

Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 1 - MARS 2016

FOLLOBANEPROSJEKTET

Kultur og kommunikasjon i et komplekst prosjekt

SIDE 6-9



PROSJEKTDAGER

Prosjektdager på Færøyene

SIDE 13-15

NAV

Endringsvillig etat med stor prosjektportefølje

SIDE 16-19

EFFEKTIVE TEAM

Det er menneskene som avgjør

SIDE 22-25

BARE VELLYKKEDE PROSJEKTER



Jobber du med store digitale prosjekter og ønsker rask opplæring i Prosjektveiviseren?

Vi tilbyr intensivt kurs i Prosjektveiviseren

Digitaliseringsrundskrivnet pålegger store offentlige IKT-prosjekter å ta i bruk Prosjektveiviseren som prosjektmodell. Vi lærer deg hvordan du tar Prosjektveiviseren i bruk.

PROSJEKTVEIVISEREN I PRAKSIS – Neste mulighet for kurs: 6. april eller 1. juni

Intensivt 1-dags kurs med grundig og praktisk rettet gjennomgang av Prosjektveiviseren. Vi tar deg steg for steg gjennom prosjektmodellen og etter kurset vet du nøyaktig hvordan du skal bruke Prosjektveiviseren i egen hverdag og bidra til flere vellykkede prosjekter.

Prosjektveiviseren er en tilpasning av PRINCE2®-metoden til IKT-prosjekter i offentlige virksomheter. Vi i Holte Consulting har lang erfaring med prosjektgjennomføring i offentlig sektor og er en av de største tilbyderne av PRINCE2® sertifiseringer i Norge. Vi hjelper virksomheter med å effektivt ta i bruk Prosjektveiviseren.

VI SER ETTER FLERE DYKTIGE PROSJEKTLEDERE

Vi tilbyr en variert og spennende arbeidsdag med oppdragsgivere i både offentlig og privat sektor, innen blant annet telekommunikasjon, samferdsel, kraft/energi, retail og bygg, anlegg og eiendom. Vi leverer ledende kunnskap og støtte innen rådgivning, opplæring og ledelse av prosjekter.

Prosjektleder IT

Vi er på jakt etter en erfaren og engasjert IT-prosjektleder, med god teknisk innsikt og forståelse for prosjektmetodikk.

Seniorkonsulent / -rådgiver

Bygg, anlegg og eiendom

Vi søker en sivilingeniør med erfaring fra rådgivende ingeniør- eller entreprenørvirksomhet til vårt forretningsområde Rådgivning og analyse.

ER DU VÅR NESTE INSPIRERENDE MEDARBEIDER?

Les mer på www.holteconsulting.no

Leder

2016 – ET ÅR FOR OMSTILLING
OG NYE MULIGHETER

Året vi har bak oss har ført til store nedbemanninger i viktige deler av norske virksomheter innen olje og gass. Dette gir ringvirkninger til leverandører og andre berørte i store deler av norsk næringsliv. Nedbemanning og nedskjæringer rammer nå spesielt ingeniører, teknikere og andre fagområder som er viktige for utvikling, produksjon og drift av denne delene av norsk industri.

Prosjektarbeidsformen har vært, og er, den valgte arbeidsformen i denne bransjen og mange av de som nå er berørt av nedskjæringer har omfattende kompetanse i prosjektledelse. Denne kompetansen er svært verdifull og bør kunne utnyttes i andre bransjer som har behov for profesjonell prosjektledelse. Vi tenker her på bygg- og anleggsbransjen, transport og samferdsel, omstillings- og endringsprosjekter i offentlige virksomheter, digitaliseringsprosjekter - spesielt hos helseforetak m.m. Det bør også være muligheter hos eksportnæringer som har gode tider nå.

Hvordan kan vi skape en "vinn – vinn" situasjon for alle parter?

En av utfordringene kan være at de som nå skal finne nye jaktmarker, klarer å bevisstgjøre og dokumentere egen kompetanse og erfaring og presentere denne tydelig for nye arbeidsgivere.

NFP er medlem av IPMA (International Project Management Association) som tilbyr sertifisering for prosjektledere på 4 nivåer. Gjennom sertifiseringsprosessen vil du få hjelp og støtte til bevisstgjøring av egen kompetanse. Gjennom våre supplerende kurs vil du få nødvendig påfyll av kompetanse. IPMA sertifisering er spesielt tilrettelagt for de som har erfaring fra prosjektarbeid. Du vil da få en anerkjent og profesjonell tredjeparts vurdering av din kompetanse innen prosjektledelse.

Alf Hestenes
Styreleder



Prosjektledelse

UTGITT AV

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)
Postboks 52, 1403 Langhus
Telefon: 971 21 777
E-post: post@prosjektledelse.org
www.prosjektledelse.org

TILKNYTTET TEKNA

Teknisk naturvitenskapelig forening

SEKRETÆRER

LINE BEATHE SKJØLSVIK
post@prosjektledelse.org
LILLY KRISTIN LANGNES
lilly.kristin.langnes@tekna.no

REDAKSJON

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no
ALF HESTENES
alf.hestenes@gmail.com
JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.com

ÅRSABONNEMENT

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

ANNONSER OG ARTIKLER

JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.com

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: AGJV, Follobanen

STYRET 2015/2016

STYRELEDER ALF HESTENES
alf.hestenes@gmail.com
GENERALSEKRETÆR ELIN KLAKKEN
elin.klakk@gmail.com
JENS NØRVE
jens.norve@difi.no
THOMAS NORLAND
thomas.norland@eba.no
GEIR GRAFF
geir.graff@asker.kommune.no
TIMM SANDERS
tim.sanders@gmail.com

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 5. MAI

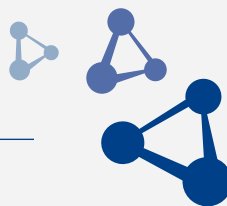
Frist for materiale: 10. april
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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

Innhold

NR. 1 • MARS 2016

The MAG Factor, fritt etter Tom Taylor.....	4
Follobaneprojektet: Kultur og kommunikasjon i et komplekst prosjekt.....	6 - 9
BA2015: Prosjektkonferanse for BAE-næringen.....	10
Young Crews første samling i 2016.....	11
Prosjektdager: Prosjektdager på Færøyene 22.-23. oktober 2015.....	12 - 15
NAV: Endringsvillig etat med stor prosjektportefølje.....	16 - 19
Temamøte 6: Digital fornying i helsesektoren – hva skjer?.....	20 - 21
Effektive prosjektteam: Det er menneskene som avgjør.....	22 - 25
Bok om prosjektledelse: Hva linjeledere må vite om prosjektledelse.....	26 - 27
Bli sertifisert som kompetent prosjektleder	28 - 29
Presentasjon av sertifiserte prosjektledere	30 - 31



The MAG Factor, *fritt etter Tom Taylor*

Tom Taylor er velkjent innen IPMA, og ble under Verdenskonferansen 2015 i Panama utnevnt som «Honorary Fellow» som takk for sin lange innsats. Han fungerte også som møteleder under hele konferansen. Taylor er grunnlegger av firmaet «dashdot», UK og er en fargerik person.

AV TOM HAUGSTAD

Han stiller spørsmål om og hvor mye MAG (Management, Administration and Guidance) ditt prosjekt trenger, eller ditt program eller portefølje for tjener, har behov for og har tilgjengelig?

Management er ledelse av et prosjekt, program eller portefølje. Dette inkluderer definisjon av prosjektet og dets leveranser, velge team og drive prosjektet fremover for å oppnå målsettingen.

Administration dekker mer den tekniske og taktiske delen av prosjektene som administrasjon, budsjettering, planlegging, betalinger, rapportering og målinger etc. Noen kunder har tilstrekkelige ressurser og kunnskap in-house, mens andre har -behov for mer hjelp for å dekke MAG-faktorene.

Guidance - selv om kunden mener de har nødvendig kunnskap og erfaring innen egen ledelse og administrasjon kan det være behov for hjelp til å definere leveranseaspektet ved prosjektet og hjelp til å definere/avklare myndighetskrav og regelverk.

Prosjekter kan være veldig travle, komplekse og forskjellige hver gang. Det er mye å hankses med som involverer mange mennesker. Hva slags mennesker og hvilken relasjon er det til dem? Det er mange forskjellige personer som kunder av forskjel-

lig slag inklusive sponsorer, media, publikum osv. Det er mange typer konsulenter og rådgivere involvert i tillegg til tredjeparter som eiere, myndigheter, politikere, programledere og portefølje-«kontrollere».

Med bakgrunn i ovenstående kan en spørre hvorfor noen kunder har mer behov for hjelp og støtte enn andre med MAG i deres prosjekter? Hvorfor er det slik at noen prosjekter som synes å være like, til og med identiske, har forskjellig behov for MAG-hjelp? Dersom det er lite MAG-kompetanse tilgjengelig, hvor bør de anvendes? For systematisk å kartlegge dette har Taylor utviklet et system med kriterier og tabellverdier. Han har definert et sett med 10 kriterier der hvert element tilordnes en av «MAG-ene» og gis tallverdi for modenhet/behov for hjelp. Elementene er f.eks.: samme eller forskjellig sektor, første gang for denne type eller størrelse, ny og mer kompleks type kontrakt inklusive innkjøp, finansiering ved en enkelt person/organisasjon?

I tillegg kan det være spesielle enkeltfaktorer som bør inkluderes som reflekterer HMS, flere prosjektkontor involvert, blandet kultur og nasjonaliteter, prosjektkontor i flere tidssoner osv.

Dette kan være et nyttig verktøy i starten av et prosjekt for å kartlegge hvilke behov for MAG-støtte som trengs for å sikre en god prosjektgjennomføring. Kan også

kombineres med risikoanalyser og gjen- tas ved større milepeler og omstrukture- ringen. Dette er rettet spesielt mot kunden og dens behov, men det er like viktige ele- menter i egen organisasjon som kontrakt, innkjøp, forsyningskjede, eiere, myndig- heter osv. Det er en annen problemstilling. Nysgjerrig på mer informasjon? Besøk hjemmesiden: www.tomtaylor.info.

PS. For noen få år siden foreslo jeg som prosjekteringsleder for et kulturhus å gjennomføre en usikkerhetsanalyse på estimatet fra forprosjektet. Oppdragsgi- ver var helt uforstående til problemstillin- gen. Etter en oppdatering av forprosjektet ble det likevel gjennomført (etter en god del påtrykk og argumentasjon). Oppdrags- giver fikk en helt annen dybdeforståelse av hele prosjektet gjennom denne proses- sen. Dette illustrerer at MAG-faktor er en høyst relevant problemstilling!



Tom Taylor

NFP program 2016

Program for høstens sertifisering finner du annet sted i magasinet.
Kurs vil bli annonsert på hjemmesiden, og ved egne nyhetsbrev.



Dato	Sted	Tema
4. mars	Oslo	Temamøte Virkemidler for å lykkes med digitaliseringsprosessen. Digitaliseringsprosessen må være en av de største omstillingene på lang tid! Hvordan sikrer man at man lykkes?
17-18. mars	Riga	Baltic PM-days The art of embracing changes
13. april	Oslo	Generalforsamling
9. mai	Oslo	Young Crew-samling 
27. mai	Oslo	Temamøte: Jernbaneutbygging Follobanen er en av de største utbyggingene Jernbaneverket har gjennomført på lang tid. Vi får høre om ulike styringsmessige utfordringer og hvordan disse løses.
8-9. juni	København	Symposiet prosjektledelse 2016 Hvordan prosjektledelse fremmer verdien av prosjektets resultat.
5. september	Oslo	Young Crew samling 
9. september	Oslo	Temamøte Porteføljestyling som verktøy for endringsledelse. Det sikreste vi vet om fremtiden er at den krever at vi har evne til omstilling. Dette gjelder så vel offentlig som privat sektor. Jobber du strategisk og strukturert med endring? Porteføljestyling kan hjelpe deg med det!
6-7. oktober	Stockholm	NORDNET 2016 Avholdes sammen med IAA-konferansen med tema «ECIA Conference on Governance, Risk and Control».
16-19. oktober	Sydney	2016 AIPM Regional Conference Project Management: Delivering Capabilities
18. november	Oslo	Temamøte Byggebransjen er i endring! Hva påvirker de ulike aktørene? Hvordan omstiller de seg for å møte de nye kravene? Hva forventes av omstilling framover?
21. november	Oslo	Young Crew-samling 



Kultur og kommunikasjon i et komplekst prosjekt

Follobaneprosjektet er det største samferdselsprosjektet i Norge og på denne strekningen bygges nå Nordens hittil lengste jernbanetunnel.

