

Prosjektledelse

Nr. 2 - Mai 2014

www.prosjektledelse.org

Statssekretær Per-Willy Amundsen: – Vi tror på byggenæringen

SIDE 6-9

**Agile Project
Management
- more than just scrum!**

Intervju med Jesper Schreiner

SIDE 10 - 13

**Mislykkede prosjekter
som grunner i dårlig
planlegging**

Intervju med Terje Engeset

SIDE 16-18

**Om å bedre
kompetanse
til prosjektbestiller**

Intervju med Nina Sørsdal Myrli

SIDE 20-22

Å LYKKES MED PROSJEKTER – er ingen selvfølge...

Ta kurs eller en mastergrad fra NTNU!

- Praktisk prosjektledelse
- Strategier for program- og porteføljestyring
- Risikostyring i prosjekter
- Ekstern kommunikasjon i prosjektering - presse- og mediastrategi
- Globale prosjekter og suksessfaktorer
- Fra behov til prosjekt
- Ledelse og organisering av prosjektarbeid
- Strategisk samhandling med eksterne aktører i prosjekter
- Bærekraft og etikk i prosjekter

Søknadsfrister 10. juni og 10. desember.

NTNU tilbyr:

- Kurs for deg som er i arbeid
- Nettbasert med korte samlinger
- Små grupper som gir tett kommunikasjon
- Valgfrihet til å ta ett eller flere kurs (7,5 studiepoeng)
- Lærekrefter fra forskningsmiljøer på NTNU og SINTEF

Telefon: 73 59 52 60/ 73 59 66 39
E-post: lederutdanning@adm.ntnu.no
ntnu.no/videre – ntnu.no/mm



Prosjektleder – et fag!



I den offentlige forvaltningen løper flere tusen prosjekter kontinuerlig. Disse prosjektene gjennomføres av en ansvarlig prosjektleder. Disse prosjektlederne har ansvar for å gevinstrealisere mange milliarder investerte kroner, mange av dem våre skattekroner. Det er flere tusen prosjektledere i stat og kommune. Det er flere årsaker, eller en kombinasjon av årsaker, til at noen blir satt til å lede et prosjekt; for eksempel at de har adekvat fagkompetanse, at de er dyktige ledere, eventuelt at de bare har ledig tid, eller er ivrige, eventuelt har stor interesse for prosjektarbeid. Det velges i tillegg stadig nye prosjektledere i stedet for et effektivt gjenbruk av prosjektledere som har høstet erfaring på godt og vondt. I følge begrepsapparatet i staten er ikke prosjektledelse et eget fag. De mange tusen prosjektledere har ingen felles utdanning, ingen felles oppfølging, ei heller en sjef. De har intet felles referansegrunnlag eller rammeverk. De forvalter ekstremt mye kroner, og god eller dårlig prosjektledelse har avgjørende betydning for landets økonomi, men i 2014 er altså fremdeles prosjektledelse ikke et eget fag med en felles overordnet faginstans i staten. Tusenkroners-spørsmålet til dagens regjering som ønsker å fremstå som en gjennomføringsregjering er hvordan de tenker seg å gjennomføre alle sine prosjekter og endringer ved og nødvendigvis bruke de samme ressursene som er i forvaltningen fra før, med de samme velkjente metoder og samme kompetanse hos prosjektbestiller og prosjektleder? Vårt klare råd til regjeringen er å definere prosjektledelse som fag, få fullt fokus på utdanning av prosjektledere og få på plass et ansvarlig organ for denne faggruppen, de som skal ha kompetanse på hvordan vi gjennomfører endringene. Politikere beslutter, men gjennomfører ikke. De bestiller et prosjekt, men vet ikke hvordan prosjektet skal gjennomføres. Det er ofte en «prosjektledere» som gjennomfører med noe støtte av prosjekteierne! Både linje og prosjekt må ha et felles begrepsapparat og en felles forståelse av hva et prosjekt er, hvordan det skal gjennomføres og hvem som har ansvar for hva. Prosjektledelse er verdens mest hurtigvoksende konsulentbransje. Prosjektledelse er et eget fag.

Sverre Aamodt
Redaktør

Innhold

The ICR Project	s 5
Byggedagene	s 6-9
Agile Project Management	s 10-13
Evaluer prosjektets ledelsesinnsats	s 14
Intervju med Terje Engeset	s 16-18
Temamøte	s 19
Intervju med Nina Sørsdal Myrliid	s 20-22
IPMA Kurs høsten 2014	s 23
ISO 55000	s 24-25
Prosjektlederen i rollen som forandringsagent	s 26-27

Prosjektledelse

Utgitt av
Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)
Tilknyttet Tekna
Teknisk-naturvitenskapelig forening
Postboks 2312 Solli 0201 Oslo
Telefon 22 94 75 00

Sekretær
Line Beathe Skjølsvik
(line@compas.no)
Lilly Kristin Langnes
(lilly.kristin.langnes@tekna.no)

NFPs hjemmeside
www.prosjektledelse.org

Redaktør
Sverre Aamodt
Telefon 932 28 042
(sverre@prosjektledelse.org)

Årsabonnement
4 utgivelser pr. år - Kr. 400,-

Annonser og artikler
Sverre Aamodt. Red.
(sverre@prosjektledelse.org)

Grafisk produksjon
Sorbé AS

Styret 2012/2013
Styreleder NFP:
Ernst Midtun, Sandefjord kommune
(ernst.midtun@sandefjord.kommune.no)
Nestleder: Pernille Dørstad
(pernille.dorstad@gmail.com)

Styremedlemmer:
Per Otto Moe, Siemens (per.moe@siemens.com)
Timm Sanders, CGI (sanders.timm@gmail.com)
Torill Iversen, Flytoget AS (lversen@flytoget.no)
Tom Haugstad (tomhaugstad@vikenfiber.no)
Knut M. Heier, COMPAS Consultants as
(knut.heier@compas.no)

Leder Oslo avdeling
Catherine Brun-Lie, CBL Projects
(cathbl@online.no)

Redaksjonen tar ikke ansvar for det faglige innholdet i artiklene.

Forsidebilde:
Foto: Jean Lorentzen/FutureBuilt.

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



Styrets leder har ordet

Ernst R. Midtun,
Styreleder NFP

Du har ikke tid til å ha det travelt

Boken "Prosjektoppstart" av Michel Esnault

Boken finnes både på norsk og engelsk. Boken er så anvendelig at enhver prosjektleder burde brukt en halvtime til å lese og bla i boken hver morgen. Det er en nyttig bok enten man driver et kjempestort komplisert prosjekt, eller et enkelt prosjekt. Det er en liten perle av en bok.

Jeg tillater meg å gjengi litt av bokens innhold (står på side 78 og 79), sitat: "Et portrett av en prosjektleder?"

Min tidligere kollega Tore Holmboe Wiik ga meg følgende stillingsannonse:

Som prosjektleder vil du ha det operative, kommersielle og tekniske ansvaret for at Systemintegrasjon leverer DET som store og langsiktige kontrakter spesifiserer.

Du vil etablere, utvikle og drive prosjektteam på tvers av forretningsområder, og ha ansvaret for at Telenors

realisering i det enkelte prosjekt møter kundens forventning.

Våre prosjektledere må ha evnen til å kjempe om interne og eksterne ressurser, evne til å etablere kompetanseteam, følge opp underleverandører, håndtere endringer og konflikter internt og eksternt og på denne måten skape prosjektteam som under sterkt tidspress må levere som avtalt.

For å lykkes, bør du ha god forståelse for teknologi og for forretningsprosesser, gode analytiske og teamskapende evner, være resultatorientert og strukturert. Du bør ha noen års prosjektledererfaring, samt kunne arbeide under press. Du må beherske og arbeide mot toppledelse og lavere nivåer.

Finner vi denne personen? Som prosjektleder må du i noen sammenhenger opptre bestemt og rett på sak, mens du i andre sammenhenger må

være søkende og kanskje ubestemt.

Det er snakk om å forstå situasjoner, angi riktig retning, spørre, gi tips, foreslå, drive på, beordre, kontrollere, følge opp, berømme og irettesette. Hva skal bestemme lederskapet? Prosjekter er forskjellige; noen er åpne, noen er konkrete, noen er begge deler. Prosjekter løper gjennom flere faser, og hver fase krever sin leder. Folk er forskjellige og reagerer ulikt på det du gjør. En prosjektleder må være følsom overfor medarbeidernes skiftende arbeidssituasjoner og samtidig kunne opptre bestemt når det trengs. Ofte krever ett og samme prosjekt forskjellige lederstiler. Det er med andre ord viktig å vite hva som til enhver tid gjelder, og når en føler at en ikke strekker til, må man vite hvor hjelp kan finnes.

De som er nærmest til å hjelpe, finnes ofte i prosjektgruppen.

Praktisk prosjektledelse

av Per Willy Hetland

Prosjektledelse som fag har gjennomgått en rivende utvikling fra kvantitative metoder til ledelse av forandringsprosesser. Prosjekter er oppgaver som er eller behandles som unike. Dette krever spesielle organisatoriske løsninger av temporær karakter.

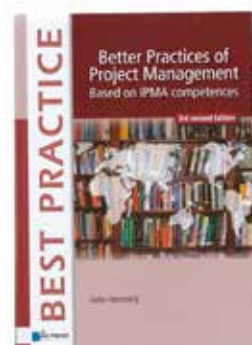
Prosjektorganisasjoner har kort livssyklus og opererer i ukjent terreng. Prosjektlederens makt er basert på innflytelse mer enn formell autoritet. Prosjektenes unike og flyktige karakter gjør prosjektlederen avhengig av et administrativt støtteapparat, spesialister innen planlegging og styring. En vellykket prosjektgjennomføring forutsetter en effektiv kommunikasjon mellom prosjektlederen og prosjektledelsesspesialistene. Disse må ha et felles kompetansenivå - i teori såvel som handling. Denne boken, bind I dekker behovet for et felles teoretisk fundament. Den er blitt etterfulgt av bind II, Anvendelser, med praktiske eksempler fra et spektrum av ulike prosjekter.



BETTER PRACTICES OF PROJECT MANAGEMENT

By John Hermarij / van Haren Publishing
Based on IPMA's Competence Baseline. 659 pages.

This book is targeted to the needs of anyone who is involved with PM-related learning and development, whether as a Human Resources or Talent Manager, a line manager with project-involved staff, an Educator or trainer specializing in project management, or a new project manager (or team member) who needs a reference to all those terms others are throwing around. Note that this is not a beginner's book. The book is also perfect for those interested in taking the advanced, competence-based project and program management certifications of IPMA.



The ICR Project

Toronto, Canada – 23rd to 25th March 2014

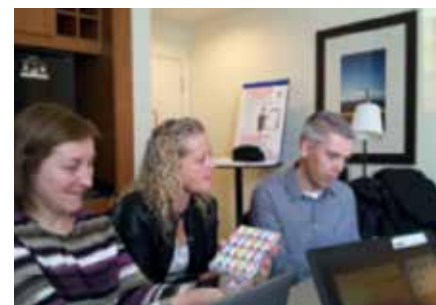
IPMA gjennomfører p.t. to store prosjekter: ICR (IPMA Certification Regulation) og ICB (IPMA Certification Baseline). Begge gjelder oppgradering og fornying av IPMA's

sertifiseringssystem. Det er stor aktivitet blant alle deltakerlandene. Prosjektene er nå kommet inn i en fase hvor det produseres resultater. I tre dager i mars jobbet et kjerneteam

med å samle og systematisere det som er framkommet fra arbeidsgruppene så langt i ICR-prosjektet. Nedenfor får dere et innblikk i arbeidet, om enn ikke i resultatet!



01: Prosjektleder Joseph Alba forbereder dagens møte. 02: Leh Simonelli (Australia) og Joseph Alba (UK) forsøker å lede hver sin side av bordet. Mimoun El Quarti (Nederland) lytter. 03: Det er viktig med litt voksen-opplæring! Liz Wilson og Dalibor Cron (Sveits) følger godt med!



04: Det er trangt om saligheten, men det skremmer ikke Оксана Клименко (Russland) eller Beatrice Silow og Dan Jonsson fra Sverige. wEtter tre døgns knallhardt arbeid er det på tide å se på byen. Men vi nøyer oss med utsikten fra 49. etasje....

NFP
Norsk Forening for Prosjektledelse

The association promotes
project management professionalism
in all types of projects

IPMA»

international
project
management
association

The association has world-wide
influence and recognition through
its vast membership network

IPMA SERTIFISERING - HØSTEN 2014

Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

- sertifisering etter IPMA's
internasjonale standarder
med 4 sertifiseringsnivåer



■ Nivå A: Sertifisert Prosjektdirektør ■ Nivå B: Sertifisert Senior Prosjektleder ■ Nivå C: Sertifisert prosjektleder ■ Nivå D: Eksaminert i prosjektledelse

Med kompetanse skal vi bygge landet

Hovedtema for dag 2 var Bygg21 og relaterte tema og erfaringer. Her kommer litt om de forskjellige innleggene.

