

PROSJEKTOPPGAVE I
ORGANISASJON OG LEDELSE
VÅREN 2011

Hvordan ivaretar Forsvarsbygg brukerens behov?

- Organisering og samarbeid i byggeprosjekter -

Martin Hesthagen og Lars Hauge

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med Årsstudium i organisasjon og ledelse, deltid ved Høgskolen i Hedmark. Faget heter prosjektoppgave med metodeundervisning og veiledning, og skal blant annet kunne være et evalueringsarbeid.

Denne oppgaven har gitt oss muligheten til å bli bedre kjent med prosesser og avdelinger i Forsvaret vi ikke var så godt kjent med fra tidligere. Vi har fått et mer nyansert bilde av hva som ligger bak byggeprosjektene til Forsvarsbygg, og hvordan Hæren er organisert for å delta i dette arbeidet.

Vi ønsker å takke våre respondenter. Tina og Knut i Forsvarsbygg Utvikling, Espen i Forsvarsbygg Markedsområde og Harald, Tormod og Asbjørn i EBA-avdelingen. Dere har gitt av deres verdifulle tid for å hjelpe oss med dette. Vi har lært masse av dere, og håper denne oppgaven kan gi dere noe tilbake.

Rune Glomseth – vår veileder, og rettleder. Det er noe befriende for to Forsvarsansatte å få en veileder som er direkte og rett frem. Takk!

Rena, 10. mai 2011

Sammendrag

Denne oppgaven har tatt for seg problemstillingen hvordan Forsvarsbygg ivaretar brukerens behov. Forsvaret i Østerdal garnison har siden 2007 jobbet med å identifisere og fremme det fremtidige behovet for forlegning til vervede soldater og befal. I denne sammenhengen har det vært gjennomført fem byggetrinn for å møte dette behovet. Forsvarsbygg, som Forsvarets eiendomsaktør, har ledet arbeidet med prosjektering og bygging av disse og må derfor forholde seg til Forsvarets (brukeren) behov for bygningsmasse.

Oppgaven fokuserer på hvordan Forsvarsbygg organiserer sine byggeprosjekter, og hvordan brukerens behov kommer til syne i disse. Dette er gjort gjennom å undersøke de generelle retningslinjer for fremming av behov, samt å visualisere disse i en case.

Datainnhenting er gjennomført ved kvalitativ metode – intervju av respondenter i de to undersøkelsesenheter Forsvaret og Forsvarsbygg.

Summary

This paper addresses the problem of “how The Norwegian Defence Estates Agency (NDEA) ensures the user’s needs”. The Norwegian armed forces in Østerdalen garrison have since 2007 worked to identify and promote the future need of quartering for enlisted soldiers and officers. Based on these needs there have been five construction stages to accommodate these requirements. The Norwegian Defence Estates Agency, as The Norwegian Armed Forces property developer, have planned and led the construction of these stages, and have therefore had to relate to The Norwegian Armed Forces (the user) needs.

The paper focuses on how NDEA organizes their construction projects, and how the user’s needs are made visible in these projects. This is done through investigating the general guidelines on forwarding needs, and visualizing this in a case study.

The research method used is qualitative - Interviews of respondents in both units, The Norwegian Defence Estates Agency and The Norwegian Armed Forces.

Innholdsfortegnelse

- 1) Innledning
 - a. Kort presentasjon av oss
 - b. Forsvarsbygg og Operasjonsstøtteavdelingen i Hæren
 - c. Presentasjon av case (Idrettsparken boliger)
- 2) Problemstilling
 - a. Begrunnelse for valg av problemstilling
 - b. Formål med problemstilling.
 - c. Definisjon og avgrensing av problemstilling
 - d. Etske vurderinger og valg
- 3) Teorigrunnlag
 - a. Prosjektarbeid
 - i. Hva kjennetegner et prosjekt
 - ii. Organisering av prosjekt
 - iii. Forhold til interessenter og omgivelser
 - iv. Styring og oppfølging av prosjekt
 - v. Erfaringer og læring i prosjekter
- 4) Metode
 - a. Metode
 - b. Valgt metode
 - i. Kvalitativ metode
 - ii. Case-studie
 - c. Bakgrunn og begrunnelse for valg av metode
 - i. Fordeler og ulemper med valgt metode
 - ii. Informasjonsinnhenting
 1. Intervjuskjema/-guide
 - d. Utvalg av respondenter
 - i. Kommunikasjon med respondenter
 - ii. Valg av intervjuobjekter
 1. utfordringer/begrensninger ved intervjuobjekter
 - e. Analyse av innhentede data

- i. Koding og kategorisering av data fra intervju
 - f. Metodekritikk
 - i. Generelt
 - ii. Respondenter
 - iii. Case
- 5) Presentasjon og drøfting av innhentede data
 - a. Begrepsavklaring
 - b. Data fra Operasjonsstøtteavdeling
 - i. Generelt
 - ii. Idrettsparken boliger
 - c. Data fra Forsvarsbygg
 - i. Generelt
 - ii. Idrettsparken boliger
 - d. Sammenligning og drøfting
 - e. Uavklarte ting i forhold til informasjonsinnhenting
- 6) Konklusjon
 - a. Forhold mellom teori og praksis
 - b. Variasjon i svar fra respondenter
 - c. Konklusjon
- 7) Veien videre
 - a. Skissering av mulig videre forskningsarbeid
 - b. Utviklingspotensiale hos respondenter

1) Innledning

a. Kort presentasjon av oss

Vi er to Forsvarsansatte som jobber i Rena leir. De siste to årene har vi studert organisasjon og ledelse, deltid, ved Høgskolen i Hedmark.

Lars Hauge (30) har jobbet i Forsvaret i 10 år. Gjennomførte befalskurs ved Hærens befalsskole i 2004/2005 og har siden jobbet som befal i Rena leir.

Martin Hesthagen (26) Vært i forsvaret som vervet i snart 6 år hvor 5 av disse har vært som grenader i Rena leir.

b. Forsvarsbygg og Operasjonsstøtteavdelingen i Hæren

Forsvarsbygg

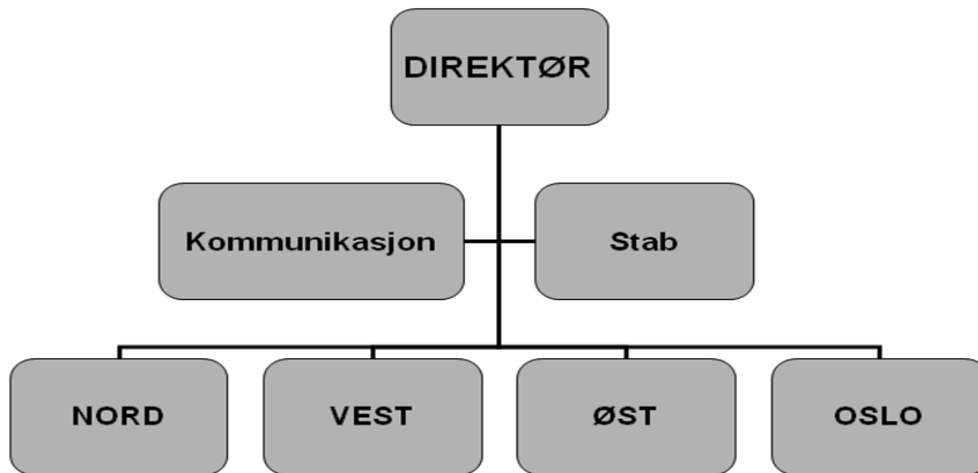
”Forsvarsbygg er en offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for Forsvaret. Staten har Forsvaret som største og viktigste kunde, men har også kunder i andre offentlige markeder.” (<http://www.regjeringen.no>)

Forsvarsbygg er en av fire underliggende etater til Forsvarsdepartementet.

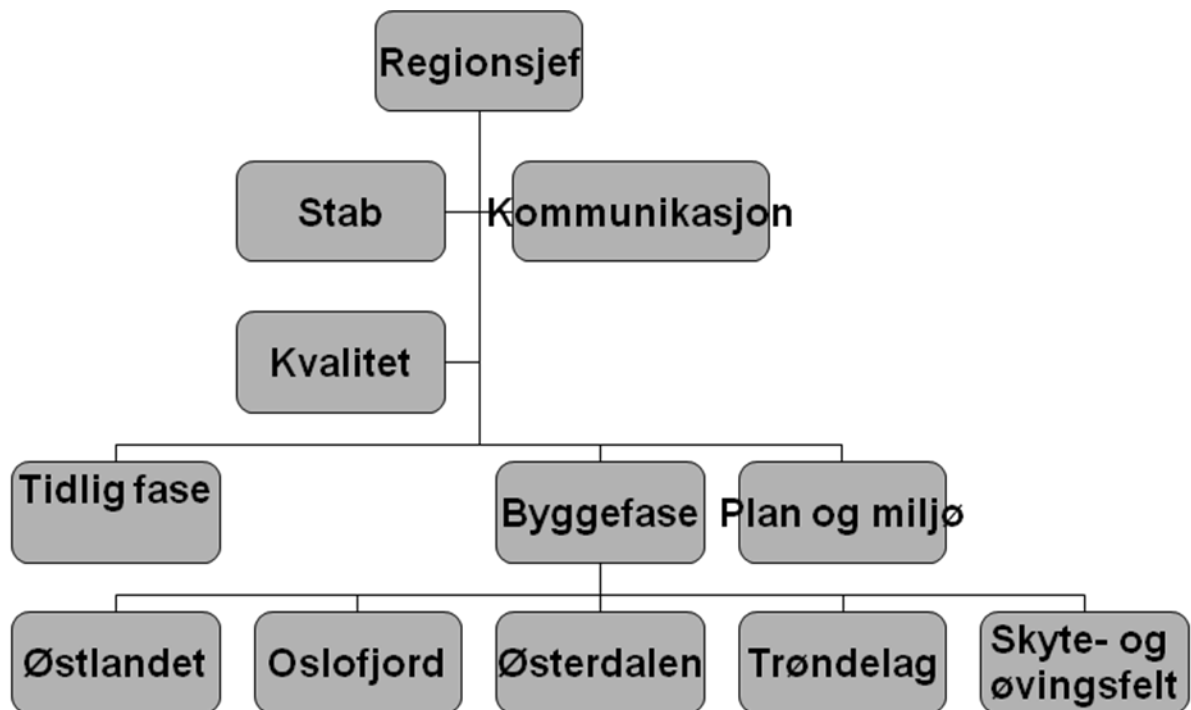
Forsvarsbygg er delt inn i seks forretningsområder, hvor to er aktuelle for denne oppgaven.

Forsvarsbygg Utvikling

Forsvarsbygg Utvikling bygger eiendommer, bygg og anlegg for Forsvaret, og tar seg av hele prosessen fra planlegging gjennom blant annet vurdering, innkjøp og bygging til overtakelse. Forsvarsbygg Utvikling er organisert i regionale underavdelinger, en av disse er Forsvarsbygg Utvikling øst som er lokalisert på Rena.



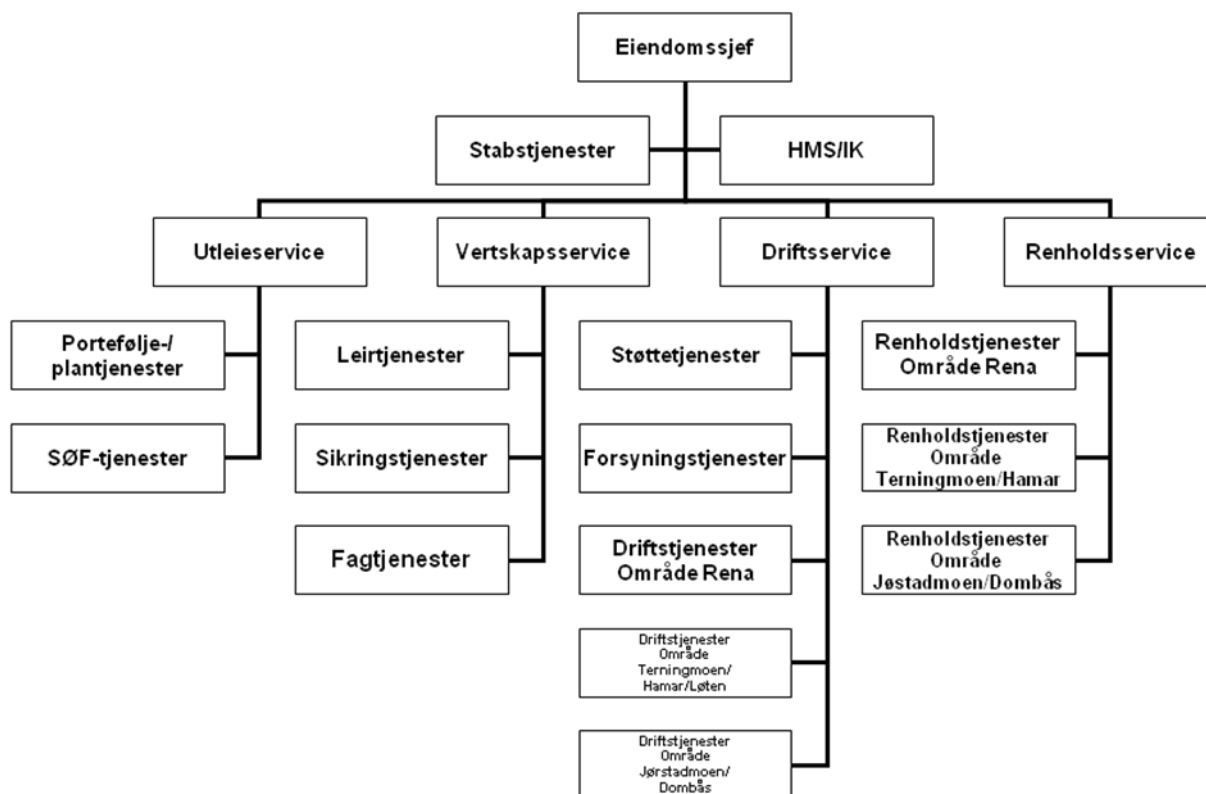
Figur 1.1 – Organisering av Forsvarsbygg Utvikling (Kilde: FB Utvikling øst)



Figur 1.2 – Organisering av Forsvarsbygg Utvikling Øst. (Kilde: FB Utvikling øst)

Forsvarsbygg Utleie

Forsvarsbygg Utleie har ansvar for utleie, drift, vedlikehold, renhold og utvikling av utleid bygningsmasse. De er organisert i flere avdelinger som skal dekke hele spekteret av oppgaver.