Byggingen av banen er delt opp i flere delprosjekt og spansk-italienske Acciona Ghella Joint Venture fikk tildelt kontrakten med å bygge 18,5 kilometer av den 20 kilometer lange tunnelen. Arbeidet skal utføres med tunnelboremaskiner (TBM). Oppdragsgiver er det norske Jernbaneverket og kontrakten er på nærmere ni milliarder kroner.

Dette er det første oppdraget for AGJV i Norge.

AV **ELIN KLAKKEN**

Ansatte i Acciona Ghella Joint Venture, Jernbaneverket og underleverandørene feiret skytselgenet Santa Barbara 4. desember.



Prosjektet hadde oppstart sommeren 2015 og skal ferdigstilles i desember 2021. På det meste vil rundt 800 personer jobbe for Acciona Ghella i prosjektet. Dette er et internasjonalt miljø med mange aktører involvert.

De ansatte i administrasjonen er hovedsakelig fra Italia, Spania og Norge. Men inne i tunnelen og ute på anlegget vil det være ansatte fra hele verden. Fra Norge, Sverige, Polen, Kroatia, Frankrike, Colombia for å nevne noen. Mer enn 20 land vil være representert på anlegget på Åsland og inne i tunnelen.

BYGGE EN FELLES KULTUR ER VIKTIG

Det er mange forskjellige kulturer som skal finne en felles kultur for en tidsavgrenset periode. I tillegg til å bygge opp organisasjonen og systemene er det å bygge en felles kultur viktig for å få til et

vellykket prosjekt. Dette blir det fokusert på både på allmøter og i andre møter.

"Det som er så godt å se er at alle vil hverandre vel, at vi er opptatt av å lykkes sammen og dele kompetanse. Det er stor takhøyde og alle vil gjerne tilpasse seg hverandre for at dette skal bli vellykket", sier Line Fredriksen og Cato A. Mørk som er henholdsvis Community and Stakeholder Manager og Senior Communication Officer i AGJV.

Sydeuropeerne som er vant til sen og lang lunsj fyller i dag opp kantina mellom 11 og 13 som nordmennene er vant til. De har vent seg til det norske arbeidslivet og spisetidene, selv om de nok oftest venter lengst mulig med å gå til lunsj. Og de fleste synes at det er flott med snøen som laver ned. Om noen dager skal de ha vinteraktivitetsdag.

"Vi er forresten heldige som får jobbe sammen med spanjoler og italienere, >>>



Det som er så godt å se er at alle vil hverandre vel, at vi er opptatt av å lykkes sammen og dele kompetanse. Det er stor takhøyde og alle vil gjerne tilpasse seg hverandre for at dette skal bli vellykket.

LINE FREDRIKSEN OG CATO A. MØRK



som er opptatt av god mat og god kaffe. Jeg tror vi har den beste kaffen av alle anlegg i hele Norge, sier Line Fredriksen.»

De erfarne kommunikasjonsfolkene forteller at de er opptatt av å fortelle historien rundt prosjektet, skape innhold og bygge opp en stolthet på tvers av kultur og landegrenser.

«Dette er et miljøprosjekt fordi tunnelen, når den er ferdig, vil redusere reisetiden og gjøre tog mer attraktivt. Og bruk av TBM skåner omgivelsene for mye støv og støy, samtidig som det er en svært effektiv og sikker måte å bygge tunnel på, sier Cato A. Mørk.»

VIKTIG Å VÆRE TYDELIG

Det er alltid viktig å avklare at deltagere i et prosjekt har felles virkelighetsoppfatning. Men i AGJV er dette ekstra viktig.

«Det kan av og til være litt utfordrende å forstå hverandre på grunn av forskjellig språk og kultur, og derfor er det ekstra viktig å kommunisere tydelig og forsikre seg om at man har forstått hverandre og er enige, sier Line Fredriksen.»

Arbeidsspråket i AGJV er engelsk og alle ansatte må kunne engelsk. Dette er svært viktig. Sikkerhet har stort fokus og det er viktig med god opplæring og bruk av sikkerhetsutstyr. Det er strenge rutiner for dette, påpeker Line Fredriksen.

KOMMUNIKASJON REGULERT AV KONTRAKTER

Både Line og Cato synes det er spennende og litt annerledes i jobbe i et så

stort og komplekst prosjekt. I tillegg til at det er så mange nasjonaliteter involvert i prosjektet har de mange underleverandører og samarbeidspartnere. AGJV har rundt 40 underleverandører i prosjektet og det er mange kontrakter og reguleringer å forholde seg til.

«Kontraktene regulerer tydelig og detaljert hvordan man skal kommunisere og hvem som er ansvarlige. Dette gir mindre rom for kreativitet, men er forutsigbart, sier Line Fredriksen.»

Rapportering og kommunikasjonen med oppdragsgiver Jernbaneverket er selvfølgelig veldig viktig, og det rapporteres fra prosjektet daglig, ukentlig og månedlig.

PROSJEKTER I PROSJEKTET

I tillegg til at det er mange underleverandører å forholde seg til er prosjektet delt i faser og delprosjekt. Det er nå gjort klart til å begynne å bore tunnelen, bolig- og kontorer er på plass og skjelettet til den store fabrikk der betongelementene

som skal brukes inne i tunnelen er nå under oppføring.

Det er mange som er interessert i dette prosjektet og derfor skal det innredes et besøksrom på Åsland som kan ta imot ikke minst teknisk interesserte gjester fra hele verden. Jernbaneverket vil i tillegg oppføre et felles besøkssenter for prosjektet ved Oslo S.

«Relasjonsbygging er viktig for oss, sier Line Fredriksen. Ikke bare internt men med alle involverte. Vi har som sagt mange samarbeidspartnere, men dette er et prosjekt som er interessant for mange. Når det gjelder naboene rundt anlegget er det Jernbaneverket som byggherre som har den direkte kontakten med disse. Det er mange av naboene og innbyggerne som kan bli berørt av utbyggingen, både når det gjelder støy og håndtering av de store steinmassene. Jernbaneverket, og vi som entreprenør, legger stor vekt på å informere naboene underveis, forklarer Community and Stakeholder Manager Line Fredriksen.»

FAKTA OM PROSJEKTET

Follobaneprosjektet er i dag Norges største samferdselsprosjekt.

Ved utbyggingen av Follobanen er prosjektet delt opp i flere delprosjekter. Delprosjekt Tunnel TBM omfatter prosjektering og bygging av 18,5 km av Follobanens 20 km lange tunnel. Tunnelen bygges med to separate løp og denne delen av tunnelen skal hovedsakelig drives ved hjelp av fire tunnelboremaskiner (TBM). Disse skal operere fra ett felles angrepspunkt lokalisert på Åsland. Før TBM'ene kan starte, skal det sprenges ut oppstarthaller og logistikktunneler. Betongelementer skal kle tunnelen innvendig. Disse betongelementene skal produseres på en egen fabrikk på Åsland. Ca. 9 millioner tonn masse skal tas ut av tunnelen og dels gjenbrukes på Åsland og dels kjøres ut til eksterne lagringsplasser. Arbeidene omfatter også prosjektering og bygging/montering av det jernbanetekniske anlegget.

Kontrakten omfatter prosjektering, anskaffelser og konstruksjon av hoveddelen av det som blir Nordens lengste jernbanetunnel, og har en verdi av 8,7 milliarder kroner.

Oppstart for Acciona Ghellas arbeid var mai 2015 og skal slutføres i 2021.

Selskapene Acciona Infraestructuras S.A. og Ghella S.p.A. er Jernbaneverkets totalentreprenør for Follobaneprosjektets tunnelboring med tunnelboremaskiner.

1. Feiring av ferdigstillelse av tunnelsystemet hvor materiale og arbeidstakere fraktes inn og ut.
2. Selve TBMen
3. Kontroll av redningstunnelene, som er under bygging
4. På anleggsområdet på Åsland i Oslo bygges den nye Tunnelbyen, med kontorer fabrikk- og produksjonsanlegg, samt boligområder.

BA2015

Prosjektkonferanse for BAE-næringen

«Det handler om å gjøre.»

AV JORUNN WOLSTAD



Konferansen, som ble åpnet av samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen, samlet ca. 250 frammøtte. Jose Alfano, arkitekt og ass. professor ved universitetet i Melbourne, hadde et av hovedinnleggene på samlingen. I Australia leveres bare 3% av bygg ved prefabrikkerte moduler, mens i Finland 50% og Sverige hele 74%! Så her er det mye å hente. Han viste bilder av komplekse bygg som var satt opp i løpet av få dager. Dette sparte nærmiljøet for mye støy i byggeperioden.

Det var mange gode innlegg, som vi vil komme tilbake til i senere utgaver av magasinet.

BAE-næringen er ikke kjent som den mest innovative. Den er Norges nest største næring, og har hatt negativ produktivitetsutvikling de siste årene. Så her er det mye å ta tak i.

BA2015 skal være handlingsorientert, der innføring av kunnskap og prosesser man

vet gir resultater skal være første prioritet. BA2015 har samlet beste praksis, metoder og verktøy, for å publisere og dele med bransjefolk som ønsker bedre resultater.

Dette har resultert i seks veiledere. I tillegg er det utarbeidet et program hvor bedriftene kan foreta en benchmarking mot andre bedrifter.

Hvilke verdier har BA2015 bidratt med? Næringen selv trekker fram følgende:

- Det har bidratt med å sette fokus på ledelse og prosjektledelse
- Veilederne vil bli verdifulle
- Databasen som er opprettet for benchmarking
- Det har skapt arena for samhandling

Ved avslutning av konferansen ble stafettpinnen overlevert til Prosjekt Norge, ved professor Bjørn Andersen.

«Det handler om å gjøre...» BA2015 har samlet, bearbeidet, systematisert og tilgjengeliggjort for andre. Og det er flott!

Da sparer de som skal gjennomføre mye tid på å lete etter løsninger. De kan bruke metoder som andre har brukt før dem, med godt resultat.

Det sies at det er raskere å utarbeide enn å innarbeide. Og nå er det innarbeidingen som står for døren. For å sitere administrerende direktør i RIF, Liv Kari Skudal Hansteen: «Nå må vi gå hjem å gjøre! Det er nå vi skal ta de i bruk!»



Siri Hatlen snakker om Toppleders «makt» i endringsprosesser.



YOUNG CREW NORWAY

Young Crews første samling i 2016

Mandag 18. januar sparket Young Crew det nye året i gang med en samling hos en av NFPs bedriftsmedlemmer Deloitte, som holder til i Bjørvika. Omkring 25 Young Crew-medlemmer var samlet for å bli inspirert, samt lære av andres erfaringer innen prosjektledelse.

AV **MALIN EIDE**, Deloitte AS

Etter forespørsel fra flere av Young Crews medlemmer, handlet foredraget om selve prosjektlederrollen, og utøvelse av denne. Temaet var «Prosjektledelse - økt måloppnåelse krever større L og mindre P!»

Christian Falkenberg Jensen jobber som Director i Deloitte Consulting og var foredragsholder for samlingen. Christian har bred erfaring innenfor program- og prosjektledelse, endringsledelse og IKT-implementeringer og har vært med på større IKT-programmer innen offentlig sektor, der det har vært nødvendig med både sterk ledelse og styring. Christian benyttet eksempler fra tidligere prosjekter til å fortelle om forskjellen på styring og ledelse, hva ledelse betyr i prosjekter, samt viktigheten av interessenter og strategisk forankring.



BOKOMTALE

Hva må alle ledere vite om prosjektledelse?

Når Erling S. Andersen kommer med en ny bok, er det grunn til å sperre opp øynene. Boken Målrettet prosjektstyring, som han skrev sammen med to kollegaer for mange år siden, er fortsatt like aktuell. Hvilket budskap har han denne gangen?

Han begynner med å slå fast at en stor del av arbeid i dag skjer gjennom prosjekter. Prosjekter er altså en viktig del av arbeidslivet. Det betyr at alle som leder en bedrift eller en enhet må forstå hva et prosjekt er, og hva prosjektarbeidet innebærer. En leder må ha kunnskaper om hvordan virksomheten kan bruke prosjektarbeidsformen for å utvikle virksomheten i den ønskede retningen.

Og det er akkurat det boken handler om! Dette er en bok om hva lederen må vite om prosjekter og om prosjektledelse. Det er hentet stoff fra tidligere bøker, men nå vinklet mot linjelederen.

