



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 1 - FEBRUAR 2017



TEMAMØTE 4

Hva skjer i byggenæringen?

Side 5

SERTIFISERING

NFP inngår avtale med Norsk Sertifisering AS

Side 33

PROSJEKTFLEDELSE

Prosjektledelse i små prosjekter

Side 17

INTERESSENTHÅNDTERING

Refleksjoner rundt interessenthåndtering

Side 21

Kurs i prosjektadministrative metoder

Jobber du i prosjekt og har behov for oppfriskning innen **prosjektadministrative metoder**?

Dersom du møter utfordringene i prosjekter til daglig, men ikke har det teoretiske fundamentet, eller du er på veg inn i prosjektmiljøet, og vil skaffe deg et godt grunnlag før du starter, da er dette noe for deg!

Kurset passer også godt for deg som skal gjennomføre IPMA-sertifisering.

Målgruppe

Prosjektledere/-deltakere som har jobbet i prosjekt en periode, men som har liten eller ingen formell metodekunnskap. Personer som ønsker å gjennomføre IPMA-sertifisering, eller bare ønsker å friske opp sin metodekunnskap.

Temaer som behandles

- Eierstyring
- Prosjektoppstart
- Organisering
- Interessenthåndtering
- Prosjektplanlegging og -budsjettering
- Prosjektoppfølgning (tid og kostnader)
- Endringshåndtering

Kursholder Alf Hestenes, NFP

Alf er utdannet cand. real/ MSc. Han har solid erfaring som prosjektleder for prosjekter innen, IT, bank, energi, bygg og anlegg, produksjons-styring, transportsektoren og kommunikasjon. Han har også erfaring som byggherre.



Tid (kurset kjøres to ganger):

Kurs 1.: 1. og 2. mars
Kurs 2: 19. og 20. april
Tid: 9-17 begge dager. Enkel lunsj.
Sted: Ingeniørenes hus, Kr.pr.gt 17, Oslo
Pris: Kr 7.800,- for ikke-medlemmer og kr 6.400,- for medlemmer.

**Påmelding via post@prosjektledelse.org snarest.
Det er begrenset antall plasser.**

Symposiet Prosjektledelse 23.-24. maj i København

2017 er året, hvor vi på flere områder hæver ambitionsniveauet og fornyer symposiet, for at give endnu mere værdi med hjem fra de to intense konferencedage.

Temaet er Prosjektledelse – også i fremtiden. Mød nogle af de bedste – og hør hvordan de har løst klassiske udfordringer i projektarbejdet, og se hvor andre er på vej hen – i en verden under stadig forandring.

Den interaktive konference om projektledelse

Karakteristisk for symposiet har altid været de mange impulser kombineret med en høj grad af interaktion af symposiets deltagere – og det fastholder vi selvfølgelig også i 2017. Som supplement til den velkendte casemodel introducerer vi i år tre nye seminarmodeller: workshop, masterclass og paneldebat. De nye modeller vil nuancere og skabe mere diversitet seminarerne imellem, og er frem for alt, også

mere egnet til behandling af temaer i et fremtidsperspektiv.

Hvorfor skal du deltage i symposiet? Som på tidligere års symposier får du også i år metoder, værktøjer, gode råd og vejledninger med hjem. Men derudover vil symposiet 2017 plante en masse nye tanker og inspirere dig til at løfte blikket og selv tænke videre i nye baner. Symposiet skal fungere som en katalysator, der kan få noget nyt til at gro; hvor dem som driver de enkelte seminarer også har som opgave at koble folk sammen i nye relationer og i brugbare netværk.

Se www.tilmeld.dk/Symposiet2017/symposiet-2017.html



Leder



Vi har startet på et nytt år med nye muligheter (og utfordringer). Det nye styret i foreningen har kommet godt i gang med sitt arbeid både med å sikre aktivitetsnivå og økonomien i foreningen. NFP får et aktivt og spennende år der vi i 2017 har ledelsen av NORDNET som omfatter de nordiske og baltiske land. Ett av medlemslandene (Latvia) har også et medlem i Executive Board (ExBo) i IPMA. IPMA er som kjent paraplyorganisasjon for alle 66 medlemslandene spredd over hele verden. Dette styrker vår påvirkning av det internasjonale arbeidet der Norge for øvrig er representert i flere komiteer.

I leder i siste utgave av Prosjektledelse i 2016 tok jeg til orde for også å inkludere artikler om prosjektledelse av mindre og små prosjekter. Vi har fått med et slikt innlegg i denne utgaven, og den illustrer godt hvilke dilemma prosjektledere i mindre organisasjoner utsettes for når det bl.a. gjelder prioritering av ressurser.

Det er en stor utfordring for prosjektleder i et lite prosjekt der alle funksjonene til en prosjektlederorganisasjon kanskje skal dekket kun av en person. Det er ikke «bare å skalere ned» løsninger som fungerer på store prosjekt. Vi vil fortsette å fokusere på denne problemstillingen fremover, både her i bladet så vel som et tema i et kommende Temamøte. Har du eller din organisasjon noe å bidra med, så ta kontakt med en av oss i redaksjonen eller: post@prosjektledelse.org.

Tom Haugstad
Redaktør

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
JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.no

ÅRSABONNEMENT

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

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: Tønsbergprosjektet

STYRET 2017/2018

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

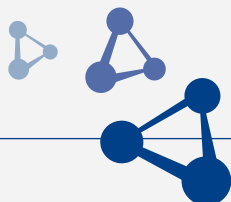
Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 5. MAI

Frist for materiale: 7. april
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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

Innhold



NR. 1 • FEBRUAR 2017

- 4** My way to IPMA certification grade B
- 5** Hva skjer i byggenæringen?
- 10** BYGDIN nettverket - Lean Lab
- 12** NORDNET styremøte
- 13** Prosjekt 2016, årets prosjektkonferanse
- 17** Prosjektledelse i små prosjekter
- 21** Refleksjoner rundt interessenthåndtering
- 26** Prosjektledere i en ständigt föränderlig värld
- 29** Konkurrenter og samarbeidspartnere samtidig - er tillit mulig og er det nødvendig?
- 33** NFP inngår avtale med Norsk Sertifisering AS
- 34** Presentasjon av sertifiserte prosjektledere

My way to IPMA certification grade B

I did my IPMA Project Management certification in 2016. I did it because I have worked as a project manager in various projects for a long time but I have not taken any PM certification.

I am very pleased and impressed of the certification process.

It started with the self-assessment process, and the way I had to describe my experience related to the real situations in different management positions. Looking at my experience and how I acted in accordance to method competence and leadership behaviour was very useful for me.

The next step was the exam and then the Project Management Report. The process of writing the Project Management Report was a learning experience, where I had to stop and reflect on my experience as a manager in different situations. In addition I had to think through which



Ellen Grete Andersen
Senior Vice President HSSE
Kvaerner

leadership elements and techniques I applied in the respective situation. This was a great learning, and I have continued to develop these skills in my current position. Previously I sometimes acted without thinking but today I evaluate the opportunities before I act, and I am more conscious about my own behaviour.

Finally the last part of this journey – the verbal exam – where I had to defend my Project Management Report.

My reflections afterwards are that it is a lot of work, it is a long time since my last exam and I am extremely proud and happy that I made it!



...veien til suksess!

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

En liten smakebit...

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

OVER 5000 SOLGTE



Bestilles på www.prosjektledelse.org



TEMAMØTE 4

Hva skjer i byggenæringen?

Det tas nå mange grep for å industrialisere byggenæringen og gjøre den mer produktiv. Bygg21 tar for seg forholdet mellom myndigheter og byggenæringen. BYGDIN vil fremme industrialisering. Tønsbergprosjektet har store ambisjoner med rask oppføring av nye bygg - om å gå fra tradisjonell byggeplass til montasjeplass.

VED **TOM HAUGSTAD, NFP**
FOTO **TØNSBERGPROSJEKTET**





Industrialiseringen innebærer stor grad av standardisering av rom, funksjonelle- og tekniske løsninger, et modent marked for industriell produksjon av elementer og moduler, samt å være et komplett åpen BIM-prosjekt. BIM skal brukes i hele planleggingen, byggefasen og driftsfasen. Hvordan møter man disse utfordringene i praksis?

I NFPs siste temamøte i 2016 fikk vi del i hvordan aktørene jobber, og hvor langt de er kommet.

Arne Malonæs, Seniorrådgiver Bygg21, var først på banen. **Bygg21** er et langsiktig og bredt anlagt samarbeid mellom byggenæringen og statlige myndigheter gjennom sitt mandat fra KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartement). Bygg21 ledes av direktør Sverre Tiltne som rapporterer til styreleder Sissel Leire (Kruse Smidt AS). Det er etablert et Strategisk Råd med representanter fra alle deler av bygg- og eiendomsnæringen under ledelse av Daniel Kjørberg Siraj (OBOS). Bygg21 sitt overordnede mål er en kostnadsreduksjon i 2020 på 20%. Med en stadig økende byggekostnadsindeks, som øker mer enn konsumprisindeksen, og der byggekostnader øker enda mer og salgspriser på boliger går rett til vær, vil det være en stor utfordring å nå målet. Hvordan måler man eventuelle forbedringer?

Det er identifisert seks prioriterte arbeidsområder som bearbeides etter en arbeidsgruppemodell for å oppnå et 20% lavere kostnadsnivå. De to største bidragene, relativt, forventes fra

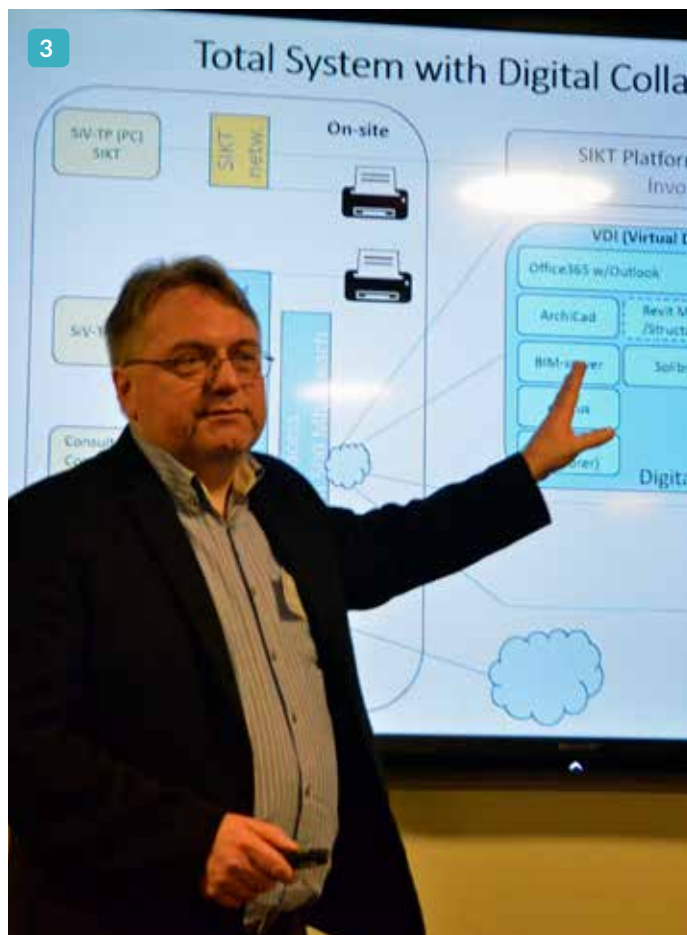
«Industrialisering/digitalisering» og «Samspillsbaserte gjennomføringsmodeller». Andre grupper (etter relativ størrelse i bidrag) er «Kompetanse som konkurransefortrinn», «Effektiv praksis for plan og byggesaker», «byggenes verdi for bruk og omgivelsene» og til slutt «kunnskap om produktivitet». Totalt vil det være mellom 60 og 70 tillitsvalgte fra bransjen i arbeid med dette gjennom 2017 og 2018. En målsetting er at 80% av de seriøse aktørene innen 2020 gjør bruk av minimum 1-2 Bygg21 råd som fremkommer fra arbeidsgruppene. Som eksempel fra arbeidsgruppen som jobber med industrialisering av byggeprosessene skal de foreslå standarder og regler som bør være harmonisert i de nordiske land. De skal også komme med forslag til generelle funksjonskrav pr. bygg-kategori, som kan brukes bredt av byggherrer og investorer.

