

---

**Intervjuguide:**

Jeg skal skrive en bachelor oppgave om prosjektledelse og har da fått muligheten til å skrive om Pharmaqs prosjekt i Dyrskueveien 13.

Jeg har etter samarbeid med prosjektlederen kommet fram med problemstillingen:  
***Hvordan kan prosjektleder styre prosjektet for å sikre god samhandling mellom interessentene?***

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

Dere vil forbli anonyme i oppgaven. Verken navn, alder eller stilling vil bli oppgitt – det er bare for eget bruk.

Hvis det er OK for deg, ønsker jeg å ta opp intervjuet. Dette opptaket skal også bare brukes av meg.

**Personalia:**

Navn:

Alder:

Stilling i prosjektet:

**Erfaringer:**

Hvor lenge har du jobbet med prosjekter?

Hvilke type prosjekter har du arbeidet med?

Hva har din rolle i dette prosjektet vært?

Hva er dine erfaringer med prosjektarbeidsformen?

**Generelt:**

Pharmaq har valgt å ikke arbeide med et ”tradisjonelt” prosjektmandat, hvordan tror du dette har påvirket prosjektet?

---

Pharmaq har valgt å jobbe med byggherrestyrte entrepriser, hvordan har dette påvirket prosjektet?

Hvordan har entreprisereformen påvirket kommunikasjonen og samhandlingen i prosjektet?

**Interessenter:**

Hvem vil du definere som prosjektets viktigste interessenter?

Hvorfor?

Hvordan har kommunikasjonen med interessentene foregått?

Har noen av interessentene bydd på problemer og hvordan håndterte dere dette?

**Kommunikasjon:**

Hvilke former for kommunikasjonskanaler ble mest brukt i prosjektet?

-Hvorfor denne formen?

-Har du nå i ettertid sett noen fordeler/ulempen med kommunikasjonen?

Hva ville du eventuelt gjort annerledes?

Hvordan har dere kommunisert med alle interessentene?

Hvordan opplever du kulturen i prosjektet?

Formell/uformell

**Usikkerhet:**

Hvordan har prosjektet håndtert usikkerhet?

*(Risiko og usikkerhetsanalyser, har de blitt brukt? Har de vært til hjelp? Har risikoer blitt forhindret pga dette? Har noen av usikkerhetene inntruffet? Hvis ja,*

---

*hvordan hjalp forarbeidet med usikkerhet til å begrense konsekvensen av risikoen?)*

Har god kommunikasjon/samhandling med alle interessentene redusert usikkerhetene?

Hvis ja, på hvilken måte ?

Hvis nei, hvorfor ikke?

**Prosjektleder/prosjektledelsen:**

Har prosjektleder vært et godt verktøy for samhandling?

**Styring:**

*Med styring av arbeidet i prosjektet forstår vi at det må tas nødvendige beslutninger og tiltak for å sikre at aktivitetene blir fullført i henhold til planen.*

Hvilken form for styring har dere benyttet mest i prosjektet?

- Direkte styring
- Regel styring
- Målstyring
- Kulturstyring

For å sørge for at styringen er effektiv er det en rekke styringsfaktorer som kan følges opp, disse er kostnader (ressurser), framdrift (tid), kvalitet, omfang, usikkerhet, forhold til interessenter, kontrakt og organisasjon.

Hvilke av disse faktorene har dere hatt mest vekt på i prosjektet?

Hvorfor?

Hvordan har dere fulgt de opp?

Tror du det her ført til bedre gjennomføring av prosjektet?

---

**Avslutning:**

Har det gått som forventet?

**Intervjuguide:**

Dette er en oppsummering av svarene fra spørreundersøkelsen. Hvert kulepunkt representerer ikke nødvendigvis hvert enkelt svar, men en sammensetning av de forskjellige svarene inn i en forståelig tekst, hvor det har blitt brukt i oppgaven.

Jeg skal skrive en bachelor oppgave om prosjektledelse og har da fått muligheten til å skrive om Pharmaqs prosjekt i Dyrskueveien 13.

Jeg har etter samarbeid med prosjektlederen kommet fram med problemstillingen:

***Hvordan kan prosjektleder styre prosjektet for å sikre god samhandling mellom interessentene?***

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

Dere vil forbli anonyme i oppgaven. Verken navn, alder eller stilling vil bli oppgitt – det er bare for eget bruk.

Hvis det er OK for deg, ønsker jeg å ta opp intervjuet. Dette opptaket skal også bare brukes av meg.

