

ID-nummer: 0977752

ID-nummer: 0974797

ID-nummer: 0976197

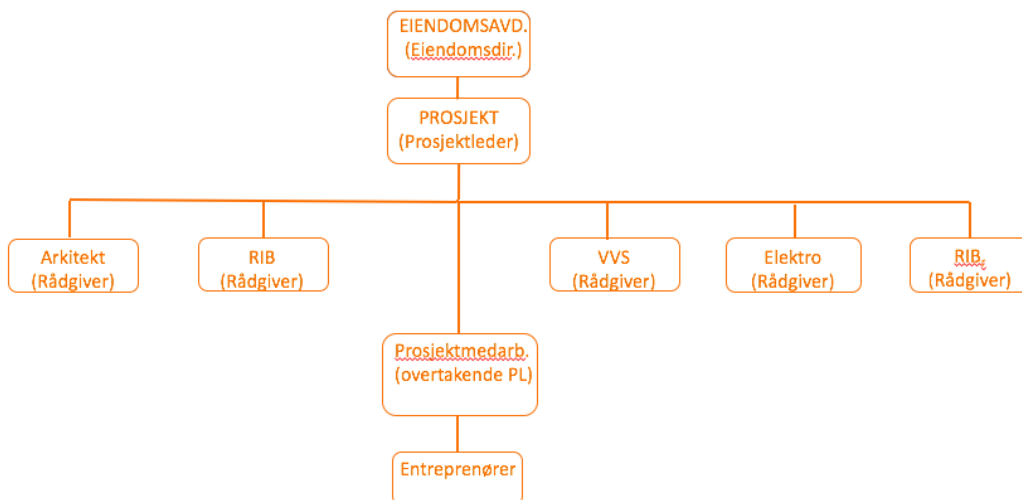
FIGURER OG VEDLEGG

INNHALDSFORTEGNELSE

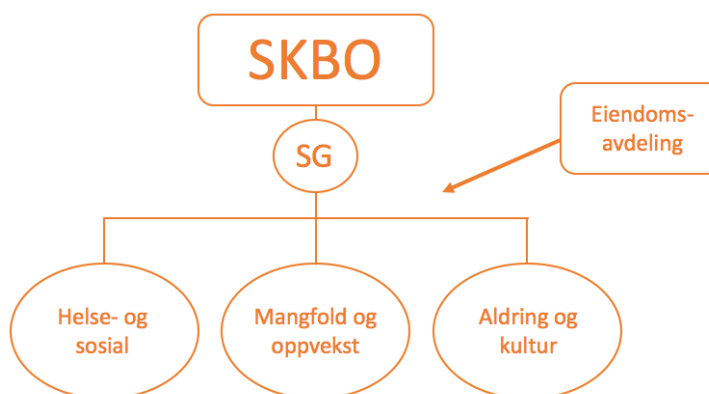
FIGURER TIL TEKSTEN	2
FIGUR 1: INTERNORGANISERINGEN	2
FIGUR 2: EKSTERNORGANISERINGEN	2
FIGUR 3: USIKKERHETSUTVIKLINGEN	2
FIGUR 4: STYRINGSSLØYFEN.....	3
FIGUR 5: PROSJEKTLEDERS KOMPASS	3
VEDLEGG	4
1. MILEPÆLSPLAN.....	4
2. RISIKOMATRISE.....	5
3. GANTT-DIAGRAM.....	7
4. INTERESSENTANALYSE.....	8
5. INTERVJUGUIDE	9