Figur 1.3 – Organisering av Forsvarsbygg Utleie Markedsområde Øst. (Kilde: FB MO Øst, driftsservice)

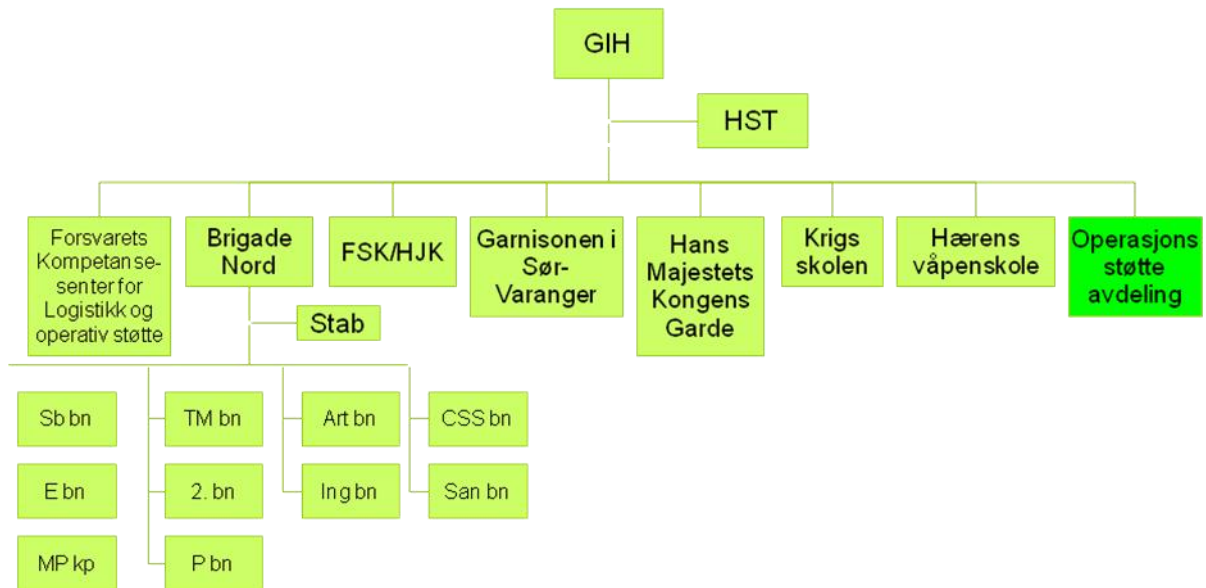
Operasjonsstøtteavdelingen

”Avdelingen drifter alle Hærens leirer, herunder verksteder og støttefunksjoner som for eksempel kjøkken, skyte- og øvingsfelt og velferds- og idrettstilbud.

Operasjonsstøtteavdelingen er Hærens knutepunkt for det sivile samfunnet.”

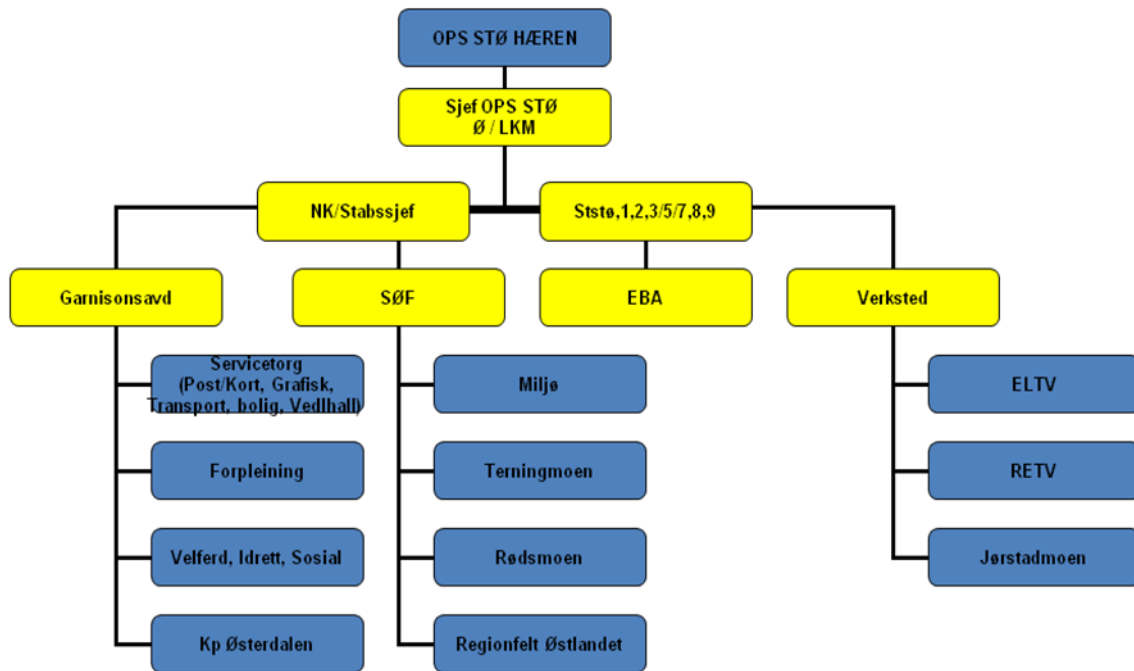
(<http://forsvaret.no>)

Forsvaret er den største av de fire underliggende etatene til Forsvarsdepartementet (FD). Forsvaret består av 21 driftenheter under Forsvarssjefen og Hæren er en av disse. Operasjonsstøtteavdelingen (OPS STØ) er en egen avdeling under Generalinspektøren for Hæren, og har blant annet ansvar for garnisonsdrift, skyte- og øvingsfelt (SØF), verksteder og eiendom, bygg og anlegg. Operasjonsstøtteavdelingen skal være Hærens bindeledd til blant annet Forsvarsbygg.



Figur 1.4 (kilde OPS STØ Østerdalen)

Operasjonsstøtteavdelingen ble opprettet i august 2009. Det medførte at Hæren fikk tilført elementer fra Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO), samt deler av deres arbeidsoppgaver. Dette gjør at OPS STØ er en ung organisasjon som har overtatt arbeidsoppgaver som tidligere ikke lå under Hæren. OPS STØ er organisert i regionale underavdelinger, blant annet Operasjonsstøtte Østerdalen som har sitt hovedsete i Rena leir. Rena Leir er sammen med Terningmoen og Grindalsmoen på Elverum de militærleire som kalles Østerdalen garnison. Avdeling for eiendom, bygg og anlegg (EBA) er Hærens representanter i forbindelse med oppfølging av eksisterende leieavtaler med Forsvarsbygg, samt være bindeleddet mellom Forsvarsbygg Utvikling og sluttbrukeren. Dette er en stor oppgave da Hæren disponerer 850 000 m² bygningsmasse.



Figur 1.5 (kilde: OPS STØ Østerdalen)

c. Presentasjon av case (Idrettsparken boliger)

Idrettsparken boliger er ett av mange prosjekt for Forsvarsbygg (FB) for å dekke opp behovet for forlegninger for Forsvaret.

Reguleringsplanen og kjøpekontrakt mellom Åmot kommune og Forsvarsbygg for tomten på 4,2 dekar ble vedtatt på kommunestyremøtet i februar 2008.

Forsvarsdepartementet (FD) ga i juli 2008 FB oppdrag om å etablere 20 leiligheter i Rena sentrum. Disse skulle ha fleksibel planløsning og ha potensial til å dekke boligbehovet for inntil 80 forsvarsansatte. Byggestart for boligene var september 2009 og de ble ferdigstilt august 2010.

Forsvarsbygg ønsket å bygge boliger i heltre under dette byggeprosjektet, og derfor er prosjektet et samarbeid mellom Innovasjon Norge og bransjeprogrammet Trefylket. Idrettsparken boliger er utviklet gjennom konkurransepreget dialog med prekvalifiserte firmaer ledet av Forsvarbygg, støttet av Innovasjon Norge og bransjeprogrammet Trefylket.

I byggerapporten viser også Forsvarsbygg til at de ved planlegging og etablering har lagt opp til en bred og involverende prosess med Forsvarets brukere.

For dette byggeprosjektet er Forsvarbygg tildelt flere priser blant annet Innlandets trepris for 2011 som deles ut av Hedmark og Oppland fylkeskommuner.

2) Problemstilling

Hvordan ivaretar Forsvarsbygg brukerens behov?

a. Begrunnelse for valg av problemstilling

Forsvarsbygg har de siste årene hatt flere prosjekter på Rena for å møte Forsvarets behov for forlegninger. Ett av disse er Idrettsparken boliger som har vært mye omtalt i media da det har tatt lang tid fra boligene var ferdigstilt og til beboere kunne flytte inn. Denne medieomtalen vekket vår interesse og førte til at vi ønsket å skrive om organisering av byggeprosjekter ledet av Forsvarsbygg. Vårt innledende fokus var av en mer generell art ved at vi ikke hadde definert ett bestemt byggeprosjekt, men vi var klar på at vi ville jobbe med det som case for lettere å kunne visualisere både problemstilling og funn.

b. Formål med problemstilling.

Gjennom denne oppgaven håper vi å få svar på hvordan Forsvaret kommuniserer sine behov for bygningsmasse til Forsvarsbygg, og hvordan dette behovet igjen kommer til utførelse i byggeprosjekter. Den overordnede hensikten er gjennom å forsøke å svare på en forklarende problemstilling hvordan Forsvarsbygg er i stand til å ivareta Forsvarets behov. I tillegg til den overordnede dialogen mellom partene ønsker vi å gå i dybden på ett bestemt byggeprosjekt for å finne ut hvordan kommunikasjonen er underveis i prosjektet. Hensikten med dette er å forsøke å finne ut om behovene til bruker eller forutsetningene for Forsvarsbygg endrer seg i løpet av prosjektets varighet.

c. Definisjon og avgrensing av problemstilling

I problemstillingen er det tre viktige ord som må fokuseres på;

ivareta, bruker og behov

Ivareta – ta vare på, ta hånd om (f. eks ivareta ens interesser)

Bruker – 1) person som bruker eller anvender noe 2) forbruker, konsument

Behov – ønske, krav, bruk, etterspørsel

I denne sammenheng må ikke begrepet brukes tolkes som beboeren, men Forsvaret lokalt.

Vår problemstilling skal undersøkes i konteksten av et byggeprosjekt (case) hvor Forsvarsbygg og Forsvaret ved Operasjonsstøtteavdelingen/EBA er undersøkelsesenheter. I studiet av denne case vil det ikke være grunnlag for å generalisere utover den lokale situasjon, da utvalget av respondenter er for lite og tidsrommet binder seg til et enkelt byggeprosjekt. Allikevel skal vi innhente data om den overordnede prosessen som fører til iverksettelsen av vår case, og i den sammenheng vil det være mulig å generalisere i en oppsummering eller konklusjon.

Forholdet mellom Forsvaret og Forsvarsbygg er et kunde-/leverandørforhold, men med en helt klar begrensning; Forsvaret kan ikke velge en annen leverandør. Dette er viktig å være klar over i forhold til hvordan man skal forstå problemstillingen. Selv om Forsvarsbygg ikke er i en konkurransesituasjon med Forsvaret er forståelse for kundens behov fremdeles viktig. Man kan si at ledere som er mer markedsorientert vil ha bedre forståelse for hva som gjør kunden tilfreds (Grønhaug og Sandvik, 1998 i Andreassen, 2000) og det er like viktig i en situasjon som denne. Andreassen (2000) sier videre at en opplevelse av kvalitet i det tilbudte produktet er en forutsetning for kundens tilfredshet, noe som må være gjeldende selv om forholdet mellom Forsvaret og Forsvarsbygg ikke er et tradisjonelt kunde- leverandørforhold.

