



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 3 - SEPTEMBER 2017



PROSJEKTLEDERE:

**«A fool is a man who knows
the price of everything, but the
value of nothing»**

Side 4

PROSJEKTEDELSE

Du har aldrig været
vigtigere som projektleder

Side 13

IPMA SERTIFISERING

Ny IPMA A-kandidat!

Side 24

NFP KURS

Et annerledes kurs

Side 28

Vil du bli medlem?

Medlemsfordeler:

- Tilgang til et nasjonalt og internasjonalt faglig nettverk, med deltakelse fra ulike bransjer, hvor du både får, og selv kan formidle, tanker og ideer.
- Temamøter hvor aktuelle temaer presenteres. Du kan også ta initiativet til, eller delta i «Special interest Groups». Et medlem tar opp et tema han/hun ønsker å diskutere med likesinnede gjennom en eller flere samlinger.
- Får tilsendt magasinet Prosjektledelse 4 ganger pr. år. Her kan du også selv skrive artikler eller annonsere.
- Tilgang til bokomtaler av aktuelle bøker som er utgitt, med temaer innen prosjekt-, program- og porteføljestyling, samt kjøp av bøker til redusert pris.
- Tilgang til kurs, nasjonale- og internasjonale konferanser innen prosjektledelse til redusert pris.
- IPMA-sertifiseringen i 4 nivåer, til redusert pris.
- Young Crew – et eget nettverk for studenter og prosjektledere under 35 år, hvor unge kan møte likesinnede, og også få tilbud om mentorer fra det etablerte prosjektmiljøet gjennom NFP.

Hva koster det, og hvordan blir du medlem?

Medlemskategori	Pris/år 2017	Antall medl.
Personlig medlem	750,-	1
Honnør > 67 år	200,-	1
Young Crew/student	200,-	1
Bedrift - liten gruppe	7.500,-	5
Bedrift - medium gr.	10.000,-	12
Bedrift - stor gruppe	17.500,-	20
Spesialavtaler	>25.000,-	>30

Du kan bli personlig medlem eller bedriftsmedlem. For bedriftsmedlemskap er det ulike medlemskategorier, avhengig av hvor mange personlige medlemmer du ønsker.

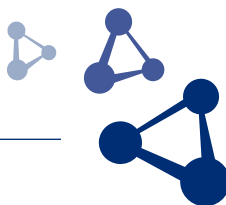
Innmelding:

Gå til www.prosjektledelse.org eller send e-post til post@prosjektledelse.org

Du kan også abonnere på magasinet Prosjektledelse separat. Det koster kr 600,-/år.

Innhold

NR. 3 • SEPTEMBER 2017



Prosjektledere: «A fool is a man who knows the price of everything, but the value of nothing».....	4
1 av 4 ansatte i norske bedrifter vet ikke om prosjektene deres er en suksess...	9
Innspill fra sertifiserte kandidater.....	10
Verdien av et godt dokumentert kostnadsestimat.....	12
Du har aldri vært viktigere som prosjektleder.....	13
Digitaliseringskonferansen 2017.....	18
Ny IPMA A-kandidat!.....	24
Byggin nettverket: Rapport fra vårens møte.....	26
Et annerledes kurs: Gjennomføring av prosjekter fra idé til gevinstrealisering....	28
Presentasjon av sertifiserte prosjektledere	30

Leder



Når dette skrives er vi i den mest hektiske perioden av valgkampen til stortingsvalget 2017. Dette er ikke det eneste valget vi står ovenfor. Til daglig er det mange av oss som skal ha gjort en liten jobb, det kan være husvask, maling eller små håndverksjobber. Da er det viktig at vi velger riktig ved å få den utført «hvitt». Dette sikrer lønnsomme bedrifter og skatteinngang til fellesskapet i tillegg til at seriøse firma kan lønne sine medarbeidere skikkelig. Dette igjen gjør det attraktivt for ungdom å søke yrkesfag som en sikker og lønnsom utdanning. Vi kommer tilbake til dette temaet i senere utgave.

Vi er inne i den fjerde industrielle revolusjon, som utfordrer oss på omstillings- evne og -villighet. Omstillingen påvirker ikke minst elektronisk kommunikasjon – hvor nye samhandlingsløsninger lanseres samtidige som blogging, facebook, twitter, instagram og andre sosiale kommunikasjonsformer påvirker prosjek- tene. Roboter overtar arbeidsoppgaver. Big Data – store datamengder- benyt- tes som styrings- og beslutningsverktøy. Dette er en del av den pågående digi- tale transformasjon som berører oss alle, og som vi aktivt må velge å være en del av både som enkeltindivider så vel som bedrifter og offentlige institusjoner. Dette var tema på årets digitaliseringskonferanse (se egen reportasje), og vil bli videre behandlet på konferansen «Fremtidens informasjonslandskap» som avholdes 19. oktober og arrangeres av Den norske dataforening/3PS og NFP i fellesskap (se egen annonse i bladet).

Tom Haugstad
Redaktør

Prosjektledelse

UTGITT AV

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)
Postboks 37, 1325 Lysaker
Telefon: 65 52 60 10
E-post: post@prosjektledelse.org
www.prosjektledelse.org

MEDLEM AV

International Project Management
Association (IPMA)
NORDNET
Frivillighet Norge

SEKRETÆR

LINE BEATHE SKJØLSVIK
post@prosjektledelse.org

REDAKSJON

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no
JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.no

ÅRSABONNEMENT

4 utgivelser pr. år – kr 600,-
Vil du bli fast abonnent kontakt oss på
post@prosjektledelse.org

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: Multiconsult

STYRET 2017/2018

STYRELEDER SVEIN ZAKARIASSEN
svein.zakariassen@communicate.no
JENS NØRVE
jens.norve@difi.no
KERSTIN WENZEL
kerstin.wenzel@holteacademy.no
ODDBJØRN NILSEN
oddbjorn.nilssen@elkem.no
SYNNØVE ROALD
synne1515@gmail.com
THOMAS NORLAND
thomas.norland@eba.no

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 15. NOVEMBER

Frist for materiale: 19. oktober
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

© Copyright: Kopiering, opptrykk eller annen bruk av stoffet, kun etter skriftlig samtykke fra utgiver NFP.



PROSJEKTLEDERE:

«A fool is a man who knows
the *price of everything*, but
the *value of nothing*»

AV AMIN HADDADI OG
MARGRETHE FOSS, MULTICONSULT

- > Ovenstående sitat av Oscar Wilde er bakgrunnen for at forsknings- og utviklingsprosjektet Multiconsult leder, i samarbeid med Norges Forskningsråd og eksterne partnere, fikk navnet OSCAR.



Prosjektet gjennomføres i 2015-2017 med målsetningen om å utvikle kunnskap, metoder og analyseverktøy som muliggjør optimalisering av utformingen av bygg slik at bygninger, arealer og arbeidsplasser bidrar til god verdiskaping for eiere og brukere gjennom byggets levetid.

Bakgrunnen for OSCAR prosjektet er en erkjennelse av at det er en klar sammenheng mellom hvordan vi utformer nærings- og formålsbygg og hvilke verdier eier og brukere av arealene produserer. De viktigste føringene for utforming av bygget, og dermed verdipotensialet gjennom livsløpet, gis i tidligfase. En innledende hypotese i OSCAR, som ble bekreftet, er at tidligfase prosjektstyring av nærings- og yrkesbygg hovedsakelig fokuserer på tid og kost - og ikke verdi for bruker og eier over tid.

Basert på denne innledende hypotesen ble følgende tre forskningsspørsmål besvart i prosjektet:

- a) Hvordan definere verdi og verdiskaping innenfor konteksten «fysisk utforming av bygg» i Norge?
- b) Hva kjennetegner bygg i Norge som bidrar til verdi gjennom livsløpet?
- c) Hva kjennetegner en gjennomføring av tidligfase som bidrar til verdiskaping?

Denne artikkelen vil fokusere på det siste forskningsspørsmål fra et prosjektledelsesperspektiv.

HVA ER VERDI OG HVORDAN SKAPES VERDI?

Litteraturstudiet viser at verdi ofte defineres som funksjon i forhold til kostnader, der funksjonen er den definerte effekt prosjektet skal ha for eier og bru-

ker og kostnader er en av flere faktorer. «Tidligfase» er i OSCAR definert som perioden fra vedtak fattes om å starte prosjektet frem til en eventuell investeringsbeslutning.

Funnene fra OSCAR viser at de viktigste verdiaspektene både for brukere og eiere er knyttet til byggets tilpasningsdyktighet (fleksibilitet, generalitet, elastisitet) i tillegg til lokaler som muliggjør effektive arbeidsprosesser, god logistikk og høy trivsel.

Funn fra spørreundersøkelser, partner-case og studentarbeider viser at kortsiktige finansielle betraktninger erfaringsmessig har høy prioritet i prosjekter, og at de aspekter som ivaretar langsiktig verdiskaping for eiere og brukere ikke prioriteres like høyt. Eksempelvis gjøres få vurderinger av brukers og eiers behov for organisatorisk og økonomisk fleksibilitet

over tid, og hvordan bygget skal kunne tilpasses disse skiftende behovene (byggets fleksibilitet, generalitet og elastisitet), som er funnet å være et av de viktigste verdiaspektene for eier og bruker. I praksis betyr dette at man i tidligfase av byggeprosjekter ikke tilstrekkelig fokuserer på den verdien bygget skal skape for brukere og eiere i byggets levetid.

Forskningen viser videre at det finnes 4 grunnpilarer for verdiskaping.

- Funksjon
- Emosjon
- Intensjon
- Innovasjon

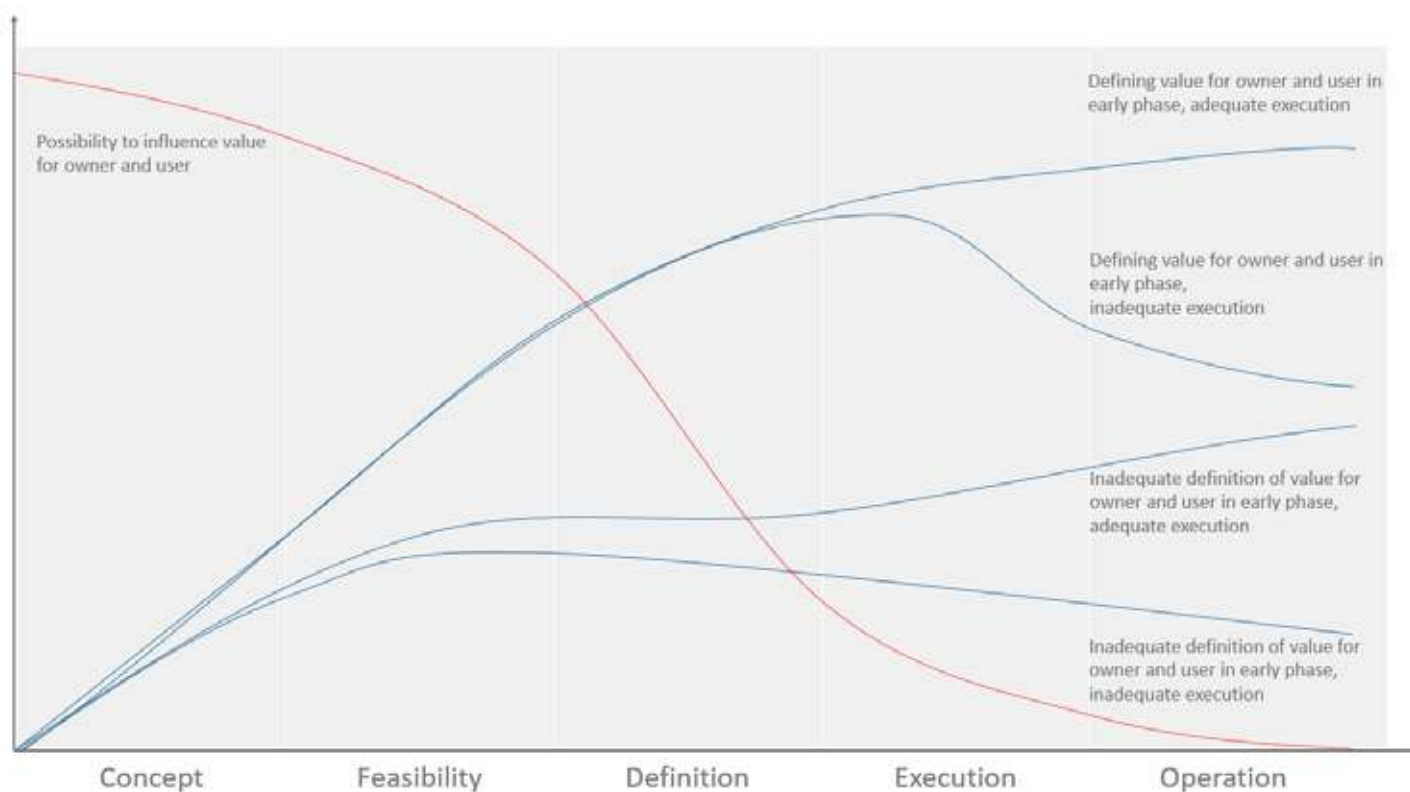
Et bygg som et resultat av et prosjekt må tilfredsstillende den funksjonen som brukeren forventer av det. Dette er direkte relatert til hvordan bygget tilfredsstiller brukernes behov. I tillegg har forskningen vist at dersom bygget vekker en positiv emosjon som følge av estetikk, tilhørighet, stolthet og romfølelse vil dette bidra til større verdiskaping i prosjektet. Intensjon sikter mot det faktum at bygget skal fungere slik eieren hadde som intensjon når prosjektet ble initiert. Dette sikter mot tilfredsstillelse av eiers strategi og hensikt for å igangsette prosjektet. Innovasjon er