Det ble levert egen rapport om digitalisering av byggebransjen 29.9.2016 der noen av de viktigste funnene var at graden av digitalisering i bransjen er moderat. En betydelig andel av bestilling, kontroll og fakturering skjer manuelt eller via e-mail, og gjøres i hovedsak fra byggeplass.



Det er nødvendig at alle prosjektdeltakere går i samme retning og takt for å utvikle en kultur der alle er samkjørte og stoler på hverandre

Inge Aarseth



1 - Arne Malonæs

2 - Inge Aarseth

3 - Aarseth innledet med «Prosess og metodikk- med fokus på Integrated Project Delivery (IPD)»

Andre observasjoner er at det er litt pussig at man på overordnet nivå forsøker å implementere en typisk fossefallsmodell for prosjektgjennomføring når andre bransjer (f.eks. IT-bransjen) satser på mer agile/smidige prosjektmodeller, eller i alle fall på hybride modeller. Det er også verd å merke seg at selv om man på overordnet nivå i byggeprosjektene (hovedkontornivå) tenker at man styrer etter fossefallsmetoden, så styres byggeplassen langt mer agilt/smidig og pragmatisk for å sikre gode leveranser og utnyttelse av alle faggruppers kompetanse.

Før sommeren 2016 overleverte Bygg21 rapporten «Enkle grep, raskere fra behov til bygg» til departementet. Denne ble godt mottatt, og Kommunal- og moderni-

seringsdepartementet følger opp rad som der er gitt.

Hovedtema i møtet var viet **Tønsberg-prosjektet** med felles overskrift «**Et annerledes prosjekt med høye ambisjoner**». Innleder var **Inge Aarseth** som snakket om «Prosess og metodikk- med fokus på Integrated Project Delivery (IPD)». I Tønsberg-prosjektet skal krav om «billigere, raskere og bedre» løses ved hjelp av ny gjennomføringsmetodikk. Hvilke prosesser og metoder må på plass for å få dette til å fungere?

Prosjektet omfatter byggetrinn 7 bestående av Psykiatribygg på 12.000 m² (byggestart 2017 og ferdigstilles 2018) og Somatikkbygg på 31.000 m² (byggestart 2019 og ferdigstilles 2020). Det er satt opp følgende resultatmål:

- Null skader – ingen brudd på arbeidslivskriminalitet – null byggefeil
- 10% lavere kostnad enn sammenlignbare prosjekter – ramme 2,535 mrd NOK
- Bygges 50% raskere enn tradisjonelle prosjekter (over bakken / montasjeplattform)
- Industrielle byggeprosesser – bruk av åpen BIM – Breeam-Nor Excellent

Det legges opp til industrialiserte løsninger med elementer og moduler og digitaliserte arbeidsprosesser. Det satses stort på samhandling med bruk av teknikker som

- Integrated Project Delivery – strukturert samhandling
- Target Value Design
- Lean Construction



Likeledes er tidlig kontrahering og involvering av både entreprenør og leverandører viktige for å utnytte deres kompetanse. Det inngås totalentrepriser som gjennom høsten 2016 utvikles til IPD kontrakter der risiko og fortjeneste basert på prosjektets suksesskriterier deles. For at internasjonale aktører skal kunne delta er arbeidsspråket og all dokumentasjon på engelsk.

Beslutninger om prosjektgjennomføring gjelder hele prosjektet, alle entrepriser/kontrakter. Det satses derfor stort på samlokalisering av alle involverte og bygging av felles prosjektkultur. Det er også konkrete krav til Lean Construction og bruk av BIM. Det satses på en vederlagsmodell der «alle sitter i samme båt» og har et felles mål. Det må være slik at både oppdragsgiver og de involverte kontraktørene deler på eventuell kostnadseffektivisering i forhold til stipulert budsjett (Target Value Design). Dette utvikler en bedre totalforståelse for prosjektet slik at alle bidrar til løsninger som er gode for fellesskapet og ikke kun den ene part som f.eks. en disiplin. Felles prosjektstyring og felles utvikling og evaluering av måloppnåelse er andre elementer ved gjennomføring ved IPD.

Overordnede prinsipper for IPD – kontrakts modell kan listes opp slik:

- Flerparts kontrakter, eller gjensidig avhengige kontrakter som omfatter oppdragsgiver, rådgivere og entreprenører, evt. også underleverandører til disse
- Begrensede muligheter for å søke erstatningsansvar

- Svært begrensede muligheter for endringsstyring
- Felles risk /reward, hvor partenes avsatte fortjeneste er risikoutsatt

Partene har ett sett med målsetninger - prosjektets målsetninger. Dette innebærer et felles budsjett, med felles reserver og avsetninger for fortjeneste til de ulike aktørene.

Inge Aarseth fortsatte med temaet «**Digital Samhandling – med fokus på BIM**». Målsetningen med bruk av åpen BIM og industriell byggeproduksjon er å oppnå effektiv ressursbruk og reduserte kostnader, kortere byggetid, bedre byggekvalitet, mindre støytfordringer for sykehusets normale drift og færre utfordringer knyttet til SHA. Utdrag fra HSØ (Helse Sør-Øst RHF) sitt styrevedtak: «Sykehuset i Vestfold vil arbeide aktivt for å optimalisere bruken av BIM i dette prosjektet, og det vil bli gjennomført i tråd med Helse Sør-Østs BIM-strategi. Dette foretaket er trolig det mest BIM-modne i foretaksgruppen, og satser på en full 5- dimensjonal modell (3D pluss framdrifts- og økonomistyring i modellen) For Helse Sør-Øst kan Sykehuset i Vestfold HF være en testbase for å videreutvikle standardisering av løsninger og effektive gjennomføringsmodeller.»

Det er nødvendig at alle prosjektdeltagere går i samme retning og takt for å utvikle en kultur der alle er samkjørte og stoler på hverandre, sa Aarseth. Et viktig element i denne prosessen er en felles dataplattform for sømløs utveksling av informasjon. Prosjektet er lokalisert i et felles prosjektkontor i Tønsberg der bygg-



4 - Verdens største smartvegg

5 - Malonæs, Bergh og Aarseth

6 - Gabrielle Bergh

herre og alle fag innen prosjektering er samlokalisert. Entreprenør er også inkludert i kontorfellesskapet for at fokus på industrielle byggemetoder skal være i fokus helt fra starten. Det benyttes en «Smartvegg» (Huddlewall) der opptil 3 forskjellige grupper kan arbeide samtidig. Endringer gjøres direkte i BIM modellen, og lagring av endringene utgjør møtereferat. Dette har medført en effektiv prosjekteringsprosess der Forprosjektet er utviklet på kun 3 måneder.

Det anslås at vi i dag utnytter kun 10% av mulighetene gjennom BIM ved prosjektgjennomføring / koordinering, mens det er liten utnyttelse av BIM i driftssituasjon. Noen potensielle områder (for 90% utnyttelse av BIM?):

- Kobling av verdikjeder i prosjektgjennomføring
- Utnyttelse av BIM i driftssituasjonen
- Tett integrasjon med virksomhetens prosesser (et sykehus er lang mer enn et bygg)
- Lett tilgang til bygginformasjon

Gjennom oppsettet av dataplattformen er det avdekket at systemer for drift- og vedlikehold ikke er godt tilpasset BIM, men «de begynner å våkne nå» sa Aarseth til slutt.

Så var det arkitektens tur til å fortelle om **«Hvordan møter en arkitekt nye krav fra byggherren?»**. Gabrielle Bergh fra LINK Arkitektur fortalte om hvordan alle de nye verktøy, prosesser

og metoder påvirker dem. Det første som møter mange av deltagerne er dagpendling til Tønsberg. Der foretas «Small Room Meetings» under (tog)reisen for å utnytte reisetiden i motsetning til Big Room møtene i prosjektlokalene. Når det gjelder nye prosesser, så er antagelig den viktigste bruk av OpenBIM. Dette sikrer at alle aktørene til enhver tid jobber med den siste oppdaterte informasjon. Lean Design og tankegang er også sentral i gjennomføringen der en «presses» til å følge Lean-konseptets grunnleggende tankegang som for mange er en helt ny måte å tenke på. Bruk av planleggingsverktøyet «Last Planner» som del av Lean gir også klar oversikt over hvilke leveranser som forventes for at neste ledd i verdikjeden skal kunne gjøre sin del, og til hvilket tidspunkt dette skal skje. (Red: Minner for øvrig mye om nettverksplaner som tidligere ble brukt i skipsindustrien og ved offshore prosjektering). Den tidligere omtalte Smartveggen trekkes frem som helt sentral også for arkitektenes arbeid. Veggene er for øvrig 10 meter lang og sies å være verdens største. Ved aktiv bruk av denne veggene er det aldri tvil om hvem som «eier» aksjonene etter møtet. En utfordring for arkitektene er at de trenger litt tid for modning av prosessen og design. Men vi stiller med åpent sinn og lærer stadig nye ting i en positiv atmosfære avslutter Bergh.

Tønsbergprosjektet har store ambisjoner og har satt seg høye mål for gjennomføringen. Det er helt sikkert ikke siste gang vi hører om prosjektet, og det skal bli spennende å følge det videre i tiden fremover.



Avrapportering (foto: Sintef)

BYGDIN

BYGDIN nettverket - Lean Lab

NFP er medlem i Bygdin-nettverket som er et tverrfaglig nettverk der både arkitekter, konsulentfirmaer og produksjonsbedrifter i tillegg til forskningsmiljø (SINTEF Byggforsk) er representert.

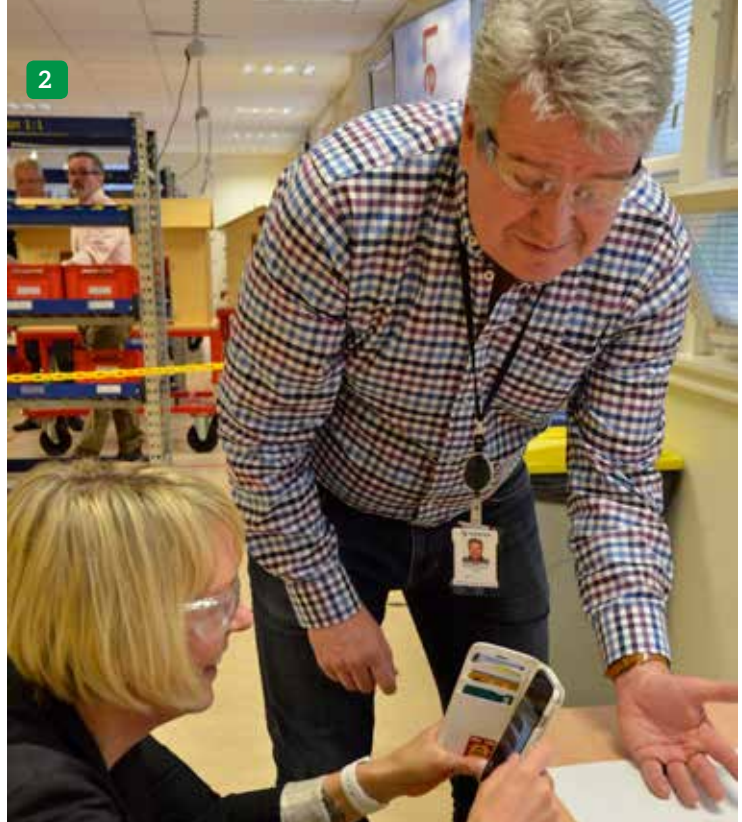
Den 22. november var det samling i Lean Lab på Raufoss. SINTEF Byggforsk er nettverkskoordinator og var arrangør av dagkurset., hvor 20 deltok i 4 tverrfaglige grupper.

