



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen ved UiT i Harstad

Sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole: En suksess?

En kvalitativ studie av sammenslåingen av Breivika videregående skole og Tromsø maritime skole

Eirin A. Karlsen Torblå

Wenche M. Rydning

Masteroppgave i ledelse, mai 2019



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og begrepsavklaring.....	3
1.2	Avgrensning	3
1.3	Forskningsspørsmål.....	4
2	Bakgrunn	5
3	Teori	9
3.1	Prosjektdefinering	9
3.1.1	Endring.....	10
3.1.2	Usikkerhet	11
3.1.3	Prosjekttyper	12
3.1.4	Roller og ansvar i et prosjekt	14
3.2	Jerntrianglet, prioritering og suksess.....	16
3.2.1	Tid i prosjektet	20
3.2.2	Økonomiplanlegging i prosjekt.....	21
3.2.3	Kvalitetsbegrepet	23
3.3	Forventinger til funn ut fra teori.....	25
4	Metode.....	26
4.1	Valg av problemstilling.....	26
4.2	Valg av forskningsdesign	27
4.3	Valg av metode.....	28
4.4	Innsamling av data	28
4.5	Valg av informanter	29
4.6	Intervjuet	30
4.7	Formell godkjenning	31
4.8	Forskningsetiske spørsmål	31

4.9	Bearbeiding og analyse av data.....	32
4.10	Undersøkelsens kvalitet.....	32
4.10.1	Intern gyldighet.....	33
4.10.2	Ekstern gyldighet.....	33
4.10.3	Pålitelighet.....	34
5	Presentasjon av funn med analyse.....	35
5.1	Oppsummering av funn og analyse.....	45
6	Drøfting.....	46
6.1	Forutsetninger for å oppnå prosjektledelsessuksess.....	46
6.1.1	Oppsummering og delkonklusjon prosjektledelsessuksess.....	51
6.2	Forutsetningene for å oppnå prosjektproduksuksess.....	52
6.2.1	Oppsummering og delkonklusjon prosjektproduksuksess.....	60
7	Konklusjon.....	61
7.1	Teoretiske implikasjoner.....	62
7.2	Praktiske implikasjoner.....	63
7.3	Anbefaling til videre forskning.....	63
	Figur og tabell.....	64
	Referanseliste.....	66
	Vedlegg.....	68

Sammendrag

Denne oppgaven dreier seg om sammenslåingen av Tromsø Maritime skole (TMS) og Breivika videregående skole til Ishavsbyen videregående. Sammenslåingen omfatter foreløpig bare organisatoriske endringer, men skal også innebære geografisk samlokalisering når et nytt skolebygg står klart om tre til fem år. Sammenslåingen foregår som et prosjekt parallelt med daglig drift. Vinklingen vi har valgt for oppgaven, er å se på om forutsetningene ligger til rette for at sammenslåingen skal kunne kalles vellykket. Vi valgte å fokusere forskningen vår på perioden fra 2013 til 2018.

Som teoretisk grunnlag for drøftingen i denne oppgaven har vi valgt generell prosjektteori i tillegg til teori om projekters rammebetingelser, samt teori om prioritering og projektsuksess. I tillegg til problemstillingen har vi to forskningsspørsmål som tar for seg definisjonen av projektsuksess i to former, prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess. Dette handler om hvorvidt prosjektet lykkes i seg selv på den ene siden, og om prosjektet innfrir formålet det var etablert for på den andre siden.

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode med seks semi-strukturerte intervjuer hvor informantene vi valgte, har hatt sentrale lederposisjoner i prosjekt- eller basisorganisasjonen i hele eller deler av perioden vi har valgt å forske på. Informantenes rolle ga oss et bredt perspektiv fra det overordnede nivået og et godt innblikk i hvilke prioriteringer som har blitt gjort i denne perioden.

Prosjektet ved Ishavsbyen er ikke ferdig i henhold til tidsplanen, og kostnadsrammen er allerede justert opp. Slik sett ser det ut til at prosjektet ikke vil oppfylle kravene til prosjektledelsessuksess. Basert på teori om økonomiplanlegging i prosjekter og prosjektstyringsteori mener vi likevel at forutsetningene for å oppnå prosjektledelsessuksess i noen grad er til stede.

Prosjektproduksuksess kan først måles en viss tid etter at prosjektet er avsluttet. Basert på våre funn, mener vi at forutsetningene i stor grad er til stede for å oppnå prosjektproduksuksess.

Nøkkelord: prosjekt, sammenslåing, jerntrianglet, prioriteringsmatrise, projektsuksess, Ishavsbyen

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på tre spennende og lærerike år med deltidsstudier. Dette er tre år vi aldri kommer til å glemme, og tre år vi aldri kommer til å angre på.

I 2013 vedtok fylkestinget i Troms å slå sammen Breivika videregående skole og Tromsø Maritime skole (TMS). Skolene skulle samlokaliseres i nytt bygg som skulle stå ferdig ved skolestart i 2017. I skrivende stund, to år senere, drifter skolene fortsatt på to steder uten at byggingen er igangsatt. Etter vedtaket i 2013 har også kostnadsrammen for den nye skolen blitt doblet. Mange er skeptiske og stiller spørsmål ved sammenslåingen og formålet om full integrering av de to skolene. I denne oppgaven ønsker vi å se på om forutsetningene ligger til rette for at sammenslåingen kan bli vellykket.

Vi har blitt tatt svært godt imot av alle vi har hatt kontakt med i prosessen med å skrive denne oppgaven, og vi vil rette en stor takk til intervjuobjektene som har stilt opp for oss i deres ellers så travle hverdag. Takk for alle gode råd og tips og ikke minst for at dere har delt av deres erfaringer og gitt oss et spennende innblikk i en fortsatt pågående prosess. Lykke til med det videre arbeidet!

En spesiell takk til veilederen vår, Bård Borch Michalsen. Gjennom støtte og motivasjon har du gitt oss tro på at vi skulle klare dette, og gjennom faglig innsikt og gode råd har du hele tiden fått oss til å strekke oss lengre og til å tenke utenfor boksen. Som veileder har du flere ganger imponert oss med å være tilgjengelig på mail fra inn- og utland, sent og tidlig. På den måten har vi fått avklaringer vi kunne jobbe videre med, og flyt og framdrift har kun vært opp til oss selv.

Vi vil også takke hver vår familie, venner og kolleger som har stått på sidelinjen og heiet på oss, og kanskje til og med også sett fram til at vi skulle bli ferdige med denne oppgaven. Tusen takk for at dere har stilt opp med alt fra praktiske bidrag i en stram tidskabal, og for at dere tålmodig har ventet på oss i denne perioden.

Nå ser vi fram til å treffe dere alle sammen igjen.

Harstad, 28. mai 2019

Wenche M. Rydning

Eirin A. Torblå

1 Innledning

Ishavsbyen videregående skole er resultatet av sammenslåingen av Tromsø Maritime skole (TMS) og Breivika videregående skole. Sammenslåingen omfatter foreløpig bare organisatoriske endringer. Geografisk samlokalisering vil skje når nytt bygg står klart om tre til fem år. Planlegging og gjennomføring av organisatorisk og geografisk sammenslåing foregår som et prosjekt parallelt med daglig drift.

Karlsen (2017) påpeker at en stor andel av all verdiskapning i Norge i dag skjer gjennom prosjekter. Han går så langt som å si at vi lever i verden omgitt av prosjekter. Enkelt sagt kan vi si at prosjekter brukes som arbeidsform for å gjennomføre endringer. Økt endringsbehov i samfunnet generelt har gjort at bruken av prosjekt som ledelsesform er økende. Samtidig viser all statistikk at så mange som sytti prosent av utviklings- og endringsprogrammene i organisasjoner i både offentlig, privat og frivillig sektor feiler (Boonstra, 2004, 2012, sitert av Kirkhaug, 2017). I lys av dette ønsket vi å se om forutsetningene ligger til rette for at prosjektet ved Ishavsbyen kan bli vellykket.

I vårt eget distrikt i samme fylkeskommune er det nemlig vedtatt at tre skoler skal slås sammen; Heggen, Stangnes og Rå videregående skoler. En av oss jobber i ledelsen ved en av skolene, og vil dermed oppleve dette på nært hold i tillegg til også å ha en rolle i sammenslåingsprosessen. Vi håper derfor at studien vår kan være overførbart til sammenslåing av andre skoler, både i Troms fylke og i landet for øvrig.

Alle sammenslåingene av videregående skoler i Troms fylke i perioden etter 2007 baserer seg på fylkestingsmeldingen «Det Kunnskapsrike Nord» (Utdanningsetaten, 2006). Det er derfor grunn til å anta at sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole og sammenslåingen av skolene i vårt eget distrikt vil ha flere fellesnevner og derfor vil kunne være sammenlignbare. Sammenslåingen i Tromsø er dermed svært dagsaktuell, og vi ønsket å se på utfordringer som kan oppstå i en fusjonsprosess, generelt og i prosessen ved Ishavsbyen spesielt.

Vi har valgt kvalitativ metode, og bruker både dokumentstudier og intervju til datainnsamling. Personene vi har intervjuet, har hatt en sentral rolle i

sammenslåingsprosessen og har gitt oss et innblikk i vurderingene og prioriteringene som ble gjort i forbindelse med sammenslåingen.

Oppgaven er delt i sju kapitler med følgende innhold;

Kapittel 1 <i>Innledning</i>	Introduksjon til oppgaven, presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, begrepsavklaring og avgrensning av oppgavens fokusområde.
Kapittel 2 <i>Bakgrunn</i>	Bakgrunnshistorikk, årsak og forankring av mandatet for sammenslåingen av Breivika videregående skole og Tromsø Maritime skole.
Kapittel 3 <i>Teori</i>	I første halvdel presenteres grunnleggende prosjektteori. I andre halvdel redegjøres det for oppgavens hovedteorier; <i>jerntrianglet</i> , <i>prioriteringsmatrisen</i> og <i>prosjektsuksess</i> .
Kapittel 4 <i>Metode</i>	Valg av tema og problemstilling, metode for innsamling og analysering av data. Her drøftes også forskningsetiske spørsmål og oppgavens gyldighet.
Kapittel 5 <i>Funn og analyse</i>	I kapitlet presenteres og analyseres funnene fra intervjuene og dokumentstudiene i datainnsamlingsprosessen.
Kapittel 6 <i>Drøfting</i>	Kapitlet er delt i to deler, én for hvert forskningsspørsmål hvor funnene drøftes og knyttes til teori fra kapittel 3. Hver av de to delene avsluttes med en oppsummering og en delkonklusjon.
Kapittel 7 <i>Konklusjon</i>	Kapitlet svarer på problemsstillingen fra kapittel 1. Her drøftes også teoretiske og praktiske implikasjoner i tillegg til at vi presenterer forslag til videre forskning innen temaet.

Oversikt over oppgavens disposisjon med kapitler og innhold

1.1 Problemstilling og begrepsavklaring

Sammenslåingen til Ishavsbyen skaper sterkt engasjement hos både ansatte, media, politikere, elever og generelt i befolkningen. Arbeidet med sammenslåingen har pågått i mer enn seks år, og mange gir uttrykk for å være skeptisk, og tviler på om prosessen vil komme i mål. Dette fikk oss inn på følgende problemstilling;

«I hvilken grad ligger forutsetningene til rette for at sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole skal kunne kalles vellykket?»

Vi velger å definere begrepet *vellykket* ut i fra kriterier om prosjektsuksess. Dette handler om i hvilken grad prosjektet er en suksess i seg selv og om prosjektet bidrar til å dekke behovet som var årsaken til at prosjektet ble opprettet. Begrepet prosjektsuksess vil bli nærmere redegjort for under pkt. 3.2.

Vi mener at *forutsetningene* for en vellykket sammenslåing er avhengig av hvilke aktive valg lederne tar i prosessen, og om disse valgene tas med fokus på mål og formål for sammenslåingen.

Begrepet *forutsetning* må i denne oppgaven ikke forveksles med begrepet *rammebetingelse*. Sistnevnte begrep presenterer vi nærmere under pkt. 1.3.

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven dreier seg om perioden fra prosjektet ble vedtatt i fylkestinget i 2013 og fram til juni 2018 da versjon 2 av Funksjons- og Arealprogrammet (FA-programmet) for Ishavsbyen videregående skole ble utgitt. Vårt mål er å gi en beskrivelse av det vi har observert for så å drøfte dette med bakgrunn i relevant teori.

«Det kunnskapsrike nord» beskriver innholdet i kvalitetsbegrepet for utdanningssektoren. Her skisseres prinsipper som skal legges til grunn for arbeidet med å øke kvaliteten i opplæringen. Tiltak basert på sentrale reformer og føringer omtales ikke i denne oppgaven. Eksempler på slike føringer er *Vurdering for læring* (Utdanningsdirektoratet, 2010) og *Fellesfag, yrkesretting og relevans*-prosjektet (Utdanningsdirektoratet, 2011). Årsaken til at dette utelates er at vårt fokus er å vurdere hvordan Troms fylkeskommune og ledere tilknyttet prosjektet ved Ishavsbyen har prioritert mellom lokale kvalitetstiltak, tid og kostnad.

Arbeidet med forprosjektet og de ulike modellene som ble forelagt fylkestinget i mars 2013 omfattes ikke av tidsperioden for denne oppgaven. Vi gjør heller ingen vurderinger av hvorfor

modell 2 ble vedtatt av fylkestinget i mars 2013. Modell 1 og 2 presenteres nærmere under punkt 2.

1.3 Forsknings spørsmål

Våre forskningsspørsmål retter seg mot hvordan et prosjekt styres av tre grunnleggende parametere, tid, kostnad og kvalitet. Dette er prosjektets *rammebetingelser*. Disse er uløselig knyttet sammen og påvirker hverandre gjennom hele prosjektet. Prosjektteoretikere kaller denne treenigheten av parametere ofte for *Jerntriangleret* (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015) eller *Prosjekttriangelet* (E. S. Andersen, 2010). Atkinson (1999) bruker også begrepet «Iron triangle» i sin artikkel om tid, kostnad og kvalitet som suksesskriterier for et prosjekt. Begrepet *prosjektsuksess* defineres nærmere under pkt. 3.2 i denne oppgaven sammen med *Jerntriangleret* og teori om prioritering i prosjekter.

Vi har valgt oss følgende to forskningsspørsmål som delmål på veien mot å svare på problemstillingen om prosjektsuksess ved sammenslåingen til Ishavsbyen:

F1: I hvilken grad ligger forutsetningene til rette for å oppnå *prosjektledelsessuksess*?

F2: I hvilken grad ligger forutsetningene til rette for å oppnå *prosjektproduksuksess*?

I forskningsspørsmål 1 vil vi se på om prosjektet fikk gode nok forutsetninger for å nå målene om ferdigstillelse i 2017, innenfor kostnadsrammen og til riktig kvalitet.

I forskningsspørsmål 2 vil vi se på om forutsetningene for å nå formålet om en billigere og bedre skole. Betydningen av dette vil vi utdype senere i oppgaven.

Prosjektsuksess kan altså deles i to, hvor man kan oppnå *både* prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess, men man kan også feile på begge eller oppnå bare én type suksess.

2 Bakgrunn

I 2002 ble det lagt fram en delinnstilling om kvalitetsutvikling i norske skoler. Utdanningsdirektoratet (2017) beskriver selv dette i en fagartikkel på sin hjemmeside med følgende;

«(...) En samlet strategi for kvalitetsutvikling i grunnopplæringen omfattet etableringen av nasjonalt kvalitetsvurderingssystem og endring av opplæringsloven for å sikre skoleeier større lokalt handlingsrom og ansvar»

For videregående skole er det fylkeskommunene som er skoleeier, og disse ble altså gitt et mandat til å utvikle en lokal strategi for kvalitetsutvikling i opplæringen. For Troms fylkeskommune ble dette operasjonalisert som fylkestingsmelding 1:2006 - «*Det kunnskapsrike nord*» (Utdanningsetaten, 2006). Hovedkonklusjonen i fylkestingsmeldingen var at opplæringen ved de videregående skolene i Troms fylke var for dyr og for dårlig. De høye kostnadene lå blant annet i den desentraliserte skolestrukturen med mange og små skoler spredd rundt i fylket. Små og spredte fagmiljøer er ikke bare ulønnsomt, men også en kvalitativ utfordring. De økonomiske ressursene bevilget til opplæringen ga ikke uttelling når det kom til karakterer eller antall elever som fullførte og bestod den videregående opplæringen. Troms fylke var på bunnen av skolestatistikken over andel elever som fullførte videregående opplæring (Utdanningsetaten, 2006, s. 17), og på nedre halvdel av karakterstatistikken (Utdanningsetaten, 2006, s. 30). «Det kunnskapsrike nord» konkluderte med at kvaliteten i opplæringen måtte økes. Tallene viste at med daværende skole- og tilbudsstruktur var det nok ledige elevplasser til at det tilsammen utgjorde kapasiteten til en hel videregående skole. En av informantene våre kaller fenomenet *TOM videregående skole*. Det måtte altså gjøres en omprioritering av ressurser fra administrasjon og drift av bygg til pedagogisk virksomhet (Utdanningsetaten, 2006, s. 107).

Fylkestingsmeldingen lister opp sju prinsipper som ble lagt til grunn i arbeidet med skolestrukturen i Troms (Utdanningsetaten, 2006, s. 116):

- sterke og kompetente fagmiljøer
- bedre kapasitetsutnyttelse og mer samordnet bruk av de totale ressursene
- en helhetlig tilbudsstruktur på skolen med muligheter for flere paralleller
- bedre samordning av regionens og fylkets tilbud
- bedre samordning av den totale kompetansen i regionene og fylket

- skolen skal være en synlig og robust utviklingsaktør i regionen, og en relevant samarbeidspartner for næringslivet
- fleksibilitet for å møte fremtidige utfordringer/omstillinger

Tilbudsstruktur er en beskrivelse av det tilgjengelige studietilbudet innen et avgrenset geografisk område.

De fleste av disse punktene vil vi omtale i kapittel 5 om funn og analyse.

Alle strukturendringene ved videregående skoler i Troms fra 2006 er et resultat av «Det kunnskapsrike nord». Vi har valgt å se på ett av disse endringsprosjektene, sammenslåingen av Breivika videregående skole og Tromsø maritime skole.

I tråd med prinsippene fra «Det kunnskapsrike nord» ble Fylkesrådet i desember 2009 bedt av Fylkestinget å kartlegge hvordan tilbudsstrukturen i Tromsø kunne optimaliseres. I 2010 vedtar Fylkestinget at skoledriften i Tromsøregionen skal effektiviseres gjennom reduksjon av bygningsmassen. I 2011 settes det av kr. 500.000 til et forprosjekt for det videre arbeidet med utredning av ny skolestruktur. I februar 2013 legger Fylkesråd for utdanning fram resultatet av forprosjektet. Her var det angitt to alternative modeller for ny skolestruktur:

- Modell 1: Beholde opplæringstilbudet ved alle byens seks skoler med noen tilpasninger.
- Modell 2: Sammenslåing fra seks til fem skoler med endring i bygningsmasse. Reduksjonen skulle omfatte sammenslåing av Tromsø Maritime skole (TMS) og Breivika vgs.

I Fylkestinget 19.3.2013 ble modell 2 vedtatt. Den nye skolen skulle etableres i Breivika og tomte og bygningsmassen som utgjorde TMS skulle selges (Fylkestinget, 2013). En av grunnene til at nettopp disse skolene ble bestemt slått sammen var på grunn av at de hadde like studietilbud. Begge hadde store klasser innen teknikk og industriell produksjon (TIP), og begge hadde elektro. To såpass like skoler med dyre spesialarealer innenfor kort avstand representerte et åpenbart innsparingspotensial og mulighet for styrking av spesialiserte fagmiljøer. Vi vil redegjøre nærmere for slike økonomiske og kvalitetsmessige aspekter ved sammenslåinger under pkt. 3.2.

I 2014 fikk de to skolene felles rektor, og i 2015 ble skolene organisatorisk sammenslått under navnet *Breivika og Tromsø Maritime videregående skole*. 1. januar 2016 fikk skolen

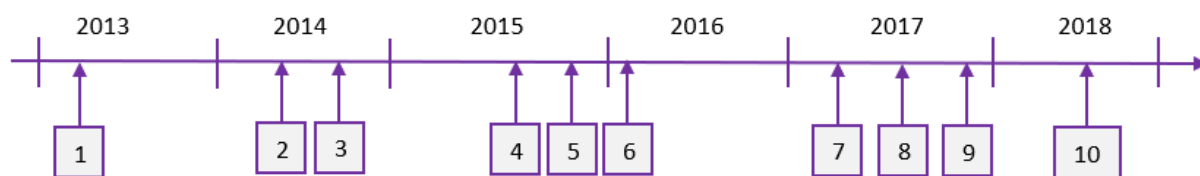
navnet *Ishavsbyen videregående skole* (senere bare omtalt som *Ishavsbyen*). Ett av kriteriene som ble satt for navnet til den nye skolen, var at den maritime profilen og den lokale forankringen skulle ivaretas.

Det ble etter hvert klart at deler av bygningsmassen i Breivika måtte rives, noe kunne renoveres og noe skulle bygges nytt. I vedtaket står det at den nye skolen skulle være klar til bruk fra høsten 2017.

Parallelt med planlegging av ny skole, omorganisering, rivning og bygging av nytt bygg skulle det gjennomføres ordinær drift og undervisning ved begge skolestedene. Alle ansatte ved begge skolestedene skulle bidra i prosessen i større eller mindre grad i tillegg til å ivareta sine daglige arbeidsoppgaver innen skoledrift eller undervisning.

Ny tilbudsstruktur for skolene i Tromsø ble vedtatt i fylkestinget i 2014 i sak 42/14. Dette ga en noe annen sammensetning av utdanningstilbudene ved Ishavsbyen vgs, men endret ikke det totale elevtallet ved skolen (Fylkestinget, 2014).

Per i dag er altså skolene administrativt slått sammen med felles rektor, felles økonomi og med endret tilbudsstruktur, men det nye skolebygget er fortsatt bare på tegnebrettet. Prosessen fra en entreprenør blir valgt og fram til bygget står ferdig vil ta omtrent tre år. Ferdigstillelse i skrivende stund ser ut til å bli tidligst 2022.