FIGURER TIL TEKSTEN

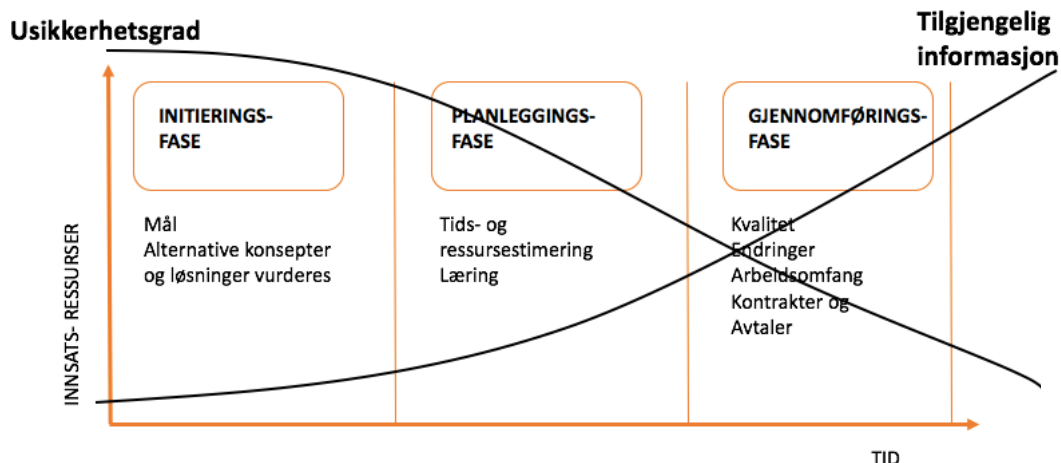
Figur 1: Internorganiseringen



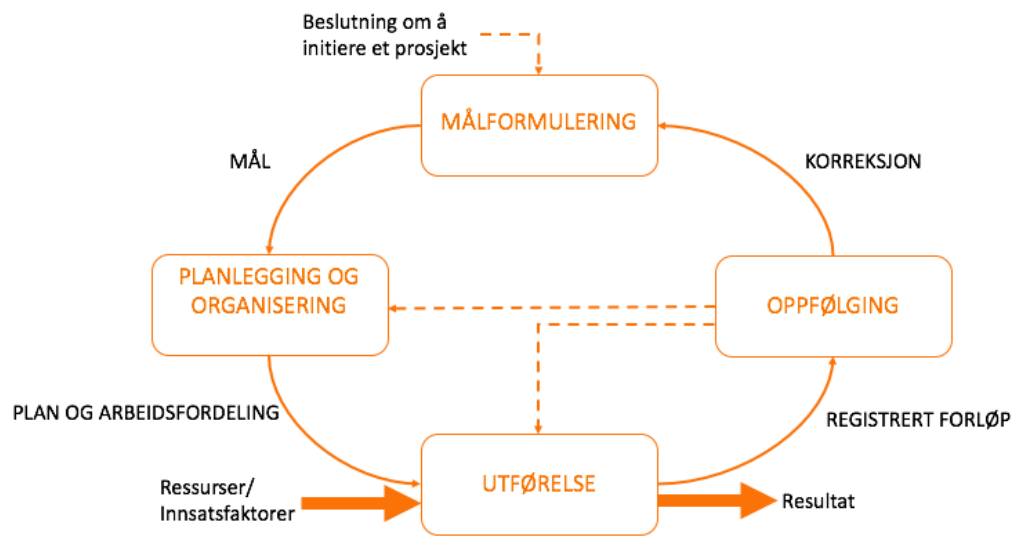
Figur 2: Eksternorganiseringen



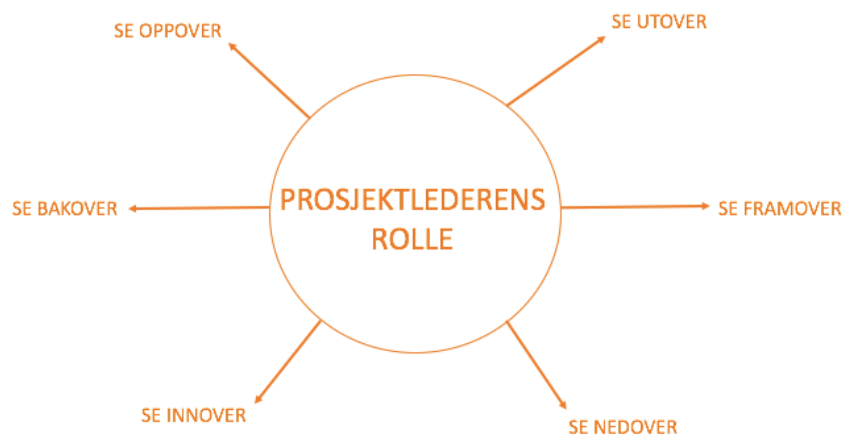
Figur 3: Usikkerhetsutviklingen



Figuren har vi utarbeidet med utgangspunkt i boken Prosjektledelse (Karlsen, 2013, s.423).