Opplegget var en blanding av teoretisk gjennomgang av Lean tankegang ispedd gode eksempler, og gruppearbeid der en skulle bygge hus. Grunntanken med Lean er at alt som ikke er verdiskapende er sløsing. Fakturering f.eks. anses midlertid som nødvendig «sløsing»!. Lean tankegangen ble utviklet ved Toyota på 1990 tallet og danner grunnlag for Toyota Production System. Dette er basert på den filosofien at alle ledd i produksjonen inkluderes for å minimere sløsing, og alt arbeid som ikke bidrar direkte til produktet fjernes. Emma Østerbø fra SINTEF Byggforsk gjennomgikk grunnleggende Lean teori med følgende budskap: «Lean Lab skal være et hjelpemiddel for å hjelpe bedriftene til en reise der alle nivå i en

bedrift deltar i utvikling og etablering av Lean innen bedriften». Hensikten med kurset er å gi deltagerne en økt forståelse for hva det innebærer å ha en effektiv drift, basert på Lean-filosofien med fokus på aktiviteter som skaper verdi for kundene, og jobbe systematisk med å redusere alle typer sløsing og tap.

Hva er så Lean produksjon? Det kan beskrives som: «Tidslinjen fra en kunde bestiller hos oss, til vi får pengene i hånden. Vi skal gjøre det som er mulig for å redusere denne tidslinjen, gjennom å ta vekk ikke-verdiskapende arbeide.» Dette gjøres gjennom en 5 stegs prosess:

- Definer kundeverdi
- Definer verdikjeden
- Få verdikjeden til å «flyte»
- Dra fra kunden og bakover
- Streve etter perfeksjon



1 Emma Østerbø foreleser 2 HMS dokumentasjon over flis i fingeren

Fundamentet vil være en utjevnet produksjon, stabile og standardiserte prosesser, visuelt lederskap, grunnleggende filosofi og gode holdninger. Som en pilar i et byggverk vil «Just in Time» prinsippet og kontinuerlig flyt i produksjonen være sentralt. Kontinuerlig arbeid for forbedringer og O-feil vil bidra til at målsettingen om å oppnå riktig kvalitet til lavest kostnad og korteste ledetid kan oppnås. Dette gjøres ved kontinuerlig forbedring i alle ledd gjennom åpenhet og god kommunikasjon.

Et viktig element er målstyring gjennom nøkkeltall. Hvorfor nøkkeltall? Det du ikke måler – kan du heller ikke forbedre. Å jobbe mot å nå mål virker motiverende og bygger teamfølelse. Alle skal måles; Jo nærmere problemet problemløsningen pågår, jo raskere respons og høyere forbedringstakt oppnås. Et annet element er å automatisere der det er mulig, men en må også se godt på prosessen før og etter den automatiserte del for å unngå uheldige konsekvenser som f.eks. overproduksjon av enkeltelementer.

Som et godt eksempel på en slik prosess ble Kongsberg Automotive trukket frem; De har i 20 år produsert og forbedret bremserørskoblinger til biler. De har gått over fra messingkoblinger til å ha utviklet koblinger i et komposittmateriale som enkelt settes sammen uten verktøy ved «et klikk». Dette produktet produseres nå så effektivt at de konkurrerer med Kinesiske leverandører på både leveringstid og pris.

Det er utviklet et «Lean hus» til bruk i undervisningen. Det består av de faste veggene og tak. Så skal det utrustes med vindskier, pipe, ventilasjonsanlegg mm. En del av disse elementene er så og si identiske med små forskjeller mellom f.eks. høyre og venstre side. Oppgaven går ut på å bygge flest mulig hus over

en gitt tid, for deretter å kontrollere og demontere disse i neste oppgave. Alle deler finnes/legges i egne bakker, og det er tilbringergjertjeneste som sørger for frakting av brukte elementer over til gruppen som skal montere disse på nye hus. Det er ved hver gruppe en kontrollør som rapporterer personlige feil som å miste verktøy eller deler, glemme å sjekke at muttere er forskriftsmessig fastskrudd eller å tråkke over «rød sone» (som er godt merket på gulvet). Konkurransen er i gang! Når tiden er ute blir antall produserte hus telt opp, og alle feil rapportert. Ved sammenligning på tvers av gruppene ser en forskjellige problemstillinger, og ved første gjennomføring var det mange feil og mangler der antall produserte enheter var langt unna målet. Før neste runde var det mulighet for å omorganisere arbeidsoperasjonene for å redusere venting inklusive fordeling av arbeidsoppgaver. Slike forbedringer ble også loggført. Etter fire runder med forbedringer og konkurranser så en klare forbedringer i resultatene, og målet om antall produserte enheter ble nådd for de første gruppene. Antall feil og mangler var sterkt redusert. Dette var en klar demonstrasjon på hvordan en så enkel operasjon som denne «husbyggingen» kan forbedres ved kontinuerlig tilbakemelding og ved felles gjennomgang av prosessene og arbeidsdeling.

Et element i Lean er også å foreta enkle grep for å unngå feil. Som eksempel på slike er at tanklokket på biler nå er festet til bilen for å unngå å miste det ved tanking. Likeledes er det forskjellige størrelser for påfylling av bensin og diesel for å unngå feil fylling.

Det var mange deltagere som rapporterte at de så positive muligheter til å anvende deler av denne tankegangen ved egen bedrift når de «kom hjem». Det blir spennende å se hva neste samling går ut på.



IPMA

NORDNET styremøte

VED TOM HAUGSTAD, NFP

Høstens siste styremøte i NORDNET ble avholdt i Stockholm 1. desember 2016. NORDNET er som kjent sammenslutning av de nordiske lands medlemsforeninger innen prosjektledelse, bestående av foreningene i Norge, Sverige, Finland, Danmark og Island.

Som assosierte medlemmer er også foreningene i de baltiske land Estland, Latvia og Litauen. Alle foreningene er tilsluttet IPMA (International Project Management Association) som har ca 66 medlemsland.

Den daglige drift av IPMA styres av ExBo (Executive Board) bestående av 8 valgte representanter med hvert sitt ansvarssområde. På siste Council of Delegate møte («generalforsamlingen der alle medlemsland er representert») ble det valgt flere nye medlemmer. Ett av disse er Ivars Rungis fra Latvia som har fått «Projects» som ansvarssområde. Utforming og gjennomføring av saker om hva de lokale foreningene skal gjøre innen IPMA vil være et viktig tema der NORDNET vil samkjøre synspunkter og Rungis vil ta med seg inn i sitt arbeid i ExBo.

Det ble besluttet å endre NORDNET logoen fra den store N som i dag til forveksling er ganske lik Nordea Banks logo. Den nye vil gjenspeile IPMA og NORDNET på tilsvarende måte som

logoen til LatNet. Rungis fikk i oppdrag å utforme denne og få den godkjent av IPMA.

Lederskapet av NORDNET går på rundgang mellom de nordiske land, og i 2017 er det Norge som har ledelsen etter Sverige.

NORDNET 2017

Det første styremøte i norsk regi ble avholdt 18. januar 2017. Det var omtrent halvparten av deltagerne som deltok fysisk, resten via Skype. Hovedtema var hvordan de nordiske foreningene skal oppnå mer innflytelse i den sentrale utviklingen av IPMA, og hvordan vi skal få et best mulig og effektivt samarbeid.

Baltic PM Days avholdes i Vilnius 11.-12.mai 2017 der NFP vil være medarrangør på vegne av NORDNET. Dette er et årlig arrangement som går på rundgang mellom de baltiske land, og er vanligvis besøkt av over to hundre deltagere.

A man with short brown hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark tie, is standing on a stage. He is wearing a small microphone and holding a small object in his hands. The background is a light blue wall with a pattern of small, faint, repeating letters.

KONFERANSE

Prosjekt 2016, årets prosjektkonferanse

*Årets prosjektkonferanse under overskriften
«Prosjekter i en ny økonomisk virkelighet» ble
avholdt 9. november i Oslo. Som arrangør stod
Den Norske Dataforening, Prosjekt Norge og
Norsk Forening for Prosjektledelse.*

VED TOM HAUGSTAD, NFP





1 Stinn brakke 2 Knut Arne Gjertsen

Det var godt over 200 deltagere fra mange bransjer, og fokus på konferansen var økte krav til endringsvilje for å lykkes i fremtiden med stadig mer digitalisering i alle ledd. Det startet forøvrig ved innregistrering til konferansen; alle hadde kvelden før fått tilsendt «sin» OCR-kode slik at det kun var å skanne denne ved en leser som sørget for registrering av fremmøte, i tillegg til utskriving av navnelapp.

Det var 3 strømmer, som hadde overskriftene:

Strøm 1: «**I skvisen mellom opp- og nedtur**»

Strøm 2: «**Hva krever grensesprengende prosjekter av deg?**»

Strøm 3: «**Ny digital hverdag**»

Åpningsforedraget ble holdt av statssekretær i Samferdselsdepartementet, **Reynir Johannesson** med overskriften «Digitalt lederskap» der han stilte spørsmålet: «Er vi digitale ledere?» Han viste til Meld. St. 27 «Digital agenda for Norge» som beskriver noe av utfordringene ved bl.a. å skaffe de siste 10% som ikke pr. i dag har tilgang til, eller bor et sted der det ikke er planlagt utbygd høyhastighets bredbånd (over 100 MB/sek). Vi må få fiber til alle hus, da dette er grunnmuren i en digital hverdag, sa Johannesson. Han dvelte ved om vi i Norge tør ansette og gi plass til personer som tenker helt annerledes og viste til grunnleggere av Apple, Microsoft, Tesla etc. Tør du som leder slippe til en «Elon Musk»? Han viste til en undersøkelse som var gjennomført blant norske toppledere, og ingen av disse ville ansette en slik person. For øvrig hevdet han at politikere fra alle partier er opptatt av å gjøre riktige valg for fremtiden, og ny teknologi vil være et viktig bidrag i det grønne skifte som han for øvrig mener er i full gang.

Knut Arne Gjertsen fra Statens Kartverk hadde valgt temaet «**Vår digitale reise**». Han viste den historiske utviklingen fra starten i 1773 med håndtegnede kart og frem mot 2025. Kartverket var i 2015 fordelt på 15 kontorer med 819 årsverk og en omsetning på 1,2 mrd NOK. Han viste til den teknologiske utviklingen fra fysiske målinger i landskapet til de elektroniske verktøy som brukes i dag, der resultatene lagres i «skyen». Det produseres ikke fysiske kart for salg lenger, men Kartverket selger POD (Print on Demand). Det benyttes åpne standarder, og det meste er gratis tilgjengelig. Han viste også til andre hovedprodukter som Kartverket er ansvarlig for, som Matrikkel over eiendommer inkludert Tinglysing. Som eksempel på digital effektivisering viste han til at det fra å være 87 Tingretter for tinglysing skal reduseres til ett kontor. Han viste også til den store databanken www.geonorge.no som viser hvordan vi er i dag. Han påpekte den rivende utviklingen på innsamlingssiden, og med «Big Data» mm vil det i fremtiden være mulig å hente sanntids stedsinformasjon fra et hvilket som helst sted. I en slik utvikling blir også porteføljestyring helt vesentlig.

Da de tre strømmene i parallell startet, var det bare å velge mellom Statsbyggs «Lean i et byggeprosjekt» ved **Hans Thomas Holm** og Difi ved **Steffen Sutorius** «Slik skal Difi styrke digitaliseringen av offentlig sektor». Det tredje alternativ var «Hva er oppskriften på å skape noe i trange tider?» Å skape noe i trange tider: Finnes det en oppskrift? Siste tema ble foredratt av gründer og leder av Salt Lofoten AS, **Kriss Rokkan Iversen**. Mellom innleggene var det lunsj og mingling med mye nettverksbygging og treff mellom gamle kjente. Dette er også en viktig del av en konferansen.



3 Stein Tyrdal 4 Dom Ward 5 Anna Swärd

Det første plenumsforedraget etter lunsj var et lattervekkende foredrag av Dr.med. **Stein Tyrdal** med tittel «**Et latterlig foredrag om humor som medisin**». Han er kirurg og humorlege, og et av hans første utsagn var «en arbeidsplass uten humor er en gravplass!» Vi er så slitne av alle endringene i arbeidslivet, hva skal vi gjøre? Humordoktoren har resepten: Vennlig humor, galgenhumor og situasjonskomikk hjelper mot kriser og katastrofer, øker kreativiteten, bedrer kommunikasjonen og reduserer sykefraværet. «Humor gir endringsglede», var et av hans utsagn. Deretter fulgte mange eksempler med tilhørende illustrasjoner som demonstrerte viktigheten av en god latter og dens påvirkning på helse. Alle tilstedeværende fikk seg mang en god latter mens lunsjen fortsatt var på veg ned.