**Personalia:**

Navn: xx

Alder: xx

Stilling i prosjektet: xx

**Erfaringer:**

---

Hvor lenge har du jobbet med prosjekter?

- Med denne typen prosjekter, siden 2006.
- Siden 2012 ca.
- I Ca. 20 år.

Hvilke type prosjekter har du arbeidet med?

- Byggeprosjekter
- Produktutviklings prosjekter, eller prosjekter som dreier seg om å overføre ferdige produkter til produksjon.
- Litt forskjellige type prosjekter, men ingen så store som dette.

Hva har din rolle i dette prosjektet vært?

- Har hatt to typer roller, hvor hovedrollen har vært prosjektleder for prosjekteringsfasen og gjennomføringsfasen. I tillegg har jeg hatt en rolle som byggherre ombud for byggets eier.
- Prosjektansvarlig.
- Teknisk ansvarlig for løsninger og ansatt som teknisk sjef, så alle tekniske løsninger og alt utstyr er mitt ansvarsområde.

Hva er dine erfaringer med prosjektarbeidsformen?

- Synes det er veldig spennende og lærerikt. Siden vi gjør noe som er unikt betyr det at vi alltid gjør noe som er nytt, vi møter nye problemstillinger hele tiden.
- Elsker å jobbe med prosjekter, det er ikke så mye rutiner, det liker jeg.
- Synes det er veldig morsomt.

**Generelt:**

Pharmaq har valgt å ikke arbeide med et ”tradisjonelt” prosjektmandat, hvordan tror du dette har påvirket prosjektet?

- 
- Vanskelig å si hvordan dette har påvirket prosjektet, men det har ført til at Pharmaq og prosjektleder har hatt et veldig tett samarbeid og dialog. Ulempen med å ikke ha et prosjektmandat er at det er større rom for endringer, dette har vært en utfordring, men også en fordel. Dette er første gangen en slik fabrikk bygges i Norge og det er første gang Pharmaq bygger en slik fabrikk.
  - Har gått veldig fint. Det var såpass klart definert selv om vi ikke hadde et ”ordentlig” mandat. Bedriften og prosjektet var veldig enig om hva som skal gjøres så det har ikke bydd på noen problemer.
  - Det har påvirket prosjektet positivt, om ikke positivt på fremdrift så positivt på kreative løsninger. Siden vi ikke har hatt noe mandat har vi vært mye tettere på, vi må følge opp mye tettere, spesielt vi som blir brukere i ettertid.

Pharmaq har valgt å jobbe med byggherrestyrte entrepriser, hvordan har dette påvirket prosjektet?

- Valg av entreprisform var noe som ble diskutert og avklart i oppstartsfasen. Etter hvert som prosjektet gikk fra skisseprosjekt til forprosjekt ble Pharmaq sine krav til kvalitet veldig tydelige, og med alle usikkerhetene som var i prosjektet, ble det klart at byggherren måtte ha full styring på alle entreprisene. De ville også bestemme hvilke entreprenører de skulle bruke, de hadde nemlig veldig strenge krav og hver entreprenør måtte kvalifiseres. De ville også ha muligheten til å bestemme alle elementene fabrikken skulle bygges av og de ville ha muligheten til å endre ting underveis. Så da var sidestilte byggherre styrte entrepriser det som måtte til.
- Dette har påvirket prosjektet veldig positivt. Vi har fått veldig stor mulighet til å påvirke enkelte entreprenører for å få ting akkurat slik som vi vil. Jeg er helt sikker på at det har bedret kvaliteten i bygget. Vi har fått muligheten til å gå inn å korrigere i mye større grad enn det vi ellers ville fått. Vi har hatt en veldig god dialog med hver enkelt entreprenør i stede for å snakke med en prosjektleder for total entreprenøren. Vi har kunnet snakke med basen og fått de beste faglige løsningene. Det skal også sies at

---

det også har påvirket i en litt negativ retning i den forstand at det skaper mye ekstra jobb, vi har ikke en overlevering, men 15..

Hvordan har entreprisereformen påvirket kommunikasjonen og samhandlingen i prosjektet?

- Med denne entreprisereformen er det mange entreprenører som rapporterer direkte til prosjektlederen. Det var i utgangspunktet 6 bygg og tekniske entreprenører og 7 utstyrsentreprenører. Så for å lykkes var det helt avhengig at det var en god dialog mellom alle entreprenørene og byggherre, og alle entreprenørene seg i mellom.
- Har ført til at vi måtte hatt en tett og god dialog med alle entreprenørene. Ført til bedre kommunikasjon, fordi vi måtte.