Figur 4: Styringsløyfen

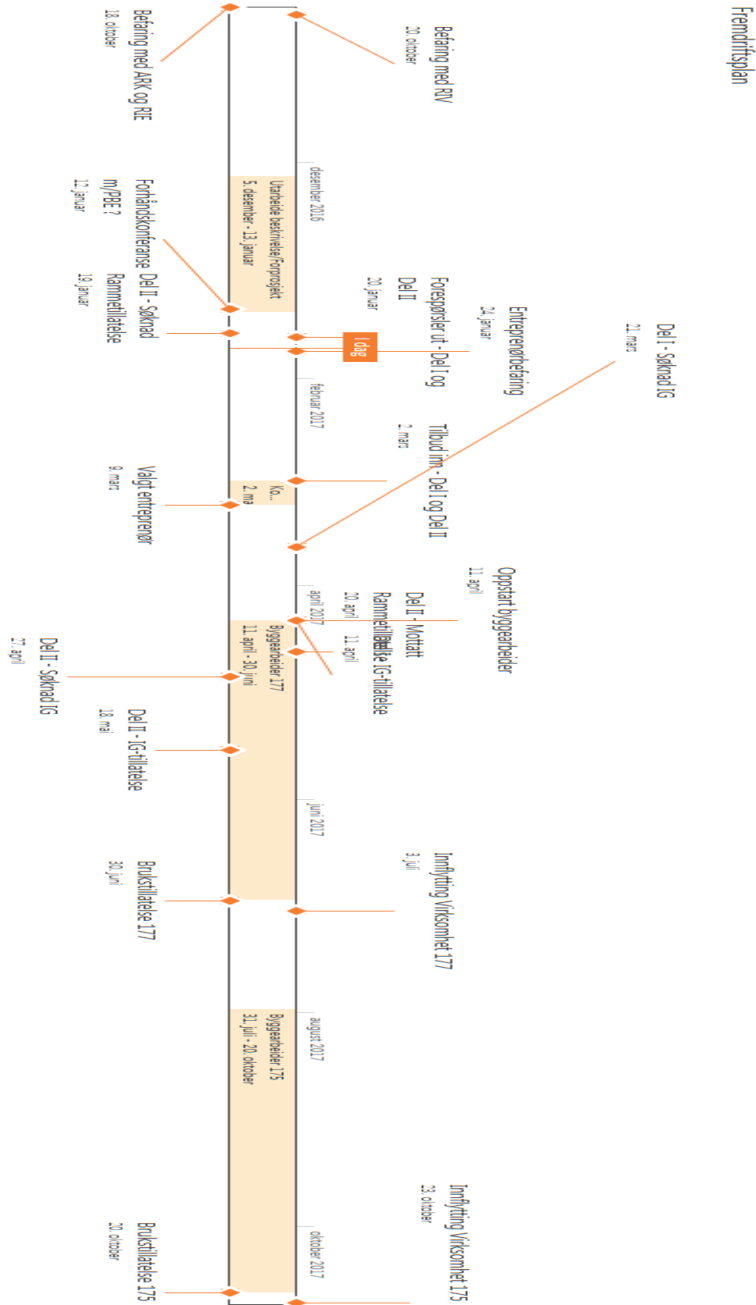
Figuren har vi utarbeidet med utgangspunkt i boken *Prosjektledelse* (Karlsen, 2013, s.27).

Figur 5: Prosjektleders kompass

Figuren har vi utarbeidet med utgangspunkt i boken *prosjektledelse* (Briner et al., 2015, s.32).

VEDLEGG

1. Milepælsplan



2. Risikomatrixe

Mulige påstander:		Sannsynlighet	Konsekvens	Risiko verdi	Strategi	Tiltak
1.	Forsinket godkjenning fra myndigheter (ut over 14 dager)	Medium	Medium	4	Akseptere	
2.	Forsinket utflytting av leietakere	Medium	Medium	4	Avbøte	Skaffe erstatningsboliger (lage en avtale med tidligere eier eller andre eiendomsbesittere).
3.	Forsinket innflytting av tiltaket fra januar av	Høy	Høy	9	Avbøte	Prøve å avklare de andre prosessene.
4.	Forsinkelse byggeprosjektets fremdriftsplan	Medium	Medium	4	Avbøte	
5.	Manglende avklaring av prosjektets innhold og omfang	Høy	Høy	9	Unngå	Avklaring fjernvarme kontra strøm. Lage revidert budsjett i forhold til de tiltakene som skal gjennomføres. Utarbeide en
6.	Må beboere i hele bygget flytte mens prosjektet pågår	Lav	Medium	2		
7.	For høyt husleienivå i tiltaket	Medium	Høy	6	Avbøte	Bistå beboerne med prosess mot NAV

Risikoanalyse

Dato: 10.11.16

Prosjekt: Trondheimsveien 175-177

Deltakere:

Sannsynlighet	Konsekvens		
	Lav	Medium	Høy
Høy	3	6	9
Medium	2	4	6
Lav	1	2	3

Sannsynlighet (kan skje)	Konsekvens (kan føre til)
1. Tenkelig / kanskje	1. Lite farlig/forbigående
2. Har skjedd oss eller andre virksomheter	2. Farlig
3. Har skjedd flere ganger	3. Kritisk

Velg på nedtrekksliste variabler under sannsynlighet, konsekvens og strategi

Risikoverdi:

Rødt felt: Kritisk risiko, nye risikoreducerende tiltak må iverksettes umiddelbart. Stans av aktuell aktivitet må vurderes

Gult felt: Moderat risiko, nye risikoreducerende tiltak må vurderes.

Grønt felt: Lav risiko, kan aksepteres uten ytterligere

Strategi:

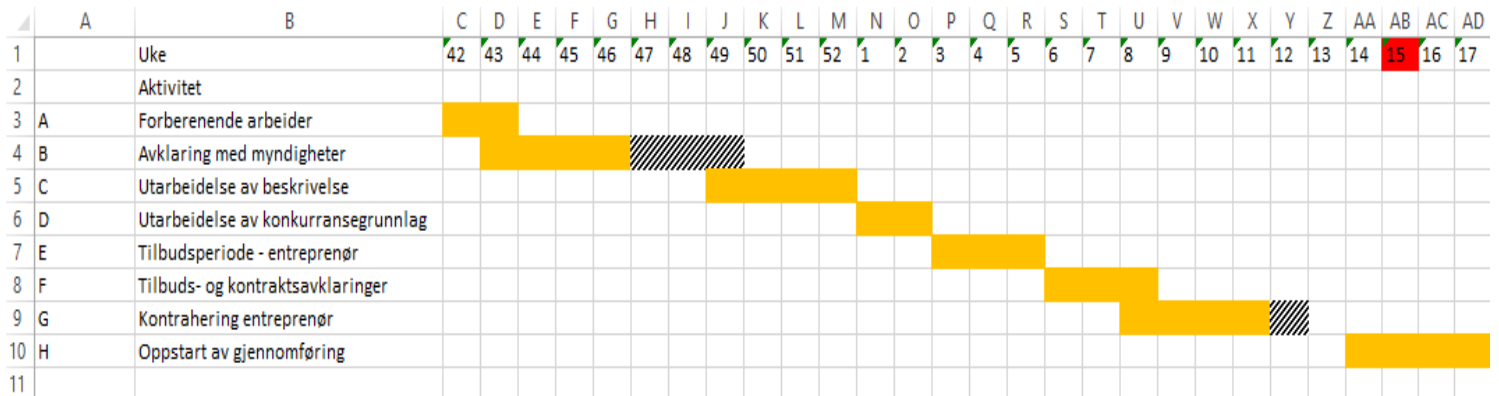
Avbøte: risikoreducerende tiltak

Overføre: risiko overføres til andre enn egen avdeling/ virksomhet

Akseptere: risiko godtas og endring gjøres ikke

8.	For høyt husleienivå for de andre		Lav	Medium	2		
9.	Tomgang av leiligheter i tiltaket		Medium	Medium	4	Avbøte	Nitidig arbeid mot bydelene for skattebeboere. Organiseringen av utleie, hvem og hvordan?
10.	Bruk av base til vaktmestertjeneste		Høy	Lav	3	Akseptere	
11.	Omdømmerisiko i forbindelse med utflytning		Medium	Høy	6	Avbøte	God kommunikasjon. Bistand med erstatningsbolig.
12.	Konflikter ved bruk av fellesarealer		Lav	Medium	2		
13.	Manglende kontroll på tiltakets oppstartskostnader		Høy	Høy	9	Avbøte	Henger sammen med pkt 3 og 5.
14.	Forsinket oppsigelse av dagens leietakere		Medium	Høy	6	Unngå	Avklare oppsigelsesgrunn. Hvordan kommuniserer vi hvis vi ikke har noen gyldig grunn.
15.	Støyende arbeider mens det bor noen der		Høy	Medium	6	Avbøte	Støy i forhold til de ansatte. Drøfter dette med de ansatte på forhånd og underveis. Prøver å komprimere og planlegge
16.	Lengre brudd i vann og energiforsyning mens det bor folk der		Høy	Høy	9	Avbøte	Planlegge og informere. Evt iverksette tiltak.
17.	Tap på fordringer		Medium	Medium	4	Avbøte	God oppfølging
18.	Uforutsette krav i forhold til teknisk forskrift		Medium	Høy	6	Akseptere	
19.	Omdømmerisiko i forbindelse med drift		Medium	Høy	6	Avbøte	God kommunikasjon.

3. GANTT-diagram



Aktivitet B anbefaler vi å legge inn slakk på for myndighetens behandling av tilbakemelding på spørsmål i forhold til forhåndskonferansen. Aktivitet C kan gjerne begynne før aktivitet B er avsluttet da dette kan komprimere aktiviteten C. Vi vil også legge til at gjennomføringsfasen kan bli forsinket grunnet ferieavvikling. Aktivitet G har tatt mindre tid enn planlagt, men da dette kan ta tid burde det vært lagt inn en uke med slakk her.

4. Interessentanalyse

Interessenter	Makt og innflytelse (lav-høy)	Viktighet (1-5)	Holdning til prosjektet (--, -, +, ++)	Hva er interessentene ute etter	Hva vil prosjektet ha av interessenten	Atferd ved konflikt
Oslo kommune	Middels	3	++	Økt tilbud til kommunens innbyggere	God dialog	Trekker støtten til prosjektet
Virksomhet	Lav	4	+	Velfungerende bygård og inneklima	Drift ved overtakelse	Trekker seg ut
Helse- og sosialavdeling	Høy	5	++	Lage et godt tilbud til målgruppen	Krav og retningslinjer	Redusert støtte
SKBO	Høy	3	+	Økt tilbud i organisasjonen	Midler	Prosjektstopp

Kommentarer til interessentanalysen: Ut ifra vår oppfattelse har Helse- og sosialavdelingen mest makt i dette prosjektet, da det er de som er oppdragsgiver. Holdningene til interessentene handler om innstillingen til prosjektet, og her er Oslo kommune og Helse- og sosialavdelingen som er mest positive, ettersom det er de som har tatt initiativet og igangsatt prosjektet. SKBO kan erklære prosjektstopp ved en eventuell konflikt.

5. Intervjuguide

Da dette er et omfattende intervju med mange spørsmål, har vi valgt å korte ned svarene til intervjuobjektene og trekke frem det viktigste.