Tyrdal ble etterfulgt av **Dom Ward** som snakket om «Etiske dilemma og krevende grensesnitt. Bygging av VM stadioner i Qatar». Qatar er et emirat med totalt ca 2,1 millioner innbyggere, men kun 300 000 av disse er «innfødte», resten er utenlandske arbeidere, der ca 70% av fremmedarbeiderne kommer fra India og Filipinene samt andre fattige nasjoner i Asia. De resterende er arbeidere fra Europa og USA. Qatar er på mange måter som Dubai for 10 år siden, og sliter nå økonomisk som følge av den lave oljeprisen. Qatar ønsker nå å være best i Midt Østen på alle områder, og setter målsetting som «Dubai +1». De er også veldig fokusert på å markere seg innenfor sportsarrangement,



Mingling i pausen

og skal arrangere VM i fotball i november/desember 2022. Det skal bygges 8 stadioner i 45 varmegrader store deler av året. De sliter (som hele Midt Østen) med å overholde kostnader og ferdigstilling, i tillegg til en veldig stor ulykkes-frekvens med derav følgende mange dødsfall. Dette har de tatt tak i og innført standarder som skal sikre bedre arbeidsforhold og ordnede kontrakter. Dette er nå et krav i alle nye og gamle kontrakter, og må implementeres i alle ledd av sub-kontrakter etc. De har sett vestens gode erfaringer med gode og sikre arbeidsforhold, og viser at dette også virker i Qatar.

Det er ofte vanskelig å velge blant foredrag som går parallelt i 3 strømmer, men jeg valgte å høre på **Anna Swärd** fra BI som snakket om «Balansen mellom tillit og kontroll i store komplekse prosjekter». Hun påpekte kontraktens utforming ved byggherrestyrte entrepriser der kontroll-elementene er fremtredende og med kortsiktige horisonter som et hinder for å få til mer langsiktig tenkning og bygging av tillit mellom aktørene. Se for øvrig egen artikkel om dette annet sted i bladet.

«Oljealderen over sa du? Ikke det jeg kan se...» var tema for et innlegg av **Håvard Skaldebo**, Metier og **Bjørn Andersen**, NTNU. Selv om vi effektiviserer energiforbruket kraftig, så vil befolkningsøkningen og velstandsutviklingen gjøre at energi-behovet øker mer. Han viste til en rekke tiltak, og trakk frem den lovpålagte utslippsbegrensningen i Los Angeles i 1990.



1 Håvard Skaldebø 2 Agnar Johansen og Petter Eik Andersen 3 Alexander Stöckl

Han viste bilder fra før og nå som illustrerte den store forskjellen i luftforurensing som resultat. Klimamodellen er utrolig kompleks og kanskje vanskelig å forstå, men direkte sløsing kan vi definitivt gjøre noe med. Skaldebø vil komme med en egen artikkel om temaet i et senere nummer av Prosjektledelse.

«Hva mener norske prosjektledere er tidstyver i egne prosjekter?» Dette var tema for **Agnar Johansen**, Sintef og **Petter Eik-Andersen**, Forsvarsmateriell. Agnar Johansen som leder forskningsprogrammet Speed UP, snakket om hvordan mange prosjekter fokuserer på tidsstyring. Er raskere nødvendigvis bedre? Og hva bør man fokusere på hvis man ønsker et raskere prosjekter? Hva gjør de prosjektene som lykkes i å gjennomføre prosjektene raskere? De viste til en omfattende spørreundersøkelse fra 2014-2015 der 200 bedrifter var spurt gjennom Speed Up prosjektet. Som problemstilling og tiltak kom «ledelse» på topp, og «organisasjon» og «ressurser» på de neste plassene. Publikum ble så bedt om å laste ned en app der vi skulle besvare noen av de samme, mest sentrale, spørsmålene i undersøkelsen, og resultatet ble vist med de samme grafene. Det var temmelig stor overensstemmelse med svarene fra undersøkelsen. Viser for øvrig til egen og mer detaljert artikkel om emnet av Agnar Johansen i en senere utgave av magasinet.

Etter pausen kom nok et høydepunkt da hopplandslagets trener **Alexander Stöckl** og leder **Clas Brede Bråthen** avsluttet i plenum med «Prosjekt HoppNorge: En visjon om å bli "Verdens Viktigste Hopp Nasjon"». Brede Bråthen startet med historien fra den første verdensrekord i hopp ble satt i 1808 av Olaf Rye på 9,5 meter og gjennom en skeptisk norsk holdning til utviklingen generelt

i hoppporten. Da det første vinter-OL skulle avholdes i 1924 i Chamonix var Norge skeptiske fordi de var redde for at det skulle ta glansen fra Holmenkollen. Det samme skjedde da det først VM i hopp skulle arrangeres året etter. I 1936 var det forventet at 100-meters grensen ville bli nådd i Planica, og Birger Rud fikk direkte startforbud fra Norge (dette ble for voldsomt). Resultatet var at det ble Sepp Bradl som ble oppført som førstemann over 100 meter. Etter krigen da den Tysk-Østeriske hoppuka ble etablert var også Norge imot. Da V-stilen kom, så kjempet Norge for at den skulle forbyes, men uten resultat. Etter 3 år, i 1992 la vi om til V-stil uten nevneverdig suksess. Etter OL i Salt Lake City (der for øvrig Norge ble beste nasjon totalt) endte vi uten plasseringer i hopp, og etter Sør-Korea i laghopp på en 8 plass! Da ble det besluttet at nå må vi utvikle oss til å bli verdens viktigste hoppnasjon.

Stöckl fortalte om støtteapparatet som er bygd opp der hovedbudskapet er at hopperne skal opptre med Respekt, Ydmykhet og Glede. Han fremhevet en fremtredende endringsvilje i hele troppen, og det er vesentlig at den enkelte utøver får oversikt over hva som er viktig. La utøveren ha ansvar og tillate at det gjøres feil. Han hevdet videre at trenere også må kunne gjøre feil, «men helst kun én gang» sa Stöckl med et smil. Alle som er med i støtteapparatet har en genuin interesse for at utøverne skal lykkes, og arbeidsoppgavene i støtteapparatet på totalt 5 personer (Østerrike har tilsvarende 20 personer) er fordelt ut fra den enkeltes kunnskap og interesser. Det er viktig at de stiller utøveren i sentrum til enhver tid.

Neste års prosjekt-konferanse blir avholdt onsdag 8. november 2017, så sett av datoen allerede nå!

Prosjektledelse i små prosjekter

Denne artikkelen har et annet perspektiv på prosjektledelse enn det som vanligvis blir presentert i dette bladet. Jeg har som prosjektleder jobbet mest med små utviklingsprosjekter og mitt utgangspunkt er at disse prosjektene styres på en annen måte enn f.eks. store infrastruktur- og byggeprosjekter.

AV KRISTJAN HAUKUR FLOSASON,
SENIOR PROSJEKTLEDER, ZENITEL NORWAY AS



Her blir begrep som «små prosjekt» og «mini-prosjekt» brukt litt løst, men min erfaring er at en prosjektgruppe på 15 mann og et budsjett på 15 MNOK ikke anses som et stort prosjekt.

Jeg kjenner meg sjelden igjen i de store prosjektene som blir presentert. Her ser det ut til å være store og stabile prosjektorganisasjoner hvor alle har fokus på én leveranse. Prosjektgruppen er såpass stor at den har en innebygd buffer for å håndtere endringer og akutte situasjoner. Dette oppleves kanskje ikke slik for alle som jobber i de store prosjektene, men en nøkkel til prosjektsuksess er muligheten til reallokering av ressurser etter behov, noe de små organisasjonene ikke har. Uansett størrelse på prosjekt er jeg sikker på at alle prosjektledere ønsker seg stabilitet og forutsigbarhet når det gjelder et prosjekts omfang og tidslinje.

En fellesnevner for utviklingsprosjekter er også at man skaper noe nytt. I hvert fall noe som er nytt for ens egen organisasjon. Mens et infrastruktur- eller byggeprosjekt som regel baserer mesteparten av gjennomføringsfasen på velprøvde metoder, materialer og prinsipper, vil et utviklingsprosjekt per definisjon lage noe nytt, og lage noe man ikke har mye erfaring med. Det gjør planlegging vanskelig, og man går ofte inn i prosjektet med en forventning om å endre tidslinje og budsjett underveis.

RESSURSER

En moden teknologibedrift har ofte ansvar for flere anlegg i drift eller produkter hos sluttbrukere. Selv om disse leveransene har vært i drift over lenger tid, vil det som regel oppstå situasjoner hvor bedriften må trå til for å rette opp i feil eller gjøre forbedringer i produktet. Dette kan være installasjoner eller komponenter som er blitt skadet eller dårlige av slitasje, det kan også gjelde software-funksjoner som har en hittil uoppdaget feil, eller det kan hende at kunden ønsker tilpasninger i produktet. Store bedrifter har ofte muligheten til å ha en serviceavdeling som ruller på slike kundeoppdrag og dette vil ikke påvirke pågående prosjekter. Små og mellomstore bedrifter, på sin side, må ofte begrense antall hoder for å holde en brukbar margin. Dette fører til at det er de samme ressursene som jobber med både nye prosjekter og service. Prioriteringen blir ofte til fordel for service, i og med at eksisterende systemer må holdes i kontinuerlig drift. Kunden kommer jo alltid i første rekke. På grunn av dette kan nye prosjekter komme mye på etterskudd, på tross av at det ligger konkrete tidsrammer til grunn. Selv om en solid prosjektplan foreligger blir utfallet ofte at hindringer og omveier fører til et annet mål enn det opprinnelige.

Jeg antar at dette er en daglig utfordring for veldig mange. Denne utfordringen kommer til uttrykk på forskjellige måter avhengig av din stilling. Er du en leder ønsker du primært å holde kunden fornøyd, og er du ingeniør ønsker du primært å kunne fokusere på en ting om gangen (vi vet jo at multitasking er en myte). Og som prosjektleder sitter du imellom disse to posisjonene, sympatiserer med begge parter, men har ikke noe

annet valg enn å følge ledelsen. Du ender muligens opp med å delvis tilfredsstille begge parter ved å gi ingeniørene muligheten å avslutte en arbeidspakke/etappe i prosjektet før du ber dem flytte fokuset over på den akutte situasjonen, dersom dette i det hele tatt er mulig.

Hvilke mekanismer kan man som mini-prosjektleder ha for å styre prosjektet mer effektivt mot mål? Jeg ser det slik at en av mine viktigste oppgaver er å «beskytte» prosjektet mot endringer og utsette service-oppdrag mest mulig slik at mine ressurser kan fokusere på prosjektets mål. Dette betyr at eksterne ønsker om prosjektrussurser må kritisk analyseres og vurderes opp mot konsekvensene det vil ha å midlertidig fjerne ressursene fra prosjektgruppen. Det vil si at man som mini-prosjektleder må operere som en vaktbikkje som verner om prosjektrussursene.

Et par eksempler på konflikter mellom pågående prosjekt og eksterne krav:

1. Du har lovet en kunde en funksjon for anlegg A. Denne funksjonen ble hasteimplementert på anlegg B for samme kunde og hadde dermed begrenset kapasitet, uten at dette har så langt påvirket drift av anlegget. Alle ressurser jobber på etterskudd med å fullføre anlegg A mens du innser at du samtidig må rette opp manglende anlegg B med en del av disse ressursene for å få en fullgod løsning på anlegg A.
2. Ledelsen kommer til deg og ber deg lage en ny software funksjon for at en nylig undertegnet kontrakt kan bli oppfylt. Du har 4 uker på deg, funksjonen må gjennom utvikling og test, og de eneste ressursene du har jobber dypt inne i prestisjeprosjektet ditt, som ikke har noe å gjøre med den nye funksjonen.

Det første eksemplet her er faktisk et eksempel på teknisk gjeld (e. technical debt). Dette oppstår når man tar snarveier eller bruker ikke-optimale løsninger for å komme i mål. Hvis ikke denne gjelden blir „tilbakebetalt“ vil dette belaste videre arbeid og det vil ta lenger tid å løse nye oppgaver og holde snarveiene ved like. Denne gjelden vil også vokse med rente da effektiviteten i utviklingen blir gradvis redusert når man drar med seg gjelden for lenge uten å agere på den.