**Interessenter:**

Hvem vil du definere som prosjektets viktigste interessenter?

Hvorfor?

- Pharmaq er den viktigste interessenten. Det er de som skal drive forretninger i fabrikk. De var helt avhengig av å bygge en ny fabrikk siden den gamle skulle legges ned. Andre viktige interessenter er OPF som finansierer prosjektet og er den reelle byggherre. Pharmaq skal leie fabrikk av OPF. Ellers er alle de som har hatt kontrakter med byggherre sånn som ÅF Advansia, rådgiverfirmaet, arkitektfirmaet, alle entreprenørene og alle utstyrsleverandørene. Og siden dette bygges i allerede eksisterende bygg er også det selskapet som allerede har sin virksomhet her en viktig interessent. Til slutt er kommunen en interessent vi ikke kan overse, da spesielt etater som miljøavdelingen siden Pharmaq kommer til å ha utslipp av avløpsvann.
- Først og fremst Pharmaq. Og så Pharmaq, vi tenker bare på oss selv. Alle entreprenørene er jo viktige, men de skal jo levere det vi vil ha.
- Pharmaq er de viktigste. Vi som skal bruke fabrikk og føler på kroppen hvordan vi trenger å ha løsninger for å bli en vellykket bedrift.

Hvordan har kommunikasjonen med interessentene foregått?

- Med kommunene er det i all hovedsak Pharmaq som har stått for kommunikasjonen, dette er fordi det krever fagkunnskap om prosessen av

---

avløpsvann. Når det gjelder alle de øvrige interessentene har det vært en samarbeid mellom Pharmaq og prosjektledelsen, men i og med at det er ÅF Advansia som står for den operative prosjektledelsen av selve prosjekteringen og byggingen er det deres prosjektleder, byggleder og framdriftsplanlegger som har ledet de forskjellige møte arenaene under prosjektet.

- Vi har hatt diverse informasjonsmøter og slik. Det har også vært en tett kommunikasjon med brukerorganisasjonen, Pharmaq. Vi har hatt ukentlige møter. Med de andre interessentene har det vært bygg møter, fremdriftsmøter og byggherremøter. Det har også vært mye sporadisk dialog, vi har brukt mye tid på det både prosjektleder, byggleder, og teknisksjef som har vært representant fra Pharmaq har brukt mye tid på å skape et forhold og samarbeid med de ulike interessentene.

Har noen av interessentene bydd på problemer og hvordan håndterte dere dette?

- Første problemet var at de andre leietakerne i bygget skulle bytte et beting gulv. Dette førte til at all installasjon Pharmaq hadde gjort ble forurenset og luftkvaliteten ble så dårlig at det gjorde det umulig å jobbe der på et par dager.

Det neste var at like før sommerferien gikk bygg entreprenøren som hadde ansvaret for HSA konkurs. Det var vanskelig å finne noen som kunne ta over og vi hadde bare to uker på oss til å finne en ny. Fant til slutt en passende som kunne overta jobben. Til slutt sprakk en renvanns ledning 20 dager før fabrikken skulle overleveres. Mye hadde blitt ødelagt, og mye måtte rives og nye ren roms elementer måtte bestilles fra Kina og alt måtte bygges opp på nytt. Det første til at prosjektet ble tre måneder forsinket.

- En rørlegger byttet prosjektleder 4 ganger i løpet av prosjektet, og de byttet base en gang. Dette skapte litt rot. Vi hadde også en vannskade. Det var også et par som ikke helt klarte å levere på tid.

**Kommunikasjon:**



---

Hvilke former for kommunikasjonskanaler ble mest brukt i prosjektet?