Respondentene på dybdeintervjuene: Prosjektleder, overtakende prosjektleder og rådgiver for Helse- og sosialavdelingen/rådgiver for virksomheten

Sted: Intervjuene fant sted ved Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo.

Dato: 27. april 2017

Utførelse: Tilstede på hvert av intervjuene, var det oss i tillegg til den enkelte respondent. Tiden til intervjuene ble avgrenset til cirka 45 minutter.

Hovedtemaer: Bakgrunnen for dybdeintervjuene er å kunne få en oversikt over temaer som belyser vår problemstilling: *“Hvordan redusere usikkerhet for å kunne styre prosjektet i henhold til dets suksesskriterier”*. Ut i fra dette har vi valgt ut noen hovedtemaer for intervjuet som vi håper å få tilstrekkelig informasjon om, slik at vi kan analysere prosjektet. Temaene vi ønsker å vite mer om er usikkerhetshåndtering og metoder for dette, styringen av prosjektet samt suksesskriteriene som må være oppfylt for å kunne kalle prosjektet en suksess. Avslutningsvis ønsker vi å høre hvert enkelt intervjuobjekts tanker rundt problemstillingen vi har utarbeidet, for å åpne for flere innspill rundt denne.

Trinn 1: Introduksjon av dybdeintervjuet for deltaker

- Presentere oss, problemstillingen og hvilket prosjekt intervjuet vil omhandle.
- Informere om anonymitet.
- Opplyse om varighet, gjennomføring og tema for intervjuet.
- Spørre om godkjenning av lydopptak.
- Motivere den som skal intervjues, og fortelle om bakgrunnen for hvorfor intervjuet gjennomføres.
- Informere om at dersom det skulle være noen ukjente begreper eller uklarheter, vil vi mer enn gjerne utdype dette.

Trinn 2: Åpningsspørsmål

1. *Hva er din rolle i prosjektet og hva er dine arbeidsoppgaver?*

Overtakende prosjektleder: Rollen min er overtakende prosjektleder, og jeg styrer økonomi, kontrahering og gjennomføring i forhold til plan.

Prosjektleder: Jeg har vært prosjektleder for prosjektet fra starten av og har hovedansvaret for at prosjektet gjennomføres best mulig.

Rådgiver: Jeg er rådgiver i Helse- og sosialavdelingen, og har arbeidsgiveransvaret for tiltaket. Sitter på kontrakten med det offentlige, og er bestiller av tjenesten til eiendomsavdelingen.

2. *Hvor lenge har du vært ansatt som prosjektleder? Hvilken erfaring har du som prosjektleder?*

Overtakende prosjektleder: Har jobbet 13 år i bransjen som prosjektleder, hvor jeg 10 av disse årene har jobbet i SKBO.

Prosjektleder: Jeg har lang erfaring da jeg i flere år har jobbet som entreprenør. Har vært ansatt på heltid i SKBO i fire år som prosjektleder.

3. *Hvordan er fremdriften i prosjektet så langt? Og hvordan ligger dere an i forhold til planer som er lagt?*

Overtakende prosjektleder: Entreprenør er nå kontrahert som er en viktig milepæl, ved å finne tilbud som stemmer overens med økonomien og rammene for prosjektet. Rivning av bygg pågår etter planen, men planene endres underveis.

Prosjektleder: Jeg har sett på planer som er lagt tidligere, og vi har vært litt optimistiske. Jevnt over vil vi nok være litt forsinket i forhold til oppstart av prosjektet og til avslutning av prosjektet. Totalt sett kommer vi til å være cirka to uker forsinket i forhold til utarbeidet milepælsplan. Da vi lagde disse planene hadde vi ikke like mange oppgaver for prosjektet som vi har nå, og vi har derfor måttet legge til flere oppgaver enn hva vi forutså. I tillegg har en kostnadsendring også måttet gjøres, da først antatt budsjett var alt for lavt.

Rådgiver: Prosjektet er forsinket med cirka to uker, og budsjettet er for lengst sprengt.

4. *Kan du helt kort fortelle om resultatmålet med prosjektet?*

Overtakende prosjektleder: Målet er alltid knyttet opp mot bygget, da det er virksomheten som har gjort en bestilling. Valg som tas må gjøres med hensyn til virksomheten som skal forenkle driften.

Prosjektleder: Det jeg har kommunisert tidligere som jeg har sett på som mål for prosjektet, er i forhold til fremdrift og kostnad, samt ferdigstillelse av bygården i henhold til krav fra Oslo kommune. Jeg har operert ut fra å fortelle det vi tror, men i bunn og grunn er det ikke nedskrevet noe spesifikt resultatmål. Det er likevel viktig å tilfredsstille oppdragsgiver, men dette kan ofte være svært vanskelig.

Rådgiver: Målet vårt er 20 boenheter, da det er en kontrakt med Oslo kommune om å levere det. Vi er både utleier av boligene samt leverandør av tjenesten til de som skal bo der.