Boken kan kjøpes i bokhandelen



Prosjektdager på Færøyene

22.-23. oktober 2015

AV TOM HAUGSTAD

INNLEDNING

Færøyene har i overkant av 48 800 innbyggere med 20 000 boende i Tórshavn som hovedstad. For ellevte gang ble det arrangert «FaroExbo» som er et arrangement med foredrag og arrangementer for næringslivet på Færøyene. Det er også en stor utstilling der alle slags lokale produsenter viser frem produkter og markedsfører seg. Dette ble arrangert i Færøyenes tredje største by, Runavik, med ca. 4 000 innbyggere.

FÆRØYSKE PROSJEKTDAGER

For første gang arrangerte den Færøyske prosjektlederforeningen (som er tilsluttet Dansk Projektledelse) egne prosjektdager i forbindelse med FaroExbo. Dette også for å markere at foreningen feirer sitt 10 års jubileum. Første dagen var viet «Eierskap og forankring av prosjekter» og var et helt internt færøysk arrangement der de også la stor vekt på kommunikasjonsstrategi og praktisk trening med kamera.

Leder av den færøyske foreningen, **Jan á Argjaboða** oppsummerte forrige dags hendelser og ønsket velkommen til dag to. Tema før lunsj var sertifisering av prosjektledere, og **Sofus Clemmensen** fra Lighthouse Consulting startet med en generell gjennomgang og sammenligning av de mest vanlige sertifiseringsordningene i Norden. Selv er han sertifisert i

Prince2, PMI og IPMA nivå A. Kort fortalt summerte han det slik: Prince2 er et verktøy og PMI er en (amerikansk) metode for prosjektledelse. IPMA sertifisering i de fire nivåene A-D inkluderer i større grad erfaringer og adferd og er således mer omfattende og grundig. Han sa det hadde vært en spennende prosess han hadde gjennomgått for å få IPMA A-sertifikatet ved at profesjonalismen utvikles som en del av sertifiseringsprosessen.

Allan Krüger-Jensen fra BEC, Bankenes EDB Central i Danmark orienterte om hvordan IPMA sertifiseringen brukes aktivt innen BEC. Alle prosjektledere oppfordres til å sertifisere seg. Det er også noen som er sertifisert i Prince2 og Serum Master (Agile) da enkelte kunder ønsker at prosjektledere også skal ha dette fundamentet i sitt arbeid. Han registrerer at både markedet og konkurrenter merker at mange i BEC er sertifiserte og dermed oppleves som en homogen prosjektgruppe. Innenfor IPMA er det utviklet en NCB (Nordic Certification Baseline) der det bl.a. inngår et opplegg for selv-vurdering. Denne benyttes aktivt ved at alle ansatte må gjennomgå denne, og i prosjektarbeidet benyttes likeledes NCB som basis for å definere stillingskategorier som hjelp til å finne riktig prosjektleder til det enkelte oppdrag. I NCB inngår også en kompleksitetsmatrise som benyttes >>>



1. Jan á Argjaboða ønsker velkommen
2. Sofus Clemmensen
3. Marthe Sondov
4. Haukur Inge Jónasson
5. Del av forsamlingen
6. Allan Krüger-Jensen



- 7. Jan deler ut gaver til innleiderne
- 8. Fra utstillingsområdet
- 9. Del av utstillingsområdet
- 10. Middag
- 11. God stemning ved middagen



til å kartlegge hvor komplekst et nytt prosjekt er med bl.a. vurdering av geografisk spredning, ny kunde? Resultatet benyttes så til å planlegge prosjektledelsen for prosjektet. Som del av IPMA's sertifiseringsorganisasjon i Danmark kunne han avslutningsvis opplyse at det er ca. 6 300 personer som er sertifisert i Danmark.

Marthe Sondov fra Kværner fortalte deretter om sertifiseringserfaringer i Kværner. Sondov er ansvarlig i Kværner for utvikling av prosjektledere, og er i tillegg del av prosjektlederteamet på store prosjekt. Dette sikrer god forankring i prosjektet i tillegg til tilbakemelding om erfaringer og behov for videre utvikling av prosjektledelse som fag. Kværner startet for tre år siden med å kartlegge egne ressurser og fant ut at bl.a. forståelse for helheten var underutviklet. For å sikre en felles plattform valgte Kværner å sertifisere alle aktuelle kandidater på IPMA nivå C. Kværner har nå 21 sertifiserte på nivå B og 1 på nivå A. Som resultat hevder hun at Kværner har fått flere oppdrag og økt lønnsomhet gjennom økt kompetanse i prosjektene via sertifiseringen. For mer informasjon om Kværners «sertifise-

ringsreise» henvises til egen artikkel av Sondov som kommer i et senere nummer.

Island var også representert på foredragssiden, og det var **Haukur Ingi Jónasson** fra Reykjavik University som holdt et illustrerende innlegg om prosjekt-etikk og moralske prinsipper. Han er godt kjent i IPMA-kretser, og var bl.a. medansvarlig for etablering av «Project Ethics and the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct» som nylig er godkjent av IPMA's delegater. Han har også utgitt diverse bøker om dette emnet der han beskriver temaet i fem forskjellige nivå og starter med individet, deretter med teamet, så organisasjon og samfunnet for å avslutte med fremtidige generasjoner. Han illustrerte foredraget ved å drikke en boks øl som han så utfordret forsamlingen på det etiske og moralske ved dette å drikke offentlig under et foredrag. Selv om dette var en lukket forsamling og han i tillegg hadde fått klarsignal fra arrangørene om at dette var greit, så stilte han likevel spørsmål om det var etisk riktig. Han avsluttet med å understreke at prosjektledelse er en funksjon underlagt etiske regler som er viktige å etterfølge.

Etter lunsj arrangerte FaroExbo seminar med hovedtittel «**Færøysk utenlands og utenlandsk på Færøylene**». Etter velkomst fra Runaviks borgermester **Mag-nus Rasmussen** var det **Johan Rajani** fra BankNordik sin tur omkring temaet «Er utenlandsk kapital godt eller dårlig?» Ifølge loven skal 2/3 av eierskapet i færøyske firma være færøysk, og dette gir begrensninger i kapitalmarkedet. Både aktivitet rette mot oljesektoren og fiskeoppdrett er avhengig av utenlandsk kapitaltilgang. På mange vis kan forholdene sammenlignes med Norge i starten av oljealderen ved at de er skeptiske og redde for å miste kontroll og at profitten går ut av landet og blir misbrukt. Vil det bli slik at utlendingene tar arbeidsplassene på fiskebåtene og skaper arbeidsløse færøyinge? Han lanserte begrepet «pragmatiske nasjonalister» for å dekke situasjonen, og påpekte at de må se mulighetene som åpner seg med utenlandsk kapital og ikke kun problemene. Det ble påpekt at det er begrenset utvikling i flere bransjer fordi de mangler kapital.

Færøylene forbindes seg i mellom ved hjelp av ferjer og lange omveier rundt

fjordene. Det er laget noen større veiprosjekt der tunnel inngår både gjennom fjell og under fjordarmer. **Teietur Samuelson** er prosjektleder for to store tunnelprosjekt som er under prosjektering med planlagt byggestart i 2016 og 2018. Eysturøytunnelen er på 11 240 meter og Sandøyatunellen er på 10 500 meter. Disse prosjekteres av et norsk firma og prosjekteres etter høyeste regler for sikkerhet i Norge. Her brukes norsk tunnellektspertise fullt ut, og med gode referanser til de eksisterende tunnelene. Disse har vist seg å være en suksess der trafikken har økt vesentlig i forhold til prognosene slik at disse er nedbetalt over kortere tid en budsjettert. For Eysturøytunnelen som ligger først i løypa er det kalkulert med 6 400 biler i døgnet. De er helt avhengig av å innhente privat kapital, og har søkt råd innen norsk fiskeoppdrett for å få kunnskap om innhenting av privat kapital.

Regin Jacobsen fra Bakkafrøst fortsatte deretter. Bakkafrøst er et firma med 700 heltidsansatte og leverte i 2014 totalt

45 000 tonn oppdrettslaks. Kapital er mangelvare på Færøyene for å sikre videre utvikling av industrien. Danske banker er opptatt med finansiering av egne prosjekter og er ikke villige til å ta noen risiko. Han viste til det Færøyske pensjonsfond som i dag er på 6-8 mrd. kroner og forventes snart å øke til 20 milliarder. Alt dette er investert i utlandet, og han etterlyste vilje til å satse også lokalt ved f.eks. å investere 1/3 av dette i eget marked. Han hevdet at det er fullt mulig å skape 1 000 arbeidsplasser de nærmeste år dersom kapital gjøres tilgjengelig. Som eksempel refererte han til Bakkafrøst. Fiskeoppdrett er særs kapitalkrevende, og for en tid tilbake ble de notert på Oslo børs. I løpet av noen timer var det fulltegnet og 500 mill. kroner var innhentet. Han viste til slutt oversikter som de siste 5 år viste god økning i fortjeneste og kostnader pr. kg fisk, og som begge var en god del bedre enn Norge og Skottland. Bakkafrøst satser tydelig på kvalitet, og deres slagord er «Ingen antibiotika, ingen genmodifisering». Det er med andre ord ikke bare Norge som kan oppdrettsfisk!

Avslutningsvis var det en paneldebatt med utgangspunkt i at de på Færøyene har folk med visjoner og fremtidsvyer. De var bl.a. opptatt av opplæring slik at folk fra Færøyene kunne ansettes i norske tunnelprosjekter for å få erfaringer og kunnskap og derved overta prosjektering selv. Dette ble ganske kontant avvist ved henvisning til at norske firmaer har erfaringer og et volum av ingeniører som ikke kan dekkes lokalt på Færøyene.

Det er mange fra Færøyene som arbeider i utlandet eksempelvis på norsk sokkel, men denne pendlingen medfører at familiene blir gjenboende på øyene mens skatten blir igjen i Norge (og andre land).

Det er ganske imponerende hva det færøyske samfunn får til med et innbyggertall som tilsvarende Østensjø bydel i Oslo med ca. 48 000 innbyggere. Jeg ser ikke for meg hvordan «min» bydel skulle fått til noe tilsvarende inkludert et eget flyselskap, Atlantic Airways. Riktignok får de overført et betydelig årlig tilskudd fra Danmark som i 2014 var på 650 millioner DKK.



...veien til suksess!

Bestilles på www.prosjektledelse.org

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/prosjektavtale/teametablering...
- **Gjennomføring**
Teambuilding/kontrakter/innkjøp/interessenter...
- **Avslutning**
Ferdigstillelse (produkt og dokumentasjon)/Sluttrapport.

OVER 5000 SOLGTE



Målet med de nye digitale løsningene til NAV er å gi nødvendig informasjon til brukerne som de kan lese når det passer dem.

Lena de Faveri, seksjonssjef, seksjon for porteføljestyring, Utviklingsavdelingen, Arbeids- og velferdsdirektoratet



Endringsvillig etat med stor prosjektportefølje

NAV har tatt en rekke grep for at etaten skal lykkes bedre med utviklingsprosjekter. Å jobbe profesjonelt med prosjekt-, program- og porteføljestyring er helt vesentlig for at NAV skal nå målene sine.

AV **HANNE RØVIG SCHJOLD**

Alle har hørt om problemer knyttet til IKT-prosjekter i NAV. Medieoppslagene om prosjektene kan forlede folk til å tro at etaten har skuslet bort flerfoldige milliarder. Som medlem av Norsk Forening for Prosjektledelse har du kanskje tenkt at NAV ikke har orden på prosjektstyringen sin?

Det er lett å få det inntrykket hvis man bare kjenner NAV fra utsiden, mener Lena de Faveri, som leder seksjon for porteføljestyring i Arbeids- og velferdsdirektoratet



- Vi som jobber i NAV kjenner oss ikke helt igjen i det bildet som er blitt skapt i media. NAV har siden etaten ble etablert i 2006 gjennomført en rekke store, og enda flere mindre, utviklingsprosjekter hvor IKT har vært en viktig bestanddel. NAV har erfaring fra mange vellykkede prosjekter, og også fra mindre vellyk-

kede prosjekter. Noen av feilene har gitt oss dyrekjøpte erfaringer, både kostnadmessig og omdømmemessig, sier hun.

De Faveri mener imidlertid at NAV har lært av sine feil: - De siste par årene har vi gjort en rekke endringer for å lykkes. Vi har tatt viktige grep for å lykkes bedre med prosjekt-, program- og porteføljestyring, forklarer hun.

STOR ETAT, STOR PORTEFØLJE

NAV forvalter om lag en tredjedel av det norske statsbudsjettet, og har en av de største utviklingsporteføljene i landet. For øyeblikket er det 32 prosjekter i ulike faser i porteføljen. Budsjettet til utviklingsarbeidet i etaten er ca. 550 millioner i 2016.