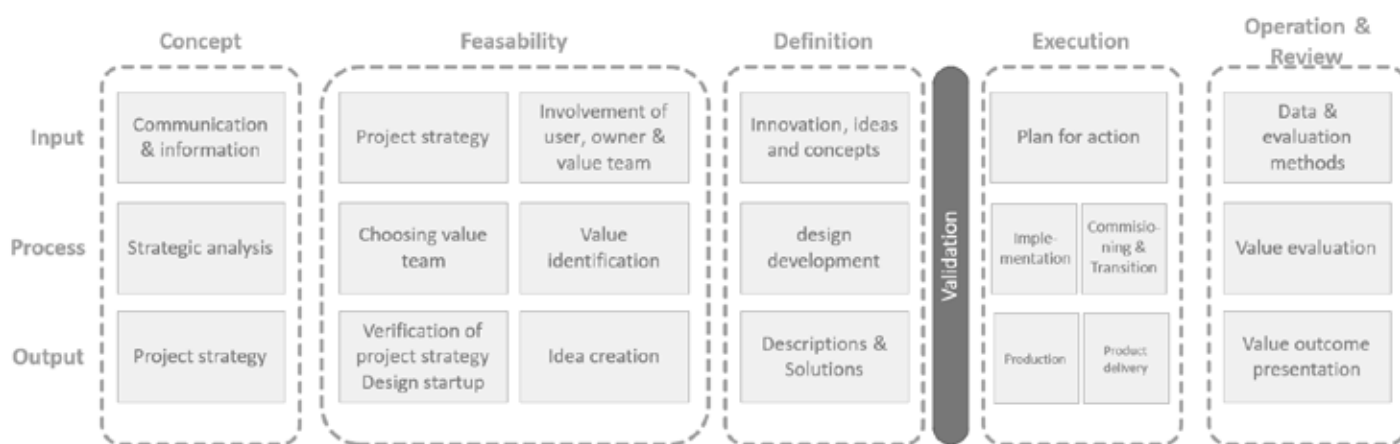
et undervurdert element i verdiskaping. Forskningen har vist at i samtlige prosjekter som ble vurdert som vellykkede prosjekter hadde elementer av nytenkning og innovasjon i seg. Dette har bidratt til enten mer effektiv gjennomføring av prosjektet eller bedre løsninger som har kommet brukerne til gode.

HVA KJENNETEGNER PROSJEKTSTYRING TIDLIGFASE SOM BIDRAR TIL VERDISKAPING?

Funn i OSCAR viser også at verdi er avhengig av kontekst. Prosjekteier må derfor i tidligfase definere det aktuelle prosjektets verdimål for eier og tiltenkt bruker. Brukernes verdimål må da defineres på strategisk nivå (bygningens medvirkning til at organisasjonens strategi oppnås) og taktisk/operativt nivå (brukerne av bygget kan arbeide effektivt i forhold til organisasjonens strategiske mål). En forutsetning for dette er at eier har etablert en god prosjektstyringsmodell med god eierstyring og brukerinvolvering, i tillegg til god prosjektleidelse gjennom hele prosjektets gang. Her viser OSCAR et klart forbedringspotensial i Norge da det erfarer at prosjekteier i mange tilfeller ikke utformer tydelige mål som lar seg operasjonalisere til (målbare)

OSCAR: Best Value Outcome".
(Figuren er en videreutvikling av PWC, 2009, «What's wrong with the Project Governance»)





OSCAR: Best Value Approach

indikatorer som viser om bruker og eiers behov oppnås. Figuren ovenfor viser måloppnåelse ift bruk av de to variablene god prosjektledelse og utforming av tydelige mål i tidligfase som sikrer verdi for eier og bruker i et livsløpsperspektiv.

OSCAR ga også mange funn innen verdiskaping knyttet til sikring av verdi i produksjonssystemer som ulike prosjektgjennomføringsmodeller (f.eks. Prince2), Value Management metodikken, LEAN, IPD etc. For å overbygge disse utviklet Oscar en modell, Best Value Approach, som et rammeverk for prosjektgjennomføring som bidrar til verdiskaping. Modellen består av stegene som er vist i figuren ovenfor.

Modellen, som illustrerer hva som er input og output fra hvert trinn, er utviklet som et direkte resultat av forskningsfunn. Forskningen viste at prosjekteier i mange tilfeller ikke utformer tydelige mål og strategier med prosjektet. Formålet med strategisk analyse er å sette et mål om å kunne levere et minimumskrav. Kravet må inneholde tydelige mål og prioriteringer gjennom god kommunikasjon med byggeier. I tillegg bør det legges til rette for enklere valg i tidligfase ved hjelp av en «Verdimeny» som kartlegger eiers ambisjonsnivå.

Oscar har også avdekket at gjennomføringsmodeller som tillater involvering

av riktig kompetanse og samspill mellom forskjellige parter tidlig i prosjektet bidrar til bedre oppnåelse av ønsket effekt for bruker og eier. Et tett og godt samarbeid mellom entreprenør, leverandører og prosjekteringsteamet øker sannsynligheten for eliminering av en rekke grensesnitt og kommunikasjonsbarrierer. Tidlig involvering av alle parter reduserer stafettvekslinger i prosjektforløpet. Stafettvekslinger oppfattes som en utfordring i prosjekter.

Verdi skapes når brukerens behov og eiers strategier ikke bare er tilfredsstillende, men også samkjørt. Hvis strategien til eier er å bygge det mest miljøvennlige bygget i byen for å få skape et positivt image, er ikke verdiskapingen komplett dersom denne strategien ikke tilfredsstilles. Dette til tross for om brukere er fornøyde med bygget. Et godt sammensatt team med riktig kompetanse og en god brukermedvirkningsprosess er en forutsetning for å lykkes med identifisering og forståelse av hva som skaper verdi.

En god forståelse av hva som skaper verdi for eier og bruker i det aktuelle prosjektet, flerfaglig integrert design, innovasjon og nytenkning samt vurdering av flere mulige konsepter er forutsetninger for å kunne omsette ideer til gode løsninger. I prosjektet skal dette skje gjennom designutviklingsfasen, når løsningene og beskrivelser defineres. Ofte er det flere

alternative løsninger som må valideres før de kan implementeres. Oscars casestudier har vist at en god valideringsstudie i forkant av oppstart av gjennomføringen bidrar til å sikre gode løsninger og redusere endringer i gjennomføringsfasen av prosjektet.

Oscars resultater viser videre at overtakelse av ferdig bygg og overgang til bruk ofte er et undervurdert steg i byggeprosjekter. Et av tiltakene som har blitt gjennomført med gode resultater i et av caseprosjektene var å involvere FM og driftskompetansen tidlig i prosjektet sammen med verditeamet. Denne kompetansen kan være en viktig ressurs for validering av design og løsninger, kvalitetssikring av gjennomførte løsninger, planlegging av overtakelse og ikke minst opplæring av driftspersonell som overtar bygget. Tidspunkt for overtagelsen (når det er ferdig eller etter x år) gir ulike muligheter for måling av effekter bygget gir.

Et annet hovedfunn forskningen har pekt på er manglende kartlegging og måling av erfaringer fra eier og bruker i driftsfasen (POE - Post Occupancy Evaluation). Det finnes allerede metoder og verktøy for dette, men det brukes i liten grad.

BILLETT MERKET: KULTURENDRING SØKES

OSCAR prosjektet avdekker at det er omforent enighet i BAE-næringen om å

utvikle bygg som sikrer verdi for brukere og eiere i et livsløpsperspektiv. Samtidig blir det avdekket at det finnes flere gode metoder innenfor prosjektledelse som inkluderer et fokus på verdi og livsløpsplanlegging, men at disse sjelden benyttes. Omfattende studier i OSCAR viser at aktørene i BAE-næringen anser behov for endringen, men ikke anser seg selv som hinder for denne endringen til tross for at respondentene samtidig svarer at de ikke har kunnskap om metodikker inne verdifokusert prosjektledelse og livsløpsplanlegging. Selvinnsikt, endringsvillighet og atferdsendring er med andre ord nøkkelord.

Selvinnsikt, endringsvillighet og atferdsendring vil kunne overbygge gapet i BAE-næringen så tilgjengelige økonomiske modeller, metodikk og verktøy som avanserte LCC-modeller, usikkerhetsanalyse-metoder og verdiledelsesmetodikker blir vektlagt og brukt som styringsverktøy i prosjektet. Erfaringsmessig blir i mange tilfeller disse analysene og verktøyene også anvendt på feil tidspunkt, enten for tidlig slik at prosjektet ikke er modent nok eller for sent når mange av premissene allerede er avgjort.

En av OSCARs storskala spørreundersøkelser rettet mot næringens aktører svarer respondentene at de erfarer at innovasjon blir lite vektlagt i tidligfase i norske prosjekter. Respondentene oppfattet imidlertid ikke manglende innovasjon som noe hinder for verdiskaping. Dette er urovekkende. En konklusjon er derfor at innovasjon må settes tydeligere på agendaen.

Selv om funn peker på at verdiskaping er et resultat av tilfredsstillelse av eiers strategier og brukers behov, ser vi at disse elementene ikke er enkle å kartlegge og omsette til målbare mål. En av hovedutfordringene er at brukere og eiere ikke evner å gjenkjenne, uttrykke og balansere sine behov og strategier. Derfor er det viktig at kunnskapen og kompetansen finnes prosjektteamet som bidrar til at eier og bruker klarer å

definere målbare mål som skaper verdi for de i et langsiktig perspektiv.

Kultur i et prosjekt skapes av en felles adferd og ikke felles ord. Derfor er det avgjørende at prosjekteier og prosjektledere opptre som forbilder på kulturen man forsøker å rendyrke. Forskningen i OSCAR, som er i tråd med andre kilder, har også vist at en av hovedårsaken til at prosjektkultur påvirkes negativt er finansielle uenigheter og konkurranse om å maksimere inntjeningen hos hver enkelt interessent. I et av våre case-prosjekter kom det tydelig fram at en gjennomføringsmodell basert på deling av gevinst og risiko mellom alle involverte partnere medførte færre konflikter og åpnet for en mer åpen og transparent kultur.

«JUST DO IT!»

Den innledende hypotese i OSCAR, at tidligfase prosjektstyring, av nærings- og yrkesbygg, hovedsakelig fokuserer på tid og kost og ikke verdi for bruker og eier over tid, ble bekreftet.

Det er derfor viktig at prosjektledelsen legger inn aktiviteter i gjennomføringsplanen som sikrer:

- verdi for eier og bruker, i det aktuelle prosjektet, i et livsløpsperspektiv
- at definerte verdier er målbare
- en god overgang mellom ferdig byggeprosjekt og bruksfasen
- evaluering av ferdig produkt (POE) ift. de mål som ble satt opp i tidligfasen av prosjektet.

OSCAR prosjektet avsluttes til årsskiftet 2017-18 ved å sammenstille og utvikle metoder- og analyseverktøy som skal muliggjøre ovenstående. Alle prosjektmedarbeidere, med prosjekteier og prosjektleder i spissen, har mulighet å bidra til kulturendringen. En første henstilling er å involvere riktig kompetanse i prosjektene i tillegg til å bruke tilgjengelig metodikk og verktøy - og gjerne komplettere med det som utvikles i OSCAR.