I denne sammenhengen er ikke behovene individuelle, men er behov Forsvaret har på vegne av Østerdal garnison. Problemstillingen avgrenses til det enkelte case gjennom å søke informasjon om hvilke behov kommunisert av Forsvaret som ledet frem til det aktuelle byggeprosjektet, samt hvordan disse behovene kommer til syne i prosjektet. Samtidig vil vi se på hvilke rammefaktorer som påvirker Forsvarsbyggs muligheter til å møte Forsvarets behov.

<u>Del av problemstilling</u>	<u>Ikke del av problemstilling</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Forsvarets behov lokalt • Kommunikasjon mellom partene (før, under og etter) • Rammefaktorer som påvirker resultatet • Læring og evaluering 	<ul style="list-style-type: none"> • Den enkelte beboers behov • Utforming av boenheter

d. Etiske vurderinger og valg

I dette undersøkelsesarbeidet har vi som Forsvarsansatte valgt å undersøke vår egen organisasjon. Dette er en etisk utfordring da vi kan ha tilgang til informasjon som kan være relevant for oppgaven, men som Forsvaret ikke nødvendigvis vil dele i en slik sammenheng. Vi har hatt et bevisst forhold til at vi på forhånd ikke har søkt informasjon om denne saken i Forsvarets systemer, og bakgrunnen for dette er todelt; for det første vil det gi oss ett fortrinn vi ikke ønsker i undersøkelsesarbeidet og for det andre er mye av informasjonen i Forsvaret gradert. Vi har derfor valgt at den informasjonen vi skal nytte er vår personlige erfaring med Forsvaret som system. Dette setter oss bedre i stand til å forstå hvilke mekanismer som pågår. I den grad vår erfaring kan antas å være gradert er dette ikke tatt med i oppgaven.

I tillegg har vi vurdert habiliteten vår. En av oppgaveforfatterne skal flytte inn i Idrettsparken når det blir klart. Dette har vært gjenstand for vurdering i forhold til hvorvidt han vil kunne holde seg upartisk i denne sammenhengen. Slik som oppgaven har blitt utformet, både gjennom problemstilling og videre arbeid, har vi ikke sett dette som noe problem. Vi har vært åpen om dette med alle aktører slik at det ikke skal komme som noen overraskelse. Ingen av respondentene har heller reagert negativt på dette, eller gitt uttrykk for at de stiller spørsmål ved hans habilitet.

3) Teorigrunnlag

a. Prosjektarbeid

i. Hva kjennetegner et prosjekt

Ett prosjekt er en måte å organisere arbeidsoppgaver på. Arbeidsoppgaven skal ha en gitt målsetning, en tids- og kostnadsramme og være basert på at arbeidsoppgaven som skal løses i all hovedsak skal være noe som gjøres som ett engangsforetagende, og resultere i ett unikt sluttprodukt. Arbeidsoppgavene kan være store eller små. Karlson og Gottschalk (2008) har benyttet følgende fem karakteristika som skal kjennetegne prosjekt (Christensen og Kreiner 1991).

- Entydig målsetting – Hva skal oppnåes og hvorfor.
- Begrenset ressurstilgang – En klar oppfatning av ressurser tilgjengelig for gjennomføring av prosjektet.
- Engangsforetak – Oppgaven er unik. Ikke nødvendigvis helt ulik andre oppgaver som har vært løst før. For eksempel vil en idrettsbane som bygges verken være den første eller den siste, men vil ha noe ved seg som vil være unikt i forhold til andre.
- Bestemt start- og sluttdato – En startdato for når prosjektarbeidet skal starte og en klart definert slutt dato, det vil si når arbeidet legges ned og resultatet/produktet skal leveres.
- Tverrfaglig arbeid – En sammensetning av personer med forskjellig kunnskap, erfaring, fra forskjellige avdelinger innad i organisasjonen eller eksterne konsulenter kan bli satt sammen for å jobbe med prosjektet.

ii. Organisering av prosjekt

Karlson og Gottschalk (2008) skiller mellom en ekstern prosjektstruktur og en intern organisering av prosjektet.

I den eksterne prosjektstrukturen tar de utgangspunkt i en vanlig hierarkisk linjeorganisasjon der de skiller mellom tre hovedstrukturer:

- Avdelingsintern struktur/avdelingsinternt prosjekt – Denne måten å organisere på kjennetegnes ved at prosjektet gjennomføres innad i en av avdelingene i linjeorganisasjonen. Denne måten å organisere på gjør at avdelingen har full kontroll på prosjektet, både når det gjelder det

økonomiske, det faglige og slipper samtidig unødvendig påvirkning fra utenforstående. Samtidig så vil alle involverte være arbeidskolleger fra avdelingen og i så måte være kjent, slik at arbeidet kan fungere effektivt fra dag en. Denne avdelingen vil heller ikke unødige ”tappe” andre avdelinger enn sin egen for ressurser som penger, personell eller tid.

Derimot så er prosjektet avhengig av at egen avdeling støtter opp under prosjektet med ressurser som tid, penger, personell og prioritet. Man vil også vanskelig kunne oppnå en tverrfaglig gruppe innad i en avdeling i linjeorganisasjonen, der hver avdeling har spesialisert seg innen hvert sitt fagfelt, og dermed kan resultatet fort miste sitt helhetsperspektiv. Denne typen organisering egner seg best til fortrolige oppgaver, lavt prioriterte oppgaver og små oppgaver som for eksempel et forskningsprosjekt innen for en avdeling eller faggruppe.

- **Matrisestruktur/matriseprojekt** – Her samles kompetansen til prosjektet på tvers av avdelingene i linjeorganisasjonen, personene som er med i prosjektet beholder sin vanlige jobb i sin avdeling og jobber deltid i prosjektet.

En slik organisering fører til at man får en sterk tverrfaglig gruppe fordi man samler kompetanse fra hele linjeorganisasjonen. Resultatet vil også kunne bli bedre da problemstillinger kan belyses fra flere forskjellige vinkler.

Med en slik organisering får man en god utnyttelse av arbeidskraften i organisasjonen da de til en viss grad fortsatt jobber med sine primæroppgaver samtidig som de på deltid jobber i prosjektet.

Den store ulempen med en slik organisering vil være ansvars- og myndighetsfordelingen mellom avdelingslederen i den avdelingen man er fast ansatt i, og prosjektlederen på den andre siden. Dette med tanke på de vanlige arbeidsoppgavene som kanskje blir satt litt på vent til fordel for prosjektarbeidet og prosjektet som på den andre siden ønsker større fokus på sine arbeidsoppgaver. Dette kan føre til at man blir

dratt mellom to plasser og i grunn ikke får gjort nok på noen av plassene.

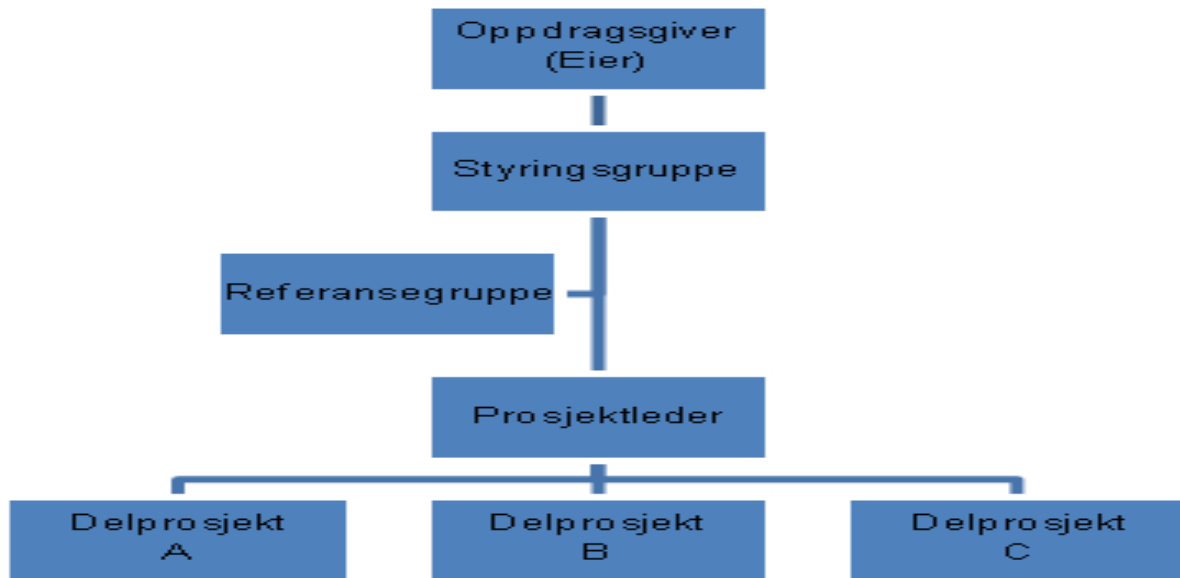
Her vil også ressursfordelingen mellom avdelingene og prosjektet bli vanskelig.

Ett matriseorganisert prosjekt vil kunne egne seg best til tverrfaglige problemstillinger

- **Selvstendig prosjekt** – Kjennetegnes ved at de ansatte blir tatt ut av sine faste stillinger i organisasjonen, og blir tildelt heltids stillinger i prosjektet, hvor de arbeider som en egen organisasjon ved siden av den opprinnelige organisasjonen. Så både ressursmessig og administrativt så er prosjektet adskilt fra den opprinnelige organisasjonen. Prosjektlederen har alt ansvar og har fullstendig myndighet over prosjektet.

Ved en slik organisering så vil en av de store fordelene være at de ansatte kan konsentrere seg om prosjektet uten å tenke på at det er noe annet som skulle ha vært gjort. Det vil være mindre bekymring rundt ressursfordelingen, da man er uavhengig i forhold til organisasjonen. Myndighetsforhold og kontaktpunkt for kunder og andre vil være enkelt da prosjektlederen har full autoritet i prosjektet, og at man derfor kun trenger å forholde seg til en person. Ulempene vil være at organisasjonen vil svekkes når prosjektet tar av personellet for å benytte seg av de i prosjektet. Det kan også være vanskelig for organisasjonen å se hva som foregår innad i prosjektet, og dermed så er faren for at de innad i prosjektet utvikler seg andre mål en det organisasjonen selv har som mål. Samtidig kan det være vanskelig og oppløse disse selvstendige prosjektene fordi de skaper sitt eget liv og personellet som jobber i prosjektet kan være bekymret for at de ikke har noen jobb etter at prosjektet er avsluttet. Har man ett prosjekt som er stort og som har en lang varighet vil ett selvstendig prosjekt være en god måte og organisere arbeidet på.

I den interne organiseringen vil vi konsentrere oss om etableringen av styringsgrupper og referansegrupper i en prosjektorganisasjon.



Figur 3.1 - Organisering av styringsgruppe og referansegruppe (Karlsen og Gottschalk 2008:171)

- Styringsgruppen blir utnevnt av prosjektets eier når man ser ett behov, og har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Den gir retningslinjer i forhold til gjennomføring og styring. Styringsgruppa må sørge for og sikre ressurstilgangen, kontrollere kostnads- og tids forbruk og følge opp andre problemer eller usikkerheter som dukker opp. De skal ta viktige avgjørelser og sikre en god sluttevaluering, og er også ansvarlig for å rapportere videre opp til prosjektets eier.

De som sitter i denne gruppa er gjerne representanter fra oppdragsgiveren, linjeledere, eksperter innen visse fagområder, prosjektdirektør og prosjektleder (uten stemmerett).

- Referansegruppe er noe som også kan etableres som illustrert over, og fungerer som ett faglig diskusjonsforum og hvor de som sitter i gruppa gir råd til prosjektet.

Her vil det med fordel være plass til representantene for brukeren av sluttproduktet, slik at de kan komme med innspill og råd på hvordan de vil ha det. Gruppen vil også kunne bestå av diverse konsulenter fra forskjellige fagområder.