Utviklingsprosjektene i NAV har levert mange tjenester med høy verdi for samfunnet og brukerne de siste årene, for eksempel:

- A-ordningen, som gjør det enklere for arbeidsgivere å rapportere til det offentlige. Prosjektet vant digitaliseringsprisen 2015, og er et samarbeid mellom NAV, SSB og Skatteetaten
- Digitale søknader for foreldrepenger, dagpenger, arbeidsavklaringspenger og tiltakspenger

- Et system for elektronisk dialog mellom brukere og saksbehandlere
- En omfattende uforereform, som blant annet innebar automatisk konvertering av mer enn 300.000 saker fra gammel til ny løsning
- Tjenesten Din Pensjon, som gir brukerne god oversikt over opptjening, fremtidig pensjon og utbetalinger
- Innsyn i egen sak på nett, som gir brukerne bedre mulighet til å ha oversikt over egne saker og dialog med NAV

RÅD GJENNOM EKSTERN KVALITETSSIKRING

Fordi noen av utviklingsprosjektene i NAV er svært omfattende, er de underlagt det statlige kvalitetssikringsregimet. Statlige investeringsprosjekter med antatt kostnad over 750 millioner kroner skal gjennomgå ekstern kvalitetssikring for å sikre at riktige prosjekter blir valgt og gjennomføringen blir riktig. Ordningen er vedtatt av Stortinget og administreres av Finansdepartementet.

- For å lykkes bedre med utviklingsarbeidet, har NAV styrket sitt arbeid med virksomhetsarkitektur, prosjekt-, program- og porteføljemetode. Dette skyldes >>>



NAV lanserte i 2015 digital søknad for foreldrepenger. 7 av 10 brukere benytter nå den digitale søknaden.

blant annet tilbakemeldingene vi har fått gjennom den eksterne kvalitetssikringen til Finansdepartementet, forklarer de Faveri.

PORTEFØLJESTYRING I NAV

Oppbyggingen av en sentral og handlekraftig porteføljestytingsfunksjon er ett viktig grep. De Faveri leder seksjon for porteføljestyting som ble opprettet i oktober 2014.

- For å lykkes med utvikling i en så stor virksomhet som NAV, er vi helt avhengig av å se risikoer, avhengigheter og ressurser i en sammenheng. Verktøy for å kunne prioritere ulike initiativ opp mot hverandre er avgjørende. Til dette bru-

ker vi virksomhetsarkitektur og porteføljestyting, sier de Faveri.

Porteføljestytingsfunksjonen har NAV bygget opp gjennom flere år, hovedsakelig med interne ressurser. Etaten vedtok å innføre porteføljestyting i henhold til Management of Portfolios (MoP ®) i 2012, og har arbeidet med å forbedre og videreutvikle metoden siden den gang.

BESTE PRAKSIS FOR PROGRAMMER

NAV har også besluttet at Managing Successful Programmes (MSP ®) skal brukes for å styre programmene våre. Et stort program er i planleggingsfasen for øyeblikket. Programmet er så omfat-

tende at det er underlagt det statlige kvalitetssikringsregimet.

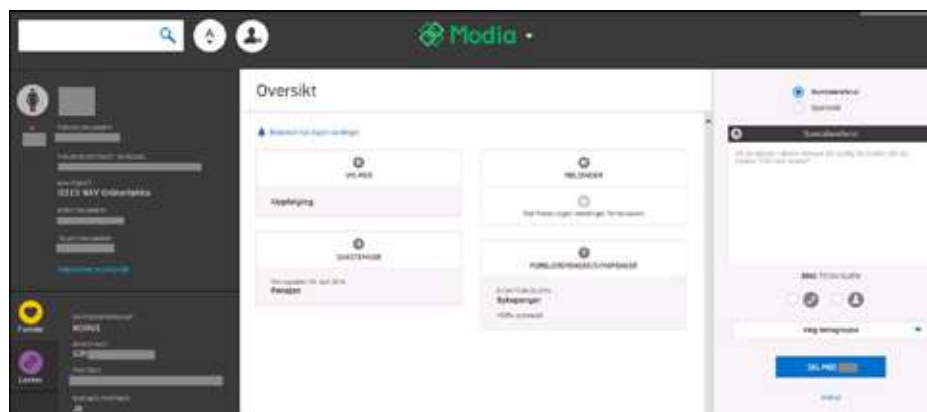
Programmet skal blant annet sørge for en mer effektiv organisering av ytelsesforvaltningen i NAV, med forutsigbare saksbehandlings- og svartider til brukerne. Programmet skal også levere fullverdig søknadsdialog på foreldrepengerområdet, innsyn i sakstatus via Ditt NAV, ny vedtaksløsning med høy automatiseringsgrad på moderne teknisk plattform og tilrettelegge for implementering av resterende ytelser som i dag forvaltes i Infotrygd. Infotrygd er et svært sentralt system i NAV, som stammer fra 1970-tallet og trenger modernisering.

- Vi avventer stortingsbehandling av anbefalingene fra kvalitetssikringen i vinter, forteller de Faveri.

INNFØRER PROSJEKTVEISEREN I 2015

NAV har lenge hatt en prosjektmetode som er basert på Prince2. Nå er etaten i ferd med å innføre Difis prosjektveiviser som rammeverk.

- Innføring av Prosjektveiseren vil nok ikke nødvendigvis føre til store endringer i hvordan vi styrer våre prosjekter, men gir oss en mulighet til å arbeide med etterlevelse av metode, slik at utviklings-



Modia er den nye arbeidsflaten til medarbeiderne i NAV. Modia gir saksbehandlerne bedre oversikt over brukernes kontakt med NAV, og er en sikker kanal for skriftlig kommunikasjon.

arbeidet blir mer enhetlig. Det gir oss også mulighet til å videreutvikle roller og oppgaver som vi ser på som kritiske i utviklingsarbeidet

I månedene som kommer vil NAV blant annet legge vekt på oppgavene til prosjekter og styringsgruppene, hvor beste praksis kan gi oss gode råd om hvordan prosjekter skal styres.

HAR OPPRETTET EGEN UTVIKLINGSAVDELING

For å sikre at etaten gjennomfører utviklingsarbeid som er i tråd med strategiske føringer og at etaten er i stand til å styre utviklingsporteføljen på en god måte, har Arbeids- og velferdsdirektoratet opprettet en egen utviklingsavdeling. Avdelingen er ansvarlig for å styre porteføljen, lede arbeidet med virksomhetsarkitektur, strategisk sourcing og forvaltning av metoden for prosjekt-, program- og porteføljestyling i etaten.

- Utviklingsavdelingen er et lite, men kompetent miljø i direktoratet, som støtter og utfordrer prosjektene, samtidig som det lager beslutningsunderlag til toppledelsen i utviklingssaker. Avdelingen har bare eksistert i et drøyt år, men jeg mener vi allerede har fått på plass mange viktige mekanismer for å lykkes bedre med prosjektene i NAV, sier de Faveri.

GOD OPPSTART ER VESENTLIG

Det siste halvåret har Utviklingsavdelingen særlig satset på å sikre innholdet i utviklingsprosjektene. En av de viktigste erfaringene etaten har gjort, er verdien av god planlegging helt fra en idé om en utviklingsaktivitet oppstår. Derfor har Utviklingsavdelingen den siste tiden brukt ekstra mye tid og krefter på å løse prosjektene gjennom konseptfasen.

- Både i store og små prosjekter har vi opplevd konsekvensene av å starte utviklingsarbeid, uten å ha en helt tydelig forståelse for hvilket problem prosjektet faktisk ønsker å løse. Det er lett å hoppe rett fra idé til løsning, uten å utrede reelle alternativer. Vi har fått erfare at det er vanskelig å gå tilbake til tegnebordet etter at planer er lagt og man kanskje til

og med er i gang med å utvikle løsningen. Gjennom grundige vurderinger i konseptfasen kan vi unngå forhastede konklusjoner som koster oss dyrt, både i form av tid og penger, mener de Faveri.

I tillegg understreker de Faveri betydningen av forretningsstyrt utvikling. I NAV er ansvaret for moderniseringen flyttet til linjen. Fagavdelingene kjenner regelverket og brukerne, og må derfor sitte i førersetet.

Etaten jakter kontinuerlig på det som gir størst samfunnsøkonomisk gevinst og størst verdi for brukere og samarbeidspartnere. I tillegg må de ansatte ha moderne og effektive arbeidsverktøy.

SATSER PÅ INTERNE KREFTER

- Hverdagen med stor portefølje og mange utviklingsoppgaver i parallell har også gitt oss motivasjon til å bygge kompetanse blant egne ansatte innen både prosjektledelse, programledelse og porteføljestyling. Det har alltid vært dyktige medarbeidere som har arbeidet med utvikling i NAV. De senere årene har vi imidlertid tatt noen grep for å sikre at vi har full styring på utviklingsarbeidet gjennom mer bruk av interne ressurser i sentrale posisjoner. Vi forsøker å være bevisste når det gjelder hvilke prosjekter vi må prioritere å ha interne prosjektledere i, og når og i hvilke roller vi skal søke etter ekstern bistand, forklarer de Faveri.

En gjennomtenkt sourcingstrategi er viktig for NAV. Etaten må bruke markedet på en optimal måte. Det innebærer å vurdere hva NAV skal gjøre selv og når man skal bruke eksterne aktører.

GODT RUSTET

- Gjennom grepene vi har tatt for å lykkes bedre med utviklingsarbeidet, er etaten nå bedre rustet enn mange andre til å bruke digitalisering for å møte krevende rammebetingelser i årene som kommer, mener Lena de Faveri.

- Vi har sørget for å benytte beste praksis både innen portefølje-, program- og prosjektstyring. Vi har en egen utviklingsavdeling som følger opp og kjenner porteføljen og prosjektene. Vi har satt egne

UTVIKLINGSARBEID I NAV

- Utviklingsporteføljen består av 32 prosjekter i ulike faser (per januar 2016).
- NAV har 300 ulike datasystemer. Infotrygd er det mest sentrale. Systemet stammer fra 1970-tallet.
- Budsjettramme til utviklingsarbeid på ca. 550 millioner kroner i 2016.
- Antall ansatte i IT-avdelingen var i 2015 530. Åtte prosent av disse var utlånt til prosjekter.
- Produksjonssatt omfang var i 2015 på ca. 500.000 utviklingstimer.

NAV OG BRUKERNE

- 80 millioner besøk på nav.no
- 7 millioner besøkende på 430 NAV-kontor
- 8 millioner telefonsamtaler med brukere
- Sender ut 20 millioner brev
- 33.400 brukere deltok i brukerundersøkelser via NAV-kontorene
- 39.000 omtaler i media
- Utbetaler ca. 14.000 kroner per sekund til brukerne.

***alle tall per år, hentet fra Brukermelding 2014**

medarbeidere i stand til å løse oppgavene vi står overfor, i stedet for å benytte konsulenter. I tillegg lar vi linjen ta ansvar for moderniseringsarbeidet i NAV. De som faktisk kjenner brukerne og deres behov må sitte bak rattet når etaten velger sine utviklingsprosjekter, sier hun.

De Faveri tror NAV er bedre rustet enn dem som ikke har hatt en så grundig og offentlig gjennomgang av smertefulle erfaringer. Slikt setter så dype spor i en organisasjon at det ikke er snakk om annet enn å lære – og endre seg: - Når det er sagt, tror jeg heller ikke vi er utlært, avslutter hun.

Digital fornyning i helsesektoren

– hva skjer?

Temamøte nr. 6 ble avholdt 16. oktober der i underkant av 30 deltagere hadde møtt opp. Konferansen ble sponset av Projectplace som også hadde utstilling der de presenterte sitt system.

AV TOM HAUGSTAD

BAKGRUNN

Digital fornyning er tiltak for standardisering og modernisering av arbeidsprosesser og teknologiske løsninger, for å bedre kvalitet og pasientsikkerhet. I denne sammenheng er god prosjekt-, program- og porteføljestyling et absolutt must!

Hvor langt er man kommet? Hvilke erfaringer har man gjort? For å utdype erfaringer og løsninger omkring disse temaene hadde vi fire inspirerende innlegg.