Mer informasjon om FoU prosjektet OSCAR finner du på www.oscarvalue.no



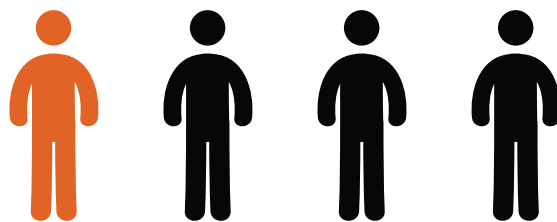
AMIN HADDADI

er sivilingeniør i bygg- og miljøteknikk og PhD-kandidat ved NTNU med tilknytning til OSCAR-prosjektet. Han har jobbet som konsulent, prosjektleder og forsker de siste 10 årene. Amin har gjennom sin karriere vært rådgiver og forsker i fagområder som usikkerhetsanalyser, kostnadsestimering, prosjektoppstart, prosjekt og eiendomsutvikling, FM og eiendomsledelse. Hans PhD som er planlagt avsluttet ved utgangen av 2017 tar for seg verdiskaping i byggeprosjekter med fokus på bruker og eier.



MARGRETHE FOSS

er sivilingeniør og bedriftsøkonom med tilleggsutdannelse innen prosjekt- og endringsledelse. I tillegg til rådgiver i Multiconsult er hun faglærer på NTNU's erfaringsbaserte masterprogram innen eiendomsutvikling og -forvaltning. Hun virker i grensesnittet eiendom, økonomi og samfunn, og er spesielt opptatt av God Eiendomsledelse for offentlige så vel som private aktører for så sikre kulturell, økonomisk og miljømessig bærekraft i et livsløpsperspektiv. I FoU OSCAR prosjektet var hun prosjektleder for delprosjekt I, Tidligfase.



1 av 4 ansatte i norske bedrifter vet ikke om prosjektene deres er en suksess

Price Waterhouse Coopers (PwC) har spurt over 400 medarbeidere i norske bedrifter om hvordan de gjennomfører og høster gevinster fra sine prosjekter. Det er mange som melder at de ikke vet om prosjektene deres er en suksess, og i offentlig sektor er tallet så høyt som 43%.

AV **MARI JONASSEN, PwC**

I dag utsettes norske bedrifter for endringer i høyere tempo enn noen gang tidligere. Markeder og bransjer forandrer seg over natten. Nye aktører og nye forretningsmuligheter dukker opp nærmest på daglig basis. Hva må vi gjøre for å holde følge? Vi tror at noe av svaret på dette ligger i hvordan vi forbereder, gjennomfører og styrer endringene. Eller egentlig: Hvordan vi leder prosjekter og programmer. Vi organiserer gjerne endringsprosesser som prosjekter for å gjøre dem mer håndterbare. Hvordan prosjekter gjennomføres sier derfor noe om hvordan vi jobber med omstilling og endring. Er det kultur for å ta initiativ til å gjøre forandringer i norske bedrifter? Setter vi av tilstrekkelig ressurser? Har vi den riktige kompetansen? Og klarer vi å definere målbare gevinster?

nomført har vært en suksess eller ikke. Kjennskap til om prosjekter har vært en suksess er langt høyere i privat enn i offentlige sektor. 43 prosent av offentlig ansatte er usikre på suksessen til egne prosjekter, mot 24 prosent i privat sektor. Å sette målbare gevinster i et prosjekt viser seg også å være en utfordring. Nesten 30 prosent av alle de spurte opplever at de kan definere og lett forstå et prosjekts målsettinger, men at gevinstene ikke er målbare.

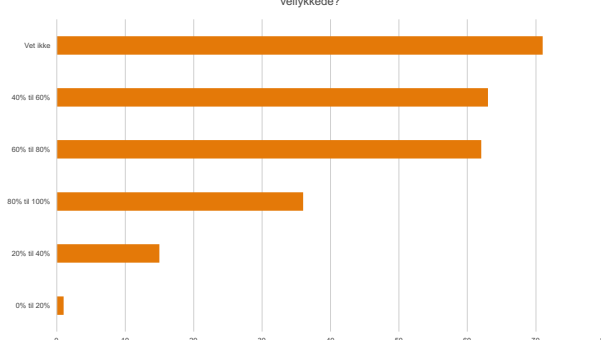
Når man ikke kan måle prosjektets gevinster er det vanskelig å vite om det faktisk har vært en suksess.

Samtidig som kjennskap til prosjektresultater har et stort forbedringspotensial for mange bedrifter, ser vi at mange norske bedrifter har begynt å ta i bruk moderne prosjektmetodikk. Hele 79 prosent av respondentene svarer at de bruker Scrum og Agile til styring av prosjekter og programmer. Denne

typen prosjektledelse bidrar i mange tilfeller til bedre kontroll over prosjektets fremdrift og økt leveransekvitet. En av styrkene til Scrum er nettopp at man fokuserer på sluttproduktet. Utstrakt bruk av smidig prosjektmetodikk kan hjelpe norske bedrifter med å fokusere på sluttleveransene i prosjektene de gjennomfører.

Den fullstendige rapporten publiseres på PwC sin hjemmeside i midten av september. Stay tuned!

Hvor stor andel av prosjektene og programmene gjennomført de fem siste årene har vært vellykkede?



PwC, Norsk forening for prosjektledelse og PMI Norway Chapter gjennomførte denne våren en landsomfattende spørreundersøkelse om prosjekt-, program- og porteføljestyling nettopp for å få svar på disse spørsmålene.

I undersøkelsen spurte vi om prosjekter gjennomført de siste fem årene har vært vellykket. 25 prosent av medarbeiderne svarer at de ikke vet om gjennomførte prosjekter i deres bedrift har vært vellykket. Blant ledelsen er tallet noe lavere, men hele 20 prosent av topplederne svarer at de ikke vet om prosjektene de har gjennomført har vært en suksess eller ikke.

Innspill fra sertifiserte kandidater

Jeg hadde opprinnelig planer om å utdanne meg som lektor, men etter å ha gått et år på danselinjen på Follo Folkehøgskole fant jeg ut at jeg ville fortsette med dansen. Jeg tok min bachelorutdanning ved Norges Dansehøyskole og er utdannet som profesjonell utøvende danser og dansepedagog. Etter et selvstendig forestillingsprosjekt i andre skoleår på studiet hvor jeg var prosjektleder, visste jeg at prosjektledelse var noe jeg måtte fortsette med etter endt studie. Etter å ha undersøkt diverse studier relatert til prosjektledelse, endte jeg opp med årsstudium i Prosjektledelse ved Høyskolen Kristiania. I tillegg til studiene på Høyskolen Kristiania har jeg jobbet som dansepedagog og prosjektleder på Follo Folkehøgskole. Har også jobbet som foreleser og konsulent i prosjektfaget ved Norges Dansehøyskole for studentene og ansatte som jobber med det samme type prosjektet som jeg var med på selv.

Da jeg fikk vite at vi ville bli tilbudt å ta IPMA-sertifiseringen nivå D via Prosjektledelsesstudiet, var det ingen tvil om jeg skulle gjennomføre sertifiseringseksamen. Det å ha et sertifikat fra en ekstern tredjepart som sier at jeg har kunnskap om prosjektledelsesfaget vil gjøre det enklere for meg å bli en del av arbeidsmarkedet fortere. Prosessen opp mot sertifiseringseksamen krevde at vi som søkere hadde reflektert rundt og definert



Det blir spennende fremover å se hvor mye jeg får brukt sertifiseringen for å vise til min faglige tyngde hos eventuelle arbeidsgivere og i nye prosjekter. Det som er sikkert er at jeg i hvert fall føler meg tryggere i min rolle som prosjektleder med IPMA-sertifiseringen i ryggen.

vår kunnskap i prosjektledelsesfaget, noe som førte til en tydelig bevisstgjøring for min del. Selve eksamen var en ny opplevelse for meg i forhold til fagstoffet, og jeg satt til siste minutt for å være sikker på at jeg hadde forstått alt så godt som mulig. Noe jeg er glad for at jeg gjorde!

To uker etter jeg ble IPMA-sertifisert fikk jeg sendt ut en jobbsøknad hvor jeg viste at sertifiseringen ville bli ansett som en fordel. Det blir spennende fremover å se hvor mye jeg får brukt sertifiseringen for å vise til min faglige tyngde hos eventuelle arbeidsgivere og i nye prosjekter. Det som er sikkert er at jeg i hvert fall føler meg tryggere i min rolle som prosjektleder med IPMA-sertifiseringen i ryggen.

Mine planer fremover i forhold til prosjektledelse er i første omgang å være prosjektleder og konsulent i den kreative næringen. Det vil særlig være på folkehøgskoler og kreative høyskoler i tillegg til å hjelpe nyutdannede med å få en grunnleggende forståelse for prosjektfaget som de kan ta i bruk i eget arbeid. Jeg vil i tillegg aktivt bruke min pedagogiske utdanning og kompetanse som en integrert del i min rolle som leder og hvordan jeg kommuniserer som konsulent.

Det jeg også ser som spennende fremover med prosjektfaget er at en ikke trenger å låse seg til én næring eller ett fagområde og det er lett å utforske nye retninger. Det er noe jeg gleder meg til å gjøre i årene fremover!



FRIDA THUEN LIE



Jeg valgte å gjennomføre IPMA-sertifiseringen fordi jeg tenker at det kan gi meg et fortrinn på arbeidsmarkedet, og fordi jeg samtidig får et overblikk over mine styrker og svakheter som prosjektleder så langt.

Jeg er 22 år gammel, og har en bachelor i medievitenskap fra Universitetet i Oslo. Jeg fordypet meg i moderne retorikk og språklig kommunikasjon, og tok et semester med journalistikk og kreative skrivefag ved Strathclyde University i Skottland. Etter bacheloren ønsket jeg litt mer spisset kompetanse, og bestemte meg derfor for å ta et år med prosjektledelse på Høyskolen Kristiania.

Jeg valgte å gjennomføre IPMA-sertifiseringen fordi jeg tenker at det kan gi meg et fortrinn på arbeidsmarkedet, og fordi jeg samtidig får et overblikk over mine styrker og svakheter som prosjektleder så langt. Blir man tilbudt en sertifisering ser jeg ingen grunn til å takke nei!

Jeg opplevde prosessen rundt sertifiseringen som strukturert. Vi hadde to obligatoriske kurs, hvor vi fikk en liten innføring i hva IPMA er og hvordan man faktisk skulle utføre de ulike delene av sertifiseringen. Vi fylte ut deler av et Excel-ark hvor vi skulle se på egne kunnskaper innenfor prosjektlederfeltet, og tok deretter en prøve som besto av både multiple choice spørsmål og åpne spørsmål. Hele prosessen var veldig oversiktlig og konkret.

Nytten jeg ser i å ha denne sertifiseringen er at jeg både får sett mine foreløpige styrker og svakheter som prosjektleder,



KATHINKA HALVORSEN WANG

men også at jeg kan ha det som en grunnmur når jeg søker jobb videre. Det kjennes tryggere å skulle kaste seg ut på markedet med denne sertifiseringen i bagasjen.

Mine fremtidsplaner er å kunne jobbe prosjektbasert innenfor kultur. Jeg brenner for kultur og har jobbet mye med kulturbaserte prosjekter både frivillig og betalt. Jeg håper at jeg kan ta på meg prosjektlederrollen i prosjekter jeg engasjerer meg for, nå som jeg har erfaringen fra studiet og sertifiseringen.

**ÅRETS
PROSJEKT-
KONFERANSE
8. NOV.
OSLO**

PROSJEKT 2017

EVOLUSJON ELLER REVOLUSJON

Har du
husket å
melde deg
på?

www.prosjektnorge.no/prosjekt2017



Håkon Haugli:

Fest setebeltene - digitalisering endrer alt

Digitaliseringsbølgen har kommet for å bli, og har påvirket våre arbeidsmetoder vesentlig både for samfunn, organisasjon og menneske. Hvilken arbeidsmåter og kompetanse vil fremtidens arbeidsmarked kreve? Hva betyr det for prosjektarbeid og for vekstpotensialet i prosjektbaserte virksomheter?

Håkon Haugli er administrerende direktør hos Abelia. Tidligere har han erfaring fra blant annet konsultentselskapet McKinsey & Co, ISCO Group og forsikringsselskapet Gjensidige. Håkon er utdannet jurist fra UiO. Han har vært medlem av Kommunal- og forvaltningskomiteen og Arbeiderpartiets boligpolitiske talsmann. Deretter ble han nestleder i Helse- og omsorgskomiteen og partiets helsepolitiske talsmann.



Verdien av et godt dokumentert kostnadsestimat

Mange kostnadsoverskridelser og kostnadsøkninger i prosjekter ville ha vært unngått dersom god praksis for dokumentasjon av kostnadsestimatet hadde vært fulgt. Det høres ganske utrolig ut, men det er et beklagelig faktum. Den gode nyheten er at det finnes en anbefalt praksis på hvordan en dokumenterer et kostnadsestimat på en god måte; ikke er det vanskelig eller byråkratisk heller. Det er snakk om å arbeide strukturert og transparent.

