Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2013

Osäkerheter i projekt

– en studie av projekt i den offentliga sektorn

Av: Lina Cedmer & Matilda Åberg
Handledare: Karin Winroth

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

FÖRORD

Det är tack vare våra trevliga och tillmötesgående intervjupersoner som denna studie varit möjlig. Vi vill därför tacka Christina Winberg, Josefine Idebrant och Sonya Stark för att ni avsatt tid och tagit emot oss på era respektive kontor. Vi vill även tacka Lotta Wigén för givande diskussioner och kontinuerlig konstruktiv kritik.

Lina Cedmer & Matilda Åberg

Stockholm 2013-07-21

ABSTRACT

Applying the form of projects within organizations to effectively solve problems is an approach that has become popular and spread across all types of businesses. Project as a form of work is often accompanied by different uncertainties and risks. Some of these are time constraints, low budget, and a variety of innovative obstacles. The purpose of this paper is to examine which uncertainties can appear within projects in the public sectors and how they affect the final result. It also focuses on how to manage these obstacles within the sector. This study is carried out using qualitative methods and secondary sources. The empirical examination was done through personal interviews with project managers in public sector. The main theoretical aspect used in the study was a problem solving strategy called the interaction model. From this essay, the authors could determine that there were uncertainties in the project area. Too much dependency from the involved parties and poor inspection planning are contributing factors in the level of certainty that can arise in a newly started project.

Keywords: Project, project managing, uncertainty, public sector, risks.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING 1

1.1 BAKGRUND 1
1.2 PROBLEMDISKUSSION 2
1.3 PROBLEMFORMULERING 4
1.4 SYFTE 4
1.6 AVGRÄNSNINGAR 4
1.7 DISPOSITION 5

2. METOD 6

2.1 METODVAL 6
2.2 INSAMLING AV DATA 6
2.2.1 INTERVJUSTUDIE 7
2.2.2 LITTERATURSTUDIE 7
2.3 URVAL 8
2.3.1 VAL AV RESPONDENTER 8
2.4 ARBETET KRING DATAINSAMLINGEN 10
2.4.1. FÖRBEREDELSER 10
2.4.2 UTFORMNING AV INTERVJUER 10
2.4.3 GENOMFÖRANDE 11
2.5 TILLFÖRLITLIGHET OCH METODKRITIK 12

3. TEORI 14

3.1 PROJEKTTRIANGELN 14
3.2 PROJEKTMODELLEN 16
3.3 INTERAKTIONSMODELLEN 18

4. OSÄKERHETER I PROJEKT 21

4.1 OSÄKERHETER OCH ANALYS OFFENTLIG SEKTOR 21
4.1.1 MÅL SOM OSÄKERHET 21
4.1.2 OFFENTLIGSPRIDNING SOM OSÄKERHET 25
4.1.3 SAMARBETE SOM OSÄKERHET 27
4.1.4 YTTRE FAKTORER SOM OSÄKERHET 31
4.1.5 BUDGET SOM OSÄKERHET 34
4.1.6 MANDATPERIOD SOM OSÄKERHET 38
4.1.7 TID SOM OSÄKERHET 39

5. SLUTDISKUSSION OCH SAMMANFATTNING 42

6. KÄLLOR 45

7. BILAGOR 48

7.1 BILAGA 1. 48

TABELL OCH FIGURFÖRTECKNING

Namn	Sida
Tabell 1. Offentlig sektor – Respondentöversikt	10
Figur 1. Projekttriangeln	15
Figur 2. Ett projekts olika faser	17

1. INLEDNING

Författarna kommer i detta kapitel att redogöra för bakgrunden till problemområdet i studien. Kapitlet fortsätter med en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte, problemformulering, avgränsningar och studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Projektorganisation beskrivs idag i huvudparten av litteraturen som en generell arbetsform som är oberoende av såväl bransch, projektuppdrag och medarbetare. Att tillämpa projektform inom organisationer för att effektivt lösa problem är ett arbetssätt som blivit populärt och som sprider sig inom alla typer av verksamheter.[1] Engwall beskriver projekt som en tidsbegränsad process som alltid har en början och ett slut som utförs av en planerad tillfällig organisation. Att driva projekt handlar om att genomföra en förändring och det finns alltid ett tydligt mål i centrum.[2]

Intresset för projekt som organisationsform är ett symtom av att dagens företag och organisationer verkar i en verklighet med kvalitativt nya villkor som tvingar dem att söka sig till nya sätt att fungera på. Dessa villkor handlar om osäkerhet. Det är knappast en nyhet att verkligheten som företag och organisationer verkar i idag präglas av turbulens och snabba oförutsägbara förändringar. När dessa verkar i samma omgivning blir handlingarna en komplicerad interaktion mellan företag, organisationer och omgivning. De måste anpassas efter varandra och positioneras i förhållande till varandra. Resultatet av dessa interaktioner är svårt att förutsäga eftersom det finns en osäkerhet i hur aktörerna kommer reagera.[3] Projekt som organisationsform har inte bara blivit mer populär i den privata sektorn utan har också anammats av den offentliga.[4]

---

[1] Engwall (1999)
[2] Ibid.
[3] Christensen & Kreiner (1997)
[4] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

1.2 Problemdiskussion

Projekt som organisationsform kan föra med sig en del osäkerheter. Dessa osäkerheter har sitt ursprung i de olika sätt prestationen i arbetet genomförs och det oförutsedda beteendet som människor har.[5] Raz et.al preciserar projektrisk som en företeelse som kan bidra till överskriden budget, fördröjningar, otillfredsställda projektresultat, risker för omgivningen eller ett fullständigt fiasko.[6]

Dagens projekt är enligt Jaafari företeelser för osäkerheter som kan associeras till tre centrala källor vagt formulerade arbetsmetoder, externa faktorer och varierande affärsinriktningar. Dessa källor handlar inte bara om brister i kunskap och erfarenhet av projektarbetsformen utan har även sin grund i projektets brist på vägledning från tidigare projekt och även projektets komplexitet. Detta innebär att man hela tiden bör arbeta med risk- och osäkerhetshantering för att underlätta arbetet i projektet.[7]

De statliga institutionerna som verkar i den offentliga sektorn har en byråkratisk ordnad organisation som uppfattas som fast till sin form menar du Gay. Det innebär att den har svårt att anpassas till situation och organisation. Uppfattningen är istället att organisationen och situationen måste anpassas efter byråkratins regler.[8]

Arnaboldi et.al menar att det finns svårigheter med att leda projekt inom den offentliga sektorn. Arnaboldi et.al frågar sig om projekt som arbetsform verkligen är lämpliga för dessa organisationer och menar att projekt inom den offentliga sektorn är ett sätt att anpassa sig till omvärlden. Detta innebär att dessa organisationer använder projekt som en fasad för legitimering och för att uppfattas som moderna.[9] De som i huvudsak finansierar projekt inom denna sektor är svenska staten.[10] Projektledare inom den offentliga sektorn granskas på grund av detta från flera olika håll av till exempel intressenter, tjänstemän, personal, medborgare, intressegrupper och

[5] Danilovic & Sandkull (2005)
[6] Raz, Shenhar & Dvir (2002)
[7] Jaafari (2001)
[8] du Gay (2000)
[9] Arnaboldi, Azzone & Savoldelli (2004)
[10] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

media. Alla dessa intressenter har rätt att överklaga eller invända mot de beslut som projektledaren ansvarar för i offentliga projekt. Dessutom har de flesta offentliga organisationer inte möjligheten att hålla strategiska beslut hemliga. Detta kan leda till uppmärksamhet och kritik av berörda politiska partier.[11]

I den offentliga sektorn har oftast aktörer och intressenter skiljaktiga mål. Detta kan bidra till oordning och i värsta fall komplikationer i projektet. En annan faktor som kan bidra till problem är att det inte finns någon insikt eller kännedom om vart projektet kommer leda detta resulterar i komplikationer med att förutse och veta vilka problem som kommer att uppstå och hur man ska lösa detta inom projektet.[12]

Projekt är ett relativt brett begrepp. Benämningen projekt kan användas i många olika situationer. Det kan till exempel handla om egna projekt i form av renoveringsarbeten, semesterresor och viktminskning. Inom politiken och samhällsdebatten talas det om reformer som projekt. Inom kulturdebatten beskrivs ibland hela tidsepoker och deras tankestilar i termer av projekt. Jensen et.al tar upp och definierar fyra olika typer av projekt inom den offentliga sektorn förändringsprojekt, försöksprojekt, uppdragsprojekt och samverkansprojekt. Jensen et.al skiljer på intraorganisatoriska och interorganisatoriska projekt inom den offentliga sektorn. Intraorganisatoriska projekt drivs inom ramen för enskilda organisationer, där ingår förändringsprojekt och försöksprojekt. Interorganisatoriska projekt drivs gemensamt av två eller flera organisationer, där räknas samverkansprojekt och uppdragsprojekt in.

Författarna till denna uppsats kommer använda sig av *uppdragsprojekt* som definition till de projekt som behandlas i studien. Ett uppdragsprojekt inom den offentliga sektorn definieras enligt Jensen et.al som en tidsmässigt avgränsad verksamhet som drivs av en organisation och finansieras av en annan. Detta innebär att istället för att de offentliga organisationerna själva producerar tjänsten så läggs den ut på en marknad.

---

[11] Rosacker K & Rosacker, R. (2010)
[12] Busch, Johansen & Vanebo (1989)

Utmaningen för ett uppdragsprojekt ligger i att lära sig från tidigare erfarenheter av att lösa uppdrag i projektform utan att falla i en allt för långt gången likformighet i problemlösningen. För uppdragsgivaren består utmaningen i att utveckla beställarkompetens det vill säga att använda tidigare erfarenheter i helt nya uppdrag.[13]

1.3 Problemformulering

Utifrån ovan nämnda bakgrund och problemdiskussion, har författarna ställt sig följande frågor: Vilka osäkerheter är mest framträdande i uppdragsprojekt inom den offentliga sektorn? Hur hanteras dessa?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka osäkerheter som kan uppstå i uppdragsprojekt i den offentliga sektorn och hur dessa hanteras.

1.6 Avgränsningar

Författarna kommer inte att intervjua några projektmedlemmar utan har endast valt att göra intervjuer med projektledaren. Detta då studien endast kommer att behandla osäkerhetsfaktorer som är relaterade till projektet ur ett projektledarperspektiv.

Författarna kommer inte att undersöka osäkerheter som uppstår i de organisationer som den offentliga sektorn outsourcat till.

Författarna kommer endast ta hänsyn till den offentliga sidans uppfattning om vilka osäkerheter som kan uppstå i projekt, även om uppdragsprojekt kan liknas vid Private Public Partnership, PPP eller offentlig privat samverkan som det också kallas. Detta då denna typ av finansiering används i en liten utsträckning i Sverige och då de offentliga projekten som behandlas i denna

[13] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

studie bekostas av egen organisation.

1.7 Disposition

Efter detta inledande kapitel följer kapitel 2 med redovisning av hur författarna gått tillväga vid insamlingen av data samt studiens metod och urval. I kapitel 3 redogörs det för relevanta teorier och modeller som ligger till grund för studiens fortsatta analys. I Kapitel 4 presenteras empirin från litteraturstudien och de intervjuer som gjorts med projektledare, samt analys av denna empiri. I kapitlet därefter, kapitel 5, presenteras en slutdiskussion av studien.

2. METOD

I detta avsnitt kommer författarna att redogöra för hur de gått tillväga för att genomföra undersökningen. Kapitlet beskriver vilken forskningsstrategi som används och val av studieobjekt. Författarna behandlar även i detta kapitel hur de försökt minska effekterna av metodproblem.

2.1 Metodval

Uppsatsen är gjord utifrån en kvalitativ ansats där intervjuer står som grund för insamlingen av data. Sekundära källor har sedan använts för att stärka och komplettera datan. Skälet till att en kvalitativ ansats har valts grundar sig i att det ger möjlighet att utnyttja en bred och rik data kring projektledarnas erfarenheter. Då undersökningen inte har för avsikt att kvantifiera en variabel utan att uppmärksamma respondenternas verklighet är en kvalitativ ansats att föredra.[14] En kvalitativ metod bygger på att skapa en mer grundläggande uppfattning om ett särskilt ämne.[15]

Kvalitativa data har även en benägenhet att associeras med beskrivning och omvandlar oftast observationer och det som registrerats eller rapporterats till ord.[16] Författarna ansåg att den kvalitativa metoden passade bra för att undersöka osäkerheter i projekt då projektformen oftast innehåller komplicerade besluts- och bedömningsproblem.