I eksempel 2 hadde det i en stor organisasjon vært mulig å redusere kapasiteten i pågående prosjekt med f.eks. 5 personer for å løse de akutte situasjonene, uten at dette ville hatt store konsekvenser for prosjektet. Hvis du derimot har en prosjektgruppe på 5 mann vil omdisponering av ressurser bety at prosjektet blir lagt på is mens gruppen fikser de eksterne kravene. Du vil i et mini-prosjekt være ganske sårbar overfor eksterne krav og her gjelder det samme som før, å beskytte prosjektet mot disse og kreve en konsekvensutredning før det blir gjort en kursendring. Da står man også i en bedre posisjon til å redegjøre for valgene i etterkant, eller overlate avgjørelsen til en styringsgruppe.



Generelt gjelder det, at jo nærmere man kommer nøkkelkompetanse i bedriften, jo mer kritisk burde man være til outsourcing

OUTSOURCING

Det hender at man står overfor problemstillinger som ingen i prosjektgruppa har kunnskap om eller erfaring med. Da er det naturlig å lete etter relevante ressurser, og dette søket blir ofte fokusert internt i bedriften. Jeg har sett flere eksempler på at en som sies å kjenne til en problemstilling fort blir stemplet som spesialist på området selv om erfaringen er fraværende. Eksempler på dette kunne vært en svakstrømsingeniører som blir dratt inn i tavlebygging, eller en selger som blir bedt om å utrede en business case. Da kan fort mye tid kastes bort på å prøve å løse problemet på en lite effektiv måte. Og løsningen kan til og med bestå av gjetting.

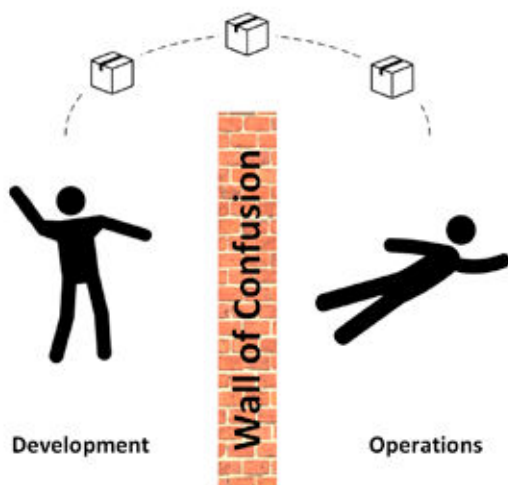
Hvis ikke relevant kunnskap og erfaring er tilgjengelig internt i bedriften (den kan finnes, men være opptatt) så kunne man fortere kommet til bunns i problemstillingen og fått den løst på en effektiv og riktig måte ved å oppsøke virkelige spesialister på relevant felt. Her har jeg bl.a. hatt god erfaring med outsourcing da jeg skulle kjøre godkjenning av et system mot en internasjonal standard. Det var flere interne som kjente til standarden men ikke nok til praktisk tolkning og anvendelse av denne. Da fikk vi inn en utenlandsk spesialist på feltet som studerte systemet grundig og ved å stille noen velformulerte spørsmål kunne vi fort og med sikkerhet konkludere at denne godkjenningen burde vi ikke satse på. Hadde vi selv gått inn og studert ville spørsmålene vært fler, svarene usikre, og prosessen hadde tatt lenger tid. Her ble det altså tatt en godt begrunnet beslutning uten noe gjetting. For en prosjektleder så føles det alltid bra å ha en konklusjon og kunne lukke en sak.

Outsourcing av utviklingsoppgaver er et eget tema og krever at man har et solid fundament og nøyaktige krav og akseptansekriterier, slik at man kan følge fremdrift og holde oversikt fra start til slutt. I mitt tilfelle så har outsourcing både vært brukt når egne ressurser er opptatt i en god tid fremover og når feltkunnskap mangler. I enkelte tilfeller er det ved outsourcing også muligheter for å redusere kostnader for oppgaver som krever mye mannskap. Erfaringen har i hovedsak vist meg at outsourcing må ha en klar fordel, enten når det gjelder tid, kost eller kvalitet. Denne fordelene må alltid veies opp mot ulemper ved å bygge komplisert kompetanse utenfor bedriften. Her har jeg opplevd software komponenter som utvikles eksternt og hvor tilpasning og implementering mot egne systemer viser seg å være veldig tungvint. Du har jo ikke kontroll over



KRISTJAN HAUKUR FLOSASON

Kristjan Haukur Flosason (f. 1976) er en elektroingeniør med mastergrad fra DTU. Kristjan har siden tidlig på 2000-tallet jobbet med softwareutvikling og automasjon, de siste 6 årene med prosjektledelse innen disse bransjene. Kristjan er IPMA C sertifisert prosjektleder. Nåværende arbeidsgiver er Zenitel Norway AS.



Og NFP tar utfordringen!

Meld din interesse til post@prosjektledelse.org og vi vil etablere en SIG («Special Interest Group») for små prosjekter

koden, du må lene deg på outsourcing-partner for forskning og videreutvikling, og nye software pakker leveres sjeldnere enn hvis dine egne ressurser jobbet med dette. Uansett bør man sikre i en kontrakt at man selv eier rettighetene til softwaren, og dermed har muligheten til å ta over jobben hvis dette kreves. Dessverre, når du endelig skal ta over jobben, må dine egne ressurser være forberedt på å bruke mye tid på å sette seg inn i arkitektur og implementasjon, før de kan bli produktive på videreutvikling.

Generelt gjelder det, at jo nærmere man kommer nøkkelkompetanse i bedriften, jo mer kritisk burde man være til outsourcing. Generiske oppgaver kan outsources mens kjerneprodukter burde utvikles internt.

HANDOVER - REALISERING AV GEVINST

En prosjektgruppe vil slite med å realisere gevinst av sitt prosjekt hvis gruppen er isolert fra resten av organisasjonen. I hvert fall så vil realiseringen skje mye saktere hvis gruppen er isolert enn hvis gruppen har konstant interaksjon med interessenter og de som vil videreføre resultatet av prosjektet (f.eks. marketing- og salgsapparat).

En kjent tegning viser på en enkel måte hvordan en mislykket handover skjer. En prosjektgruppe leverer da fra seg et produkt og forventer at noen tar det imot for markedsføring, salg eller implementering. Uten forberedelser, tett dialog og dokumentasjon vil mottaksapparatet bruke mye tid på å forstå og videreføre produktet. Det hender også at produktet blir liggende mellom to stoler og at ingen vil huske eller orke å ta tak i det.

En god handover skjer ved at prosjektgruppen har en pågående dialog med interessenter og jevnlig forklarer prosjektets leveranse og hvilken verdi dette vil ha for kunder. Det er også viktig å utarbeide dokumentasjon

(FDV dokumentasjon, manualer, opplæring osv.) slik at det klart foreligger hva prosjektet leverer. Her er det spesielt viktig for mini-prosjektgrupper å ha tydelig definerte leveranser på dokumentasjon da det ikke finnes mye bufferkapasitet for en eventuelt omfattende opprydding på dette feltet.

I et prosjekt er det flere grensesnitt hvor en handover skjer. Her er det f.eks. handover fra programmering til test, fra teknisk utvikling til marketing/salg og fra utvikling til produksjon/logistikk. Her gjelder det samme som med annen handover; en jevnlig dialog er nødvendig for en smidig og effektiv handover.

AVSLUTNINGSVIS

Jeg har i artikkelen nevnt en del problemstillinger man kommer opp i som prosjektleder for små utviklingsprosjekter. Alle disse kan føre til at man bommer på planlagte deadlines. Man blir ofte en «messenger of bad news» når man samles til ledelsesmøter. Noe jeg har funnet ut i løpet av min karriere er at prosjektlederens ansvar i slike situasjoner er forventningshåndtering, og at dette som regel er bedre enn å kutte hjørner for å nå deadlines. Er man tidlig ute og forklarer hvorfor man blir forsinket, vil man tjene mer på det på lang sikt enn å presse prosjektgruppen til å levere på tid på tross av utfordringene. Da blir man gjerne sittende igjen med teknisk gjeld man kan slite i årevis med å betale ned – dersom det i det hele tatt lar seg gjøre.

Jeg er ganske sikker på at det er mange prosjektledere der ute som sliter med mini-prosjekt utfordringer og som finner lite støtte i prosjektledelseslitteraturen. Jeg er også sikker på at mange prosjektledere hadde satt pris på mer sparring og deling av erfaringer fra likesinnede. NFP burde være et arena for slik utveksling.



INTERESSENTHÅNDTERING

Refleksjoner rundt interessenthåndtering

AV MAGNUS ERIKSSON
FOTO ATKINS GLOBAL



I Atkins Norge har vi bistått våre oppdragsgivere med prosjektledelse og støtte i 30 år; ofte ved en strukturert og pro-aktiv interessenthåndtering. Som de fleste andre firmaer som driver med dette har vi en rekke metoder og verktøy for å underbygge en effektiv interaksjon med interessentene. Prince 2 er vårt metodiske rammeverk. For leseren som ønsker å lære mer gir Difis Prosjektveivisere (prosjektveiviseren.no/node/406/part/) en god innføring i begrepet og forslag på metoder og verktøy. Det finnes også en del interessante linker på Wikipedias artikkel (en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis.)

Jeg hadde tenkt å bruke denne artikkelen til refleksjoner rundt noen få aspekter av interessenthåndtering, basert på lang erfaring fra ulike roller i en rekke prosjekter og ikke minst fra min rolle som Stakeholder Manager i ERTMS Onboard Prosjekte

STAKEHOLDER MANAGERS – SØRG FOR INTERESSENTENES INTERESSER I PROSJEKTET!

Den som leser veiledere som Prince 2, MSP, PMP, SCRUM m.fl. om interessenthåndtering kan lett få bildet at rollen til Stakeholder Manager er å sørge for at alle interessenter rundt programmer og prosjekter forstår dets viktighet og gir sitt bidrag til å støtte prosjektet under forberedelse, gjennomføring, implementering og gevinstrealisering. Dette er selvfølgelig riktig. Men et viktig aspekt som ikke er like tydelig kommunisert er å kontinuerlig minne prosjektm-edlemmene på interessentenes behov og rammevilkår. Det er ikke uvanlig at prosjekter etter en tid begynner å leve egne liv når tekniske løsninger eller andre muligheter begynner å bli attraktive etter hvert som de utvikles. En tett dialog med interessante der deres behov hele tiden følges opp er en forutsetning for nyttestyring, gevinstrealisering og den kontinuerlige vurdering av businesscase som er en av de bærende prinsippene i vellykkede prosjekter.

Å forstå interessentenes forutsetninger og behov er ikke noe statisk som gjøres én gang i prosjektets tidligfase, men noe som kontinuerlig må følges opp for å fange opp forandrede forutsetninger.

I ERTMS-Onboardprosjektet har vi mange interne og eksterne interessenter å forholde oss til. Vår primære gruppe, som også er ganske unik for dette prosjektet, er våre kjøretøysiere eller RVO (Rail Vehicle Owners). Disse omfatter eiere av person- og godskjøretøyer og «Gule maskiner» som brukes for vedlikehold. RVOene er en meget heterogen gruppe og omfatter store statlige aktører som Materiellselskapet (tidl. NSB), utenlandske leasing-selskaper og eiere av noen få lokomotiver eller maskiner. Spennvidden mellom dem er enorm. En ting har de dog felles og det er at jernbanemarkedet, ikke minst på godssiden, er hardt prispresst og utsatt for tuff konkurranse, internt og fra transport på vei.

På tross av at RVOene får statlig støtte på 50% av de direkte kostnadene er ombyggingen til ERTMS en kostbar investering som det er vanskelig å regne hjem på mange år. I tillegg kommer smerten med at kjøretøyet er ute av produksjon i 4-6 måneder for First of Class, FOC, (prototypen) og 2-3 uker for en serieinstallasjon. Internasjonal erfaring indikerer at installasjonskostnadene ligger på 8-10 MNOK for en FOC og 2-4 MNOK for en serieinstallasjon. ERTMS-prosjektet er således økonomisk meget krevende for våre partner-RVOer.