Referansegruppen har ingen beslutningsmyndighet og er kun en rådgivende gruppe som prosjektet kan dra nytte av.

iii. Forhold til interessenter og omgivelser

” individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected as a result of project execution or successful project completion”

(PMI, 2000 i Karlsen og Gottscahlk 2008:263, om interessenter)

Følgende aktører kan man tenke seg som interessenter til ett prosjekt:

- Kunde/oppdragsgiver – Er en part som har eierinteresse i prosjektet, det kan for eksempel være de som har bestilt en vare som hele prosjektet er basert på. Kompleksiteten kan variere fra kun en person med eierinteresse, til avdelinger eller eiergrupper, dette varierer gjerne i sammenheng med størrelsen på prosjektene.
- Leverandører – Rollen til leverandørene varierer, det kan være en rolle begrenset til å levere materialer, utstyr og andre nødvendigheter. Eller de kan ha en større rolle i prosjektet som entreprenører/kontraktører, hvor prosjektorganisasjonen har gitt de oppdrag som de selv ikke er i stand til eller ikke vil utføre. Hovedsaken er at de skal levere noe til prosjektet.
- Offentlige myndigheter – Stat og kommune, vil være de som eventuelt godkjenner en byggesøknad, og ellers kan legge føringer gjennom lover og politiske reguleringer, som kan påvirke prosjektet. Offentlige myndigheter kan også være kunde og oppdragsgiver i mange tilfeller, og man vil da

måtte forholde seg til de politiske vedtak som blir tatt, som vil si noe om rammene til prosjektet.

- Finans- og forsikringsinstitusjoner – Kommer inn som aktører/interessenter når prosjektet eventuelt må finansieres delvis eller helt.
- Kontroll- og sertifiseringsorganer – Blir aktuelle når diverse krav til sertifisering og kvalitetskontroll av deler av eller hele prosjektet oppstår. Ett eksempel på dette kan være Det Norske Veritas.
- Sluttbrukeren – Er den interessenten som skal ta resultatet av prosjektet i bruk. For å sikre at sluttproduktet er tilfredsstillende for brukeren, så er det viktig at brukeren får være med på å fremme sine erfaringer og synspunkter, slik at prosjektet kan ta hensyn til dette underveis i prosjektet. Er det flere sluttbrukere, for eksempel at det er flere forskjellige avdelinger som skal benytte seg av ett bygg, så vil det være viktig og ha representanter fra hver av brukerne, eventuelt noen som kan fremme alles erfaringer og meninger slik at resultatet av prosjektet blir best mulig tilpasset brukerens behov. Plasseringen av representantene for brukeren i en prosjektorganisasjon vil for eksempel være i en referansegruppe.
- Konsulenter og rådgivere – Vil etter behov benyttes av prosjektet, det kan være snakk om tilføring av kompetanse eller for å fylle en kapasitet man mangler i prosjektorganisasjonen.
- Presse/media – I offentlige prosjekter eller prosjekter som har stor allmenn interesse vil media kunne være en viktig påvirkningsfaktor. Dette gjelder i negativ retning, for eksempel ved budsjettoverskridelser eller forsinkelser, men de kan også bli en positiv støttespiller hvis man håndterer de riktig. Hvordan media fremstiller prosjektet kan ha innvirkninger på hvordan andre interessenter oppfatter prosjektet, og kan gjøre stor skade.

- Basisorganisasjon – er organisasjonen som har startet prosjektet og som har tilført prosjektet ressurser og strukturforutsetninger. De kan ha flere prosjekter gående samtidig, og må derfor hele tiden se på ressursfordelingen mellom disse.
- Andre aktører – Det kan være naboer eller andre aktører som blir berørt av prosjektet gjennom sluttproduktet eller prosessen frem dit. Disse aktørene kan stille krav til endring eller stans av prosjektet. Eksempler på kjente aktører her vil kunne være Natur og ungdom, Bellona og andre miljøorganisasjoner.

Hvordan forholdet er mellom prosjektet og interessentene defineres gjennom fem alternative situasjoner (Karlsen og Gottschalk, 2008):

- Ingen relasjon: vil si at det ikke er noe lengre relasjon mellom prosjektet og interessentene. Dette kan være gjort med vilje fra prosjektets side for og hindre uønskede forstyrrelser.
- Relasjon gjennom en tredjepart: Det etableres relasjon mellom prosjektet og interessentene gjennom en tredjepart, eksempelvis en person eller organisasjon. Hensikten er ofte å skape en ”buffer” mellom prosjektet og ytre forstyrrelser.
- Direkte relasjon: Det er en lengre og direkte relasjon mellom prosjektet og dens interessenter for å kunne bygge konstruktive relasjoner sammen. En av fordelene her er at prosjektet i større grad kan styre interessenten.
- Integrert relasjon: her arbeider prosjektet og interessentene tett sammen i eksempelvis team i samme lokaler. God kommunikasjon og reduserte

administrative kostnader er noen av de positive tingene i denne formen for relasjon.

- Fullstendig relasjon: Prosjektet og interessentene har smeltet sammen og blitt til en selvstendig midlertidig organisasjon ved siden av basisorganisasjonene sine. Eksempler på dette kan være partneringsamarbeid mellom arbeidsgiver og leverandør, uten de formelle grensene mellom aktørene.

Man vil kunne finne flere av disse forskjellige formene i ett og samme prosjekt og formene kan endre seg fra fase til fase. Det er opp til prosjektet selv å bestemme hvilken form som velges opp mot sine interessenter, men jo nærmere relasjon de får, jo mer avhengig blir de av sine interessenters ønsker og hensikter.

iv. Styring og oppfølging av prosjekt

Når prosjektet er i gang så er det viktig at prosjektlederen styrer prosjektet slik at de målene som er satt blir nådd. Dette betyr at han som prosjektleder hele tiden må følge opp slik at alt går etter planen. Hvis det dukker opp endringer så må han sørge for at planene og målet også endres i samsvar med de endringer som dukker opp underveis i prosjektarbeidet.

Dette kan være endringer i budsjett, endringer av tekniske spesifikasjoner, tidsplan, ressursplan og andre krav. Det er standarden som prosjektet har lagt til grunn for sin utførelse av prosjektet, og som fører til endringer hvis nye standarder dukker opp.

Styringen av prosjektet foregår under hele prosessen og vil gjøre det helt til prosjektet er avsluttet. Prosjektlederen må gjennom hele gjennomføringsperioden revurdere prosjektets mål og kurs, plan, resurstilgang og organisasjon, samt også hvordan prosjektet følges opp for å sikre at gjennomføringen går etter planene.

Karlsen og Gottschalk (2008) deler styringen av prosjektet inn i to nivåer, strategisk- og operativ styring.

Strategisk styring tar for seg de langsiktige endringene i prosjektet, definere riktig kurs og vei, slik at prosjektet når målet. For eksempel definisjon av mål, milepæler og forholdet til interessenter.

Operativ styring er mer den daglige driften, og fokuserer på hvordan man på best mulig måte utnytter de tildelte ressursene prosjektet har til rådighet, og også hvordan følge den kursen og de målene som er satt gjennom den strategiske styringen.

v. Erfaringer og læring i prosjekter

For at man skal kunne bli en flinkere prosjektleder og prosjektmedarbeider, er det viktig å kunne sette seg inn i ny kunnskap og lære av prosjektene man er en del av.

Dette kan man få til ved at man jobber i team og dermed lærer av hverandre under prosessen. En annen måte man kan lære, er gjennom å skrive en evaluering av prosjektet, for eksempel en erfaringsrapport, hvor man da overfører erfaring til den eller de som leser rapporten. Slik unngår man at erfaringer man har gjort seg under tiden i prosjektet går tapt den dagen prosjektlederen eller prosjektmedarbeideren slutter i organisasjonen.

Karlsen og Gottschalk (2008) argumenterer for at man bør sette fokus på erfaringsbasert læring og overføring av erfaringer på en aktiv måte innad i organisasjonen og prosjekter, slik at det oppstår en kultur for kontinuerlig læring. ”Prosjektbasert læring krever en infrastruktur for læring. Det betyr at resurser og muligheter må være organisert på en måte som fremmer refleksjon og deling av læring” (Karlsen og Gottschalk, 2008:447).

4) Metode

a. Metode

Et fellespunkt for alle undersøkelser er at de har til hensikt å fremskaffe kunnskap (Jacobsen, 2005). Det kan skilles mellom to typer ny kunnskap, enten kunnskap vi ikke hadde fra før eller den som utvikler eksisterende kunnskap (March, 1991 i Jacobsen, 2005). Allikevel må man være bevisst at kunnskap som avdekkes i en undersøkelse ikke nødvendigvis er ”ny”, det vil si at kunnskapen kan være kjent for andre. Allikevel kan den samme kunnskapen, bare sett i en annen sammenheng gi ny, lokal kunnskap om hvordan et fenomen forekommer innenfor spesielle rammer. For å kunne si noe om hva slags kunnskap man søker å få frem kan man skille mellom tre typer hensikter for undersøkelsen:

- Beskrivelse – hvordan fenomenet ser ut.
- Forklaring – hvordan fenomenet oppsto.
- Prediksjon – hva kommer til å skje.

For å kunne nyttiggjøre oss den informasjonen som hentes inn i undersøkelsen, og kunne omdanne denne til kunnskap, må man legge til grunn at det er gjennomført på en systematisk måte. ”Forskning og undersøkelse kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk” (Jacobsen, 2005:17). Bakgrunnen for at forskning må være systematisk er at det skal være troverdig, og mulig å skille fra dagligdags informasjon som ikke behandles på samme måte.

Alle undersøkelser ønsker å gi svar på en problemstilling, og for å best kunne gjøre dette må man velge hva slags undersøkelsesmetode man ønsker å nytte. Metoden skal hjelpe oss å vise virkeligheten.

b. Valgt metode

i. Kvalitativ metode

Med bakgrunn i vårt yrke har vi møtt denne problemstillingen med en forventning til hvilke data vi vil finne i vår undersøkelse. Til tross for dette har det vært et ønske fra vår side å beskrive virkeligheten slik respondent opplever den, uten å la det farges av våre forventninger. Derfor har vi valgt en mer

induktiv form for datainnsamling hvor vi først etter innsamling av data systematiserer denne for å se hva vi har funnet ut, uavhengig av våre forventninger. Selv om det ikke har vært tid til å gjennomføre langvarig observasjon av fenomenet vi ønsker å undersøke, har vi valgt å fokusere mer på samspillet mellom individene og organisasjon (holisme) enn enkeltindividene alene. Dette fordi problemstillingen nettopp søker å finne svar på hvordan en undersøkelsesenheter forholder seg til den andre og dennes behov.

Vår valgte metode for innsamling av data har vært individuelle intervju – altså kvalitativ metode. Dette vil forhåpentlig redusere behovet for at respondent må tolke våre spørsmål i en kvalitativ spørreundersøkelse, da intervju gir mulighet for avklarende eller oppfølgende spørsmål fra begge parter. Men selv om Jacobsen (2005) beskriver tre forskjellige fortolkningsnivå (den undersøkte, forskerens og leserens) i sin modell for induktiv tilnærming vil vi som forskere allikevel påvirke dette gjennom våre spørsmål. For å begrense innsamlingen av data til områder vi antar å være relevant for problemstillingen har vi utarbeidet en intervjuguide som skal være et hjelpemiddel til å strukturere intervjuene. På den måten har vi hatt muligheten til å strukturere intervjuet på en slik måte at det videre arbeidet med data blir lettere. Det har også gitt respondentene mulighet til å forberede seg på hva vi kommer til å snakke om.

ii. Case-studie

I vårt tilfelle ønsket vi å bruke byggeprosjekt som case, nettopp for å begrense datamengden i omfang. For å forstå denne case måtte vi allikevel samle inn data om de generelle forutsetninger og mekanismer som også påvirker andre tilsvarende byggeprosjekter, men det vil bidra til å visualisere de innsamlede data i vår case ytterligere.

”Felles for alle case-studier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom” (Jacobsen, 2005:92). Case-studier skal beskrive en hendelse som skjer i en kontekst – en sammenheng. Case-studier egner seg når vi ønsker å oppnå en økt forståelse om en bestemt hendelse. I vårt undersøkelsesarbeid har vi hatt relativt få respondenter, og de har kommet fra forskjellige avdelinger, noe som i utgangspunktet kjennetegner studier som fokuserer på et spesifikt fenomen.

Dette kalles små-N-studier, og trenger ikke nødvendigvis være case-studier. I vårt arbeid ønsker vi å undersøke et fenomen – ivaretagelse av behov, men i en spesiell kontekst – byggeprosjekter. Derfor har vårt undersøkelsesarbeid innslag fra begge disse variantene for å beskrive ett enkelt tilfelle, byggingen av Idrettsparken boliger.

c. Bakgrunn og begrunnelse for valg av metode

Bakgrunn for valget av metode er flere. Først og fremst innså vi tidlig at det ikke ville være mange nok respondenter, med god nok kunnskap, til å gi oss ett godt datagrunnlag for spørreundersøkelse. Dette gjorde at vi ikke ville få godt nok grunnlag til en eventuell spørreundersøkelse. Videre har problemstillingen potensial til å tolkes på flere forskjellige måter, og valget av ett spesifikt byggeprosjekt ville gjøre det enklere å begrense innsamlingen av data til det som ville være relevant.

i. Fordeler og ulemper med valgt metode

Fordelen med vår metode er helt klart at vi i stor grad kan justere oss underveis ut fra de data vi samler inn. Ved å gjennomføre individuelle intervju vil vi kunne bruke innsamlet data fra tidligere intervjuer i de neste, en mulighet vi ikke har i en spørreundersøkelse. Dette i tillegg til å begrense oss til ett byggeprosjekt gjør at vi kan være mer nøyaktig i hvordan vi samler inn, systematiserer og presenterer data.