2.2 Insamling av data

I insamlingen av data har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata genom intervjuer som författarna själva genomfört och sekundärdata via litteraturstudier. För att få en ökad förståelse från respondenterna och en mer ingående förståelse för deras situation har författarna gjort personliga intervjuer som en del av insamlingen av data. I denna undersökning passar intervjuer bättre än frågeformulär då ett frågeformulär inte tar fram detaljerad data vilket sökts i denna studie. Genom intervjuer får författarna en förståelse för respondenternas åsikter, känslor, uppfattningar och erfarenheter. Fördelar med att göra intervjuer är att man lyfter fram insikter,

[14] Bryman & Bell (2005)
[15] Paulsson & Björklund (2011)
[16] Denscombe (2009)

flexibilitet, validitet och får fram informationens djup. Fokuserade intervjuer ger kunskap om en samling teman som intervjuaren bestämt och som intervjun ska handla om. Fokuserade intervjuer kan ha olika struktureringsgrader. Dessa är semistrukturerade intervjuer, strukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. [17]

Att göra en litteraturstudie av befintlig data bidrar till att både tid och kostnader sparas då författarna kan ta del av redan genomförda studier. Den befintliga datan är även ofta av god kvalitet då den blivit vetenskapligt godkänd och publicerad.

2.2.1 Intervjustudie

Författarna har använt sig av semistrukturerade intervjuer. Detta för att undvika ledande frågor och för att ge respondenterna rum att svara utifrån sig själva och tyda frågorna på eget sätt.[18] Respondenterna kommer genom dessa intervjuer kunna prata relativt fritt och kunna utveckla sina idéer och prata mer ingående om de ämnen som författarna tar upp. Semistrukturerade intervjuer behandlar ofta en färdig lista med ämnen och frågor som ska besvaras av respondenten. Respondenten är således relativt anpassningsbar när det gäller ordningsföljden på ämnena vilket leder till att denne har möjlighet att tala mer detaljerat och kunna utveckla sina tankar mer ingående.[19] Författarna valde semistrukturerade intervjuer för att kunna vara flexibla vid ämnenas ordningsföljd.

2.2.2 Litteraturstudie

Insamling av data har även utförts av en litteraturstudie. Författarna har använt sig av litteratur, rapporter och vetenskapliga artiklar. Författarna har använt sig av databaserna Libris och Södertörns högskolas katalog SöderScholar. Även elektroniska källor har varit en del i författarnas insamling av data där nyckelord som *uppdragsprojekt*, *projektledning*, *projekt*, *osäkerhet* och *offentlig sektor* använts.

---

[17] Denscombe (2009)
[18] Bryman & Bell (2005)
[19] Denscombe (2009)

2.3 Urval

Urvalet har byggts på ett icke-sannolikhetsurval, ett urval som alltså inte är slumpmässigt baserat.[20] Då syftet med studien är att få en förståelse vilka osäkerheter som finns i uppdragsprojekt i den offentliga sektorn och hur de hanteras har författarna valt att begränsa sitt urval till uppdragsprojekt i den offentliga sektorn. Detta för att uppdragsprojekt innebär relationer med flera olika intressenter och då det kan uppstå interna koordineringsproblem för de som utvecklar uppdragsprojekt. Dessa problem kan liknas med problem som förekommer inom en så kallad ”multiprojektorganisation”. Detta är organisationer som arbetar med flera parallella projekt som är oberoende av varandra genom sin avgränsning gentemot omvärlden men som på samma gång är beroende av varandra genom att de konkurrerar om de gemensamma resurserna.[21] Författarna anser därför att uppdragsprojekt är en intressant projektform att studera då många aktörer är inblandade och projektformen utifrån denna beskrivning verkar i ett komplext sammanhang.

Författarna ansåg att uppdragsprojekt inom Stockholms stad var det mest lämpade valet för studien, dels av bekvämlighetsmässiga- och ekonomiska skäl. I Stockholms stad finns ett innovativt näringsliv med många företag som konkurrerar på den globala marknaden och är även en av Sveriges största arbetsgivare med många spännande och utmanande arbeten. Valet gav därför ett ytterligare skäl till att studera osäkerheter i projekt i denna region.

2.3.1 Val av respondenter

När respondenter skulle väljas skaffade sig författarna kunskap i hur uppdragsprojekt fungerade och var uppbyggda. Genom detta fick de lärdom om vilka aktörer som arbetade som projektledare. Respondenterna söktes upp via Stockholms stads hemsida, Google och personliga kontakter. Respondenterna kontaktades via telefonsamtal och mail.

[20] Bryman & Bell (2005)
[21] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

Urvalet av respondenter gjordes ur ett subjektivt urval där respondenterna har ”handplockats”. Författarna har valt personer som uppfyller kraven för att delta i studien. Mer om detta nedan.

Författarna har intervjuat tre stycken verksamma projektledare. Ett krav var att projektledarna skulle ha minst fem års erfarenhet av projektledning. Detta för att författarna då anser att respondenterna samlat tillräcklig erfarenhet som kan ligga till grund för utförliga och genomtänkta svar. Projektledaren skall även vara anställd och jobba med uppdragsprojekt inom den offentliga sektorn i Stockholms stad.

En fördel med ett subjektivt urval är att författarna kan använda information från människor eller företeelser som kan vara avgörande för undersökningen.[22] Författarna har i denna studie valt att intervjua projektledaren. Detta då det är projektledaren som driver projektet framåt och denne måste ha i åtanke att genomföra ett projekt så störningsfritt och resurssnålt som möjligt.[23] Därför ansåg författarna att projektledaren var mest lämplig som respondent för att undersöka studiens syfte och frågeställning.

Via en förstudie framgick att projekt inom exploatering och fastighet i den offentliga sektorn passade studiens syfte. Anledningen till det var då dessa projekt överensstämde med definitionen av uppdragsprojekt eftersom till exempel exploateringsprojekt ofta drivs av en organisation och finansieras av en annan. Exploateringskontoret och fastighetskontoret äger stadens mark som antingen upplåts eller säljs till byggherrar. Författarna fann att dessa organisationer var särskilt intressanta att studera då deras projekt oftast består av många olika aktörer som har ett gemensamt mål. Därför blev valet att studera uppdragsprojekt som exploateringskontoret och fastighetskontoret håller i, samt att jämföra liknande projekt i befintlig litteratur. Författarna valde att intervjua tre verksamma projektledare inom dessa projekt för att få en grund för hur projektledarna ser på osäkerheter inom dessa projekt. Att sedan jämföra och analysera deras synpunkter med redan befintlig sekundärdata om liknande projekt anser författarna ger en bra grund för att få tillräcklig data om det valda ämnet. Utvalda respondenter i den offentliga sektorn presenteras i tabell 1.

[22] Denscombe (2009)
[23] Engwall (1999)

Tabell 1. Offentlig sektor – Respondentöversikt

Verksamhetsområde/företagsnamn	Respondent	Roll i företaget	Verksamhetstid
Exploateringskontoret Stockholm	Christina Winberg	Projektledare	8 år
Exploateringskontoret Stockholm	Josefine Idebrant	Projektledare	8 år
Fastighetskontoret Stockholm	Sonya Stark	Projektledare	18 år

2.4 Arbetet kring datainsamlingen

2.4.1. Förberedelser

När författarna hade valt att göra en kvalitativ studie genom intervjuer av projektledare i uppdragsprojekt i Stockholms stad kontaktades tre projektledare inom lämpliga projekt. För att respondenterna skulle vara så insatta och införstådda i studiens ämne som möjligt och för att de skulle hinna fundera kring ämnet innan intervjun, presenterades ämnet grundligt vid telefonsamtalet då intervjun bokades in. Detta för att respondenterna skulle kunna tacka nej om de inte kände sig komfortabla att samtala om ämnet. Uppsatsämnet förtydligades ännu en gång innan själva intervjutillfället via mejl. De respondenter som önskade intervjuunderlaget i förväg fick detta skickat till sig via mejl.

2.4.2 Utformning av intervjuer

Intervjufrågorna utformades med utgångspunkt från en semistrukturerad intervjuform. Frågorna strukturerades upp i fyra olika teman;

1. Projektledarens bakgrund
2. Projektledarens roll och syn på osäkerheter
3. Projektform
4. Tid, kostnad och funktion

Exempelfrågor skrevs ned under respektive tema som författarna kunde ha som stöd under intervjuerna (se bilaga 1).

2.4.3 Genomförande

Varje intervju pågick i cirka 30-40 minuter och dessa genomfördes under veckorna 17 och 18 i april och maj 2013. För att skapa en avslappnad miljö och atmosfär fick respondenterna avgöra var intervjuerna skulle genomföras. Samtliga intervjuer ägde rum i Stockholms stad och på respektive projektledares kontor. Författarna såg det positivt att befinna sig i en miljö där respondenten kände sig trygg, där denne inte skulle påverkas av störande omgivning och intryck. Alla intervjuer började med en presentation av ämnet samt en beskrivning av respondentens bakgrund. Detta ledde till en mer avslappnad atmosfär och var till fördel då respondenten kunde bidra med öppenhet och mer utförliga svar. Författarna till denna studie har båda varit delaktiga i samtliga intervjuer som gjorts. En intervjuguide användes som stöd vid intervjuerna där författarna även fick tillfälle att ställa följdfrågor och se till att respondenterna förtydligade svaren vid eventuell oklarhet. Efter ett godkännande av respondenterna, spelades samtliga intervjuer in. Att spela in och transkribera ljudfilerna underlättar även analysarbetet då författarna kunde återgå till materialet och lyssna på det igen. Att intervjuerna spelades in underlättade även då det ibland kunde vara svårt för författarna att uppfatta svaren på ett likvärdigt sätt och skriva ner de exakta ord som respondenterna gav.[24]

Författarna använde öppna frågor under intervjuerna vilket innebar att respondenterna kunde svara fritt. En risk vid intervjuer kan vara den så kallade intervjuareffekten som handlar om att beroende på vem som intervjuar respondenterna kan de ge olika svar då svararen baseras på vad de tror att intervjuaren vill att de ska svara.[25]

[24] Bryman & Bell (2005)
[25] Denscombe (2009)

2.5 Tillförlitlighet och metodkritik

För att öka tillförlitligheten i denna studie har vissa åtgärder tagits. Författarna har valt semistrukturerade intervjuer där deltagarna har en frihet att svara utifrån sig själva och tyda frågorna på eget sätt. Det finns en medvetenhet om att svaren kan påverka uppsatsens kärnfokus därför har det krävts att författarna arbetat effektivt med frågorna. En fördel med detta är att viktiga perspektiv som författarna kan missa ändå kan framföras.[26]

Reliabilitet och tillförlitlighet handlar om hur ett problem undersöks eller mäts. Samma resultat och slutsatser ska påvisas om någon annan skulle göra undersökningen på nytt.[27] Genom att studera väsentliga teorier och med fokus på relevanta modeller skapades passande intervjufrågor för att nå ett lämpligt resultat. Att skicka intervjuguiden till respondenterna innan intervjuerna, så de kunde reflektera kring frågorna, anser författarna förbättrade studiens reliabilitet. Öppna frågor användes för att undvika den så kallade intervjuareffekten. Författarna har även spelat in och antecknat svaren för att vara säkra på att data inte är felaktig. Att sammanställa svaren direkt efter intervjuerna ansågs vara positivt då författarna haft informationen aktuellt i minnet.

Validitet på studien fokuserar på vad studien mäter och om slutsatser från studien kan kopplas ihop för att få svar på frågorna. Intervjuerna genomfördes när respondenterna själva hade tid vilket författarna tror medförde att de var mindre stressade och mer motiverade att svara på frågorna. Vid eventuella oklarheter kring frågorna hos respondenterna kunde författarna förklara frågorna för dem igen utifrån ett annat perspektiv.[28] Intern validitet har att göra med hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten. Då semistrukturerade intervjuer utformades för att respondenterna skulle kunna svara fritt och för att insamlingen av information blir mer omfattande än vid exempelvis en enkät anser författarna att den interna validiteten i studien är hög. Låg extern validitet innebär att resultat inte kan användas vid liknande tillfällen och inte kan generaliseras.

[26] Bryman & Bell (2005)
[27] Denscombe (2009)
[28] Ibid.