PROSJEKT- OG PORTEFØLJESTYRING I NASJONAL E-HELSETJENESTE, STATUS OG ERFARINGER

Innledere til dette tema var **Ørjan Stene og Kristin Bang, Helsedirektoratet**. Ørjan Stene startet med å gi en orientering om etablering av et eget direktorat, e-Helse. Forberedelsene startet i januar 2015, og direktoratet skal være operativt fra 1.1.2016. Hovedformålet er å være en leveranseorientert organisasjon for å styrke prosjektene som gjennomføres for å sikre gode elektroniske løsninger i helse Norge. Til styring av prosjektene skal Difis Prosjektveiviseren implemen-

teres. De har foretatt noen tilpasninger, og ettersom de er med i Difis nettverk, og deltar aktivt i dette med å dele erfaringer og ønsker om videre utvikling. Det skal også legges mye vekt på risikostyring og prosjektledelse generelt. De avventer innkjøp av prosjektledelsesverktøy slik at de får noen erfaringer og derved bedre kan definere sine behov.

Kristin Bang fortsatte med å gå mer inn i hva direktoratets oppgaver er tenkt å skulle dekke. Denne skal omfatte hele helse-Norges e-helse portefølje der e-resept er et eksempel på en løsning. Det skal sikre større gjennomføringskraft av IT-satsingen i helsesektoren og derved få bedre IT-verktøy slik at vi også kan ta ut gevinstene. Det er i dag 3 hovedkonsept i kommunene, og de er i innspurten av et konseptvalg som de må enes om som felles løsning. Det skal etableres et «Nasjonalt porteføljekontor» for å sikre en helhetlig løsning og implementering på tvers av helse-Norge. Den pågående harmonisering som nå skjer i offentlig sektor, kommunene inkludert, skjer i et slikt omfang og tempo at det vekker internasjonal oppsikt.

PROGRAM OG PROSJEKTLEDELSE AV IKT-PROSJEKTER I HELSESEKTOREN – EN KONSULENTS OBSERVASJONER

Innleder: **Christian Falkenberg Jensen, Deloitte AS.**

Deloitte har jobbet med mange IKT-prosjekter i helse-sektoren, og offentlig sektor utgjør ca. 50 % av oppdragene. Erfaringene er at prosjektleder bør ha kunnskap og erfaring til å gå skikkelig ned i problemstillingene og ha evne til å arbeide både oppover og nedover i vertikale strukturer.

Aktuelle egenskaper som ofte savnes hos prosjektledere i kompliserte prosjekter:

- Evne til å bygge gode relasjoner - i prosjektet, til involverte aktører, eksterne partnere
- Håndtering av uenighet og konflikter
- Kommunikasjon - innad i prosjektet, til involverte organisasjoner, eksterne
- Idéskapning / innovasjon / forbedring – kreativ katalysator
- Løsningsutforming og etablere konsensus om nye løsninger
- Håndtere politikk og prosess i forhold til øverste ledelse, styrer og eiere

Styringsgruppen er en svært viktig aktør og medlemmene må om nødvendig tvinges til å forstå problemstillingene. Med hans brede erfaring påpekte Falkenberg Jensen nødvendigheten og viktigheten at ledere bruker tid og krefter på å få organisasjonen til å fungere på alle plan. Her var kommunikasjon med deltagere på alle nivåer en nøkkelfaktor for at alle skal få eierskap til prosjektet.

Styringsmodellen er ofte ikke definert i starten, og det er derfor nødvendig å bruke tid på å få prosjektleder til å forstå sin rolle og implementere dette i alle ledd av organisasjonen. Man må tydeliggjøre interne ansvarsforhold, bevisstgjøre rundt roller, oppgaver og ansvar. Det er, og skal være, tydelige forskjeller linje vs. prosjekt. Det må være klar bevissthet om rollene i linjeorganisasjonen kontra prosjektorganisasjonen. Det kan være varierende grad av proaktivitet hos medlemmer i styringsgruppen. Det må være en ryddig og tydelig ansvarsfordeling. En må stille krav til styringsgrupped medlemmene i møter, og ha fokus på de riktige tingene. Det må med andre ord stilles krav til styringsgrupped medlemmene slik at de aktivt bidrar med beslutninger o.l.

En annen utfordring kan være at hverken rapportering eller beslutningsprosesser er tydelig fastlagt og leveranser forankres ikke med prosjekteier. Det anbefales derfor å ha jevnlig statusmøter – også med prosjekteier.

En prosjektleveranse må være innrettet mot den linjen som skal anvende løsningen og realisere gevinster. Realisering av gevinstpotensial skjer over tid i linjen også etter at prosjektet er ferdigstilt. Sentrale prosjekttressurser bør ansvarliggjøres utover prosjektperioden, og ledere må ha et realistisk forhold til hva det krever av fokus over tid for å realisere gevinster også etter implementering av prosjektsresultater og gjennom den daglige drift.

NORDENS STØRSTE EPJ-INNFØRING. HVA GJORDE VI FOR Å LYKKES?

Elin Stokke Rondeel, Sykehuspartner
OUS (Oslo universitetssykehus) er Nor-



Kristin Bang



Ørjan Stene



Christian
Falkenberg
Jensen



Elin
Stokke
Rondeel

dens største sykehus med 15 000 mennesker på jobb som daglig behandler 3 300 pasienter og er fordelt på 63 forskjellige steder. EPJ står for «En person en journal» og skal enkelt forklart etablere en journal for hver innbygger til erstatning for alle frittstående registre som mer eller mindre lar seg kombinere. Hørt om fortsatt bruk av telefaks innen helsevesenet? Ved starten av prosjektet i oktober 2012 var det 7 ulike systemer som var fordelt på 20 ulike databaser. Prosjektet har utviklet 325 prosedyrer og brukerveiledninger som også inkluderer alle slags nød-prosedyrer, og det er etablert 345 unike integrasjoner mot 55 systemer. Til sammen ble det konvertert 31 Terra Byte med data i den 4 døgns lange overgangen

til det nye systemet som hadde oppstartdato 20. oktober 2014. Det er totalt 14 206 brukere som har gjennomgått klasseroms kurs i det nye systemet i tillegg til 20.935 e-læring.

Dette har vært et meget vellykket prosjekt som har vært godt forankret i Helse Sør-Øst med meget høy prioritering. Styringsgruppe ble ledet av administrerende direktør ved OUS, Bjørn Erikstein, og styringsgruppen var stor med solid representasjon både fra ledelsen og tillitsvalgte.

For mer kunnskap om hvordan de lykkes med prosjektet henvises til en egen artikkel av Elin Stokke Rondeel i et senere nummer.

Det er menneskene som avgjør prosjektets suksess og gevinst

Med usikre oljeinntekter har Norge kommet inn i en omstillingsfase, der business as usual vil kunne føre oss tilbake dit vi var før oljealderen. Det bedre alternativet er å etablere endringsprosjekter som bringer oss videre. Disse prosjektene vil kreve dyktige prosjektledere og prosjektmedarbeidere som kan tenke nytt og samtidig realisere spennende og innovative tanker.

AV PER OLAV APALNES

HVORDAN BYGGE DE BESTE PROSJEKTTEAMENE?

Mitt motto er: «Skal du komme i mål, må du stille til start». Helt fra start må prosjektet ha fokus på målet og ha samme mål i sikte. Teamet bygges og varmes opp før det passerer startstreken, eller startlinja som er begrepet Forsvaret benytter når de setter inn støtet og går til angrep.

Ethvert prosjekt bør ha en form for «rekruttskole», der man i fellesskap får på plass rammene, bygger opp de grunnleggende ferdighetene, går i takt, blir «klar til strid» og angriper målet.

Jeg gjennomfører alltid en strukturert **prosjekt-kickoff**. Ved å sette av tid til å bli **kjent med den enkelte, organisasjonen, kulturen og status/nå-situasjon**, går navigeringen i riktig retning fra start.

TEAM = Together Everyone Achieves More – En av mange teamdefinisjoner lyder slik:

«Et team er et lite antall mennesker med gjensidig **utfyllende ferdigheter**, som er

forpliktet til **felles mål**, felles prestasjonsmål og felles tilnærming til arbeidet, som de holder hverandre **gjensidig ansvarlig** for». (Katzenbach/Smith)

Prosjektlederen må kjenne seg selv og egne preferanser. Da er det lettere å forstå de andre i teamet. I 2003 ble jeg sertifisert for Jungs Type Index (JTI) personlighets-/preferanseanalyser og har i løpet av 13 år gjennomført 1300 personlige samtaler med alle kategorier av interessenter.

Poenget er ikke å putte folk i bås, men få et felles språk omkring hvordan man skal behandle hverandre. Å ha et bevisst forhold til at folk er forskjellige og at mangfold i prosjekter er bedre enn homogene team, er en fordel. Den som jakter på kloner av seg selv blir stående på stedet hvil.

De siste 13 årene har jeg alltid foretatt preferanseanalyser av de teamene jeg har ledet.

Jeg har også bistått andre med teambyggingssaktiviteter. Fortrinnsvis for å få en

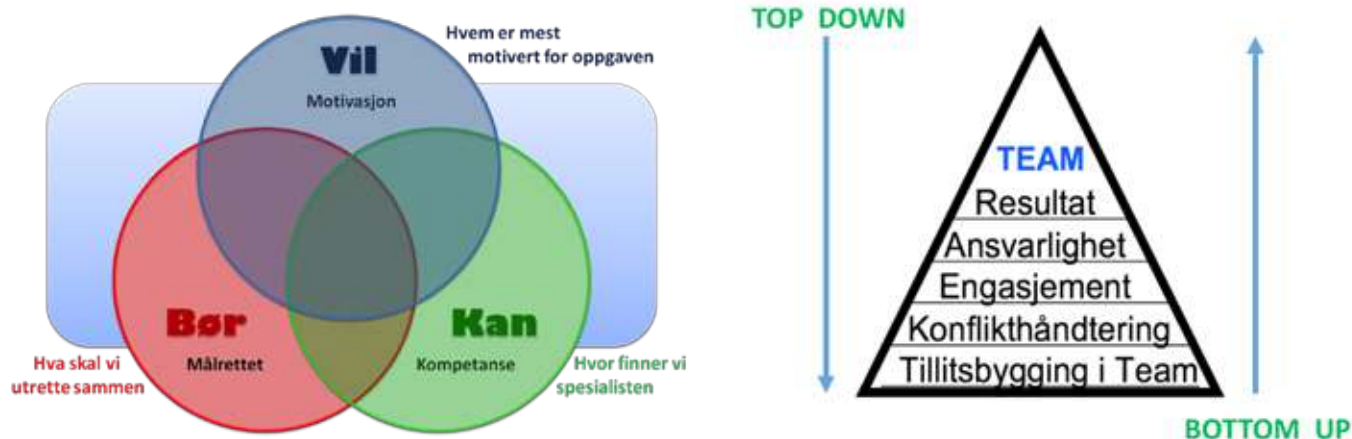
pangstart på prosjektene, men også for å dra mislykkede prosjekter opp av grøfta. Først gjennomføres en individuell personlig analyse, der alle blir kjent med egne preferanser, og får forståelse for andres preferanser. Deretter setter jeg sammen et teamkompass for hele teamet og samler alle i plenum til en prosjekt-kickoff.

MANGFOLD ER EN FORUTSETNING FOR Å KOMME SEG UT AV «BUSINESS AS USUAL»-FELLA

Selv om «like barn leker best», bør man ved utvidelser i teamet få med det motsatte av de som allerede er med, slik at personene utfyller hverandre. Eksempel kvinner/menn, unge/gamle, spesialister/generalister, kreative/strukturerte osv.

Ingen i teamet er best i alt, men alle er best i noe.

Når teamet har oversikt over hvem de er, hva de kan, hva de vil, hvilke(t) felles mål de skal jobbe mot og i tillegg har gjensidig tillit som grunnmur - ja, da er de klare til å jobbe sammen i prosjektet.



Figur 1. Det er avgjørende å finne fram til den enkeltes sterkeste sider, der de både gjør det de kan, vil og bør. Teamet trenger mål og rammer ovenfra, samtidig som teamet bygges opp nedenfra.

Noen har fokus TOP-DOWN, mens andre har fokus BOTTOM-UP. For prosjekteieren gjelder det å se prosjektene og resultatene ut fra et helikopterperspektiv. Teambygging handler i starten om å bygge pyramiden nedenfra og opp. Det nytter ikke å forlange resultater på toppen, uten å legge forholdene til rette for å få på plass en solid grunnmur. Dette er en prosess som hele teamet må være med på.

HVORDAN GJENNOMFØRE EN EFFEKTIV KICKOFF?

Når rammene er tilstrekkelig på plass, nøkkelinteressentene er identifisert og analysert er tiden moden for å gjennomføre en strukturert kickoff. Her gjelder det å gjøre gode forberedelser, slik at denne faktisk gir alle deltakerne et skikkelig kick i riktig retning.