Figur 1 Tidslinje for milepæler i sammenlåingen

- 1) Vedtak i fylkestinget (Utvalgssak 7/13), 19.mars 2013
- 2) Tilbudsstruktur og kostnadsreduksjon i videregående opplæring, (Utvalgssak 42/14) 17.6.2014
- 3) Ny rektor tilsatt ved Breivika videregående skole, 1.8.2014
- 4) Organisatorisk sammenslåing til «Breivika-Tromsø maritime videregående skole», 1.8.2015
- 5) FA-programmet v1 ferdig, 01.10.2015

- 6) «Breivika-Tromsø maritime videregående skole» tok navnet «Ishavsbyen videregående skole», 1.1.2016
- 7) Rapporten etter Mulighetsstudien er klar, april 2017.
- 8) Planlagt ferdigstillelse av bygg jf. vedtak i fylkestinget (Utvalgssak 7/13), 1.8.2017
- 9) Revidering av investeringsprosjekt for Ishavsbyen videregående skole, jf. vedtak i fylkestinget (Utvalgssak 82/17), 17.10.2017
- 10) Revidert FA-program ferdig, 22.6.2018

Tidslinjen viser viktige milepæler for sammenslåingen i den perioden vår oppgave gjelder for.

3 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori for å kunne vurdere og analysere materialet fra datainnsamlingen. Vi vil først si litt om hva et prosjekt er og hvorfor vi benytter oss av prosjekt som arbeidsform. I andre halvdel av kapitlet presenter vi relevant teori knyttet til problemstillingen og de to forskningsspørsmålene våre.

Vi har valgt å dele teorikapitlet i to deler med følgende innhold:

Pkt. 3.1 Prosjektdefinering	En overordnet introduksjon: <ul style="list-style-type: none">• hva er et prosjekt?• hvorfor bruker vi det?• hvem gjør hva i et prosjekt?
Pkt. 3.2 Jerntriangel, prioritering og suksess	<ul style="list-style-type: none">• Tidsplanlegging• Økonomiplanlegging• Kvalitetsbegrepet

3.1 Prosjektdefinering

Skyttermoen (2015, s. 18) definerer prosjekter slik:

«Et prosjekt er en midlertidig organisasjon som innenfor avgrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for oppdragsgiver.»

Skyttermoen er altså tydelig på at et prosjekt skal eksistere innenfor rammen av tid og ressurser, samtidig som det skal resultere i merverdi for basisorganisasjonen.

Skyttermoen mener at grunnleggende kjennetegn ved ethvert prosjekt er at det er opprettet med et formål om en ønsket *endring* og at det råder *usikkerhet* knyttet til hva oppgaven innebærer og hvordan denne skal håndteres. Han fremstiller derfor utgangspunktet for et prosjekt (P) basert på endring (E) og usikkerhet (U);



Figur 2 Endring + usikkerhet = prosjekt, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 30)

Prosjekter blir altså et virkemiddel for å få gjennomført den ønskede endringen. Det er likevel ikke alltid at denne definisjonen legges til grunn når man bruker prosjektbegrepet. Ordet

prosjekt kan også forstås i vid forstand, da i en mer hverdagslig form. Det kan brukes om små og store oppgaver som vi enten skal gjennomføre selv, i familien eller sammen med venner. Dette kan være alt fra å male huset til å arrangere konfirmasjon. I denne oppgaven bruker vi derimot prosjektbegrepet slik teorien definerer det.

Professor i prosjektledelse Erling S. Andersen (2010) trekker fram to «retninger», eller oppfatninger, av hva et prosjekt er. Den amerikanske foreningen Project Management Institute (PMI) bruker følgende definisjon for et prosjekt; «Et prosjekt er en tidsavgrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt eller en tjeneste» (PMI, 2004, sitert av E. S. Andersen, 2010). Vektleggingen av tid og unik oppgave i definisjonen kjenner vi igjen fra Skyttermoens beskrivelse. Denne typen definisjoner representerer et *tradisjonelt* syn på prosjekter. Dette står i kontrast til det Andersen (2010) omtaler som «Den skandinaviske skolen» innen prosjektfaget hvor flere forskere i større grad sammenligner prosjekter med en temporær *organisasjon*. Med bakgrunn i den sammenligningen ønsker vi å trekke paralleller mellom et prosjekt og Hatch sin fremstilling av en organisasjon (Hatch, 2001, s. 30), gjengitt i figur 5. Dette vil vi komme nærmere tilbake til under pkt. 3.1.3.

3.1.1 Endring

En endring kan være en omlegging av rutiner, en flytteprosess, ny tilbudsstruktur eller en sammenslåing. Det er flere begreper som kan brukes om en slik prosess som dette, for eksempel fusjon, integrasjon, sammenslåing eller felles ledelse. Begrepene brukes om hverandre til daglig noe som kan være med på å skape forvirring om hva organisasjonsendringen faktisk består av og hva dette innebærer praksis (Solstad & Olsen, 2011).

Solstad peker på at offentlig sektor er et begrep som ofte brukes som en samlebetegnelse for den virksomheten som skal sørge for felles oppgaver til samfunnet, der også forvaltning av fellesverdier inngår. Målet i offentlig sektor er å skape *bedre velferd* for befolkningen (Solstad, 2009b).

I offentlig sektor er fusjoner gjerne et ledd i en effektiviseringsstrategi og det kan dermed dreie seg om å vise handlekraft, endringsvillighet og modernisering i tillegg til effektivisering og reduksjon i driftsutgifter (Solstad, 2009b). Imidlertid viser forskning at det også kan oppstå negative effekter som følge av en sammenslåing. For lite vektlegging av de menneskelige faktorene og mulige kulturkollisjoner kan føre til økt motstand i organisasjonen, noe som igjen kan føre til at sammenslåingen mislykkes helt (Miller, 2000).

Lewins prosessmodell i tre deler i figur 3 har blitt mye brukt for å forklare endringsforløp i organisasjoner. Modellen er ment gi en forklaring på er at organisasjonen må gjøres klar for endringen. Dersom man går rett på omformingsfasen uten å ha tint opp organisasjonen, kan endringen møte unødvendig motstand, som både kan forsinke prosessen og uroe medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 3 Lewins modell for endring (Lewin, K., 1951, sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).

Lewin sin forskning på 1950-tallet dominerte organisasjonsendringer som fagfelt frem til 1980-tallet. Endringene i samfunnet og i organisasjonsverdenen for øvrig gjør at modellen etter hvert har fått noe kritikk for å være for enkel. Hatch kategoriserer dette som en *statisk* modell for endring, noe som også kan sies å være noe av kjernen i kritikken rundt modellen. Dette fordi forutsetningene for modellen er at endringene skjer i en lineær, kronologisk retning, og at endringen er en konsentrert innsats over relativt kort periode med ro og stabilitet både før og etter (Hatch, 2001). Deler av teorien ved denne modellen kan likevel knyttes til Erlie (2012) sitt budskap om at medarbeiderne i en organisasjon bør holdes informert om organisasjonens omgivelser slik at de lettere kan forstå behovet for endringer når det blir aktuelt. Dette vil kunne være viktig i en såkalt opptinings- eller forberedelsesfase og kanskje også øke sannsynligheten for en vellykket organisasjonsendring.

Begrepet *fusjon* er avledet av det latinske ordet «fusio» som brukes som betegnelse for en sammensmelting eller sammenslutning av to eller flere selskaper (Madsen, 1998, sitert av Solstad & Olsen, 2011). I noen fusjoner er det kun deler av bedriften som berøres av sammenslåingen, mens det i andre fusjoner er snakk om full integrasjon inkludert samlokalisering, felles ledelse og felles økonomi. Det kan altså være liten eller høy grad av integrasjon mellom fusjonspartnerne (Meyer, 2000, sitert av Solstad & Olsen, 2011). Dette har Skarpsno (2002) kalt for *styrken i en fusjon*.

3.1.2 Usikkerhet

Vi vil i dette kapitlet se på hvordan det kan skapes mening i det usikre og hvordan usikkerheten kan håndteres. Basert på Skyttermoens framstilling om grunnlaget for et prosjekt

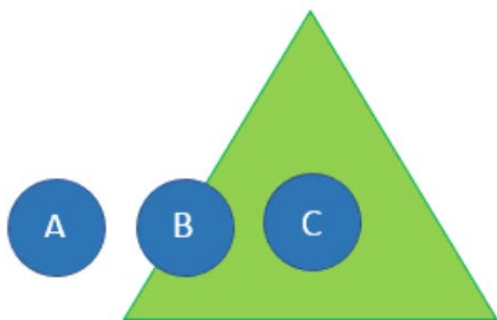
i figur 2 forstår vi at ethvert prosjekt inneholder usikkerhet. Dette samsvarer med at Perrow (1994) understreker at det ikke er et spørsmål *om* usikkerhet vil inntreffe, men *når*.

En endring kan operasjonaliseres gjennom et prosjekt. Prosjektet ivaretar usikkerheten internt ved å avklare *hva* prosjektet skal levere, og *hvordan* prosjektet skal levere i henhold til bestilling (Turner, 1993). Usikkerheten kan også være ekstern og beror da på forhold i prosjektets omgivelser som for eksempel interessenter, regelverk, økonomisk og politisk situasjon og værforholdene (De Meyer, 2002). Dette er forhold som virker inn på prosjektets leveranse, men som ligger utenfor det prosjektet kan påvirke.

Det vil alltid være et gap mellom den informasjonen som foreligger og den informasjonen det er behov for. Som vi var inne på under punkt 3.1.1, anbefaler Erlie (2012) å holde organisasjonen kontinuerlig informert om forhold som påvirker organisasjonen og dens rammebetingelser. Dette vil gjøre at medarbeiderne lettere kan forstå årsaken til og viktigheten av en større endring dersom dette skulle bli nødvendig. Som leder i en endringsprosess er det altså viktig å ha en plan for å forebygge og håndtere usikkerheten hos de ansatte.

3.1.3 Prosjekttyper

Det finnes flere måter å kategorisere prosjekter på. Noen velger å dele inn prosjektene basert på hvordan de er organisert og hvordan de forholder seg til basisorganisasjonen som er den virksomheten som skal motta og implementere leveransene fra prosjektet. Ved hjelp av figuren under viser Skyttermoen (2015) hvordan prosjekter kan være organisert i forhold til basisorganisasjonen. Her skisseres tre ulike varianter hvor trekanten symboliserer basisorganisasjonen og sirklene symboliserer prosjekter.



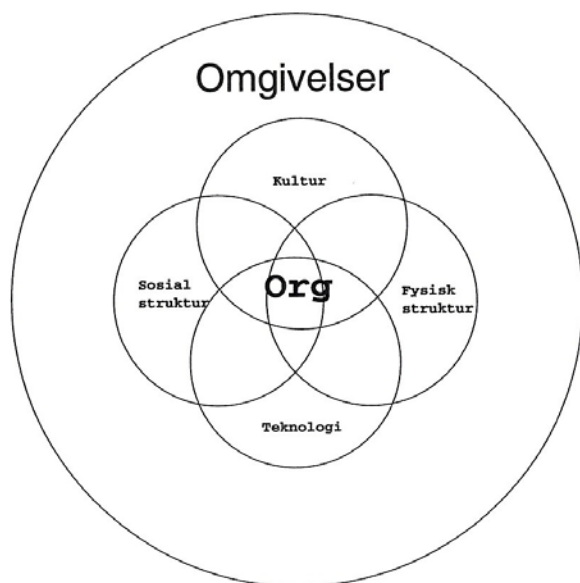
Figur 4 Former for organisatorisk tilknytning, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 139)

Den viktigste forskjellen mellom disse tre måtene å organisere et prosjekt på er i hvilken grad prosjektlederen har beslutningsmyndighet overfor prosjektmedarbeiderne (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Den mest vanlige formen for organisering av prosjekter er *matrise*, gjengitt ved sirkel B i figur 4. I matriseorganiserte prosjekter jobber medarbeiderne delvis i basisorganisasjonen med linjeoppgaver og delvis i prosjektet med en unik oppgave. En vanlig måte å gjøre dette på er at prosjekteier frikjøper medarbeiderne fra linjelederen for å jobbe i prosjektet. På denne måten vil prosjektmedarbeiderne i et matriseprosjekt ha to sjefer, én i linje og én i prosjektet.

Den største fordelen med matriseorganisering er fleksibel utnyttelse av kompetansen i organisasjonen. Man kan da hente inn de medarbeiderne som har den kompetansen som prosjektet har behov for (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

En annen måte å organisere prosjekter på er å dele de inn etter formål, altså hva prosjektet skal *føre til*. Skyttermoen (2015) deler inn i utviklingsprosjekt, endringsprosjekt, leveranseprosjekt og arrangementsprosjekt. Utviklingsprosjekt har som formål å utvikle organisasjonens produkter, det kan være både en vare eller en tjeneste. Et leveranseprosjekt er ofte et bygg- eller anleggsprosjekt. Her er det vanlig at oppdragsgiver engasjerer leverandører som skal levere en ferdigbygget tunell, et bygg eller andre leveranser. Et endringsprosjekt kan for eksempel handle om organisasjonsendringer som for eksempel en sammenslåing av flere enheter til én. Et arrangementsprosjekt skal levere et bestemt arrangement eller begivenhet til et bestemt tidspunkt.

Med bakgrunn i «Den skandinaviske skolens» måte å se på prosjekter som en temporær organisasjon oppdager vi interessante paralleller mellom nettopp prosjekter og Hatch (2001) sin fremstilling av en organisasjon.



Figur 5 Femsirkelmodellen (Hatch, 2001, s. 30)

I Femsirkelmodellen fremstilles organisasjonen gjennom fire sirkler som overlapper hverandre og utgjør selve organisasjonen. Sirklene representerer *teknologi*, *sosial struktur*, *kultur* og *fysisk struktur*. Den femte sirkelen representerer *omgivelsene* som omslutter hele organisasjonen. Dette viser at en organisasjon ikke lever i et vakuum (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 57), men at den tvert imot er en del av omgivelsene, og omgivelsene er en del av den. Noe av det samme budskapet fremholdt den svenske forskeren Mats Engwall gjennom å si at «prosjekter ikke er en øde øy» (Engwall, 2003, sitert av E. S. Andersen, 2010, s. 2). Han mener videre at prosjektet både er preget av årsaken til opprettelsen av det, arbeider som skjer parallelt med det, og til slutt også det som prosjektet skal være med å skape i framtiden.

3.1.4 Roller og ansvar i et prosjekt

I dette kapitlet vil vi presentere prosjektroller som er relevante for informantene våre i prosjektet ved Ishavsbyen. Definisjonen av en *rolle* er «summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt ansvarsoppgave, posisjon eller gruppe i prosjektet» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 144). Rolleavklaring er en viktig del av det å legge til rette for en strukturert ansvarsfordeling.

Prosjekteier er den som er hovedansvarlig for prosjektet. Eieren er ansvarlig for å bygge bro mellom prosjektet og basisorganisasjonen for at prosjektet skal gjennomføres på en god måte.

Oppgavene til prosjekteier er mange, men kan sammenfattes med organisering og ressursfordeling på overordnet nivå. Eksempler på dette er å sørge for at prosjektet får tilgang på menneskelige og økonomiske ressurser, ta viktige beslutninger og fasilitere prosjektet gjennom hele dets levetid. En viktig oppgave for prosjekteier er å følge opp at prosjektet gjennomføres innenfor de vedtatte rammene for ; tid, kostnad, og -kvalitet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Prosjekteier skal, fra overordnet nivå, også formulere *Prosjektets Overordnede Styringsrammer (POSt)*. POSt gir prosjektet de nødvendige *avklaringer* for at den midlertidige organisasjonen skal kunne starte planlegging og gjennomføring av prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). POSt og utarbeides etter følgende punkter:



Figur 6 Prosjektets Overordnede Styringsrammer, egen, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015)

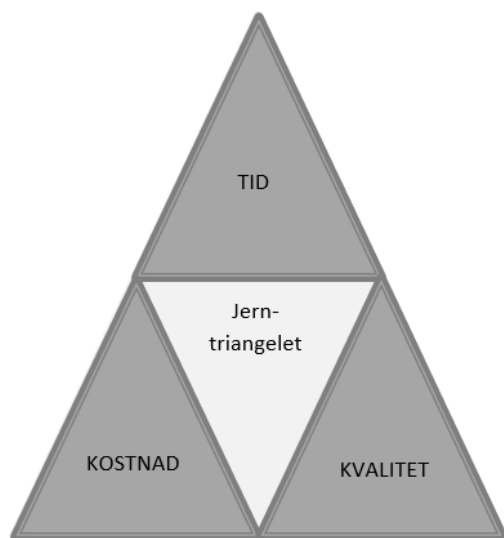
Skyttermoen betegner POSt som fire prosjektstyringsverktøy, gjengitt i figur 6. Utarbeidelsen av disse fire verktøyene bør foregå sekvensielt eller parallelt, og skje i en repeterende prosess. Alle fire verktøyene bør sees i sammenheng og være med å påvirke hverandre.

Prosjektleder har ansvaret for gjennomføring av prosjektet på daglig basis i henhold til POSt. Ved matriseorganisering kan prosjektlederens grad av beslutningsmyndighet variere. Man kan kategorisere matriseprosjekter som *sterk*, *balansert* eller *svak* matrise. Dersom en prosjektleder har stor grad av beslutningsmyndighet, vil det være en sterk matrise. I en svak matrise fungerer prosjektleder mer som en koordinator. Denne beslutningsmyndigheten må avklares tidlig for å skape flyt og framdrift i aktivitetene. Skyttermoen (2015) understreker viktigheten av samhandlingen mellom prosjekteier og prosjektleder. Denne er proporsjonal med usikkerheten som preger prosjektet. Prosjektleder skal skape det nødvendige engasjement og en opplevelse av at arbeidet er meningsfylt. Jo mer usikkerhet det er i prosjektet, jo viktigere er prosjektleders bidrag med å skape engasjement og gi retning (Keller, 2006). Ofte bør prosjekteieren involvere seg sterkere i dette arbeidet, fordi mye av usikkerheten ligger utenfor prosjektlederens *handlingsrom* (Skyttermoen, 2015).

Leder for basisorganisasjonen skal sikre daglig drift, samt bekle en rolle som medlem av Helhetsgruppa i prosjektet. I Helhetsgruppa skal lederen for basisorganisasjonen være med å sikre at leveransen fra prosjektet svarer til behovet, og at nødvendige ressurser avgis fra basisorganisasjonen til prosjektet.

3.2 Jerntriangleret, prioritering og suksess

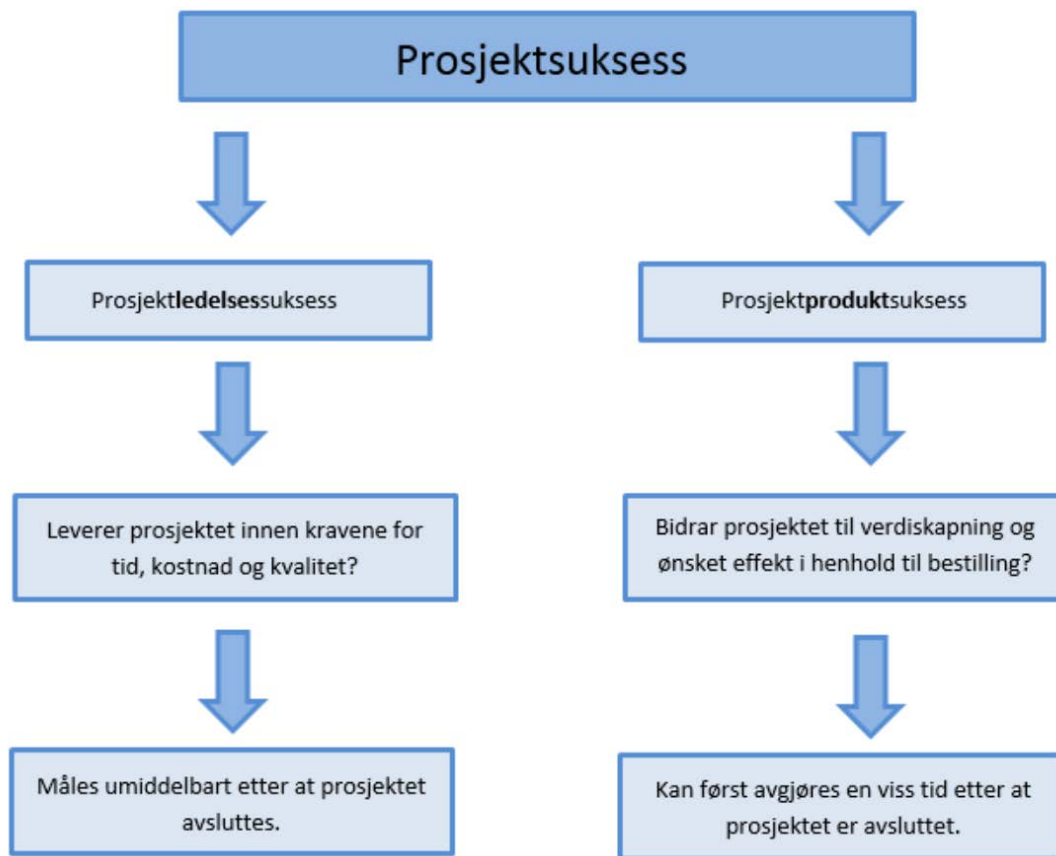
Skyttermoen (2015) betegner tid, kostnad og kvalitet som rammebetingelsene for et prosjekt. Disse betingelsene er gjensidige og uløselig knyttet til hverandre, slik at endrer man én av betingelsene endres også minst én av de andre. Forholdet mellom disse faktorene benevner Skyttermoen (2015) som *jerntriangelet*. Også Karlsen (2017) bruker begrepet jerntriangel om prosjektets rammebetingelser.