AV TOM HAUGSTAD

Med kompetanse skal vi bygge landet, Bygg21 ved Petter Eiken (Bygg21)

Styreleder i Bygg21 Petter Eiken innledet om Bygg21 – samhandling mellom stat og næring. Prosjektet Bygg21 er initiert av Direktoratet for Byggkvalitet og er et samarbeidsprogram mellom byggenæringen, statlige myndigheter og andre sentrale aktører for å utvikle en kunnskapsbasert byggenæring, øke kompetansen og gjennomføringsevnen i alle ledd i næringen som uttrykt i formålet for Bygg21. Eiken startet med at «vi har et stort potensial for forbedring, og vi er mange som ønsker endringer». Det er mange ideer som vi kjenner til allerede, men vi må sørge for at disse endringene faktisk skjer. Bygg21 har to overordnede mål: «Godt utformede, sikre, energieffektive og sunne bygg» samt »Bedre og mer effektive byggeprosesser». Bygg21 skal være en plattform for å jobbe sammen, og bistå med læring og erfaringer på tvers av fag for der-ved også å øke fagstolthet og bidra til bedre samarbeid. Han understreket også viktigheten av å inkludere tekniske rådgiver tidlig i et prosjekt for å legge til rette for en optimal gjennomføring senere i prosjektet. Bygg21 ønsker nå innspill fra næringen via @Bygg21 på Twitter og Bygg21 på LinkedIn. Det er også utviklet egen programvare på et forberedt tastatur som ble delt ut til de som forpliktet seg til å bidra aktivt i den videre prosessen som «endringsagenter» Tastaturet fungerer både mot PC og nettbrett etc.. Oppsummert skal Bygg21 satse på FoU, Innovasjon

og kompetanse (etterfulgt av formidling).

De tre strategier som skal løfte byggenæringen, debatt

Innlegget fra Eiken ble etterfulgt av en debatt med noen av styre-medlemmene i Bygg21: Halvor Langseth, Fellesforbundet, Morten Lie, Direktoratet for byggkvalitet – DiBK, Ingrid Dahl Hovland, Spenncon AS og Petter Eiken. Diskusjonen videreførte Eikens innlegg i tillegg til gårdsdagens innlegg av Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner som bl.a. fremhevet at Bygg21 skal være en arena for samhandling. Under debatten fremkom det bl.a. behovet for å trekke erfaringer fra andre næringer som har lyktes i bedre samhandling for å fremme felles kunnskap og erfaringer som gjør bl.a. offshore- og skipsnæringen internasjonalt konkurransedyktig.

Vi tror på byggenæringen, Per-Willy Amundsen (Statssekretær)

Statssekretær Per-Willy Amundsen fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet fortsatte med undertittelen «slik regjeringen ser veien videre». Det omsettes for ca 600 mrd årlig i byggenæringen, og han fremhevet at byggenæringen i Norge i hovedsak fungerer godt. Han fremhevet også at kompetansen må økes for å forbedre næringen ytterligere ved å legge til rette for forskning og utdanning. Som konkrete tiltak fra regjeringens side er å forenkle regelverket og også å lage et «inspirerende regelverk». Dette oppnås bl.a. ved å forenkle Plan- og Bygningsloven og (sammen med næringen selv) forenkle byggeteknisk forskrift i tillegg til å begrense innsigelsesmulighet. Dette vil bidra til raskere utbygging av bl.a. vei og bane. Tek 10 skal gjennomgå og

forenkles med hensyn på snudiameter, støykrav, stigningsvinkel på ramper og unntak fra universell utforming (der det i dag er absolutte krav til alle boenheter i en boligblokk). Regjeringen ønsker et godt og fruktbart samarbeid med næringen, og ser Bygg21 som et ledd i regjeringens svar på forenkling og realisering av morgendagens byggeprosess.

Med vilje til endring, Jon Sandnes (Byggenæringens Landsforening)

Behovet for de gode historiene. Dette var mantraet til Jon Sandnes for at byggenæringen skal komme videre. Han startet med eksemplet fra bygging av Condeep-plattformene i betong i Hinnavågen for over 40 år siden som virkelig ble en internasjonal suksesshistorie der man virkelig gikk nye veier. Et annet prosjekt som vil kreve noe tilsvarende nytenkning er den nye E39 som bl.a. skal erstatte 8 fergestrekninger og som vil kreve løsninger «utenfor boken». Han fortsatte med en suksesshistorie fra i dag ved å fortelle om en (mindre) entreprenør tilknyttet Norgeshus der all kommunikasjon med kunde og byggeplass dokumenteres fortløpende elektronisk. Dette firmaet oppnår en KTI (kundetilfredshetindeks) på utrolige 98 %. Se firmaet beskrevet nedenfor under eget foredrag av entreprenøren selv, Jon Olav Sigvartsen.

Systematisk prosessplanlegging i prosjektering og byggingen, Hans Thomas Holm (Statsbygg)

Undertittel for foredraget var: slik gjør vi det på KHiB (Kunst- og designhøgskolen i Bergen) – med Porche Consulting. Prosjektet startet detaljprosjektering i 2014 og planlagt ferdigstilling 1. halvår 2017. Størrelse er 14 500 m2 med en kostnadsramme på 1.038 mrd NOK. Det hele startet



Paneldebatt fra byggedagene. (Foto: Tom Haugstad)

med erfaringer fra St. Olavs Hospital i Trondheim med det som de der kalte «Trimmet bygging» og derved satte Lean-tankegangen i system for gjennomføring av et større byggeprosjekt. Dette prinsippet er videreført i flere prosjekter. På KHiB er det satt to absolutte krav til systembruk; dRofus og BIM. Utover dette er det hele prosessbasert der det er full transparens i alle ledd. Lean-elementer gjenspeiles i styringsdokumenter som f.eks. Ytelsesbeskrivelser og kontraktsdokumenter for å sikre at vi skal gjøre det bedre på dette prosjektet basert på erfaringer fra tidligere prosjekter. Det etableres prosjektsamlinger der det utarbeides prosesskart som definerer når en hendelse/et arbeid skal være avsluttet, og dette detaljeres på 3 nivåer som reflekterer alle de vanlige arbeidsprosesser gjennom prosjektet fra prosjektering til ferdigstilling. Dette er så rammeverket for etablering av de nødvendige gjennomføringsplaner med bemanning etc. Det etableres et regime med periodiske prosessmøter der det gjøres opp status samt forberede neste fase i arbeidet. Slik forsøkes det å unngå feil vi har gjort tidligere, og komme et skritt videre i god prosjektgjennomføring.

Den papirløse byggeplass, Jon Olav Sigvartsen (Norgeshus JOS Bygg AS)

Daglig leder ved JOS Bygg AS orienterte om hvordan de organiserer all

informasjonen elektronisk helt fra kontraktinngåelse og til overlevering av bygg med FDV. Det første som skjer er at det etableres en hjemmeside for det spesifikke prosjektet der kunde og alle berørte har tilgang. Dette gjelder all dokumentasjon som tegninger, avtaler, bilder, underleverandørdokumentasjon etc. I systemet legges det inn så mye informasjon som mulig før byggestart som grunnlag for en god planlegging. Her er f.eks. alle prosjektdeltagere som underleverandører og rammeavtaler lagt inn. Disse går igjen fra prosjekt til prosjekt og legges inn i systemet kun en gang og hentes ut for det aktuelle prosjekt. Alt er tilgjengelig på byggeplassen via et nettbrett inklusiv tegninger og annen relevant informasjon. Det er utarbeidet sjekklister for alle formål (6 hovedgrupper) som alle er tilgjengelige på nettbrettet. Når sjekken er foretatt overføres data med en gang over til «hjemmesystemet» og derved er det dokumentert. Han nevnte som et eksempel nivellering av et våtromsgulv eller at kontroll av avvik på et gulv gjøres ved å legge nettbrettet ned på gulvet, og der registreres fallet automatisk inn i avvikssystemet. Likeledes tas det bilder fortløpende og systematisk som så identifiseres og legges rett over i dokumentasjonen. Reviderte tegninger er tilgjengelig på byggeplass kun med et par tastetrykk. Det samme gjøres med notater og annen dokumentasjon slik at når bygget overleveres

er også FDV tilgjengelig elektronisk for kunden. Ingen jobb med å kopiere og etablere fysiske mapper. Her var det mye å lære også for de store entreprenørene!

BREEAM-NOR – tanker og løsninger utenfor boksen, Henrik Herdlevær (Bundebygg AS)

Her var temaet å bruke krav for BREEAM sertifisering positivt til å tenke nytt for å spare miljø og derigjennom også resurser. BREEAM sertifisering medfører en del tilleggsarbeid, men har også fått oss til å planlegge bedre før oppstart. Han viste til tre eksempler som resultater fra et totalrehabiliteringsprosjekt av et kontorbygg fra 1987 på ca 20 000 m2 over 16 mndr med BREEAM-NOR Excellent og Energiklasse A. Første eksempel var å erstatte konvensjonelle rekkelys med 75W lyspærer (som stort sett står på døgnet rundt og produserer varme) med å benytte 12W BOJ-LED lys med 20 ganger lenger levetid. Dette medfører totalt en driftskostnad på 10 % av rekkelys. Dette var en av løsningene for å tilfredsstille BREEAM-krav om redusert energibruk også i byggeperioden. Totalt ble det brukt mindre energi i byggeperioden enn tidligere når bygget var i drift. Vi skal ikke lenger bruke rekkelys!

Andre eksempel var å tilfredsstille BREEAM-krav om lokk på ►►

avfallscontainere. Det ble i livingsfasen daglig fylt opp 20 stk 20 fots containere. Etter godkjenning fra BEEAM Norge ble det etablert avfallsrampe som gjør at du kan sikre deg at riktig avfall dumpes i riktig container. Dette medførte bedre arbeids-situasjon ved at avfallet ikke måtte løftes opp i containerne men kastes/tømmes ned. Det eliminerte også eventuelle språkproblemer på byggeplassen da en kunne se hva slags avfall som lå i den enkelte container. Området ble dekket til med 5m høy plastvegg på alle sider for å hindre støvspredning. Likeledes ble det etablert en sagestasjon under plast i nærheten av nedslippet, og med kort vei til container for kasting av kapp ble dette en veldig effektiv løsning.

Tredje eksempel var å investere i en profesjonell gulvvaskemaskin slik at byggestøv kunne fjernes effektivt. Dette løste et stort støvproblem ved et bygg der vinduer er faste og med store tetthetskrav for et bygg i Energiklasse A. Medførte også at byggeplassen ble holdt fri for avfall. For å samle opp det skitne vaskevannet ble det installert eget system i hver etasje som sendte vannet til en sediment tank i kjelleren for utskilling av forurensinger før vannet gikk i det offentlige avfall systemet. En av konsekvensene ved denne ordningen er at riggformannen som alltid måtte bruke astmamedisin ved arbeid på et tett bygg, denne gang ikke hadde dette behovet. Med andre ord, en viktig helsegevinst.

Tid for endring – hvilke byggenæring vil vi ha? Debatt

Panelet bestående av Paul E. Løddøen, Oslo S Utvikling, Jørgen Evensen, Betonmast AS, Rigmor Helene Hansen, Undervisningsbygg Oslo KF, Steinar Krogstad, Fellesforbundet og Christian Nørgaard Madsen, Multiconsult debatterte om kvalitet, kompetanse og produktivitet i lys av Bygg21-strategiene. Undervisningsbygg bruker nå mye totalentrepriser med samspill og vil være tidlig ute med tydelige målsettinger i prosjektene. Multiconsult ønsker at det legges tid i planlegging- og prosjekteringsfasen for bl.a. å sikre tid til innovasjon og videre utvikling. Løddøen fortalte om prosessen rundt

Barcode, og advarte mot å starte større omreguleringer under et kommunevalg. Dette hadde komplisert og forsinket prosessen vesentlig. Krogstad fra Fellesforbundet fremhevet behovet for bedre å koordinere og kombinere teoretikere og fagfolk i bransjen. Han viste til eksempler der tidlig samtaler med jernbindere og andre hadde medført bedre «byggbare» bygg. Felles for panelet var at alle framhevet sterkt behovet for å fremsnakke gode prosjekter og skryte av hverandre i stedet for ensidig å trekke frem negative sider.

FoU-prosjekter og tiltak som vil endre næringen:

Klimautfordringen: bygninger er en del av løsningen Fredrik Shetelig (NTNU) Løypemelding fra ZEB-prosjektet (Zero Emission Buildings) som ble etablert som prosjekt i 2009 (med 8 års finansiering) som et samarbeid mellom NTNU, SINTEF og til sammen 25 partnere med bred dekning innen bygningsbransjen. ZEB er ett av 11 nasjonale forskningscentre for miljøvennlig energi, men det eneste knyttet direkte til bygninger. Gode og smarte bygninger er en del av klimaløsningene. Energieffektive løsninger er en mye enklere og billigere løsning enn «å reparere i ettertid» som vil kreve enorme investeringer. Hovedformål med prosjektet er å utvikle konkurransedyktige produkter og løsninger for nye og gamle bygninger som fører til nullutslipp av drivhusgasser både under bygging, drift og riving av bygninger. Det ble henvist til utvikling av nye isolasjonsmaterialer, solfangersystemer glassmaterialer mm. Videre ble det vist til flere tidligere pilotprosjekter, og nå er det under prosjektering og finansiering et storskala laboratoriebygg ved NTNU/Gløshaugen. Han avsluttet med hevde at han er optimistisk og at det er realistisk med å nå 2 graders målet.