Onboard-prosjektet ledes av Bane NOR. Tre kontrakter kommer å inngås med den vinnende leverandøren der Bane NOR finansierer systemutvikling av en generisk applikasjon og inngår et koordineringskontrakt for den totale utrulling. Hver RVO inngår en egen kontrakt med leverandøren om ombyggingen av sine egne kjøretøyer. Hele anskaffelsen er underlagt lovverket om offentlige anskaffelser og det er her dette prosjektet blir unikt og så spennende fra et interessentperspektiv. På det overgripende planet gjelder det å sammenføre RVOenes tekniske og konseptuelle behov for selve løsningen mellom hverandre og med behovene til Bane NOR som har det overordnede ansvaret. Men minst like viktig er å få RVOene og prosjektets alle medarbeidere å forstå hverandre og å trå i samme retning.

I denne sammenhenger er det viktig å forstå noe om kulturen i Jernbaneverket som fra 1. januar er Bane NOR. Hvis jeg skal sammenfatte den kultur jeg møtt i noen få setninger så er det sterkt interesse for- og dyp innsikt i jernbaneteknologi, stolthet og sikkerhetsfokus. I tillegg har man som alle virksomheter av denne størrelsen også mange systemer for kvalitetsoppfølging og dokumentasjon og man er relativt prosessorientert. Mange av prosjektmedarbeiderne har spisskompetanse innenfor sine spesifikke fagområder.

Leseren kan nå begynne å se konturene av spenningsfeltet mellom RVOene, der flere av dem - særlig de mindre - ikke er opptatt av teknologien, men kun ønsker et signalsystem som er driftssikkert og godt nok til rimeligst mulige pris og noen av prosjektets medarbeidere som ser spennende - og gode tekniske løsninger i markedet og som i tillegg er- og må være opptatt av interne prosesser og RAMS-krav.



– Da var det gull verdt å kunne vise til loggen og at tidligere innspill faktisk var tatt høyde for.

Loggen ble en forutsetning for å ro prosjektet i land.

I prosjektet har vi i prinsippet brukt alle former for kommunikasjon mellom RVOene og prosjektteamet som er beskrevet i tidligere nevnte metodeverk for interessenthåndtering, inkludert at Materiellselskapet har medarbeidere i prosjektteamet. Jevnlige informasjonsbrev, telefonsamtaler og workshops sørger for at RVOene er informert og har mulighet til å påvirke.

Men – og dette er poenget med dette stykket – i min rolle som Stakeholder Manager er det min oppgave å hele tiden minne prosjektets medlemmer om RVOenes behov og rammevilkår og å involvere dem i beslutninger. Det har gjeldt i alt fra formulering av krav og kommersielle vilkår i forespørslene til leverandørene til utforming av prosesser under kontraktsforhandlingene og periodisering av utbetalingene i støtteordningen.

Mitt første budskap er således: Effektiv interessenthåndtering handler om å få interessentene til å forstå og engasjere seg for prosjektet, men det handler også om å få prosjektet å forstå sine interessenter. Ikke bare deres behov, men også deres rammevilkår og at disse er dynamiske.

Tett interaksjon over tid med interessentene sørger for prosjektets virkelighetsforankring og er en forutsetning for å nå effektmålene.

Så tenkte jeg bruke noen rader på å snakke om å holde sine interessenter ansvarlige for hva de sier og forplikter seg til.

INNGÅ AVTALER MED INTERESSENTENE OG FØR LOGG OVER HVA DE SIER.

I Onboard-prosjektet har vi inngått en samarbeidsavtale med hver enkelt RVO. Avtalen beskriver en felles intensjon om samarbeid, partenes roller og ansvar og beskriver prosedyrer for samhandling under prosjektets ulike faser. Vi opplever at avtalen er en viktig grunnstein for vårt samarbeid. Like viktig, om ikke viktigere, var prosessen når vi utviklet avtalen. Sammen med RVOene diskuterte vi prinsipper for samarbeidet i lekmanntermer som vi så fikk juriststøtte til å formulere til en avtale. En avtale som så hadde et antall

høringsrunder før alle parter var fornøyde. Denne prosessen bidro sterkt til å skape den forståelse for hverandres behov og rammebetingelser som vi nyter av i dag.

Jeg har vært i andre prosjekter der vi ikke har inngått samarbeidsavtaler med våre interessenter, men endog skapt et enkelt dokument, Terms of Reference, som beskriver forventninger til hverandre, intensjoner, roller og ansvar og prosedyrer. Min erfaring er at dette ikke tar særdeles mye tid og at det er en meget god investering for det fremtidige arbeidet.

En stor del av interaksjonen med RVOene er at de kommer med innspill på krav eller andre dokumenter som prosjektets medlemmer jobber frem. I disse sammenhengene er det uhyre viktig at innspill dokumenteres og logges. Like viktig er det å logge innspill som ikke blir tatt høyde for som for de som blir det. Det gjelder også å få interessentens representant å forstå at han/hun representerer interessenten og ikke seg selv.

For noen år siden ledet jeg utviklingen av Forsvarets fellesoperative doktriner. Et prosjekt som involverte femten arbeidsgrupper og representanter fra avdelinger fra hele forsvarssektoren. Prosjektet pågikk i drøyt to år og vi fikk tusenvis av kommentarer og innspill. I tillegg hinner mange interessentreprentanter å bytte stilling i Forsvaret under løpet av to år, og bytte av personer innebærer bytte av synspunkter. Tidlig i prosjektet etablerte vi en logg i form av et enkelt Excel-ark over de innspill vi fikk inn. Loggen viste hva, hvem, når og hvilke tiltak vi som prosjektgruppe vedtok. Bare i siste høringsrunden logget vi 1400 innspill, noen av dem med helt motsatt innhold av hva avdelingen sagt et år tidligere. Da var det gull verdt å kunne vise til loggen og at tidligere innspill faktisk var tatt høyde for. Loggen ble en forutsetning for å ro prosjektet i land.

Så mitt andre budskap er å bli enig med sine interessenter om premissene for samarbeidet og å formalisere dette i noen form av dokument. Jeg anbefaler at dette gjøres i en åpen og dialogpreget prosess som i seg selv fører prosjektet og interessentene nærmere hverandre. Det er også meget viktig å loggføre de

Atkins Norge (tidl. Terramar) har bistått offentlige og private oppdragsgivere med tidligfasevurderinger, prosjekt- og programledelse i 30 år. Siden 2015 er man en del av det globale Atkinskonsernet, et av verdens mest anerkjente konsultentselskaper innen analyse, planlegging, engineering og ledelse av store og komplekse prosjekter. Les mer om Atkins på www.atkinsglobal.no eller www.atkinsglobal.com.

Magnus Eriksson er Client Director i Atkins Norge med ansvar for oppdragsgivere innenfor sikkerhet, energi og telekom. Han har hatt lederstillinger og ledet prosjekter innenfor offentlig og privat sektor i over 20 år. Kjernekompetansen er å lede komplekse prosjekter, ofte investeringsprosjekter, med mange interessenter og høyt kvalifiserte medarbeidere. Magnus har ledet prosjekter innenfor forsvar, media, samfunnssikkerhet, transport og energi. Siden januar 2015 er han Stakeholder Manager i ERTMS Onboard prosjektet.



innspill man får fra interessentene og å holde dem ansvarlige for de innspill de kommer med og de forpliktelser de tatt på seg overfor prosjektet.

Formaliser samarbeidet med interessante i en avtale eller ToR gjennom en åpen prosess som fører prosjektet og interessentene nærmere hverandre. Før logg over innspill og hold interessentene ansvarlige for sine innspill og forpliktelser.

Avslutningsvis tenkte jeg skrive noe i skjæringspunktet mellom interessenthåndtering og prosjektstyring (Governance), nemlig den positive effekten av å etablere et samhandlingsforum på prosjektledernivå mellom prosjektleder og ledere på avdelings/seksjonssjefsnivå i store organisasjoner.

ETABLER SAMHANDLINGSFORUM MELLOM PROSJEKTLEDER OG LINJELEDERE PÅ MELLOMNIVÅ

Mange av våre oppdragsgivere velger i dag å organisere sine prosjekter iht. MSP og Prince 2 sine prinsipper med et prosjektstyre, prosjektlederens ledergruppe og underliggende prosjektmedarbeidere og delprosjekter.

I store virksomheter er ofte divisjons- eller avdelingsledere engasjerte i prosjektstyret. Forutsetningene ligger derved til rette for å skape forståelse hos interessenter på toppledernivå om prosjektets ressursbehov og forutsetninger for fremtidig innføring og gevinstrealisering. Noter at jeg sier at forutsetningene er der, ikke at det nødvendigvis alltid fungerer. På arbeidsnivå, mellom prosjektets medlemmer og fagpersoner i linjeorganisasjonen etableres ofte formelle arbeidsgrupper og det skjer daglig en rekke uformelle kontakter. Også på dette

nivået skapes forutsetninger for gjensidig forståelse for prosjektets- og linjens behov og rammebetingelser. Problemet oppstår ofte på mellomledernivå, på avdelings- eller seksjonsnivå, beroende på organisasjonens størrelse. Interaksjonen mellom prosjektleder og de ledere i linjeorganisasjonen som ofte skal avgi ressurser til prosjektet og er de som skal innføre og realisere prosjektets gevinster. Prince 2 beskriver etableringen av fora under Senior Supplier og Senior User, men min erfaring er at dette bare delvis fungerer slik som det er tenkt. Isteden er det ofte effektivt å etablere et samhandlingsforum mellom prosjektleder og ledere på avdelings/seksjonsnivå som påvirker eller påvirkes av prosjektet. Min erfaring er at dette forumet fungerer best når det har et mandat å fatte beslutninger og kan betraktes som et eskaleringsnivå under prosjektstyret. Forumet kan også være av en mer dialogpreget natur.

Mitt avsluttende budskap er således å innrette et forum for samhandling mellom prosjektlederen og ledere på mellomnivå som påvirker eller påvirkes av prosjektet. Dette skaper en mye bedre forståelse for prosjektets behov og forventninger til linjen under innføring og gevinstrealisering enn informasjon og direktiv som kommer vertikalt ovenfra i linjen.

Tett samarbeid mellom prosjektleder og ledere på mellomnivå i linjen gir prosjektet mulighet å lykkes.

Dette var noen personlige betraktninger rundt noen få forhold innenfor det komplekse og fantastisk spennende feltet interessenthåndtering. Betraktningen er mine egne og jeg har ingen ambisjon om å sitte med hele sanningen. Ikke heller er jeg skråsikker på at de temaer jeg valgt er de viktigste innenfor feltet, men noen jeg hadde lyst å dele noen erfaringer rundt.



KONFERANSE

Prosjektledare i en ständigt föränderlig värld

Vår Svenske søsterforeningen, Svenskt Prosjektforum, arrangerer årlig en konferanse hvor de viser det siste innen prosjektverktøy. Vi ser nå et IT-paradigmeskifte, Dette beskrives som den 4. revolusjon innen IT.

AV TOM HAUGSTAD, NFP





1 Per Olof Sandberg og Anna Bellman 2 Monika Johansson 3 Jean Christian Jacobsen og Per-Erik Wikström
4 Lina Axelsson Kihlblom

Det var over 200 deltagere fra hele Sverige, og alle innlegg foregikk i plenum under dyktig ledelse av **Anna Bellman. Rolf Berndtsson**, leder av Svenskt Projektforum ønsket velkommen. Første innlegg var med **Johan Ronnestam – «Prosjektledare i framtidens kommunikasjonslandskap»**. Han har bl.a. bakgrunn fra det svenske landslaget i snowboard og er en multieventyrer og serieentreprenør med hele verden som arbeidsfelt. Han tok oss tilbake til Internettets spede start innen forsvaret i USA i 1971 og videre til etableringen av «World Wide Web» i 1990. Frem til 1999 var Alta Vista den fremste søkemotor i Sverige inntil Google utviklet sin søkemotor med søk i fritekst. Utviklingen av system og «apper» har nå gått stadig raskere, og mange tjenester er nå på smartphone slik at PC blir snart unødvendig, hevdet Ronnestam. Historien viser at det ikke er de etablerte selskapene som nødvendigvis utvikler disse systemene. Det er gjerne folk helt uten «gammel ballast», og han viste til både Elon Musk og Bill Gates som har nye ideer og produkter «fordi de ikke ser noen begrensninger i hva som er mulig». Han fortalte om eksempler på utvikling av ganske omfattende produkter der aktørene ikke sitter samlet i et kontor, men jobber med deltagere spredt over hele verden via apper og i sann tid via «skyen» uten fysisk å møtes. Selv er han sjef for flere selskaper i Sverige uten å ha eget kontor. Dette fungerer utmerket globalt med åpen teknologi og gjør at han kan bruke en tredjedel av sin tid på bølgesurfing over hele kloden. «Dine fremtidige medarbeidere er digitale», var ett av hans siste postulat.