Figur 7 Jerntriangleret – fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 21)

Alle tre rammebetingelsene kan ikke vektes likt i alle faser av prosjektet. Dersom det for eksempel er avgjørende at et prosjekt ferdigstilles i henhold til tidsplanen, og det inntreffer uforutsette hendelser, må man vurdere å utsette prosjektet, redusere kvaliteten eller øke kostnadene. Hvis derimot kostnadsrammen er absolutt, kan oppdukkende utfordringer føre til at man må prioritere mellom tid og kvalitet. Alternativene kan være å redusere tiden og beholde den planlagte kvaliteten, eller å gi ekstra tid og redusere kvaliteten (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Dette samsvarer med Andersen (2015) som understreker at dersom prosjekter trekker ut i tid kan dette medføre høyere kostnader. Det er altså viktig å avklare hvordan rammebetingelsene prioriteres i forhold til hverandre.

Det er ulike kriterier som legges til grunn for å avgjøre om et prosjekt kan sies å være en suksess. Prosjektsuksess kan i all hovedsak deles i to kategorier;



Figur 8 Prosjektsuksess, egenkomponert

Som vi ønsker å vise ved hjelp av figur 8, vurderes *prosjektledelsessuksess* ut fra om prosjektet gjennomfører i henhold til avgrensede tids- og kostnadsrammer, samt definisjon av kvaliteter ved leveransen. Dette er rammebetingelser som defineres i prosjektets jerntriangel og kan måles ved prosjektets sluttdato (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 53).

En annen måte å vurdere prosjektets suksess på er å vurdere om leveransen gir merverdi, eller *effekt*, for basisorganisasjonen. Dersom basisorganisasjonen kan ta i bruk og få en langsiktig effekt av leveransen kan prosjektet sies å ha oppnådd *prosjektproduksuksess* (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 53). Sett fra et organisasjonsperspektiv er det nettopp prosjektprodukt-suksess som er det viktigste å oppnå (E. S. Andersen, 2010). Dette betyr at organisasjonen først og fremst ønsker at produktet blir bra og gir god effekt fremfor at prosjektet avsluttes innenfor tid- og kostnadsrammene.

Andersen (2010) omtaler byggingen av operahuset i Sydney som et eksempel på et prosjekt som *ikke* innfridde kravene til prosjektledelsessuksess, men som har blitt en enorm prosjektproduksuksess. Bygget ble ferdigstilt flere år etter planen med store kostnadsoverskridelser, og ble betegnet som en «total fiasko prosjektledelsesmessig» (E. S. Andersen, 2010). Selve operahuset har i ettertid vist seg å bli en enorm suksess, og er i dag et av verdens mest berømte byggverk og fremstår som et symbol på Sydney (Murray, 2004). Et slikt tilfelle av prosjektsuksess blir kalt for «Sydney Opera House Paradox» (E. S. Andersen, 2010). Prosjektsuksess er altså ikke bare avhengig av at tid- og kostnadsrammer overholdes, men også av hva prosjektet bidrar til.

I figur 7 om jerntriangleret så vi at rammebetingelsene er gjensidig avhengig av hverandre og uløselig knyttet sammen. Det betyr at dersom noe må prioriteres må noe annet nedprioriteres. Dersom alle rammebetingelsene derimot er fastlåst gir dette lite fleksibilitet og handlingsrom for prosjektet dersom uforutsette situasjoner oppstår. Oppdragsgivers prioriteringer mellom tid, kostnad og kvalitet kan visualiseres i en tabell – *prioriteringsmatrisen* (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97).

	Tid	Kostnad	Kvalitet
Fast	●		
Optimalisere			●
Fleksibel		●	

Figur 9 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)

I figur 9 ser vi at prosjektet skal fastholde tiden og optimalisere kvaliteten innenfor en fleksibel kostnadsramme. I figur 10 er derimot kostnadsrammen fastlagt, prosjektet skal gjøre

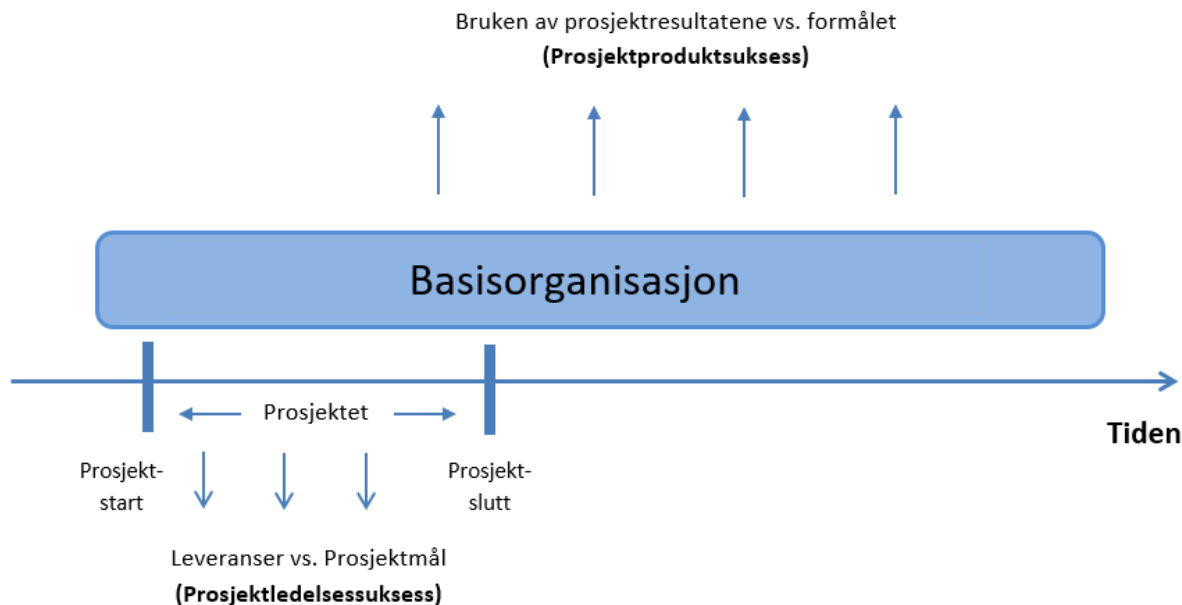
seg ferdig på kortest mulig tid (optimaliseres) og kvaliteten på leveransen er fleksibel.

	Tid	Kostnad	Kvalitet
Fast		●	
Optimalisere	●		
Fleksibel			●

Figur 10 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)

I prosjekter hvor tid eller kostnad er viktigst er det *prosjektledelsessuksess* som er definisjonen på prosjektsuksess. For et arrangementsprosjekt er for eksempel tiden helt avgjørende. Prosjektet med å arrangere OL på Lillehammer i 1994 kunne for eksempel ikke utsettes utover startdag og klokkeslett. Da hadde ikke prosjektet oppnådd prosjektledelsessuksess. Et arrangementsprosjekt *må* altså levere på tid, men for et endrings- eller utviklingsprosjekt er det ofte viktigere å levere et produkt eller en tjeneste som er i tråd med basisorganisasjonens behov.

Dersom kostnaden er fast og tiden skal optimaliseres, slik det er i figur 10, vil et prosjekt som ferdigstilles lenge *etter* tidsfrist og med store overskridelser ikke være en suksess. Dersom det derimot er kvalitet som er det viktigste, vil kanskje ikke tid- og kostnadsoverskridelser være så tungtveiende. Dette gjelder særlig dersom prosjektet viser seg å levere langsiktig effekt og bidrag til verdiskapning for basisorganisasjonen. I prosjekter hvor kvaliteten skal være fast er det ofte *prosjektproduksuksess* som er viktigst å oppnå.



Figur 11 Prosjektledelsessuksess og prosjektproduktssuksess, fritt etter (E. S. G. Andersen, Kristoffer V.; Haug, Tor, 2015, s. 47)

I figur 11 visualiseres prosjektledelsessuksess med de vertikale pilene *under* tidslinjen og prosjektproduktssuksess med pilene *over* basisorganisasjonen. Vi ser at prosjektledelsessuksess måles ved prosjekt-slutt, mens prosjektproduktssuksess måles etter at prosjektet er avsluttet (E. S. G. Andersen, Kristoffer V; Haug, Tor, 2015, s. 47).

3.2.1 Tid i prosjektet

Tid er en av prosjektets rammebetingelser. Som vi ser av prioriteringsmatrisen i pkt. 3.2, kan *tid* bli definert som den viktigste faktoren ved at den settes som *fast* i matrisen. Dersom prosjektet må fastholde på tiden aksepteres det ikke utsettelse på sluttidspunktet. For å sikre at prosjektet styres inn mot leveringsdato er det viktig at prosjekteier etablerer en overordnet tidsplan slik at det blir synlig *hvem* som skal levere *hva* til hvilken *tid*. Hensikten med dette er flere og vi ønsker å trekke fram noen av punktene fra (Turner, 1993);

- sikre at leveransen blir levert innen en tidsfrist som kan forsvare utgiftene
- få bedre innsikt i oppgavene som skal utføres
- oppnå at arbeidsoppgaver og ressurser kan samordnes, koordineres og avtales
- få økte muligheter til å se konsekvensene av endrede forutsetninger
- bedre mulighetene til å motivere prosjektets medarbeidere

Kritisk linje kan sammen med POST være et godt prosjektstyringsverktøy. Kritisk linje brukes som en del av tidsplanleggingen og gir en oversikt over aktivitetene i prosjektet med vekt på rekkefølgen de må utføres i og tidsbruken på disse (Karlsen, 2017). Et viktig moment ved kritisk linje er at rekkefølgen på aktivitetene står i et avhengighetsforhold til hverandre, men at også noen aktiviteter kan gjennomføres parallelt. For å beregne kritisk linje starter man alltid med aktiviteten lengst til høyre på tidslinjen, altså sluttidspunktet. Fra sluttidspunktet settes aktivitetene inn fra slutt til start i riktig rekkefølge. Tidsforbruket for den enkelte aktivitet må være beregnet slik at planleggingen av prosjektet kan visualiseres på kritisk linje. Når denne delen av planleggingen er ferdig, vil kritisk linje kunne gi oss oversikt over når forsinkelser eller endringer vil gi utslag i prosjektets sluttidspunkt. Det bør løpende vurderes hvilke hendelser og situasjoner som kan inntreffe og hvilke konsekvenser dette eventuelt vil medføre for prosjektet rent tidsmessig (Karlsen, 2017, s. 313-316).

Årsaken til forsinkelsene kan være mange og utfordringen med å måtte finne løsninger for å redusere prosjekttiden er derfor ikke uvanlig. Karlsen skisserer fem eksempler på dette;

1. Gjennomføre arbeidsoppgaver i parallell
2. Sette bort arbeidsoppgaver til underleverandører
3. Redusere kvaliteten
4. Redusere omfanget
5. Tilføre ekstra ressurser («crashing»)

Vi ser at Karlsen i pkt. 3 påpeker muligheten for å redusere kvaliteten for å spare tid. I pkt. 5 skisserer han muligheten for å øke kostnaden for å knappe inn på tiden. Dette viser at jobben med prioriteringsmatrisen, jfr. pkt. 3.2, kan være et nyttig verktøy hvis man må prioritere mellom tid, kostnad og kvalitet.

3.2.2 Økonomiplanlegging i prosjekt

For *offentlige* organisasjoner kommer ressurstildelingene gjennom budsjettvedtak som et resultat av politiske og administrative beslutninger (Danielsson, 1977, sitert av Solstad & Olsen, 2011). I veiledning fra Kommunal- og regionaldepartementet står det at ved planlegging av større bygge- og anleggsarbeider må kommunen kalkulere det økonomiske omfanget som prosjektet vil medføre (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011).

Kostnadsoverslaget danner så grunnlag for et eventuelt investeringsvedtak slik at prosjektet dermed kan startes. Kommunen legger så investeringen inn i en økonomiplan.

Økonomiplanen er et obligatorisk rullerende langtidsbudsjett. Formålet med økonomiplanen er planlegging av kommunens fremtidige virksomhet. I veiledningen står det videre om økonomiplanen;

«Økonomiplanen skal omfatte hele kommunens eller fylkeskommunes virksomhet og gi en realistisk oversikt over sannsynlige inntekter, forventede utgifter og prioriterte oppgaver i planperioden»

I et prosjekt er det altså et krav til økonomiplan, men ikke et formelt krav om kostnadsoverslag. Derimot er disse kostnadsoverslagene et viktig grunnlag for økonomiplanen. Vedtak fattes altså kun på estimer, og det er usikkert hvor mye estimatene vil endre seg framover. Planlegging inneholder flere stadier og underveis blir de økonomiske estimatene sikrere. Planprosessen i kommunene er lang og starter ofte med mange usikre elementer. Det bør derfor være lagt inn reserver i kalkylene. Det skrives videre at;

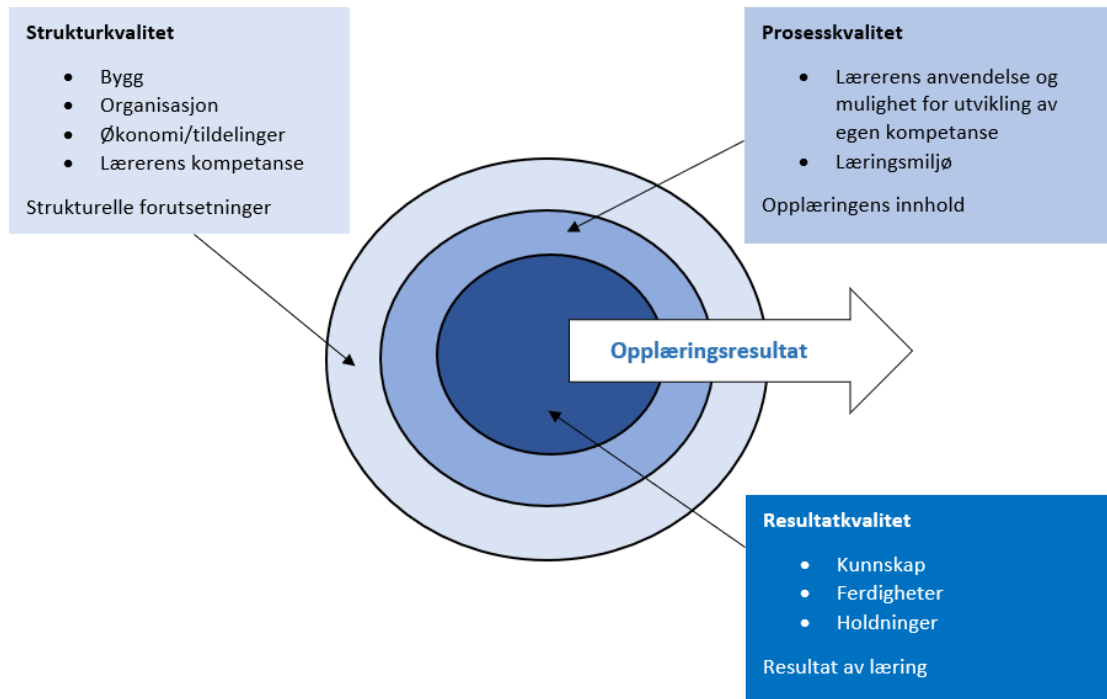
«Kommunestyret (eller besluttende myndighet) vil derfor oppleve å behandle saker om endringer i kostnadsrammene underveis i prosessen, som en naturlig del av bygge- og anleggsprosjektet» (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011).

Fylkeskommunalt eiendomsforum (FEF) er et samarbeidsforum som består av alle landets fylkeskommuner, hvor formålet med samarbeidet er «å bidra til god eiendomsforvaltning» gjennom samarbeid på tvers av fylkeskommunene (Fylkeskommunalt eiendomsforum, 2014). I forbindelse med bygging av nye skolebygg til videregående skoler benyttes FEF-arealmodell, hvor kjente faktorer som utdanningsprogram og elevtall legges til grunn for beregningene av arealbehovet til den nye skolen. Når disse tallene er klarlagt, legger man inn litt usikkerhetsmargin og kanskje også litt utgifter til inventar og utstyr. En forventet prisstigning per kvadratmeter legges på til slutt. Beregningen ender ut i en sum som ikke er eksakt, men som gir en god pekepinn på hva det vil koste å bygge nytt. Dette prisoverslaget legges til grunn ved beregning av kostnadsrammen for et byggeprosjekt. Noen ganger blir den endelige summen tilnærmet lik prisoverslaget, andre ganger ikke. Dette er noe av estimatets natur.

I store, komplekse prosjekter har man altså ikke den nødvendige oversikten over alle nødvendige aktiviteter. Sammenhengen mellom disse aktivitetene kan også være nokså uklare. Prosjekter blir derfor ofte startet opp og gitt rammer basert på svake økonomiske estimer.

3.2.3 Kvalitetsbegrepet

I fylkestingsmeldingen «Det kunnskapsrike nord» defineres kvalitetsbegrepet for undervisning og opplæring gjennom en modell som kalles for «Kvalitetshierarkiet» (Utdanningsetaten, 2006). Modellen består av tre nivåer; strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet, som vi vil redegjøre for i dette kapitlet.



Figur 12 Kvalitetshierarkiet, fritt etter (Utdanningsetaten, 2006, s. 46)

Figuren er ment å illustrere innholdet i kvalitetshierarkiet og sammenhengen mellom nivåene. Effekten av innholdet i hvert nivå går *innover* i figuren. Det vil si at tiltakene man gjør innen strukturkvalitet kan påvirke prosesskvalitet. Eksempelvis kan utforming av organisasjonen og bygningsmassen fremme eller hemme mulighetene for relasjonsbygging og et godt læringsmiljø. Påvirkningen kan derimot *ikke* skje *utover* i kvalitetshierarkiet ved at man iverksetter tiltak innenfor prosesskvalitet for å påvirke strukturkvalitet. En samling av fagmiljøer kan altså ikke påvirke bygningsmassen. *Resultatkvaliteten* påvirkes videre av elementene i begge de utenforliggende sirklene, struktur- og prosesskvalitet.

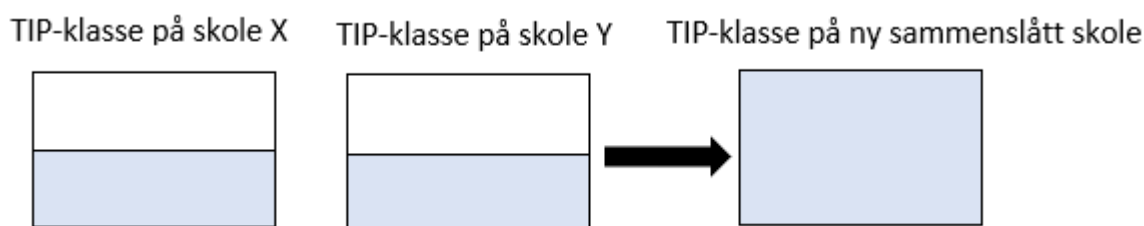
Begrepet *strukturkvalitet* brukes for å beskrive skolens ytre forutsetninger. Dette er faktorer som skolebygg, økonomiske rammer, organisasjonsstruktur og lærernes eller pedagogenes kompetanse. Kort sagt handler dette om å endre på firkanter i et organisasjonskart, flytte

penger mellom ulike budsjetter, bygge hus og infrastruktur, dra på kurs og så videre. Alt dette er endringer som lar seg gjøre gjennom politiske vedtak og lokale og overordnede planverk.

Prosesskvalitet handler om de indre aktivitetene ved en skole. Prosesskvalitet baserer seg på gode relasjoner, metodisk tilnærming og lærernes anvendelse av egen kompetanse og mulighetene for å utvikle denne. Dette er endringer som baserer seg på mellommenneskelig samhandling. Relasjoner kan ikke vedtas i et fylkesting, men er modningsprosesser som krever lederskap, vilje og innsats fra den enkelte.

Resultatkvalitet handler om at faktorene rundt elvene skal legges til rette slik at resultatet av opplæringen blir økt kunnskap, ferdigheter og gode holdninger hos elevene. For å få til dette er skolen avhengig av elementer fra både fra struktur- og prosesskvalitetsnivåene i kvalitetshierarkiet. Dette handler altså både om hensiktsmessige bygg, god økonomi, kunnskapsrike og engasjerte pedagoger, tilpasset opplæring og et godt arbeids- og læringsmiljø.

Et viktig budskap er altså at kvaliteten på resultatet, i dette tilfellet opplæringen, er avhengig av faktorer både innen økonomi og fysiske bygninger i tillegg til gode relasjoner og muligheter for kompetanseutvikling. Dette betyr at det ikke bare er opp til læreren eller eleven selv å sørge for godt læringsutbytte. Utbyttet er også avhengig av elementene i de to ytterste sirkene i kvalitetshierarkiet. Denne typen endringer må planlegges, koordineres og gjennomføres på et overordnet nivå.



Figur 13 Praktisk eksempel på begrepet oppfylingsgrad, egenkomponert

Figur 13 skal illustrere begrepet *oppfylingsgrad*. Denne forteller noe om hvor stor del av skolens kapasitet innenfor hvert utdanningsprogram som utnyttes. Hver boks symboliserer et klasserom eller et skolebygg som utgjør strukturen av bygg og betong rundt elevene. Det blå i figuren symboliserer elevene. Ved å slå sammen TIP-klassene på skole X og skole Y frigjør man ressurser fra bygg og betong slik at kronene kan benyttes til økt kvalitet i undervisningen.

3.3 Forventinger til funn ut fra teori

Kriteriene for *prosjektledelsessuksess* måles i henhold til rammebetingelsene i jerntriangellet den dagen prosjektet avsluttes. Nå vi vet at prosjektet ikke har blitt ferdig i henhold til tidsplanen og heller ikke innenfor kostnadsrammen, hadde vi en forventning om forutsetningene for å oppnå prosjektledelsessuksess i liten grad er tilstede. I Kommunal- og regionaldepartementet (2011) sin veiledning skisseres det derimot at økonomiplanlegging i investeringsprosjekter starter med et grovt estimat som justeres underveis, noe vi tror også gjelder for prosjektet ved Ishavsbyen. Vi forventer derfor at forutsetningene for prosjektledelsessuksess i noen grad kan være tilstede.

Prosjektproduksuksess måles en viss tid etter at prosjektet er avsluttet. Før vi startet datainnsamlingen hadde vi en forventning om at sammenslåingen først og fremst var økonomisk betinget, og at tidsoverskridelsen bidrar til at denne effekten av formålet reduseres. Slik sett antok vi at forutsetningene i liten grad ville være tilstede for prosjektproduksuksess. Idet øyeblikket skolene er under samme tak vil derimot gevinsten, slik den skisseres med kvalitetshierarkiet (Utdanningsetaten, 2006), gradvis kunne realiseres. På sikt vil dette kunne bidra til at formålet om mindre penger til bygg og betong og mer penger til undervisning, oppnås. Med bakgrunn i dette forventet vi derfor at forutsetningene for prosjektproduksuksess i større grad vil være til stede.