Fra ChemXchange til ProductioninfoX, Lars Chr. Fredenlund (coBuilder)

Her ble det orientert om coBuilders arbeid med å utvikle IT verktøy for å effektivisere innkjøp til byggeplass. Det har vært et nært samarbeid med EBA i utviklingen av ProductXchange

Dette arbeidet er også anerkjent i EU. Det er bl.a. utarbeidet en felles dictionary for entydig bruk på tvers av landegrenser, bSDD (buildingSMARTDataDictionary) der eksempelvis norske vindusprodusenter har vært svært aktive. Der gis det en entydig beskrivelse av vinduet, slik at systemet generelt skal gi byggherre trygghet for at han får det produktet som er beskrevet og som han i utgangspunktet har bestilt. Det sørger også for at produktet er dokumentert etter visse normer når det gjelder produktbeskrivelse og innhold av miljøkrav, kjemikalier, materialer, kvalitet etc. Dette ble demonstrert ved bruk av Bimsync der en ved hjelp av strekkoder kan skanne inn all informasjon om produktet inklusive miljøkrav, og tagge direkte inn på det aktuelle rom i BIM modellen. Dette ble demonstrert live med en parkettprøve med strekkode. Dette gjør at en automatisk får oversikt over bl.a. type avfall på byggeplass i tillegg til at en bygger opp FDV dokumentasjonen allerede på prosjekteringsstidspunkt.

BBS-prosjektet – bedre samhandling i byggesaker, Karen Marie Glad Visnes (Plan- og bygningsetaten Oslo kommune)

Dette er et samhandlingsprosjekt der Plan- og bygningsetaten i Oslo sammen med DiBK, Direktoratet for byggkvalitet og sammen med ulike bransjeorganisasjoner ser på tiltak for å forenkle og forbedre byggesaksbehandlingen. Arbeidet er lagt opp med en utstrakt bruk av dialog mellom aktørene. Stadig endringer i regelverket, og et vanskelig tilgjengelig regelverk ble oppfattet som en stor barriere. Strategien ble lagt på mer muntlig kommunikasjon i stedet for skriftlig. Søkerens rolle var ofte uklar og det er vanskelig å utarbeide en komplett søknad. Selvbetjente brukere ble fremhevet som et behov. Det ble også erkjent at det elektroniske «Byggsøk» ikke alltid fungerte tilfredsstillende. Basert på alle elementene som var fremkommet ble det så utarbeidet en tiltaksplan med 60 definerte tiltak. Disse ble gruppert i 3 hovedgrupper: Informasjon (31), kommunikasjon (16) og prosess/regelforenkling (13). Av disse tiltakene er pr. i dag 30 utført og 23 under

utføring. Dette omfatter bl.a. utarbeidelse av en rekke veiledere i tillegg til etatens kursing. Vi ringer nå mer enn tidligere og er bevisst blitt mer løsningsorienterte i tillegg til at flere elektroniske tjenester er forbedret og gjort tilgjengelig. Tiltaksplanen skal gjennomføres og følges opp med en brukerundersøkelse høsten 2014. I tillegg er det opprettet et brukerforum for fortløpende kontakt om forståelse og forbedringer.

Skandinavisk samarbeid om infrastrukturkompetanse, Anders Sandberg (SIK)

Prosjektet gjennomføres som et skandinavisk samarbeid om infrastrukturkompetanse av svenske Trafikverket sammen med norske Statens Veivesen og Jernbaneverket med følgende overskrift: «SIK prosjektet skal samordne infrastruktureiers kompetansekrav for en skandinavisk konkurranseutsatt anleggsbransje». Det er basert på at en felles kompetanse og verifiseringsmodell gir grunnlag for at kompetanse godkjent i Norge også automatisk anerkjennes i Sverige. Individuell kompetanse er definert i en egen rapport «Individuell sertifisering av kompetens» (ISBN 978-91-637-4964-3). Denne er skrevet på generelt grunnlag på tvers av bransjer med tanke på kritisk kompetanse.

Det er ønskelig at når prosjektet er ferdig, så er det mulig via en enkel app på telefonen å sjekke kompetansen til den enkelt bygningsarbeider innenfor det som karakteriseres som «kritisk kompetanse». Dette vil effektivisere kontrollen, og bety mye for f.eks. sikkerhet som å sjekke sertifikat til sprengstoffhåndtering eller andre farlige stoffer som det er særskilte krav til behandling av. Dette vil sikre konkurranse på like vilkår og bl.a. sikre mot ulykker. Sertifiseringen skal kobles sammen i en nasjonal kompetansedatabase der kunnskap er registrert. Dette er tenkt på lengre sikt å være et felles regelverk på tvers av landegrensene.

I prosjektet er det brukt mye tid på å definere hva som er kompetanse. Det finnes 3 hovednivå å dokumentere kompetanse på der nivå 0 er utdanning via kurs der det ikke nødvendigvis verifiseres at du faktisk er til stede

og deltar. Nivå 2 er kurs med en test som avslutning og hvor en faktisk må være til stede, og nivå 3 der det er noen nøytrale som bedømmer kunnskapen. Som eksempel vises til at kjøreskoler ikke får utstede førerkort, men er overlatt til et nøytralt organ med test både av teori og praktisk håndtering av et kjøretøy. Dette er kanskje det mest utbredte eksempelet på internasjonal anerkjent sertifisering. I Sverige er det i byggebransjen innført et såkalt «ID06»-kort for å identifisere den enkeltes identitet og kunnskap. Dette kort utstedes for kritiske arbeider etter en kunnskapstest på linje med utstedelse av førerkort. I Sverige benyttes lokalene og kunnskapen til førerprøven som er spredt over hele landet. (De benytter også deres kunnskap om spørsmålsstilling til å utarbeide selve testspørsmålene). Resultatet kobles opp mot Sveriges Byggindustri der det registreres i et eget dataregister at du har godkjennelsen for eksempelvis sikkerhetsarbeider og miljøkompetanse (ikke selve testresultatene).

Det skjer noe spennende på Kongsberg, Finn Simensen (Fagskolen Tinius Olsen)

Fagskole&Høyskole = Den felles Y-vei. På Kongsberg er det et spennende samarbeid der det er forsøkt med 60 % felles undervisning i teoretiske fag første skoleår mellom Fagskolen og Høyskolen/Y-veien på maskinteknikk og elektro linjene. Undervisningen foregår på Fagskolen etter deres læreplan med noe tilpasning. På Høyskolen gis det mer utdypning i matematikk og fysikk på våren i første klasse. Avhengig av interesse og eksamensresultat kan studentene veksle over mellom utdanningen (Bachelor/Y-fag og fagskolen). Vi har sett at noen studenter har konvertert mellom skolene, så dette fungerer i praksis. Det er et bredt samarbeid på Kongsberg med 30-40 bedrifter gjennom prosjekter som gir et godt og allsidig grunnlag for utvikling av studentene. Dette gir et mer allsidig miljø, og med de positive mulighetene til samspill og overgang mellom studieretning. Det gir også en økonomisk effektiviseringsgevinst. Første inntak ble gjort høsten 2012, og med mindre justeringer er nå

neste årskull i full sving. Det er også igangsatt forberedelser til et samarbeid mellom Fagskolen Tinius Olsen, HiBU (Høyskolen i Buskerud) og NRL (Norske rørleggerbedrifter) om et utdanningssamarbeid for felles fagskole og Y-vei for Klima energi og miljø (KEM). Her legges det opp til at fagskolen og Y-veien kan gå felles i to år. Dette er foreløpig ikke godkjent av Høyskolen, men bearbeides videre. Regjeringen har nedsatt et fagskoleutvalg (Grunt utvalget) med mandat: Se på fagskolens rolle i utdannings-systemet, status, kvalitet og relevans, overgangsordninger til og fra annen høyere utdanning, opptakskrav, fagskole-/studiepoeng, finansieringsordning mm. NOU er beregnet ferdig i desember 2014, og vi er svært spente på regjeringens videre behandling av innstillingen. Ifølge Simensen er «det sådd et frø» i retning av en Yrkeshøyskole som gir mulighet til en påbygging fra fagskolen til en (3-3,5 års) industribachelor. I dagens system må fagskolestudenten starte helt på nytt dersom de ønsker en høyere utdanning. Han håper dette vil være ett av elementene som vil stå sentralt i utvalgets arbeid.

Byggenæringen = mennesker, kompetanse, utdanning og forskning, Jørgen Leegaard (BNL) og Petter Eiken)

Som oppsummering på mange spennende innlegg karakteriseres av at vi er en bransje som vil fremover, og er klare for endringer. Det ble fremhevet at det er mange enkle digitale verktøy som er tilgjengelig i dag i tillegg til de store BIM modellene. Det er bare å ta dem i bruk! Det offentlige (i dag representert bl.a. ved PBE i Oslo) skal i større grad være veileder i stedet for å «skyte ned» prosjektene. Kommunikasjon gir samarbeid! En siste appell ble gitt der en sammenlikner med en togreise og med en siste kraftfull oppfordring til alle i bransjen om å delta og «la oss reise aktivt samen», ikke stå igjen på perrongen! Dette var avslutningen på en veldig god og interessant dag med mange verdifulle innspill.

Agile Project Management - more than just scrum!

Agile Project Management (APM) and Agile Product Development (APD) are closely related but the two disciplines are not the same. This article focuses on the differences and on the true characteristics of APM.

AV SVERRE AAMODT



Jesper Schreiner

Introduksjon

As actors in the modern project society we have all come across the term agile – the agile way of working and thinking, agile product development and lately even the art of project management has also been “hit” by agile. Agile has become very popular and for many very good reasons, however, in recent years a general perception of agile as “saviour of the world” has emerged which in my view is a little over the top. Agile may not always be the best choice or the best approach totally independent of the type and complexity of a project. Moreover, populist talking seem to muddle the overview and undermine transparency by mixing several variants and disciplines of agile into one common agile way of working encompassing product development, project execution and project management as well. To be consciously competent in selecting or deselecting agile project models and/or agile project management models one needs to understand the historical background of agile, the characteristics of agile product development and last but not least, the paradigm and performance indicators (success criteria) of agile project management (APM). From a slightly different perspective, the key to understanding the differences and the true characteristics of each model also lies in the ability to distinguish or discern project management from project execution (referring to the IPMA National Competence Baseline for

Educational background:
B.Sc.E.E.
Master in Project Management (2014)
Certifications: IPMA B Re-Certified (2013)
Assessor on IPMA level C
Current Positions:
Senior Consultant with Fangel Consulting as.
• Member of the management board of the Danish Project Management Association.
• Editor on the journal Projektledele issued by The Danish Project Management Association
• Manager of professional networks for IPMA Certified project managers

Project ManagementExperience. More than 20 years of practical experience from managing complex product development projects, mainly IT projects and from 3 different companies. Successfully managed the implementation of an agile product development (APD) model - both locally and with an outsourcing partner in Russia.

Scandinavia).

Historical flashback

Agile or agility emerged from the IT industry or more specifically from the art of software development. As a former software engineer, I have also



Illustrasjonsfoto

suffered from frustrations recognising how ineffectively and inefficiently software development fits into the traditional linear approach (also referred to as the waterfall model) to system or product development. Main reason for this dysfunctional “couple” is, that early in the project, inherently clients and end users cannot state all requirements that will provide them the ultimate value and consequently software and IT projects very rarely follow the original plan. Moreover, the project environment is often too dynamic featuring rapidly changing technologies constantly offering new opportunities, time-to-market compression and growing global competition; adding it all together will lead to increasing complexity and higher uncertainty. Choosing an agile approach could in fact be viewed as a clever way of handling project uncertainties - when scope and/or goals are not clear or very likely to change or develop significantly during the project life cycle. On the other hand, facing the opposite scenario agile may not necessarily be the best choice. Amazingly, looking back, that it took 15-20 years to realise, accept and

come up with something new specifically developed and tailored to software and IT development. In year 2001 The Agile Manifesto was born saying:
Individuals and Interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan
To which the authors add:
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.
These five lines are so basic and fundamental for the entire agile mindset and paradigm.

The Agile mindset and paradigm

This section brings definitions and statements being essential for the understanding of agility and the agile way of working and thinking. The reader is kindly requested to keep the agile manifesto in mind for better understanding the very original and basic paradigm on which everything in this section is based. This section in particular uses quotes and

references from the book Agile Project Management (see reference 1).