Ulempen med valgt metode er helt klart at det er svært tidkrevende å gjennomføre intervjuer. Det koster tid i forberedelser, gjennomføring og ikke minst etterarbeid. Vi har valgt å ta opp intervjuer på bånd for deretter å skrive dette ned for å bruke til videre arbeid. Hensikten med dette har vært primært å kunne være mer deltagende under intervjuet uten å måtte fokusere på notater, og sekundært for å kvalitetssikre at vi faktisk gjengir korrekt informasjon.

ii. Informasjonsinnhenting

Vår primære kilde til informasjon er respondentene. I tillegg til å la seg intervjuet har de gitt utfyllende informasjon i form av dokumenter som vi har kunnet bruke som bakgrunnsmateriale i vårt arbeid, og organisasjonskart over egen avdeling som gjør det lettere å visualisere innhentede data i selve teksten.

I tillegg til dette har vi benyttet oss av nettsidene til Forsvarsdepartementet, Forsvaret og Forsvarsbygg for å innhente informasjon om overordnet organisering og forholdet mellom enhetene.

1. Intervjuskjema/-guide

For lettere å kunne strukturere innhenting av data utarbeidet vi en intervjuguide. I vedlegg 1 er den vist i generell form, men respondentene fikk egne versjoner som var tilpasset sin organisasjon (enten Forsvarsbygg eller Forsvaret). Dette har hjulpet oss både til å styre intervju på tidsforbruk og innhold, men ikke vært til hinder for at intervjuet skal være åpent. Det er ikke gitt noen svaralternativer slik at respondentene har stått fritt til selv og velge hvordan de vil besvare spørsmålene. Intervjuguiden er også sendt respondentene forut for intervjuet for å spare tid under gjennomføring.

d. Utvalg av respondenter

I dette arbeidet har vi måtte være veldig målrettede i forhold til hvem vi henter informasjon fra. Bruk av kvalitativ metode begrenser antall personer man kan undersøke, og det innsamlede materialet kan fort bli så stort at det blir vanskelig å strukturere på en fornuftig måte. Derfor satte vi tidlig et tak på seks intervjuer ut fra tidsrammene som var tilgjengelige. Med den begrensede mengden intervju var hele tiden klar på at vi måtte intervju personer som hadde direkte kjennskap til det vi vil undersøke – respondenter. I tillegg til respondenter kan man velge ut informanter i tillegg, personer som ikke har direkte erfaring med temaet, men som kjenner problemstillingen. Dette har det ikke vært tid til, og det har derfor ikke blitt prioritert.

i. Kommunikasjon med respondenter

Kommunikasjon med respondentene ble innledet gjennom offisielle forespørsler om innsyn hos de respektive avdelingene. Dette ble gjennomført elektronisk, og både Forsvaret og Forsvarsbygg fikk tilsvarende forespørsel. Deretter har enkeltpersoner i begge etater tatt forbindelse med oss for videre kommunikasjon. Dette har primært foregått enten ved e-post, telefon eller ved oppmøte på deres kontorer på Rena. I den første forespørselen var vi generelle i forhold til valg av case, men presiserte at vi ønsket å bruke et byggeprosjekt i

Østerdal garnison hvor man bygget boliger utenfor leiren. Ut fra hvilke personer som var tilgjengelig for intervju valgte Forsvarsbygg selv hvilket prosjekt vi kunne bruke som case.

ii. Valg av intervjuobjekter

Avdelingene har selv kommet opp med forslag til hvem som bør intervjues for å gi oss best mulig svar.

Fra Forsvarets side har vi intervjuet tre medarbeidere, inkludert sjef, ved Operasjonsstøtte/EBA-avdelingen i ØG. Dette var tilsvarende respondenter som vi hadde sett for oss selv, og i tillegg ble vi tipset om å intervju en representant fra Forsvarsbygg utleie/markedsområde. Dette gav en ny vinkling i forhold til hva vi selv hadde sett tidligere, og bidro til å vise bredden i aktørene.

Forsvarsbygg har stilt både områdeleder Østerdalen og prosjektlederen i det aktuelle byggeprosjektet til disposisjon for denne oppgaven, og det var i tråd med våre ønsker.

1. utfordringer/begrensninger ved intervjuobjekter

For Forsvaret sin del er det en helt klar utfordring at Hæren har vært under omorganisering i lang tid, noe som fører til en høy utskiftning av personell. Dette har ført til at det ikke er de samme menneskene som jobber med dette fagfeltet over tid, noe som gir svekket kontinuitet og rutine.

e. Analyse av innhentede data

Mengden informasjon som genereres av intervjuer er stor, og av dette har ikke alt vært relevant for å gi svar på problemstillingen. Det har krevd en klar prioritering av hva som er viktig og relevant for videre arbeid.

i. Koding og kategorisering av data fra intervju

Systematisering av data fra intervjuene har blitt gjort med bakgrunn i intervjuguiden. Det vil si at vi har fokusert på en generell del først, og deretter på de tre fasene i byggeprosjektet (før, under og etter). Deretter må intervjuene ses opp mot hverandre, slik at man kan se om det er likheter eller forskjeller i de innsamlede data. Først og fremst er det interessant om det er forskjeller

internt i avdelingene, men det viktigste er å avdekke om det er forskjeller mellom hvordan Forsvaret og Forsvarsbygg oppfatter situasjonen.

f. Metodekritikk

i. Generelt

Selv om vi har valgt en kvalitativ metode, burde nok denne vært komplettert med en kvalitativ undersøkelse for å få mer data inn i oppgaven. Denne problemstillingen gir dessverre veldig få respondenter, og vi valgte derfor bort spørreundersøkelse basert på tidsforbruk og den høye risiko for å ikke få godt nok datagrunnlag.

ii. Respondenter

Vi har beskrevet overfor Forsvarsbygg og Forsvaret hva vi ønsker å undersøke, og de har stilt personer til disposisjon for intervju. Det er nok en forskningsmessig utfordring at vi ikke direkte har valgt ut respondentene selv. Dette fordi vi ikke har noe grunnlag for å si hvem som bør intervjues. Allikevel kan det sees som en fordel i forhold til undersøkelseeffekter, ved at vi ikke har gjort et bevisst valg av respondenter som kunne tenkes å bekrefte våre forventninger.

iii. Case

I forhold til valg av case kan det sees på som negativt at en av oppgaveforfatterne er blant de som venter på å flytte inn i Idrettsparken. Dette har vært en avveining for og imot under valg av problemstilling. Vi skisserte også for Forsvarsbygg at vi ønsket å fokusere på case, og oppga to potensielle byggeprosjekt på Rena. Idrettsparken var det ene av dem, og det var Forsvarsbygg som valgte byggeprosjekt. Alle respondenter er informert om dette før intervju, og det har vært bevisst fokus på at oppgaven ikke skal dreie seg om den utsatte ferdigstillingen og innflyttingen.

5) Presentasjon og drøfting av innhentede data

a. Begrepsavklaring

Kvarter – hybel eller tilsvarende hvor man kan bo uten å melde flytting til Åmot kommune. Den primære boform for vervede soldater og lavere befall som ikke flytter med familie til nytt tjenestested.

Bolig – leilighet eller tilsvarende hvor man må melde flytting til Åmot kommune. Primært forbeholdt Forsvarsansatte som flytter til tjenestestedet med familie.

b. Data fra Operasjonsstøtteavdelingen

i. Generelt

Hæren fremmer sine behov for eiendom, bygg og anlegg (EBA) gjennom årlige EBA-planer. Operasjonsstøtteavdelingen i de forskjellige leirene er bindeleddet mellom Hærens avdelinger og Hærens ledelse, og har ansvar for å produsere denne planen. Den skal ivareta både behov for nye bygg, samt eventuelle endringer som må foretas på eksisterende bygningsmasse.

Avdelingene i Hæren melder inn sine behov til lokal EBA-avdeling, som tar det med videre til EBA-planen for sitt ansvarsområde. Hærens totale behov blir samlet av Stab Operasjonsstøtte før fremsendelse tjenestevei via Hærstab og Forsvarsstab til Forsvarsdepartementet. EBA-planen som produseres skal fokusere på både kort- og langsikt. Kortsiktig er to til tre år, mens langsiktig er lenger enn det, og 2016 er nevnt som neste langsiktige mål. Lokalt trenger ikke dette være mange store prosjekter, men når Forsvarets EBA-plan leveres til departementet er det et stort dokument med mange prosjekter som må prioriteres. Dette kan føre til at behov som er fremmet tidligere må behandles flere ganger før det kommer til utførelse og det betyr at man må påregne å kvalitetssikre disse flere ganger før det blir godkjent.

ii. Idrettsparken boliger

Bakgrunnen for Idrettsparken boliger er et arbeid som startet i 2007, hvor man jobbet med å kartlegge det fremtidige behovet for forlegning i Østerdal garnison. Dette førte til at man identifiserte et forlegningsbehov for mellom 300 til 500 kvarter i Østerdal garnison. Boliger har garnisonen tilstrekkelig mengde av, og det var ikke behov for å øke mengden av det. Dette førte til en byggeprosess over fem trinn som skulle dekke dette behovet. Trinn en og tre ble bygget i Rena leir, og trinn to på Terningmoen i Elverum. Når man skulle

begynne arbeidet med byggetrinn fire i Rena leir satte kommunen begrensninger i reguleringsplanen slik at bygging måtte foregå utenfor leiren. Dette førte til to byggetrinn i Rena sentrum, hvor Idrettsparken er ett av dem. I denne prosessen har Forsvaret brukt eksterne konsulenter for å avdekke beboerens ønsker og behov. Tradisjonelt har man bygget kvarter hvor den enkelte bor alene i hybel, og det ble bygget i trinn en, men etter en spørreundersøkelse blant målgruppen i Rena leir ble det avdekket et ønske om å bo i kollektiv fremfor på enkelthybler. Derfor ble byggetrinn tre bygget som kollektiv og ikke hybler. Når det gjelder Idrettsparken ble den samme spørreundersøkelsen lagt til grunn for hvilken boform man ønsker, og Forsvaret har hele tiden vært klar på at man ønsker kvarter og ikke boliger. Til tross Forsvarets ønsker og behov gir de uttrykk for at kommunen påvirker behovet for å bygge kvarter gjennom reguleringsplaner som krever at det skal bygges boliger. Hvis Idrettsparken kun blir boliger dekker det forlegning for 20 ansatte, mens hvis det blir kvarter kan man huse 80 ansatte der.

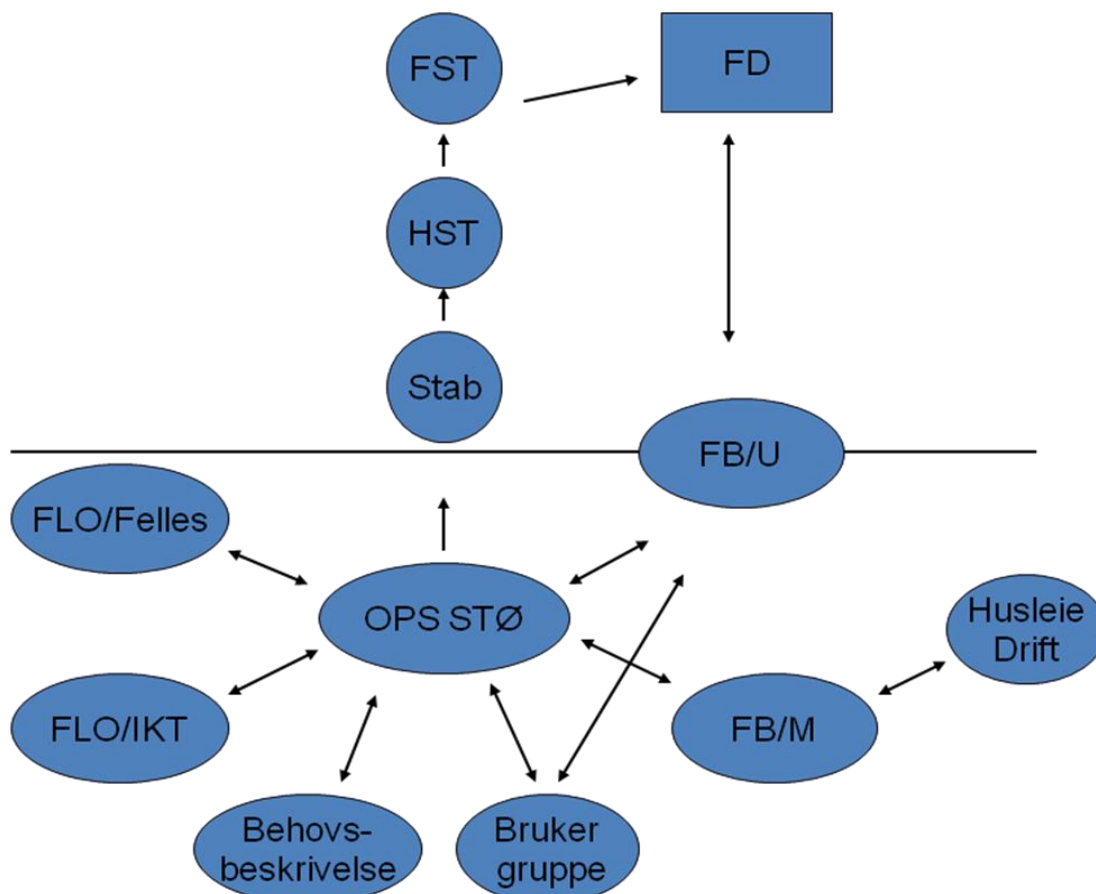
Når det gjelder Forsvarets deltagelse i prosjekteringsarbeidet har de som i dag jobber på EBA-avdelingen ingen klar oppfatning av deltagelsen i det initiale prosjektarbeidet. Det er enighet i at Forsvaret har vært deltagende, og at man har hatt helt klare meninger om hva behovet er. Allikevel er det vanskelig å si nøyaktig hvem som har gjort hva i denne fasen. Dette skyldes omorganiseringen som foregikk i Forsvaret på den tiden. Ansvar for EBA før omstillingen til Operasjonsstøtteavdelingen synes ikke like klart som det er i dag. Våre tre respondenter i EBA-avdelingen har alle kommet til avdelingen på forskjellig tidspunkt i denne prosessen og det er vanskelig å spore hva som ble gjort. Dette er gjennomgående gjennom hele prosessen, og viser at det var mange aktører som ikke nødvendigvis var godt nok organisert før man opprettet Operasjonsstøtteavdelingen. ”Altså EBA-avdelingen i ØG for ett år siden den var ikke tilstede. Den kan du egentlig bare glemme. Det var enkeltmennesker ...” (Harald Huse, Sjef EBA-avdeling)