- Det vi har benyttet mest er møter, formelle møter, men også uformelle møter. Siden det var en nytt prosjekt for nesten alle de involverte var det viktig at vi informerte alle likt, at alle fikk informasjon. Vi hadde derfor oppstartsmøter hvor alle fikk en felles gjennomgang. Når byggingen begynte hadde vi en møtestruktur hvor prosjektleder ledet byggherremøter. Det var også kontraktuelle møter hvor vi gikk gjennom fremdrift, økonomi, kvalitet og SHA og andre saker som var knyttet opp mot krav som lå i kontraktene. Dette var møter som ble avholdt hver 14 dag. Ute på byggeplassen hadde prosjektledelsen ukentlige bygg møter. Her gikk man gjennom de operative utfordringene som entreprenørene ikke klarte å løse selv. Vi har også hatt ukentlige fremdriftsmøter hvor prosjektledelsens fremdriftskoordinator gikk gjennom en omforent fremdriftsplan. Entreprenørene var også pliktet til å ha ukentlige samordningsmøter hvor de selv hadde friheten til å selv koordinere sine arbeidere. Dette var helt vesentlig for suksessen. Her var prosjektet heldig for alle entreprenørene var veldig fleksible og veldig innstilt på å samarbeide og siden vi hadde sidestilte byggherrestyrte entrepriser var det ingen som hadde instruksjonsmyndighet over andre. Dette gjorde at de hadde en felles interesse av å samarbeide.

-Hvorfor denne formen?

- Har ikke tenkt så mye over det. Det ble brukt en del møtevirksomhet med alle entreprenørene og rådgivere. Det har ellers vært mye muntlig kommunikasjon, da gjerne om hvordan vi skal opptre og hvordan vi ønsker å ha det på arbeidsplassen. Vi har hatt høyt fokus på muntlig kommunikasjon. Vi har brukt mye tid på å snakke med entreprenørene. Ellers har det gått mye i møte referater, eposter og kontrakter som er viktig.

-Har du i ettertid sett noen fordeler/ulempes med kommunikasjonen? Hva ville du gjort annerledes?

- 
- Har erfart at det er ikke alt som blir lest, selv om det blir levert skiftelig. Derfor tror jeg det muntlige er ekstra viktig. Det har ikke skapt noe problemer å kjøre mye muntlig kommunikasjon, men så klart i konflikter eller usikre situasjoner har det blitt litt vanskelig. Så vi har prøvd å kjøre en regel på at vi bruker mye muntlig kommunikasjon for å avklare ting, men avslutter gjerne med en epost hvor man legger frem hva man har blitt enige om osv. Noen av entreprenørene det har vært litt vanskelig med har ikke den muntlige kommunikasjonen fungert så bra, men når det fungerer funker det veldig bra! Men når det er et problem føler jeg ikke den skriftlige kommunikasjonen kommer helt i mål da heller.

Hvordan opplever du kulturen i prosjektet?

Formell/uformell

- Det var lagt opp til en formell kommunikasjon og kultur. Samtidig la prosjektet veldig stor vekt på samhandling så det ble også en veldig god uformell kommunikasjon og kultur. Dette ble forsterket gjennom at prosjektledelsen arrangerte forskjellige aktiviteter som grillfest, og spanderte lunsj på entreprenørene ved forskjellige anledninger. Her brukte vi også muligheten til å gi informasjon om prosjektet. Dette ble satt veldig pris på av alle som jobbet i prosjektet.
- Vi har hatt et fokus på å ha en uformell kultur, det har ført til et særdeles godt samarbeid på arbeidsplassen her. Vi har hatt rundt 15 forskjellige kontraktspartnere som alle har samarbeidet utrolig godt. Det har fungert veldig bra. Det har også vært godt samarbeid mellom basene. To av firmaene som har arbeidet her har nå gått inn i et samarbeid sammen om et nytt prosjekt, så det at det har vært et godt samarbeid er ikke bare noe vi i ledelsen tror.

**Usikkerhet:**

Hvordan har prosjektet håndtert usikkerhet?

*(risiko analyser og usikkerhetsanalyser, har de blitt brukt? Har de vært til hjelp? Har risikoer blitt forhindret pga dette? Har noen av usikkerhetene inntruffet?)*

---

*Hvis ja, hvordan hjalp forarbeidet med usikkerhet til å begrense konsekvensen av risikoen?)*

- I prosjektfasen gjorde de prosjekterende en risiko og sårbarhetsanalyse. Prosjektleder var også KP, altså kontrollerende prosjekterende i henhold til byggherreforskriften og plan- og bygningsloven. Undertegnede deltok derfor på prosjekteringsmøter for å sikre at kravene til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø ble ivaretatt. Mens rådgiverne selv hadde ansvaret for å kvalitetssikre sitt eget prosjektarbeid. I ettertid har det blitt utført uavhengig kontroll på deler av prosjektarbeidet. Før byggingen skulle begynne så utførte prosjektledelsen en risikoanalyse. Alle entreprenørene var også pålagt å levere en risikoanalyse for sitt eget arbeid, med kritiske milepæler. Pharmaq har også gjennomført en risikoanalyse av oppstart av fabrikken.
- Har ikke brukt så mye tid på usikkerheter. Bare hatt en litt la det skure strategi på usikkerheter. Vi har hatt noen risikoanalyser, hvor noen var mer viktige enn andre. Oppstart risikoanalyser har vært viktige. Vi hadde også en ganske omfattende risikoanalyse med henhold til vannskader i begynnelsen av prosjektet. Men disse risikoene inntraff jo uansett. Vi har også pålagt entreprenørene å gjennomføre risikoanalyser med SHA. Men et stadig fokus på sikkerhet har gjort det veldig trygt å jobbe her, vi har ikke hatt en personskaide.