4 Metode

I dette kapitlet vil vi si litt om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. Videre vil vi si litt om forskningsdesignet og metoden vi har valgt, og hvordan vi har samlet inn data til denne oppgaven. I siste del av kapitlet vil vi diskutere forskningsetiske spørsmål og oppgavens pålitelighet og gyldighet.

4.1 Valg av problemstilling

Vi jobber begge to i offentlig sektor, og vi ønsket å skrive om noe som hadde relevans til denne delen av samfunnet. Kriteriene vi satte for valg av tema, var at det måtte være både interessant, forskbart og direkte knyttet til noe i arbeidshverdagen slik at synergien ved et deltidsstudium kombinert med fulltidsjobb ble maksimal. Vi så fordelen med at teori i studiet kunne kobles til noe praktisk og dagsaktuelt i hverdagen vår. Samtidig ønsket vi også at erfaringer, oppgaver og ansvar på jobb kunne gjenkjennes og vurderes med bakgrunn i teori fra studiet.

Som teoretisk utgangspunkt har vi valgt prosjektteori når vi har sett på sammenslåingen til Ishavsbyen. I litteraturen fant vi relevant prosjektteori som kunne legges til grunn for vår forskning. Noe av det mest iøynefallende med sammenslåingen var at den var forsinket og at kostnadsrammen var betydelig utvidet. Vi valgte derfor å bygge oppgaven vår rundt teori om tid, kostnad og kvalitet som rammebetingelser for et prosjekt. Vi beskriver hvordan teorien kan anvendes for å visualisere prioriteringene mellom rammebetingelsene, i tillegg til teori om vellykkede prosjekter. I teorikapitlet presenterte vi dette som jerntriangler, prioriteringsmatrise og prosjektsuksess.

Vi har valgt en problemstilling som ifølge Jacobsen (2015) kan beskrives som en utforskende, eller eksplorerende, problemstilling der målet vårt er å se på forutsetningen for om prosjektet med sammenslåingen til Ishavsbyen kan bli vellykket. Som grunnlag for å svare på problemstillingen utformet vi to forskningsspørsmål som belyser to sider av prosjektsuksess.

Etter hva vi kan se er det ingen som har gjennomført tilsvarende forskning på sammenslåingen ved Ishavsbyen. Det vi derimot vet er at det er gjennomført en evaluering (Solstad, 2009a), samt en kvalitativ studie av forsøket med regionskolemodellen i Troms fylke i perioden 2006-2009 basert på «Det kunnskapsrike Nord» (Rasmussen, 2010).

4.2 Valg av forskningsdesign

Thagaard (2013) kaller planen for hvordan man skal gjennomføre forskningen, for et *design*. Designet er retningslinjene i forskningsprosjektet og skal beskrive *hva* undersøkelsen skal fokusere på, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skal utføres og *hvordan* den skal utføres (Thagaard, 2013).

Avhengig av hvilken type problemstilling man har valgt er det ulike typer forskningsdesign som passer til disse. Jacobsen (2015) understøtter at valg av riktig forskningsdesign vil ha stor betydning for undersøkelsens gyldighet (validitet). Gyldigheten knyttes til to forhold: *intern* og *ekstern* gyldighet. Disse to forholdene vil vi utdype under pkt. 4.10.

I og med at vi har valgt en utforskende problemstilling hvor vi ønsker å forstå prosessen rundt sammenslåingen til Ishavsbyen, anbefaler Jacobsen (2015) å bruke enkeltcasedesign. Styrken ved dette designet er at man kan få fram detaljerte eller «tykke beskrivelser» av virkeligheten. Designet brukes ofte til å undersøke i dybden på få enheter, finne nyanser og å se på forholdet mellom individ og kontekst. Jacobsen (2015) kaller dette for et intensivt undersøkelsesopplegg, og det passer best når forskeren ønsker å gå dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Vår undersøkelse tar for seg perioden fra 2013 til 2018. Organisasjonen som er grunnlag for denne studien er den sammenslåtte skolen – Ishavsbyen videregående skole. I starten av det som er vår undersøkelsesperiode var dette fortsatt to selvstendige skoler – Breivika og Tromsø Maritime. Ved å gå dypt inn i en situasjon eller organisasjon får man fram det spesielle og særegne ved akkurat denne enheten. Dette kan også være en av ulempene med dette designet fordi det kan bli vanskelig å overføre funn og konklusjoner fra én case til en annen (Jacobsen, 2015). For å kunne si noe generelt om funnene i én case må disse sees i sammenheng med data fra andre kilder. Dette fordi funnene i en kvalitativ undersøkelse ofte kan være påvirket av representativiteten til de vi har snakket med.

En annen utfordring med enkeltcasestudier er at det ikke er egnet til å finne kausale sammenhenger. Selv om vi kanskje finner to forhold som henger sammen kan dette være samvariasjon uten nødvendigvis en sammenheng. Dette fordi vi ikke nødvendigvis har kontroll over andre faktorer som kan ha vært med å bidra til denne effekten (virkningen) (Jacobsen, 2015).

4.3 Valg av metode

Jacobsen (2015) påpeker at det ofte er en sterk sammenheng mellom intensive forskningsdesign og kvalitativ metode. Med bakgrunn i forskningsdesignet vårt har vi derfor valgt kvalitativ metode. Ett av kjennetegnene ved denne metoden er at datamengden formidles gjennom ord, og ikke gjennom tall og statistikk slik som ved kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Kvalitativ metode egner seg derfor spesielt godt der man har lite kunnskap om temaet eller enheten det skal forskes på. Formålet med intervju som datakilde er å få fyldig og omfattende informasjon fra de man intervjuer og på den måten få inngående kjennskap til deres opplevelser og synspunkter (Thagaard, 2013). Det var nettopp denne dybdekunnskapen om sammenslåingen sammen med informantenes egne meninger og vurderinger vi ønsket å få innblikk i. Dette fremheves også som årsaker for å velge kvalitativ metode (Jacobsen, 2015).

4.4 Innsamling av data

Vi valgte å bruke intervju og dokumentstudier til innsamling av data. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte, individuelle samtaler med informanter som har sentrale roller i sammenslåingen til Ishavsbyen. Videre ga dokumentstudiene oss innsikt i bakgrunnen for sammenslåingen, og oversikt over innholdet i de skriftlige kildene som ligger til grunn for sammenslåingen.

Vi gjennomførte i alt seks intervjuer, to i Harstad og fire i Tromsø. Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter transkribert. Dette for lettere å finne fram i mengden av informasjon ved sortering og analysering av datamaterialet. Ifølge Jacobsen (2015) kalles dette en induktiv tilnærming

Det er mange fordeler ved å benytte intervju til innsamling av data. Intervjuprosessen er interaktiv, noe som gjør at man kan tilpasse undersøkelsen basert på svarene man får underveis. Semi-strukturerte intervjuer åpner for oppklarende spørsmål og tilleggsspørsmål underveis dersom det er behov for det.

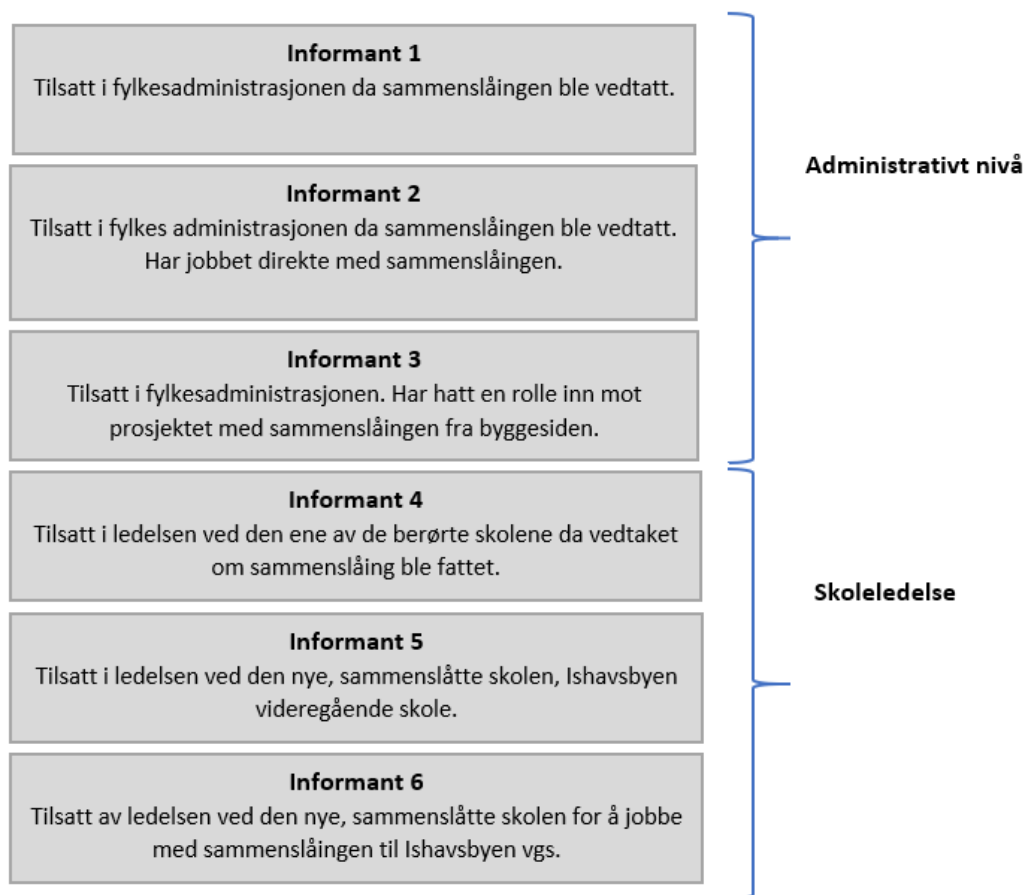
Ulempene med intervju er at det kan være ressurskrevende med tanke på planlegging, gjennomføring og etterarbeid. Datamengden blir gjerne omfattende og svært kompleks og kan være vanskelige å kategorisere på grunn av sin nyanserikdom (Jacobsen, 2015). Dette gjør også at man må konsentrere undersøkelsene om få enheter, noe som gjør at utvalget kan gå på bekostning av nyansene i organisasjonen.

4.5 Valg av informanter

Når man skal velge informanter, er det viktig å velge personer som kan gi svar på det en lurer på. I denne oppgaven ønsket vi å finne ut om forutsetningene ligger til rette for at sammenslåingen til Ishavsbyen kan bli vellykket. Vi ønsket å se dette i et organisasjonsperspektiv fra ledernivået ved å undersøke hvilke prioriteringer som ble gjort i perioden 2013-2018 for å nå mål og formål med sammenslåingen. Med bakgrunn i problemstillingen ønsket vi å snakke med personer som har hatt en sentral rolle i hele eller deler av perioden fra vedtaket om sammenslåing ble fattet og fram til sommeren 2018. Alle informantene har innehatt posisjoner eller roller hvor de har hatt direkte påvirkning på prosessen rundt sammenslåingen. Vi valgte derfor det som kalles *strategisk utvelgelse* som fremgangsmåte for valg av intervjuobjekter (Jacobsen, 2015). Det vil si at de vi valgte som intervjuobjekter, er de som er mest interessante og relevante til å svare på hvordan prosessen rundt sammenslåingen har blitt ledet og hvilke prioriteringer har blitt gjort. Vi mener at denne vinklingen er den mest relevante for å kunne si noe om forutsetningene for at prosjektet skal kunne kalles vellykket. Informantene som er valgt ut fra strategisk nivå vil på den ene siden gi oss et godt bilde av helhetstenkning rundt valg som er tatt, noe som er en styrke ved utvalget. De får også anledning til å forklare og utdype egne valg, noe som kan gi oss bedre innsikt i beslutningsprosessene. På en annen side kan informantene ønske å framstille egne valg som bedre og mer gjennomarbeidet enn hva som er tilfelle.

Enkelte intervjuobjekter kom også med tips om personer som hadde vært viktige for prosjektet og som derfor kunne være med å bidra til et helhetlig bilde av grunnlaget for prioriteringene som ble gjort på ledernivået. Jacobsen (2015) kaller dette for «snøballutvelgelse».

Alt i alt mener vi at utvalget av informanter gir et godt grunnlag for å svare på problemstillingen.



Figur 14 Informantenes rolle i forbindelse med sammenslåingen

4.6 Intervjuet

Stegene i en intervju prosess er mange. For oss startet prosessen med at vi sendte en skriftlig søknad om å få lov til å forske på sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole. Vi tok deretter kontakt med aktuelle informanter for å avtale om vi fikk anledning til å gjennomføre intervju. Informantene ble kontaktet på telefon og fikk i tillegg skriftlig informasjon om forskningen på epost, se vedlegg 1: «forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt». Her fikk de vite at vi hadde valgt *prosjekt, sammenslåing* og *Ishavsbyen* som tema for undersøkelsen, og at vi anså deres rolle i sammenslåingen til å være relevant for forskningen knyttet til vår problemstilling. Før gjennomføringen av intervjuene satte vi opp en temabasert intervjuguide (se vedlegg 2) basert på åpne spørsmål relatert til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Fire av intervjuene ble gjennomført på et møterom på fylkesbygget i Tromsø, ett intervju ble gjennomført på et grupperom på Heggen videregående skole i Harstad og ett intervju ble gjennomført på et klasserom på UiT, Campus Harstad. Intervjuene ble gjennomført med lav

til middels strukturering, og ga åpning for oppklarende spørsmål underveis. Intervjuguiden ble brukt som grunnlag for å sikre at alle tema ble belyst. Samtalen i alle intervjuene fløt lett, men det var også tydelig at informantene hadde ulike perspektiver på sammenslåingen avhengig av hvilken tilknytning de hadde til prosjektet, og i hvilken periode de hadde vært involvert i sammenslåingen. Sammensetningen av informanter ga oss ulik vinkling på prosessen. Vi stilte åpne spørsmål og fikk stort sett fyldige svar. Enkelte tema var kompleks og saksgangen lå noen år tilbake i tid. Avhengig av hvilken tilknytning den enkelte informant hadde til hendelsene avgjorde i hvor stor grad de kunne gi fyldige svar rundt tematikken. Intervjuene hadde en gjennomsnittlig varighet på litt over en time. Gjennom dokumentstudiene fikk vi videre avklaringer som var viktige for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. En tid senere tok vi i tillegg kontakt med informantene på epost og telefon for å stille oppklarende spørsmål.

4.7 Formell godkjenning

Med bakgrunn i at intervjuene skulle samles inn som lydopptak, og at informantenes identitet kunne gjenkjennes gjennom sin tilknytning til prosjektet, søkte vi til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) om godkjenning av prosjektet. Forskningsprosjektet ble vurdert og godkjent av NSD 24.januar 2019. Se vedlegg 3: «meldeskjema NSD», med referansenummer 964283.

4.8 Forskningsetiske spørsmål

Ved all forskning er konfidensialitet et avgjørende moment for å sikre at enkeltmennesker ikke kommer til skade ved at personlig informasjon ikke blir behandlet korrekt. Dette kan sikres ved å vedlikeholde tilliten mellom forsker og intervjuperson gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2013). Vi gjennomførte forskningen i et fagmiljø hvor den ene av oss har vært tilsatt over mange år. Dette opplevde vi som en stor fordel fordi vi lett kom i kontakt med informantene, og som forskergruppe hadde vi god kjennskap til kulturen, sektoren og sentral fagterminologi. Dette bidrar til at man lettere kan få et bilde på hvor de avgjørende fokusområdene for forskningen bør rettes inn, i tillegg til at man kan opprettholde en lett og presis kommunikasjon ved bruk av faguttrykk. Utfordringen med tette relasjoner kan være at vi som forskere kanskje ikke ønsker å gjøre funn som vil sette tidligere kollegaer i et dårlig lys eller skade vårt personlige nettverk. Dette kan gjøre at vi ubevisst søker mot bekreftelsesfellen hvor vi bare leter etter funn som styrker våre antakelser i den ene eller

andre retningen, gjerne til fordel for personer vi har en relasjon til. Samtidig er det viktig ikke å la det gå for langt andre vei heller, men å balansere forskningen på en saklig og upersonlig måte slik at resultatet kan sies å være objektivt. Dette forholdet kan påvirke oppgavens interne gyldighet (Thagaard, 2013), noe vi vil komme nærmere tilbake til under punkt 4.10.1 – Intern gyldighet.

Innen kvalitativ forskning oppstår ofte dilemmaet mellom å holde kravet til konfidensialitet gjennom å ivareta informantenes anonymitet på den ene siden og det å gi nok informasjon til at forskningen skal ha verdi og intern gyldighet. Her kan man for eksempel åpne for at informantene kan få godkjenne datamaterialet før publisering.

Informantene fikk tilbud om gjennomlesning, men ingen valgte å prioritere dette. De fikk også anledning til å godkjenne informantbeskrivelsen i figur 14 for å sikre en god og balansert beskrivelse av sin egen rolle i sammenslåingen. Vi har også hatt en saklig tilnærming til rolle og ikke person, og i kapittel 5 om funn og analyse er sitatene forsøkt anonymisert så langt som mulig.

4.9 Bearbeiding og analyse av data

Vi har hatt en temabasert tilnærming i våre intervjuer. Intervjuene ble transkribert slik at vi lett kunne kategorisere dataene etter våre to forskningsspørsmål. Etterpå analyserte vi funnene ved å stille dem opp mot hverandre for å prøve å finne sammenhenger, likheter og ulikheter. Dette ga oss et dybdebilde av informantenes oppfatning (Thagaard, 2013). Kritikken mot denne tilnærmingen er at man kan miste helhetsperspektivet dersom intervjuene ikke gjennomføres med den samme bakgrunnen som de analyseres etter.

Vi brukte fargekoder for å sammenholde funn innenfor rammebetingelsene tid, kostnad og kvalitet. Disse ble kategorisert og analysert og videreført i drøftingen. I drøftingen koblet vi funn og analyse med relevant teori fra kapittel 3. Vi mener at informasjon om rammebetingelsene og prioriteringene av disse ble godt dekket i vårt innsamlede datamateriale.

4.10 Undersøkelsens kvalitet

Undersøkelsens kvalitet vurderes blant annet ut i fra forskningens troverdighet, hvor sentrale begreper er *reliabilitet* og *validitet* (Thagaard, 2013).

Reliabilitet forteller om forskningens pålitelighet. En god test på dette kan være at flere forskere kommer fram til det samme svaret ved å anvende den samme metoden for

gjennomføring av forskningen. Dette gjør at det er viktig å beskrive fremgangsmåten for hvordan man har kommet fram til resultatene. Forskningens reliabilitet styrkes ved at forskningsprosessen er transparent, og at resultatene lar seg etterprøve (Thagaard, 2013).

4.10.1 Intern gyldighet

Pensumlitteraturen nevner begrepet intern gyldighet, som handler om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). I vårt tilfelle jobber en av oss innenfor skolesektoren og er dermed godt kjent med organisasjonsstrukturen, stammespråket og noen av informantene. Dette kan både være en styrke og en svakhet i forskningssituasjonen. Det er vanskelig å gardere seg helt mot påvirkning og egne tolkninger, men vi har vært bevisste på å etablere barrierer mot forforståelse og forutinntatthet. Vi mener det har vært en fordel at vi til sammen hadde både et innenfra- og et utenfraperspektiv på skolesektoren. Dette gjorde at vi både var åpne for ulike funn, samtidig som vi brukte mindre tid på få oversikt over organisasjonen og kunne kommunisere godt med intervjuobjektene ved å bruke riktige ord og uttrykk.

Intern gyldighet handler også om hvem og hvor mange informanter det må være. Det er viktig å ha et bevisst forhold til hvem vi velger å ta med, og hvem vi velger bort.

4.10.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene i en undersøkelse kan overføres til lignende situasjoner eller organisasjoner. Dette betyr at forskningsfunn skal kunne generaliseres slik at funnene også i fremtiden vil være viktige for andre. Dette var et viktig fokus for oss blant annet med tanke på at tendensen i videregående skole er større enheter, og dermed flere sammenslåinger. «Det Kunnskapsrike Nord» (Utdanningsetaten, 2006) gir føringer på at Troms Fylkeskommune legger opp til flere sammenslåinger i framtiden, i tillegg til at Strukturreformen i universitets- og høgskolesektoren i Norge også legger opp til samling av ressursene på færre, men sterkere institusjoner noe som igjen vil føre til enda flere sammenslåinger innenfor skolesektoren totalt sett (Kunnskapsdepartementet, 2015). Innsikten man får i en kvalitativ undersøkelse kan likevel være vanskelig å generalisere fordi den baserer seg på et utvalg med få enheter som er spesielt knyttet til den konkrete casen vi har valgt å forske på.

4.10.3 Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad andre forskere kan etterprøve våre funn. Transparent forskning og et godt metodekapittel med gode begrunnelser bygger opp under påliteligheten. Intervjusituasjonen kan påvirke både forskeren og informanten, og det er derfor viktig å skape trygge rammer for informasjonsutveksling. Generelt kan en intervjusituasjon resultere i at informantene svarer det som ansees å være «politisk korrekt» eller ut fra lojalitet til egen organisasjonen. En begrensende faktor kan også være at man ikke ønsker at andre skal få ubehageligheter som følge av svarene som gis. På en annen side kan forskere søke «spennende» temaer og svar, og på den måten risikere å overse viktige poenger som kan avdekke uventede sammenhenger.

5 Presentasjon av funn med analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra datainnsamlingen sett i sammenheng med relevant teori. På slutten av kapitlet oppsummerer vi kort funnene som har betydning for problemstillingen og forskningsspørsmålene, og som vil bli drøftet i kapittel 6.

Vedtaket i fylkestinget om ny skolestruktur omfattet de fleste videregående skolene i Tromsø. Det å planlegge og beslutte ny fremtidig skolestruktur for en hel region gjorde saken svært kompleks med stor usikkerhet for alle involverte. Løsningen måtte være fleksibel og bygningsmassen måtte oppfylle dagens standard og dekke morgendagens behov.