AV **MAGNE LILLELAND-OLSEN OG
HÅVARD O. SKALDEBØ, METIER AS**

Morten Welde, NTNU har skrevet rapporten Kostnadsutvikling i store statlige investerings-prosjekter fra KS1 til KS2 (2016). Rapporten peker på mangelen av en «rød tråd» mellom KS1 og KS2, og viser at kostnadsøkningen i snitt har vært på om lag 40 prosent i faste kroner. Welde nevner ikke eksplisitt mangel på dokumentasjon i sine konklusjoner, men mangelen på en «rød tråd» sier sitt.

Association for Advancement of Cost Engineering International (AACEI), er en ideell organisasjon hvor medlemmene på dugnad har utviklet en rekke anbefalte praksiser innen prosjektstyringsfagene. Recommended Practice (RP) No. 34R-05 Basis of Estimate anbefales som beste praksis for dokumentasjon av kostnadsoverslag. I følge praksisen bør dokumentasjonen bl.a. omfatte:

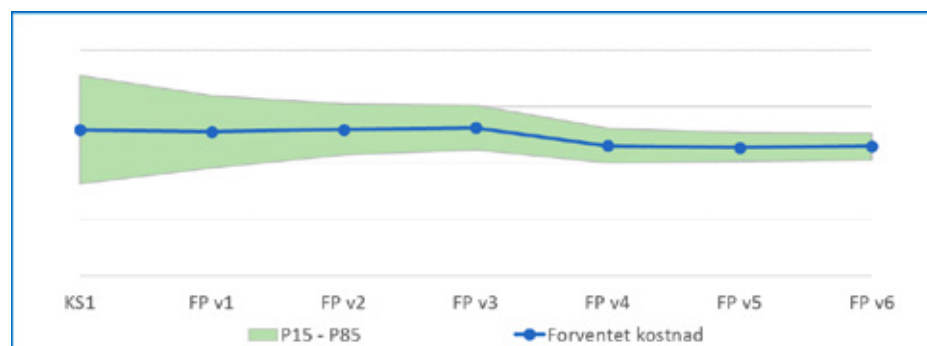
1. Gyldighet og formål
2. Sentrale begreper og definisjoner
3. Basisforutsetninger
4. Prosjektnedbrytingsstruktur (PNS)
5. Estimeringsprosessen
6. Oppbygging av kostnadsestimatet

7. Usikkerhetsanalyse
8. Kuttliste og handlingsplan
9. Kvalitetssikring
10. Benchmarking

Det er fullt mulig å holde kontroll på prosjektmfang og kostnader i fasen mellom KS1 og KS2. Eksempelvis har forprosjektet for Politiets nasjonale beredskaps-senter (april 2016 – august 2017) gjennomført hyppig kostnadsestimering med fokus på å holde prosjektet innenfor kostnadsrammen. I forprosjektfasen har kostnadsestimat for prosjektet blitt utgitt i seks versjoner, og dokumentert i henhold til standarden nevnt over. Utviklingen er gitt av figuren under.

Punktene i figuren representerer estimater ved KS1 og ulike tidspunkt i forprosjektet. Figuren viser at forventet kostnad har blitt lavere gjennom forprosjektet, og at usikkerheten har blitt redusert i tråd med økt modenhet i prosjektet. Dette viser en kostnadsreduksjon mellom KS1 og KS2, motsatt av utviklingen beskrevet i Weldes rapport referert over.

Da er det bare å sette i gang. Tilgang til AACEI sine anbefalte praksiser får du ved å tegne deg som medlem i AACEI. Vi i styret i AACEI sin norske avdeling hjelper deg gjerne. Du finner oss på www.norway-aacei.org.





PROSJEKTLEDELSE

Du har aldrig været vigtigere som projektleder

Vidste du, at 73,9% af alle projekter fejler grundet manglende lederskab og at undersøgelser viser, at en aktiv projektejer er afgørende for projektets succes. Derfor skal du og din projektejer starte et tæt samarbejde.

AV JOHN RYDING, DK



På Dansk Projektledelses symposium 2016 viste Yvonne Schoper, at projektøkonomi udgjorde 34,7 % af det tyske BNP og det vil stige til 40 % i 2020 (2). Der er ingen grund til at tro, at det er anderledes i Danmark. Vi nærmer os, at halvdelen af samfundets værdiskabelse kommer fra projekter.

Ser vi os omkring i verden, så er forandringerne enorme:

- Alene investeringerne i klimaforandringer forventes at beløbe sig til 90 trilioner USD de næste 15 år
- I Europa er virksomheders gennemsnitslevetid 12,5 år
- Halvdelen af de 500 største virksomheder i verden er forsvundet indenfor 20 år
- Informationsteknologi fordobler sin ydeevne hver 18. måned
- Den samlede viden i verden fordobles hvert 9. år

Indenfor de sidste 15 år er der lanceret en tsunami af koncepter til projektledelse, programledelse, porteføljeledelse og projektmodenhed – alligevel er succesraten for projekter kun 35 %. Koncepter, værktøjer og teknikker er ikke hele svaret.

Andy Grove (3) viser, at 73,9% af alle projekter fejler pga. manglende lederskab og Peter Morris (4) beskriver, hvordan en aktiv projektejer er et grundlæggende succeskriterium.

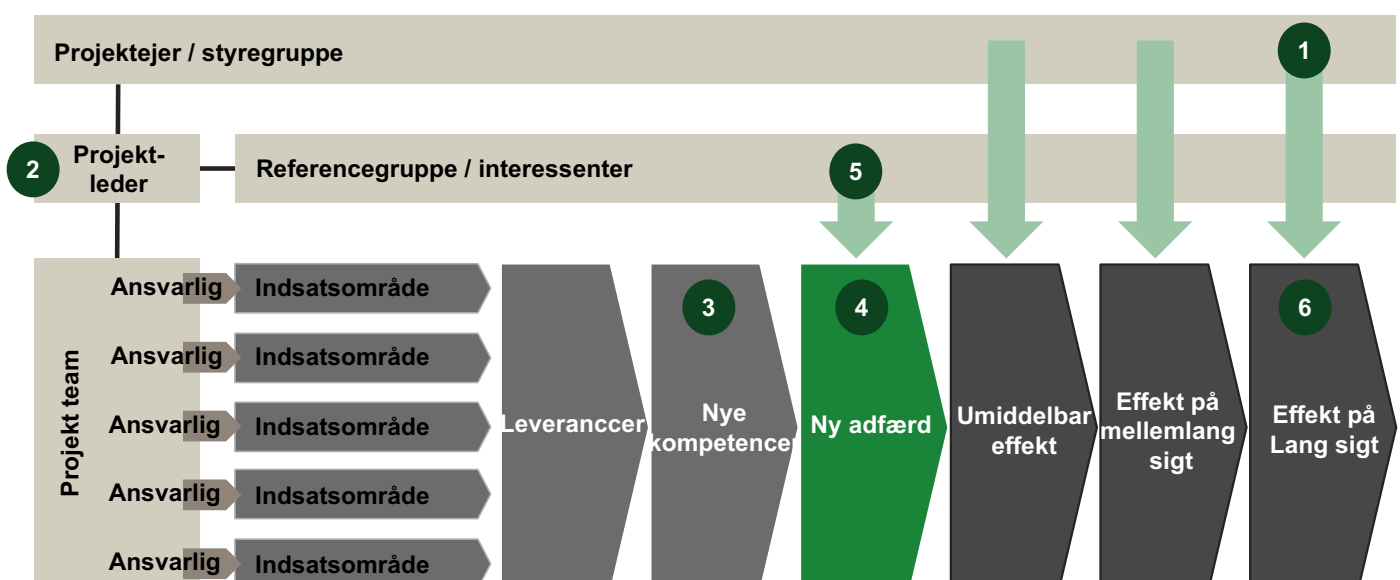
FREMTIDEN KRÆVER LEDERSKAB MED FOKUS PÅ PROJEKTERNES STRATEGISKE EFFEKT

Vi er nødt til at tænke ledelse af projektet på en ny måde. Vi forventer, at leverancerne skaber effekten, men på trods af gode leverancer, så udebliver effekten. Med udgangspunkt i figur 1 er følgende justeringer nødvendige:

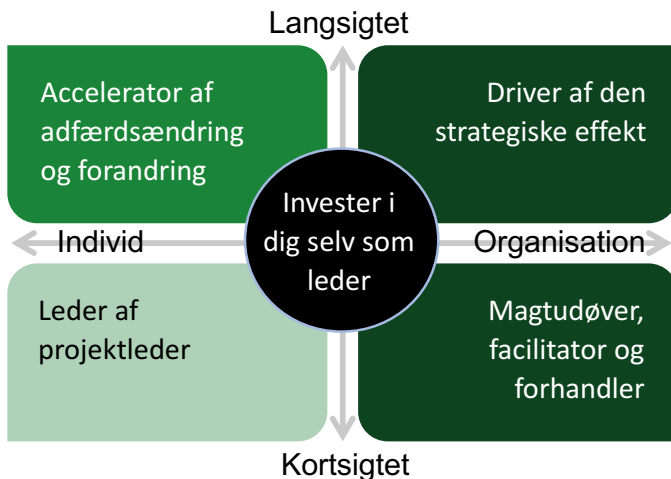
1. Vi får kun den langsigtede forretningseffekt, hvis ledere på højt niveau tager ansvaret for disse effekter. Projektets effektmål skal være en del af projekters resultatmål.
2. Da der ikke er enighed i organisationen, kræver det megen involvering at definere og sikre den ønskede effekt. Projektlederen skal gå fra at være "manager" til at være "leader".
3. Projektet skal skabe de kompetencer, medarbejderne skal beherske for at kunne anvende leverancerne.
4. Det er ikke leverancerne, der skaber effekten, men medarbejdernes kompetencer og vilje til at bruge leverancerne. Derfor skal der defineres mål for de nødvendige adfærdssændringer og medarbejderne skal involveres, så de ønsker at ændre adfærd.
5. Projektet kan skabe leverancerne, men adfærdssændringen hos den enkelte medarbejder sker i driften. Derfor skal mellemledere involveres tidligt og gøres ansvarlige for adfærdssændringerne.

Figur 1: Projektets opbygning med den grundlæggende forandringsteori, der angiver følgende logiske kæde: Aktiviteterne skaber leverancer og nye kompetencer. Den nye adfærd anvender leverancer og kompetencer så der skabes forretningsmæssig effekt. Kilde: Projektlederskab – effekt til tiden (1)

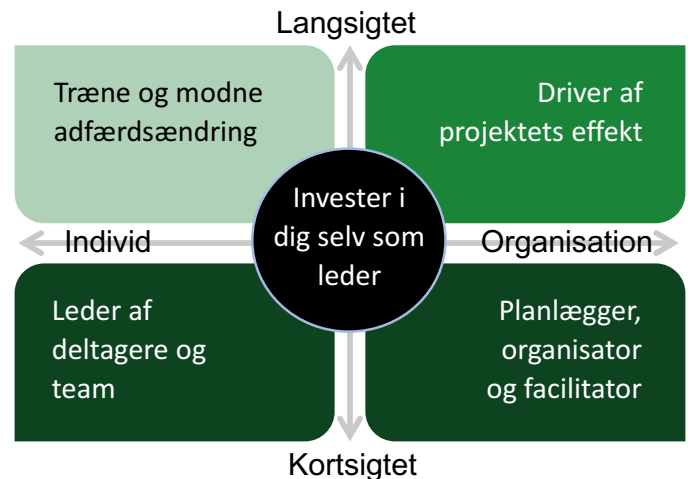
Projektdeisgn der sikrer effekt



Projektejer



Projektleder



6. For at sikre realisering af effektmålene stopper projektet først, når effekten er opnået.

Det er en væsentlig udvidelse af projektlederopgaven. Nu er det ikke kun en teknisk opgave at skaffe leverancerne. Opgaven har stor fokus på håndtering af interessenter og ledere på forskellige niveauer. Der skal udvikles en fælles opfattelse af den ønskede effekt. Der skal sikres opbakning fra ledere i forskellige afdelinger på flere niveauer.

PROJEKTEJER OG PROJEKTLEDER UDGØR PROJEKTTLEDEN

Succesprojekter har en aktiv projektejer, som ikke kun har bestilt opgaven. Denne aktive deltagelse må ikke underminere projektlederrollen, og derfor skal projektejer og projektleder fungere som et ledelsesteam med hver deres fokus. Deres ledelsesroller kan beskrives ved hjælp af The Leadership Code (5) som beskriver fem områder, gode ledere har fokus på. Områderne kan opdeles i kortsigtet og langsigtet perspektiv samt fokus på den enkelte eller på organisationen. Det femte område fokuserer på din måde at være leder på:

- At være strategen, forme fremtiden
- At udvikle den menneskelige kapital, bygge næste generation
- At få ting til at ske
- At engagere sig i dagens talenter og udvikle dem
- At investere i sig selv og udvikle sit personlige lederskab

Det sidste punkt udgør 30 til 40 % af din ledelseffektivitet. Måden du er på, din adfærd, dine værdier, dit ledelseskodeks. Ledelse handler ikke om metoder, det handler om dig! Figur 2 illustrerer disse roller for henholdsvis projektejer og projektleder.