Författarna är medvetna om att studien har relativt låg extern validitet då respondenterna kan ha haft olika uppfattningar, åsikter och svarat olika beroende på vilket känslotillstånd eller humör de haft.[29]

Att använda sig av sekundärdata kan begränsa författarnas kännedom till materialet. Det kräver tid att sätta sig in i forskningen och att förstå variablerna och hur aspekter av data har organiserats.[30] För att undvika missförstånd av materialet har båda författarna till studien satts sig in och fördjupat sig i den aktuella sekundära datan.

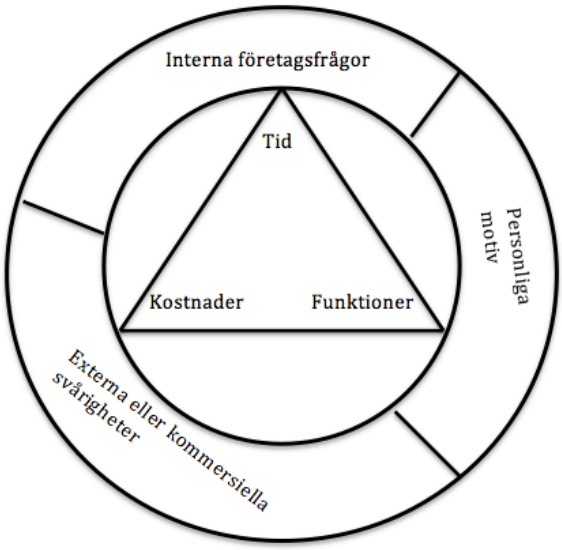
[29] Denscombe (2009)
[30] Bryman & Bell (2005)

3. TEORI

Detta avsnitt beskriver de modeller och teoretiska referensramar som författarna anser är relevanta och som ligger till grund för studien.

3.1 Projekttriangeln

Som författarna nämnt tidigare ska ett projekt möta uppställda mål. Detta brukar ofta beskrivas som att projektet skall uppfylla funktions- och kvalitetskrav, att projektet genomförs inom en bestämd tidsplan och att projektet inte skall överskrida en fastställd budget. Engwall beskriver ofta dessa tre i en liksidig triangel. I olika projekt kan det läggas olika vikt i de olika dimensionerna i triangeln.[31] Då projektarbetsmetoden idag blivit allt vanligare och spridits inom olika verksamheter har en uppdaterad variant på projekttriangeln tillkommit. Modellen visar hur en cirkel med tillkommande faktorer kan komplettera triangeln. Huvudpunkten hos varje projekt ligger någonstans inom triangeln. Storleken och läget för delarna i cirkeln varierar ofta från projekt till projekt.[32]



Figur 1. Projekttriangeln[33]

[31] Engwall (1999)
[32] Briner, Geddes & Hastings (2002)
[33] Ibid.

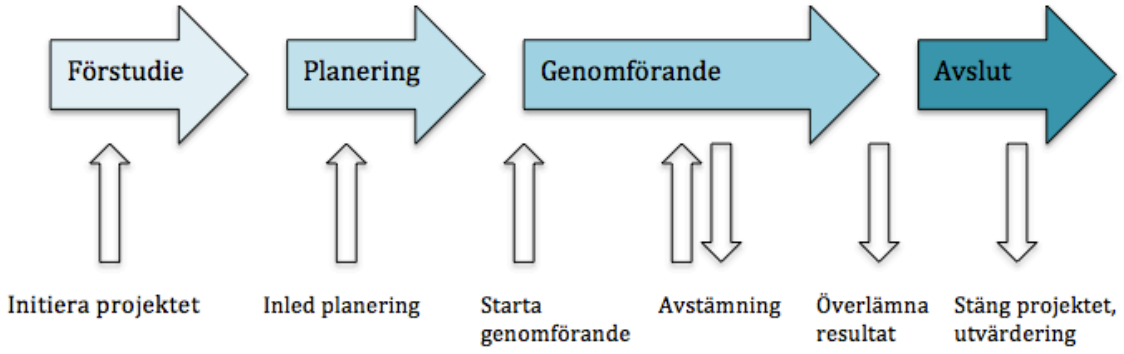
Många författare hävdar att det är omöjligt att nå kombinationen "bästa funktion, på kortast tid, till lägsta kostnad", detta för att de tre dimensionerna är ömsesidigt beroende av varandra. Målformuleringen är därför en kompromiss mellan de tre dimensionerna. Att till exempel korta ner projekttiden innebär att mer resurser måste tillföras och att kostnaden blir högre eller att ambitionerna inom kvalitet och funktion sänks.[34] Om ett projekt slutförs inom den avsatta tidsramen, om den håller budgeten och om projektet fullföljs enligt planen, anses projektet som lyckat. Hänsyn måste också tas till slutkundens tillfredsställelse om denne är nöjd med projektresultatet. Ett projekt är således effektivt då det uppfyller den lämpade användarens behov.[35] Det ställs också krav på projektledaren som har ansvaret att hantera interna företagsfrågor, marknadskrav och miljöfrågor. En projektledare måste även hantera behovet hos personer inom eller utanför företaget att påverka projektet. Oavsett bransch, verksamhet, omfattning, varaktighet och komplexitet är det alltid projektledaren som har ansvar för att dessa delar ska lösas effektivt och att projektet fullföljs.[36]

Relevans: Denna teori skall hjälpa författarna att få en grund i vilka krav som i huvudsak ställs på projekt. Denna modell är relevant för studiens undersökning och analys av osäkerheter i projekt.

[34] Engwall (1999)
[35] Berggren & Lindkvist (2001)
[36] Briner, Geddes & Hastings (2002)

3.2 Projektmodellen

Oavsett innehåll och bransch, passar den generella projektmodellen alla typer av projekt. Modellen är till för alla verksamheter och alla projekt följer oftast samma grundläggande struktur. En projektprocess är en tidsaxel bestående av olika faser. Faserna inom modellen är:



Figur 2. Ett projekts olika faser[37]

Modellen kan användas oavsett om projektet är uppdelat i etapper eller om det genomförs med en tidplan.[38]

Enligt Tonnqvist initieras idén och själva projektet i förstudien. I denna fas är det viktigt att syfte och mål fastställs. Det är även viktigt att förstudien godkänns och att ramar för förstudien av projektet bestäms. Här skapas även projektgruppen och projektet definieras på basis av budget, resurser och tid. I planeringsfasen bestäms hur arbetet läggs upp, man godkänner förstudien, definierar aktiviteter och gör resurs-och tidsplanering. I genomförandefasen är det viktigt att projektet fortsätter enligt plan. Projektplanen granskas för att garantera att den går att utföra, detta utifrån projektets omfattning och resurser. Projektledaren bemannar projektgruppen och informerar intressenter.

[37] Tonnquist (2012)
[38] Ibid.

För att underlätta för projektledaren under genomförandet finns så kallade milstolpar eller avstämningar under projektets gång. För att få en överblick över hur projektets genomförande ska kommuniceras är milstolpar en metod. Under genomförandet är det även viktigt att kostnader och tid bokförs, att budgeten kontrolleras och att projektet fortlöper som det ska. Kommunikationen inom gruppen är viktig i genomförandefasen då det är den del i projektet som förbrukar mest resurser. Under projektets gång strävar man hela tiden efter det uppsatta målet. För att nå detta krävs det att projektledare håller koll på budgeten i projektet. Att löpande stämma av hur mycket pengar som finns kvar av projektets budget och att se hur många aktiviteter som pengarna kommer räcka till är en metod. Överskrids budgeten kan det hända att projektägaren måste tillföra mer resurser. Projektledaren kan också vara tvungen att prioritera om projektplanen.

Avslutandefasen handlar mestadels om att dokumentera erfarenheter och utvärdera arbetet. Det är viktigt att projektet får ett formellt avslut så att projektägaren inte förväntar sig något mer från projektet. Det är viktigt att ta fram en efterkalkyl för att se hur mycket kostnader som gick åt under projektets gång för att se om budgeten höll. Har projektet gått över tiden är det vanligt att även budgeten överskridits och att målet justeras så det överensstämmer med det som utförs. Det är även vanligt att projektet förlängs så att uppgifter som finns kvar att göra, slutförs.[39]

Relevans: Denna modell ska hjälpa författarna att se hur ett projekt är uppbyggt i teorin samt för att lättare förstå hur organisationerna utövar projekten utifrån detta. Modellen kan även hjälpa till att se vad som är viktigt i de olika faserna och möjligen vad som kan bidra till osäkerhet.

[39] Tonnquist (2012)

3.3 Interaktionsmodellen

Styrning av projekt enligt Jensen et.al uppfattas ofta utgå från toppositionen, projektledaren och riktas sedan nedåt i de olika interna delfunktionerna med starkt fokus på projektets interna logik. Om ett projekt sätts i relation till omgivningen erhålls istället ett omvänt förhållande. Då är projektets ledning istället beroende av externa resurskällor. I den positionen är projektledaren utlämnad åt omgivningens olika aktörer och deras påverkan. Interaktionsmiljön kan delas upp i två olika dimensioner, vertikalt och horisontellt. Dessa dimensioner har olika grader av osäkerhet som projektet måste hantera och har därför betydelse för projektets handlingsfrihet.[40]

Den vertikala osäkerheten syftar till villkoren för projektet som kommer från uppdragsgivarens eller projektägarens kontroll och styrning. Det kan handla om alltifrån hierarkisk struktur till kommunikation och vilket förtroende som finns mellan projekt och uppdragsgivare. Utgångspunkten för vertikal osäkerhet är att uppdragstagaren inte kommer att utföra den delegerade uppgiften på exakt det sätt som uppdragsgivaren vill och har föreställt sig. Det kan finnas olika skäl till att den här osäkerheten uppstår. Uppdragsgivaren och projektets mål och intresse kan skilja sig åt. Även informations- och kunskapsasymmetri kan vara en faktor. Projektledaren har oftast bättre inblick i projektet än uppdragsgivaren. En tredje faktor kan vara att projektledaren och uppdragsgivaren inte hunnit arbeta upp ett förtroende för varandra. En gemenskapskänsla baserad på ömsesidiga normer och värderingar och en gemensam uppfattning om vad relationen ska innefatta är här viktigt och tar tid att utveckla.[41]

För att begränsa osäkerheten från uppdragsgivarens håll och för att säkerställa att projektet överensstämmer med finansiärens intressen och krav har olika metoder och tekniker för att kontrollera projektet utvecklats. Projektstyrning i form av specificering av mål, uppsatta delmål och fokusering på tids- och resursåtgång är några saker som antas göra hanteringen av osäkerhet lättare.

[40] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[41] Ibid.

Tydliga krav och ökad granskning gör i sin tur att relationen formas på ett visst sätt. Att begränsa uppdragsgivarens osäkerhet handlar alltså om hur fritt projektet blir att handla i förhållande till denne. Det innebär att den kontroll som uppdragsgivaren har på projektet också blir en begränsning för projektets agerande och handlande.[42]

Den horisontella interaktionsmiljön avser villkoren för projektets samarbetsformer som deltagarna utvecklar med sin omgivning för att kunna genomföra sitt uppdrag. Detta är alltså inte relationer som har med övervakning, kontroll eller utvärdering att göra. Utan det grundläggande problemet är att hantera osäkerhet och eftersom beroende och makt är två sidor av samma mynt – A:s makt över B avgörs av B:s beroende av A – så måste organisationer agera strategiskt agera strategiskt mot sin omgivning för att skapa handlingsutrymme.[43]

Många projekt organiseras som självförsörjande och avskärmade när det gäller resurser, och förväntas då kunna drivas mer på egen hand och med lägre horisontell osäkerhet än projekt där det förekommer samarbete. Det finns två strategier för hur man reducerar den horisontella osäkerheten. Dessa är avskärmning och en interaktiv strategi.[44]

Avskärmning handlar om att isolera projekt i tid och rum, och genom detta blir det möjligt att reducera osäkerhet och utveckla klara och entydiga mål för projektet. Denna strategi är en viktig fas vid genomförande av projekt. Samtidigt är detta inte den bästa lösningen för projekt som är beroende av sin omgivning, interaktiva lösningar kan också vara nödvändiga för olika projekt. Projekt är generellt beroende av information och förställningar från interaktionsmiljön, speciellt om projektresultatet ska implementeras i en större organisation som projektet är en del av.[45]

Den *interaktiva strategin* kan drivas på olika sätt. Antingen genom konkurrens eller genom samarbete. Att driva strategin genom konkurrens kan göras i en interaktionsmiljö där kunder och leverantörer är så många att den enskilda organisationen inte har möjlighet att påverka den totala miljön. Ett sätt att ha kvar sin handlingsfrihet blir därför att skapa och upprätthålla en bra image

[42] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[43] Ibid.
[44] Ibid.
[45] Ibid.

av organisationen inför intressenterna och på detta sätt skapa sig makt över andra organisationer.[46]

När det gäller samarbetsstrategin handlar det om att erbjuda utomstående aktörer plats i projektgruppen. Syftet med detta kan vara att förankra projektet i aktörer som kan vara till nytta vid implementering av projektet eller som kan tillhandahålla andra viktiga resurser för projektet. Samarbetet blir då ett sätt att minska osäkerheten, få nya resurser och lösa olika problem. För att förstå ett projekts interaktionsmiljö är det alltså viktigt att analysera projektet med avseende på horisontell osäkerhet.[47]

De två dimensionerna av projektets interaktionsmiljö visar att både projektet och dess uppdragsgivare har två centrala utmaningar att ta hänsyn till vid projektorganisering. Den första gäller vertikala relationer, som handlar om faktorer som ökar graden av osäkerhet den andra, horisontella relationen, som handlar om att projekt är beroende av resurser för att genomföra sin uppgift, ett beroende som i sin tur påverkar projektets relation till omgivande organisationer.[48]

Relevans: Att få en större förståelse för hur yttre faktorer kan påverka projektens osäkerhet och vidare att kunna analysera hur och, om möjligen, se vilka osäkerheter som påverkar uppdragsprojekt i offentlig sektor.