Usikkerheten i starten av dette prosjektet kan ha gjort at det politiske forarbeidet ble vanskelig, og at beslutningene måtte tas på begrenset informasjonsgrunnlag. To av informantene framhever at kort tid til forarbeid, gjorde at det ved flere anledninger dukket opp utfordringer man ikke hadde fått forberedt seg på.

«Og da er det greit å ha planlagt den prosessen på forhånd sånn at man ikke halter ut i den. Det haltet i utgangspunktet. For den var ikke godt nok planlagt»

«Og at det er gjort et ordentlig politisk forarbeid og at hele bildet er tegnet med én gang. Det ble det jo ikke gjort. Det ble jo bare et vedtak om at det skulle bygges en ny skole, og så ble det satt av penger (...)»

Et av spørsmålene vi stilte til informantene var om det var noe de skulle ønske hadde blitt gjort annerledes.

«Jeg skulle ønske det hadde vært gjort et bedre håndverk fra starten, og at det ikke hadde gått så lang tid som det har gjort. Det skulle vært en ny skole for en 2-3 år siden. Det synes jeg virkelig skulle vært gjort annerledes. Det skulle vært gjort et bedre forarbeid, og skulle man bare stått i det. Ikke fått lov til å ha forsinkelser i prosessen»

Det skulle altså vise seg at prosessen ved sammenslåingen ville bli rammet av flere forsinkelser. For å kunne oppnå formålet om økt prosesskvalitet måtte man se helhetlig på tilbudsstrukturen ved Tromsøskolene. Gjennom en omlegging av skole- og tilbudsstrukturen skulle man samle fagmiljøene til større og mer robuste læringsarenaer. Ved Ishavsbyen skulle det bli en ny organisasjon under felles rektor, felles ledergruppe og felles økonomi. Dette var

altså en sammenslåing med *høy grad av integrasjon* (Meyer, 2000, sitert av Solstad & Olsen, 2011).

Med flere skoler involvert kunne ikke prosessen bare foregå internt på hver skole, den måtte koordineres og samkjøres på et overordnet plan. Informanten fra en av skolene understreker dette slik;

«Så det var ikke sånn at vi kunne sitte å planlegge på hver skole, for de var infiltrert inn i hverandre»

Arbeidet med sammenslåingen må altså planlegges godt på riktig nivå for å sikre en god prosess med flyt og framdrift. Prosessen ved skolene ble tidkrevende, noe som understrekes av en av informantene;

«Det har gått i rykk og napp. Det har jo tatt mye lengre tid. Det er jo et stort og tungt prosjekt. Ikke bare er det to skoler, det er jo tre skolesystemer, som skal slås sammen»

Det informanten beskriver her er organisasjonsendringen som førte til at Fagskolen og videregående skole blir splittet. Fagskolen fikk med dette et eget styre som måtte trekkes inn i prosessen. Inkluderingen av dette nye organet gjorde at koordineringen av sammenslåingsprosessen tok enda lengre tid.

Når en prosess strekker ut i tid vil nye elementer måtte inkluderes fordi verden utvikler seg. En av informantene beskriver nettopp denne utfordringen;

«(...) jo lengre du holder på med ting, jo flere endringer kommer inn. Det er naturlig. (...) Verden er ekkel sånn, den endrer seg. Og denne endringen er naturlig på grunn av at samfunnet endrer seg dramatisk raskt. (...) Du blir altså fanget opp av slike endringer dersom prosessene trekker for langt ut i tid»

Informanten gir videre et konkret eksempel på en slik samfunnsutvikling som prosjektet må ta inn over seg. Prosjektet blir for eksempel påvirket av den økonomiske situasjonen i landet for øvrig, i tillegg til at fagfornyelsen også på vei inn i skolen. Disse endringene er noe som påvirker prosessen med sammenslåingen.

Sammenslåingen til Ishavsbyen har startet og stoppet flere ganger. Slike re-startinger skaper dobbeltarbeid ved at aktørene må sette seg inn i saken på nytt opptil flere ganger.

Engasjementet må også hentes opp igjen hver gang prosjektet re-startes. Hver restartering

krever innovasjon og nytenkning, ikke bare for å fortsette der man slapp, men man må også ta inn over seg endringer i samfunnet. Det kan komme nye opplæringskrav eller nye byggetekniske krav, slik informantene over påpeker i utsagnet om at verden endrer seg.

Vi spurte informantene om hvilke metoder som hadde blitt brukt til å drive prosessen fremover. Vi fikk forståelsen av at det ikke hadde blitt brukt noe prosjektstyringsverktøy, men at metodikk fra prosjektfaget hadde blitt brukt. Tidslinja ble oppfattet som litt flytende, men har vært brukt for å ha milepæler å jobbe mot.

Det var planlagt at kostnadsrammen skulle behandles på nytt i fylkestinget når flere faktorer lå på bordet. I veiledning fra Kommunal og regionaldepartementet skisseres det at store byggeprosjekter ofte har flere stadier i planleggingsprosessen (Kommunal- og regionaldepartementet, 2011). Her anbefales det å oppdatere planer og økonomiske estimater *underveis* slik prosjektet ved Ishavsbyen gjør når de utvider kostnadsrammen i 2017.

Troms fylkeskommune fikk etterhvert en oversikt over statusen på eksisterende bygningsmasse. Her oppdaget man at noen av byggene som man trodde kunne videreføres i stedet måtte rives. I disse byggene ble det nemlig funnet asbest, noe som gjorde at rivningen også måtte inkludere miljøsanering, noe som genererer ekstra kostnader. Med bakgrunn i denne statusoversikten bestilte Troms fylkeskommune en mulighetsstudie hvor det ble gjort en vurdering av hvordan arealene i eksisterende bygningsmasse kunne videreføres sammen med tilføring av nytt bygg. Det anbefalte forslaget i mulighetsstudien baserte seg på at det ble behov for å leie midlertidige undervisningslokaler i byggeperioden, noe som også måtte inkluderes i justert kostnadsramme. Inventar og utstyr var ikke inkludert i vedtaket fra 2013, og måtte derfor beregnes inn i saksgrunnlaget til nytt vedtak i 2017.

Utskiftningene av nøkkelpersoner ble en faktor som krevde tilpasninger for organisasjonen. Idet man skulle begynne å operasjonalisere vedtaket om sammenslåingen blir det for eksempel tilsatt ny rektor ved Breivika vgs. Jobben som venter ny rektor innebærer både å sette seg inn i ordinær drift og å forberede sammenslåingen med TMS. Dette er det flere av informantene som påpeker som en tidsdrivende faktor. En av informantene beskriver faktisk rektorskiftet som én av to hoveddrivere for hvorfor prosessen med sammenslåingen har trukket ut i tid: rektorskiftet, samt utredning av status og håndtering av bygningene som viste seg å være i dårligere stand enn først antatt.

«Den første fase fra 2013 til 2015 så var det at skolen byttet rektor. (...) Skolen hadde ikke kapasitet til å gå inn å jobbe med det funksjons- og arealprogrammet sånn som dem skulle. (...) Så vi stresset ikke arbeidet med å starte med det funksjons- og arealprogrammet med én gang»

Samme informant understreker dette videre.

«(...) Vi valgte altså da å ta signaler fra skolen og sitte på gjerdet og vente til den organiseringen av nyskolen var først på plass og så gå inn og jobbe med funksjons- og arealprogrammet»

En annen informant påpeker også følgende:

«(...) Når han ble nytilsatt rektor fikk han jo litt tid, så vi la det litt på is slik at han fikk komme i gang og bli kjent med den nye oppgaven eller jobben som han hadde fått med å bli rektor for den nye sammenslåtte skolen»

Denne utfordringen på tid er en rammefaktor som prosjektet må forholde seg til. Her valgte prosjekteier å prioritere mellom rammebetingelsene i jerntriangellet. Dette kommer til uttrykk slik;

«Du må aldri på en måte si at nå har vi ikke tid til å drive med ordentlig opplæring av elevene for at vi skal bygge. (...) Da tenker du feil. Vi har vært veldig nøye på at undervisningen skal hele tiden prioriteres og er det viktigste»

«Så det er klart at det som går på kvalitet i opplæringen håper jeg er den overordnede driveren for en sånn prosess som det her»

Her understreker informanten at prosjekteier prioriterer å gi nytilsatt rektor tid til å planlegge ny organisasjon før prosessen med å utarbeide FA-programmet settes ordentlig i gang.

I forbindelse med sammenslåingen til Ishavsbyen var det representanten fra fylkesutdanningssjefen, altså prosjekteier, som var *leder* for Helhetsgruppa. Da han byttes ut sommeren 2017, trenger den nye medarbeideren tid til å sette seg inn i oppgaven. Det er dermed begrenset kapasitet i fylket i til å arbeide med sammenslåingsprosjektet. En av informantene påpekte at denne situasjonen var uheldig fordi prosjektleder ved Ishavsbyen, som betegnes som *koordinator* i Helhetsgruppa, mister en viktig støttespiller mellom basisorganisasjonen og prosjektet.

I tillegg til fokuset på kvalitet i sluttproduktet påpeker en av informantene viktigheten av kvalitet *underveis*, altså at de elevene som til enhver tid går på skolen, får den beste opplæringen. Dette prioriteres selv om det går på bekostning av tiden. Det viste seg å være bred enighet blant informantene om prinsippet med ikke å slippe taket på kvalitet i opplæring underveis. En av informantene beskriver denne prioriteringen slik;

«(...) Og så er det jo viktig å si at da vi var ferdige med FA-programmet (...) at vi ikke fikk de to nybyggene på plass fordi vi er lavt bemannet. Og da må du prioritere. Og da må det være slik at de skolene vi har i drift må vi forsøke å holde i drift på en ordentlig måte»

En metode å måle kvalitet i skolen på er å måle gjennomføringsgrad og karaktergjennomsnitt. En av informantene refererer til resultater på nettopp dette;

«(...) fra 2006, uten unntak på ett år, så går pilen oppover på fullført og bestått i Troms. Og HELT jevnt. Vi har hatt over 20 prosent økning, mens landsgjennomsnittet har vært på 11 prosent gjennomføring»

Sammensetningen av Helhetsgruppa og dybdegruppene førte til rivalisering om deltakelse mellom skolene og mellom faggruppene. Det ble klart at skolene og fagmiljøene sto langt fra hverandre i å enes om sammensetningen i disse gruppene. Dette førte til at prosjekteier måtte bruke ekstra tid i prosessen for å legge til rette for en god representasjon fra begge skolestedene.

De ovennevnte faktorene førte til at prosjektet ble startet og stoppet flere ganger. Disse re-startingene skapte slitasje på organisasjonen. Fra flere av informantene fikk vi uttalelser om at mange hadde begynt å tvile på om prosjektet ville komme i havn, om det kom til å bli noen sammenslåing og om det kom til å komme et nytt bygg. Én av informantene uttaler følgende;

«For da må du re-starte forventningene igjen som for så vidt har gått over. Det er mange som sier: «nei, det blir ikke noen skole», «det blir ikke noe sammenslåing» sa dem»

«(...) Og så skal du jo huske det du har gjort tidligere. Så skal det hentes opp motivasjon og engasjement ikke minst. Og hvis du har hentet opp engasjement én gang og kanskje to ganger, så blir det bare verre og verre og verre. Og du SKAL ha et engasjement når det begynner å bygges. Det er en bølgedal; topper og bunn underveis er ikke heldig. Kortest mulig og stå i det, det tror jeg er viktig»

Et flertall av informantene pekte på utfordringene ved manglende flyt og flere restarter av prosjektet. Særlig stort var fokuset på dette hos de informantene som med bakgrunn i sin rolle hadde ansvar for framdriften i prosjektet. Øvrige informanter hadde først og fremst fokus på kvalitet i daglig drift. En av informantene påpeker at utfordringene som sammenslåingen må håndtere tar lang tid. Han mente det bør brukes kortest mulig tid fra beslutning til ferdig bygg slik at du slipper å stå i det over så lang tid. Han understreker viktigheten av en synlig progresjon slik at det er mulig å se en ende på prosessen, for som han sier; «*seigpining er ikke bra for organisasjonen*».

Flere faktorer har påvirket kostnadsrammen for prosjektet ved Ishavsbyen, og vi har valgt å dele dem inn i to kategorier; *kjente-* og *ukjente faktorer*. De røde punktene i «ukjente faktorer» representerer endringer som gir *merkostnader*. De blå punktene viser endringer som gir *reduksjon* i kostnadene.

Kjente faktorer	Ukjente faktorer
<ul style="list-style-type: none"> - Inventar og utstyr - Generell prisstigning 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekstraordinær prisstigning - Rivning - Leie av midlertidige lokaler - Miljøsanering - Andre arealer (færre kvadratmeter med dyre spesialrom til f.eks. Restaurant- og matfag og mer areal til PPT/OT) - Mindre areal (reduksjon på til sammen 2050 kvadratmeter)

Figur 15 Faktorer som påvirket kostnadsrammen mellom 7/13-vedtaket og 82/17-vedtaket

I fylkestingsak 7/13 er det uttrykt eksplisitt at kostnader til utstyr og inventar *ikke* er inkludert i kostnadsrammen (Fylkestinget, 2017, s. 3). Utgifter til dette, samt forventet prisstigning har vi derfor sortert i kategorien *kjente faktorer*. Det var altså planlagt å behandle saken på nytt for å vedta en justert kostnadsramme basert på disse kjente faktorene på et senere tidspunkt.

I kategorien for *ukjente faktorer* finner vi aktiviteter som fylkeskommunen ikke hadde oversikt over i 2013. Disse aktivitetene viste seg etterhvert å medføre betydelige endringer i forutsetningene for prosjektet. Av de planlagte faktorene var to av informantene tydelige på at utgiftene til inventar og utstyr ikke var med i kostnadsrammen i 2013.

«Det stod i dokumentet tidligere at det ikke var beregnet inventar, utstyr og det ikke var tatt med i forhold til rivekostnadene og sånne ting»

«Det ble jo bare et vedtak om at det skulle bygges en ny skole, og så ble det satt av penger, men det var jo ikke synligjort inventar og ingenting»

Informantene som sier dette er direkte tilknyttet prosjektet, og deres bidrag baserer seg derfor på skriftlige og direkte føringer fra fylkestinget. De er dermed godt oppdatert på hvilke faktorer som til enhver tid er beregnet og inkludert i kostnadsrammen.

En annen av informantene jobber med større fokus på daglig drift i basisorganisasjonen er i mindre grad oppdatert på detaljene om kostnadsrammen for prosjektet. Dette kan gjøre at utsagnet er noe mindre presist enn fra de foregående informantene.

«Inventaret hadde man ikke i stor nok grad tatt høyde for når man budsjetterte»

Selv om det var klart at utgiftene til inventar og utstyr ikke ble beregnet inn i det første vedtaket, ble det stor oppmerksomhet i lokale medier da den justerte kostnadsrammen skulle behandles i fylkestinget høsten 2017 (Vik, 2017). I denne avisartikkelen fra en lokalavis i Tromsø er overskriften ment å fange lesernes oppmerksomhet om den økte kostnadsrammen. Det er ikke unaturlig at det blir lagt merke til når prislappen på et stort prosjekt økes kraftig, i dette tilfellet med 100 prosent. Selve artikkelen gjengir sakens fakta fra saksframlegget til fylkestinget. Likevel kan retorikken som brukes for å fange oppmerksomhet gi et unøyaktig bilde av saken. En av informantene trekker fram dette forholdet slik;

«(...) jeg er ikke sikker på om det var kommunisert godt nok dette med prisjustering. Så det var jo oppe som en ny sak i fylkestinget, og prislappen var jo doblet. Og det er klart da at via media og politikere som begynner å snakke om budsjettsprekk... Media henger seg jo på, de demper jo ikke slike ting, og det når jo ut til de som skal stå i den prosessen»

To informanter understreker at denne endringen i stor grad var planlagt.

«(...) skolen ble dobbelt så dyr. For da tok man inn alle de kostnadene som man tidligere ikke hadde tatt inn»

«(...) det var jo ikke nødvendigvis noen budsjettsprekk. Det var jo bare at alt var ikke tatt med»

Når vi vet at saken er vanskelig for mange kan slike oppslag i media føre til at ledelsen må bruke ekstra tid internt for å kommunisere et riktig situasjonsbilde. Dette nevnes av den ene informanten;

«Vi har møtt på mange komplikasjoner. Trekker fram de 300 millioner kroner som etter hvert ble til 600 millioner kroner. (...) så viste det seg at det er dobbelt så dyrt»

Selv om det var budsjettert for en prisøkning i byggebransjen, forutså man ikke at den kunne bli så stor som 50 prosent. Informantene beskriver situasjonen slik;

«Byggeprisene steg fra kr. 30.000 per km² til kr. 45.000 per km² i den perioden i Tromsø. Det står jo heisekraner på hvert et gatehjørne så det er klart at prisene presses opp noe kolossalt»

«Men samtidig øker byggeprisen enormt. I Tromsøområdet var det over 50 prosent dyrere å bygge fra 2013 til 2017. (...) Økningen måtte du ta inn og da ble skolen så enormt mye dyrere»

En annen informant understreker videre viktigheten av at rammen faktisk ble økt;

«(...) det hadde ikke vært noen vits i å begynne å bygge på 300 millioner, eller 350 som det var hvis du hadde indeksregulert det. (...), vi hadde ikke kommet halvveis. (...) Vi måtte ha mere midler hvis vi i det hele tatt skulle gjøre det. Ellers ville det bare vært et meningsløst bygg. Det hadde blitt verre enn i dag»

Det var flere grunner til at prosjektet trakk ut i tid og noen av informantene beskriver sammenhengen mellom tid og kostnad slik;

«I tillegg er bygget forsinket, og det fordyrer bygget. Dette kommer av at organisasjonsendringene har tatt lengre tid»

«(...) driverne for at det her tok lang tid var at man måtte få oversikt, hva vil det koste å rive og miljøsanering og så videre»

«(...) Så da ble det jo en revurdering av kostnadene og hva som skal være. Og da begynte vi jo å gå ordentlig inn i bygningsmassen og se på hva vi skulle gjøre og ikke gjøre. Og da kom jo tilrådingen at vi skulle rive en god del bygg»

Endringene i prosjektet, inkludert prisøkningen, blir framhevet som drivende faktorer for både tid og kostnad.

«Så økonomi, kostnadsbildet, hadde endret seg pga veldig stor økning i byggekostnader i Tromsø. Økningen som var lagt til var for liten»

«Man var ikke der at man hadde tatt høyde for alt man trengte å gjøre. Man hadde egentlig stipulert kostnadene altfor lavt»

Utsettelsene i dette prosjektet generer merkostnader. Den ene av informantene påpeker at en gitt kostnadsramme bare har gyldighet innenfor et visst tidsrom.

«(...) det er om å gjøre å stresse veldig mye med tidsperspektivet, mer enn man tenker, for å leve i det samme økonomiske tidsperspektivet som man hadde beregnet. Dersom du strekker det ut kommer det nye ting»

Både den økonomiske gevinsten og formålseffekten om økt resultat kvalitet er avhengig av at prosjektet holdes innenfor en tidsramme. En av informantene påpeker følgende;

«For oss er det selvsagt også viktig å overholde den økonomiske rammen. Men det er klart at det er mye lettere å akseptere et merforbruk hvis lærerne er veldig fornøyde, enn at prosjektet er veldig vellykket rent økonomisk hvis lærerne er veldig misfornøyde. For da har vi I ALLE FALL mislyktes»

Fra og med skoleåret 2015-2016 ble TMS og Breivika organisatorisk slått sammen til *Breivika - Tromsø Maritime videregående skole*. Denne sammenslåingen ga noen positive utslag som felles rektor og felles økonomi, og generelt stordriftsfordeler knyttet til det å utnytte fleksibiliteten med en større lærerstab på tvers av skolestedene.

Et av spørsmålene vi stilte informantene var; «Hva skal til for at man skal kunne kalle sammenslåingen til Ishavsbyen for vellykket?».

«Da må du gå tilbake til intensjonen med det. Og intensjonen var at vi skulle organisere slik at vi fikk rammevilkår for økt kvalitet i opplæringen. Og det er veldig mange ting som skaper det. Det kan være effektiv økonomi. Med effektiv økonomi mener jeg at vi bruker ikke penger på bygg og betong unødvendig, vi bruker det på læring, på undervisning»

«Det er klart at det aller viktigste er at når elever og lærere tar bygget i bruk og ser at det er godt og at det er velegnet til formålet, at det gir et godt grunnlag for å drive undervisning rett og slett»

«(...) det er effekten ut av det hele med å slå sammen. Det er klart at går det to steder med halve klasser, så kan man fylle en klasse, så er bemanninga til én klasse i stedet for to. Det så man nok litt her. Det ga en sånn effekt. (...) Både det i forhold til bemanning, men at man måtte ruste opp i forhold til skolene»

«(...) det er mange punkt. 1) At elevene opplever det som meningsfullt. Den opplæringen de får der. 2) At de trives 3) og at den utdanningen de får er relevant i forhold til næringslivet eller den utdannelsen de skal ta senere. Det er de søylene vi må forfølge»

«I min rolle er det jo å kunne samle fagmiljø – få en moderne skole som på en helt annen måte enn i gamle bygg, kan løfte fram elevene og elevenes arbeid. (...) legge til rette for den pedagogikken som føres i dag med tilpasset opplæring på alle nivå, ikke bare for de elevene med utfordringer i faget, men også for de flinke elvene, at du kan bruke hele spekteret. Det ser jeg som det største målet»

Her kan vi se at informantene har fokus på kvalitet og målsetninger som er typiske for offentlig sektor. Vi legger også merke til at vinklingen og ordene som brukes, gjenspeiler rollen de har i forbindelse med skolen og sammenslåingen. En fellesnevner i svarene er at elementene de trekker fram representerer både struktur-, prosess- og resultat kvalitet. En av informantene oppsummerer sammenhengen slik;

«Jeg tror det er summen av det vi har gjort som har skapt endringen. Vi har gjort strukturelle endringer som har skapt bedre rammevilkår for kollegial samhandling. Det er derfor vi gjør strukturelle endringer. Den andre grunnen er nok økonomi for da kan du utnytte kronene bedre. Før brukte vi store summer på bygg og betong og ikke på pedagogikk. Det var det vi ønsket å endre»

5.1 Oppsummering av funn og analyse

Her vil vi oppsummere de viktigste faktorene innen tid, kostnad og kvalitet som har påvirket prosjektet i perioden 2013-2018.