Projektejers roller har først og fremmest det organisatoriske og langsigtede perspektiv.

- **Driver af den strategiske effekt.** Er ejer af de strategiske mål og skal bane vejen for projektets effekt i organisationen og fjerne forhindringer og unødvendigt bureaukrati. Det er projektejer, der skal skabe og kommunikere historien om projektets strategiske betydning i organisationen.
- **Magtudøver, facilitator og forhandler.** Skal bruge sin indflydelse og sikre de nødvendige ressourcer af højt kvalificerede deltagere. Vedkommende skal forhandle og facilitere de nødvendige processer, så ledelse, mellemledere og nøgleinteressenter bakker op om projektet.
- **Accelerator af adfærdsændring og forandring.** Skal bane vejen for de organisatoriske ændringer og sætte tempoet, herunder sikre at relevante medarbejdergrupper opnår de nødvendige nye kompetencer og reelt ændrer adfærd. Denne opgave handler meget om at opbygge tillid til nøglepersoner og mellemledere.

Figur 2: Projektejers og projektleders roller. De blå nuancer angiver tyngden af den pågældende ledelsesopgave. Jo mørkere blå, des større er denne rolle i projektarbejdet. Inspireret af The Leadership Code, Dave Ulrich (5).

- **Ledelse af projektleder.** En væsentlig opgave er at motivere og inspirere projektleder til at yde sit bedste som leder. Projektejer skal sikre, at ledelsesopgaven giver mening for projektlederen, der skal gives kvalificeret feedback, sådan at projektleder udvikler sin ledelse og samtidig skal projektlederen have det nødvendige råderum.

Projektleders roller er først og fremmest gældende i projektperioden men med et strategisk perspektiv.

- **Driver af projektets effekt.** Skab sammenhæng mellem organisationens strategi og projektets effektmål. Der skal udvikles en logisk sammenhæng mellem projektets effekter, leverancer, indsatsområder og ressourceindsats. Vær tro mod effekterne og fleksibel med leverancerne. Husk at forretningsmæssig effekt ikke opnås uden nye kompetencer og ny adfærd hos målgruppen.
- **Planlægger, organisator og facilitator.** Planlæg og organiser processen med korte læringsloop og størst mulig involvering af målgruppen. Facilitet interak-



Når du har et klart billede af, hvordan du vil lede, bliver det lettere for dig at reflektere over, hvad der skete i en konkret situation. Gør dig klart hvad du vil, observer effekten og juster din ledelse.

JOHN RYDING

tioner og motiver projektteam, ledere og nøgleinteressenter. Skab relationer og stærke alliancer med de vigtigste spillere.

- **Leder af deltagere og team.** Sæt deltagerne over struktur, skab formål og mening for den enkelte. Lad den enkelte planlægge eget arbejde under ansvar. Giv ærlig og konstruktiv feedback så alle udvikler sig under forløbet. Forsøg at give alle udviklende og spændende opgaver. Alle skal vide, at de er med, fordi der er brug for netop deres kompetencer. Vær anerkendende og del succes og kredit i rigelige mængder.
- **Træne og modne adfærdsændring.** Etabler den nødvendige træning af målgruppen på en engagerende og motiverende måde. Ban vejen for målgruppens adfærdsændringer gennem involvering, høring og forandringskommunikation.

INVESTER I DIG SELV SOM LEDER

En meget stor del af din gennemslagskraft som leder handler om dine personlige ledelseskompetencer og ledelsesstil. Derfor skal du hele tiden reflektere over og udvikle din ledelse. Det er dog svært at reflektere over din ledelse, hvis du ikke har gjort dig klart, hvad du gør, når du leder. Derfor bør du udvikle din personlige ledelsesmodel, som kan udvikles ud fra dine svar på følgende spørgsmål:

- Hvad tror du motiverer dine projektdeltagere og interessenter?
- Kend dig selv. Hvorfor vil du gerne lede andre mennesker, hvad er din bevæggrund?
- Hvilke grundlæggende værdier leder du ud fra, hvad er dit ledelseskodeks?
- Hvad er hovedudfordringen i det projekt, du skal lede? Opgaven, omgivelserne, situationen, ressourcerne osv. Sig ja til vilkårene og tilpas din ledelse til omgivelserne.

Når du har et klart billede af, hvordan du vil lede, bliver det lettere for dig at reflektere over, hvad der skete i en konkret situation. Gør dig klart hvad du vil, observer effekten og juster din ledelse.

I FREMTIDENS PROJEKTSAMFUND FINDES JOBBENE I DIT PROJEKT

Vi har været i et effektivitetsparadigme med fokus på optimering, men det giver ingen mening at optimere, når levetiden på processer, teknologi og produkter går mod nul.

I fremtiden lever vi i et innovationsparadigme, hvor det giver større effekt at kombinere de uendeligt mange nye muligheder. Derfor findes fremtidens job i projekterne. Projektledelse bliver fremtidens ledelse. Alene klimaudfordringen forventes at kræve investeringer i ny infrastruktur på USD 90 trillioner de næste 15 år.

Ledelsesmæssigt betyder det, at organisationernes ledelser må bruge mere tid på forandringer og uddelegere driften. Projektejer skal være mere aktiv i projekterne, hvilket kræver en meget hård prioritering med få korte intensive projekter.

"Leadership is about creating new realities", Peter M. Senge.

For år tilbage gennemførte både DJØF og IDA en stressundersøgelse blandt deres medlemmer. Den viste, at projektarbejde var en af de væsentligste stressfaktorer. Der ligger derfor et stort ansvar på dig og din projektejer. Det er i det ledelsesteam, at fremtiden skabes, men det foregår i en usikker og kompleks proces med stort tidspres, som let kan vælte projektdeltagere og medarbejdere, hvis ikke det foretages på en bæredygtig måde.

Norsk Forening for Prosjektledelse har i samarbeid med forfatterene Knut Skattum og John Hatling laget en enkel og praktisk håndbok om prosjektarbeid. Håndboken er i A6 lommeformat.

En liten smakebit...

- **Initiering**
Behov/alternativer/beslutningsunderlag
- **Oppstart**
Prosjektleder/prosjekavtale/teametablering...
- **Gjennomføring**
Teambuilding/kontrakter/innkjøp/interessenter...
- **Avslutning**
Ferdigstillelse (produkt og dokumentasjon)/Sluttrapport.

OVER 5000 SOLGTE



Bestilles på www.prosjektledelse.org

IPMA® Advanced Courses 2017

For project executives, senior project managers and consultants
– and for preparation for IPMA® Certification Level B and A

**MASTER
CLASSES**

Make your choice between seven parallel modules:

Course A	Proactive preparation and start-up of a project	UPDATED
Course B	Managing an intercultural project effectively	NEW
Course C	Managing Opportunity and Risk that Really Matters	UPDATED
Course D	Develop your charismatic project leadership	UPDATED
Course E	Virtualise your project management effort	NEW
Course G	Managing Programmes in an agile world	UPDATED
Course H	Managing corporate project portfolios	UPDATED

30 November – 02 December 2017
in Copenhagen, Denmark

IPMA®
international
project
management
association

IPMA Course Committee · Gydevang 39-41, DK 3450 Allerød, Denmark · Phone + 45 / 4826 7075 · secretariat@ipmacourse.com · www.ipmacourse.com



Digitaliseringskonferansen 2017

Årets digitaliseringskonferanse i regi av Difi ble avholdt 8. og 9. juni. Dette vil ikke være en fullstendig rapport fra konferansen, men gi litt innblikk i hva som rører seg innen digitalisering i offentlig sektor i Norge.

AV TOM HAUGSTAD, NFP



Første dag ble holdt i Oslo Konserthus med over 1300 påmeldte deltagere. Konserthuset var med andre ord så godt som fullt. Dagens konferansier var **Anne Grosvold**, og hun åpnet med en kort samtale med direktør **Steffen Sutorius**. Hans ønske var at dagen bl. a. skulle brukes aktivt til nettverksbygging blant deltagerne.

Kommunal- og moderniseringsminister **Jan Tore Sanner** holdt åpningsforedraget med tittel «*Digital agenda*». Han åpnet med å si at vi lever i en tid der mulighetene synes å være ubegrensede. Det vil skje store forandringer i fremtiden og digitalisering vil være et viktig hjelpemiddel i denne prosessen. Noen ønsker å stoppe utviklingen, men dette vil ikke være mulig. Han viste til eksemplet med spinnemaskiner som kom tid-

lig i den industrielle revolusjon og arbeidernes frustrasjon og kamp for å beholde arbeidsplasser slik de var «uten innblanding» av maskiner. Vi vet alle hvordan det gikk.

Sanner viste til en årlig oversikt; «Digital Economy and Society Index» som viser at Norge ligger på andre plass i Europa på digitalisering, kun etter Danmark. Men det er ikke godt nok kun å være nest best, vi har alle forutsetninger til å vinne! Innlogging via ID-porten har økt fra 14 mill i 2010 til 91 mill innlogginger i 2016. Nå er det 411 offentlige instanser som benytter digital postkasse, og det er nå 1,6 mill innbyggere som bruker denne. Utviklingen går så raskt at det er krevende for både lovverket så vel som politikken å følge med fra en papirbasert hverdag og over til den digitale verden. Det er viktig at dere (til forsamlingen) følger med og identifiserer hvor det er nødvendig å gjøre endringer som følge av digitaliseringen. Dette gir økte krav til ledelse med nytenkning i offentlig sektor. For å lykkes listet han opp fire forutsetninger:

1. Bedre og bredere utdanning, mer avansert IKT-kompetanse
2. Næringslivet må klare å omstille seg. Samspill med det offentlige. Bedre forhold for start-up.
3. Ledere må forstå endringene, og hvordan de påvirker
4. Vi må tenke innbyggere og vi må tenke helhet

Vi trenger mer samordning på tvers av sektorer og forvaltningsnivå for å sørge for bedre tjenester til innbyggerne våre. Difi har fått i oppgave å bidra til dette. Han avsluttet med å si at «dette er den viktigste konferansen for ledere i offentlig sektor! Vi må ikke bare utrede, men også sette i gang. Det må være lov til å feile, lære av feil, teste og gjennomføre. Vi må også lære oss til å feire de små seirene underveis».

Avdelingsdirektør **Grete Orderud**, Difi snakket om «Rikets tilstand». Hun viste til omstillingsbehovet Norge står overfor i årene som kommer som følger av bl.a. sterkt fallende oljeinntekter og en økende

1. Konserthuset ønsker velkommen
2. Anne Grosvold og Jan Tore Sanner
3. Grete Orderud
4. Barbara Chiara Ubaldi



Steffen Sutorius

forsørgerbyrde der prognoser viser 4 pensjonister pr 10 personer i arbeid i 2060. Vi vil bli mer eksponert for internasjonal konkurranse fremover ifølge OECD rapporter, som også hevder at det er «No sense of urgency» vi har det alt for godt i Norge. Vi må derfor digitalisere forvaltningskommunikasjon for å gi innbyggerne bedre og billigere tjenester. Digitalisering er nødvendig for å gjøre morgendagens velferdssamfunn mulig. Digitalisering må være førstevalg, og må gå mye raskere enn dagens løsninger. Difi ser tre hovedområder som de vil fokusere på:

- Effektivisering
- Brukerorientering
- Samordning

Ved statlig samkjøring av informasjonsforvaltning fra noen av de større registre anslås en besparelse på 13-30 mrd over en periode på 15 år. Det startede arbeidet med å utforme en felles datakatalog som viser hvilke data som er tilgjengelige og hvor er således en god start iflg. Orderud. Kommunal sektor må i større grad samkjøre data.

Staten brukte 10 mrd på IKT i 2016 mens antall ansatte i offentlig sektor økte til

166 521. Vi må derfor spørre oss om vi i tilstrekkelig grad planlegger for å hente ut gevinster av digitaliseringen. Oppnår vi raskere behandlingstid, og frigjøres det personell som f.eks. kan gjøre andre tjenester? Statistikk viser at det her er mye å hente. Hun viste til et positivt eksempel fra Oslo kommune der det er oppnådd en reduksjon i behandling av skjenkebevilling på 40-70%. I tillegg til bespart bemanning er også utgifter til porto og papir redusert med 0,5 mill årlig. Det er totalt en kraftig økning i bruken av digitale løsninger, og som eksempel er det nå over 1,6 mill brukere av digital postkasse. Antall transaksjoner inn og ut av Altinn er økt til 48,5 mill i 2016. Avslutningsvis understrekte hun betydningen av et godt samspill mellom etatene der alle tre hovedområder; effektivisering, brukeroorientering og samordning settes i fokus.