Gjennom ca. 100 store og små kickoff-samlinger har jeg kommet til en struktur som kan nyttes i de fleste sammenhenger. Både ved etablering av ny strategi, start på et nytt prosjekt og ved iverksetting av omfattende forbedringer.

AGENDA

RØDT (punkt 2) bør være klarlagt på forhånd, men ikke 100% besluttet. De **BLÅ** bør man bruke tilstrekkelig tid på. **GRØNT** gjennomarbeides grundig, slik at alle får **eierskap** og bidrar til å realisere beslutningene.

1. Presentasjon av deltakerne på strategi/prosjekt-konferanse/workshop

2. Gjennomgang av hensikt – mål og rammer
3. Deltakernes individuelle forventninger til prosjektet
4. Situasjonsanalyse - SWOT/ SOFT-Interessent-usikkerhetsanalyse
5. Kreative og konkrete tiltak for å realisere mulighetene iht. SWOT
6. Prioriteringskriterier for valg av tiltak
7. Prioritering
8. Avhengighetsanalyse og grensesnitt mellom tiltakene
9. Kritiske suksessfaktorer
10. Kommunikasjons-/informasjonsstrategi for prosjektet
11. Handlingsplan for oppfølging av kickoff – Hva – Når – Hvem – Hvorfor?
12. Evaluering av workshop – resultat og prosess

Agendaen kjøres som en slalåmløype. "Portene" passeres grundig nok til at man slipper å "klatre opp igjen". Da utnytter vi tyngdekraften og beholder farten. Alternativet er å kjøre 2 omganger – dvs. en treningsomgang med prosjekteier og nøkkelpersoner, for å bli fortrolig med metoden. Deretter kjøres "mesterskapsrunden" med alle interessentene.

Forsering av agendaen avhenger av prosjektet og teamets modenhet. Uansett skal hele teamet få anledning til å uttale seg om alle punktene, slik at alle har blitt hørt. For å unngå kaos trengs det en fasilitator/møteleder og et sett med spilleregler, som alle følger. >>>



Figur 2. Bruk flippover som henges opp etter hvert som de er gjennomgått og produsert under Kickoff. På den måten unngår man glemselskurven og ser hvor mye man har produsert. Agendaen hakes av etter hvert som punktene er gjennomført og man holder seg til saken som behandles. Spillereglene og gjennomføringen understøtter teamets komplementære styrker og synliggjør disse.

KICKOFF-DELTAKERNE BØR SITTE I «RIKTIG» REKKEFØLGE

Som ved prosjektplanlegging er ikke rekkefølgen likegyldig, noen må komme foran andre aktiviteter og slik er det også med rekkefølgen på deltakernes plassering. Jeg plasserer alle side ved side i en halvsirkel og sørger for at de sitter i en innbyrdes optimal rekkefølge. Organiseringen bidrar til at deres preferanser blir utnyttet maksimalt. Dvs. alle får slippe til og vise sine sterkeste sider til rett tid.

Prosjekteieren/styringsgruppen bør på forhånd ha gitt visse rammer. Deretter slippes gruppen til og lederne er aktive lyttere som bidrar til å få fram konklusjoner, uten å overstyre den kreative prosessen. Hvis det er behov for å justere rammene underveis er beslutningstakerne tilstede og kan gjøre det uten å måtte spørre andre.

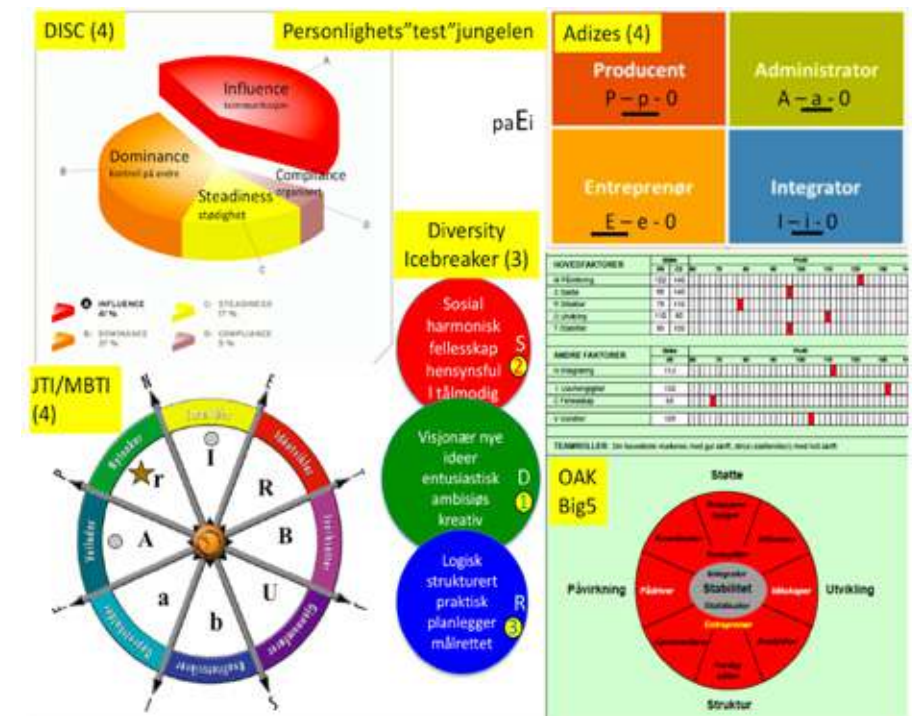
HVILKEN REKKEFØLGE UTNYTTER TEAM-MEDLEMMENES PREFERANSER OG STYRKER?

Her har jeg tatt utgangspunkt i JTI, som måler hvor du befinner deg på 4 dimensjoner.

1. Hvor henter du energien – Er du **Ekstrovert** eller **Introvert**
2. Hvordan forholder du deg til omgivelsene – Er du **Sanser** eller **Intuitiv**
3. Hva fatter du dine beslutninger på – **Tenking** eller **Følelser**
4. Hvordan innretter du deg mot den ytre verden – **avgjørende** eller **oplevende**.

Preferanseanalysen går ut på å avklare hvem som er **Ekstrovert** og sterk påvirker og hvem som er en **Introvert**, reflektert tenksom person. Min erfaring er at flyten går bedre ved å la de som er mest stille og reflekterte slippe til før de ekstroverte. Enkelte er opptatt av det **Sanselige**, detaljer, her og nå, andre er **Intuitive** og mest opptatt av framtiden og det store bildet. Teamet bør finne ut hvor de er, før du løper dit de skal. Hvis ikke kan de løpe i feil retning. De sanselige bør derfor slippe til og bidra først.

Tenkere er mest opptatt av logisk analyse og det faglige, mens **Følere** er mer opptatt



Figur 3. Her vises 5 personprofiler, der jeg har benyttet meg selv som eksempel – Ut fra disse kan man se hvor jeg kan bidra best i teamet = nytenker, visjonær, kommunikasjon, pådriver, entreprenør.

av det menneskelige og de myke verdier. Følere prioriterer gjerne ut fra magesfølelsen, uten å sette opp prioriteringskriterier. Dette kan bli en dårlig prosess for tenkerne, som vil ha logiske kriterier å diskutere prioritering ut fra. Derfor lar jeg tenkerne slippe til før følerne, for å ha en felles struktur å prioritere ut fra.

Til slutt må planen utarbeides med utgangspunkt i de de prioriterte tiltakene man har kommet fram til. Noen er **opp-levende** og opptatt av kreativitet, frihet og armslag. Disse bør slippes til først, fordi de får man flere alternativer. Man skal til slutt **avgjøre** og ende opp med kun én plan. De mest strukturerte bør bidra mest i innspurten for å få på plass én konklusjon – Slik gjør vi det, iverksett!

Den personprofilen som bør slippe til først er altså en ISTP, som har mottoet «Den som intet våger, intet vinner». Den som bør komme til slutt er ENFJ, som har mottoet «Med overbevisningskraft».

Det spiller en rolle om man starter med en som er reflektert, faktaorientert, logisk og fleksibel, framfor en som primært er handlingsorientert, nytenkende

føler og strukturert. Det er full anledning til å bryte mønstre, men det er også gunstig å følge en fast struktur.

Jeg anbefaler alle som iverksetter et prosjekt å sette av **2 dager til kickoff**. Dette garanterer ikke suksess, men det bidrar iallfall til å hindre en unødvendig fiasko.

ALTERNATIVE PERSONLIGHETSANALYSER

Det er mange måter å synliggjøre personligheter på og mange begreper og verktøy. Jeg har benyttet flere av disse i prosjektene jeg har deltatt i og ledet. Det gjelder å ikke overdrive betydningen av personlighetsanalyser, men riktig brukt gir de verdifull informasjon om teamet. En god prosjektleder er en menneskekjenner som raskt danner seg et bilde av hvem som er dominerende, hvem som er kreativ, hvem som er strukturert, hvem som er opptatt av fag eller mellommenneskelige relasjoner og hvem som er god på å integrere teamet.

Fordelen med å benytte et av de ovenforstående verktøyene er at alle får felles begrepsapparat. Dette reduserer sannsynligheten for uproduktive konflikter og stress.

På kickoff bør man jobbe både på strategisk, taktisk og operativt nivå. Her bevilger vi oss tid til å bli kjent og kombinere det faglige med sosiale aktiviteter og binder prosjektgruppa sammen. Mange synes dette er smart. Få tar seg likevel råd til en skikkelig kickoff. Pengene man evt. setter av til en grundig start, blir tilbakebetalt med rentes rente når konflikten og omkampene IKKE oppstår, fordi mål og planer IKKE må endres. - Når skal vi lære dette?

Fordelen med å ha levd en stund er at man har lært mye av egne feil, men etter hvert funnet ut at det er mye rimeligere å lære av andres. Jeg underviser i prosjektledelse. Fokus er på å kombinere teori og praksis. Mange studenter er opptatt av å få en ferdig kokebok med oppskriften på hvordan du gjennomfører et prosjekt.

Siden ingen prosjekter er like og menneskene som skal være med stadig endres, handler det om at det ikke finnes én oppskrift, men mange muligheter. Øvelse gjør mester – derfor gjelder det å øve på teorien i praksis.

For å vise at oppskriften nødvendigvis må være generell henviser jeg til noe av den faglitteraturen som skriver om dette, og som understøtter de påstandene jeg har kommet med foran.

DE MEST EFFEKTIVE PROSJEKTLEDERNE ER DE SOM ER BEST TIL Å LEDE MENNESKER

I den ferske boka «Prosjektledelse – dette må alle ledere vite» av Professor Erling S. Andersen (NKI forlaget, 2016) hevdes det at fremtiden vil kreve tre typer kompetanse: fag-, forretnings- og prosjektkompetanse.

Følgende sitat fra boken bør være interessant å lese for de som er opptatt av gevinster:

"I en undersøkelse ble amerikanske prosjektledere bedt om å angi hva som karakteriserer den effektive prosjektlederen. De måtte med egne ord formulere hva de la vekt på. Faglig kompetanse kom på tredje plass. Åtte av de ni høyest rangerte egenskapene

var av ledelseskarakter. Undersøkelsen viser at effektivitet for et prosjekt i stor grad blir sett på som evnen til å lede medarbeidere. Undersøkelsen viste at de menneskelige ferdighetene ble rangert som viktigst (uthevet tekst er foretatt av artikkelforfatteren), deretter fulgte de begrepsmessige og organisatoriske. Tekniske ferdigheter, som også inkluderer kunnskap om prosjektmetoder og -teknikker, ble ansett for de minst viktige ferdighetene. Konklusjonen var den samme for alle typer prosjekter som ble undersøkt."

Dette understøttes også i **Prince2**-manualen, som er en metode- og teknikk-bibel for mange:

*"Mennesker er viktige for et vellykket prosjekt. Det er ikke nok å ha de nødvendige prosessene og systemene på plass. Hvis personene i prosjektet ikke arbeider effektivt sammen, så er sjansene for et vellykket prosjekt alvorlig begrenset. **Kunnskap om forskjellige typer av personligheter og hvordan disse arbeider sammen kan hjelpe prosjektlederen med å sette opp balanserte team som kan arbeide effektivt sammen i et prosjekt.** Forskjellige personer har forskjellige egenskaper, og visse typer personer passer bedre til visse roller. I et gitt miljø fungerer noen kombinasjoner av personlighetstyper bedre enn andre."*

... Videre står det:

*"Noen personer er svært sosiale og entusiastiske og genererer mange forskjellige idéer. Andre er mer analytiske, dyktige med detaljarbeid og passer på at ingen oppgaver blir glemt. Selv om det vanligvis ikke er mulig å endre personers egenskaper, er det mulig å balansere et team slik at det har en passende blanding av personlighetstyper som sikrer at oppgavene kan fullføres på en effektiv måte. **Prosjektledere som kjenner teammedlemmers naturlige roller kan bruke denne kunnskapen for å bygge effektive team** under oppstart av prosjektet for ledelsesteamet og initiere et prosjekt når teammedlemmer utpekes. Det er viktig å oppnå den riktige balansen. For eksempel kan et team som bare består av "idé"-personer risikere å miste fokuset på detaljene i oppgavene som må utføres. Motsatt, kan et team som bare har "detalj"-personer mangle en strategisk oversikt over en løsning." – Sitat fra Prince2-manualen slutt!*

Til tross for at mange anser dette som selvfølgeligheter, iverksetter mange organisasjoner omfattende prosjekter uten å bruke tid på å bli kjent med kjerneteamet før de løper av sted uten felles mål i sikte.