Prosjektet har dratt ut i tid, noe som skyldes flere faktorer. Rektorskiftet og skifte av leder for Helhetsgruppa genererer betydelige forskyvninger på tidslinjen. Det var i tillegg mye usikkerhet blant de ansatte knyttet til endringen, noe som krevde tid å håndtere. Etter en gjennomgang av byggene ble det klart at rivning og miljøsanering måtte utredes, noe som kompliserte planleggingsprosessen. Dette påvirket tidslinjen, som igjen påførte prosjektet ekstraordinære kostnader.

Da estimatet ble beregnet, tok man ikke med inventar og utstyr og man beregnet kun en generell prisstigning. Etter en gjennomgang av byggene ble det avdekket et stort behov for endring, og ved hjelp av mulighetsstudien ble alternativene beskrevet. Det anbefalte forslaget fra mulighetsstudien er inkludert i ny kostnadsramme som blir vedtatt i fylkestinget.

Aktive valg som gjøres underveis, ser for oss ut til å være preget av sterkt fokus på struktur- og prosesskvalitet, og hvordan dette kan føre til resultat kvalitet.

6 Drøfting

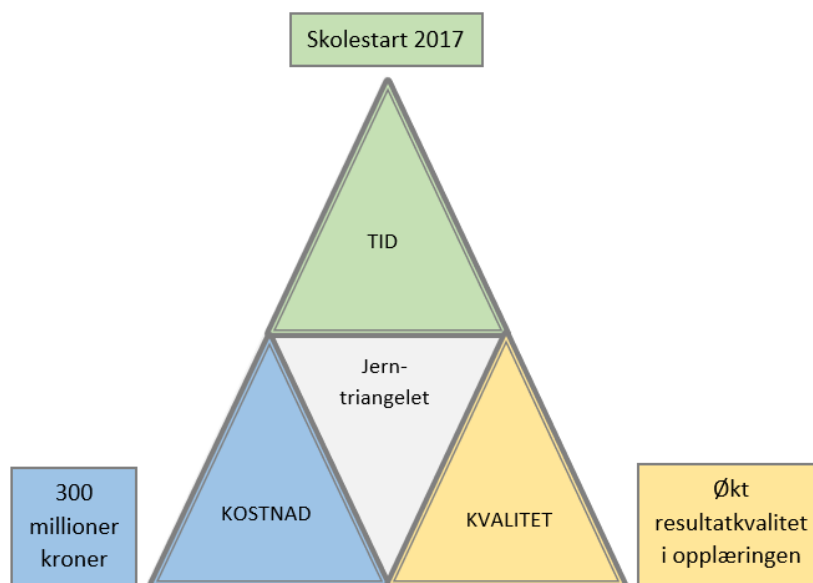
Grunnlaget for drøftingen er funnene og analysen vi presenterte i kapittel 5.

Drøftingsgrunnlaget for både pkt. 6.1. og 6.2. er basert på de samme funnene. Forskjellen ligger i hvordan funnene blir drøftet mot forskningsspørsmålene om prosjektledelsessuksess og prosjektproduktssuksess.

6.1 Forutsetninger for å oppnå prosjektledelsessuksess

I dette forskningsspørsmålet skal vi drøfte om forutsetningene ligger til rette for å oppnå *prosjektledelsessuksess*. Kriteriene for prosjektledelsessuksess er at prosjektet leverer i henhold til rammebetingelsene i jerntriangelet, og vurderes derfor ut i fra om prosjektet leverer til riktig tid, innenfor kostnadsrammen og med riktig kvalitet.

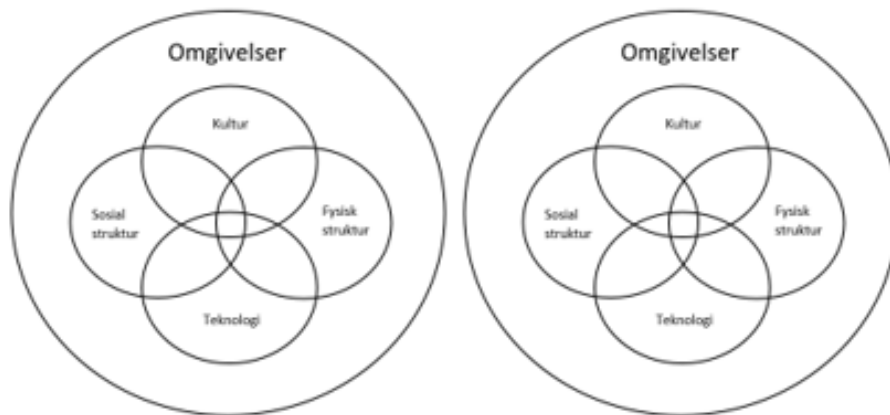
Rammebetingelsene for sammenslåingen til Ishavsbyen er framstilt i figuren under, og danner grunnlaget for drøftingen om muligheten for å oppnå prosjektledelsessuksess. Her ser vi at *riktig tid* var innen skolestart 2017, *kostnadsrammen* var på 300 millioner kroner og *riktig kvalitet* var i dette tilfellet økt resultat kvalitet i opplæringen (Fylkestinget, 2013).



Figur 16 kriterier for prosjektledelsessuksess (egen, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015))

Etter vedtaket i mars 2013 ble oppdraget om å forberede sammenslåingen gitt til de involverte skolene representert ved rektor. Ved TMS var det ikke noen rektor til å ta imot oppdraget. Av flere grunner hadde det i en overgangsfase blitt valgt en løsning med felles rektor for TMS og Breivika. Å være rektor for to skoler kan være utfordrende nok ved ordinær drift. Nå skulle

det også planlegges en sammenslåing som kanskje ikke alle ønsket. Da er det viktig at dette arbeidet gjøres på overordnet nivå og ikke bare på den enkelte skole. En slik helhetlig koordinering er viktig for å ivareta begge skolestedene og deres behov. Situasjonen med to organisasjoner som skal slås sammen kan framstilles med utgangspunkt i Hatch (2001) sin Femsiirkelmodell. I figur 17 har vi visualisert skolene som to sidestilte organisasjoner.



Figur 17 to selvstendige organisasjoner på samme nivå, egenkomponert fritt etter Hatch (2001)

Framstillingen viser at det er mange elementer som skal koordineres i en organisatorisk sammenslåing. I en sammenslåing med full integrasjon tar det tid å koordinere alle elementene på en god måte. Spørsmålet er om en slik kompleks sammenslåing var mulig å få til ved Ishavsbyen innen *riktig tid*, altså skolestart 2017. En god, overordnet koordinering kan bidra til måloppnåelse. Dersom tidslinjen man følger er marginal, kan likevel organisasjonen bli sårbar for oppdukkende utfordringer.

Vedtaket om sammenslåing av Breivika og TMS er i utgangspunktet en skolestruktursak (Fylkestinget, 2013). På dette tidspunktet var det ikke avklart hvordan det helhetlige skoletilbudet i Tromsø burde organiseres. Dette blir vedtatt gjennom tilbudsstruktursaken i juni 2014 (Fylkestinget, 2014). Da blir det klart hvilke studietilbud den nye skolen skal tilby, og dermed også hvilke arealer skolen trenger. Denne informasjonen er en del av grunnlaget for FA-programmet som delvis skal utarbeides av skolen og som skal danne grunnlaget for det videre arbeidet med det nye skolebygget. Da ny rektor ble tilsatt ved Breivika i 2014, ble oppstarten av arbeidet med FA-programmet utsatt for å gi skolen og rektor tid i innkjøringsfasen. En slik utsettelse gjør det vanskelig å opprettholde tidskravet om ferdigstillelse i 2017. Flere av informantene er tydelige på at rektorskiftet var en stor utfordring og at dette ble en betydelig tidsdrivende faktor, noe som også beskrives i

saksframlegget til fylkestinget ved revidering av kostnadsrammen i 2017 (Fylkestinget, 2017). Dersom det *ikke* hadde blitt gitt tid i denne fasen kunne man risikert at kvaliteten ved FA-programmet hadde blitt redusert eller at den økte arbeidsmengden hadde gått på bekostning av daglig drift og undervisning. Ved reduksjon av kvaliteten i FA-programmet risikerer man også en reduksjon i forutsetningene for å kunne oppnå økt resultat kvalitet i opplæringen som er et krav i jerntriangleret. I og med at det ble gitt tid til å gjøre et grundig arbeid med FA-programmet, er det grunn til å tro at forutsetningene er til stede for måloppnåelse av kvalitetskravet i jerntriangleret.

Utsettelsen av FA-programmet viste seg altså å bidra til en betydelig tidsoverskridelse for prosjektet. Det samme skjedde da leder av Helhetsgruppa ble byttet ut. Spørsmålet er om omfanget av disse tidsoverskridelsene var mulige å forutse. Gjennom intervjuene fikk vi forståelsen av at det ikke hadde blitt brukt noe prosjektstyringsverktøy i prosessen, kun enkel prosjektmetodikk. Kanskje kan dette være et tegn på at sammenslåingen ikke har blitt definert som et prosjekt etter en faglig definisjon, men i større grad som et utvidet prosjektbegrep, kanskje også med et uklart innhold. Ved å bruke kritisk linje som verktøy for å holde oversikt over aktivitetene og tidsforbruket ville omfanget av slike utsettelse komme tydelig fram. I og med at prosjektet *ikke* brukte kritisk linje som tidsstyringsverktøy var det kanskje ikke like enkelt å forutsi konsekvensene ved disse utsettelsene. Spørsmålet er om utsettelsene i forbindelse med rektorskiftet og utskiftning av lederen i Helhetsgruppa ble gitt fordi prosjekteier ikke brukte prosjektstyringsverktøy, eller om det var en bevisst nedprioritering av tid og framdrift.

Ved bruk av kritisk linje har prosjekteier mulighet til å vurdere om utsettelsen er akseptabel eller ikke. Kanskje kan det gjøres tiltak for å redusere prosjektiden på andre områder for å ta igjen tapt tid (Karlsen, 2017). Et tidsbesparende tiltak kan være *ikke* å gi ekstra tid når personer i viktige nøkkelroller byttes ut. For en organisasjon er det derimot viktig at sentrale ledere får gode forutsetninger for å utøve ledelse. Et alternativ kunne kanskje derfor være å vurdere reduksjon i kvaliteten eller omfanget i andre deler av prosjektet for å unngå tidstap på kritisk linje. Et tredje alternativ som Karlsen (2017) skisserer, er å tilføre prosjektet ekstra ressurser, såkalt «crashing». I dette tilfellet kunne dette vært innleie av vikarer eller eksterne konsulenter slik at framdriften i prosjektet ikke stoppet opp. Det kan likevel være tid- og kostnadskrevende å hente inn og følge opp ekstern hjelp for en basisorganisasjon som er i endring. Dette kan være årsaken til at dette ikke ble gjort i dette prosjektet.

Faktorene som har påvirket kostnadsrammen, har vi valgt å dele i to kategorier: kjente og ukjente faktorer. Prosjektet ved Ishavsbyen ble vedtatt med en kostnadsramme basert på et estimat som det var planlagt å revidere. Justeringen av kostnadsrammen for Ishavsbyen virker i stor grad å følge normen for økonomiplanlegging i offentlige prosjekter. Likevel ble ikke kostnadene til inventar og utstyr medregnet i det første estimatet. Dette kan være med bakgrunn i usikkerheten knyttet til tilbudsstruktur, tilstand på byggene, byggeprisene og den generelle kompleksiteten i prosjektet. På en annen side kan det være at uten den fullstendige kartlegging av byggene regnet man kanskje med at større deler av bygningsmassen kunne videreføres, inkludert inventaret og utstyret. Det som kanskje gjorde at saken vakte såpass stor oppmerksomhet utenfor prosjektet var at så stor del av den justerte kostnadsrammen bestod av det vi i vår oppgave har kategorisert som *ukjente faktorer*. Den totale prislappen for ferdigstilling av Ishavsbyen økte dermed fra 300 millioner kroner til 600,5 millioner kroner når alle faktorene var inkludert. På tross av 100 prosent økning understreker en av informantene at dersom prosjektet hadde gått i gang med rammen på 300 millioner kroner hadde nok ikke bygget blitt ferdigstilt innenfor kvalitetskravene som skulle gi merverdi på lang sikt.

Hensikten med mulighetsstudien var å kartlegge løsninger for bruk av bygningsmassen. Studien kom sent ut i rekken av aktiviteter, i tillegg til at sluttrapporten ble forsinket fordi den hadde tatt lang tid å utarbeide. Dersom mulighetsstudien hadde blitt ferdig tidligere, kunne kanskje prosjektet hatt et bedre grunnlag for planlegging av aktivitetene, beregning av tid og en sikrere kostnadsestimering. Da måtte også gjennomgangen av byggene vært gjennomført tidligere slik at status på byggene var kjent før utarbeidelse av mulighetsstudien. Kanskje kunne rapporten blitt ferdig tidligere dersom den hadde inneholdt færre alternativer enn de 10 som faktisk ble utredet. Med færre alternativer er det derimot en risiko for at den løsningen som til slutt ble valgt ikke hadde blitt utredet. Samtidig peker også én av informantene nettopp på at det er viktig å stresse tiden slik at man holder seg innenfor den samme økonomiske virkeligheten som man starter ut med. Et praktisk eksempel på dette ser vi ved at utsettelsene ved Ishavsbyen førte til ekstra utgifter i form av økte byggekostnader. Flere av informantene påpeker det at det var budsjettert for en prisøkning, men at økningen altså ble betydelig større enn antatt. Noen vil kanskje hevde at den generelle prisstigningen som ble beregnet kanskje var for lav, og at det burde det vært mulig å forutse at utstrakt byggevirksomhet i byen ville føre til en prisstigning utenom det vanlige. Dersom byggingen

hadde kommet i gang tidligere, ville man kanskje ikke i like stor grad blitt påvirket av denne spesielle situasjonen i markedet. På en annen side vil nok mange si at en prisøkning på 50 prosent uansett var urealistisk å forvente.

Matriseorganisering av prosjekter kan være en utfordring for medarbeiderne fordi de må forholde seg til to sjefer, én i basisorganisasjonen og én i prosjektet. Dette kan føre til rollekonflikt i oppgaveløsningen, i tillegg til at den totale arbeidsmengden for den enkelte medarbeider øker. En av informantene påpekte også at det var en utfordring at skolene både skulle opprettholde ordinær drift samtidig som de skulle stå i en sammenslåingsprosess over tid. Den økte belastningen kan være med på å forklare funnene om slitasjen på medarbeiderne og organisasjonen som følge av mange utsettelse, stor usikkerhet og rivalisering. Disse faktorene kan være med å bidra til vanskelige forutsetninger for å kunne nå målet om ferdigstilling av prosjektet i henhold til tidsfrist. På den andre siden vil matriseorganisering sikre at medarbeiderne i basisorganisasjon får medvirke i prosjektet. Ved at den interne kompetansen benyttes sikrer man også at medarbeiderne i prosjektet har førstehånds kjennskap til basisorganisasjonen som skal nyttiggjøre seg av prosjektleveransen.

Prosjektet ved Ishavsbyen beskrives som en svak matriseorganisasjon der prosjektleder ikke fyller rollen som *leder* i Helhetsgruppa, men som *koordinator* (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). I en svak matrise overlates myndighet til å ta avgjørelser i stor grad til prosjekteier. Ifølge teorien betyr dette at prosjekteier er involvert og følger prosjektet tett for å sikre måloppnåelse i henhold til jerntriangleret. I og med at det også er stor usikkerhet i prosjektet, innebærer det at mange beslutninger må tas underveis. Dette stiller store krav til at de som skal fatte beslutningene må være tilgjengelige på rett tidspunkt slik at prosjektet unngår store forsinkelser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Utfordringen kan dukke opp når prosjekteierens representant skiftes ut og bemanningen av denne rollen ikke har mulighet til å fasilitere prosjektet i henhold til behov. I en svak matriseorganisasjon er dette uheldig for framdriften.

Vi ser paralleller til rektorskiftet, hvor det ble innvilget ekstra tid til innkjøringsperiode. Sammenlignet med utskiftninger på prosjekteiersiden er det kanskje riktig å betrakte utskiftning av lederen i basisorganisasjonen som mer sårbart for organisasjonen med tanke på muligheten for å sikre daglig drift med god kvalitet. Når daglig drift og undervisning blir skadelidende, gir dette seg umiddelbare, og svært synlige konsekvenser, for både interne og

eksterne interessenter. Samtidig har man i ettertid sett at også utskiftningen på prosjekteiersiden har resultert i forsinkelser. Kanskje en overlapping i denne rollen hadde gitt ny leder av Helhetsgruppa bedre forutsetninger til å sette seg inn i og følge opp arbeidsoppgavene tillagt stillingen. Samtidig kan en slik glidende overgang fra gammel til ny jobb være vanskelig å få til i praksis.

Med bakgrunn i stor interesse for prosjektet er det mange som stiller spørsmålstegn ved at prosjektet trekker ut i tid og ser ut til å bli mer kostnadskrevenne enn planlagt. Kanskje kunne informasjon om mekanismene i jerntriangler og prioriteringsmatrisen bidratt til å synliggjøre bakgrunnen for prioriteringene som er gjort. Sammen med informasjon om kostnadsestimering i prosjekter kunne dette bidratt forståelse for hva som ligger til grunn for de valg er tatt. På en annen side kan et forenklet bilde av en situasjon føre til en forventning om enkle løsninger i en komplisert sak. Det vil uansett kunne være vanskelig å gi tilstrekkelig informasjon til alle interessenter i et slikt prosjekt.

6.1.1 Oppsummering og delkonklusjon prosjektledessuksess

I dette forskningsspørsmålet har vi drøftet om forutsetningene ligger til rette for å oppnå prosjektledessuksess. Kriteriene i henhold til jerntriangler er da at ny skole skulle være ferdig i 2017 innenfor kostnadsrammen på 300 millioner kroner og til riktig kvalitet.

Med bakgrunn i funn ser vi at kartlegging av status på bygningsmassen og mulighetsstudien med fordel kunne vært gjennomført før vedtaket i mars 2013, for å sikre en kortere prosess. Dersom utgiftene til inventar og utstyr hadde blitt tatt med i beregningen av det første estimatet, hadde avviket blitt mindre når kostnadsrammen ble justert i 2017.

Selv om organiseringen som et matriseprosjekt medfører økt arbeidsbelastning og slitasje for medarbeiderne, virker dette å være gunstig for å sikre kompetanse i prosjektet.

Utskiftning av rektor og leder av Helhetsgruppa kan sies å ha blitt en prioriteringssak mellom tid og kvalitet, hvor kvalitet har blitt prioritert. Prosjekteier valgte å etterkomme skolens behov ved å gi tid til organiseringen av den nye skolen, slik at denne skulle bli best mulig. Dette førte til betydelig utsettelse på tiden, likefullt ble det altså prioritert å gi gode forutsetninger for å møte kravet til *kvalitet* i jerntriangler. Det har i tillegg blitt gjennomført tiltak for å øke kvaliteten i daglig drift og undervisning parallelt med sammenslåingsprosjektet.

Vi kan ikke se at det har blitt brukt prosjektstyringsverktøy i oppfølgingen og i informasjonsarbeidet knyttet til prosjektet.

Prosjektet ble ikke ferdig i henhold til tidsplanen og heller ikke innenfor kostnadsrammen. Slik sett ser det ut til at prosjektet *ikke* vil oppfylle kravene til prosjektledelsessuksess.

Teorien åpner likevel for at prosjektledelsessuksess kan oppnås ved at endrede forutsetninger håndteres, og at målene i jerntriangelen fortsatt er styrende for prosjektet. Avviket fra tidskravet må også kunne defineres som *hensiktsmessig*, og overskridelser av kostnadsrammen må kunne *forstås og forklares* (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). For å håndtere slike endringer bør et prosjektstyringsverktøy brukes som hjelpemiddel. Basert på kompleksiteten og den store usikkerheten knyttet til prosjektet virker det hensiktsmessig at det ble innvilget ekstra tid. Prosessen rundt økningen av kostnadsrammen virker, med få unntak, å være i tråd med offentlige føringer for estimering av kostnadsrammer i prosjekt. Utvidelsen kan med bakgrunn i dette forstås og forklares.

Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at kvalitet i undervisningen er viktig for Ishavsbyen, og at dette ligger til grunn for de aktive valgene som tas i styringen av prosjektet. Når Ishavsbyen i tillegg er et endrings- og utviklingsprosjekt og ikke er et arrangement som må fullføres på tiden, mener vi at det er åpning for å vurdere prosjektledelsessuksess i et videre perspektiv selv om tidslinjen strekkes ut.

Basert på dette mener vi at forutsetninger for å oppnå prosjektledelsessuksess i noen grad er til stede. Dette til tross for at det ikke har blitt brukt prosjektstyringsverktøy, kun prosjektmetodikk.