5. *Er resultatmålet blitt kommunisert i prosjektgruppen på en tydelig måte? Hvis nei, hvordan ser du selv på resultatmålet for prosjektet?*

Overtakende prosjektleder: Helse - og sosialavdelingen kommer med krav til hvordan ting skal være, altså planløsningen. Mens det konkrete resultatmålet skal stå for, men dette skrives ikke ned før entreprenør er kontrahert.

Prosjektleder: Både ja og nei. Vi får tydelig e-post og rapporter fra virksomheten og andre aktører som er med på å bestemme prosjektets gang angående hva de krever av prosjektet. Samtidig oppfatter jeg at vi kan bli bedre på å uttrykke oss med tanke på konkrete mål for prosjektet oss i mellom.

Trinn 3: Suksesskriterier

6. *Første tema vi skal ta for oss er suksesskriterier. Hva oppfatter du skal til for at man skal kunne kalle et prosjekt en suksess?*

Overtakende prosjektleder: At man lever innenfor rammer som er satt. Det handler om å finne løsninger alle kan godta og leve med.

Prosjektleder: Det at vi greier å håndtere de usikkerhetene som er definert. Helt overordnet må jo det å oppnå effektmålet være en suksess og hvordan man kommer seg dit i forhold til tid, kostnad, og kvalitet.

Rådgiver: En stor del av å evaluere om et prosjekt har vært en suksess kommer ofte etter ferdigstillelsen - når virksomheten i bygården skal implementeres. Poenget er at det er et egnet bygg å bo i. Vi skal sørge for at personene vi skal drifte tjenesten for får gode løsninger både økonomisk og praktisk.

7. *Er det utarbeidet suksesskriterier for dette prosjektet? Hva er disse?*

Overtakende prosjektleder: Tid, kvalitet og kostnad.

Prosjektleder: Ja først og fremst tid og kvalitet, deretter må kvaliteten tilpasses etter dette. Vi har også tilleggsfaktorer, men ikke noe av dette er skrevet ned.

Rådgiver: Vi har ikke skrevet ned alle slike punkter, men det har jo vært en del av drøftingene.

Trinn 4: Usikkerhet og metode for usikkerhetshåndtering

8. *Hva tenker du om usikkerhetshåndteringen rundt deres prosjekt?*

Overtakende prosjektleder: Knytter usikkerheten opp til at det er et rehabiliteringsprosjekt, da man ikke vet hva man går til. Snakker da om usikkerheter ved eksterne entreprenører og viktigheten av å utarbeide presise retningslinjer. De må også være i samsvar med ønsker fra oppdragsgiver og korrekt i henhold til standarder. Det vil mest sannsynlig også fremkomme usikkerheter som vi ennå ikke har identifisert.

Prosjektleder: Noen usikkerheter vil alltid foreligge, men mange av disse var allerede evaluert ut ifra utarbeidet risikomatrix. Samtidig som denne matrisen har hjulpet oss, har det oppstått uforutsette ting som har kommet overraskende på oss. Vi har lagt inn 5-6% usikkerhetsmargin i budsjett. Det er mange vurderinger som ikke er skrevet ned, men som vi vurderer underveis ut ifra erfaringer. Det at vi ikke har så god tid med dette prosjektet gjør at dårlig kommunikasjon kan oppstå.

9. *Hvilke usikkerheter identifiserte dere ved oppstarten av prosjektet?*

Overtakende prosjektleder: Fikk sjokk da vi så leilighetene. Ved Oslomarkedet går salget fort og budrunden er stor så vi måtte ta en sjanse på å kjøpe.

Prosjektleder: De viktigste identifiserbare usikkerhetene er krav stilt fra plan- og bygningsetaten, ettersom de må godkjenne hva vi ønsker å gjennomføre. Vi fikk tilgang til bygården veldig sent i prosessen, og fikk derfor flere overraskelser da bygget var i verre tilstand enn vi trodde. Vi så i tillegg at budsjettet i forhold til hva som skulle gjøres ikke hang sammen.

10. *Var dette usikkerheter som kunne ha vært avgjørende for prosjektgjennomføringen?*

Overtakende prosjektleder: Vi hadde kjøpt, så vi måtte forhøre oss med styringsgruppen om budsjettet kunne økes.

Prosjektleder: Dersom vi ikke hadde fått penger til å gjennomføre alt vi ønsket å gjøre, er jeg usikker på hva som hadde blitt resultatet.

11. *Hvilken del av prosjektet (oppstart, planlegging, gjennomføring og avslutning) føler du bærer med seg mest usikkerhet og hvorfor?*

Overtakende prosjektleder: Oppstart er fasen med mest usikkerhet, fordi man ikke har all informasjon man trenger. Neste vil være gjennomføringsfasen da man skal rive bygget, og ikke helt vet hva man vil møte ved nedrivning av inventar.

Prosjektleder: Jeg oppfatter oppstarten, fordi nå som vi har bestemt hva vi skal gjøre går det relativt greit. Dersom entreprenøren går konkurs må man alltid finne en annen som kan gjennomføre hva vi ønsker.