Underveis i byggeprosessen har sjef EBA-avdelingen forsøkt å følge opp gjennom jevnlige møter med Forsvarsbygg utvikling, men de har ikke vært faste representanter i prosjektet. Dette har i følge Harald Huse (Sjef EBA-avdeling/Østerdalen) gjort at han fikk presisert behovet for kvarter, og gjort de nødvendige tiltak for at Idrettsparken ikke ble bygget som boliger. Utover denne formen for møter har ikke EBA-avdelingen hatt bemanning eller kapasitet til å følge byggeprosessen i detalj. De har heller ikke sett behovet for dette, men det er enighet om at man må finne en bedre måte å følge dette opp på. Det vil si at man i større grad må be om å bli involvert hos Forsvarsbygg slik at man kan kvalitetssikre eventuelle endringer som kan dukke opp underveis. De er også bevisst at man må sette av tid til å følge opp prosjekter, hvis ikke blir man ikke inkludert. EBA-avdelingen er klar på at de må kunne mene noe hvis de blir spurt, hvis ikke blir de ikke relevant for Forsvarsbygg.

Videre har Forsvaret hatt ett spesifikt ansvar under dette byggeprosjektet – inventar og møbler i Idrettsparken. Det vil si at selv om Forsvarsbygg skal levere bygningen, med alt det innebærer, har Forsvaret selv ansvar for at det blir møblert. Det betyr at Forsvaret, i dette tilfellet EBA-avdelingen, må identifisere behov, beregne plass i forhold til møbel og gjennomføre bestilling av dette slik at det er tilgjengelig når bygningen er klar til innflytting. Dette er en prosess som har pågått siden desember 2009 da behovet var identifisert, og manglende leveranse har ført til stort mediepress på Forsvaret i Rena leir siden ingen har flyttet inn i Idrettsparken. I følge Harald Huse har det vært vanskelig å få avklart hvordan dette behovet skal kommuniseres, både i hvilket format og hvem det skal sendes til. I tillegg er Forsvaret bundet av sentralt forhandlede rammeavtaler for denne typen produkter. Ansvar for rammeavtaler ligger hos Forsvaret Logistikkorganisasjon, og deres innkjøperorganisasjon. Det er der kunnskapen for å gjennomføre anskaffelser finnes. Denne rammeavtalen gikk ut før det var forhandlet en ny, og det gjorde at man måtte vente til ny rammeavtale var inngått før man kunne bestille møbler og inventar. Det har ført til at Idrettsparken har stått tomt i nesten ett år etter ferdigstillelse.

I forbindelse med ferdigstilling av Idrettsparken har EBA-avdelingen ikke vært deltagende i noen form for formell evaluering. EBA-avdelingen er klar på at dette mangler, men gir uttrykk for at de først må få gode rutiner for behovsbeskrivelser og deltagelse i starten av prosjekter før man kan begynne å fokusere på rutiner for evaluering. Allikevel har man gjennom jevnlig møter med Forsvarsbygg lokalt kommet frem til ett samarbeid som vil legge bedre til rette for dette samarbeidet fremover. Bemanning og kapasitet ved avdelingen i dag gir ikke rom for mer aktiv oppfølging av byggeprosjekter i Østerdal garnison, og det påvirker også evnen til å etablere rutiner så raskt som man har behov for.

EBA-avdelingen har allikevel tatt tak i manglende rutiner og ser aktivt på hvordan de best kan fremme behov på vegne av avdelingene i Rena leir. Dette har resultert i en grov konseptskisse som beskriver hvilke aktører som må være deltagende i forbindelse med behovsstilling.



Figur 5.1 – Harald Huses skisse over hvilke aktører som må samarbeide

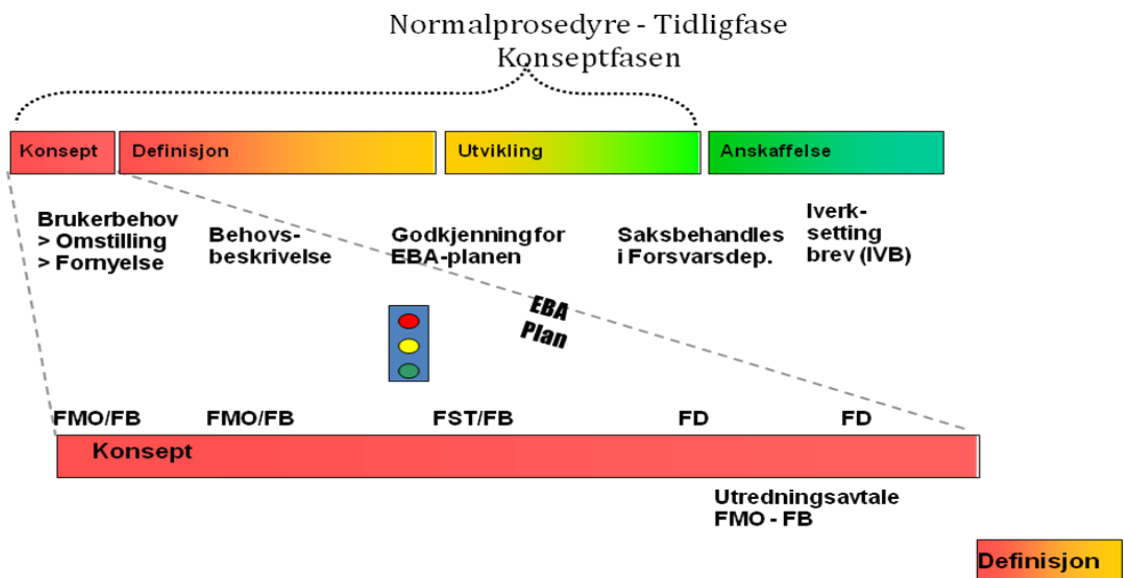
Denne skissen beskriver hvor omfattende denne prosessen er, og hvor mange aktører som må være involvert. Streken som går gjennom skissen skal representere skillet før behovsbeskrivelsen sendes frem til Stab Operasjonsstøtte for videre prioritering. I følge Harald Huse er dette første skritt mot å formalisere rutiner for hvilke aktører som har hvilket ansvar i forbindelse med slike prosjekter. Hensikten med dette arbeidet er å gi beslutningstakere på nivåene over ett best mulig beslutningsgrunnlag. Det er slik at selv om behov skal fremmes gjennom linjeorganisasjonen i Forsvaret, og besluttes i departementet før det kommer til Forsvarsbygg, har EBA-avdelingen sett at ved å involvere flest mulig aktører i begynnelsen vil man ende opp med et mer korrekt kostnadsbilde. Dette vil si at den kostnaden Forsvaret sier ett nytt prosjekt vil koste allerede er kvalitetssikret av Forsvarsbygg slik at man ikke får en divergens mellom etatene. Det igjen vil

gjøre det lettere for Forsvarsdepartementet å ta en beslutning på riktig grunnlag, som forhåpentligvis gir brukeren det de trenger.

c. Data fra Forsvarsbygg

i. Generelt

Forsvarsbygg Utvikling skal utvikle prosjekter etter innspill fra brukeren. Det vil si at behov som er anbefalt og ligger i Forsvarets EBA-plan gis som oppdrag til Forsvarsbygg. Gjennom det Forsvarsbygg kaller ”normalprosedyre – nasjonalfinansierte investeringsprosjekter” styrer de prosjekter gjennom en modell som har helt klar ansvarsfordeling. Denne beskriver prosjekter i fem bolker, og innenfor hver er det listet opp flere oppgaver som skal utføres. For vår oppgave er det som kalles ”tidligfase” mest aktuelt, da det er her man ser for seg aktiv deltagelse fra brukeren.



Figur 5.2 – Forsvarsbygg, Normalprosedyre (FMO - Forsvarets militære organisasjon)

I denne normalprosedyren er det listet klart hvor man involverer brukeren. Dette er spesielt i forbindelse med brukerbehov og behovsbeskrivelse. Det er i denne fasen brukeren må være deltagende nettopp for best mulig å identifisere sitt behov. Forsvarsbygg har i utgangspunktet allerede fått oppdraget fra departementet, men trenger allikevel deltagelse fra brukeren for å kvalitetssikre produktet. Selv om forprosjektet skal beskrive hva man skal

bygge er Forsvarsbygg Utvikling opptatt av å bygge fleksibelt. Dette fordi man har opplevd at behov kan endre seg underveis i prosessen fra behovet oppstår, men også etter ferdigstillelse. Derfor søker man å finne fleksible løsninger innenfor de kostnadsrammene man har.

For Forsvarsbygg Utleie, som blant annet har ansvar for drift og renhold av bygningsmasse, stiller det seg litt annerledes. De er, på linje med brukeren, en støttespiller til Forsvarsbygg Utvikling under tidligfase. Det vil si at Forsvarsbygg Utleie må stille med fagkompetanse innenfor eget fagfelt for å gi råd og innspill til valgt løsning. Dette har direkte sammenheng med at Forsvaret skal leie bygningsmassen i etterkant og da er det Forsvarsbygg Utleie som skal ha ansvar for drift, vedlikehold og renhold. Derfor involveres de i tidligfase, er lite involvert under selve byggefasen, men kommer tilbake i forbindelse med overlevering og driftsstart.

ii. Idrettsparken boliger

I forbindelse med Idrettsparken bekrefter også Forsvarsbygg det arbeidet som ble gjort i Østerdal garnison ved å kartlegge fremtidig behov for forlegninger. Prosjektleder for Idrettsparken, Knut Andersen, har vært involvert fra starten av og er godt kjent med de behov som er fremmet. Dette arbeidet, med å prosjektere forlegninger for å dekke behovet, startet som et samarbeid mellom Forsvaret i Østerdal garnison og Forsvarsbygg allerede før det var godkjent i departementet. I dette arbeidet ble det også, i tillegg til Forsvarets spørreundersøkelse, gjennomført et møte mellom Forsvarsbygg og målgruppen for å diskutere hvordan man ville bo. Også her kom det frem at man ville heller bo i kollektiv enn i tradisjonelle hybler på kaserne. For Idrettsparken er godkjenningen i reguleringsplanen i dag slik at det kan bygges familieboliger i første etasje og kollektiv i etasjene over. Allikevel ble prosjektet godkjent i departementet før området det skulle bygges på ble omregulert, slik at man først fikk en avklaring på det etter at man hadde satt i gang prosjektet. Forsvaret har vært involvert frem til man har funnet tomt, blitt enige om planløsning og prinsippene for prosjektet. Fra man setter i gang

bygging har ikke Forsvaret vært med i prosessen. Dette er fordi man frem til det punktet skal ha blitt enige om hva man skal bygge, og det er frem til byggestart det er viktig at man er omforent om løsninger.