Har god kommunikasjon/samhandling med alle interessentene redusert usikkerhetene?

Hvis ja, på hvilken måte ?

Hvis nei, hvorfor ikke?

- Det har vært en tett dialog og oppfølging av utførende entreprenørers arbeid både fra prosjektleder og byggleder, men også av Pharmaqs egne fagfolk. Det har hele tiden vært en god dialog mellom alle, dermed har vi klart å unngå at det gjøres mange feil. Og hvis eventuelle feil har oppstått har de blitt fanget opp tidlig. Vi hadde også hyppige kontrollbefaringer underveis i byggeperioden, hvor vi sammen med hver entreprenør gikk igjennom dert arbeidet som var utført og sjekket at det var utført i henhold til det som ble beskrevet.

- 
- Ja, det tror jeg absolutt har vært viktig.

### **Prosjektleder/prosjektledelsen:**

Har prosjektleder vært et godt verktøy for samhandling?

- Ja, prosjektleder har vært lagt opp til en uformell kultur i prosjektet så det har vært god samhandling og kommunikasjon gjennom hele prosjektet.
- Vi valgte å jobbe med en entrepriseform som gjør at prosjektleder har jobbet mye med samhandling. Det har vært mange sidestilte entreprenører som har måtte jobbe bra sammen for å nå prosjektets mål. Derfor vært avhengig av at prosjektlederen var flink på samhandling.

### **Styring:**

*Med styring av arbeidet i prosjektet forstår vi at det må tas nødvendige beslutninger og tiltak for å sikre at aktivitetene blir fullført i henhold til planen.*

Hvilken form for styring har dere benyttet mest i prosjektet?

- Direkte styring
- Regel styring
- Målstyring
- Kulturstyring

For å sørge for at styringen er effektiv er det en rekke styringsfaktorer som kan følges opp, disse er kostnader (ressurser), framdrift (tid), kvalitet, omfang, usikkerhet, forhold til interessenter, kontrakt og organisasjon.

Hvilke av disse faktorene har dere hatt mest vekt på i prosjektet?

Hvorfor?

- Det har variert litt ut i fra de ulike fasene i prosjektet. I perioden med kontraktsinngåelser hadde vi jo veldig fokus på økonomi, mens under byggingen har man hatt et høyt fokus på kvalitet. Og når det nærmet seg slutten ble fokuset utelukkende fremdrift, og økonomi ble helt fraværende for å komme i mål.

---

Hvordan har dere fulgt de opp?

- Har ikke hatt noen konkret plan for å følge de opp. Har skjedd litt gjennom møter og emailer, men ikke noe mer enn det.
- Vi har nøye fulgt opp alle styringsfunksjonene. Det har vært et kontraktskrav til entreprenørene. Styringsdokumentet forklarer hvordan entreprenørene skal rapportere de forskjellige styringsfaktorene. Spesielt viktig var fremdriftsstyring, tid er penger. Ellers så har prosjektet hatt et relativt stramt budsjett så kostnadsstyring har også vært viktig for oss.

Tror du det her ført til bedre gjennomføring av prosjektet?

- Helt klart. Pharmaq hadde strenge krav til hvordan produksjonslokalene skulle utformes og det var derfor viktig å kunne styre prosjektet slik at det ble som de ønsket.

### **Avslutning:**

Har det gått som forventet?

- Ting gikk ikke helt som forventet, men har lært utrolig mye av det. Det har gått nesten som forventet da, vi har endt opp med et resultat som er veldig bra og klarte det nesten på tid. Vi fra Pharmaq har involvert oss veldig, noe som har vært både til fordel og irritasjon for ÅF og de andre entreprenøren, men det har vært viktig og nyttig. Det har vært et lite prosjekt i kr. Så noen steder har det blitt litt sånn cowboy over det, men tror det har hatt mye bra for seg.