Agility is defined as:

the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment

Five key business objectives or drivers for a good Agile Project Management process:

1. Continuous innovation – to deliver on current customer requirements
2. Product adaptability – to deliver on future customer requirements
3. Improved time-to-market – to meet market windows and improve

4. People and process adaptability – to respond rapidly to product and business change
5. Reliable results – to support business growth and profitability

In traditional project management, performance is measured by means of the 3 indicators located in the 3 corners of the traditional iron triangle (see figure 1 below). Scope is at the top representing the primary driver and the false assumption that scope can be fixed from the outset with cost and schedule as the only variable indicators. There is certainly more to

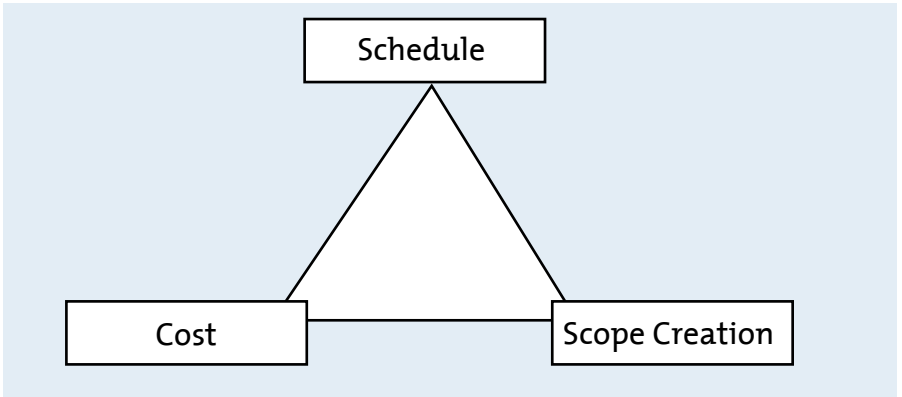


Figure 1 – The Iron Triangle.

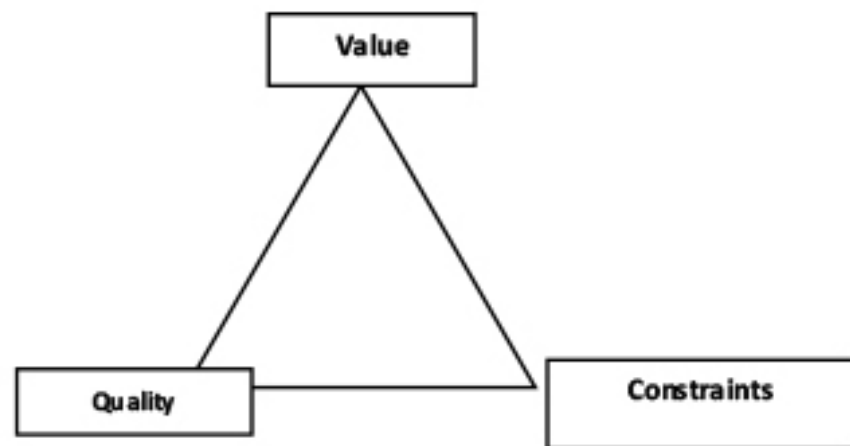


Figure 2 – The Agile Triangle.

this than just the triangular illustration in figure 1 – I claim, that in many project oriented organisations and societies, measuring project management performance and success using these classical performance indicators is still the dominating perception of what successful project management is all about. Now switching back to the agile world, we will meet a complete different set of performance indicators forming the agile triangle (see figure 2). The 3 new agile indicators are:

- Value – to the customer
 - Quality – build a reliable, adaptable product
 - Constraints – scope, schedule and cost
- Note that constraints are still important project (management) success factors but they are not the success criteria or the goal of the project – value is the goal!

Comparing the 2 triangles outlines some basic differences between the traditional or classical paradigm of project management and the agile paradigm of project management. Where the classical paradigm represents a task or plan-driven approach and way of thinking, the new agile paradigm characterises the value-driven approach both to project management and project execution.

A model for Agile Product Development (APD)

Being familiar with the definitions of agile and the agile paradigm originating from the agile manifesto we will now look at a very popular model for agile product development. Knowing that agile emerged from IT development and software engineering, the model was in its original form designed for software development, however, several parts of the model are transferable to other types of projects.

Properly the most distinguished feature of agile product development is the iterative approach providing incremental feature driven development. The former long (months) development phase is now divided into a number of shorter (3-4 weeks) development cycles also referred to as sprints. Only limited resources are invested early in the project in (comprehensive) and detailed planning and in the creation of equally comprehensive and detailed requirement

Ultimate customer value is delivered at the point-of-sale – not the point of plan!

specifications either. In the agile product development model, “requirements” are found in the Product Backlog containing user stories. A user story is a description of the client’s desired functionality. All user stories in the product backlog have a unique priority which makes it relatively easy to select the right user stories for the next sprint. Responsible for the product backlog is the Product Owner who basically is the representative of the client in the project organisation. Following Up & Control are mainly done on daily basis using the scrum method which is a short

stand-up meeting not lasting more than 15 minutes and typically taking place in front of a visual planning board. Scrum meetings are headed by a scrum-master. Testing, releasing and lessons learned are executed continuously – the agile terms for this are continuous integration and improvements.

In my view, this short description of an agile product development model relates mainly to project execution and very little to project management. Clearly, it is a management decision to choose the agile approach (this model) for the development project but – speaking of experience – once the decision is taken and implemented, any competent and self organising team can run the process without too much interference, monitoring and control by the project manager. Never the less, very often this model is referred to as THE Agile Project Management model (APM) – which in my view is wrong as there is a lot more to APM than just this model.

A model for Agile Project Management (APM)

The model presented in this section is also taken from the book Agile Project Management (see reference 1). We will now take a closer look at a model for how to perform APM. The model is grounded on two frameworks:

1. An agile enterprise framework
2. An agile delivery framework

The basic model is developed for IT and software development, but again several parts of the frameworks and the model in general are transferable and can be applied to other projects as well.

The Agile Enterprise Framework

The agile enterprise framework consists of four layers which are presented and explained below:

- 1a) The Portfolio Governance Layer which provides the information about the value of the project (ROI) and the uncertainty of obtaining that ROI.
- 1b) The Project Management Layer encompassing -
 - Creating a full project release plan
 - Working with stakeholders
 - Handling suppliers outside the



Figure 3: A Five phased Agile Delivery Framework

- core team
 - Assisting coordination between multiple feature teams
 - Managing the project externals
 - 1c) The Iteration Management Layer – deals with the planning, execution and team leadership during the short iterations (sprints)
 - 1d) The Technical Practices Layer encompassing –
 - Continuous integration
 - Pair programming
 - Test-driven development
 - Refactoring
- Note that 1d only relates to software/IT development projects.

The agile enterprise framework is to be considered being a prerequisite for a successful implementation of the agile delivery framework.

The Agile Delivery Framework

This framework is quite similar to a phase model and consists of the following 5 phases:

1. The Envision Phase – determine
 - a. the product vision
 - b. project objectives
 - c. project constraints
 - d. the project community
 - e. how the team will collaborate
2. The Speculate Phase
 - a. Develop a capability and/or feature-based release plan that will deliver “the vision”
3. The Explore Phase
 - a. Plan and deliver running and tested stories in a short iteration (sprint) constantly seeking to reduce uncertainty of the project
4. The Adapt Phase
 - a. Review the delivered results, the current situation and the teams performance and adapt as necessary
5. The Close Phase
 - a. Conclude the project, pass along key learnings and celebrate

A graphical illustration of the 5 phase model with feed-back loop is shown in figure 3:

Conclusion and putting in perspective Summarising from the presentations above, Agile Product Development (APD) and Agile Project Management (APM) are related and founded on the same paradigm but they are different disciplines and so are the supporting models.

More specifically, from one perspective, the Agile Product Development Model (“scrum”) dealt with in this article is actually embedded in the Agile Project Management model where APD is represented by the explore phase in the agile delivery framework outlined above. The entire APM-model covers five phases – APD only one.

Speaking of my own personal experience, and I assume this counts for some other organisations as well, to some extent APD can be successfully implemented even without the project organisation having (fully) adopted the agile paradigm represented by the agile manifesto and the agile triangle. Still many organisations consciously or unconsciously adhere to the traditional task or plan-driven approach (The Iron Triangle) sacrificing project relevance and good value on the altar of deadlines and constraints [3]. Converting wholehearted to a value-driven approach is simply easier said than done.

From the book Rethinking Project Management – An Organisational Perspective [3], we learn a new definition of a project saying that a project is a temporary organisation established by another organisation to carry out an assignment on its behalf. A true novelty telling more between the lines than on the line! For the first

time in a definition we find two organisations – the temporary and the base organisation, the latter having “placed an order” on deliverables (the assignment) to create new value in the base organisation. Mission and Value are at the core of the organisational perspective. Hence, from a paradigm perspective there are obvious similarities between the agile and the organisational perspective. In my view, it is beyond any doubt that the value based paradigms, perspective and approaches will penetrate more in the years to come and separate outstanding high performers from the medium well performing organisations. So, there is far more to agile than just scrum!

References

1. Highsmith, Jim. (2010). Agile Project Management. Second Edition. Addison Wesley.
2. Hass, Kathleen. (2007). The Blending of Traditional and Agile Project Management in IT Projects. IPMA Project Management PRACTICE, Issue 4, Winter 07/08.
3. Andersen, Erling S. (2008). Rethinking Project Management – An Organisational Perspective. Printice Hall.

Evaluer projektets ledelsesindsats

– med fokus på at opnå mere værdi af projektledelsen

Det er klogt med mellemrum at stoppe op og evaluere ledelses-indsatsen i dit projekt. Men det ser ud til mere at være undtagelsen med en bevidst og systematisk evaluering – bortset måske ved afslutningen af projektet. Stigende ledelseskomplesitet og foranderlighed i vores projekter gør det imidlertid vigtigere undervejs at reflektere over, hvordan projektledelsen fremmer projektets succes.

AV MORTEN FANGEL, JACOB HØEG OG
MICHAEL BOE SØRENSEN

Artiklen giver dig et afsæt for på for- kant at skalere og tilrettelægge eva- lueringer af projektledelse. Desuden gives praktiske vink for udformning af spørgeskemaer med fokus på vær- diskabelse mere end metodeljek – og for afholdelse af evalueringsseminar til fremme af involvering og læring.

Ved ledelse af et projekt med en vis kompleksitet er det nyttigt at skelne mellem to parallelle proces- ser. Den ene handler om at udøve projektledelse, som omfatter alle de velkendte aktiviteter i form af bl.a. metodeanvendelse, mødeafholdelse og personligt lederskab. Se figur 1! Den anden proces går ud på at lede projektledelsen, som omfatter at planlægge, facilitere og evaluere ledelsesaktiviteterne. Artiklen er baseret på et halv- dagsseminar ved Symposiet Projektledelse 2013 og bogen Proaktiv Projektledelse. Planlægge evaluering af projektledelse



Figur 1: At lede og at udøve projektledelse udgør to parallelle processer ved ledelse af et projekt.

Det følgende er et indspil til på for- kant at forholde dig til at foretage evalueringer undervejs i dit projekt. Hvornår, hvorfor, hvordan evalueres ledelsen – og med hvem?

Skalering og tilrettelæggelse af en evaluering af projektledelse kan foregå efter følgende fire-trins- metode for generelt at planlægge projektledelse:

1. Fakta om projektet og dets situation

Hvad er anledningen til at overveje evaluering

2. Karakteristik af projektets kompleksitet

Hvilke forhold bestemmer, hvorfor evaluering?

3. Udfordringer for projektledelse

Hvad ønsket opnået ved evalueringen?

4. Ledelsestiltag for håndtering af udfordringer

Hvordan gribes evalueringen praktisk an?

Det anbefales, at du først forholder dig til hvert af de fire trin, gerne sammen med en sparringspartner – og overvejer de tilhørende spørgsmål. På figur 2 er sat plads af til at gøre notater undervejs. Efter en sådan første afklaring af den kommende evaluering, opfordres til at overveje de alternativer, der for hvert af de fire trin er liste på figur 2. Idéen med tjeklisten er at få dig til at overveje

muligheder, som du ikke umiddelbart har overvejet – eller som normalt ikke praktiseres i din virksomhed.

Om forfatterne

Morten Fangel er direktør og chef- konsulent i Fangel Consulting og har over flere årtier arbejdet med praktisering, rådgivning og undervisning inden for projekt- ledelse. Er desuden direktør for Dansk Projektledelse og leder af IPMA Certificeringen i Danmark. Her senest forfattet og udgivet bogen Proaktiv Projektledelse.

Jacob Høeg har arbejdet med projektledelse i 15 år – de fleste hos Telenor, hvor han for tiden er programleder på Telenors internationale projekter. Er IPMA Certificeret® på niveau B og fungerer som assessor i Dansk Projektledelse.

Michael Boe Sørensen er senior- projektleder i Ciber og har siden 1992 ageret som projektleder, primært på implementering af stan- dard ERP systemer i større danske virksomheder samt som under- viser af projektledere. Michael er IPMA Certificeret® på Niveau B fra 2002 og fungerer som asses- sor i Dansk Projektledelse.

Seminar med Dr. Aaron Shenhar:

MOVING PROJECT MANAGEMENT TO THE NEXT LEVEL

Hva vil fremtidens projekter kreve av deg som prosjektleder?



”The next generation of project management will transform project managers into leaders of innovation who learn how to deal with the strategic and business aspects of their projects, actually improve time and budget performance, and build a vision to inspire their teams while having fun.” – Dr. Aaron Shenhar

Dr. Shenhar regnes som en av verdens ledende eksperter på prosjektledelse, innovasjon og ledelse. Han var den første mottakeren av Project Management Institute (PMI) sin Forskningspris, har mottatt IEEE Engineering Manager of the Year Award, og ble nylig nominert som PMI Fellow. Han har fem akademiske gra- der i engineering og ledelse fra Stanford University, og Technion Israel Institute of Technology. Hans siste bok, Reinventing Project Management, er den første boken Harvard Business School har utgitt om prosjektledelse. Aaron Shenhar har også bred operativ erfaring som konsulent for selskaper som 3M, NASA, Honeywell, Dow Jones & Co, US Army, og Tata Group.