Monika Johansson var neste innleder med tema «Att lyckas med förändringsledning». Hun påpekte betydningen av den innebygde motstand i oss alle mot endringer og derved også i enhver organisasjon, og kom med gode praktiske tips om endringsledelse. Skal det gjøres endringer må en ha en visjon og være klar

på hva som skal gjøres og hvorfor. Det må lages tydelige mål med klar avgrensning på hva som ikke inngår. Det er organisasjonen selv som må drive endringsprosjektet mens konsulentene er rådgivere uten å skulle synes for mye i prosjektet. Man må aktivisere ansatte for å få frem ideer og bidra med implementering for derved også få med deres eierskap til prosessen. For at det ikke skal bli «enda et mislykket papirprosjekt» må mellomsjefer og medarbeiderne involveres i utvikling av nye prosesser, roller og arbeidsmetoder. Da er det en god mulighet for å lykkes med å oppnå endringer.

Svenskt Projektforums ansvarlige for IPMA sertifisering i Sverige, **Per-Olof Sandberg** snakket deretter om **«Prosjektledaren 2025»**. Hvordan ser verdens beste prosjektledere ut i 2025? Hva kjennetegner prosjektlederkompetanse i 2025? Behøver vi prosjektlederen? Fremtidens prosjektleder må være en som kan motivere og lede andre og være i stand til å formidle hvorfor prosjektet skal gjennomføres og hva vil vi oppnå. Alle interessenter må være fornøyd med prosjektet. Prosjektformen vil bare øke i tiden fremover, og prosjektlederen vil definitivt også finnes i 2025. Ved ansettelse av prosjektledere legges det stadig mer vekt på sertifiserte ledere. En studie utført av PWC viser at 80% av vellykkede prosjekter har en prosjektleder som er sertifisert. Noe av grunnen til det mente Sandberg var at en som skal sertifiseres har troen på seg selv, i tillegg til at selve IPMA sertifiseringen er et dypdykk i egne kunnskaper og selvinnsikt. Han avsluttet med å stille spørsmålet: «Hvordan motivere ledelsen til å sertifisere prosjektledere?»

Mattias Hindfelt snakket deretter om **«Det blir inte alltid som man tänkt sig»**. Skal ting brukes må det være enkelt å lære og bruke, startet han med, og viste til dagens mobiltelefoner og nett-



brett. Skatteverket i Sverige har lyktes med innføring av digitalisert selvangivelse. Han viste til andre prosjekter som ikke har hatt like stor suksess; Hus bygges med tykke vegger for isolasjon av lyd og varme med det resultat at man enkelte steder må gå ut på balkongen for å få mobildekning. Et annet eksempel han viste til, var inspeksjon av høyhus der en normalt gjør dette ved f.eks. rappellering fra taket eller bruk av en «sky lift». Det ble tatt i bruk droner med kamera til dette arbeidet, noe som ga god og detaljert oversikt over tilstand både på tak og vegger. Länsstyrelsen i Sverige forlangte imidlertid at firmaet måtte søke godkjenning ifølge regelverket for kameraovervåkning. Dette ble en lang ørkenvandring frem og tilbake, da det bl.a. var krav om adressen der kameraovervåkingen skulle finne sted. Eiendomsfirmaet har mange eiendommer og ønsker å bruke dronen flere steder slik at her ble det «full kræsje». Han viste også til et annet stort bygg og eiendomsforvalter som ønsket å gå over til digital tilstandsrapportering av eiendommene. De satte i gang med utvikling av system, og kjøpte straks inn 350 sett med «dingser» som benyttet styluspen. Før programmet var tatt i bruk var utstyret avleggs og nye nettbrett og mobiltelefoner måtte kjøpes inn til erstatning. Lærdom: Iblant blir det ikke som tenkt, så start heller i det små og se hva som får «feste». Tar det ikke av, så legg det ned. Alt har sin tid- eller ikke.

H&M (Hennes & Maurits) har startet et prosjekt **“Double sales half impact”** der klimaavtrykket totalt fra H&M skal halveres mens salgsvolumet skal dobles over et 5 års prosjekt. **Anders Hagstöm** og **Håkan Nordin** fortalte hvordan dette innvirket på IT-avdelingen. H&M er en av verdens største forbrukere av organisk bomull og har systematisert innsamling av brukt tøy slik at en stor del av f.eks. T-skjorter er laget av resirkulert bomull. Miljø-tankegangen blant totalt 148 tusen medarbeidere ved

over 4380 butikker over hele verden er et sentralt tema. Som eksempel på energisparing er alle kassaapparater byttet ut med nye strømsparende som automatisk «sover» når de ikke er i bruk i stedet for de gamle som gikk 24 timer i døgnet. Alle PC er byttet ut med mindre typer og med mindre energiforbruk. Modernisering av 4 datahaller med til sammen 6 000 servere der det brukes likestrøm (mer energieffektivt) og bl.a. er installert sol strøm på takene har siden 2012 redusert energibehovet med 39%. Prosjektet har derved allerede spart 10 talls millioner SEK kun i redusert energiforbruk hevdet Hagström og Nordin.

Jean Christian Jacobsen og **Per-Erik Wikström** fra Trafikkontoret Stockholm fortsatte under tema **“Helhetssyn på utvikling av projekthandtering og HR-strategi”**. Den komplekse oppbygging av infrastruktur under gatelegemet i storbyer (som skal fungere 24 timer i døgnet) med vanskelige avveininger av forskjellige prosjekter og prioriteringer stiller store krav til samkjøring ved Trafikkontoret. For å samkjøre en strategi for prosjekthandtering og HR-strategi som støtter hverandre til nytte for de ansatte og hele byen er det gjennom 2016 utviklet en strategi for 2017-2022. Det er et ønske å bli en attraktiv arbeidsplass som jobber med en effektiv, integrert og systematisk prosjekthandtering. De rapporterte om arbeidet med å etablere klare målbilder som skal gjelde for prosjektarbeid, organisasjonens ulike roller på trafikkontoret som er tydelig og forankret hos hver medarbeider og sjef.

Lina Axelsson Kihlblom er i Sverige kjent som «superrektoren» som lyktes med å forbedre resultatene på Ronnaskolan i Södertälje. Det var kun 55% av elevene som avsluttet 9 klasse kvalifisert til gymnasium. Etter få år var dette økt til 75%. Dette skyldes at hun bl.a. sammenligner det å lede en skole med et Agilt prosjekt. Hennes tema var da også «Så leder du **flexibelt**».



3 Christina Stielli holdt foredraget «Älska utveckling – att leda och arbeta i förändring»

Hun viste til en del tendenser (som sikkert er tilsvarende i Norge) som

- Gjøre mål og måloppnåelse blandes
- Måler resultater når de ikke lenger kan korrigeres
- Organisasjon i henhold til tidligere utfordringer og tradisjoner
- Utydelig ansvarsfordeling
- Forandringer skaper stress

Hun viste til eksempel på bruk av punktliste i Svensk skole der det er 353 daglige prosesser som skal gjennomføres i grunnskolen. Det er viktigere å gjennomføre disse enn å se til at elevene faktisk lærer det de skal påpekte hun. Hun fokuserer sterkt på «hva kan vi gjøre? - skole» og ikke som det ofte hender «hvem er ledig ifølge timeplanen». Hun benytter «prosjektkort» for systematisk å løfte elevene og som definerer prosjektlederrollen i skolen:

- Hvorfor?: Hva vil vi se som resultat når prosjektet er ferdig? Er det et nødvendig prosjekt? Behov?
- Verdi?: Hva er fordeler og ulemper, er det verdt å gjennomføre?
- Hvem?: Hvem eier prosjektet og hvem må involveres og når?
- Kvalitet?: Når skal prosjektet være ferdig, og hvordan ser en at det er gjennomført?
- Når, hvordan og kostnad?: Når skal alle trinn være utført/ besluttet og av hvem. Hvordan skal det gjennomføres og av hvem. Til hvilken kostnad?
- Hvordan går det?: Hvordan ser oppfølgingen ut? Går det etter planen? Hva skjer når ting forandres?

- Hvordan er fortsettelsen?: Gjennomføring og plan for videreføring

Hun viste eksempler på omstokking av timeplanen underveis i semesteret for å sette fokus på spesielle tema som skulle forsterkes i en periode.

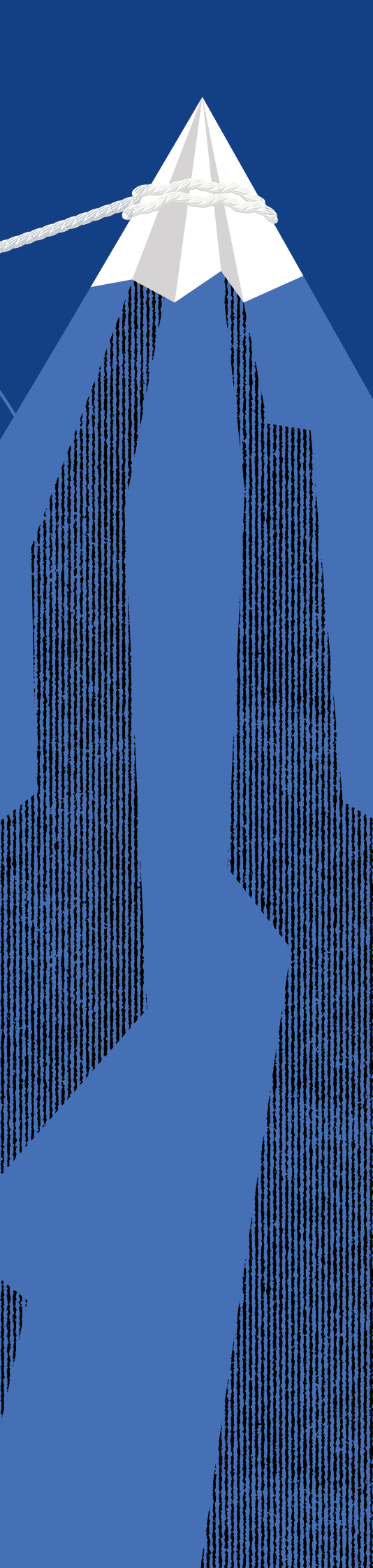
Christina Stielli var siste innleder, og hun snakket om «Älska utveckling – att leda och arbeta i förändring». Hennes utgangspunkt er at det konstant er endringer i livet, så det er bare å akseptere situasjonen og på tide å «ha det bra» samtidig. Det er viktig å være positiv og like endringer. Hun snakket også om kunsten å håndtere «skiten i livet» ved å akseptere stillingen og se hvilke muligheter som byr seg. Et annet av hennes utsagn var «Livet er vanskelig, men det går over». Vi dras mot positive holdninger og humør, og hun påpekte at det er umulig å le og stresse samtidig. Hjernen er lat og vil ikke ha forandringer, den elsker rutiner. Det er derfor nødvendig å trene hjernen på forandring, og hun anbefalte en liten ny endring hver dag. Det kan være så enkelt som å sette seg på en annen plass ved frokostbordet. Endringer i arbeidslivet må forklares og håndteres på individnivå, og det bør ikke skje for mange endringer samtidig. Hun påstod også at arbeidsglede finnes kun i Norge, Sverige og Danmark! Det kan være lurt å innføre klagefri sone f.eks. i området ved kaffemaskinen. Vi må lære å akseptere det som har hendt eller påvirke situasjonen der en har mulighet. Eksempelvis: Kan du løse ditt problem? Hvis svaret er JA, ja så gjør det da. Dersom svaret er NEI, så har du heller ikke et problem!