[46] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[47] Ibid.
[48] Ibid.

4. OSÄKERHETER I PROJEKT

I kommande avsnitt kommer författarna att kombinera respondenternas berättelser och de sekundära källorna med teorier som redogjorts för i avsnittet ovan. Författarna ämnar beskriva osäkerheter som uppstår i projekt i den offentliga sektorn, hur man hanterar dessa, samt en kortare analys.

4.1 Osäkerheter och analys offentlig sektor

Det har framgått under intervjuerna och i vår litteraturstudie att uppdragsprojekt kan drabbas av en mängd osäkerheter. De osäkerheter som varit mest framträdande är mål, offentlig spridning, samarbete, yttre faktorer, budget, mandatperiod och tid.

4.1.1 Mål som osäkerhet

Intervjuerna och litteraturstudien har gett en inblick i bland annat hur central roll målformuleringen har i projekt. Det är viktigt att alla i projektet vet vad målet är och hur det är tänkt att nå dit. Målet måste vara gemensamt och tydligt i projektgruppen. Respondenterna i intervjuerna berättar att målet för projekten sätts av politikerna som bestämmer vad som skall göras och vad som ska uppnås. De bestämmer dock inte hur eller på vilket sätt detta ska göras. Det får varje förvaltning eller byggherre komma med förslag om som sedan måste godkännas av nämnden och politikerna.

Författarna har identifierat att mål kan vara en källa till osäkerhet i uppdragsprojekt. Detta då målet kan ändras under projektets gång eller då det kan vara svårt att få målet helt gemensamt för projektmedlemmarna. Detta sker framförallt på grund av politiska utspel eller efter omval och om ett nytt parti sätts till makten. Detta bidrar till osäkerhet då alla inblandade aktörer måste få en ny målbild som alla måste vara överens om och förstå.

Det författarna kan se efter intervjuerna och litteraturstudien är att mål är en av de viktigaste byggstenarna i projekt. Utan gemensamma mål blir det lätt förvirring vilket kan leda till att samarbetet mellan de olika parterna i projektet blir svårt då alla strävar åt olika håll. I uppdragsprojekt och då beroende på storlek, kan stora samarbeten mellan olika parter behövas, så

som förvaltningar, politiker, byggherrar och allmänheten. Samarbete i sig är också en osäkerhet men mer om detta nedan. I detta stora samarbete är det enligt respondenterna väldigt viktigt att gemensamt vara överens om målet. Även om projektmedlemmarna sitter i olika förvaltningar och har olika interna mål och utgångspunkter inom sin förvaltning måste ett gemensamt och tydligt mål sättas upp för det gemensamma projektet. Detta styrker Busch et.al när de skriver att de motstridiga mål som existerar bland intressenter inom den offentliga sektorn kan orsaka förvirring och problem inom projektet. De menar att det många gånger är svårt att i projektets startskede specificera vilka problem som kan uppstå under projektets gång då man i detta skede ofta saknar kunskap om vart projektet är på väg.[49]

Respondenterna berättar att det krävs ett gott samarbete och att man inom en förvaltning ibland får lägga ifrån sig vissa tänkta projekt för att istället utgå från vad andra förvaltningar vill uppnå. Detta för att nå ett mål som är under större tidspress och kanske i stunden viktigare för politikerna att nå för att hålla löften till medborgarna. Vid sådana stora projekt som ofta uppdragsprojekt är, är det viktigt att förutom politikernas mål även se till vilka riktlinjer och mål som har satts upp som grund för Stockholms Stad. Ett tydligt exempel återfinns i Jesper Bjarnestams, doktorand vid Forskarskolan i geografi, licentiatavhandling ”En hållbar trafiklösning för nya Slussen?”. Där han skriver om att Stockholms stad har målsättningar om ett hållbart transportsystem som ingår i miljömålen som staden tagit fram. Vid stadsutvecklingsprojekt bör därför en aktiv planering för minskad biltrafik vara en del i och en uttalad målsättning. I Slussenprojektet som Bjarnestam forskat på, har detta dock inte varit fallet. I hans studie har det visat sig att staden inte tar det helhetsgrepp som egentligen skulle behövas. Han menar att arbetet för en långsiktig hållbar utveckling ska finnas med i all planering då inte minst i stadsutvecklingsprojekt. Han skriver att i målsättningen om Slussenprojektet saknas hållbarhetsbegreppet helt och i projektets planeringsdokument saknas också begreppet. Han ifrågasätter därför om Stockholms Stad lever upp till sina hållbarhetsmål i sina projekt.[50]

[49] Busch, Johnsen & Vanebo (1989)
[50] Bjarnestam (2011)

Berggren och Lindkvist menar att man måste ta hänsyn till slutkundens tillfredsställelse och om slutkunden är nöjd med projektresultatet. Då uppnås effektiva projekt.[51] Det som författarna kan se utifrån denna teori, intervjuerna och litteraturstudien är att det är väldigt viktigt att målen är formulerade efter slutkundens önskan. I detta fall är slutkunden, politiker, Stockholms Stad och medborgarna. Om ett projekt har otydliga mål kan det bidra till att projektet inte når det slutresultat som är tänkt vilket i sin tur kan bidra till att politikerna tappar röster och kanske förlorar sin makt vid nästa valår. Detta för att det är dem som sätter upp de övergripande målen om vad som skall göras och ger löften om detta till medborgarna. Detta kan såklart också bero mycket på projektgruppens gemensamma mål och hur tydligt formulerade dessa är men följden av ett dåligt projekt hamnar i slutändan på politikerna.

Denna osäkerhet kan även liknas vid det som Jensen et.al skriver om den vertikala osäkerheten. Denna osäkerhet uppstår enligt dem om uppdragstagaren inte uppfyller det som uppdragsgivaren önskar. För att reducera denna osäkerhet menar Jensen et.al att tydliga krav och ökad granskning från uppdragsgivaren gör att projektet och relationen mellan uppdragstagaren och uppdragsgivaren formas efter detta.[52] Det författarna kan se efter intervjuerna, litteraturstudien och utifrån denna teori är att i uppdragsprojekt där målen måste vara gemensamma för många olika parter och då projektet måste leva upp till krav från många olika håll resulterar i att projektet i sig inte blir fritt att handla och löpa på som det kanske borde. Detta bekräftar även det som Jensen et.al skriver om att kontrollen och de olika viljorna hos parterna begränsar projektets agerande och handlande. Sättet att reducera denna osäkerhet bidrar alltså i sig även till osäkerhet då de olika viljorna och kraven som ställs för att kontrollera projektet även kan begränsa projektets handlande.

[51] Berggren & Lindkvist (2001)
[52] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

Hong et.al har ett annat synsätt när det gäller mål och skriver i sin artikel om att tydliga projektmål även kan vara till hjälp då det handlar om att se och kunna lösa osäkerheter i projektets miljö. Ofta ses osäkerheter som något som bör undvikas. Hong et.al menar dock att en förståelse för osäkerheterna i miljön mer kan kompensera. Han ser alltså osäkerheterna som något positivt. Att tydligt se osäkerheter kan hjälpa projektgruppen att forma tydliga mål som hjälper projektgruppen att göra dessa gemensamma och klara av dessa.[53]

Efter samtal med respondenterna och litteraturstudien ser författarna att denna osäkerhet oftast hanteras genom god kommunikation, bra och nära relationer med både politiker och de olika aktörer som ingår i projektet. Denna nära relation bidrar till att projektmedlemmarna kan skapa gemensamma och tydliga mål, men trots denna hantering anser författarna att detta även kan bli en begränsning för projektets framgång. Att anpassa projektet efter många olika viljor gör att projektet inte formas till det som det egentligen hade kunnat formas till. Här handlar det mer om anpassning och att alla ska vara med på de mål som satts upp än att faktiskt göra det som skall göras på bästa möjliga sätt. Hong et.al tar som ovan nämnt in en annan syn på projektmål som mer är till hjälp för att hantera osäkerheter än att skapa dem. Han menar att man bör sätta målen för projektet efter de osäkerheter man tror kommer dyka upp. På det sättet hjälper projektmålen till att hantera dessa.

Att jobba på detta sätt tror författarna kan göra att målen lättare blir gemensamma då alla i projektgruppen med all sannolikhet vill få bort de osäkerheter som ligger i projektprocessen. Dessa två syner på mål tror författarna kan kombineras. Att ha ett uppsatt mål inom förvaltningen att till exempel bygga visst många bostadsrätter på ett år kan göras ännu tydligare med mål som hämmar osäkerheterna under projektets gång. Målen som Hong et.al nämner kan möjligen fungera mer som delmål i projektet och då för att hantera osäkerheter under projektets gång för att nå slutmålet utan så många stopp på grund av osäkerhetshantering.

[53] Hong, Nahm & Doll (2004)

4.1.2 Offentligspridning som osäkerhet

I Sverige har vi en lag som heter offentlighetsprincipen. Detta innebär att regeringens, andra myndigheters samt riksdagens och beslutande kommunala församlingars verksamhet så långt som möjligt ska vara öppna. Därför har allmänheten rätt att ta del av alla offentliga handlingar, domstolsförhandlingar och beslutande församlingars sammanträden.[54]

> *”Och då när det skickas ut och blir registrerat till nämndledamöterna då blir det också offentligt och då ringer media direkt och frågar; hur ska ni göra det här? Och så vidare. Och det vet man ju om, att det kommer ringa arga människor.”* (Christina Winberg)

När ett förslag på ett projekt kommit till nämnden och sedan skickats vidare till nämndledamöter blir det som respondenten säger ovan också förslaget offentligt. Detta lockar såklart media och allmänheten som berörs av detta till att läsa dessa handlingar. Enligt respondenterna kan media ses som både en tillgång och en osäkerhet för projekt. De menar att om media hinner före med att gå ut med information om projekt kan denna information vinklas och tolkas av media och allmänheten på fel sätt. Projektet hamnar då i motvind i att försöka vända denna negativa attityd som har uppstått kring projektet. Detta kan bidra till mycket klagomål, överklaganden och motsättning till projektet vilket innebär att projektet kan dras ut på tiden. Mer om tid som osäkerhet nedan.

Ett konkret exempel på detta är i ett gemensamt tjänsteutlåtande från exploateringskontoret och trafikkontoret gällande genomförandebeslut för ombyggnationerna i Slussen där detta beskrivs som en av osäkerheterna. ”I och med projektets storlek och komplexitet kombinerat med stor intresse från allmänheten finns risker att de tillstånd som krävs för att till stånd projektet kommer att överklagas. Detta gäller såväl detaljplan som miljödomar.”[55] Slussen är ett bra exempel på projekt som allmänheten blivit väldigt involverad i.