Møt Dr. Shenhar og la deg inspirere!

Vi i Holte Consulting har selv latt oss inspirere til nytenkning innen prosjektle- delse gjennom Dr. Shenhars imponerende erfaring og forskning. Han balanserer vitenskap og kunst, på en fascinerende måte, som premisser for å lykkes med prosjektledelse. Vi ønsker å dele hans kunnskap og entusiasme og inviterer til inspirerende seminar.



Trygve Sagen
Administrerende direktør
Holte Consulting

Meld deg på: www.holteconsulting.com
eller på e-post til: ada@holteconsulting.com

**Fredag 6. Juni
kl. 8:00 - 12:00**

**Felix konferansesenter,
Aker Brygge**

Pris: 1800,- per deltager
Ved 3 eller flere deltagere:
1450,- per deltager
inkludert frokost og booklet
med Strategic Project
Leadership®

Påmeldingen er bindende, og
avbestilling må skje senest
2 uker før arrangementet.
Avbestillinger senere enn dette
faktureres i sin helhet.

**Seminalet er på engelsk
og gir 4 PDUer**

– Prosjekter som ikke går som planlagt, er ikke godt nok planlagt

Etter mer enn tretti år med variert prosjekterfaring og nå som fagansvarlig for prosjektstyring i Hydro, er Terje Engeset en av bransjens mest erfarne prosjektledere. Mange aktive år, mange prosjekter og mange ulike resultater gir vanligvis noen klare erfaringer om hva slags prioriteringer som er mer viktig enn andre. Prosjektledelse fikk besøke han før påske og det var nærliggende å spørre om hva han mener er noe av det viktigste i et prosjekt.

AV SVERRE AAMODT

Og svaret kom ganske momentant; modningsfasen fram til investeringsbeslutningen – denne tiden blir ofte ikke prioritert godt nok! Det er her grunnlaget legges for suksess - eller fiasko.

Hva er det som svikter i denne fasen?

At prosjektet ikke blir utviklet godt nok slik at planer og estimater blir utfullstendige. Det skyldes ofte manglende prioriteringer, tidspress og ressursmangel. Det er i de tidlige fasene det skal være rom for kreativitet, der ideer evalueres og utvikles. Kreativitet sent i prosjektet viser seg gang på gang å bli kostbart og ofte må ellers gode ideer vrakes fordi de kommer for sent.

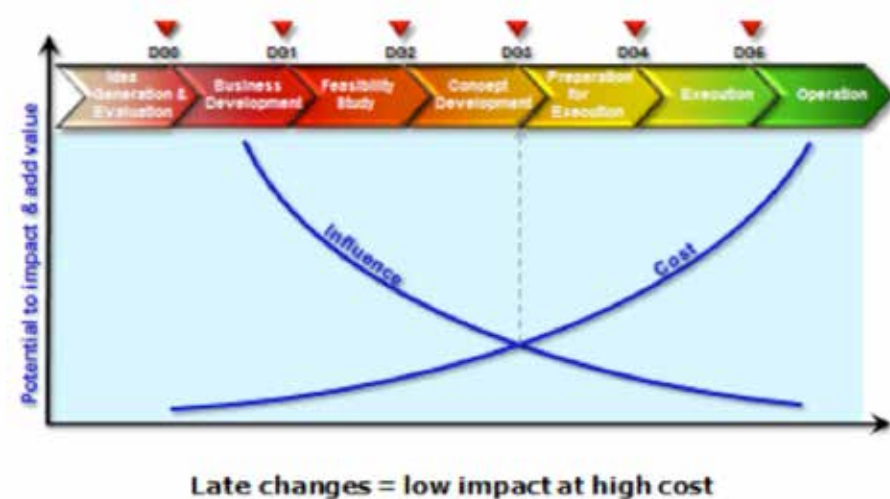
Jeg vil gjerne få trekke fram tre forutsetninger for et pålitelig kostnadsestimat og derved et vellykket prosjekt og som må være på plass ved beslutning om realisering av prosjektet:

- Prosjektomfanget må være definert. Ofte vokser arbeidsomfanget etter at investeringsbeslutningen er tatt fordi konseptet ikke ble



Valsede aluminiumprodukter er en stor del av Hydros produksjon. Illustrasjonsbilde fra bildebank.

Influence & cost



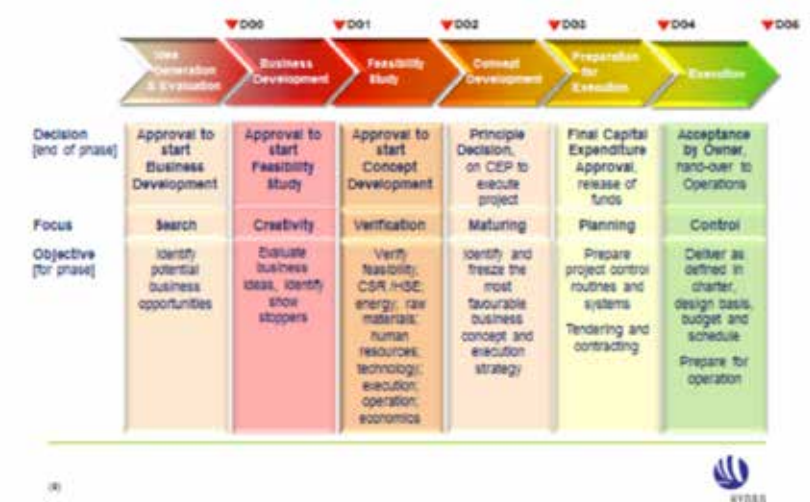
Figur 1 - Påvirkning vs. kostnad

Fakta

Hydro er et globalt aluminiumselskap med produksjon, markedsføring og handelsaktiviteter i hele verdikjeden fra bauksitt, alumina og energi til framstilling av primærmetall og valsede aluminiumprodukter, samt resirkulering. Med base i Norge har selskapet 13.000 ansatte involvert i aktiviteter i mer

enn 50 land på alle kontinenter. Med utgangspunkt i mer enn 100 års produksjon av fornybar energi, teknologiutvikling og nyskapende samarbeid tar Hydro sikte på å gi større livskraft til kundene de betjener, og til samfunnet selskapet selv er en del av. Se hydro.com

CVP phases



Figur 2 - Hydros beslutningsprosess for investeringsprosjekter

tilstrekkelig utviklet i forkant. Anskaffelse- og gjennomføringsstrategien må tilsvarende defineres. Leverandørmarkedet må analyseres og kontraktstrategien tilpasses markedet. Det er meningsløst å forsøke å påtvinge leverandører ansvar og risiko de ikke har forutsetninger for å håndtere.

- Fremdriftsplanene må gjennomarbeides. Her må ønsket om tidlig ferdigstilling ikke få lov til å resultere i urealistiske tidsfrister.

Mange prosjektideer blir ofte utviklet langt før de til slutt blir stoppet. Hva kan hovedårsakene være til det?

- Jeg kan i alle fall bekrefte at problemstillingen er relevant. Man kan bli så ivrig på å få gjennomført idéen

sin at man bevisst eller ubevisst unnlater å sjekke ut viktige elementer som senere viser seg å stoppe prosjektet. Vi ser også overoptimistiske estimater i de tidlige fasene. Vi sparer unødig ressursbruk og kostnader når vi legger en systematisk plan og identifiserer og sjekker ut mulige prosjektstoppere før vi starter detaljarbeidet. Elementer som typisk må sjekkes ut tidlig vil være:

- Forretningsideen - samsvar med selskapets virksomhetsområde
- Produktmarkedet - tilgjengelighet, konkurransesituasjon
- Råstofftilgang og -priser
- Finansiering av prosjektet

- Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) - utslipp og forurensning, mulige protester fra miljøbevegelser
- Sosiale forhold - eventuell lokal motstand mot prosjektet
- Ressurstilgjengelighet, internt og eksternt
- Tomteforhold - anskaffelse av tomt, grunnforhold, regulering
- Teknologi - tilgjengelig?
- Det kreves vanligvis ikke all verden å sjekke ut disse punktene tidlig og i Hydro har vi etablert et detaljert program for trinnvis utvikling av investeringsprosjekter. Her sjekker vi prosjektets modenhet underveis før det får fortsette inn i en ny fase. På

den måten kontrollerer vi også kostnadspådraget og hvordan penger og ressurser blir benyttet. I bunn og grunn er det snakk om en aktiv og god risikostyring gjennom hele løpet fra ideunnnfangelse til gjennomføring og igangkjøring av det ferdige anlegget.

Med henvisning til fasebeskrivelsen dere selv bruker. Hva vil du betegne som det kritiske punkt i denne prosessen?

- Det er ved vår beslutningsmilepel nr. 3 (DG3) vi tar den prinsipielle beslutningen om å gjennomføre prosjektet og da fryser vi designet og gjennomføringsstrategien. Samtidig implementer vi et strengt endringsregime. Sene endringer er ofte kostbare og vi ønsker å minimere antall endringer etter DG3.

På spørsmål om et godt eksempel på nødvendigheten av å bruke nok tid på avsjekk, svarer Engeset;

- Vi vurderte et kombinert vannkraft- og aluminiumsmelterprosjekt i Peru som ble stoppet - nesten for sent. Vann skulle føres i lange tunneller frem til kraftverket. Prosessen gikk sin gang og alle var optimistiske, helt til vi fikk inn en tunnelkyndig ingeniør. Han fant raskt ut at det var umulig å drive tunneller med den lengde og dybde vi måtte ha i den aktuelle fjellkvaliteten. Eksempelet viser at vi i modningsfasen må ta oss tilstrekkelig tid til å tenke gjennom alle forhold som har med prosjektgjennomføringen å gjøre.

Det er gjerne kompetente og godt utdannede folk som leder prosjekter. Hva kommer det som oftest av når prosjektene likevel svikter i planleggingsfasen?

- Jeg tror mye ligger i utilstrekkelig risikostyring. Vi ingeniører liker å dukke ned i det vi er best på og gjerne videreutvikle og detaljere ut disse elementene. Spesielt i tidlige fasen kan da andre viktige områder bli uteglemt. God risikostyring er det viktigste verktøyet vi har for å sikre at vi fanger opp alle viktige elementer og unngår negative overraskelser. Men et prosjekt fritt for uforutsette hendelser har jeg til gode å se, og det er jo også det som gjør prosjektarbeid

så spennende.

Hvilke tanker gjør du deg rundt eiers rolle i et prosjekt?

- Prosjekteier og prosjektleder har felles mål, og derved også felles interesse og utbytte av å jobbe nært og godt sammen samtidig som vi må forstå og respekterer hverandres ulike roller og oppgaver i prosjektet. Eier skal stille krav, men det er viktig at han også er støttende og bidrar aktivt til en smidig og effektiv gjennomføring.

- Et annet råd er å få driftserfaringer tidlig inn, for der legges mye av premissene. Hvis designet fryses uten at driftsorganisasjonen er på banen får vi diskusjoner og krav om endringer senere. Drift vet hvordan anlegget skal være for at det skal bli effektivt og rimelig å drifte. Sørg for å få drift med i utviklingsfasen av prosjektet!

Det er åpenbart at ansvarsforhold mellom eier og ledelse ikke alltid er klarlagt. Hva er det du gjør for å få både tydelige grensesnitt og et godt samarbeid?

- Ja, eier og prosjektleder må som sagt jobbe godt sammen. I Hydro gjennomfører vi det vi kaller en oppstarts arena når vi går inn i en ny prosjektfase. Det er et møte mellom eierorganisasjonen og prosjektledelsen som kan vare fra noen timer til et par dager avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet. Formålet er å sørge for at eiers organisasjon og prosjektet har en felles og entydig forståelse av prosjektets mål og suksesskriterier, og hverandres roller og ansvar. Eiers forventninger skal avklares og vi blir enige om hva som er en «god nok» leveranse ved avslutningen av fasen som underlag for godkjenning av en videreføring til neste fase.

En prosjektleder skal helst være god på det meste. Kunne bedømme bl.a. de tekniske, økonomiske, personalmessige, juridiske og markedsmessige forhold av betydning for prosjektet. Er det mulig?

- Jeg tror det er avgjørende at prosjektlederen selv erkjenner egne mangler og svakheter og sørger for å etablere en kompletterende

prosjektgruppe som dekker alle nødvendige fagområder. Men utfordringene kan være av høyst ulik karakter som å håndtere språkbarrierer med mange nasjonaliteter på byggeplassen, kulturforskjeller når vi opererer utenlands, håndtering av medier og interesseorganisasjoner, osv. Det er viktig at man tenker gjennom og etablerer strategier for hvordan også slike forhold skal håndteres.