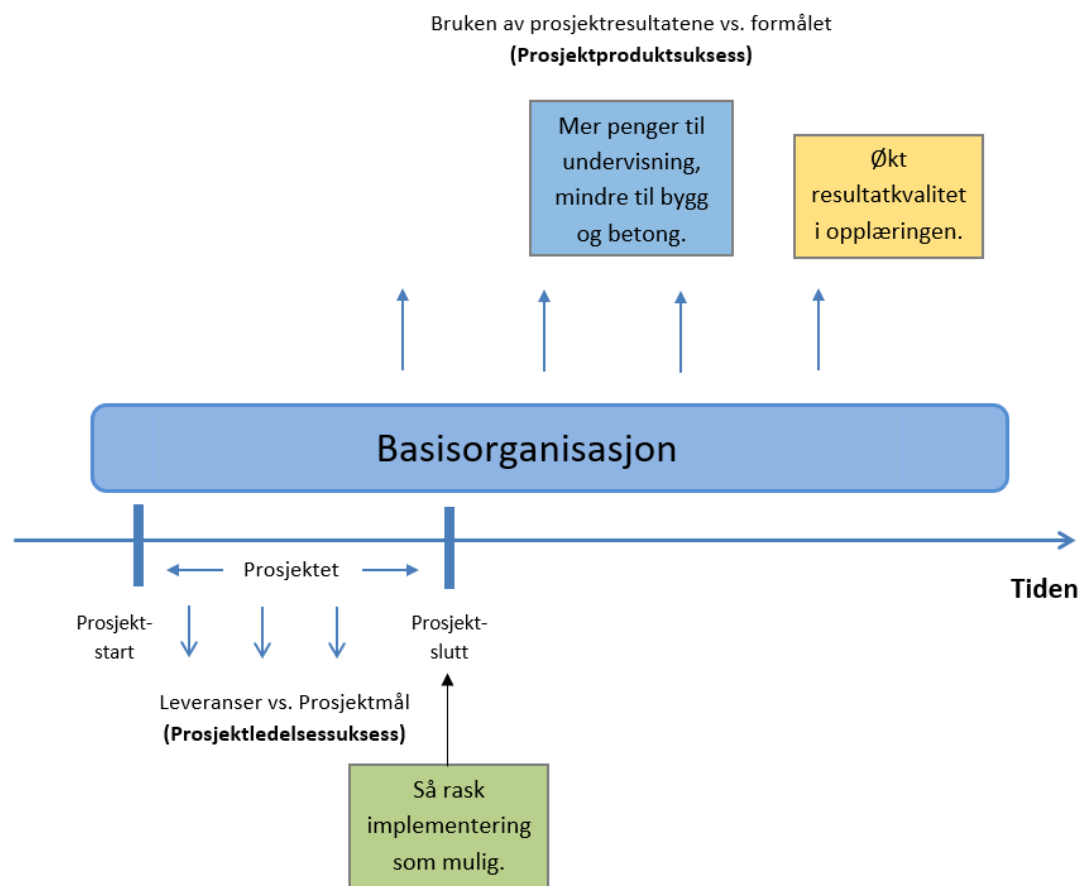
6.2 Forutsetningene for å oppnå prosjektproduksuksess

I dette forskningsspørsmålet skal vi drøfte om forutsetningene ligger til rette for å oppnå prosjektproduksuksess. Kriteriene for å oppnå prosjektproduksuksess er at prosjektet leverer et produkt i henhold til bestilling og behov fra prosjekteier og basisorganisasjonen.

Produksuksess vurderes derfor ut i fra om prosjektet bidrar til verdiskapning og langsiktig effekt for basisorganisasjonen.

Bestillingen til prosjektet basert på kriteriene for produksuksess er framstilt i figuren under. Her ser vi at *riktig tid* var så rask implementering som mulig, *kostnadene* skulle flyttes fra bygg og betong til undervisning og *riktig kvalitet* var i dette tilfellet økt resultat kvalitet i

opplæringen (Fylkestinget, 2017). Dette har vi valgt å illustrere ved plasseringen av den blå og den oransje boksen over pilene som viser til den langsiktige effekten for basisorganisasjonen. For å kunne ta ut full effekt er det viktig at prosjektet avsluttes så tidlig som mulig.

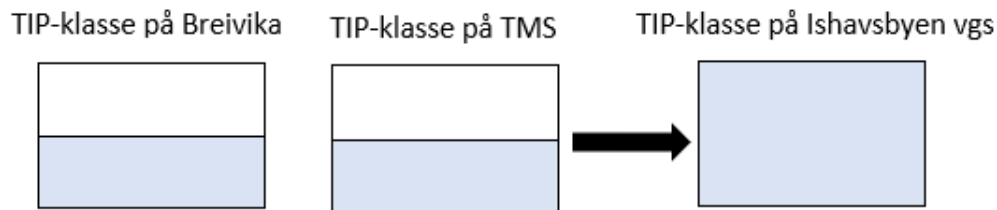


Figur 18 kriterier for prosjektproduktuksess (egen, fritt etter Andersen, 2015)

Rammebetingelsene for prosjektet er altså fortsatt knyttet til tid, kostnad og kvalitet, selv om prosjektets produktuksess ikke måles i henhold til dette på samme måte som ved prosjektledelsessuksess. I figur 18 har vi synliggjort rammebetingelsene sammen med kriteriene for prosjektledelsessuksess og prosjektproduktuksess.

Ett av formålene med sammenslåingen var altså å flytte penger fra bygg og betong til undervisning slik det er skissert i «Det kunnskapsrike nord» (Utdanningsetaten, 2006). I fylkestinget i november 2017 ble formålet på kostnadsiden konkretisert ved at kostnadsrammen ble satt til 600,5 millioner kroner.

Å flytte penger fra bygg og betong til undervisning kan blant annet gjøres ved å slå sammen skoler og organisere tilbudsstrukturen på en slik måte at klasserommene ved skolene fylles opp i stedet for at de står delvis tomme. Figur 19 framstiller effektivisering av skoledrift gjennom redusert behov for klasserom ved bedre oppfylingsgrad når skolene slås sammen.



Figur 19 Oppfylingsgrad ved Ishavsbyen etter sammenslåingen, egenkomponert

Arealeffektiviseringen man oppnår ved sammenslåingen skal i tillegg til økonomiske innsparinger også gi økt strukturkvalitet gjennom oppdatert bygningsmasse. Denne arealeffektiviseringen er særlig kostnadsbesparende der hvor studietilbudet krever tidsriktig og kostbare spesialrom med utstyr og inventar som både er dyrt i innkjøp og ved vedlikehold. Gjennom denne forbedringen i strukturkvalitet er planen å gi handlingsrom for å øke prosesskvaliteten.

Utgiftene til pedagoger reduseres også ved å samle utdanningsprogrammer fra to til én skole. Dersom det i utgangspunktet er behov for to lærere på hver skole, vil det etter sammenslåingen kanskje bare være behov for tre lærere tilsammen. Dette er et effektiviseringstiltak som over tid vil gi innsparing for fylkeskommunen. De ansatte som står i fare for å miste arbeidsplassen eller måtte endre arbeidssted opplever kanskje ikke denne innsparingen som en fordel. Flere av informantene trakk fram uroen i forbindelse med sammenslåingen, og at mye av årsaken til denne uroen knyttet seg til usikkerheten om hva som kom til å skje med arbeidsplassene. En av informantene trekker fram at den organisatoriske sammenslåingen i 2015 ga stordriftsfordeler som muligheten til å utnytte en større lærerstab på tvers av skolestedene. På den ene siden betød dette sparte ressurser og en styrking av fagmiljøet, altså både økt struktur- og prosesskvalitet (Utdanningsetaten, 2006). På den andre siden kan risikoen for nedbemanning ha vært utfordrende for både organisasjonen og de som rammes.

Selv om sammenslåingen viser seg å bli en produktsuksess, altså at den langvarige effekten av sammenslåingen gir gode arbeidsplasser og innsparinger som kan overføres til undervisning,

er det ikke sikkert at dette oppleves som en suksess for enkeltindividet. Organisasjonens opplevelse av produktsuksess vurderes ikke først og fremst ut fra individenes ståsted og deres opplevelse av om prosjektet er vellykket, men heller om organisasjonens verdiskapning på sikt oppleves å være oppnådd. Fagkompetansen ligger likevel på individnivå, noe som gjør at organisasjonens potensiale for å oppnå produktsuksess også er avhengig av at enkeltindividene blir ivaretatt.

Det kan være tidkrevende å håndtere de menneskelige utfordringene, noe som igjen svekker muligheten for å komme i mål med prosjektet. All de tid bygningsmassen på begge skolestedene fortsatt er i bruk, får man ikke tatt ut full effekt av sammenslåingen

Alle ansatte fikk tilgang på den samme informasjonen om sammenslåingen, og for noen var dette nok, men for andre ble det for lite, og informasjonsgapet ble en kilde til bekymring og usikkerhet for mange. Én av lederne vi intervjuet uttalte at det var uventet at sammenslåingen skulle skape så mye støy. Han mente at formålet med sammenslåingen var så fornuftig at det ville være full enighet både om behovet og veien framover. Dette er en interessant observasjon da sammenslåingsprosessen styres ovenfra og ned. Ledelsen vil da alltid sitte med mer informasjon om bakgrunn og behov for denne type endringer enn resten av organisasjonen. Behovet for å slå sammen er kanskje ikke tydelig for alle. Dersom den enkelte medarbeider ikke ser behovet for å slå sammen, gir det seg ofte utslag i manglende motivasjon. Erlie (2012) mener at det er viktig å sørge for at medarbeiderne får kontinuerlig informasjon om organisasjonen og dens omgivelser. Gjennom å ha kunnskap om hvilke forhold som påvirker organisasjonen vil medarbeiderne være bedre forberedt den dagen det viser seg at det er et behov for større endringer (Erlie, 2012). Dette er viktig sett i sammenheng med at Miller (2000) påpeker at for lite vektlegging av de menneskelige faktorene og mulige kulturkollisjoner kan føre til økt motstand i organisasjonen, noe som igjen kan føre til at sammenslåingen mislykkes helt. Teori om forberedelser til organisasjonsendringer finner vi også i Lewin sin modell for endring i figur 3, hvor han har kalt den første fasen for opptining. Det er i denne fasen organisasjonen forberedes på endringen som skal komme i neste fase. Kanskje kunne formålet med sammenslåingen vært kommunisert fra lederne både i prosjektet og i basisorganisasjonen på et tidligere tidspunkt. I denne oppgaven har vi bare intervjuet sentrale ledere og ingen av medarbeidere på nivået under. Dette gjør at vi kan ha fått et top-down perspektiv på sammenslåingen uten det

nyanserte bilde som man ellers kunne fått ved å intervjuere medarbeidere på alle nivåer. Bakgrunnen for at vi valgte slik var at formålet med denne oppgaven, var å undersøke hvordan sammenslåingen ble ledet og hvilke prioriteringer som ble gjort av ledelsen for å oppnå prosjektsuksess.

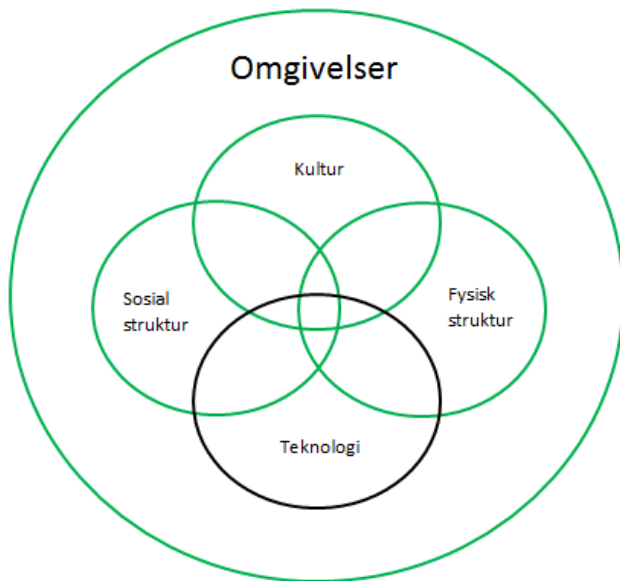
Formålet om samlede og robuste fagmiljøer kunne kanskje i større grad blitt brukt som motivasjon og engasjement dersom endringen ble sett på som starten til virkelig å bli det mest anerkjente kompetansemiljøet på landsbasis innen fagfeltene det undervises i. Gjennom intervjuene og dokumentstudiene ser vi tydelig at kvalitet og kompetanse er et fokusområde. Det kommer derimot ikke tydelig fram om Ishavsbyen tar mål av seg til faktisk å bli et slikt kompetansesenter på sikt. En slik målsetning kunne kanskje skapt motivasjonen og engasjementet som kanskje mangler hos enkelte. På en annen side kan det være vanskelig å bruke visjoner og langsiktige målsetninger for å motivere de ansatte for noe som allerede har blitt forskjøvet i tid flere ganger.

Prosjektstyringsverktøy som formålsstruktur og interessentanalyse i POSt brukes for å både kommunisere og avklare for de ansatte hvilke vurderinger som er gjort for at prosjektet skal bidra til å nå sitt mål og formål.

En av informantene beskriver at prosjektet er utsatt for endringer fra samfunnet, noe som samsvarer med Kaufmann (2015) sitt utsagn om at en organisasjon ikke eksisterer i et vakuum, men er en del av samfunnet og fanges naturlig opp av endringer i omgivelsene. Dette kan vi også se dersom vi sammenligner et prosjekt med en organisasjon slik Hatch (2001) beskriver den med Femsirkelmodellen. Her ser vi si at en organisasjon er inkludert i omgivelsene, og dermed også påvirkes av det som skjer der. Vi mener at det er interessant å se sammenslåingen til Ishavsbyen i lyset av denne modellen. Ved å se på antall sirkler som blir berørt av sammenslåingen, mener vi at vi også kan si noe om styrken og omfanget av sammenslåingen basert på det Skarpsno (2002) presenterer som *styrken i en fusjon*.

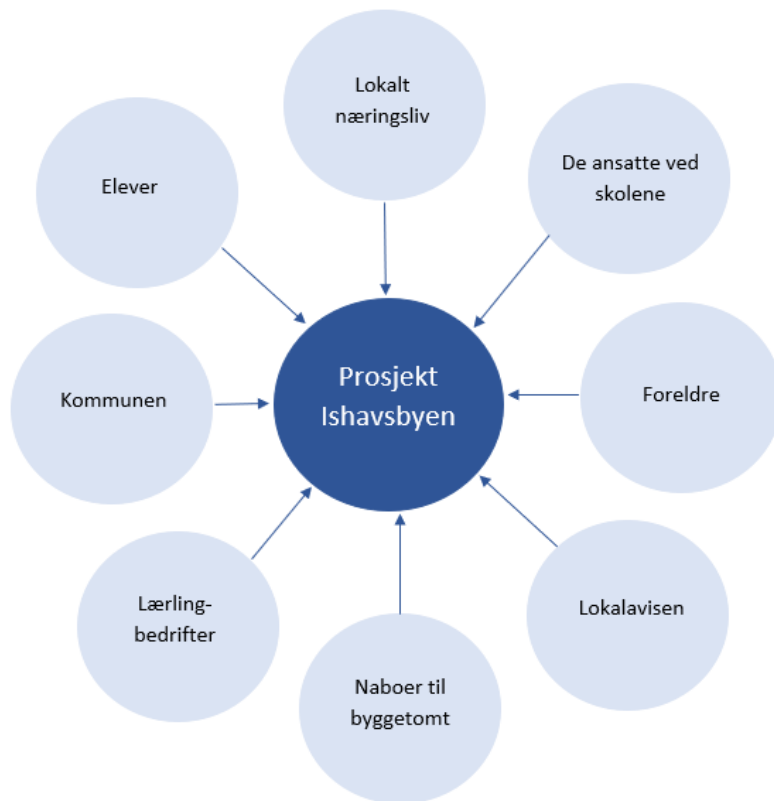
Sammenslåingen til Ishavsbyen fører til en endring i organisasjonen som berører alle sirklene bortsett fra teknologi. I og med at sirklene overlapper hverandre ser vi at teknologisirkelen likevel er berørt i stor grad. Ved Ishavsbyen gir dette seg utslag i at databaser må oppdateres og integreres til en felles enhet. En sammenslåing som omfatter så mange av sirklene vil alltid være kompleks og dermed også sårbar for endringer som må håndteres. Denne kompleksiteten kan være noe av grunnen til at sammenslåingen til Ishavsbyen trekker ut i tid.

For å håndtere kompleksiteten kan det være hensiktsmessig å bruke prosjektstyringsverktøy for å holde oversikt over aktivitetene.



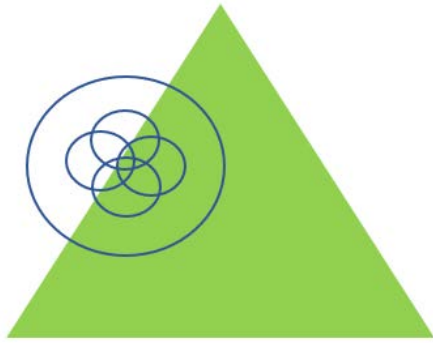
Figur 20 Femsirkelmodellen, fritt etter Hatch

I Femsirkelmodellen representerer den ytterste sirkelen *omgivelsene*. For Ishavsbyen sin del kan denne sirkelen også fremstilles gjennom en egen modell hvor omgivelsene i form av interne og eksterne interessenter til prosjektet synliggjøres i figur 21. Vi ser at interessentene er mange og at de har ulik kobling til prosjektet. Det de alle har til felles er interessen for hvordan fellesskapets verdier blir forvaltet. En offentlig institusjon, som i dette tilfellet en skole, er viktig for lokalsamfunnet. De fleste har et eierforhold til den ved at de har vært eller ønsker å bli elev der, man jobber der selv eller kjenner noen som jobber der, eller man bor i nærheten. For næringslivet er skolen viktig fordi den produserer lærlinger eller fordi man ønsker å levere varer og tjenester i forbindelse med bygging eller vedlikehold av skolen. Det er tidkrevende å koordinere og ivareta innspill og behov til så mange interessenter. Dette kan være med på å redusere mulighetene for å komme i mål med prosjektet innen rimelig tid. Samtidig kan det være avgjørende for kvaliteten på resultatet at innspillene fra interessentene blir hensyntatt i prosjektet.



Figur 21 Et utvalg interessenter til prosjektet Ishavsbyen, egenkomponert

For et matriseorganisert prosjekt vil prosjektrelaterte oppgaver også treffe basisorganisasjonen som har i oppgave å opprettholde daglig drift. I figur 22 har vi kombinert Hatch (2001) sin Femsirkelmodell med Skyttermoens (2015) modell om et matriseprosjekt jfr. figur 4. Med figur 22 ønsker vi å få frem at prosjektet som organisasjon kan være delvis inkludert i basisorganisasjonen, slik et matriseprosjekt er. På denne måten kan man si at omgivelsene påvirker både prosjektet og basisorganisasjonen og vise versa. Dette betyr at prosjektets interessenter som f.eks. de ansatte, lokalt næringsliv og media, kan påvirke både prosjektet og basisorganisasjonen, i tillegg til at de selv blir påvirket av hva som skjer i prosjektet og med basisorganisasjonen.



Figur 22 Prosjektorganisasjonens plassering delvis i basisorganisasjonen, egenkomponert, fritt etter (Hatch, 2001) og (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015)

Sammenslåingen til Ishavsbyen har startet og stoppet flere ganger. Det kan virke som at fokus på kvalitet på lang sikt, er mye av årsaken til dette, noe som etter hvert sliter på organisasjonen og medarbeiderne. På den ene siden kan en slik slitasje by på utfordringer med å klare å holde kvaliteten oppe i det daglige arbeidet, og kanskje byr det også på utfordringer med å ivareta kvalitetsfokus på sluttproduktet. På en annen side oppleves det kanskje som om prosjektet ikke har noe annet valg enn å innvilge ekstra tid der det trengs, nettopp for å klare å innfri kvalitetskravet i sluttproduktet. Det var i det hele tatt bred forståelse fra prosjekteiersiden for rektors behov for en innkjøringsfase i den nye rollen og det ble derfor satt av tid til dette. Dette kan være med på å heve kvaliteten på sluttproduktet samtidig som man også må være bevisst på at dette kan gå på bekostning av både tid og kostnad. Disse forberedelsene kan være viktige for å klargjøre for prosjektmedarbeiderne hva sammenslåingsprosessen skal føre til på struktur- og prosesskvalitet slik vi presenterte det i kvalitetshierarkiet i figur 12. Gjennom prioriteringene kan det synes som prosjekteier har fokus på at kvalitet må gjennomsyre hele prosessen. En av informantene påpekte i tillegg at utskiftningen på prosjekteiersiden også skapte behov for tilpasningstid i organisasjonen. Det er lett å forstå at både arbeidsmengde og kompleksitet i en sentral stilling gjør at det tar tid å få god oversikt. Samtidig kan det se ut til sammenslåingsprosjektet mister framdrift ved at samarbeidet mellom prosjekteier og prosjektleder ikke opprettholdes slik teorien skisserer som optimalt. Dette kan føre til forsinkelser som utsetter gevinstrealiseringen, og dermed også mulighet for prosjektproduktssuksess. På en annen side er utskiftning av personell i et prosjekt som går over så lang tid, noe man må forvente.

6.2.1 Oppsummering og delkonklusjon prosjektproduktssuksess

I dette forskningsspørsmålet har vi drøftet om forutsetningene ligger til rette for å oppnå prosjektproduktssuksess. Prosjektteorien påpeker at måling av prosjektproduktssuksess ikke vurderes den dagen prosjektet avsluttes, men en viss tid etterpå.

Målingen av kvalitet i opplæringen kan gjøres kvantitativt ved å sammenligne tallene for gjennomføringsgrad og karaktergjennomsnitt *før* sammenslåingen og en viss tid *etter* samlokaliseringen.

Gevinsten av samlokalisering er økonomisk effektivisering gjennom stordriftsfordeler. For Ishavsbyen handler dette om at penger flyttes fra bygg og betong til undervisning, samt at lærerkreftene samles og skaper mer robuste fagmiljøer. Dette kan bidra til at flere elever gjennomfører videregående opplæring, og at gjennomsnittskarakteren øker.

	Tiltak underveis i prosessen	Etter samlokalisering
Struktur-kvalitet	<ul style="list-style-type: none">• Vedtak om endring av skolestruktur• Vedtak om optimalisering av tilbudsstruktur• Organisatorisk sammenslåing i 2015	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte utgifter til bygg og betong• Mer ressurser til undervisning• Samlokalisering av pedagogiske og administrative ressurser
Prosess-kvalitet	<ul style="list-style-type: none">• Geografisk samlokalisering av ressurser der det er mulig	<ul style="list-style-type: none">• Etablere sterke og robuste fagmiljøer
Resultat-kvalitet	<ul style="list-style-type: none">• Kontinuerlig fokus på opprettholdelse og forbedring av kvalitet i daglig undervisning	<ul style="list-style-type: none">• Øke gjennomføringsgraden• Heve karaktergjennomsnittet

Figur 23 oversikt over tiltak som skal gi økt kvalitet, egenkomponert

Selv om prosjektproduktssuksess først kan måles en viss tid etter at prosjektet er avsluttet mener vi, basert på våre funn, at forutsetningene i stor grad er til stede for å oppnå prosjektproduktssuksess.