12. *De usikkerhetene som er forutsett for prosjektet, har dere noen mål for håndtering av disse?*

Overtakende prosjektleder: Det settes marginer og ressurser i kalkyle i tillegg til å sette opp et budsjett. Vi tar høyde for at det er verre enn man tror, og legger ved en sikkerhetsmargin på bakgrunn av erfaring.

Prosjektleder: Det er som regel naturlig å definere hvem som tar tak i de forskjellige usikkerhetene, men det har vi ikke skrevet ned noe sted. Det overordnede målet er å klare å redusere konsekvensene av usikkerhetene. Samtidig er anskaffelse av dokumenter viktig.

13. *Benytter dere spesielle verktøy for å identifisere og utarbeide oversikt over usikkerhetene deres? I så fall, hvilke?*

Overtakende prosjektleder: Erfaringsoverføring og styringssløyfen.

Prosjektleder: Risikomatrise og erfaringsoverføring.

14. *Rangerer dere usikkerhetene? Eventuelt hvordan? Rangeres de etter hvordan de påvirker prosjektet, hvordan de skal håndteres eller liknende?*

Overtakende prosjektleder: Ja, det gjør vi ved hjelp av risikomatrisen. Rehabiliteringsbygg er verre enn nye bygg. Vi rangerer usikkerhetene ut fra hvordan de påvirker prosjektet samt etter tiltak.

Prosjektleder: Ja, vi bruker som sagt risikomatrisen til å rangere usikkerheten. Dette gjøres først å fremst av hvordan de påvirker prosjektet men også ved hvordan de bør håndteres. Vi har satt inn tiltak for å forhindre momenter som kan føre til budsjettendringer og tidspress.

15. *Hvilke tiltak har dere iverksatt for å identifisere muligheter? Her tenker vi på i forhold som kan gjøre at man kan unngå usikkerhetene, akseptere de, overføre de til andre parter i prosjektet, forsøke å redusere risikoen eller prøve å utnytte usikkerhetene til muligheter?*

Overtakende prosjektleder: Ja, vi har iverksatt flere tiltak men dette er mer for å forhindre usikkerheten til å bli en risiko for prosjektet. Vi har blant annet hatt en visuell befaring for å se om man finner asbest (isolasjon materiale). Ut fra erfaring kan man gjette seg litt frem til hva som må gjøres.

Prosjektleder: Tiltakene vi har iverksatt handler mer om å forhindre risikoene i prosjektet enn å identifisere mulighetene.

16. *Har dere noen tidligere erfaringer med at forutsette usikkerheter har utviklet seg til å bli muligheter? Hvis ja, hvilke? Har dere opplevd noen slike tilfeller ved "Trondheimsveien 175-176"?*

Overtakende prosjektleder: Har ikke opplevd noe slik ved prosjektet i Trondheimsveien. Men det har vært tilfellet ved andre prosjekter.

Prosjektleder: Ved flere tilfeller er det risikoer det har fremkommet muligheter på, men foreløpig har ikke det ikke det skjedd for dette prosjektet. Vi har likevel klart å redusere risikoene på bakgrunn av gode erfaringer. I Trondheimsveien 175-177 ville virksomheten i utgangspunktet at det skulle pusses opp mye. Usikkerheten ved at det er mye som er dårlig, har dermed resultert i at vi måtte pusse opp mer enn først antatt. Det har gitt virksomheten et godt utgangspunkt for å drive det de skal holde på med, men dette kan vel ikke akkurat kategoriseres som en mulighet.

17. *Hvordan følger dere opp tiltak som er iverksatt for prosjektet? Er dette innarbeidet som en egen rutine? Hvordan kommuniseres dette inn til prosjektleder?*

Overtakende prosjektleder: Vi setter av tid på kalenderen, ettersom vi jobber på deltid med prosjektet. Vi har samt ukentlige møter hvor vi går igjennom fremgangen og hva som er ukens utfordringer. Jeg må også rapportere til eiendomsdirektør angående økonomi, fremdrift og HMS. Jeg rapporterer også til prosjektleder angående prosessen i gjennomføringsfasen.

Prosjektleder: Vi har ukentlige møter hvor vi ser på ukens utfordringer. Jeg som prosjektleder rapporterer fremgangen i prosjektet til eiendomsdirektør. Jeg ønsker også å påpeke viktigheten av å kunne endre tiltak dersom de ikke gir en ønsket effekt.

18. *Oppfatter du at det er god kommunikasjon og at det er opprettet fungerende kommunikasjonskanaler mellom alle som er involvert i prosjektet? Hvordan fungerer kommunikasjonen av usikkerheter?*

Overtakende prosjektleder: Ja, via e-post og telefon i tillegg til at vi sees i lunsjpauser. Skriftlig e-post for å ha ting registrert, men kommunikasjonskanaler for kommunikasjon av usikkerheter foreligger ikke.