Dagligen skrivs debattartiklar om detta projekt. En debatt som i stora drag först handlat om vilket av de fem utformningsförslagen staden skulle välja, sedan om förslaget att gräva ned tunnelbanan, kritik mot det valda utformningsförslaget och slutligen kritik mot planförslaget

[54] Regeringen.se, sökord: offentlighetsprincipen
[55] Stockholmsstad.se, sökord: Slussen gemensamt tjänsteutlåtande

2010 och då framförallt gällande den planerade bebyggelsen med reduktionen av utsikter. Mycket kritik har också riktats mot den planerade huvudbron vilken enligt samhället liknades vid en åttafilig motorväg.[56]

Ytterligare ett exempel på hur offentligspridning kan bli en osäkerhet återfinns i rapporten Lägesredovisning för projektet Årstafältet där det skrivs att det finns en oro för framtiden från koloniföreningens medlemmar gällande odlingslotter och stuglotter när denna plats ska genomgå en ombyggnation. I rapporten skrivs att medlemmarna i denna förening måste mötas med tydlig information om att en likvärdig plats som dessa har idag också kommer erbjudas när projektet på Årstafältet är färdigt.[57] Det framgår tydligt i denna rapport att det är viktigt att sådan information ges så snart det är möjligt. Detta för att förhindra klagomål från dessa medlemmar.

Enligt respondenterna handlar denna osäkerhet en hel del om kommunikation och om hur projektet kommuniceras utåt. Många förvaltningar har en egen kommunikationsavdelning som hjälper till att sköta kommunikationen med omgivningen om vad som händer i projektet och hur det är tänkt att projektet ska genomföras. Genom denna avdelning kan projekten lättare hantera otydligheter i media.

> *”När jag började hade vi några få personer som jobbade med information. Men nu har vi en hel kommunikationsavdelning som jobbar med det, för vi måste ha hjälp när det gäller sådant här, för de går ju ut i media. Och vi måste ju få över media på vår sida också. Vi har börjat ta in konsulter mer och mer så nu har vi tagit steget att vi har anställda egna kommunikatörer.”* (Christina Winberg)

Denna osäkerhet handlar mest om som författarna ser det att alltid ligga steget före allmänheten och media. Det är viktigt att projektgruppen informerar och går ut i media och berättar om projektet och dess konsekvenser innan till exempel media hinner vrida och vända på det eller privatpersoner skriva debattinlägg. Detta kan dock vara svårt då media ändå kan välja att vrida på sanningen och förmedla ett annat budskap om projektet än vad som egentligen är sant. Det gäller alltså att upprätthålla projektets image på ett så positivt sätt som möjligt för att skapa makt över media. Projektet måste utstråla fördelar för samhället vilket kan vara svårt om media väljer att

[56] Bjarnestam (2011)
[57] Stockholmsstad.se, sökord: Lägesredovisning Årstafältet

framställa projektet som något negativt. Ett exempel på hur ett projekt kan jobba med upprätthållande av image kan enligt respondenterna vara att arbeta med grönkompensation. Detta innebär att om ombyggnationerna kommer reducera grönmark måste projektet grönkompensera. Problemet med detta enligt respondenterna är att det är svårt att ersätta grönmark med ny grönmark. Oftast ersätts detta med exempelvis ekologisk kompensation eller en rekreativ kompensation som att rusta upp parklekar, bygga utomhus-gym eller rusta upp belysning och arbeta med trygghetsskapande. Detta beskriver Jensen et.al som att hantera osäkerheten genom den interaktiva strategin och då genom konkurrens. Genom att skapa en god image för projektet så behåller också projektet sin handlingsfrihet och makt över organisationer och intressenter runt projektet.[58]

4.1.3 Samarbete som osäkerhet

Efter intervjuerna med respondenterna och litteraturstudien har författarna funnit att uppdragsprojekt ofta är ett samarbete mellan bland annat olika förvaltningar. Dessa förvaltningar har olika utgångspunkter vilket kan bidra till oenigheter. Detta framförallt när det handlar om på vilket sätt som projektet ska utföras på, vad man ska ta hänsyn till.

> *”Mellan stadsbyggnadskontoret och exploateringskontoret så uppstår det ibland oenigheter… och då kanske man måste backa som förvaltning.”* (Christina Winberg)

En av respondenterna beskrev ett scenario i ett projekt om hur samarbete mellan två förvaltningar kan leda till osäkerhet. Projektet i detta område handlade om ett nytt bostadsbygge där även en fristående förskola skulle ingå. Planen enligt stadsbyggnadskontoret var att även bygga en ny gata, som skulle fungera som en genomfart för bussar. Detta var enligt exploateringskontoret och bostadsgästerna på platsen, inte någon bra idé. Exploateringskontoret hade en annan idé men detta gick inte stadsbyggnadskontoret med på. Då fick exploateringskontoret backa för att projektet skulle kunna genomföras. Detta kan bidra till osäkerhet på det sättet att om någon av förvaltningarna måste backa som respondent Christina Winberg säger. Den förvaltning som inte får igenom sitt förslag får då frångå projekt som de inom sin förvaltning egentligen borde ta hänsyn till.

[58] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

Ett annat samarbete i uppdragsprojekt kan enligt respondenterna vara mellan förvaltning och byggföretag eller byggherrar. Ett exempel är om en förvaltning ska bygga bostadsrätter och antingen upplåter eller säljer mark till byggherrarna att bygga på. En osäkerhet som kan uppstå gentemot förvaltningen kan då vara att byggherrarna helt plötsligt säger att det inte har råd att genomföra projektet och att de gärna håller projektet lite på is. Då politikerna har som mål att bygga ett visst antal bostäder inom en utlovad tid sätts projektgruppen i press. Projektgruppen är beroende av att byggherrar vill köpa eller hyra mark utan dem kan inte heller politikerna hålla sina löften. Inom uppdragsprojekt och då byggprojekt kan också planmonopolen ställa till det. Staden har planmonopol på marken och om man inom projektet vill förändra ett område finns det planer om hur området ska och får användas. Projektledaren måste då kontakta stadsbyggnadskontoret och be dem göra en ny plan för detta område. Går inte planen för området att förändra är det inte heller möjligt för projektet att genomföras. Enligt respondenterna är det viktigt att föra fram sitt projektförslag så tydligt som möjligt i ett tidigt stadie av projektet så att planen för området kan ändras och för att förvaltningarna ska kunna samarbeta. Jensen et.al talar om horisontell interaktionsmiljön som handlar om projektets samarbetsformer som deltagarna utvecklar med sin omgivning för att kunna genomföra sitt uppdrag. De talar om samarbetsstrategin som handlar om att erbjuda utomstående aktörer plats i projektgruppen. Syftet med detta är just att förankra projektet i aktörer som kan vara till nytta i projektet. Samarbetet blir då ett sätt att minska osäkerheten och erhålla nya resurser samt att lösa olika problem.[59] Detta kan liknas med den relationerna olika förvaltningar har med varandra. Att kunna lita på att saker levereras i tid och att alla aktörer lever upp till de krav som ställts i projektet. En bra relation med andra förvaltningar kan spara mycket tid för projektet då missförstånd och oklarheter kan reduceras och därmed göra projektarbetet mer följsamt.

Jensen et.al menar att detta samarbete är ett sätt att reducera den horisontella osäkerheten. Att förankra projektet i aktörer som kan vara till nytta i projektet och tillhandahålla viktiga resurser för projektet bidrar till mindre osäkerheter menar de.[60]

[59] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[60] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

Crawford och Helm tar också upp samarbete i sin artikel och skriver om att i denna tid då organisationer arbetar alltmer i komplexa och skiftande nätverk som spänner över organisations- och sektorsgränser och involverar legitimiteten i ett bredare spektrum av aktörer än tidigare. Då gränserna mellan förvaltning och politik blir alltmer suddiga krävs det av organisationer att vara flexibla och lyhörda för politiska beslut och allmänhetens synpunkter under deras projekt. Organisationerna behöver en förmåga att hantera osäkerhet, tvetydighet och förändring samtidigt som de fortsätter att utöva kontroll, hantera risker och visa ansvar och öppenhet.[61] Bjarnestam nämner i sin avhandling att detta är oerhört viktigt i genomförandet av Slussenprojektet då det är ett projekt av stort samarbete och deltagande. Slussen är ett område i dåligt skick som måste repareras snarast möjligast. Det är därför viktigt att projektet fortlöper som planerat och så friktionsfritt som möjligt då Slussen är ett betydande och komplext projekt med många intressenter och utomstående aktörer påverkas projektet av många externa beslut.[62] Det gäller därför som Crawford och Helm säger, att vara flexibla och lyhörda för både politiker och allmänheten.

Slussenprojektet blir också komplext på grund av att det är många olika förvaltningar inblandade. Redan i planeringsprocessen är Exploateringskontoret, Stadsbyggnadskontoret och Trafikkontoret inblandade vilka svarar till sina respektive nämnder, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och trafik- och renhållningsnämnden. Exploateringskontoret står formellt som ägare av Slussenprojektet men kommer att lämna över till Trafikkontoret som ska sköta driften av den nya trafikanläggningen när den är klar. Stadsbyggnadskontoret ansvarar för markanvisningar och tillståndsprövning av ny bebyggelse. Utöver de kommunala nämnderna fattar även Stockholms läns landsting beslut om kollektivtrafiken. Av detta kan man tydligt se att besluts- och planprocessen i detta projekt är väldigt komplicerat då det är många förvaltningar och instanser som behöver samordna sitt arbete.[63]

Stora samarbeten i projekt med andra aktörer menar Löfström även är begränsade i tid och rum vilket tenderar i att de stoppas upp i sin egen utveckling. Utmaningen att kombinera olika normer, värderingar, regler, finansieringskällor, administrativa system och ledningsfilosofier

[61] Crawford & Helm (2009)
[62] Bjarnestam (2011)
[63] Bjarnestam (2011)

kräver stor uppmärksamhet i syfte att hitta gemensamma rutiner som är godtagbara för olika yrken och verksamheter. Löfström menar vidare att samarbetsprojekt ofta är inkapabla att bryta stabila strukturer av permanenta organisationer. Den tillfälliga karaktären av ett projekt som inkluderar ett stort samarbete ger inte tillräckligt med tid för att utveckla nya rutiner. Detta kan således bidra till utmaningar för de långsiktiga strukturerna i organisationerna. Att genomföra ett samarbete med olika aktörer kan innebära en osäkerhet för ordinarie verksamhet. Trots att det finns olika sätt att samarbeta menar Löfström att de samarbetande aktörerna alltid måste införa omarbetningar i sina egna rutiner och system. Då projekt som innefattar ett stort samarbete bara utvecklar nya rutiner och system med tjänstemän och aktörer i projekten och inte i den ordinarie verksamheten menar Löfström bidrar till motstånd då företrädare för den ordinarie verksamheten inte känner igen de nya rutinerna och samarbetet i det nya projektet.[64]

För att integrera olika organisationer och för att kombinera verksamheter inom ett gemensamt projekt krävs ett samarbete. Dock menar Löfström att den främsta utmaningen för stora samarbetsprojekt inte handlar om att integrera kunskap från olika yrkesgrupper, utveckla nya rutiner och arbetssätt. Utan den största utmaningen handlar om att integrera den hierarkiska strukturen av beslutsfattande och förordningar.[65]

Dessa osäkerheter som har med samarbete att göra handlar alla om att få med sig intressenter, organisationer och alla som berörs av projektet i ett gott samarbete där alla i slutändan drar nytta av varandra. Då uppdragsprojekt ofta kan pågå under långa perioder och med ett stort samarbete tror författarna att detta kan bidra med osäkerhet då aktörerna måste införa nya vanor och rutiner med de aktörer som inte annars ingår i den ordinarie verksamheten. Det krävs både ett ständigt utbyte av olika kompetenser men samtidigt tror författarna att den offentliga sektorn bör anamma ett relativt flexibelt arbetssätt då många aktörer arbetar med olika rutiner och system. Projekt är som Jensen et.al säger beroende av resurser för att kunna genomföra sina uppgifter.[66] Enligt författarna stämmer detta med uppdragsprojekt i den offentliga sektorn då samarbete med andra aktörer och organisationer är ett måste för att projektet ska kunna genomföras. Därmed finns ett ständigt beroende av alla kompetenser som måste plockas in i projektet för att projektet ska

[64] Löfström (2010)
[65] Ibid.
[66] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

kunna fortgå så effektivt som möjligt.