- Prosjektledelse er teamarbeid og det er nok en fordel med mangfoldig erfaring. Den norske lederstilen der vi respekterer hverandres roller og posisjoner og er åpne for diskusjoner og meningsbrytninger mener jeg bidrar til at beslutninger tas på et best mulig grunnlag. Det har også bidratt til at vi i Norge er helt i fremste linje innen prosjektledelse, avslutter Engeset.

Terje Engeset

Siv.ing. fra NTH 1983, Bygningsingeniøravdelingen. Bred prosjekterfaring fra bygge- og mekanisk industri; - prosjektering, anskaffelse, prosjekterings-, bygge- og prosjektledelse Nå: Fagansvarlig for prosjektstyring i Norsk Hydro og ansvarlig for Hydros beslutningsprosess for investeringsprosjekter

TEMAMØTE

Teori i prosjektledelse er tull! ---- eller?

Torsdag 12. juni kl 9-12, Ingeniørenes hus, Kronprinsensgate 17, Oslo

Påmelding via www.prosjektledelse.org under Arrangementer eller via kalenderen. Mail : post@prosjektledelse.org

Om temaet:

Den erfarne prosjektlederen hevder ofte at «teori er tull». Men er det så enkelt? Hva går vi glipp av ved ikke å være åpne for andres erfaringer? Eller for teorier som ofte er erfaring satt i system? Hva er teoriens plass hos en god prosjektleder? Hvor «oppdatert» er organisasjonenes prosjektstyrings-håndbøker?

Tre profilerte nordiske forfattere vil dele sine erfaringer.

Målgrupper:

Prosjektledere som ønsker å lære mer, så vel som PMO-ledere som skal sikre gode styringssystemer for prosjektene, og HR-direktører som skal sikre opplæring av organisasjonens prosjektledere.

PROSJEKTOPPSTART

Michel Esnault, Norge

Den viktigste fasen i et prosjekts liv er oppstarten. Mange av problemene som oppstår senere i prosjektet, kan tilbakeføres til en lite gjennomtenkt igangsetting. Prosjektoppstart er en veiledning i hvordan prosjekter bør startes. I tillegg går boken gjennom alle fasene i et prosjekts liv og er dermed skreddersydd for alle som generelt vil lære seg mer om prosjektarbeid. Teorien kan brukes i alle typer prosjekter. Om du skal starte opp små eller store prosjekter i din bedrift, utvikle et nytt produkt, etablere en barnehage, være prosjektleder for et TV-program, gjennomføre en fotballturnering – det er de samme grunnteknikkene som gjelder.



HOW TO GET COMMON SENSE COMMON PRACTICE

Morten Fangel, Danmark

Dette er en bok for deg som vil få del i erfaringer fra erfarne prosjektledere. I tillegg behandler boken temaer fra «Kompetanse i prosjektledelse» - heftet som benyttes i forbindelse med IPMA's sertifisering i prosjektledelse.



Boken er et verktøy for prosjektlederen som ønsker å bli mer pro-aktiv, og ikke lenger bruke så mye av tiden til brannslukning. Boken er også godt egnet for refleksjon – til å sammenholde egne erfaringer med denne prosjektlederens erfaringer.

NFP
Norsk Forening for Prosjektledelse

Tilknyttet **Tekna**

I samarbeid med **projectplace**

Kompetansen til prosjektbestiller kan bli bedre



Nina Sørdsdal-Myrliid

Utdannelse:
Siv.ing
Kommunikasjonssystemer,
Institutt for Informatikk, UIO,
2004
Arbeidserfaring:
2005-2007: Konsulent, Software
Innovation ASA
2007-2013: Rådgiver, Steria AS
2013- : Prosjektleder,
Politidirektoratet

Sertifisert Prince 2 Practioner
Sertifisert MSP Foundation

Nina Sørdsdal-Myrliid er i dag ansatt i Politidirektoratet og jobber i dag som fagansvarlig for politiets prosjektmodell. Hun har bred erfaring fra offentlig sektor gjennom konsulentbransjen, og har det siste året konsentrert seg om å lære politiet hvordan man best mulig gjennomfører prosjekter, både rettet mot prosjektledere, prosjekteiere og styringsgruppemedlemmer. Etter det vellykkede Temamøte (Prosjektveiviseren – en prosjektstyringsmodell i offentlig sektor) i regi av NFP den 21.mars, hvor Sørdsdal-Myrliid var en av foredragsholderne, fikk Prosjektledelse anledning til å snakke mer med henne om noen av sine erfaringer.

Sørdsdal-Myrliid: Konseptfasen skal utrede alternative konsepter, og vurdere hvilket konsept som i størst grad gir måloppnåelse og samtidig tilfredsstillende etatens behov. Videre er det behov for å koordinere og prioritere hvilke initiativ som skal utredes, og hvilke man skal jobbe videre med etter endt konseptfase. Det er viktig å velge det «riktige» prosjektet. Når det er gjort, skal prosjektet gjennomføres riktig! I gjennomføringen av prosjektet er det viktig at det hele tiden settes fokus på å tilrettelegge for at linja skal kunne skape en endring, og kunne realisere gevinst/ nytteverdi som følge av prosjektinvesteringen. Det er viktig at vi hovedsakelig setter i gang prosjekter som skal fylle et behov og der resultatet skal skape en merverdi for organisasjonen. Spørsmålet i mange sammenhenger er om bestiller har den forståelsen?

AV SVERRE AAMODT

Aller først, hvordan gjennomfører du et prosjekt?

- For å gå rett på sak og i kronologisk rekkefølge, når man først har gjennomført en god konseptfase, og besluttet å sette i gang et prosjekt, er dette «boka» vi følger; Planleggingsfasen skal sikre at virksomheten har en god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet, før vi bestemmer

oss for realisering av konseptet. Planleggingsfasen skal skape et sterkt fundament for å kunne anskaffe/ utvikle prosjektets leveranser i etterfølgende faser. Gjennomføringsfasen skal skje i henhold til de planer som fremgår av de styrende dokumentene, og avslutningsfasen skal sikre en strukturert og formell avslutning av prosjektet. - Suksessfaktorene for disse prosessene, slik jeg ser det, er følgende:

- God kommunikasjon og samhandling mellom prosjekteier/styringsgruppe og prosjektleder
- God kommunikasjon og involvering av brukere i prosjektarbeidet
- God usikkerhetsstyring, avviks- og endringshåndtering
- Være hele tiden godt forberedt, arbeide hardt og å lære av feil, hele tiden.

Hvilke erfaringer har du gjort deg i forhold til prosjektets tidlige fase?

- Linjen må involveres og gjøre mer enn å sette i gang et prosjekt! Linjens ansvar er å utrede detaljene, ta de store strategiske beslutningene og bidra til at det riktige prosjektet blir bestilt (konseptfasen). Videre har linja et ansvar så lenge prosjektet pågår, gjennom arbeid i styringsgrupper og aktivt prosjekteierskap. Linja trenger å forstå at de ikke bare kan sitte på sidelinjen og «vente» til prosjektet ferdigstilles, men hele tiden være i dialog med prosjektet og forbedre seg på å ta i mot og å bruke prosjektleveransene. - Det jeg kaller «den gode bestillingen» er det som er viktig. Finne ut hva som er den egentlige utfordringen, måle dagens situasjon opp mot det reelle behovet. Og å gjøre en slik analyse i organisasjon på 14.000 ansatte er litt av en utfordring. Et intranett f.eks. dekker jo to vidt forskjellige behov når vi tenker på oppgavene til en politisjef i forhold til eksempelvis logistikkavdelingen. Det er viktig å forstå hva de virkelige problemstillingene er og de muligheter som finnes

til å realisere det. Ofte tror man at å lage noe nytt er svaret på utfordringene, men løsningen kan like fullt være å endre måten man utnytter dagens løsninger på, manglende opplæring eller lignende.

Er vi tøffe nok til å stoppe prosjekter i tide?

- Nei, svarer Sørdsdal-Myrliid umiddelbart. Vi dårlig til å stoppe prosjekter! De skal nemlig noe til for å stoppe et prosjekt etter å ha brukt 10 mill, men det er kanskje rimeligere å stoppe det da enn etter å ha svidd av 90 mill. til før en erkjenner at prosjektet enten er feil eller ikke gjennomførbart. - Her kommer det viktige inn, nemlig businesscasen, eller det som vi kaller; prosjektbegrunnelsen. Når vi først har satt i gang et prosjekt så har vi allerede besluttet et budsjett bestående av tid, penger og omfang. Og som vanlig er, kommer det veldig fort opp tilgrensede aktiviteter. Og så tar vi med det ene etter den andre. Da øker omfanget! Man er ikke tro mot «baseline» i prosjektet. Men øker vi omfanget så vil det ta lenger tid og koste mer, og trenge flere ressurser. Hvorfor setter ikke leder foten ned tidnok?

Hvorfor stoppes ikke prosjektene i tide?

- Prosjekteier og styringsgrupper trenger generelt sett å få mer kompetanse på, og trene på å forholde seg til et sett med rammer, der rammene består av tid, penger og omfang. Disse henger sammen. Du kan ikke endre én uten å påvirke minst én av de andre. Prosjektlederens oppgave er å hindre at hele trekanten (Prosjektledertrekanten, Red.anm.) går fra hverandre. Det letteste er å forholde seg til et budsjett. Og så «glemmer» man avtalt omfang.

Hvordan kan vi øke kompetansen hos Bestiller?

- Først og fremst må det brukes nok tid på å lage en skikkelig prosjektbegrunnelse. Hos oss har vi kjørt egne kurs på dette for å lære virksomheten hva dette innebærer. Da blir tid, omfang, kostnadsbildet, for ikke å snakke om usikkerheter som kan påvirke disse

faktorene, mere klart, og vi kan ved det unngå at det blir levert noe som ikke dekker definerte behov, eller støtter oppunder virksomhetens mål og strategier. Noen har det kanskje for travelt med å komme i gang, og tror at det er mer effektivt og bare sette i gang. Jeg tror det ofte handler om utålmodighet, dessverre. Det å sette i gang uten en god prosjektbegrunnelse og ha brukt tilstrekkelig tid på hhv konseptfasen og planleggingsfasen, er egentlig å gjøre seg selv en bjørnetjeneste. Istedenfor å forberede seg på de utfordringene man tror kan komme, må man i gjennomføringen til stadighet «rykke tilbake til start», noe som reelt sett vil ta lengre tid enn om man hadde tenkt på det på forhånd.

Det handler om å forstå hva et prosjekt faktisk er og hvorfor man skal benytte det som arbeidsform. - Bestillerkompetansen må bli bedre, og det kan gjøre bl.a. ved å

- Lære opp alle involverte i å utforme en korrekt prosjektbegrunnelse, da det er grunnlaget for valg av riktig prosjekt.
- Følge opp dette tett, så forståelsen sitter i alle berørte parter.
- Trene på å se helheten. Det er viktig at prosjekteiere er involvert og har et vidsyn i stedet for å være så siloorientert, seg og sitt, sine behov.
- Forstå at mitt behov kan være ditt behov sett fra ulike vinkler. Vi trenger jo ikke ti saksbehandlings-systemer selv om det er et ti ulike saksbehandlingsområder.

Å sette i gang før en kvalitetssikret prosjektbegrunnelse foreligger er en felle mange går i. Hvorfor?

- Dette er et interessant fenomen, svarer Sørdsdal-Myrliid. Min erfaring er at dette kommer av flere forhold, og noen av disse er f.eks.:

- Prosjekteier og leder forstår ofte ikke kompleksiteten i prosjektet.
- Innenfor IKT har man ikke jobbet så mye med forvaltning og videreutvikling av systemporteføljen, så en blir utålmodig etter å vise resultater.
- Mangel på respekt for at endringer tar tid. En ny løsning tar tid å innføre, og det tar enda lenger tid å endre arbeidsmønstre for å utnytte full effekt av den nye løsningen. Eier kan beslutte, prosjektet gjennomføres og

overleveres, men leveransen skal også tas i bruk i linja. Dette krever kanskje ny kunnskap og kompetanse, nye arbeidsprosesser og endrede måter å bruke arbeidsverktøy på. Dette tar tid!

Gevinstrealisering. Er etatene nok opptatt av det?

Sørdsdal-Myrliid er opptatt av nettopp dette.

- Det offentlig burde være mye mer fokusert på gevinstrealisering. Og med det mener jeg både kvalitative gevinster og de gevinster som kan omregnes i kroner og ører.