Slik skal vi følge opp Digital agenda!

Dette var tema for Direktør **Steffen Sutorius**, Difi. Han startet med utsagnet «I dag er mitt budskap at Difi er klar til å ta rollen som trengs for å sette fart på digitalisering i offentlig sektor». Det er et stort behov for omstilling i offentlig

lig sektor som krever et taktskifte og at vi benytter mulighetene som digitalisering gir. Visjonen vår er å få en effektiv forvaltning med stor medvirkning av brukerne. Vi har et satsningsområde som heter «styring, samordning og finansiering». Her skal Difi ta en tydelig rolle. Ett annet satsingsområde heter «Felles fundament» som omfatter felles kjøreregler og bedre deling av data. «Nyskaping og utprøving» er også et satsingsområde der vi må tørre å satse, og bruke markedet effektivt. Et annet område er «kompetanse og kultur» for bl.a. å styrke kompetansen og gjøre oss bedre i stand til å sette fokus på gevinstrealisering i offentlig sektor. Offentlig sektor må anerkjenne at digitalisering er sektorovergripende både innad i staten, men også mellom stat og kommune. Det er mange særinteresser, men det er også mange felles muligheter. Hva om vi tenker oss offentlig sektor i en konsernmodell; hvordan hadde vi prioritert da? Utvikling må skje i den enkelte virksomhet, men Difi ønsker å ta på seg konsernhatten og prioritere kost/nytte av tverrgående digitaliseringstiltak som helhet. Han ønsker en sterkere nasjonal styringsmodell for å samordne og styrke gjennomføringskraften i offentlig sektor.

Altinn samtykkeløsning for lånesøknader er et godt eksempel på samarbeid på tvers der også privat næringsliv var med. Dette er et eksempel på brukeroorientering i praksis og hvor det skjer en effektivisering både i offentlig og privat sektor. Vi trenger en nasjonal plattform for deling av data, fortsatte Sutorius. I dag har de forskjellige enhetene sin egen infrastruktur som gjør deling av data vanskelig. Vi må sikre at informasjonen ligger ute på en standardisert og enhetlig måte. Dette vil gjøre at det vil bli lettere å digitalisere innen den enkelte virksomhet. Vi må kanskje endre regelverket slik at du har en rett til å bruke andres data, og ikke måtte be om det slik det er i dag. For å få til dette må vi skape arenaer hvor vi kan prøve ut ny teknologi sammen med markedet.

Avslutningsvis satte han fokus på NAV og en del andre virksomheter som har oppnådd store besparelser og effektivisering ved at digitalisering har fjernet

papirløsninger. Noen hevder at de har tatt for mye Møllers tran slik at det går ut over de 3-4% som ikke ønsker digitale løsninger. Sutorius påpekte at det er bedre å ta for mye tran enn ikke å ta tran i det hele tatt. Han sa også at han har stor forståelse med de få som nå føler seg utenfor systemet, men det må vi leve med. Helt til slutt sa han at Difi har stor tro på godt samarbeid der flere sitter rundt bordet for å utvikle de gode løsningene. Difi er klar til å ta den rollen som trengs for å sette fart på digitalisering i offentlig sektor.

Kystdirektør **Kirsti Slotsvik** fortalte om BarentsWatch under overskriften; **Felles ressursregister. Datadeling til nytte for mange**. BarentsWatch er et program med hovedmålsetting å samle, utvikle og dele kunnskap om hav og kyst gjennom et helhetlig overvåknings- og informasjonssystem. Systemet samler informasjon om ressurser fra 30 offentlige etater og forskningsetater, frivillige organisasjoner og private virksomheter. Dette muliggjør at alle aktører innen redning og beredskap får tilgang til den ressursinformasjon de har behov for som f.eks. tilgjengelig helikopter, ambulanser, fjellredningsmannskaper ol.

Globaliseringen gjør konkurransen til et VM og ikke et NM! Da er det heldig at vi i Norge har gode forutsetninger for samarbeid og deling fortsatte administrerende direktør **Hege Skryseth**, Kongsberg Digital. Det er et betydelig transformasjonselement i hvordan industrien nå benytter data. Det er helt andre verdikjeder enn tidligere, og som eksempel viste hun til bilbransjen der 80% av innovasjon nå drives av Software; både sikkerhetssystemer og utvikling av autonome biler. Avinor kan for eksempel ved virtuelle systemer drive alle de 15 minste småflyplassene i Norge fra ett sted. Derved kan de aktivt ta del i samfunnsoppgavene ved å tilrettelegge for å opprettholde rute tilbudet samtidig som de tilpasser seg et konkurransedyktig kostnadsnivå.

Det har vært mye fokus på kunstig intelligens, og der har det skjedd mye innen produksjonsoptimalisering i olje og gass.

Det samles data fra mange kilder som samkjøres for analyser og finne beste løsning. Som eksempel nevnte Skryseth at det på et felt var registrert forskjell på produksjon i forskjellige skift. Ved en omfattende analyse kom de frem til at den daglige produksjonen enkelt kunne økes med 3-5 000 fat olje.

Hun viste også til et prosjekt sammen med Yara der det skal utvikles autonome elektrisk drevne skip som skal erstatte 40 000 vogntogturer mellom Yaras destinasjoner. Her snakker vi om bærekraft og avansert digitalisering sa Skryseth. Her vil det nok skje en gradvis utvikling og da særlig i nærskipsfart i første rekke over fjorder ol.

MIT har gjort en studie som gjelder bruk av autonome biler i New York. Ved å tenke brukstilgjengelighet 24/7 og kombinert med bildelingsløsninger kan antall biler i New York reduseres med 80%. Vil dette kunne bidra til å viske ut skille mellom offentlig og privat transport?

Utviklingen videre i industrien vil i stor grad handle om analyser for å forutse hva som skal skje i neste aksjon. Da begynner vi å snakke om maskinlæring og kunstig intelligens og simulering i stor grad. Dette kan eksempelvis brukes når det gjelder vedlikehold som er behovsprøvet i stedet for tidsavhengig som f.eks. kilometer på biler. Dette kan anvendes på vindturbiner, oljeinstallasjoner og fartøy der alle stopp er kostbare og gir produksjonstap. Vi er nå i stand til å forutse vedlikehold et år i forveien på komplekse installasjoner gjennom datainnsamling og analyser.

Det er nå lansert et åpent økosystem, KOGNIFAI, som samler data på tvers av industrier som eksempelvis offshore plattformer, vindmøller, skip og havbruk. Det er viktig at data kan nyttiggjøres på tvers av næringer, og dette gjøres tilgjengelig via åpne Software systemer. Dette vil gi den enkelte næring muligheter for egen produksjonsoptimalisering.

Det er viktig å følge med på tvers av bransjer for å få impulser og kunnskap om hva som rører seg og hva som er mulig



Kirsti Slotsvik



Hege Skryseth



Robert Steen



Torbjørn Larsen

for å videreutvikle digitalisering av egen bedrift, hevdet Skryseth før hun avsluttet med budskapet at det er viktig å rive ned siloene mellom de forskjellige næringer.

Finansbyråd **Robert Steen**, Oslo kommune, snakket om **Digital modenhet viktigere enn teknologi**. Vi skal til VM, men vet vi hvilket VM? Han mener at vi trener til galt VM. For at offentlig sektor skal være relevant for innbyggerne må vi ikke kun ha mest fokus på digitalisering, men vi må fokusere mest på transmisjonen. For at vi skal lykkes er det vesentlig at vi setter kundene i fokus. Innbyggernes møte med offentlig sektor må være enkel og forståelig, også for de eldre som ikke nødvendigvis er brukere av Snapchat, Facebook og andre digitale medier. I dag jobber vi fragmentert, og har ikke en overordnet strategi for den digitale transformasjonen ifølge Steen. Det har vært styrt av tilfeldigheter der noen har hatt en ide om mulighet for digitalisering, og det har vært for produktionsorientert og har tatt utgangspunkt i eksisterende prosesser og strukturer, ikke i innbyggernes behov. Den enkelte sektor har separate budsjetter og løsninger slik at det mangler en overordnet styring. Likeledes går alt for mye av IKT-budsjettene til å drifte gamle og umoderne systemer. Hittil har vi også vært for dårlige til å ta ut gevinstene av nye systemer slik at disse i stor grad har blitt en ekstra utgiftspost. Vi må utfordre måten vi jobber på, for det er det

ny teknologi gjør oss i stand til, fortsatte Steen. Han viste deretter til en fremtidsvisjon der de offentlige tjenestene legges opp automatisk og tilpasses alder og behov som f.eks. automatisk tilbud om en reservert barnehageplass etter registrert fødsel fra fødestua, tilrettelagt skolestart, digitalt helsekort med alle personlige opplysninger om bl.a. vaksiner osv. likeledes alle digitale hjelpemidler som allerede finnes innen eldreomsorg etc. Mye av denne teknologien finnes allerede i dag, og utfordringen blir å samkjøre dette ved å sette innbyggerne i fokus. Da deltar vi i riktig VM!

Dagens siste innlegg var av IT-direktør **Torbjørn Larsen**, NAV under overskriften **«Digital transformasjon, pace laying og multi-modal IT»** Ingen har samlet så mange funksjoner i ett element som NAV. Sammenligner vi med Sverige må man oppsøke 10 forskjellige tjenestesteder for å få dekket samme tilbudomfang som gjennom NAV. Tjenestespekteret til NAV dekker «livets reise» fra barne-trygd, gjennom dagpenger og sykepen-ger, AAP og uføretrygd til alderspensjon. Som vi har erfart bl.a. gjennom media, så har ikke dette vært en helt enkel reise, men vi aner nå konturene av et helhetlig system, sa Larsen. Datagrunnlaget ligger der og muliggjør å utvikle en plattform som skal være til best mulig hjelp for brukerne. Digital transformasjon handler om å utvikle en hendelsesprosess

sett fra brukernes side som f.eks. automatisk «fanger opp» situasjonen ved en sykemelding fra fastlege, og ikke kun erstatte et skjema med digitalt skjema. Dette vil kunne redusere behov for å fysisk møte opp på et NAV-kontor, men få løsningene automatisert og løst med en dialog via f.eks. mobiltelefonen. Dette vil frigjøre ressurser ved kontorene slik at de kan betjene de som har behov som ikke kan løses automatisk via en app. Dette kan som eksempel gjelde ufaglært ungdom og flyktninger som trenger hjelp til å komme inn i arbeidslivet. Fysisk tilstedeværelse med profesjonell veiledning vil være en viktig del av hverdagen for alle NAV kontorene også i fremtiden.

I vår IT satsing er det behov for å øke farten og få ned kostnadene. Dette tilsier at vi skal bruke markedet til å kjøpe ferdige tjenester der dette er tilgjengelig. Det vil alltid være behov som ikke lar seg dekke av kommersielle løsninger og som vi må utvikle i egne prosjekter. Det er ca 350 prosjekter i NAV, og vi er blitt ganske gode på porteføljestyling til å håndtere situasjonen. Vi jobber med tverrfaglig team i prosjekter med prosjektdeltagere både fra brukersiden og IT siden, og i prosjektene jobber vi med «smidig utvikling» der det er mye usikkerhet og hvor vi skal levere kontinuerlig.

Flere klipp i neste nummer av magasinet.

Prosjektledelsekonferanse: Fremtidens informasjonslandskap

NFP og DND/3PS inviterer til seminar hvor du både vil få en kikk inn i fremtiden, og møte aktører som har tatt bevisste valg på vegen dit.

Vi er inne i den fjerde industrielle revolusjon, som utfordrer oss på omstillingsevne og –villighet. Omstillingen påvirker ikke minst elektronisk kommunikasjon – hvor nye samhandlingsløsninger lanseres samtidig som blogging, facebook, twitter, instagram og andre sosiale kommunikasjonsformer påvirker prosjektene. Roboter overtar arbeidsoppgaver. Big Data – store datamengder – benyttes som styrings- og beslutningsverktøy. Alle har et forhold til og blir påvirket av sosiale medier. Dette gjelder for prosjektlederen så vel som prosjekteieren, prosjektdeltakere, systemutviklere, styringsgrupper og andre interessenter. Utviklingen skjer ikke lineært, men på mange områder samtidig. Dette gir nye muligheter i prosjektarbeidsformen, men har også konsekvenser og krever omstilling.