Underveis i byggeprosessen er det slik at da bygger man det man har blitt enige om. ”... hadde du måttet gjort vesentlige endringer i forhold til krav da hadde man måttet gå tilbake igjen” (Knut Andersen, prosjektleder Forsvarsbygg). Det vil si at hvis det blir store avvik i forhold til opprinnelig plan må man samle de nødvendige aktørene fra tidligfase for å kvalitetssikre eventuelle endringer som gjøres. Forprosjektet som produseres i tidligfase er til behandling i departementet, derfor formaliseres det ikke hva man skal gjøre hvis det blir avvik, men dette er en uformell forståelse mellom aktørene. I den grad det finnes overordnede føringer er dette beskrevet i Forsvarsdepartementets og Forsvarssjefens retningslinjer for EBA (FDREBA og FSJREBA). For Forsvarsbygg Utvikling og prosjektlederen er denne perioden rettet mot selve byggingen. For Idrettsparken har det vært brukt en entreprisform som kalles totalentreprise. Det vil si at det er en kontraktspart for Forsvarsbygg, som igjen hadde knyttet til seg grupper og leverandører under seg. Det vil i teorien si at Forsvarsbygg i utgangspunktet hadde færre aktører å forholde seg til, men i praksis er oppfølgingen den samme.

I forbindelse med ferdigstillelse skal Forsvarsbygg Utvikling og entreprenøren utarbeide såkalt forvaltnings-, drift- og vedlikeholdsdokumentasjon (FDV). Dette er viktig for Forsvarsbygg Utleie som har ansvar for oppfølging og drift av bygningsmassen etter overlevering til leietager (i dette tilfellet Forsvaret). I forbindelse med Idrettsparken var Forsvarsbygg Utleies plan å sette ut blant annet renhold til en ekstern leverandør, men dette ble endret sent i prosessen. I den forbindelse måtte det settes av skap i hver boenhet for oppbevaring av utstyr til renholder. Dette er et eksempel på at forutsetningene har endret seg underveis, og at man må finne løsninger innenfor eksisterende bygningsmasse. I motsetning til tidligfase av prosjektet hvor brukeren er involvert er det ikke noen formalisert samhandling i forbindelse med evaluering. Forsvarsbygg har

føringer fra departementet for hva de skal dokumentere og evaluere i etterkant, men her er skillet mellom linjeorganisasjonene (Forsvaret og Forsvarsbygg som separate etater under departementet) mer markant enn det er i starten av prosjektet. Forsvarsbygg oppgir at de i mange tilfeller involverer brukeren gjennom en spørreundersøkelse i etterkant. Allikevel er deres evaluering mer fokusert på prosessen i Forsvarsbygg og mot deres leverandører, og ikke så mye på prosessen mellom Forsvarsbygg og Forsvaret. Departementet krever også en evalueringsrapport for hvert prosjekt som skal beskrive Forsvarsbyggs forhold til bruker, departement, sivile myndigheter og andre aktører. Forsvarsbygg Utvikling er imidlertid klar på at de kunne vært mer tydelig sammen med Forsvaret i disse rapportene. Dette vil i følge Forsvarsbygg også være mulig i fremtiden etter etableringen av Operasjonsstøtteavdelingen, hvor man forhåpentligvis vil få mer kontinuitet fra Forsvarets side.

d. Sammenligning og drøfting

Når det gjelder identifisering av behov er begge undersøkelsesenheter klare på at EBA-planen er hvor behov fremsendes. Det er også enighet om at det må være samarbeid mellom Forsvaret og Forsvarsbygg i den innledende fasen av behovsstillingen slik at man gir departementet ett best mulig grunnlag for beslutning. Dette gjelder både når behovet er fremmet til EBA-avdelingen og når Forsvarsbygg skal starte sin tidlige fase og forprosjektering. En forutsetning begge parter viser til er at det må være høy grad av nøyaktighet i det som sendes frem i linjeorganisasjonen slik at beslutningstakere hele veien har et mest mulig korrekt grunnlag å ta beslutning ut fra.

I arbeidet med Idrettsparken er både Forsvaret og Forsvarsbygg enig om hva som var behovet, og begge parter har vært involvert siden begynnelsen. Allikevel er det Forsvarsbygg som sitter på mest kontinuitet i saken gjennom prosjektleder Knut Andersen. Asbjørn Skogestad i EBA-avdelingen har vært med på arbeidet med å identifisere det aktuelle behovet for forlegning i Østerdal garnison, men ikke i detaljarbeidet med Idrettsparken. Dette skyldes i hovedsak omorganisering i Forsvaret i den aktuelle tidsperioden. Forsvaret og EBA-avdelingen i

Operasjonsstøtteavdelingen kan fremdeles sies å være i en etableringsfase etter omorganisering, og påvirkes av dette i forhold til prosjekter som er startet før de ble opprettet. Det finnes godt med bakgrunnsinformasjon og grunnlagsdata for hvilket arbeid som ble gjort i forhold til å identifisere behovet, men lite på hva som ble gjort i forbindelse med prosjekteringen av byggeprosjektet.

Underveis i byggeprosessen ser begge parter at det er lite behov for oppfølging fra EBA-avdelingen så lenge man har en enighet om at begge parter skal involveres på nytt hvis det blir behov for å gjøre endringer. Dette er både basert på den løsningen man har blitt enig om og som sendes frem til departementet, og en uformell kommunikasjon underveis. I forbindelse med Idrettsparken har nok EBA-avdelingen ikke hatt nok kapasitet til å være med like mye som de skulle ønsket, og det har vært en tillit til at Forsvarsbygg skal ivareta dette ved behov. Forutsetningen for at Forsvaret kan frigjøre seg fra oppfølging av selve byggefasen synes å være en god tidligfase, med klar enighet om hvilket produkt som skal leveres. Forsvarsbygg har i motsetning til EBA-avdelingen et stort ansvar for å følge opp byggeprosessen slik at dette møter behovet. Dette gjøres gjennom regelmessige møter internt i byggeprosjektet og går i utgangspunktet på oppfølging av byggetekniske saker, som ikke skal påvirke Forsvarets behov. Forsvarsbyggs prosjektleder er en nøkkelperson når det kommer til den totale leveransen i prosjektet, og mye ansvar hviler på denne personen i forhold til å se når man eventuelt må involvere flere enn de som direkte er del av byggeprosessen.

Parallelt med byggeprosessen har Forsvaret et ansvar for å anskaffe møbler og inventar. EBA-avdelingen har gitt uttrykk for at dette er en tidkrevende og komplisert prosess. Det synes ikke å ha vært noen gode rutiner og retningslinjer presentert for EBA-avdelingen for hvordan dette skal gjennomføres, noe som har ført til at man selv måtte finne informasjon om dette. Det faktum at inventar er en separat anskaffelse i tillegg til selve byggeprosjektet er kommentert som negativt av både Forsvarsbygg og EBA-avdelingen. De har også nevnt at dette bør være en del av oppgavene til Forsvarsbygg i slike byggeprosjekter. Argumentasjonen til fordel for dette er at det er mer fornuftig at Forsvarsbygg leverer et ferdig produkt, klar til bruk enn at ansvaret ligger på flere aktører. EBA-avdelingen er også klar på at en slik ordning vil kunne

frigjøre mer kapasitet hos dem, som kan nyttes til bedre å følge opp pågående prosjekter.

Når det gjelder ferdigstilling og evaluering har Forsvarsbygg bedre rutiner enn EBA-avdelingen. De krav som stilles til Forsvarsbygg fra departementet synes vel etablert og er en del av prosjektarbeidet til Forsvarsbygg. For EBA-avdelingen sin del er behovet for evaluering av prosjekter identifisert, men det totale behovet for å etablere rutiner gjør at man må begynne i kronologisk rekkefølge. I tillegg er det snakk om tilgjengelige ressurser til å gjennomføre omfattende evaluering, og hvorvidt det vil gå på bekostning av den daglige drift av avdelingen. Allikevel er det enighet om at evaluering på tvers av Forsvarsbygg og Forsvaret vil ha en effekt, men at det pr i dag er Forsvarsbygg som har best rutiner for dette. Det faktum at evalueringen de gjennomfører er krav stilt fra departementet til Forsvarsbygg gjør at EBA-avdelingen ikke nødvendigvis vil kunne nyttiggjøre seg av hele produktet. Vår tanke om evaluering for EBA-avdelingen går primært på å evaluere prosessen fra eget ståsted slik at man kan nyttiggjøre seg erfaringer i fremtiden. Det tidligere fraværet av en EBA-avdeling i Hærens struktur gjør at det er vanskelig å dokumentere hvilke erfaringer som er gjort, utover det man personlig har deltatt i. EBA-avdelingen har i så måte mye historikk i at både Tormod Strand og Asbjørn Skogestad har jobbet med EBA i noen år, men likevel er det behov for formelle rutiner for dette slik at informasjonen er tilgjengelig uavhengig av person.

Forsvarets behov i denne sammenhengen er behov for forlegning generelt, og kvarter spesielt. Gjennom arbeidet som ble innledet i 2007 har Forsvaret gjort grunnarbeidet med å identifisere et fremtidig behov for kvarter. I dette arbeidet har Forsvarsbygg deltatt aktivt hele veien, og har på den måten skapt kontinuitet i forhold til innmeldt behov. Forsvarsbygg har åpenbart rutiner som skal sørge for at brukeren, eller dens representant, skal være deltagende i prosessen med å definere behovet. Dette skal gi grunnlag for at Forsvarsbygg skal kunne levere så nært opptil dette behovet som mulig. Allikevel må man ta høyde for flere eksterne faktorer. Først og fremst nøyaktigheten i behovet som fremmes, og hvorvidt den som fremmer behovet er representativ for målgruppen. Dette er et ansvar som ligger på den som fremmer et

behov, i tillegg til at Forsvaret skal sammenfatte og prioritere. Her viser den grove skissen presentert av EBA-avdelingen at allerede i Forsvarets behovsbeskrivelse er det en rekke rammefaktorer som må ivaretas. Disse er mange av de samme som Forsvarsbygg må forholde seg til, men det er i utgangspunktet senere i prosessen. Forsvaret gjør seg selv en tjeneste ved å involvere så mange som mulig tidlig i prosessen slik at man blir mer nøyaktig. Det er også verdt å merke seg at lokale behov skal prioriteres opp mot behov i hele Hæren, slik at det som er høyt prioritert på ett sted kan bli lavere prioritert på høyere nivå.

Det er flere rammefaktorer som påvirker Forsvarsbyggs forutsetninger for å møte brukerens behov. Det faktum at Forsvarsbygg og Forsvaret er separate etater under Forsvarsdepartementet må også sees på som en faktor som kan være med på å vanskeliggjøre prosessen med å ivareta brukerens behov. Dette behøver ikke være et problem, men man må være bevisst at man representerer forskjellige etater, med forskjellige prioriteter.

I denne case spesielt har kommunen vært en viktig rammefaktor som påvirker resultatet. Både gjennom beslutningen om at det ikke skulle bygges mer forlegning inne i Rena leir, men også i forbindelse med usikkerheten om reguleringsplanen for den aktuelle byggetomten. Det faktum at første etasje i Idrettsparken er leiligheter (boliger) og ikke kollektiv (kvarter) gjør at man potensielt kan huse færre mennesker enn hvis alle var bygget som kollektiv.

e. Uavklarte ting i forhold til informasjonsinnhenting

Vi kunne med fordel brukt mer tid på å undersøke prosessen med omorganisering av Hæren, og opprettelsen av Operasjonsstøtteavdelingen. Dette ville gitt ett bedre datagrunnlag for å si noe om hvorvidt Forsvaret hadde ressurser og mulighet til å delta aktivt i prosessen. Allikevel er dette prioritert ned til fordel for den aktuelle byggeprosessen.

For oss er det fremdeles usikkert hva som faktisk har blitt kommunisert i forhold til kommunens reguleringsplan. Dagens resultat er imidlertid at Idrettsparken består av to typer leiligheter; familieboliger i første etasje og kollektiv-kvarter i etasjene over.

Dette synes å være en middelvei mellom kommunens ønsker og Forsvarets behov, og må sees som positivt for begge parter.

6) Konklusjon

a. Forhold mellom teori og praksis

Prosjektorganisering

Ser man på Christensen og Kreiner (1991) sine fem karakteristika for ett prosjekt ser man helt klare tegn på at dette stemmer overrens med Forsvarsbygg utvikling sitt prosjekt Idrettsparken boliger.

- Entydig målsetning
- Begrenset ressurstilgang
- Engangsforetak
- Ett start- og slutt tidspunkt
- Tverrfaglig arbeid

Ut i fra selve organiseringen av prosjektet så kan vi se at det kan være grunnlag for og si at prosjektet er basert på en matrisestruktur. Dette er mest basert på det faktum at prosjektmedarbeidere i Forsvarsbygg ikke har kun ett prosjekt om gangen, men gjerne flere. For hvert prosjekt samles den kompetansen Forsvarsbygg Utvikling ser behov for, og disse bidrar inn i prosjektet. I motsetning til en tradisjonell matrisestruktur kan de være slik at disse kompetansepersonene ikke nødvendigvis har en annen jobb i linjeorganisasjonen, men at de må dele sin tid mellom flere prosjekter.