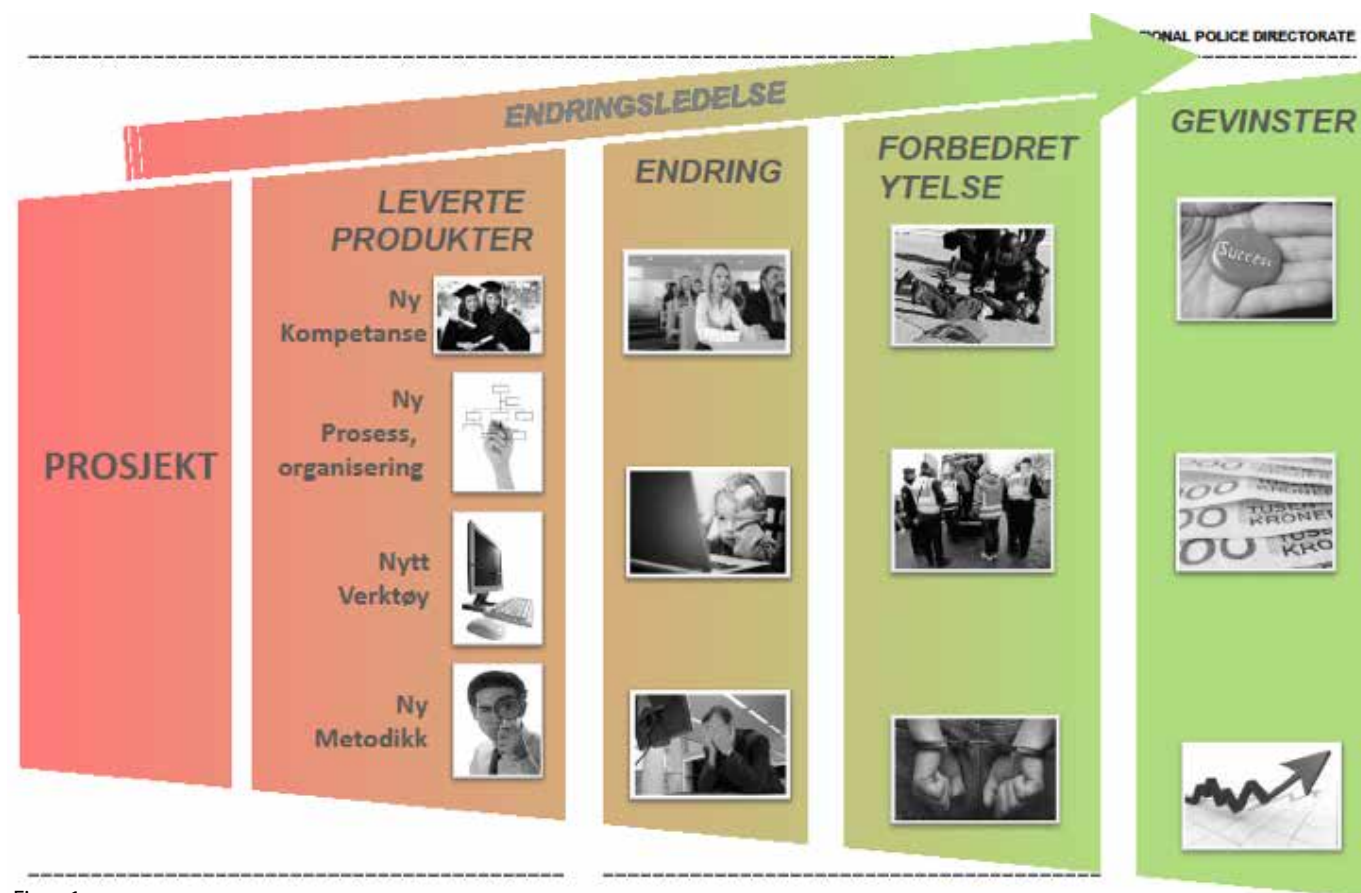
- Alle snakker om gevinstrealisering, men få snakker om hva som skal til. Vi kan ikke bare «hente ut gevinster», vi må jobbe for det, og planlegge og gjennomføre tiltak for å lykkes. Blant annet er det viktig at brukerne må inn på et tidlig tidspunkt og få et eierskap til ideen. De må la være å tenke bare overordnet, og heller ikke bare på en side av saken. Brukerne må forstå at de bør bidra i gevinstplanleggingen i og med at det ofte er de som skal realisere gevinster/nytteeffekter i etterkant. Det handler også om å skape det helhetlige gevinstbildet. I politiet snakker man ofte om å gjennomføre tiltak for å få mer synlig politi, men det har en kostnadsside ved dette også. Mer synlig politi kan gi oss gevinsten av større tillit i befolkningen og ved at kriminalitetsbildet endrer seg, men vi kan ikke bare sette 400 flere politifolk ut i gatene, de trenger også biler, utstyr m.v. Dette igjen handler om Bestillerkompetansen.

Hvilken rolle spiller nettopp brukerne for å oppnå tilsiktet gevinstrealisering?

- Gjøres det som vi nå har snakket om hittil, så skapes gode endringsambasadorer, og det er kritisk for å lykkes. Endringsledelse er uhyre viktig, for et prosjekt skaper nettopp endringer. Alt er hele tiden i endring, i oss og rundt oss, og skapes mange endringsambasadorer i linjeorganisasjonen går det også mye lettere med selve innføringen av prosjektleveransen.

Hva slags tilnærming til budsjetter og pengebruk er det i det offentlige?

- Det er nok i mange tilfeller en noe ►►



Figur 1

annerledes tankegang i det offentlige. Når vi f.eks. spør om hva et prosjekt koster, så svarer man fort hva det koster i år. Altså hva det koster å drive prosjektet fra A til B. I det private næringsliv er det nok mer nærliggende å svare hva det koster fra A til Å. Derfor må vi i det offentlige bli flinkere til å synliggjøre hva det koster i hele prosjektperioden, ikke bare i budsjettperioden. Ellers blir det fort dyrere. «Får jeg mindre penger enn forventet i år, tar prosjektet bare litt mere tid»

- Vi må komme til det at vi tenker gjennom kostnadsbilde for hele prosjektet og med det omfang som en regner med. Det er det budsjettet som må flagges ved prosjektets begynnelse, og så må prosjektet heller leve med en viss grad av usikkerhet i forhold til eventuelt ikke å få så mye penger som en ber om. Min erfaring er at det klarer de fleste som gjør det på en god måte.

Er det faktorer som ofte blir feilkalkulert inn i prosjektene?

- Det kan nok være flere, men et vanskelig tema er følgekostnader og ressursbruk. Noe av utfordringen er

at vi gjør flere ting på en gang. - Vi kan være gode på å ta med investeringer, men ikke så gode på å ta med forvaltnings- og driftskostnader som kommer i etterkant. F.eks. betaler et prosjekt for investering av maskin og programvare i forbindelse med utvikling av en ny IT-løsning, men glemmer å tenke på at det krever mennesker til å forvalte og drifte løsningen når prosjektet avsluttes. «Vi bruker jo interne ressurser og de er jo gratis likevel», men det sitter jo sjelden folk og venter på å få noe å gjøre, poengterer Sørødal-Myrliid. Ingen ting er gratis, og er noen ledige så er det bedre å finne ut hvorfor de er det, i stedet for å bruke dem ukritisk.

Hvor ligger utfordringene til Prosjekteier? Si også noe mer om de ulike rollene i et prosjekt.

- Kunsten er å få Prosjekteieren til å forstå sitt ansvar. Forstå at det skal mer til å skape en endring og effekter fra et prosjekt enn å levere et sett produkter. Det er eierstyringen som er svak i mange tilfeller. Det er prosjekteiers ansvar, prosjektleders, når ting går galt. Det må bli mer fokus på eier, for det er Prosjekteier som skal

utnytte effekten etterpå. Det å gjøre et prosjekt er ikke nok til å skape den endring som skal til. Prosjekteier må være med! Tenker vi bare verktøyene og ikke det omkringliggende så får man i alle fall ikke til endringen.

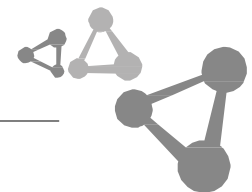
- I det store og det hele er de veldig viktig å ha en klar forståelse av roller og ansvar i et prosjekt.

Prosjekteier er ansvarlig for prosjektets suksess – eller fiasko, og er prosjektets viktigste beslutningstager på vegne av linjeorganisasjonen. Prosjekteier skal sikre at prosjektet gir verdi for pengene.

- Styringsgruppen er ansvarlig for den overordnede ledelse og styring av prosjektet og representerer virksomhetens interesser og ønsker på et overordnet nivå.

- Prosjektlederen er prosjektets «daglige leder» og har myndighet til å gjennomføre prosjektet på vegne av prosjekteier og styringsgruppes innenfor vedtatte rammer.

Avslutningsvis, sier Sørødal-Myrliid, vil jeg gjerne få poengtere at det er viktig å erkjenne at Prosjektlederskap er et fag. Vedkommende må være en som er kompetent, ikke bare en som har ledig tid.



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder høsten 2014

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo	02.09.2014	28.08.2014	28.08.2014	28.08.2014
Påmeldingsfrist	01.10.2014	05.09.2014	05.09.2014	05.09.2014
Introduksjonsseminar	09.10.2014	18.09.2014	18.09.2014	18.09.2014
Søknad med CV og egenvurdering	26.11.2014	10.10.2014	10.10.2014	10.10.2014
Skriftlig prøve	28.11.2014	16.10.2014	16.10.2014	16.10.2014
Assessorvurdering	20.01.2015	03.11.2014	03.11.2014	21.11.2014
Workshop			12.11.2014	
Muntlig eksaminering			13.11.2014	
Innlevering av prosjektledelsesrapport / caserapport	10.03.2015	14.11.2014		
Muntlig eksaminering	10.03.2015	03.12.2014 / 04.12.2014		
Assessorevaluering	10.03.2015	12.12.2014	28.11.2014	
Utstedelse av sertifikat	20.03.2015	19.12.2014	19.12.2014	19.12.2014

ISO 55000 Styringssystemer for forvaltning av anlegg og verdier

Har en merkevare, en anleggspark, en oljerigg og et telenettverk noe til felles? Disse tingene synes å være veldig forskjellige, men har som fellesnevner at de skaper verdi for organisasjoner, og forvaltningen av disse anleggene og verdiene kan styres etter samme prinsipper.

GURI KJØRVEN, STANDARD NORGE

Det er nå kommet internasjonale standarder som beskriver hvordan organisasjoner kan styre denne forvaltningen, og standardene er utgitt som Norsk Standard, NS-ISO 55000-serien. Internasjonalt går standardene inn under betegnelsen «Asset Management». I Norge snakker vi om styringssystemer for forvaltning av anlegg og verdier. Hvem har nytte av standardene? Standardene i NS-ISO 55000-serien er nyttige verktøy for organisasjoner som har oppgaver og aktiviteter knyttet til anskaffelse, drift og/eller vedlikehold på områder som veg, jernbane, strømforsyning, anlegg for vann, varme og sanitær, produksjonsutstyr for olje og gass, produksjonsutstyr i industrien, bygningsmasse/eiendommer, IT-infrastruktur, patenter og omdømme.

NS-ISO 55000-serien består av standardene:

- NS-ISO 55000 Forvaltning av anlegg og verdier - Oversikt, prinsipper og terminologi
 - NS-ISO 55001 Forvaltning av anlegg og verdier - Styringssystemer - Krav
 - NS-ISO 55002 Forvaltning av anlegg og verdier - Styringssystemer - Retningslinjer for anvendelse av NS-ISO 55001
- NS-ISO 55000 er rettet mot organisasjoner og personer som
- ønsker en innføring i hva et styringssystem for forvaltning av anlegg og verdier omfatter



Foto: Standard Norge/ Nicolas Tourrenc.

- vurderer hvordan de kan øke verdien på sine eiendeler
 - trenger termer og definisjoner kytte til forvaltning av.
- NS-ISO 55001 og NS-ISO 55002 er rettet mot organisasjoner og personer som
- er involvert i etablering, implementering, vedlikehold og forbedring av

et styringssystem for forvaltning av anlegg og verdier

- leverer tjenester og aktiviteter knyttet til forvaltning av anlegg og verdier
- skal vurdere en organisasjons evne til å tilfredsstille kravene i dette styringssystemet.

Standardene bør brukes sammen

med standarder, eller andre spesifikasjoner, som angir tekniske krav til det aktuelle anlegget eller verdien eller en aktivitet.

NS-ISO 55001 Forvaltning av anlegg og verdier - Styringssystemer - Krav

NS-ISO 55001 er selve kravstandard og forklarer hvordan man skal fastsette politikk og mål for

styringssystemet for forvaltning av anlegg og verdier. Standarden sier også noe om hvordan man skal bestemme de prosesser, aktiviteter og ressurser som er nødvendige for å nå de fastsatte målene.

Bedre styring og større trygghet

Med "anlegg og verdier" menes noe

som har en potensiell eller reell verdi for en organisasjon. Verdien vil variere fra organisasjon til organisasjon, og kan være materiell eller immateriell. En systematisk tilnærming til oppgavene og aktivitetene kan gi bedre styring av muligheter og trusler og dermed gi større trygghet for at mål nås.

NS-ISO 55000-serien bygger på den britiske standarden BS-PAS 55 som er laget for forvaltning av fysiske anlegg. NS-ISO 55000-serien er derimot generell og kan brukes til etablering og drift av styringssystem for alle typer anlegg og verdier.