4.1.4 Yttre faktorer som osäkerhet

En av de främsta osäkerheterna som författarna kan se inom uppdragsprojekt är omgivningen och de yttre faktorerna runt ett projekt. Respondenterna menar att det i projekt är viktigt att veta vilka de yttre faktorerna är och vilken omgivning som projektet kommer att påverkas av.

En yttre faktor kan enligt respondenterna vara intressenter så som olika föreningar, stiftelser och organisationer. Det kan även handla om en plats som är speciellt utsatt för risker, exempelvis om det vistas mycket barn på platsen eller boende i närheten som bidrar till att en riskhantering inom det området måste göras innan projektet kan påbörjas.

En av respondenterna berättade till exempel om att naturvårdschefen i kommunen där hon jobbade motsatte sig att det skulle byggas på en del av en kulle. Anledningen till detta var för att det fanns två sällsynta fältblommor på den här kullen. Vår respondent fick då reda på att naturvårdschefen inte alls gillade idén då han hade fått höra om projektet. Vår respondent berättade om hur hon bemötte honom på ett positivt och intresserande sätt. När han berättade om den värdefulla floran insåg hon att det var någon annan som låg bakom motsättningarna mot byggnationen. Detta visade sig var en floragrupp. Respondenten tog då kontakt med medlemmarna i denna grupp för att fråga om hur de tyckte att projektet skulle göra med denna värdefulla mark. Respondenten i detta fall arbetade på ett sätt där hon försökte få med sig alla, involvera och visa intresse.

Även i Bjarnestams avhandling om Slussen kan man se hur yttre faktorer ställer till med osäkerheter i projektet. Mycket kritik riktats bland annat mot en planerad huvudbro som möjligen ska byggas i samband med ombyggnationerna vid Slussen. Denna bro enligt hans studie liknades vid en motorvägsbro. Landets främsta konstnärer, arkitekter och konstakademin, hade även dem kritik mot Slussenprojektet. Dessa menade att Slussen skulle se ut som en gapande bred motorväg och inte vara estetiskt tilltalande.

Andra som också var kritiska var professorer vid KTH och arkitekturkritiker. De menade att planförslaget för Slussen innebar en för stor satsning på biltrafik och en hög exploateringsgrad vilket de ansåg behöver arbetas om.[67]

Författarna tror att om inte dessa yttre faktorer blir bemötta med ett gott intresse och på ett positivt sätt kan projekt i den offentliga sektorn få organisationerna och samhället emot sig om de vinklar bilden av projektet till media på ett negativt sätt. Jensen et.al benämner detta som en horisontell osäkerhet men som kan hanteras med den interaktiva strategin och genom samarbete. Att erbjuda utomstående aktörer plats i projektgruppen.[68] Genom att få med sig aktörer som kan vara till nytta vid implementering av projektet eller i det här fallet få med sig aktörer som annars med hög sannolikhet skulle ha klagat, gått ut i media och spridit negativt tycke om projektet var i det här fallet viktigt. På grund av respondentens samarbete fick hon med sig dessa utomstående aktörer in i projektgruppen. Precis som Jensen et.al skriver om hur man reducerar den horisontella osäkerheten har även respondenten gjort i projektet. Denna lilla grupp som var viktiga för projektets framgång blev en del i projektet. Detta gjorde att gruppen kände sig involverade och viktiga. De fick sin röst hörd utan att behöva anstränga sig allt för mycket och de togs i beaktning för sitt intresse.

Enligt respondenterna kan omgivningen så som medborgare, boende i närområdet eller andra berörda ha rätt att överklaga detaljplaner och beslut för projekt. När en sådan överklagan gjorts tar det väldigt lång tid att utreda och bemöta denna. Projektet dras då ut på tiden och det tar lång tid att påbörja projektet igen. Tid i sig kan också vara en osäkerhet i den offentliga sektorn. Mer om det nedan.

> *”Men jag skulle säga att vi är ju beroende av att allmänheten får tycka i våra projekt och får engagera sig i våra projekt och det är ju en sådan yttre faktor som gör att vi också kan bli stående under så lång tid. Det är väl den största osäkerheten.”* (Josefine Idebrandt)

Under projektets gång kan en extra utredning behöva göras inom något område. Det kan till exempel vara på en plats där en byggnation är tänkt och där det vistas mycket barn.

[67] Bjarnestam (2011)
[68] Jensen, Johansson & Löfström (2007)

En barnkonsekvensanalys behöver då göras. Detta gör att tidsplanen kanske dras ut på och att projektet måste hållas kvar lite längre på detaljplansfasen för att kunna beskriva konsekvenserna av förslaget. Att behöva stanna upp i ett projekt och inte helt veta vad konsekvensanalysen ger för svar tror författarna kan skapa en osäkerhet hos projektgruppen på det sättet att de inte känner sig säkra på vad konsekvenserna kommer innebära eller om projektet ens kommer att kunna fortlöpa. Samma gäller om omgivningen överklagar detaljplanen eller beslut som har med projektet att göra. När en ny utredning måste sättas igång kan de aldrig vara säkra på vad denna utredning kommer med för nya beslut. Osäkerheten blir även här en fråga om projektet kommer kunna fortlöpa eller inte. Kostnaderna för projektet kan även stiga då det tar längre tid och fler inblandade aktörer är med och bestämmer.

Ett annat synsätt på yttre faktorer i uppdragsprojekt återfinns i Rolstadås et.als studie. Där benämns kontextuella osäkerheter i stora byggprojekt som innebär osäkerheter som är kopplade till olika faktorer utanför projektet och som kan påverka projektarbetet i organisationen. Kontextuella osäkerheter är svåra att förutse och kan påverka projektets framgång. Exempel på dessa osäkerheter är när det finns andra konkurrerande projekt, osäkerheter som kan uppstå vid projektledarbyte, lagstiftning, statliga direktiv, uppmärksamhet i media, extrema marknadsförhållanden och olyckor.[69] Några av dessa osäkerheter kan kopplas till en del osäkerheter som författarna funnit i denna studie om både lagstiftning, statliga direktiv och uppmärksamhet i media.

Författarna kan se att den yttre miljön och omgivningen är en av de främsta osäkerheterna för uppdragsprojekt. Att driva projekt som många inblandade människor blir påverkade av kan vara väldigt komplext då allas intressen måste tas i beaktning för att projektet ska fortlöpa så friktionsfritt som möjligt. Även mycket av denna osäkerhet kan reduceras med hjälp av en tydlig arbetsprocess och bra kommunikation.

Att jobba på djupet med de olika faserna i Tonnqvists projektmodell[70] tror författarna kan reducera osäkerheter som gör att projektet stannar upp eller tar ett steg tillbaka.

---

[69] Rolstadås, Krane & Olsson (2010)
[70] Tonnquist (2012)

Att gå djupt in i förstudien innan man går vidare till planering och sedan vidare till genomförande borde därmed underlätta för att reducera osäkerheter kring projektet.

4.1.5 Budget som osäkerhet

Författarna kunde efter intervjuerna med respondenterna få lärdom om att uppdragsprojekt finansieras av att förvaltningen antingen säljer mark till byggherrar eller upplåter tomträtt. Det innebär att när byggherrarna bygger hyresrätter får de tomträtt vilket resulterar i att de hyr marken. Dessa intäkter kan sedan förvaltningen använda i sin budget och därmed innebär det att dessa förvaltningar delvis bekostar sina egna projekt. Stockholms stad har även en budgetram där de fördelar ut pengar till alla förvaltningar och ska se till att de räcker till alla. De gör långtidsplaner med exempelvis fem år framåt där de fördelar pengarna. Inom exploateringsprojekt sätts då en budgetram som visar hur mycket pengar som ska användas inom en viss tid. Det kan hända att projektmedlemmar inom ett projekt vill skjuta på pengarna och använda dem till ett senare projekt. Risken är då att Stockholms stad anser att det finns andra behov i staden som är viktigare att prioritera och flyttar pengarna till det projektet istället. Det kan även hända att pengarna dras tillbaka om projektet inte använder dem inom tidsramen. Som Sonya Stark säger:

> *”Det kan bli konsekvenser då man i budgetramarna i förväg har planerat hur mycket investeringar som ska göras varje år. Då dessa skeden tar för lång tid, kanske man missar att ta ut pengarna det året som det var tänkt och då kan de bli problem att man inte får de pengarna nästa år. Så då kan ju det riskera projektet.”*

Vidare menar respondenten att då de fått ett genomförandebeslut av politikerna och en budget för hur mycket pengar de behöver och sedan märker under projektets gång att de behöver mer pengar för att genomföra projektet som det är tänkt revideras genomförandebeslutet och ett nytt beslut måste tas. Alla olika beslut som måste tas uppifrån gör att projektet saktas ner eller helt stannar av under en period. De kan inte heller vara helt säkra på att de får mer pengar när ett nytt beslut ska tas.

> *”Om någonting kostar mer så måste vi begära mer pengar och om vi fått ett genomförandebeslut så kanske vi måste få ett reviderat beslut, alltså ett nytt beslut om mer pengar och då får man ju tala om varför /…/ Då måste vi begära ett sådant, och skulle vi inte få det då kan vi ju inte genomföra det vi har tänkt.”* (Christina Winberg)

För att hantera osäkerheter i budget är det vanligt att i den offentliga sektorn göra riskanalyser på möjliga aspekter på vad som skulle kunna hända i ett projekt. Dessa underlättar projektledarens arbete vid hantering och bemötande av risker.

I teorin projekttriangeln anser Engwall att budgeten i ett projekt inte får överskridas.[71] Författarna anser efter samtal med respondenterna att budgeten för projekt inom denna sektor verkar vara relativt svår att hålla. Risken för att det kan tillkomma komplikationer är stor då många aktörer är inblandade och då ofta projekten är väldigt stora. Författarna kan även efter intervjuerna se att budgeten och hur mycket pengar som avsätts till projektet är helt beroende av beslut från politiker. Projekten och dess budget är alltså helt beroende av politiker och dess beslut. Detta kan liknas vid den vertikala osäkerheten som Jensen et.al benämner den.[72] Att politiker och högre uppsatta litar på projektledarens projektförslag och att de pengar som denna ansöker om kommer användas till något bra.

Rolstadås et.al nämner att en del forskare använder benämningen strategiska osäkerheter. De betraktar strategiska osäkerheter som en påverkan på resultat, felaktiga beslut eller brist på lyhördhet vid förändring. Att hantera dessa strategiska osäkerheter är projektledarens ansvar och handlar främst om att se till att hålla organisationens mål, hålla koll på de affärsstrategier som utvecklas, ansvara för de resurser som är utplacerade och även ansvara över vilken kvalitet genomförandet i projektet har. Rolstadås et.al menar också att osäkerheter oftast är som störst i tidiga projektfaser och att de strategiska osäkerheterna har större betydelse i de tidigare faserna av projekten.[73]

I intervjuerna kunde författarna få fram att när det gäller organisationens resurser så är detta något som främst uppstår i början och under projektets gång. Att starta ett projekt gör man oftast först när man vet att projektet kommer gå plus, men det finns även projekt där politiken anser det vara lämpligt att bygga, men där man inom organisationen vet att man kommer gå back

[71] Engwall (1999)
[72] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[73] Rolstadås, Krane & Olsson (2010)

ekonomiskt. Projektledaren gör oftast nuvärdeskalkyler fortlöpande under tiden för att hålla koll på alla resurser.

Bjarnestam tar även upp hållbarhetsfrågor gällande kostnaden för genomförandet av projektet. Han nämner att både exploateringskontoret och trafikkontoret leder Slussenprojektet och att hela projektet fastställdes till åtta miljoner kronor. Hur man än gör kommer genomförandet av projektet bli dyrt och bebyggelsen skulle bara skulle tillföra intäkter på ca 10% av projektets totala budget. Detta är en ytterligare anledning till att många är kritiska till projektet då det dels minskat värdet ur ett kulturhistoriskt perspektiv samt att projektet leder till att delar av plats får försämrad utsikt. En annan aspekt på ekonomisk ohållbarhet i projektet handlar om en bebyggelse av en ny bussterminal som SL själva måste bekosta. Detta ses som ohållbart då en utomstående aktör måste ansvara för en del av en sådan stor ombyggnation.[74]

Bjarnestam menar vidare att det finns en stor osäkerhet även i den framtida prisutvecklingen i Slussenprojektet. Stora utgifter och lång tid för genomförande resulterar i att en liten procentuell förändring får stort genomslag på totalutgiften. Enligt Bjarnestam har en årlig prisutveckling om 5% antagits och detta innebär stora utgifter om denna utveckling exempelvis skulle förändras med en procentenhet. Skulle projektet försenas ett halvår skulle det innebära att kostnaderna skulle stiga med 160 mnkr. Att andra stora infrastrukturprojekt är på väg att påbörjas i Stockholmsregionen leder till brist på konkurrens vilket kan leda till att prisbilden drivs uppåt. Slussenprojektet kommer fortsätta med ett arbete i att minimera risker, säkerställa finansiering, söka besparingar för utgifter, samt försöka öka exploateringsintäkterna i projektet. [75]

Ett projekt inom infrastruktur tror författarna kräver att många viktiga parametrar tas i beaktning. Dels måste kostnaderna hållas låga, miljön får inte drabbas negativt och förslaget eller projektet måste vara så pass bra att de flesta inblandande i samhället blir tillfredsställda. Med ett projekt kommer alltid nya kostnader och som projektledare gäller det att prioritera de förslag som innebär låga kostnader men som samtidigt är det rätta beslutet för att projektresultatet skall tillgodose så många intressenter och inblandade som möjligt.