Bli med på konferanse torsdag 19. oktober
kl 9.00-16.15, Håndverkeren, Oslo

Program

08.30 Registrering

09.00 Konferansen starter. Vi ønsker velkommen og sier litt om dagens program.

09.15 Helhetlig design av visuelle samarbeidsarenaer
Innleder: Frank Lillehagen, Commitment AS

09.45 Helhetlig design av O&G-prosjekter, operasjoner og konsepter
Innleder: Einar Landrø, Statoil

10.15 Diskusjon

10.30 Pause (30 min) – Besøk hos utstillere

11.00 Flinke folk vet best – må likevel andre ha kontrollen?
Innleder: Peter Hidas, Gartner Group

11.30 Kommunikasjon med interessenter
Innleder: Aino Bjørnstad, Atkins

12.00 Pause (30 min) – Besøk hos utstillere

13.00 Fleksible IT løsninger er fremtiden
Innleder: Maria Nordborg, Mynewsdesk

13.30 Hvordan kommuniserer vi i salgsprosessen?
Innleder: Elisabeth Wallem, Intersoft

14.00 Hvordan ser fremtidens BIM-prosjekt ut?
Tønsbergprosjektet tester ut moderne prosjektorganisering og -teknologi.
Innleder: Steen Sunesen, Tønsbergprosjektet

14.30 Pause (30 min) – Besøk hos utstillere

15.00 Effektiv kommunikasjon i prosjekter på tvers av geografi og kulturer.

Innleder: Christian Falkenberg-Jensen, Deloitte

15.30 Lederskap og kommunikasjon i et digitalt arbeidsmiljø

Innleder: Stian Jensvoll, Leadership Weekly

16.00 Oppsummering og avslutning (15 min)

Priser og påmelding

Priser:

Ikke-medlemmer: Kr 3.900,- ex mva

Medlemmer: kr 3.400,- ex mva

Studenter og pensjonister: kr 1.000,- ex mva

Ved påmelding og betaling før 15. september

Ikke-medlemmer: kr 2.500,- ex mva

Medlemmer: kr 2.000,- ex mva

Påmeldingsfrist: 5. oktober. Påmelding via www.dnd.no.

Ved avbestilling etter påmeldingsfrist, må det betales full avgift. Plassen kan imidlertid benyttes av andre.



Ny IPMA A-kandidat!

1 LITT OM BAKGRUNN

Jeg var ferdig utdannet sivilingeniør på NTH (i dag NTNU) på avdeling for elektro og data for nærmere 35 år siden. Den store interessen for prosjektledelse fikk jeg gjennom meget gode forelesere på Masterstudiet på BI for over 20 år siden.

Etter å ha ledet forholdsvis store og kompliserte prosjekter og prosjektprogrammer hovedsakelig innen energisektoren i de siste 20 år, var det spennende å komme gjennom nåløyet for å starte med sertifiseringsprosessen.

Jeg gjennomførte IPMA sertifisering på nivå B høsten 2014. Det var travelt og krevende å gjennomføre alt arbeid i forbindelse med sertifiseringen på fritiden parallelt med ledelse av et krevende prosjektprogram, men jeg var motivert til å utfordre meg selv på å gjennomføre sertifiseringen med hensyn til å dokumentere min prosjektlederkompetanse.

Jeg har alltid likt å jobbe med prosjekter. Det er nesten ingen dager som er like og en må hele tiden være forberedt på å løse utfordringer løpende når de dukker opp.

Jeg leder nå et stort IT-prosjektprogram som kombinerer mange ulike faser parallelt:

- Utviklingsfase
- Testing av løsninger
- Feilrettinger og forbedringer
- Integrasjoner mellom flere leverandører
- Driftsfase

Et slikt prosjektprogram har mange utfordringer og krever stor grad av innovasjon fra de enkelte prosjektmedarbeiderne. Det er mange ganger det må jobbes utover vanlig arbeidstid for å holde planlagt progresjon og for å nå de oppsatte milepæler. Det er da viktig med motiverte medarbeidere samt et godt og inkluderende arbeidsmiljø i prosjektet.

2 SERTIFISERINGSPROSESS

Når jeg startet opp som leder av et stort prosjektprogram i 2015, meldte lysten seg til å prøve å sertifisere meg på nivå A. Jeg visste det ville bli krevende, men motivasjonen var tilstede. Jeg møtte opp på introduksjonskurs 22.09.16 og var spent på hvor mange andre som skulle prøve seg på sertifisering på nivå A. Jeg ble litt betenkt når jeg var den eneste kandidaten. Etter et nyttig og godt introduksjonskurs søkte jeg på å få starte på sertifiseringsprosessen for nivå A med innsendelse av dokumentasjon på utdanning, tidligere sertifisering og prosjekterfaring. Dette ble godkjent slik at jeg kunne fortsette med sertifiseringsprosessen.

Jeg valgte å skrive oppgave om det prosjektprogrammet jeg var leder for (og fortsatt er leder for) for å illustrere kompleksiteten i gjennomføring av et stort IT-prosjektprogram med mange leverandører og mange interesser, samt å beskrive hvordan de ulike utfordringer i prosjektprogrammet ble håndtert.

3 HVORDAN HAR SERTIFISERINGS-PROGRAMMET INNFRIDD DINE FORVENTNINGER?

Jeg synes jeg har lært en god del gjennom litteraturen jeg har lest samt sparring med noen av de som er mine medarbeidere i prosjektene. I tillegg har utdelt materiale fra IPMA inkludert introduksjonsseminar gitt en del gode innspill til å forberede seg på sertifiseringsprosessen.

Sertifiseringsprogrammet har innfridd mine forventninger i den forstand at jeg har blitt enda mer bevisst på bruk av kompetansen jeg har opparbeidet i prosjektledelse samt å benytte dette i styring av prosjekter og prosjektprogrammer.

Som prosjektleder har jeg alltid lagt vekt på å ta vare på mine medarbeidere. Det er viktig at alle føler at de kan bidra til målet



IPMA sertifisering består jo i langt mer enn bare å bestå eksamen. Det er minst to personer som har vurdert deg og gått god for at du er egnet som prosjektleder på det nivået du er sertifisert på.

på en god måte samt at alle blir inkludert og får delta i gjennomføringen av prosjektet i de ulike faser.

Jeg har også fokusert på å øke kompetansen og jobbe med kompetanseoverføring til mine medarbeidere i prosjektene. I tillegg til at det selvfølgelig alltid fokuseres på de tradisjonelle målene som er satt opp innenfor kost, kvalitet og tid.

Gjennom sertifiseringen har jeg blitt enda mer bevisst på hvordan jeg kan forbedre meg som leder av prosjekter og programmer. Jeg håper jeg også kan få være med på å lede spennende prosjekter og programmer framover. Dette har vært noe av motivasjonen for å gjennomføre sertifiseringen.

Jeg vil også tilføye at jeg har møtt veldig positive, kunnskapsrike og imøtekommende personer som jobber med IPMA-sertifisering. Det har jeg satt stor pris på.

4 HVA VAR ÅRSÅK TIL AT DU VALGTE IPMA-SERTIFISERINGEN?

Det var naturlig for meg da jeg oppdaget denne muligheten gjennom et seminar jeg var på i Tekna regi.

IPMA sertifisering består jo i langt mer enn bare å bestå eksamen. Det er minst to personer som har vurdert deg og gått god for at du er egnet som prosjektleder på det nivået du er sertifisert på.

Det var godt å motta sertifikatet som dokumenterer at jeg har den nødvendige kompetanse og prosjekterfaring til å lede prosjekter og prosjektprogrammer.

Jeg tror mange ville hatt stor nytte av å gjennomgå sertifisering på de ulike nivå, selv om det kan være krevende ved siden av full jobb.

5 OPPLEVELSE AV IPMA-SERTIFISERINGEN?

Sertifiseringen var arbeidskrevende. Jeg var noen ganger litt usikker om jeg var på rett vei i forhold til de krav som var listet opp i det materialet som beskrev krav til CV, rapport med mere. Det var mye arbeid å sette opp CV med alle spørsmål som skulle besvares. Jeg brukte nok mellom 1 og 2 arbeidsuker på den delen.

Jeg spurte meg selv noen ganger om hvorfor jeg holdt på med dette, men motivasjonen var stor og jeg var målbevisst på at jeg skulle gjøre mitt beste for å klare dette.

Det var en god følelse å motta mail fra IPMA i april 2017 om at jeg hadde bestått sertifisering på nivå A!

SVEIN IVAR MORSUND





Marius Nygaard fra AHO og
Tor Kristian Stevik fra NMBU

BYGDIN NETTVERKET

Rapport fra vårens møte

NFP er medlem i Bygdin-nettverket som er et tverrfaglig nettverk der både arkitekter, konsulentfirmaer og produksjonsbedrifter i tillegg til forskningsmiljø (SINTEF Byggforsk) er representert. Den 22. mai var det samling i SINTEF Byggforsk sine lokaler i Oslo. Det var 13 deltagere som ble delt på 2 tverrfaglige grupper til gruppearbeid.

AV TOM HAUGSTAD, NFP



Sofie Mellegård har tiltrådt som ny leder av nettverket. Mellegård har bl.a. bakgrunn som utøvende sivilarkitekt i 10 år og ansettelse ved SINTEF Byggforsk i 2010. Hun er siden 2014 leder for faggruppen klima, miljø og arkitektur, SINTEF Teknisk Godkjenning for moduler og elementer, forskningsprosjekter med mer.

Jan Alexander Langlo rapporterte fra arbeid siden forrige møte i gruppen Bygg21, BNL og EBA. Det ligger nå ute til høring et forslag til «Digitalt veikart for byggenæringen». Det arrangeres også et lunsjmøte 30.5 i Måleprosjektet under tema «Med ambisjoner om kontinuerlig forbedring – Prestasjonsmåling i BAE-næringen».

Bygg21 har i oppfølgingen av sin strategi etablert seks arbeidsgrupper som skal jakte på beste praksis innen følgende tema:

- Industrialisering av byggeprosjekter
- Kunnskap om produktivitet og kostnadsutvikling
- Næringens rolle i plan- og byggeprosesser
- Kvalitet og bærekraft
- Samhandling i byggeprosjekter
- Kompetanse som konkurransefortrinn

Anita Moum orienterte deretter om fokusområdet Industrialisering av byggeprosjekter der det i perioden 2017/2018 der en bredt sammensatt arbeidsgruppe skal:

- Gi forslag til viktige fellesløsninger og funksjonskrav som øker gjentagelse av kjente løsninger og prosesser.
- Gi forslag til områder der det bør iverksettes arbeid med gjensidig anerkjente regler og standarder, maler etc. for økt bruk av nordiske løsninger.
- Ta frem en masterplan og pilotere en felles løsning for elektronisk administrativ samhandling, digitalisert produktsøk og logistikk, med automatisk sporing.

Det er behov for økt konkurransekraft for BAE-næringen, og Langlo orienterte om at SINTEF ønsker et tettere samarbeid mellom Teknologi og samfunn og Byggforsk. Dette gjøres bl.a. ved å etablere sterke relasjoner internt i kjernemiljøene og til de andre konsernområdene. De vil samkjøre, styrke og videreutvikle etablerte kontaktnettverk mot BAE-næringen. SINTEF ønsker å utvikles til å bli den foretrukne FoU-partner for virksomheter som har ambisjoner om større satsninger med støtte fra virkemiddelapparatet både nasjonalt og internasjonalt.

Som underlag for de to gruppeoppgavene ble det presentert to prosjektideer; Halvard Høiland-Kaupang gjennomgikk «Systematisk ferdigstillelse» der hensikten er å sikre vellykket ferdigstillelse, idriftsettelse og overlevering av byggeprosjekter. Bakgrunnen er at det nå er mange fag i bygg med økende teknisk kompleksitet, og at ferdigstillelse forsinkes fordi kompleksiteten undervurderes.

Sofie Mellegård presenterte den andre ideen «Fleksible byggesystemer». Dette inkluderer å optimalisere bruken av fleksible



byggesystemer, dvs. kombinasjoner eller rendyrking av moduler, elementer og plassbygd. Det er viktig å ha fokus på hele verdikjeden og byggverkets livssyklus med spesielt fokus på prosjekteringsfasen der valg av byggesystemer langt på vei avgjøres. Ved gjennomgang etter gruppebearbeidingen var det enighet om at det mest rasjonelle er å etablere ett prosjekt bestående av to paralleller der den ene tar utgangspunkt i typisk modulbasert og den andre er elementbasert. Systematisk ferdigstillelse kan eventuelt inngå som en egen arbeidspakke. Videre behandling og eventuell skisse til søknad til Forskningsrådet bearbejdes av SINTEF før sommerferien. Det vil bli etablert mindre grupper av Bygdins medlemmer som skal arbeide med dette.

Neste store møte i nettverket blir til høsten.