Samordning med andre standarder

NS-ISO 55001 har samme struktur, termer og definisjoner som andre styringssystemstandarter, f.eks. ISO 27001 om informasjonssikkerhet, ISO 9001 om kvalitetsstyring (under revisjon) og ISO 14001 om miljøstyring (under revisjon). Deler av teksten er også felles. Hovedkapitlene i standarden er:

- Organisasjonens kontekst
- Lederskap
- Planlegging
- Støtte
- Drift
- Evaluering av prestasjon
- Forbedring

Norsk speilkomité

Arbeidet med ISO 55000-serien startet i 2010. Norge har deltatt med tre eksperter i det internasjonale arbeidet. Standard Norge har en nasjonal speilkomite, SN/K 536 Asset Management, som har fulgt arbeidet i ISO og gitt kommentarer når standardene har vært på høring. Speilkomiteen har medlemmer fra bl.a. industrivirksomheter, næringsorganisasjoner, konsulentselskaper, universiteter, sertifiseringsorganer og offentlige myndigheter. Speilkomiteen vil bestå, som er forum for erfaringsutveksling og læring selv om standardene er ferdige.

Projektlederen i rollen som forandringsagent

Der er fire roller der skal besættes for at forandring sker. En af dem er forandringsagenten, eller igangsætteren, en rolle som projektlederen tit må tage på sig. Men hvad er kravene til en forandringsagent? Svaret afhænger af hvordan forandringen er organiseret; er der tale om en tvungen eller en frivillig forandring for målgruppen? Eller en helt tredje type? Baseret på ny forskning ser vi på kravene til projektlederen som forandringsagent i forskellige typer forandring.

AF JAN PRIES-HEJE

For nogle år siden lavede jeg et forskningsstudie i fire store danske virksomheder. Vi undrede os over hvorfor så mange projekter gik galt? Først var der ikke rigtigt noget, der kunne forklare succeserne eller årsagerne til fejlslagne projekter. Men det, vi kunne konstatere var, at der i de tilfælde, hvor det var gået dårligt, altid manglede en eller flere aktører. Omvendt var der i de gode projekter altid en bestemt besætning af forandringsroller. Det viste sig i praksis, i alle de mange projekter vi analyserede, at fire roller skal være til stede, for at et projekt kan lykkes. Det har siden vist sig, at hvis man sikrer sig, at disse roller er besat tidligt i et projekt, så har man meget større sikkerhed for reel forandring.

De fire roller der skal besættes hedder: Ejer, projektleder, forandringsagent eller igangsætter, samt målgruppe. Se figuren. Ejeren har tre opgaver. Først og fremmest at sikre resurser til projektet og sætte det i gang. Dernæst at stå inde for begrundelsen; hvorfor gør vi det her? Endelig skal ejeren også efterspørge resultaterne af forandringen. Målgruppen er dem der udsættes for forandring, dem der skal gøre noget anderledes. Projektlederen skal styre projektet og levere et resultat; klassisk projektledelse så og sige. Endelig er der forandringsagenten, som i praksis skal få målgruppen til at ændre adfærd. Ofte har projektlederen også rollen som forandringsagent, så hvordan gør man det? Det korte svar er, at det afhænger af typen af projekt. Er der tale om frivillig

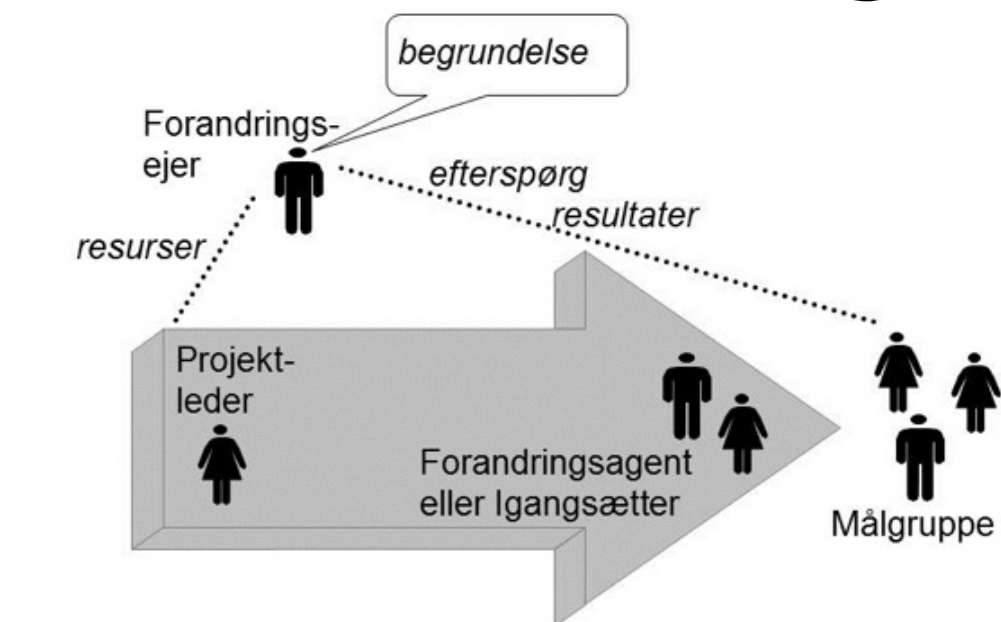
eller tvungen forandring?

Tvungen forandring

Hvis der er tale om tvungen forandring, dvs. at ejeren siger til målgruppen: "I skal bruge denne her forandring", så er det vigtigste for projektlederen som forandringsleder, at håndtere modstand.

Modstand mod forandring er når målgruppen modsætter sig eller ligefrem kæmper imod forandring, der ændrer den eksisterende status quo. Modstand mod forandring kan være åben eller skjult, organiseret eller individuel. Åben modstand er når målgruppen fortæller at de ikke kan lide eller ønsker en ændring, og modstår den offentligt og verbalt. Skjult modstand er når målgruppen er utilpas og modstår, nogle gange ubevidst, gennem de foranstaltninger de træffer, de ord de bruger, historierne de deler, og samtalerne på arbejdspladsen.

Projektlederen der skal være forandringsagent for tvungen forandring er nødt til at have tæt kontakt til målgruppen og forstå deres motivation. Motivation handler om hvorvidt man vil bruge energi på noget fordi man forventer at det vil føre til noget man har behov for. "What is in it for me?" er den simple udgave af denne mekanisme. Som forandringsagent må man derfor forstå målgruppens behov og arbejde med at knytte forandringen til disse behov. Man kan f.eks. samle fakta om forandringsnødvendigheden – den brændende platform, hvor vi ikke kan blive stående. Man kan bygge noget ind i



Illustrasjon på de fire roller.

forandringen som tydeligt kan ses som en fordel for målgruppen. Eller man kan gøre fremtiden med det nye så attraktiv som mulig, så målgruppen udvikler et stærkt ønske om den nye situation.

Frivillig forandring

Hvis der er tale om frivillig forandring, dvs. at målgruppen selv bestemmer om og hvornår de tager det nye i brug, så skal projektlederen der er forandringsagent ind og finde eller agere som opinionsleder.

Opinionsledere er alle, der i en målgruppe har en aktiv stemme; de har noget at skulle have sagt. Det er nogen, der (a) taler ud og (b), bliver bedt om råd af mange fra målgruppen. Den nemmeste måde at finde ud af, hvem opinionsdannere er, er at spørge folk, "Hvis du har brug for at vide, hvad der skal til at ske, eller ønsker dig et godt råd, hvem ville du så tage fat i?". Når man har spurgt nogen stykker, så begynder de samme navne at dukke op igen og igen; Det er dine opinionsledere.

Nu skal opinionslederne klædes på så de kan fungere som tidlige ibrugtagere. Det betyder at de skal have en god oplevelse med det nye og skal klart kunne se nytten. For så fortæller de den gode oplevelse videre, og opinionen dvs. målgruppen, kommer

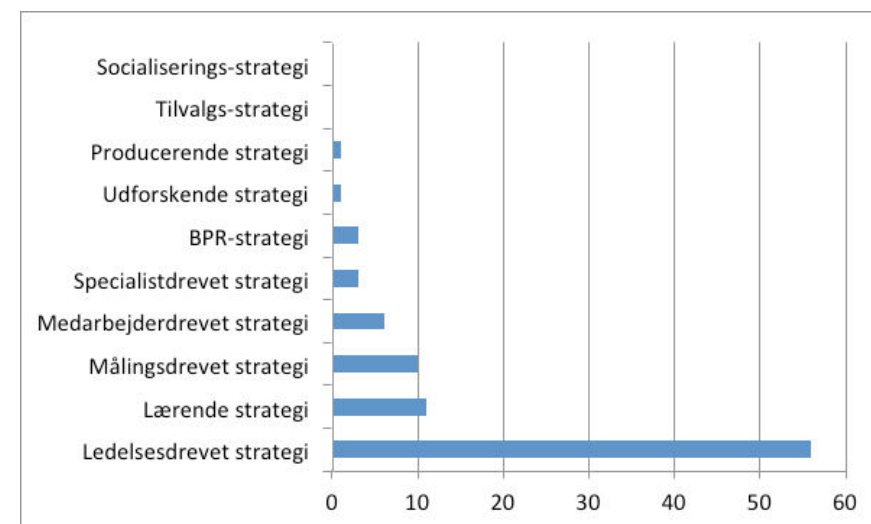
hurtigt med.

Geoffrey Moore, der har studeret innovation i Silicon Valley, fandt at langt de fleste forandringer dør i kløften mellem de tidlige ibrugtagere og den store majoritet af målgruppen, fordi man ikke får givet de tidlige ibrugtagere en god oplevelse. Man opfylder ikke forventningerne, den tiltænkte nytte realiseres ikke, eller noget teknisk går galt, så det bliver til en dårlig oplevelse i stedet. Og så er den opinion der ledes pludselig negativt indstillet til forandringen, og så kommer den ikke til at ske.

Andre typer forandring

I min forskning har jeg identificeret ti skoler af tænkning om forandring. De to yderpunkter er tvungen ledelsesdrevet forandring og frivillig forandring. Men der er også forandring der sker nedefra, medarbejderdrevet. Her er forandringslederens opgave primært at lytte og bane vejen. Så er der socialisering som forandringsstrategi. Socialisering kan især bruges når holdninger eller adfærd skal ændres. Her er skal man som forandringsagent være forbilled og vise vejen med sit gode eksempel.

Et tredje eksempel er revolutionær forandring, hvor man tager et blankt stykke papir, designer den optimale organisation hvor alt giver værdi



Så det ses tydeligt tvungen ledelsesdrevet forandring er den type forandring som de fleste projektledere kommer ud for. Men også den lærende og den målingsdrevne forandring er hyppigt forekommende.

til kunden, og ruller det ud i målgruppen – kaldet "Business Process Reengineering". Her ved man i dag, at forandring på den måde kun lykkes hvis organisationen er i dyb krise. 70% fejler fordi de ikke har krise nok. Derfor skal projektlederen som forandringsleder sige "nej" klart og tydeligt hvis der ikke er røde tal og krisestemning. Men ellers handler arbejdet som forandringsagent meget om at få formuleret en god ønskværdig og realistisk vision sammen med ejeren. Målingsdrevet forandring er god i stabile omgivelser, hvor målinger fra fortiden kan sige noget om fremtiden. Her er forandringsagentens opgave at sikre kvaliteten af målingerne, og skabe fælles forståelse af hvad de viser der skal forandres. Endelig kan man anvende en lærende strategi når fokus for forandringen er organisatorisk læring, og på ting der stimulerer den enkeltes læring og skaber nye holdninger. Her er forandringsagentens opgave f.eks. at lave behovsrettet træning, ude hos den enkelte, frem for standardkurser. Eller at laver prototyper lokalt, for derefter at sprede succeserne.

Hvilken type forandring har danske projektledere ansvar for?

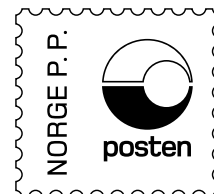
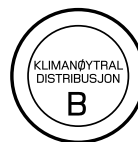
Her i slutningen af 2013 har jeg, sammen med Mannaz og gode

kollegaer på RUC, lavet en undersøgelse af hvilke typer forandring projektlederne hyppigst oplever at skulle have ansvaret for?

Vi spurgte mere end 500 projektledere. Af dem svarede 161 at de systematisk valgte forandringsstrategi. Svarende fordelte sig på de ti skoler af forandring som vist.

Litteratur

Pries-Heje, Jan (2003). Role Model for the Organisational IT Diffusion Process. In: Damsgaard, J. & H.Z. Henriksen (Eds.) (2003). Networked Information Technologies: Diffusion and Adoption. Kluwer Academic Publishers, chapter 7, pp. 115-129. Pries-Heje, Jan & Richard Baskerville (2008). The Design Theory Nexus. MIS Quarterly, Special Issue on Design Science Research. Volume 32, No. 4, 731-755. RUC og Mannaz (2014). Hvordan går det ProjektDanmark? Udkommer ca. 1. maj 2014. Kan fås ved henvendelse til Jan Pries-Heje.



CGI

Nå heter et av Norges største IT-selskaper CGI.

Vi er stolte av vår historie i Norden. Med Logica tok vi steget videre ut i Europa. Nå skaper vi fremtid ved å etablere et verdensledende IT-selskap. Vi bytter samtidig navn til CGI.

Med 71 000 medarbeidere og 400 kontorer i 40 land skaper CGI lokalt engasjement for kundens fremgang, samtidig som vi tilbyr global leveransekapasitet.

Takket være entreprenørskap og kvalitet er CGI kjent for å ha flere fornøyde kunder enn noen andre i vår bransje. Vi ser frem til å fortelle mer om hva dette betyr for deg som kunde.