[74] Bjarnestam (2011)
[75] Ibid.

Detta tar Sato et.al upp och menar att projektets budget kan kopplas ihop med risker i projektet. De menar att projektledaren oftast ställs inför problem med att balansera kassaflödet och utsätts då för osäkerheter i planeringen av projektet. Dock innebär riskreducerande strategier att flera budgetar i projektet måste anammas. Detta kan således vara negativt för projektets kostnader. Att använda sig av kostnadsbesparingar kan å andra sidan innebära andra stora risker i projektet.[76] Zhang et.al menar att risker i projekt ofta förekommer i praktiken och kan orsaka merkostnader, förseningar och dålig kvalitet om dessa inte hanteras på ett effektivt sätt i processen för projektledning. Zhang et.al benämner därför PRM som står för Project Risk Management och som är ett betydande område för verksamheter och akademiska forskare. PRM består av tre faser, dessa är riskidentifiering, riskbedömning och risktolkning. Riskidentifiering ämnar erkänna och dokumentera risker. Riskbedömning avser att undersöka de identifierade riskerna, förfina beskrivning av risker och uppskatta deras respektive sannolikheter och konsekvenser. Risktolkning pekar på att identifiera, utvärdera, välja ut och genomföra åtgärder i syfte att minska sannolikheten för förekomst av riskhändelser och sänka den negativa effekten av dessa risker. Risktolkningen spelar en aktiv roll i att mildra de negativa effekterna av projektrisker. Vägen till riskhantering bygger på en iterativ process som handlar om att göra avvägningar mellan projektets budget, tid och kvalitet enligt objektiva krav och bedömningar. När risker i ett projekt identifierats och analyserats måste lämpliga riskbemötande strategier anammas för att hantera riskerna i projektgenomförandet. Dock kan det ibland vara svårt att välja riskbemötande strategier då det finns en brist på åtgärdsstrategier i PRM. För att kunna hantera risker bör projektledaren anamma tidigare kunskap genom erfarenheter för att konfrontera och välja rätt strategier i det aktuella projektet. Dock menar Zhang et.al att projektledare ofta misslyckas med detta eftersom det finns en brist på att använda sig av kvantitativa modeller för att uppnå projektets mål i kostnad, tidsplan och kvalitet.[77]

Enligt författarna krävs det ett stort engagemang och kunskap hos projektledaren att säkerställa budgeten. Att göra dessa fortlöpande via nuvärdeskalkyler är något som är krävs under projektets gång för att säkra strävan mot att nå projektets mål.

[76] Sato & Hirao (2013)
[77] Zhang & Fan (2013)

4.1.6 Mandatperiod som osäkerhet

Eftersom vi lever i en demokrati och har valår var fjärde år påverkas projekt i den offentliga sektorn av detta. Kanske kommer ett nytt parti att sättas till makten. De flesta projektledare som intervjuats menar att politikerna måste genomföra de löften de givit sen det senaste valåret. Det blir därför väldigt viktigt för respektive projekt att hålla tidsplanen och hinna genomföra det politikerna har lovat. Detta för att politikerna måste hålla sina löften och inte tappa förtroende hos allmänheten.

Inom en del förvaltningar kan vissa projekt läggas ner under en mandatperiod berättar respondenterna. Detta för att politikerna har ett viktigare löfte att hålla. Då ett nytt parti sätts till makten eller om det blir omstruktureringar efter valet kan det hända att projektet som lagts på is inte får slutföras. En annan situation kan vara att det som förvaltningen har fått ett godkännande till att göra, måste hinna påbörjas innan mandatperioden för att vara säkra på att få genomföra det om ett nytt parti skulle sättas i makten.

> *"/.../ då kanske man tar fram en ny policy t.ex. att nu ska vi bara bygga hyresrätter. Då får man anpassa sig efter det. Det är ju inte så att de tar det retroaktivt för det funkar liksom inte att göra så, utan det måste finnas någon slags linje. Men vi vet ju att det är såhär, 2014 är det till exempel val igen. Så det vi vill ha igenom nu innan valet får man försöka göra i höst. Eftersom man är medveten om det här så vet vi ju också att vi inte kan vänta med saker för då vet vi inte om vi får igenom det igen."* (Christina Winberg)

Respondenterna berättar även om att när valperioden börjar närma sig är det svårt för projekt att få igenom beslut. Detta på grund av att detta är en känslig period för politikerna där de inte vågar satsa allt för mycket. Eftersom projekt i den offentliga sektorn är beroende av beslut från politiker är mandatperioden en kritisk period.

Då projekten existerar under kontroll och makt har de inblandade i projekten inte så stor frihet och inflytande. Möjligheter till att påverka och ha åsikter om projektet minimeras till följd av kontrollen. Enligt författarna är detta en period som är kritisk för politikerna där de arbetar för makten och för att få med sig så många som möjligt. Det handlar också om som nämnts tidigare om att genomföra alla löften som tidigare givits. Förutsättningarna ändras då drastiskt på grund

av politikernas makt och styrning. Jensen et.al menar att denna makt kan bli en begränsning för projektets handlande.[78]

4.1.7 Tid som osäkerhet

Respondenterna berättar att projekttiden kan ha en stor inverkan på att osäkerhet uppstår. Vissa projekt kan löpa under en 20-30 års period. Under denna period kan projektmedlemmar komma och gå, omgivningen kan förändras och förutsättningarna för projektet kan ändras. Mycket av detta handlar om projektets storlek. När ett större projekt ska genomföras berättar respondenterna att högre instanser måste driva beslutet, vilket resulterar i att projektet tar längre tid.

> *"Är det då stora belopp så ska det tas av högsta instans liksom. Ju större projekt, ju större pengaomfattning. Ju högre upp det ska beslutas, ju längre tid tar det. Det är så många instanser som ska tycka till."* (Sonya Stark)

Ett annat konkret exempel som funnits i litteraturstudien gäller Slussenprojektet och de beslut som måste fattas för att projektet ska kunna startas då det är beräknat. Detta exempel gäller omläggning av de ledningar som idag ligger mellan Gamla Stan och Södermalm under Slussenbroarna. Dessa ledningar har tänkt ska läggas på sjöbotten, vilket kräver en miljödom. Med tanke på miljödomstolens långa handläggningstider finns det här risk för tidsförskjutning.[79]

Enligt respondenterna kan projektet bli fördröjt då ett beslut måste inväntas eller en detaljplan ändras. Detta kan ta upp till flera år vilket kan innebära att projektmedlemmar slutar i projektgruppen innan projektet ens kommit till genomförandefasen. Detta kan vara en risk och resultera i att projektet dras ut ytterligare på tiden då nya projektmedlemmar måste tas in, få information och sätta sig in i projektet. På detta sätt kan den projektmodell som Tonnquist pratar om, som består av förstudie, planering, genomförande och avslut stoppas upp. Respondenterna berättar att det ofta är projektledaren som räknar ut ungefär hur lång tid varje fas skall ta och därmed också hur mycket varje fas kommer kosta. Om då till exempel planeringsfasen stannar upp på grund av att det i sista sekund dök upp ett beslut som måste tas av högre instanser kan inte projektgruppen gå vidare in i nästa fas innan detta beslut fattats. I väntan på detta beslut kan

[78] Jensen, Johansson & Löfström (2007)
[79] Schultz & Bosson (2010) Rapport slussen genomförandebeslut

projektmedlemmar bli stående utan att kunna göra något åt saken. Författarna ser denna osäkerhet som en risk för att projektmedlemmarna tappar motivation. Att projekten inom den offentliga sektorn kan ta så lång tid kan också ha betydande konsekvenser för ekonomin då priserna kan varierar från år till år. Som Josefine Idebrandt säger:

> *"I våra projekt finns det en del ekonomiska risker. Vad vi tror en gata kostar idag kanske inte kostar likadant om 5 år. Det kan hända ganska mycket under projekttidens gång, speciellt om projektet verkar i många år. Just de ekonomiska riskerna är då ganska stora."*

Att göra riskbedömningar är en åtgärd som respondenterna tar upp för att hantera denna osäkerhet. Detta för att i förväg kunna reducera oväntade händelser. Då ett uppdragsprojekt kan löpa under så lång tid måste man alltid vara beredd på till exempel de ekonomiska risker som kan komma av det långa projektet. Neil Hamilton menar att en detaljerad definition av de exakta kraven på projektet som innebär en stor ansträngning för projektgruppen först måste göras innan någon realistisk uppskattning av tid och kostnad kan läggas på projektet. Han menar att mängden risk i alla projekt är omvänt proportionellt mot mängden tid att utveckla en detaljerad projektplan. En av de viktigaste faktorerna för att färdigställa ett projekt menar Hamilton är att tillåta oförutsedda händelser. Han menar att de flesta projektplaner står för vad som händer om allt går väl. Att planera för oundvikliga förseningar och dess inverkan på omläggning i projektet är avgörande.[80]

I en studie av om riskhantering i projekt framgår det att riskhantering är mer en hjälp för att undvika att projekttiden och budgetmålen överskrider än att arbeta för att uppnå bättre resultat i prestanda och produktkvalitet. Raz et.al menar att det kan finnas två möjliga orsaker till detta fenomen. Ett kan vara att projektledaren tilldelar olika nivåer av betydelse för olika framgångsåtgärder. I en av studierna de gjort om detta visar att projektledaren ofta lägger stor vikt vid projekttid och budgetmål. Om så är fallet är det naturligt att riskhanteringen blir mer fokuserad på dessa åtgärder medan andra framgångsfaktorer är minst lika viktiga. Att möta funktionella och tekniska krav kan tydligt bidra till bättre kundnöjdhet och till bättre projektresultat och bör inte förbises. De menar att mer uppmärksamhet bör ägnas åt riskhantering

[80] Neil Hamilton (1995)

som kommer att förbättra produktens prestanda och kvalitet. Det kommer kräva ytterligare medvetenhet och kanske ytterligare utveckling av bättre verktyg för riskhantering.[81]

Engwall beskriver tid som en av de tre viktiga parametrarna i ett projekt i projekttriangeln. Det är viktigt att projektet genomförs inom en viss tidsplan. Han menar vidare att det är svårt att nå kombinationen ”bästa funktion, på kortast tid, till lägsta kostnad”. Då ett projekt slutförs inom den avsatta tidsramen, anses projektet som lyckat.[82]

Att hålla den avsatta tidsramen inom den offentliga sektorn anser författarna är mer komplext då projekttiden är kritisk och kan dra ut på tiden med flera år. Dock har projekt som arbetsform länge funnits inom den offentliga sektorn. Denna arbetsform används fortfarande trots det komplexa läget kring tiden. Detta tror författarna har att göra med att så länge projektet uppfyller användarens behov och att projektet uppfyller målen, så fungerar projekt effektivt som arbetsform i den offentliga sektorn.

[81] Raz, Shenhar & Dvir (2002)
[82] Engwall (1999)

5. SLUTDISKUSSION OCH SAMMANFATTNING

I avslutande kapitel kommer författarna redogöra för en slutdiskussion utifrån ovanstående empiri och analys. Författarna kommer genom data som studien erhållit svara på studiens frågeställning. Frågeställningen lyder; Vilka osäkerheter är mest framträdande i uppdragsprojekt inom den offentliga sektorn? Hur hanteras dessa?