Prosjektleder: Ja det fungerer godt både mellom meg som overleverer prosjektet til overtakende prosjektleder, og tilbake igjen. Vi har også kommunikasjon mot virksomheten. I tillegg har jeg god kommunikasjon med rådgiverne og de andre avdelingene i eiendomsavdelingen. Det finnes en kommunikasjonskanal der involverte i prosjektet kan gå inn for å se på fremdriftsplan, tegninger av bygg og lignende. Vi har ennå ikke hatt noe endelig oppstartsmøte i forhold til gjennomføringen, men det er viktig å orientere alle involverte.

Rådgiver: God kommunikasjon er veldig viktig i prosjektet. Det er ofte det kan oppstå interessemotsetninger mellom de som skal håndtere eiendom og forvaltning og ønsker fra tjenestesiden. Det er da viktig å finne gode løsninger.

Oppfølgingsspørsmål for nærmere avklaring av svar til spørsmål 18 av prosjektleder: Hva med usikkerheter, kommuniseres disse på slike møter?

Prosjektleder: Nei, vi er ikke gode på dette, det gjøres på møter om risikomatrisen. Man kan vel si at det er mer tilfeldig at vi tar det opp, da det kanskje ikke kommer tydelig nok frem at vi kaller det for usikkerheter på møtene. Det blir nok ikke gjort tydelig nok.

Trinn 5: Styring

19. Tema styring består av tre grunnleggende faktorer som vektlegges ved prosjektarbeidsformen. Her snakker vi om faktorene tid, kostnad og kvalitet. Vil du si at dere fokuserer mer på noen av disse enn andre og på hvilken måte?

Overtakende prosjektleder: Alle tre er like viktig. Det er min jobb å passe på at alle faktorene vektlegges likt og at alt holder mål.

Prosjektleder: Jeg oppfatter at man er mest opptatt av tid og kostnader. Da kvalitet ofte må vurderes etter hvilke ressurser man har tilgjengelig.

Rådgiver: De tingene må veies opp i mot hverandre. Vi er kommet i noen situasjoner nå hvor vi har en økonomisk ramme som er sprenget. Man må avgjøre om det likevel er lønnsomt å gjennomføre prosjektet.

20. Har dere opplevd noen uforutsette endringer i henhold til tid, kostnad eller kvalitet etterhvert som prosjektet oppnår en ny grad av modning?

Overtakende prosjektleder: Ja, alltid. Hovedoppgaven som prosjektleder er å minimalisere effekten av endringene.

Prosjektleder: Ja, det vil jeg si, som prosjektleder er det viktig å også kunne forutse endringer som er mulig kan skje i forhold til de tre faktorene.

Rådgiver: Det har ikke vært noen endringer i prosjektet, men det er jobbet med å utarbeide gode løsninger av involverte aktører.

21. Har dette forsinket prosjektet? I så fall, hvorfor?

Overtakende prosjektleder: Nei, vi har ikke kommet så langt enda.

Prosjektleder: Prosjektet har blitt forsinket men ikke på grunn av faktorene tid, kostnad og kvalitet. Det er grunnet forsinkelser ved for eksempel plan- og bygningsetaten.

22. *Har dere noen styringsverktøy som benyttes? Eventuelt hvilke? Dette kan for eksempel være styringssløyfen, prosjektleders kompass eventuelt andre (presenter modellene).*

Overtakende prosjektleder: Ja, masse styringsverktøy, vi benytter blant annet styringssløyfen og prosjektleders kompass. Mye av fokuset går til å ta hensyn til interessentene, noe som er en svært viktig faktor.

Gjennomføringsfasen baserer seg mye på å ha god kommunikasjon med utvalgt entreprenør og oppdragsgiver, samt å sørge for at prosjektet styres i retning av fastsatte mål. Samtidig vil det alltid være noen i prosjektet som blir mindre fornøyd enn andre. Det er da viktig å ikke være emosjonell, men å gjøre det beste ut av situasjonen og utarbeide kompromiss

Prosjektleder: Vi går gjennom møtereferatene og månedlige rapporteringer på prosjektet, hvor man også skriver noe om hvordan ting er ved prosjektet. Dette kan man jo si blir en form for styringssløyfe. Prosjektleders kompass er det også viktig at vi tenker på, men man kunne sikkert vært flinkere til å se innover. Jeg ser likevel viktigheten av å presisere at modeller er flotte, men at modellenes innhold ofte faller mer naturlig når man jobber med prosjektledelse over tid.

Trinn 6: Avslutning

23. *I henhold til vår problemstilling, har du noen tanker eller svar på denne?*

Overtakende prosjektleder: Når det gjelder internt må vi være 100 % sikker på hva virksomheten vil ha og hva vi kan levere. Når det kommer til det eksterne, er det viktig at vi har samme forståelse av dette, siden kunden ofte ikke snakker samme fagspråk. Om vi ikke har nok kompetanse, blir vi nødt til å hente den fra eksterne konsulenter. Her blir det da viktig å ta en vurdering om vi skal bruke mer kostnader på konsulenter for å redusere usikkerhet.

Prosjektleder: Å styre risikoen i prosjektet er suksessen.

Tusen takk for tiden du satte av til dette intervjuet!