7 Konklusjon

I denne oppgaven stilte vi spørsmålet om forutsetningene ligger til rette for at sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole kan kalles for vellykket. Vi har tatt utgangspunkt i generell teori om prosjekt, i tillegg til teori om jerntriangler, prioriteringsmatrise og prosjektsuksess. Gjennom dokumentstudier og dybdeintervjuer med sentrale ledere i prosessen har vi undersøkt om forutsetningene ligger til rette for prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess.

Med bakgrunn i det teoretiske grunnlaget i oppgaven sammenstilt med funn og analyse mener vi at figur 24 viser prosjekteiers prioriteringer av tid, kostnad og kvalitet for prosjektet med sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole. Vi mener å kunne si at kravet til *kvalitet* i sammenslåingen har vært fast, og at sentrale ledere har prioritert denne faktoren der de har tatt aktive valg. Av det vi kan se har det blitt tatt valg som går i retning av å holde kostnadene lavest mulig, og vi mener derfor at *kostnad* fremstår som en faktor som skal optimaliseres. Som den siste av faktorene i jerntriangler mener vi å kunne si at *tid* har vært en fleksibel faktor som har blitt nedprioritert der sentrale ledere har måttet prioritere mellom ressursene.

	Tid	Kostnad	Kvalitet
Fast			●
Optimalisere		●	
Fleksibel	●		

Figur 24 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)

Våre forventinger til funn var at sammenslåingen først og fremst var økonomisk betinget. Gjennom datainnsamlingen ble det tydelig at kravet om økt resultat-kvalitet var det overordnede målet og formålet med sammenslåingen. Vår forventning om funn knyttet til effektivisering ble i stor grad innfridd. I tillegg ble forståelsen for kvalitetskravet som den største drivkraften for endringen styrket.

Basert på funn, analyse og drøfting mener vi at forutsetninger for å oppnå prosjektledelsessuksess i *noen grad* er til stede.

Basert på funn, analyse og drøfting mener vi at forutsetninger for å oppnå prosjektproduktssuksess i *stor grad* er til stede.

Sitatet under fra en av informantene oppsummerer godt det hovedinntrykket vi sitter igjen med fra alle de sentrale lederne vi intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, nemlig at resultatet i sluttproduktet er det viktigste.

«For oss er det selvsagt også viktig å overholde den økonomiske rammen. Men det er klart at det er mye lettere å akseptere et merforbruk hvis lærerne er veldig fornøyde, enn at prosjektet er veldig vellykket rent økonomisk hvis lærerne er veldig misfornøyde. For da har vi I ALLE FALL mislyktes»

Forutsetningene for at sammenslåingen til Ishavsbyen skal kunne kalles vellykket, er avhengig av hvordan man definerer begrepet prosjektsuksess. Prosjektledelsessuksess kan måles den dagen prosjektet avsluttes, og prosjektproduktssuksess måles en viss tid etter at prosjektet er avsluttes. For i det hele tatt å kunne vurdere prosjektproduktssuksess må altså prosjektet ferdigstilles. Dess lengre tid dette tar, dess mer reduseres forutsetningene for et vellykket prosjekt. Dette fordi full effekt av sammenslåing og samlokalisering ikke kan tas ut før skolestedene samles under ett tak.

7.1 Teoretiske implikasjoner

I teorien rundt om jerntriangleret legges det vekt på at rammefaktorene i jerntriangleret: tid, kostnad og kvalitet er uløselig knyttet sammen og påvirker hverandre gjensidig. Våre funn viser at utsettelsene på tid endret kostnadsrammen seg fordi kvaliteten ble holdt fast på. Dette stemmer dermed overens med teorien.

Andersen (2015) sammenligner prosjekter med temporære organisasjoner. Ved å sammenligne prosjektet ved Ishavsbyen med Hatch (2001) sin framstilling av en organisasjon kan vi se at et prosjekt er en del av omgivelsene, og at omgivelsene er en del av prosjektet. Disse påvirker hverandre gjensidig. Som en del av omgivelsene finner vi prosjektets interessenter som både påvirker prosjektet og blir påvirket av det. Denne gjensidige påvirkningen samsvarer med situasjonen slik vi ser den ved Ishavsbyen.

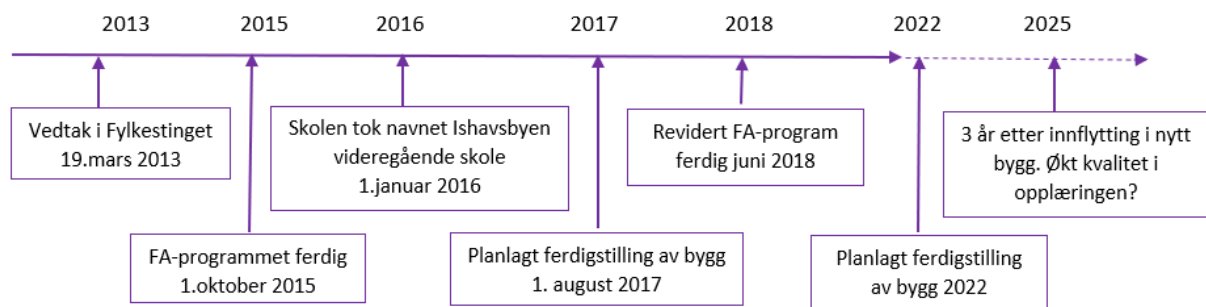
Ved å se på sammenslåingen ved Ishavsbyen som et matriseprosjekt får vi et inntrykk av kompleksiteten ved at basisorganisasjonen og prosjektet påvirkes av hverandre.

7.2 Praktiske implikasjoner

Kartlegging og planlegging av aktiviteter i starten av et prosjekt kan gi et solid fundament for en god prosess med mulighet for å håndtere oppdukkende utfordringer underveis. Med bakgrunn i dette ser vi at prosjektet kunne vært tjent med å bruke prosjektstyringsverktøy for å sikre oversikt og framdrift. Slike verktøy er også gode fundament ved konsekvensutredning. Flere av informantene mente at utsettelse var en belastning for organisasjonen og medarbeiderne, samt at slike valg også fikk økonomiske konsekvenser. Noe av dette kunne kanskje vært unngått ved bruk av prosjektstyringsverktøy.

7.3 Anbefaling til videre forskning

Vi har i denne oppgaven hatt fokus på overordnet nivå i prosjekt- og basisorganisasjonen i forbindelse med sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole. Vi har ikke sett på hva arbeidstakerorganisasjonene mener, som representant for de ansatte, om nødvendigheten for sammenslåing. En forskning på medarbeidernivået med et representativt utvalg av informanter under tittelen – «Ishavsbyen videregående skole, anno 2025: var det nødvendig?»



Figur 25 Tidslinje med planlagte milepæler fram til 2025, egenkomponert

En annen interessant mulighet kan være en sammenlignende studie av sammenslåinger innen samme fylkeskommune med et temabasert fokus som for eksempel «hvilke forberedelser ble gjort?», «hva har organiseringen hatt å si for prosessen, eller resultatet?».

Kanskje kunne man også sett på hvilke erfaringer fylkeskommunen gjort seg etter et antall sammenslåinger, og hvordan de som organisasjon strukturerer disse erfaringene.

Avdelingen for helse og oppvekst ble en stor avdeling etter sammenslåingen, og da kan viktigheten av god ledelse, riktig organisert ledelse og lederens personlige egenskaper bli veldig interessant å forske på. Hvordan var det for eksempel å lede denne avdelingen, og hvilke utfordringer kan man møte på når man leder en avdeling i en vekstperiode?

Figur og tabell

Figur 1 Tidslinje for milepæler i sammenslåingen.....	7
Figur 2 Endring + usikkerhet = prosjekt, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 30)...	9
Figur 3 Lewins modell for endring (Lewin, K., 1951, sitert av Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378).....	11
Figur 4 Former for organisatorisk tilknytning, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 139).....	12
Figur 5 Femsirkelmodellen (Hatch, 2001, s. 30).....	14
Figur 6 Prosjektets Overordnede Styringsrammer, egen, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).....	15
Figur 7 Jerntrianglet – fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 21).....	16
Figur 8 Prosjektsuksess, egenkomponert	17
Figur 9 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)	18
Figur 10 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)	19
Figur 11 Prosjektledessuksess og prosjektproduksuksess, fritt etter (E. S. G. Andersen, Kristoffer V.; Haug, Tor, 2015, s. 47).....	20
Figur 12 Kvalitetshierarkiet, fritt etter (Utdanningsetaten, 2006, s. 46)	23
Figur 13 Praktisk eksempel på begrepet oppfylingsgrad, egenkomponert	24
Figur 14 Informantenes rolle i forbindelse med sammenslåingen	30
Figur 15 Faktorer som påvirket kostnadsrammen mellom 7/13-vedtaket og 82/17-vedtaket..	40
Figur 16 kriterier for prosjektledessuksess (egen, fritt etter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015))	46
Figur 17 to selvstendige organisasjoner på samme nivå, egenkomponert fritt etter Hatch (2001)	47
Figur 18 kriterier for prosjektproduksuksess (egen, fritt etter Andersen, 2015).....	53
Figur 19 Oppfylingsgrad ved Ishavsbyen etter sammenslåingen, egenkomponert.....	54
Figur 20 Femsirkelmodellen, fritt etter Hatch.....	57
Figur 21 Et utvalg interessenter til prosjektet Ishavsbyen, egenkomponert	58
Figur 22 Prosjektorganisasjonens plassering delvis i basisorganisasjonen, egenkomponert, fritt etter (Hatch, 2001) og (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).....	59

Figur 23 oversikt over tiltak som skal gi økt kvalitet, egenkomponert.....	60
Figur 24 Prioriteringsmatrise, fritt etter (Larson og Gray, 2014, sitert av Karlsen, 2017, s. 97)	61
Figur 25 Tidslinje med planlagte milepæler fram til 2025, egenkomponert.....	63

Referanseliste

- Andersen, E. S. (2010). Prosjekt som temporær organisasjon. Hentet fra <https://www.magma.no/prosjektet-som-temporaer-organisasjon?tid=213203>
- Andersen, E. S. G., Kristoffer V; Haug, Tor. (2015). *Målrettet prosjektstyring* (6 utg.). Oslo: NKI forlaget AS.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of project management*, 17, No. 6, 337-342.
- De Meyer, A. L., Christoph H.; Pich, Michael, T. (2002). Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43 (42): 60-67.
- Erlien, B. (2012). *Intern kommunikasjon; planlegging og tilrettelegging* (4.utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fylkeskommunalt eiendomsforum. (2014). *FEF-arealmodell*. fra <https://www.fef.no/>
- Fylkestinget. (2013), *Saksprotokoll - Ny skolestruktur i Tromsø*. Tromsø: Troms Fylkeskommune.
- Fylkestinget. (2014), *Saksframlegg - Tilbudsstruktur og kostnadsreduksjon i videregående opplæring*. Tromsø: Troms Fylkeskommune.
- Fylkestinget. (2017), *Saksframlegg - Ishavsbyen videregående skole - Revidering av investeringsprosjekt* Tromsø: Troms fylkeskommune.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering* (4 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, (1) 202-210.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring - Organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2011). *Veileder - Budsjettering av investeringer og avslutning av investeringsregnskapet*. (H-2270). Oslo: Departementenes servicesenter 10/11.
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. (Meld. St. 18 (2014-2015)). Hentet fra <https://www.stortinget.no>.
- Miller, R. (2000). How culture affect merges and acquisitions
- Murray, P. (2004). *The saga of Sydney Opera House*. London: Spoon Press.
- Perrow, C. (1994). The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(4).
- Rasmussen, E. A. (2010). *Kan en pluss en bli en? En studie av forsøket med regionskolemodellen i Troms fylke i perioden 2006-2009*. (Master i ledelse Masteroppgave i ledelse), Universitetet i Tromsø Tromsø.
- Skarpsno, T. S., Kjerstin; Hov-Aanæs, Ellen; Bøgh, Peter Christian; . (2002). *Erfaringer fra statlige fusjoner*. Oslo: Statskonsult.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse* (1 utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

- Solstad, E. (2009a), *Evaluering av sammenslåing av videregående skoler i Troms* Harstad: Høgskolen i Harstad
- Solstad, E. (2009b). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*.
- Solstad, E., & Olsen, T. H. (2011). Lost in Translation? *Scandinavian Journal of Business Research*, 25 (1), 2-16.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse -en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Turner, J. R. C., R.A.;. (1993). Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, 11 (12): 93-102.
- Utdanningsdirektoratet. (2010). *Vurderingspraksis - Vurdering for læring*. fra <https://www.udir.no/vurdering-for-laring/>
- Utdanningsdirektoratet. (2011). Yrkesretting og relevans i fellesfagene.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). Kvalitet i opplæringen - hvordan vurdering kan bidra til kvalitetsutvikling. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitetsarbeid-i-opplaringen/hvordan-vurdering-kan-bidra-til-kvalitetsutvikling/>
- Utdanningsetaten. (2006). *Det kunnskapsrike nord*. (Fylkestingsmelding 1:2006). Tromsø: Troms fylkeskommune.
- Vik, K. (2017, 23.september 2017). Nye Ishavsbyen videregående skole blir dobbelt så dyr, *iTromsø*.

Vedlegg

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«En kvalitativ studie av sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole»

Prosjektgruppen

Vi er to studenter som går erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, campus Harstad. Wenche Rydning jobber med HR i Forsvaret og Eirin Torblå jobber som økonomisjef ved Heggen videregående skole.

Daglig ansvarlig og veileder er førstelektor Bård Borch Michalsen ved UiT, Campus Harstad

Bakgrunn og formål

Vi ønsker å se nærmere på hvordan sammenslåingen av IVS har forløpt fra fylkesvedtak i mars 2013 og frem til sommer 2018. Vedtaket om denne fusjonen finner vi i saksprotokoll for Fylkestinget datert 19. mars 2013 med tittelen «Ny skolestruktur i Tromsø» (Fylkestinget, 2013).

Bruk av innsamlet informasjon

Når det gjelder dokumentasjon av data ønsker vi å ta opp intervjuene på lydbånd og transkribere dem etterpå. Vi kommer også til å skrive et lite sammendrag av det enkelte intervju.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til lydopptak.

Ved å delta som informant vil du kunne bli identifisert på bakgrunn av beskrivelser om din rolle i sammenslåingen. Vi vil ikke omtale informanter med navn, men ved funksjon/stilling der dette ansees hensiktsmessig. Dersom det er deler av intervjuet du ikke ønsker at vi skal bruke i masteroppgaven, ber vi om at du sier fra om dette. Dette vil bli hensyntatt.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 31.05.2019. Alle opptak vil slettes omgående etter levering av prosjektet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Gjennomlesning før levering

Kryss av her dersom du som informant ønsker å lese igjennom rapporten og komme med innspill/kommentarer/endringer før den leveres/publiseres.

Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju

.....

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Faktaspørsmål

Hvilken rolle har du i sammenslåingen?

Fortell om din start i sammenslåingen.

- Har du vært med fra start?

1. Hva skal sammenslåingen bidra til?
2. Hvordan var det tenkt å organisere daglig skoledrift med sammenslåingen?
3. Hvilke rammebetingelsene ble gitt for å igangsette sammenslåingen?
4. Hvilke metoder har blitt brukt for å drive prosessen med sammenslåingen fremover?
5. Hvilken struktur ble lagt for planlegging og oppfølging av sammenslåingen?
6. Hvilke utfordringer har man møtt på ifm sammenslåingen så langt (frem til sommeren 2018?)
7. Hva skal til for at sammenslåingen til IVS kan kalles vellykket? (henger sammen med spørsmål 1)
8. Var det noe som ble annerledes enn forventet?
9. Er det mulig å beskrive en ideell måte å lede en slik sammenslåing?
10. Sett i retrospekt; er det noe du skulle ønske hadde blitt gjort annerledes?
11. Er det noe vi ikke har spurt om som du ønsker å si noe om?

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Sammenslåingen til Ishavsbyen videregående skole (IVS): Et prosjekt?

Referansenummer

964283

Registrert

24.01.2019 av Eirin Anne Karlsen Torblå - eak100@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges arktiske universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /
Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bård Borch Michalsen, bard.b.michalsen@uit.no, tlf: 77058221

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eirin Torblå, eirin.torbla@tromsfylke.no, tlf: 99267065

Prosjektperiode

24.01.2019 - 01.06.2019

Status

24.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

24.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.01.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG

VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Høyre vil sparke kommunens internasjonale rådgiver

Maria Østensson sitter på en oppsigelse dersom det blir blått flertall i Tromsø.

I Høyres alternative budsjett er det foreslått å kutte 750.000 kroner i året. Det betyr at de vil fjerne stillingen som internasjonal rådgiver.

– Internasjonale oppgaver er

viktig. Men dette forslaget handler om at de oppgavene ivaretas på andre måter – gjennom ordføreren og eksisterende ansatte. Derfor foreslo vi også å kutte denne stillingen i fjor, og for vi gikk ut av byrådet, sier Høyres gruppeleder, Erlend Sværdal Bøe.

I dag er det svenske Maria Østensson som besitter stillin-

gen som internasjonal rådgiver – det har hun gjort siden 2011.

– Jeg jobber med internasjonalt arbeid opp mot ordføreren, med vennskapsbyene til Tromsø i tillegg til noen andre oppgaver, sier hun.

Østensson ønsker ikke å kommentere Høyres kuttforslag, og viser til stabssjef Mari Enoksen Hult – som heller ikke vil kom-

mentere budsjettet.

– Jeg har ingen kommentar til politikernes budsjett, de legger fritt fram sine budsjett som de selv vil. Vi har ikke noen mening om at det er foreslått en konkret stilling kuttet.

– Hva tenker du om at en ansatt i kommunen sitter på oppsigelse, dersom Høyre vinner valget i 2019?

– Det kan jeg ikke kommentere. Vi forholder oss til budsjettet når det er vedtatt av kommunestyret. Jeg har forståelse for at et slikt budsjett kan virke belastende for en ansatt, men dette er likevel et forslag fra et politisk parti, og det vil jeg ikke kommentere, sier Hult.

MARTIN LÆGLAND
martin@tronsno.no

Nye Ishavsbyen videregående skole blir dobbel så dyr



BEDRE PROSJEKT: Fylkesråd for plan og økonomi, Ane-Marthe Sani, mener det er et bedre skoleprosjekt fylkespolitikerne nå skal ta stilling til enn det som forelå i 2013.

FOTO: TROMS FYLKESKOMMUNE

Etter at fylkespolitikerne i 2013 vedtok å bygge ny videregående skole i Breivika, har prisen økt fra 300 millioner kroner til 600 millioner kroner. Økte byggekostnader er noe av forklaringen på den voldsomme prisøkningen.

Da fylkestinget vedtok ny skolestruktur i Tromsø i 2013, ble det vedtatt å bygge delvis ny skole og delvis renovere den eksisterende videregående skolen i Breivika, og rive noe av den gamle bygningsmassen.

Tre fagskoler samles

Når fylkesrådet på tirsdag skal behandle revidert investeringsprosjekt, er kostnadsrammen for Ishavsbyen videregående skole (tidligere Breivika videregående skole) på 600.500.000 kroner.

I den nye skolen vil tre fagskoler bli lokalisert; helse, maritime og tekniske fag. I tillegg skal Pedagogisk, Psykologisk, Tjeneste og Oppfølgningstjeneste flytte inn i de nye lokalene.

I innstilling til vedtak heter det at det renoveres og bygges nytt til sammen 12.700 kvadratmeter for å samle Ishavsbyen videregående skole i Breivika. 8.000 gammel bygningsmasse rives.



NYVIDEREGÅENDE: Dagens Ishavsbyen videregående skole skal renoveres og delvis rives, i tillegg til at det skal bygges nytt: Pislapp 600 millioner kroner.

FOTO: TOR FARSTAD

Nyskolen finansieres med et låneopptak på 476 millioner kroner.

Tromsø maritime skole med eiendom selges, salgssinntekterne skal erstatte deler av låneopptaket.

Komplekst prosjekt

Av saksfremlegget til fylkesrådet går det fram at forutsetningene for den nye skolen har endret seg siden fylkestingets vedtak i 2013.

– Byggeprosjektet er komplekst og består av bygging av nye areal, renovering av gamle arealer, riving av deler av eksisterende bygningsmasse og ivaretagelse av fagskolen. For å få en skole som er funksjonell,

arealeffektiv og tilpasset vedtatt tilbudsstruktur, er det utført en mulighetsanalyse av et eksternt arkitektfirma.

Utgifter til asbestsanering

Fylkesråd for plan og økonomi, Ane-Marthe Sani (KrF), mener analysen fører til en bedre skole.

– Vi vil få et bedre og mer gjennomarbeidet prosjekt. Skolen vil bli universelt utformet og bygges i passivhusstandard, sier hun.

Hun viser til at det er flere grunner til at prisen har doblet seg, blant annet var utgifter til inventar og utstyr ikke tatt med i 2013-vedtaket. Det er nå kostnadsberegnet til 75 millioner

kroner.

Saneringskostnader og nødvendig miljøsanering, på grunn av funn av asbest i bygningsmassen, er kostnadsberegnet til 24 millioner kroner. Midlertidig drift av skole i byggeperioden er beregnet til 15 millioner kroner.

Økte byggekostnader

Utviklingen i byggekostnader fra 2013 til 2017 har vært betydelig høyere enn den generelle prisøkningen, vises det til i saksfremlegget.

Anslaget på byggekostnader per kvadratmeter er økt fra 30.000 kroner til 45.000 kroner.

– Det har vært en galoppe-

rende prisøkning i markedet, sier Sani.

I forhold til vedtatt skoleareal i 2013, er arealet nå redusert med vel 2.000 kvadratmeter, til totalt 22.993 kvadratmeter. Fylkeskommunen forventer at driftsutgiftene vil være 17,6 millioner kroner lavere ved nye Ishavsbyen videregående skole enn ved dagens to skolesteder.

KJETIL VIK
kjetil@tronsno.no