De främsta osäkerheterna inom uppdragsprojekt i den offentliga sektorn som författarna kan urskilja i denna studie kan uppstå vid målformulering, samarbete, yttre faktorer och mandatperioder. Även budgeten, offentlig spridning och tid är osäkerheter som kan påverka uppdragsprojekt. Författarna kan se att dessa osäkerheter påverkar projekt på olika sätt men att dessa också kan vara en bidragande orsak till att andra osäkerheter uppstår. Dessa osäkerheter kan alltså vara ett resultat av varandra. Varför författarna fått fram just dessa osäkerheter som de tydligaste tros kan bero på hur uppdragsprojektet är utformat, just att deras projekt är så omfattande, styrs av politiker, berör många och ofta pågår under en längre period.

En osäkerhet som författarna efter denna studie fått fram och som de tror är den osäkerhet som har störst påverkan på projekt är yttre faktorer. Denna osäkerhet tros också vara en faktor till att de andra osäkerheterna uppstår. Detta då yttre faktorer exempelvis innebär att intressenter såsom organisationer, stiftelser och föreningar har stor påverkan och kan bestrida projektet till att startas eller fullföljas vilket i sin tur kan leda till att projektet drar ut på tiden. Drar projektet ut på tiden kan även det resultera i att kostnaden stiger. Klagomål och invändningar från omgivningen kan leda till att projektmålet måste förändras och ta hänsyn till de nya kraven. Detta i sin tur leder till ett ökat samarbete då det uppstår ytterligare en grupp att ta hänsyn till. Trots att detta kan ses som osäkerheter diskuterar författarna om invändningar och klagomål från berörda parter kan bidra med positiva aspekter gällande ett projekts slutresultat. Detta då nya insikter lyfts upp och tas i beaktning i projektet. Att omgivningen och den egentliga slutkunden kommer med invändningar och önskemål som projektet använder sig av och formar projektet efter tror författarna i slutändan kan göra fler medborgare tillfredsställda. Även om ytterligare samarbeten och invändningar kan ses som något positivt går det inte att komma ifrån att tids- och budgetramar spricker då kanske nya beslut måste tas. Att hantera osäkerheter ser författarna som något projektgruppen bör ha hög kompetens i. Speciellt i uppdragsprojekt som involverar många aktörer.

Författarna kan utifrån studien se att kommunikation mellan de inblandade aktörerna är en av grundpelarna för hanteringen av osäkerheter. Som nämnts innan är kommunikation och information en grund för att mål och visioner ska kunna förmedlas på rätt sätt. Därmed kan författarna se att en av projektledarens viktigaste uppgift är att kunna ge, ta emot och vägleda rätt information för att kunna hantera osäkerheter. Dålig kommunikation i början av ett projekt kan göra att en part uppfattar och tolkar informationen på fel sätt. Denna part kan då efter egen tolkning genomföra arbetet som i slutet visar sig inte stämma överens med det egentligen tänkta. Går det för långt är det svårt att ändra det redan genomförda arbetet. Detta speciellt om det handlar om byggprojekt då redan fastställda bebyggelser är svåra att förändra. Kommunikationen måste alltså vara kontinuerlig under projektets arbete.

De flesta projektledare i studien använder sig av riskanalyser som fastställs i projektets början för att i ett tidigt stadie kunna se vilka osäkerheter som kan dyka upp under projektets gång. Dock kunde författarna utifrån intervjuerna få information om att nästan alla projektledare inte arbetade särskilt aktivt med riskanalyser. Under ett projekt kan oväntade händelser som inte tagits upp i riskanalysen inträffa som projektledaren inte var förberedd på. Författarna diskuterar därmed om riskanalysen bör användas mer frekvent eller kompletteras och om det bör tas mer hänsyn till riskanalysen under projektets gång. Vidare kan det diskuteras om budget eller tidssystem bör införas för att reducera dessa osäkerheter och för att få en effektivare hantering och underlättande av ekonomin i projekten. Få med alla inblandade i dessa analyser och på ett tydligt sätta använda och låta dessa analyser bli en central del projektet igenom.

Författarna diskuterar även om delmål kan vara en faktor för att hantera och göra osäkerheter tydliga för alla i projektet. Att formulera delmål efter vilka osäkerheter som kan tänkas uppstå under arbetets gång kan möjligen få osäkerheterna att separeras från varandra och bidra till att osäkerheten stoppas inom delmålet osäkerheten tillhör. Författarna tror därmed att om osäkerheter inom ett delmål hanteras och reduceras leder detta till att osäkerheten inte följer med in i nästa delmål.

Vidare kan författarna se att projekt som arbetsform har viktiga egenskaper såsom flexibilitet och smidighet, detta då den innefattar relativt komplexa arbetsuppgifter samt att miljön den existerar i verkar i en föränderlig omgivning. Denna omgivning ställer oftast stora krav på projektverksamheterna och det leder till att projekt ständigt utsätts för olika osäkerheter. Författarna tror därför att projekt som arbetsform är i stort behov av ett ständigt arbete med osäkerhetshantering för att förhindra och nedbringa dessa hot. Den främsta metoden som funnits i denna studie för att hantera osäkerheter i uppdragsprojekt är att använda sig av god kommunikation och ge rätt information till alla parter som är inblandade i projekten.

Studien är så pass liten i förhållande till det totala antalet uppdragsprojekt i den offentliga sektorn och författarna kan därför inte dra några generella slutsatser för helheten. Men den insamlade empirin visar en intressant indikation på att det finns ett antal tydliga osäkerheter som är vanliga i uppdragsprojekt. Det skulle vara intressant att se en mer omfattande och större studie om osäkerheter i uppdragsprojekt för att ännu tydligare kunna se hur man jobbar för att möta och motverka dessa, även på vilket sätt de påverkar projektet. Det skulle även vara intressant att jämföra osäkerheterna i uppdragsprojekt med osäkerheter i de andra projekten som Jensen et.al tar upp och som nämnts ovan; förändringsprojekt, försöksprojekt och samverkansprojekt. En aspekt som författarna där gärna skulle vilja titta närmare på är om det finns tydliga skillnader mellan projekten i vilka osäkerheter som uppstår och om det kan finnas skillnader på hur dessa hanteras. Det skulle även vara intressant att se om det finns resurser eller verktyg som bättre skulle kunna hantera osäkerheter i ett projekt. Dessa aspekter är dock något som får lämnas till framtida forskning.

6. KÄLLOR

Litteratur

Arnaboldi, M. Azzone, G. & Savoldelli, A. ”*Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry.”* International Journal of Project Management, Vol 22, Issue 3, 2004, pp. 213–223.

Berggren, C & Lindkvist, L. (red.), ”*Projekt: organisation för målorientering och lärande.”* Studentlitteratur, Lund, 2001.

Bjarnestam, J. *”En hållbar trafiklösning för nya Slussen? Uppfattningar om hållbarhet och hållbar stadsutveckling i Slussenprojektet.”* Forskarskolan i Geografi, Uppsala, 2011.

Briner, W, Geddes, M & Hastings, C. *Projektledaren*, Ny, omarb. uppl., Svenska förl., Stockholm, 2002.

Bryman, A & Bell. *Företagsekonomiska forskningsmetoder,* 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005.

Busch, T, Johnsen, E & Vanebo, J-O. *Ledning i det offentliga*, Studentlitteratur, Lund, 1989.

Christensen, S & Kreiner, K. *Projektledning – att leda och lära i en ofullkomlig värld*; översättning: Matz Hammarström och Eva Trägårdh, 1997.

Crawford, L & Helm, J. *“Government and Governance: The value of Project Management in the Public Sektor.”* Project Management Journal, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 73-87.

Danilovic, M & Sandkull, B. *“The Use of Dependence Structure Matrix and Domain Mapping Matrix in Managing Uncertainty in Multiple Project Situations.”* International Journal of Project Management, Vol. 23, 2005, pp. 93-203.

Denscombe, M. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 2, uppl., Studentlitteratur, Lund, 2009.

du Gay, Paul, *In praise of bureaucracy: Weber, organization and ethics*, London, 2000.

Engwall, M. Ja*kten på det effektiva projektet*, 2, [utök.] uppl., Nerenius & Santérus, Stockholm, 1999.

Hamilton, N. *”Reducing project risk.”* Enterprise systems Journal, Vol. 10, 1995, No. 3.

Hong, P, Y.Nahm, A & J.Doll, W. *”The role og project target clarity in an uncertain project environment.”* International Journal of Operations & Production management, Vol. 24, 2004, No. 12, pp. 1269-1291.

Jaafari, A. *"Management of Risks, Uncertainties and Opportunities on Projects;Time for a Fundamental Shift."* International Journal of Project Management, 2001, pp. 89-101.

Jensen, C, Johansson, S & Löfström, M. *Projektledning i offentlig miljö*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2007.

Löfström, M. "*Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation".* The International Journal of Health Planning and Management, Vol. 25, 2010, Issue 2, pp. 136–155.

Paulsson, U. & Björklund, M. *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*, TPB, Johanneshov, 2011.

Raz, T, Shenhar, A. J. & Dvir, D. *"Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty."* R & D Management, Vol. 32, 2002, pp. 101-109.

Rolstadås, A, Krane, H & Olsson, N. *"Categorizing Risks in Seven Large Projects-Which Risks do the Project Focus On?"* Project Management Journal, Vol. 41, 2010, No. 1, pp. 81-86.

Rosacker, K & Rosacker, R. "*Information technology project management within public sector organizations.*" Journal of Enterprise Information Management, Vol. 23, No. 5, 2010, pp. 587-594.

Sato,T & Hirao, M. *"Optimum budget allocation method for projects with critical risks."* International Journal of Project Management, Vol. 31, 2013, pp.126–135.

Tonnquist, B. *Projektledning*, 4. uppl., Sanoma utbildning, Stockholm, 2012.

Zhang, Y & Fan, Z-P. *"An optimization method for selecting project risk response strategies."* International Journal of Project Management, 2013.

Elektroniska källor

Regeringen

http://www.regeringen.se/sb/d/504/a/3029 Hämtad 2013-06-27

Stockholms stad, Lägesredovisning Årstafältet

http://www.insyn.stockholm.se/kf/document/2012-10-15/Dagordning/27/27%20u12119.pdf

Hämtad 2013-06-25

Stockholms stad, Genomförandebeslut Slussen
http://insyn.stockholm.se/exploatering/document/2010-02-11/Dagordning/20/20.pdf Hämtad 2013-06-25

Muntliga källor

Idebrant Josefine. 2013-05-07. Intervju.
Stark Sonya. 2013-05-16. Intervju.
Winberg Christina. 2013-05-02. Intervju.

7. BILAGOR

7.1 Bilaga 1.

Intervjuunderlag

Projektledarens bakgrund:
- Hur ser din bakgrund ut? Tidigare jobb och utbildning?
- Hur länge har du arbetat som projektledare?

Projektledarens roll och syn på osäkerheter:
- Vad tycker du är din viktigaste uppgift som projektledare?
- Hur gör du för att projektet ska löpa så friktionsfritt som möjligt?
- Hur sköts kommunikationen på er arbetsplats, dvs internt och externt?
- Vilken skulle du säga är den största osäkerheten inom ditt projekt?
- Hur hanterar du interna/externa osäkerheter?
- Har du varit projektledare för projekt inom både privat och offentlig sektor?
- Vad är den största skillnaden med att jobba som projektledare inom offentlig respektive privat sektor?

Projektform:
- Vem startar dina projekt?
- Vem bestämmer vilka projekt som skall göras?
- Vem finansierar era projekt?
- Vilken arbets-/designprocess arbetar ni efter?
- Vem är er kund?
- Hur specifik är kravspecifikationen?
- Hur pass beroende är ni av andra intressenter och organisationer för att projekt ska kunna fortgå?

Tid, Kostnad och Funktion:
- Hur ser du på resurserna/pengarnas betydelse i ett projekt?
- Vem sätter budgeten?
- Hur ser du på projektmedlemmarnas betydelse för ett projekt? Kan de också bli ett hinder?
- Hur sammansätts projektgruppen?
- Vilken betydelse har målformuleringen i era projekt?
- Vilka är med och formulerar projektets mål?
- Hur upprättas tidsplanen?
- Hur viktig är tiden för ett projekts framgång?
- Vilken av dessa tre tycker du är viktigast? tid, kostnad och kvalitet?
- Hur kan dessa bidra till osäkerhet i ett projekt?
- Hur gör ni för att reducera denna osäkerhet?
- Gör ni riskbedömningar?