Skal du lykkes som prosjektleder gjelder det å gå foran som et godt eksempel og la dine prosjektmedarbeidere få vise seg fram der de er best. Da vil de både følge deg, brøyte løypa for deg og bli med hele veien til mål. Det beste er at de også vil være med deg på nye spennende prosjekter.

Samfunnet står foran store endringer og omstillinger, derfor må det bli iverksatt mange nye og gode prosjekter. Behovet for dyktige prosjektledere og prosjektmedarbeidere er større enn noen gang.

I denne artikkelen har jeg fokusert på preferanser framfor ferdigheter og kvaliteter. Det betyr ikke at dette også er viktig, ja faktisk helt nødvendig for å lykkes. I denne artikkelen har jeg altså fokusert på det som er det viktigste, sett med erfarne prosjektlederes øyne.

Walk the talk – Together!

PER OLAV APALNES



Har 23 års bakgrunn fra Forsvaret, derav 5 som prosjektleder. De siste 17 år har han vært prosjektleder

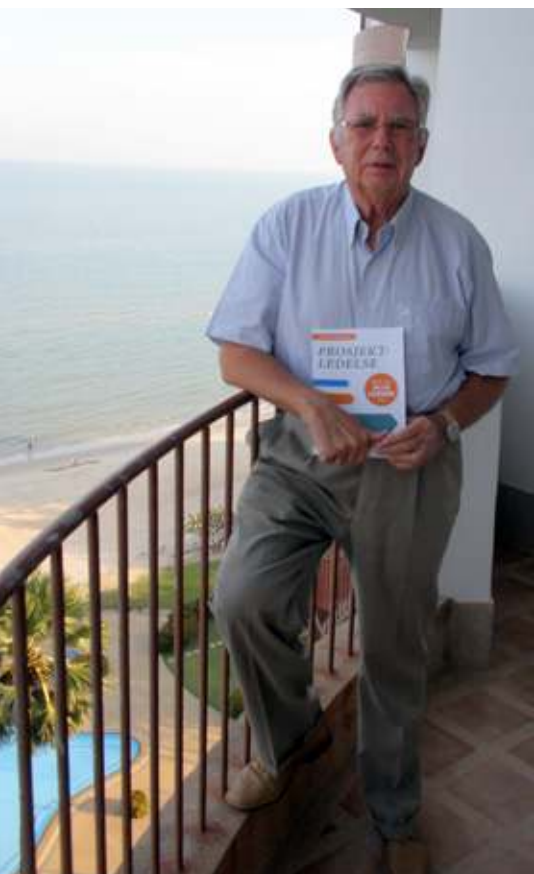
og rådgiver i næringslivet og gjennomført 8 prosjektlederkurs i samarbeid med NITO. Han er IPMA (B) sertifisert senior prosjektleder og jobber som forretningspådriver i Cogito Ergo Sum AS, www.cogito.as

Hans prosjektledererfaring er fra IT/materiellprosjekter og forbedringsprosjekter. Ellers har han utarbeidet IT-strategier.

Hva linjeledere må vite om prosjektledelse

Professor emeritus Erling S. Andersen har skrevet flere bøker om prosjektledelse. Denne gangen henvender han seg til linjeledere.

INTERVJU AV JORUNN WOLSTAD



1 Hvorfor henvender du deg til ledere generelt?

Boken henvender seg til ledere, både toppledere og linjeledere. Det er anslått at 25-30 prosent av all verdiskapning i samfunnet skjer i prosjekter. Derfor er det viktig at alle ledere har en god forståelse av hvordan de kan bruke prosjektarbeidsformen i sin ledelsesgjerning. De må vite når og hvordan de skal opprette prosjekter. De må også vite hvordan de skal forholde seg til prosjekter som er startet opp.

2 Problemstillingen er jo ikke ny. Hvorfor er ikke denne boken kommet tidligere?

Prosjektfaget har tradisjonelt blitt sett på som en ingeniørdisiplin. Det har ikke vært anerkjent som noe av interesse for ledere generelt. Det er først de senere årene at verdens største akademiske ledelseskongresser Academy of Management har tatt inn prosjektledelse som tema. Jeg treffer stadig utenlandske kolleger som roser BI for at en økonomisk/

administrativ høyskole gir så stor plass til prosjektfaget.

Jeg merker nå at de unge menneskene jeg treffer gjennom BIs Masterprogrammer har en svært positiv holdning til bruken av prosjekt som en del av ledelsesoppgaven. Men vi må fortsette å gi alle ledere kunnskaper om de mulighetene som ligger i å organisere utviklings- og endringsoppgaver som prosjekter. Det kunne vært gjort før, men det må i hvert fall skje nå.

3 Så hva er hovedbudskapet?

Gode ledere forstår at de ikke behøver å styre virksomheten sin utelukkende gjennom linjeorganisasjonen, men at de også kan bruke prosjekter bevisst til å utvikle og forbedre virksomheten. De skjønner også at de ikke kan overlate prosjektene til seg selv, men at de må ta på seg et prosjekteieransvar.

Noe av det viktigste i boken er bevisstgjøringen av prosjekteierrollen. Pro-

sjekteieren, det vil si den aktuelle toppleder eller linjeleder, må forstå hvilket ansvar vedkommende har mens prosjektet pågår. Det må etableres et tett og tillitsfullt samarbeid med prosjektlederen. Men enda viktigere, prosjekteieren har et betydelig ansvar etter at prosjektet er avsluttet og prosjektets leveranser er mottatt. Det er gjennom god utnyttelse av prosjektleveransene at virksomheten realiserer gevinstene ved prosjektet. Her har prosjekteieren det sentrale ansvaret.

4 Hvor mye må en leder egentlig vite om prosjektledelse?

Jeg deler prosjektarbeidet inn i fem funksjoner: planlegging, organisering, utførelse, oppfølging og ledelse. En leder må ha oversiktskunnskaper på alle disse områdene. I boken går jeg inn på hva jeg mener en leder bør vite. Det viktigste er at lederen har et overordnet bilde av hva som skal gjøres; det er ikke behov for detaljkunnskaper.

Når det gjelder prosjektplanleggingen, understreker jeg betydningen av at det blir laget milepælplaner (oversiktsplaner med fokus på milepæler som skal nås). Det er også viktig at det blir gjort usikkerhetsanalyse. Ut fra resultatene av denne analysen må det igangsettes tiltak som reduserer sannsynligheten for negative hendelser og planer som kan iverksettes hvis det negative inntreffer.

5 Hva med organiseringen?

Et viktig spørsmål for en leder er om det skal etableres en styringsgruppe i prosjektet. Styringsgruppe er jo et skandinaviske fenomen. Vi ser ikke mye om dette i for eksempel amerikansk litteratur. Det er en slags sosialdemokratisk tankegang; økt involvering, som er positivt. Men samtidig kan det ha negative konsekvenser i form av mer omstendelige beslutningsprosesser.

Et annet ledelsesspørsmål er om virksomheten skal etablere et prosjektkontor. Det er jo et rådgivende organ som kan støtte både prosjekteieren og prosjektene i deres arbeid. Prosjektkontoret kan

utvikle retningslinjer for prosjektarbeidet og drive opplæring av prosjektledere og prosjektdeltakere.

6 Hvordan skal en leder følge opp prosjekter?

Det er selvfølgelig alltid viktig å følge opp hva som skjer i forhold til prosjekttriangelet: tid, kostnad og kvalitet. Men sett fra et ledelsesperspektiv er det viktig ikke bare å fokusere på enkeltfaktorer, men få et helhetlig bilde av hva som skjer i prosjektet og dets muligheter for å nå de ønskede resultater. Jeg kaller det en holistisk oppfølging. Det finnes flere verktøy for å gjøre dette, blant annet Prosjektevalueringsskjemaet (PEVS), og X-modellen som jeg beskriver i boken.

7 Hvilke utfordringer ligger det i at virksomheter i dag ikke bare har ett, men mange prosjekter?

Ja, i dag har de fleste virksomheter ikke bare ett prosjekt, men mange samtidige prosjekter. Vi kan snakke om et flerprosjektmiljø. En virksomhet har en portefølje av prosjekter. Det gir ekstra utfordringer til en ledelse. Den må kunne porteføljeledelse. I tiden framover blir det viktig for en virksomhet å ha kompetanse for å kunne håndtere både det enkelte prosjekt og hele porteføljen av prosjekter.

8 Hva tenker du om det som skjer i offentlig sektor ved innføring av Prosjektveiviseren og lederopplæring?

Jeg har ikke detaljkunnskaper om Prosjektveiviseren, men ut fra det jeg har sett, er jeg imponert. Jeg synes at man har laget et meget godt opplegg, som inkluderer de fleste av de tankene jeg har framhevet i min bok. Jeg tror at Prosjektveiviseren vil ha en svært positiv virkning på utviklingen i offentlig sektor.

9 Hva anser du som det viktigste grepet norske ledere kan ta for å lykkes med å sikre en større verdiskaping fra prosjekter i fremtiden?

Da må jeg komme tilbake til det som er hovedbudskapet i boken min, nemlig bevisstgjøringen av prosjekteierrollen. Lederen må forstå at han eller hun skal være pådriveren i å etablere prosjekter

som kan endre og utvikle virksomheten. Lederen skal sørge for et godt prosjektfundament, der formålet (hensikten) med prosjektet er klart uttrykt og der prosjektets leveranser er slik at de på den best mulige måten fremmer realiseringen av prosjektets formål. Lederen skal som prosjekteier støtte prosjektlederen. Lederen må ta et ansvar for at prosjektets leveranser blir utnyttet optimalt for å sikre gevinstrealiseringen og en god framtidig virksomhet.

10 Du har også mange Ibsen-sitater i boken.

Ibsen har jo sagt det meste bedre enn hva jeg klarer. Derfor har jeg trukket på ham. Innledningsvis siterer jeg Peer Gynt, som sier:

*«Man skal ei lese for å sluke,
men for å se hva man kan bruke.»*

Det er mitt håp at leserne vil finne noe av verdi i boken, som de kan bruke i egen virksomhet.

ERLING S. ANDERSEN

Erling S. Andersen professor emeritus ved Handelshøyskolen BI. Han er utdannet Sosialøkonom fra Universitetet i Oslo. Før han kom til BI, var han førsteamanuensis i sosialøkonomi ved Universitetet i Oslo, rektor ved NKI Datahøgskolen og professor i informasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen. Han har vært gjesteprofessor ved Universitetet i Tokyo, Japan og ved Nanyang Technological University i Singapore. Han er æresprofessor ved Syddansk Universitet. Han leder BIs Masterutdanninger i Kina og Vietnam. Han har skrevet flere bøker og artikler om informasjonsteknologi, systemutvikling, prosjektledelse og ledelse generelt.

SERTIFISERING

Bli sertifisert som kompetent prosjektleder

IPMA-sertifiseringen er en verdensomspennende sertifisering for prosjektledere. Ønsker du å få en tredje parts vurdering av din kompetanse som prosjektleder så er IPMA's sertifiseringssystem rette valget for deg.

AV **KNUT M. HEIER**

Certification Body Norway (CBN)



Knut M. Heier

IPMA's 4-nivåers sertifiseringssystem gir rom for nyansering av en prosjektleders kompetanse og viser en naturlig karrierevei for prosjektledere. IPMA (International Project Management Association) er en ikke-kommersiell organisasjon med primærfunksjon å støtte utviklingen av prosjekt-, program- og porteføljeledelse.

Gjennom sertifiseringsprosessen får du strukturert din kompetanse og avdekket svake og sterke sider. Du får tid til refleksjon over egen innsats og de resultater du har oppnådd.