Avslutningsvis orienterte Åse Lekang Sørensen om muligheter for prosjekter innenfor EU-programmet Horizon 2020 gjennom deltagelse i MiljøBygg. Dette er et EU-nettverk innen miljøvennlige og energieffektive bygg, lokal fornybar el. produksjon, miljøvennlige varme- og kjøleløsninger samt smarte styringsystemer i selve bygget og i byggets nærområde. EU nettverket støttes av Forskningsrådet, og har bred deltagelse med bl.a. Statsbygg, Forsvarsbygg, Omsorgsbygg Oslo samt diverse arkitekter og aktører innen byggebransjen i tillegg til forskningsmiljøene.



NFP har gleden av å invitere til et annerledes kurs:

Gjennomføring av prosjekter fra idé til gevinstrealisering

En helhetlig tilnærming for deg som vil være en god prosjektleder,
en god prosjekteier/bestiller og for deg som vil sikre kompetente
ressurser til prosjektene.

Opplæringen er basert på det internasjonalt anerkjent konseptet IPMA,
og gir grunnlag for valgfri eksamen med IPMA-sertifikat nivå D®
(sertifisering i prosjektledelseskunnskap)

TEKNISK ARRANGØR:

 Tekniske Foreningers
Servicekontor

20. – 22. november 2017, Dr. Maudsgate 15 - Oslo

www.prosjektledelse.org

PROGRAM

DAG 1 – Lederskap

Første dagen omhandler ledelsesaspektet i prosjektene. Hva kreves eller forventes av deg som leder?

- 08.30-09.15 Registrering
Velkommen
Om «Helhetlig tilnærming»
Prosjektledelse eller Ledelse av prosjekter?
Ja takk, begge deler!
- 09.30-12.15 Første del av dagen vil vi snakke om hvordan man kan måle kompetanse. Refleksjon og egenledelse er viktig for en prosjektleder. Videre gjennomgår og diskuterer vi blant annet personlig og sosial kompetanse, personlig integritet og pålitelighet, kommunikasjonsevne, samt relasjonsbygging og engasjement.
- 12.15-13.00 Lunsj
- 13.00-16.45 Andre del av dagen går vi over til lederskap, teambygging og håndtering av konflikter og kriser.
Vi skal også snakke om betydningen av å utvise fleksibilitet samtidig som vi skal være resultat-orientert, og hvordan vi forhandler for å oppnå gode resultater.
- 16.45-17.00 Evaluering av dagen

DAG 2 – Rammer for prosjektgjennomføring

Det er viktig for prosjektlederen å forstå hvilke rammer som gjelder for gjennomføringen, og hvilke krav, standarder og retningslinjer, så vel som personer man må forholde seg til.

- 08.30-12.15 Hvorfor gjennomføres prosjekter?
Behov for endring. Endringsledelse.
Prosjekt, program og portefølje
Ledelseskompleksitet.
- Vi tar en gjennomgang av deltakernes prosjekter og vurderer ledelses-kompleksitet.
- Vi fortsetter med betydningen av forankring i strategier, med eierstyring, strukturer og prosesser.
- 12.15-13.00 Lunsj
- 13.00-15.45 I andre del av dagen tar vi for oss forholdet til standarder og retningslinjer, samt til interessenter.
Vi diskuterer betydningen av kultur og verdier.

- 16.00-16.45 Det gis en oversikt over metode-temaer, som utdypes på dag 3.
- 16.45-17.00 Evaluering av dagen

DAG 3 - Om styring av prosjekter

Dette kurset passer for deg som vil vite mer om hvilke metoder som benyttes til hva i prosjekter. Også her kan man foreta en egenvurdering.

- 08.30-09.15 Plan for dagen
Om egenvurdering av metodekompetanse.
Målestokker.
- 09.30-12.15 Vi gjennomgår prosjektutforming, prosjektets hensikt, mål og effekt, prosjektets rammer (Scope), overordnet planlegging, samt organisering og grunnlag for informasjonsflyt.
- 12.15-13.00 Lunsj
- 13.00-16.45 I andre del av dagen gjennomgår vi metodeanvendelser innen kvalitet, økonomistyring, ressurser, anskaffelser, detaljplanlegging og oppfølging, risiko- og mulighetshåndtering, interessenthåndtering samt håndtering av endringer.
- 16.45-17.00 Evaluering av dagen

Øktene deles i bolker på maks 45 minutter med pauser mellom.

PRIS/KURS

Pr. dag:
kr 3.400,- for medlemmer
kr 4.000,- for ikke-medlemmer
For hele kurset:
kr 9.900,- for medlemmer
kr 11.400,- for ikke-medlemmer

GJENNOMFØRING

Kurset er delt på tre dager. Man kan velge å ta en dag, eller kurset samlet. Det legges vekt på dialog og diskusjon om egne erfaringer gjennom kursene.

PÅMELDING

Elektronisk påmelding: www.tfsk.no – kurs og konferanser
Avbestillingsgebyr etter påmeldingsfristens utløp er 20% av full pris. Avbestilling senest 3 virkedager før start, hvis ikke må full avgift betales. **Kun skriftlig avbestilling godtas.**

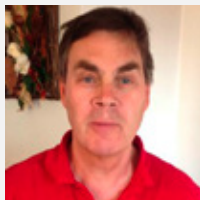
ADMINISTRASJON

Administrasjon- og studieleder Anita Sarilla Hansen,
Tekniske Foreningers Servicekontor AS. Mobil: 997 97 184.
Kontor: 67 52 60 10. E-post: anita@tfsk.no

Presentasjon av sertifiserte prosjektledere

NIVÅ

A SERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE VÅR 2017

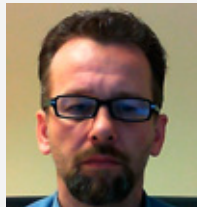


Svein Ivar Morsund

Sertifisert nivå A i 2017
Jobber som Seksjonsleder i Istad Nett
E-post: svein.morsund@istad.no
Mobil: 92605710

NIVÅ

C SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE VÅR 2017



Roy Erling Arneberg

Sertifisert i 2017
Jobber som fungerende Enhetsleder i
Vegårshei kommune
E-post: roy.erling.arneberg@gmail.com
Mobil: 99557599

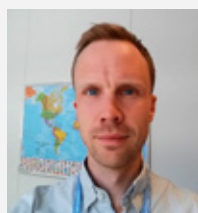
NIVÅ

B SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE VÅR 2017



Berit Clausen Hovland

Sertifisert 1. gang i 2007, resertifisert i 2017
Jobber som Daglig leder i Bech Consulting
E-post: Berit.Hovland@bechconsulting.no
Mobil: 93451717



Øystein Kostøl

Sertifisert i 2017
Jobber som Prosjektleder i YARA
International ASA
E-post: Oystein.kostol@yara.com
Mobil: 47631538



Stig-Helge Larsen

Sertifisert i 2017
Jobber som Principal Development
Engineer i Data Respons Norge AS
E-post: shl@datarespons.no
Mobil: 99507778



Nils Ihlen

Sertifisert 1. gang i 2007, resertifisert i 2017
Jobber som Partner og Lead trainer i
Holte Academy
E-post: nci@holteacademy.no
Mobil: 93441508



Inger Christine Aaby

Sertifisert 1. gang i 2007
Resertifisert i 2017
Jobber som Senior prosjektleder i EVRY AS
E-post: Stine.aaby@evry.com
Mobil: 909 23 755



Anne M. Danielsen Myrseth

Sertifisert 1. gang i 2012, resertifisert i 2017
Jobber som Prosjektleder i Skatteetaten
E-post: annemarit.myrseth@skatteetaten.no
Mobil: 934 98 900



Audun Haugsdal

Sertifisert 1. gang i 2011, resertifisert i 2017
Jobber som Rådgiver/
Prosjektleder i Herakles AS
E-post: audun@herakles.no
Mobil: 47164717

NIVÅ

D SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE VÅR 2017



Malwina Sliwinska

Sertifisert i 2017
E-post: malwina.sliwinska@gmail.com
Mobil: 96679649



Omar Tveite

Sertifisert 1. gang i 2012, resertifisert i 2017
Jobber som Prosjektleder i Evry Norge AS
E-post: omar.tveite@evry.com
Mobil: 90011554

SERTIFISERTE FRA HØYSKOLEN KRISTIANIA - VÅR 2017

Høyskolen Kristiania tilbød studentene innen prosjektledelse våren 2017 å gjennomføre IPMA Nivå D sertifisering dersom de ønsket det. Her presenteres de sertifiserte kandidatene:



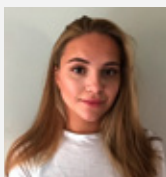
Maren Kjølborg Aamot
Marenaamot1@gmail.com
Mobil: 47208787



Shanujaha Jenoseelan
sanuja0812@hotmail.com
Mobil: 40095281



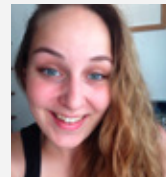
Frida Thuen Lie
Frida.thuen.lie@gmail.com
Mobil: 95942026



Klara Malene Engmark
klara@engmark.no
Mobil: 95018033



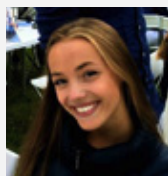
Kaja Krogh
kajakrogh@gmail.com
Mobil: 99460065



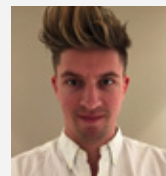
Regine Gjernes
reginegjernes@gmail.com
Mobil: 994 72 666



Mathilde Fjeldstad
mathifjel@gmail.com
Mobil: 96204231



Ada Ommedal Matic
adaommedal@yahoo.com
Mobil: 97485440



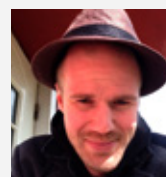
Stian Lie Håkenrud
stihak91@gmail.com
Mobil: 993 57 861



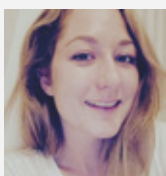
Heidi Helen Gundersen
HeidiHelenGundersen@live.com
Mobil: 92820567



Liv Stenbro Menne
livmenne@hotmail.com
Mobil: 47469930



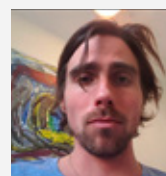
Mikael Pettersson
Mikael.pettersson@cz
Mobil: 411686779



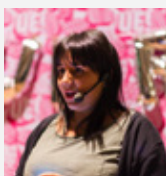
Anna Norderhaug
Anna.norderhaug@gmail.com
Mobil: 48458182



Sanny Pedersen
sannypedersen.pedersen@gmail.com
Mobil: 47901880



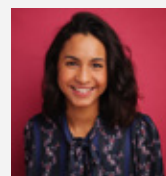
Erlend Wangensteen
erlendwangensteen@gmail.com
Mobil: 41009164



Lina M. Alvarez Reyes
lina.alvarez.reyes@gmail.com
Mobil: 99264908



Marie Venås
marievenaas@gmail.com
Mobil: 45 47 65 16



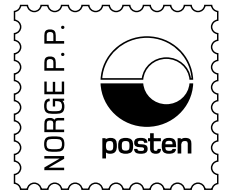
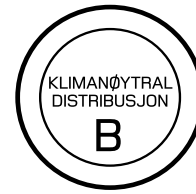
Emilia Winsnes
emiliawinsnes@gmail.com
Mobil: 92884913



Kathinka Halvorsen Wang
kathinhw@gmail.com
Mobil: 960239595



Rose Mortensen Bjartveit
rose.bjartveit@gmail.no
Mobil: 97191087



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

Som sertifisert prosjektleder får du et internasjonalt anerkjent sertifikat, et kvalitetsstempel på ditt lederskap. Velg mellom bedriftsintern sertifisering eller deltakelse i den åpne sertifiseringen. Kontakt: ipma@norsksertifisering.no

Sertifiseringskalender våren 2018

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo (R)	24.01.2018	24.01.2018	24.01.2018	24.01.2018
Påmeldingsfrist (R)	02.02.2018	02.02.2018	02.02.2018	02.02.2018
Introduksjonsseminar (R)	14.02.2018	14.02.2018	14.02.2018	14.02.2018
Søknad med CV og egenvurdering (R)	04.04.2018	04.04.2018	04.04.2018	04.04.2018
Skriftlig prøve		11.04.2018	11.04.2018	11.04.2018
Tilbakemelding/ Assessorvurdering	23.05.2018	23.05.2018	23.05.2018	23.05.2018
Workshop			06.06.2018	
Innlevering av prosjektledelsesrapport/caserapport	15.06.2018	23.05.2018		
Virksomhetscase (A) Intervju (A,B,C)	06.09.2018	12.06.2018/ 13.06.2018	07.06.2018	
Assessorevaluering (R)	27.09.2018	29.06.2018	29.06.2018	23.05.2018
Utstedelse av sertifikat (R)	17.10.2018	07.07.2018	07.07.2018	07.07.2018

(R) viser hvilke trinn som gjelder resertifisering