Når det gjelder den interne organiseringen og oppretting av styringsgruppe og referansegruppe så kan man si at styringsgruppen består av Forsvarsbygg Utvikling som byggherre og Prosjektlederen er fra FB utvikling. Oppdragsgiver og eier av prosjektet er Forsvarsdepartementet.

Det er uklart fra Forsvaret sin side hvorvidt de har hatt noen fast representant i noen referansegruppe. Dette har sin bakgrunn i den tidligere nevnte omorganiseringen i Forsvarets logistikkorganisasjon og Hæren, som førte til opprettelsen av Operasjonsstøtteavdelingen.

Etter opprettelsen av Operasjonsstøtteavdelingen i Hæren virker det som om samhandlingen om prosjektet har vært gjennom generell møtevirksomhet mellom

Forsvarsbygg utvikling og Operasjonsstøtteavdelingen, enn at det har vært organisert i noen form for referansegruppe. Underveis i prosjektet har det dog vært gjennomført byggemøter hvor man har involvert aktører som tradisjonelt kan inngå i referansegrupper. Her snakker vi om rådgivere av teknisk art samt representanter fra arkitekt.

Interessenter.

Når det gjelder prosjektets forhold til interessenter er det flere som kan påvirke resultatet og i hvor stor grad Forsvarsbygg kan levere det Forsvaret etterspør. De to viktigste i denne sammenheng er Forsvarsdepartementet og Åmot kommune.

Forsvarsdepartementet er en viktig interessent da de er oppdragsgiver og eier av prosjektet. Vårt inntrykk gjennom denne undersøkelsesprosessen er at departementet er opptatt av kostnadsstyring, og gjennom det kan de i stor grad påvirke hvordan sluttproduktet blir. Forsvarsbygg Utviklings oppgave blir i utførende fase å være bindeleddet mellom bruker og departementet i forhold til å få bevilget midler til å levere produktet som etterspørres.

Kommunen er også en viktig interessent da de står for regulering av tomten som det skal bygges på. Vårt inntrykk er at kommunen ønsker tilflytting til Åmot, og gjennom det ønsker å regulere tomter slik at de som bor der må melde flytting til kommunen.

Den formelle relasjonen mellom prosjektet og disse interessentene må gå gjennom prosjektet. Det er sikkert uformelle relasjoner på tvers av linjeorganisasjonen, og det er naturlig at aktører spiller på dette for å få støtte til sine synspunkter. Hvorvidt det er en direkte relasjon eller relasjon gjennom en tredje part er ikke avdekket i denne undersøkelsen.

Sluttbrukeren er også en interessent, men i dette prosjektet har vi ikke inntrykk av at det er noen relasjon mellom prosjektet og de som skal bo i Idrettsparken. Dette er nok ikke bevisst fra prosjektet sin side, men heller en konsekvens av at sluttbrukeren ikke er godt nok identifisert før noen flytter inn.

Media er ofte, og også i denne saken en viktig interessent. Medias fokus på dette prosjektet har, ut fra hva vi har sett, i stor grad fokusert på manglende inventar og lite på selve byggeprosessen. Siden inventar har vært en sak som skal håndteres av Forsvaret har også dette mediefokuset blitt håndtert av Forsvaret.

Styring og oppfølging av prosjektet.

Når det kommer til styring og oppfølging, så har Forsvarsbygg Utvikling og Operasjonsstøtteavdelingen stor tiltro til prosjektleder Knut Andersen. Han har lang erfaring og har jobbet med mange prosjekter i regi av Forsvarsbygg. Det er derfor en

trygghet for Forsvarsbygg Utvikling og Operasjonsstøtteavdelingen å vite at prosjektet blir styrt av en erfaren prosjektleder.

I forhold til strategisk og operativ styring av prosjektet, vil nok dette overlape hverandre sett i forhold til lengden på prosjektet. Grunnlaget for både strategisk og operativ styring ligger i arbeidet som gjøres innledningsvis i prosjektet. Det som skiller de to er utførelse og organisering av prosjektledelsen. Med dette menes det at Forsvarsbygg Utvikling må sette sammen forskjellige team rundt prosjektlederen utfra hvilken styring denne skal utføre. I utgangspunktet skal ikke denne form for styring påvirke resultatet brukeren får, da avtalene om hva som bygges er gjort i starten av prosjektet.

Erfaringer og læring

Karlsen og Gottschalk (2009) mener at man må fokusere på erfaringsbasert læring og overføring av erfaringer. Forsvarsbygg Utvikling har klare retningslinjer for hvordan de skal evaluere prosjekter i etterkant, hvor noen av dem er pålagt av FD. Disse evalueringene inkluderer ikke Forsvaret, men er mer for de interne prosessene i Forsvarsbygg utvikling. Deres ”normalprosedyre” er et produkt av evaluering gjennomført i Forsvarsbygg, og denne undervises til prosjektmedarbeidere.

Selv om Forsvaret er underlagt samme departement som Forsvarsbygg Utvikling så har de ikke de samme kravene til evaluering og dokumentasjon ved avslutning av prosjekter. Det er heller ikke noen rutiner for dette i Operasjonsstøtteavdelingen, noe som kan tillegges at de er en ung organisasjon som må etablere rutiner på nytt. Mye skyldes mangel på ressurser og en hektisk hverdag hvor neste prosjekt starter så fort ett annet er ferdig. I forbindelse med opprettelsen av Operasjonsstøtteavdelingen har vi ikke fått inntrykk av at det var noen form for erfaringsoverføring fra gammel struktur til ny.

Dokumentasjon og overføring av erfaringer er kommentert fra begge sider som viktig. Allikevel er Forsvarsbygg klart bedre etablert i forhold til å ivareta dette.

b. Variasjon i svar fra respondenter

Det har vært en klar variasjon mellom undersøkelsesenheter i hva man har planlagt å bygge i forhold til resultatet som foreligger. Forsvarsbygg er klar på at det produktet som står ferdig i dag er identisk med det man har planlagt på forhånd. Forsvaret derimot sitter med oppfattelsen av at det har vært endringer underveis, og at hvis disse ikke hadde blitt iverksatt hadde man ikke fått det produktet man ønsket.

c. Konklusjon

I denne sammenhengen snakkes det om ivaretagelse av behovene til en organisasjon. Det vil si at organisasjonen fremmer behov på vegne av hele organisasjonen, uten at det nødvendigvis sammenfaller med behovet til alle individene i denne organisasjonen.

Forsvarsbygg Utvikling skal være de som sørger for at byggeprosjekter blir gjennomført i samsvar med det behovet som er fremsendt. Dette er ikke alltid lett. Selv om brukere på lavt nivå har en formening om sitt behov, og om dettes prioritet, er det ikke slik at denne oppfatningen deles på nivåene mellom bruker og Forsvarsbygg Utvikling. Det er slik i denne sammenhengen at behovet som fremmes skal kvalitetssikres og prioriteres opp mot andre behov i Forsvarets organisasjon før det kommer til endelig avdømming i Forsvarsdepartementet. Dette betyr at brukeren ikke nødvendigvis blir hørt hele veien opp. Det er mange hensyn som skal tas på flere nivå, og alle disse kan påvirke et fremsendt behov.

Det påligger den som identifiserer et behov, og sender dette frem, å være så presis som overhodet mulig. Dette vil skape bedre forutsetninger hele veien gjennom linja. Det viktigste suksesskriterium basert på våre undersøkelser er kommunikasjon. Med dette mener vi at det må være kommunikasjon på tvers av linjeorganisasjonen og at dette må foregå på så lavt nivå som praktisk hensiktsmessig. Dette vil gi bedre forutsetninger for å forstå hverandres språk og behov.

Når behovet blir gitt til Forsvarsbygg for utførelse ivaretas brukerens behov gjennom involvering av denne i den tidlige fasen av byggeprosjektet. Det er fremdeles utviklingspotensial i forhold til å formalisere både oppfølging underveis og ved evaluering, men Forsvarsbyggs normalprosedyre ivaretar dette hvis den følges.

7) **Veien videre**

a. Skissering av mulig videre forskningsarbeid

Mulig videre forskningsarbeid kan dekke et bredt spekter. Først og fremst kan en jobbe videre med denne problemstillingen og ta tak i de uavklarte forhold som er avdekket i informasjonsinnhenting. Man kan også ta tak i det varierende bildet

Forsvaret og Forsvarsbygg har hva man faktisk skulle bygge, og hva som er kommunisert i den forbindelse.

Hvis man skal gå utenfor denne oppgavens problemstilling er forholdet til kommunen som interessant og rammefaktor en interessant vinkling. Her kan man undersøke kommunens reguleringsplaner, hvorvidt de har en plan for tilvekst til kommunen og eventuelle tiltak som er i effekt i dag for å motivere Forsvarsansatte til å flytte med familien til nytt tjenestested på Rena.

b. Utviklingspotensial hos respondenter

Lokalt i ØG har Forsvarsbygg Utvikling og EBA-avdelingen fremdeles utviklingspotensial i forhold til formalisering av samarbeid i forbindelse med byggeprosjekter.

For Forsvarsbygg går dette på mer bevisst forhold til EBA-avdelingens rolle underveis, og i forbindelse med evaluering. Det at Forsvarsbygg også vil ha mulighet til å levere totalprosjekter, det vil si med inventar vil forhåpentlig lette prosessen for alle parter.

For EBA-avdelingen er det, fra vårt synspunkt, viktig at arbeidet med å få på plass rutiner fortsetter slik at man kan formalisere sitt ansvar og forhold til andre aktører, ikke bare Forsvarsbygg Utvikling.

Vedlegg:

1 – Intervjuguide

Litteratur-/referanseliste:

Byggerapport Idrettsparken boliger, Forsvarsbygg, Idetrykk 2010

Do you know your customers? The moderating effect of market orientation (Grønhaug og Sandvik, 1998)

Kundepleie i praksis, relasjonsmarkedsføring på forbrukermarkedet, Tor Wallin Andreassen, Gyldendal akademisk, 2000

Prosjektledelse under usikkerhet, Christensen, S. og Kreiner, K, Universitetsforlaget, 1991

Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering, J.T. Karlsen og Petter Gottschalk, Universitetsforlaget, 2008

A guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI, Newtown Square, Pennsylvania, 2000

Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Dag Ingvar Jacobsen, Høyskoleforlaget, 2005

”Exploration and Exploitation in Organizational learning”, Organization Science nr.2, J.G. March 1991.

Nettsider:

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dep/underliggende-etater.html?id=115198> (Lest 7.5.11, 19:54)

<http://forsvaret.no/om-forsvaret/avdelinger-i-forsvaret/heren/Sider/Operasjonsst%c3%b8tteavdeling.aspx> (lest 7.5.11, 19:56)

<http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html> (lest 27.3.11, 18:05) Ordbok på nett

Prosjektoppgave i organisasjon og ledelse, vår 2011

Martin Hesthagen og Lars Hauge

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Presentasjon
Navn:
Utdanning, arbeidserfaring, tid i stilling (eller tilsvarende innenfor samme fagfelt):
Tilknytning til case:

Generelt
Hvilken rolle har din avdeling i forhold til Forsvarets behov for bygningsmasse?
På hvilken måte kommuniseres Forsvarets behov for bygningsmasse?
Hvordan er dere organisert, sentralt og lokalt?
Hva slags rolle har din avdeling i forhold til den andre parten?
Hva slags rolle har din stilling i forhold til den andre parten?
Hva slags samarbeid har dere i forhold til den andre parten?
Hvilket ansvar har dere i forhold til byggeprosjekter i Østerdal Garnison?

Case: Idrettsparken boliger

Innledende prosjektfase ("arbeidet med å skaffe penger til å realisere et behov):
Hvilke behov skal dette byggeprosjektet dekke for Forsvaret?
Hvordan er disse behovene kommunisert, sentralt og lokalt?
Hvilke muligheter har man lokalt til å påvirke dette prosjektet før det besluttes?
Finnes det eksterne rammefaktorer eller interesser som påvirker prosjektets mulighet til å møte det kommuniserte behovet?

Under byggeprosessen:
Hva var din, og din avdelings, rolle under byggeprosessen?
Hvilke rutiner fantes for dialog mellom forsvarsbygg og bruker under byggingen.
Hvilke muligheter har man hatt til å påvirke eller komme med forslag til endringer under byggeprosessen?
Har det vært tilstrekkelig tid og ressurser til å følge opp byggeprosessen i forhold til brukerens behov?
Hvordan har kommunikasjonen vært mellom prosjektorganisasjonen og brukeren under byggeprosessen?

Ved ferdigstillelse:
I hvilken grad involverte man bruker i evaluering av prosessen?
Møter produktet det, på forhånd, kommuniserte behovet?
Kunne samarbeidet mellom FB og OPS STØ vært annerledes under byggeprosessen, og kommuniseres dette?