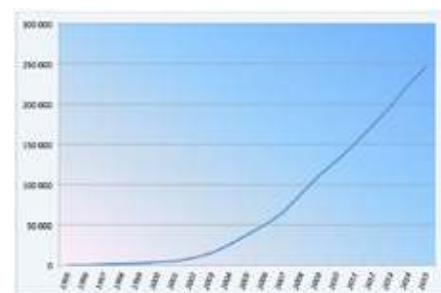
UTBREDELSEN AV IPMA'S SERTIFISERINGSSYSTEM

Hittil er mer enn 246.000 kandidater i ca 60 land sertifisert i henhold til IPMA's sertifiseringssystem.

KOMPETANSE I PROSJEKTLEDELSE

Boka "Kompetanse i prosjektledelse" gir en oversikt over de kompetanseelementene innen prosjektledelse, som det er forventet du behersker.

NCB (National Competence Baseline) er et verktøy for kartlegging av din kompetanse innen faget. Din kompetanse vurderes ut fra tre ulike ståsteder:



- **Erfaringsanvendelse**

Omfatter konkretisering og refleksjoner over egen prosjektledelse i ulike ledelsessituasjoner.

- **Metodeanvendelse**

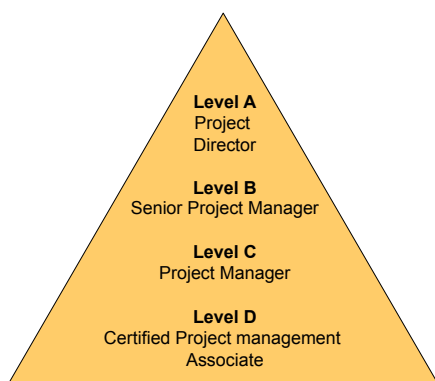
Du må ha solid kjennskap til prosjektledertankegang, modeller, prosesser, prosedyrer og verktøy, og ha evne til å anvende relevante erfaringer og metoder i nye prosjekter.

- **Ledelsesatferd**

Du må kjenne til, og ha utvist atferd som er essensiell for effektiv prosjektledelse, og som avspeiler både personlige holdninger og andres inntrykk av utvist atferd.

IPMA'S 4-NIVÅERS SERTIFISERINGSSYSTEM

Formålet med nivådelingen er bl.a. å differensiere på kompetansenivåer, samt underbygge målrettet kompetanseutvikling og karrierevei innen prosjektledelse. Dette er en støtte både for den enkelte prosjektleder og for virksomheter/organisasjoner hvor prosjektledelse er en stadig viktigere kompetanse.



For å bli sertifisert på nivå D kreves at du innehar, og er i stand til å anvende kunnskap om prosjektledelse som **prosjektdeltaker**.

På nivå C kreves det at du **har ledet**, og er kompetent til å lede mindre komplekse prosjekter, eller assistere prosjektleder i komplekse prosjekter innen alle områder som omfatter ledelse av prosjekter.

For å bli sertifisert på nivå B kreves at du er kompetent til å **lede komplekse prosjekter**.

På nivå A er de overordnede kravene at du har kompetanse til å lede virksomhetspro-

sesser. Dette omfatter ledelse av virksomhetens **komplekse prosjektporteføljer**, eller ledelse av **komplekse prosjektprogrammer**, som begge omfatter ulike prosjekttyper.

IPMAS SERTIFISERINGSPROSESS

IPMA's sertifiseringsprosess, som er utarbeidet i henhold til EN ISO 17024, er skissert nedenfor:

Introduksjonsseminar: En instruktør gjennomgår sertifiseringsprosessen med informasjon om kandidatens og assessorenes oppgaver, hvilken dokumentasjon kandidaten må fremlegge, hvilke referansepersoner assessorene kan kontakte, informasjon om workshop / case / prosjektledelsesrapporten og dens betydning for vurdering av kandidatens ledelsesatferd.

CV med søknad og egenvurdering:

Kandidaten fyller ut søknad, CV og egenvurdering. I egenvurderingen gjør kandidaten rede for de prosjektene/delprosjektene vedkommende har ledet, samt utfordringer, initiativ for å løse utfordringene, hvilke resultater initiativet ga, og kandidatens læring. Kandidaten skal også vurdere egen metodekompetanse og ledelsesatferd. Alle opplysninger gjennomgås med en sparring partner.

Skriftlig prøve: I den skriftlige prøve testes kandidatens kunnskap om de ulike kompetanseelementene som inngår i faget prosjektledelse, og som er allment vurdert som relevante kompetanseelementer. Oppgavene er forskjellig på de fire nivåene, og gjenspeiler at kravene til kompetanse er forskjellige.

Første assessor-evaluering: Etter den skriftlige prøven har assessorene kandidatens egenvurdering, referansepersonenes utsagn om kandidaten og resultatet av den skriftlige prøven. På dette stadiet i sertifiseringsprosessen har assessorene dannet seg et foreløpig bilde av kandidatens kvalifikasjoner som prosjektleder. De som åpenbart ikke fyller IPMA's krav til kompetanse får melding om dette. For D-kandidatene er dette det avsluttende trinnet.

Workshop/case/prosjektledelsesrapport: Dette trinnet er forskjellig på de ulike

nivåene. Felles for alle trinnene er at kandidatens ledelsesatferd, og evne til å tilpasse sin atferd til situasjonen er vesentlig.

Muntlig eksaminering: Under eksamineringen tar assessorene opp sider ved kandidatens kompetanse som prosjektleder, som trenger en grundigere evaluering.

Andre assessorevaluering: Etter den muntlige eksamineringen har assessorene grunnlaget for å avgjøre om kandidatens erfaring og evne til å lede prosjekter tilfredsstillende IPMA's krav på det valgte sertifiseringsnivået. Evalueringen utføres av sertifiserte og godkjente assessorer.

Lykke til videre som sertifisert prosjektleder.

Gjennom sertifiseringen får kandidaten dokumentert sin kompetanse, samt støtte til å videreutvikle sin kompetanse. Prosjektledere som gjennomfører sertifiseringen får i tillegg til dokumentasjon av egen kompetanse, også vist evne og vilje til en ekstra innsats.

Sertifiseringen har fordeler både for virksomheter / organisasjoner og den enkelte prosjektleder. Noen av disse er:

For virksomheten:

- Gir et middel til å sikre at prosjektledelsen ligger i kvalifiserte hender
- Dokumenterer ovenfor markedet at organisasjonen har kvalifiserte prosjektledere
- Stimulerer det faglige miljøet for profesjonell prosjektledelse og en stadig høyning av kompetansenivået

For prosjektlederen:

- Dokumenterer at prosjektlederen har kvalifikasjoner i h.t. internasjonale krav og standarder
- Høyner kompetansenivået, idet gjennomføring av sertifiseringen i seg selv gir nyttig læring
- Gir struktur til den personlige utviklingen som prosjektleder.

IPMA-sertifiseringen gir et kompetanseløft og økt selvinnsikt.

Presentasjon av sertifiserte prosjektledere

AV LINE BEATHE SKJØLSVIK

NIVÅ B SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2015



Eystein Kallhovde

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber som prosjektleder i Kontrakt & Prosjektservice AS
E-post: eystein.kallhovde@prosjektservice.no
Mobil: 472 36 000



Tore Brathaug

Sertifisert 1. gang i 2005
Resertifisert i 2015
Jobber som Director i Infuseit AS
E-post: Tore.brathaug@infuseit.com
Mobil: 932 05 521



Jo-Øyvind Andersen

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber som leder for prosjektering og bygging av vegprosjekter i Statens vegvesen
E-post: jo.andersen@vegvesen.no
Mobil: 900 50 750



Åge Andresen

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber som Prosjektleder hos Skattetaten
IT- og Servicepartner
E-post: aage.andresen@skatteetaten.no
Mobil: 905 36 012

NIVÅ C SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2015



Kathrine Haldorsen

Sertifisert i 2015
Jobber som Yard FEED Manager
Kværner ASA
E-post: kathrine.haldorsen@kvaerner.com
Mobil: 454 11 341



Turid Ødeby

Sertifisert i 2015
Jobber som Specialist Engineer i
Kværner Engineering AS
E-post: turid.odeby@kvaerner.com
Mobil: 450 23 138



Caroline Frølich

Sertifisert i 2015
Jobber som Department Manager i
Kværner Engineering AS
E-post: caroline.frolich@kvaerner.com
Mobil: 926 10 257



Svein Ole Strømme

Sertifisert i 2015
Jobber som Vice President i
Kværner ASA
E-post: svein.ole.stromme@kvaerner.com
Mobil: 900 55 079



Steinar Jørgensen

Sertifisert i 2015
Jobber som Senior Manager i
Kværner ASA
E-post: steinar.jorgensen@kvaerner.com
Mobil: 957 59 415



Arne Budal

Sertifisert i 2015
Jobber som Engineering Manager i
Kværner Jacket Technology Trondheim
E-post: Arne.Budal@kvaerner.com
Mobil: 996 10 115



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2015



Geir Torsnes

Sertifisert i 2015
Jobber som Prosjektleder i
Stord Kommune
E-post: Geir.Torsnes@stord.kommune.no
Mobil: 951 97 585



Erik Stiklestad

Sertifisert i 2015
Jobber som Vice President Engineering i
Kværner Verdal AS
E-post: erik.stiklestad@kvaerner.com
Mobil: 958 82 125



Tor Peter Barfod

Sertifisert i 2015
Jobber som eier/management Consultant
i Barfod Consulting
E-post: torbarfod@hotmail.no
Mobil: 400 11 339



Lasse Udjus

Sertifisert 1. gang i 2005
Resertifisert i 2015
Jobber som Rådgiver i Styrmand AS
E-post: ldu@styrmand.no
Mobil: 97036244



Gunnar Naas

Sertifisert i 2015
Jobber som Prosjektleder i
Kragero Kommune
E-post: gunnar.naas@kragero.kommune.no
Mobil: 950 97 682



Heidi Garm

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber som Project Manager i Ericsson
E-post: heidi.garm@ericsson.com
Mobil: 952 228 19



John Smith Kristiansen

Sertifisert 1. gang i 2005
Resertifisert i 2015
Jobber som Partner i JSK Consulting
Servicemanager i Datamatrix AS
E-post: jsk@jskconsulting.no
Mobil: 951 22 959



Andre Walle

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber som Senior Project Manager i
Ericsson AS
E-post: andre.walle@ericsson.com
Mobil: 902 82 260

Armand Breuer

Sertifisert i 2015
Jobber som Completions Manager i
Kværner Stord AS
E-post: armand.breuer@kvaerner.com
Mobil: 907 14 134

Inge Vidar Aarseth

Sertifisert 1. gang i 2005
Resertifisert i 2015
Jobber som Prosjektleder - Sykehuset
Vestfold HF
E-post: inge.aarseth@siv.no
Mobil: 958 58 848

Leif Kristian Solberg

Sertifisert i 2015
Jobber som Completion Manager i
Kværner Stord AS
E-post: leif.solberg@kvaerner.com
Mobil: 414 89 839



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2015

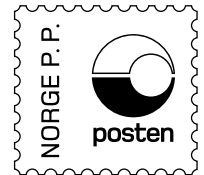
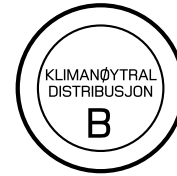


Lars Otto Grindheim

Sertifisert 1. gang i 2010
Resertifisert i 2015
Jobber med byggeledelse i COWI AS
E-post: log@cowi.no
Mobil: 950 34 372

Björgvin Thorsteinsson

Sertifisert i 2015
Jobber som Senior Project & Group Manager i
Hjellnes Consult AS
E-post: : bjt@hjellnesconsult.no
Mobil: 975 85 846



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.

Sertifiseringskalender høsten 2016

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo	30.08.2016	30.08.2016	30.08.2016	30.08.2016
Påmeldingsfrist	06.09.2016	06.09.2016	06.09.2016	06.09.2016
Introduksjonsseminar	22.09.2016	15.09.2016	15.09.2016	15.09.2016
Søknad med CV og egenvurdering	08.11.2016	11.10.2016	11.10.2016	11.10.2016
Skriftlig prøve	17.11.2016	18.10.2016	18.10.2016	18.10.2016
Assessorvurdering	20.12.2016	03.11.2016	03.11.2016	03.11.2016
Innlevering av prosjektledelsesrapport		14.11.2016		
Workshop			15.11.2016	
Muntlig eksaminering		03.12.2016 04.12.2016	16.11.2016	
Innlevering case rapport	09.02.2017			
Virksomhets case / muntlig eksaminering	09.03.2017			
Assessorevaluering	31.03.2017	11.12.2016	26.11.2016	
Utstedelse av sertifikat	24.04.2017	18.12.2016	18.12.2016	18.12.2016