An illustration on a dark blue background. Two stylized figures, a man and a woman, are climbing a thick white rope. The man is in the foreground, wearing a white shirt and dark trousers, pulling himself up. The woman is behind him, also in a white shirt and dark trousers, holding the rope. The background features several large, light blue arrows pointing upwards and to the right, and a series of concentric white circles centered behind the figures. The overall theme is business growth and competition.

Konkurrenter og samarbeidspartnere
samtidig - er tillit mulig og er det nødvendig?

AV ANNA SWÄRD, BI





Bygg og anleggs næringen involverer mange aktører som må koordinere sine aktiviteter for at prosjekter skal kunne gjennomføres på en god måte

Likevel vet vi at BA-næringen ofte opplever konflikter i prosjektgjennomføringen og at samarbeid feiler. Dette gjelder spesielt offentlige prosjekter som vi fokuserer på her. Tidligere forskning har vist at konfliktene skyldes manglende evne til å balansere tre sett av «tensions»- hva vi her kaller spenninger (Das og Teng, 2000).

Den første av disse spenningene omhandler partenes adferd og balansen mellom det å samarbeide og konkurrere. Interorganisatoriske relasjoner vil alltid ha et element av konkurranse i seg siden partene representerer ulike virksomheter med egne målsetninger for relasjonene i prosjektet og for oppgaven som skal gjennomføres. Samtidig har man også felles målsetninger, og siden det ofte er sterke avhengigheter mellom partene, kreves det en viss grad av samarbeid for å lykkes. Det sier seg selv at om relasjonen preges av konkurranse mer enn samarbeid er det sannsynlig at konflikter oppstår. I BA-prosjekter er konfliktene ofte knyttet til uenigheter rundt hva kostnadene skal være for endringer og tillegg som ikke fremgår av kontrakten. Das og Teng (2000) sier videre at man skal passe seg for å få for tette relasjoner da dette kan føre til at man gir fra seg forretningshemmeligheter eller at man lar seg utnytte. Derfor er det viktig med en balanse mellom samarbeid og konkurranse. Den andre spenningen i interorganisatoriske relasjoner er koblet til den strukturelle dimensjonen og balansen mellom fleksibilitet og stabilitet. Intuitivt vil man anta at fleksibilitet er bedre enn stabilitet. Likevel trenger vi også det siste. I BA prosjekter kommer stabilitet ofte til uttrykk i kontrakten, praksisene, prosedyrene, og rutinene. For eksempel vil kontrakten kunne gi oversikt over hvem som har ansvaret for hvilke deler av prosjektet og vil kunne være en viktig koordineringsmekanisme. Likevel vil for mye fokus på kontrakten kunne gå på bekostning av fleksibilitet som også er nødvendig for å håndtere uforutsette situasjoner. Den tredje og siste spenningen er koblet til den psykologiske dimensjonen og handler om balansen mellom langsiktig og kortsiktig fokus. BA næringen er preget av kortsiktig fokus mye på grunn av at aktørene ofte blir valgt på bakgrunn av laveste pris.

Problemene i BA næringen kan knyttes til disse tre typer spenninger fordi prosjektene ofte har preg av manglende felles mål og en overvekt mot konkurranse, de har en dreining mot rigiditet i måten kontrakten blir brukt, og det

har tradisjonelt vært et kortsiktig fokus med liten vekt på langsiktige relasjoner. Dette gjelder spesielt i offentlige prosjekter der konkurranselovgivningen er til nettopp for å skape konkurranse og unngå tette relasjoner. Dette kortsiktige fokuset betyr imidlertid at man ikke vil være motivert for å bygge relasjoner med de andre aktørene i og med at nåværende prosjekt har liten betydning for om man blir valgt i neste prosjekt. I teorien blir dette omtalt som manglende «shadow of the future». Denne fremtidige skyggen vil i mer langvarige samarbeidsforhold regulere adferden til partene fordi man hele tiden vil være opptatt av det fremtidige forholdet. Kontraktene blir ofte trukket fram som et eksempel på rigiditet. Som nevnt over trenger ikke dette være negativt i seg selv men det er hvordan kontrakten brukes som ofte blir omtalt som rigid.

Så kan man spørre seg om hva som skal til for å dreie prosjektene mer mot samarbeid, fleksibilitet, og et langsiktig fokus, og med det redusere konfliktnivået? Dreining mot langsiktige partnerskap vil i det offentlige kreve andre måter å kontrahere på en det som dominerer i dag. For eksempel vil større kontrakter bidra til mer langsiktig fokus. En annen mulighet er at det velges på andre kriterier en pris, for eksempel at tidligere prosjekter teller i utvelgelsen i større grad enn i dag. Når det gjelder samarbeid og fleksibilitet er det kanskje større muligheter selv om dette også henger sammen med tidshorisonten fordi man vil være mer motivert for å investere i en relasjon som er langsiktig enn kortsiktig. Det er en oppfatning om at tillit er viktig for samarbeid og fleksibilitet men så er det paradoksalt også slik at tillit kan være vanskelig å oppnå i en kontekst preget av konkurranse, rigiditet, og kortsiktig fokus. Likevel finnes studier som peker på at man kan få til samarbeid og fleksibilitet også i kortvarige partnerskap (Swärd, 2013). Det handler om å innse at samarbeid handler om menneskelige relasjoner og at kontrakter alltid vil være ufullstendige. Tillit kan bygges ved at man er villig til å ta det første skrittet, man må være villig til å ta risiko i den mening at man



– Har man ikke opparbeidet tillit på forhånd vil man snart havne i en situasjon hvor man vil søke å legge skylden på hverandre istedenfor å fokusere på å løse problemet sammen.



Anna Swärd er Post Doktor ved Handelshøyskolen BI. Hennes forskningsinteresser er i hovedsak innenfor inter-organisatoriske samarbeid med fokus på å forstå temporære relasjoners utvikling over tid. Hun er spesielt opptatt av hvordan man kan forbedre tillit, samhandling, koordinering, og organisering av inter-organisatorske relasjoner i bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen.

må gi noe som er av verdi for en selv, og da er det sannsynlig at man også får noe tilbake. Derfor er starten av prosjektene kritisk i forhold til om man kommer inn i en god eller dårlig spiral. Hvordan man oppfører seg i de første møtene er kritisk for det videre samarbeidet. I Anna Swärd's doktorgradsavhandling (fotnote til referanse) kan du lese mer om hvordan man klarte å bygge tillit i et stort infrastruktur prosjekt og hvordan dette prosjektet ble vellykket både for entreprenør og byggherre.

Vi kan også spørre oss om tillit er nødvendig i BA prosjekter? Kontraktene som i stor grad benyttes i offentlige BA- prosjekter i dag har bidratt til etablerte praksiser som forutsetter sekvensielle operasjoner hvor kontroll er mulig. Byggherrestyrte entrepriser bygger på antagelsen om at man i selve prosjektgjennomføringen kan bruke eksisterende kunnskap, standard prosedyrer og rutiner. En oppgave avsluttes og den neste påbegynnes uten at man trenger så mye felles problemløsning eller tett daglig kommunikasjon, med andre ord antar man at avhengighetene er få og situasjonen enkel. I denne type situasjon er det ikke nødvendigvis behov for tette relasjoner eller stor grad av tillit. Hver aktør gjør sin del av jobben og overlater stafettspinnen til neste aktør. Men er det virkelig slik i praksis? Og hva når det oppstår situasjoner man ikke har planlagt for? Eller hva når man trenger informasjon fra andre aktører for å utføre sin del av prosjektet på en optimal måte? Da er det ofte slik at man må samarbeide og kommunisere med andre på prosjektet for å finne den beste løsningen. I Anna Swärd's doktorgradsstudie er det et eksempel på en sprengningsulykke hvor alle aktørene på prosjektet måtte sette seg ned i fellesskap for å finne en løsning på hvordan åpne veien igjen så raskt som mulig. I slike tilfeller vil samarbeid, kommunikasjon, og tillit være viktig for felles problemløsning fordi det kreves åpenhet og engasjement. Har man ikke opparbeidet tillit på forhånd vil man snart havne i en situasjon hvor man vil søke å legge skylden på hverandre istedenfor å fokusere på å løse problemet sammen.

Better Practices of Project Management



This is the revised edition of the first text book in English specially developed for training for IPMA-D and IPMA-C exams, now based on Version 4 of the ICB.

In this 4th edition, the text has been restructured and extended to align with the structure and scope of the competence elements in the ICB version 4, divided into Practice competences, People competences and Perspective competences. Therefore, this book will be essential guidance and study book for everyone studying for the IPMA-D, IPMA-C and IPMA-B exams. Besides that, it is an extremely rich source book for those project managers that have committed themselves to a lifelong professional development.

In addition, the book had to be applicable to groups of project managers origi-

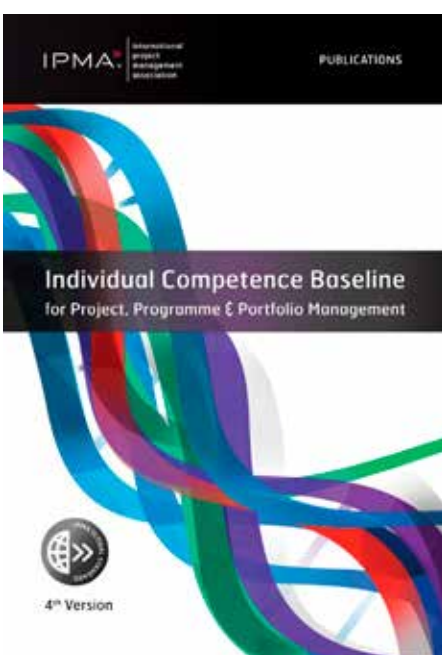
nating from diverse cultures. For this reason, this is not a book that tells how a Westerner must behave in an Arab or an Asian country, but one that looks at the different subjects covered in the ICB, as seen from diverse cultural standpoints.

Each chapter is based on the same structure: Key concepts, Introduction, Actions that lead to competence development, Self-assessment, Special topics, Assignments. Text boxes, additional to the main text, give additional explanation to the main text.

An elaborate Index of terms allows that this book can be used as a highly up-to-date information source to all aspects of project management.

Can be ordered via www.vanharen.net/shop

IPMA Competence Baseline v4



IPMA sertifisering og IPMA kurs baserer seg på en IPMA Competence Baseline, som representerer «state of the art» innen prosjekt-, program- og porteføljeledelse. Prosjektverdenen gjør stadig nye erfaringer. Det betyr også at «the state of the art» beveger seg. IPMA har nå utgitt 4. utgave av sin baseline.

Hva er nytt?

Den viktigste nyheten er at den nå er tydeligere mht skille på prosjekt, program og portefølje. Kompetanseelementene inndeles i følgende områder:

- Perspective
- People (leadership)
- Practice (applied methodology)

Beskrivelsene er oppdatert og strukturert på en slik måte at det er lettere å vurdere egen kompetanse.

Og hva er ikke nytt?

Fortsatt fokuseres det like mye på ledelse som på bruk av prosjektstyringsmetodikk. Vi tror fortsatt at mennesket (inkludert prosjektlederen!) i prosjektet må lykkes for at prosjektet skal lykkes.

Hva skjer nå?

Det vil bli utviklet nye kurs basert på den nye IPMA-standard. NFP vil invitere kursarrangører i markedet til å delta i dette.

Sertifiseringsopplegget vil også basere seg på den nye IPMA-standard. Denne er planlagt å gjelde fra 2018.

Er du interessert i å vite mer, ta kontakt med Jorunn Wolstad, tlf 971 21 800, eller send mail til j.wolstad@gmail.no

Daglig leder Frode Ervik Pettersen fra Norsk Sertifisering AS og styreleder Svein Zakariassen fra NFP.



SERTIFISERING

NFP inngår avtale med Norsk Sertifisering AS

Samarbeider om IPMA-sertifisering i Norge

Norsk Sertifisering AS er et uavhengig akkreditert sertifiseringsorgan for sertifisering av personell innenfor ledelse og sikkerhet og sertifisering av styrings-systemer for kvalitet, arbeidsmiljø og miljø.

I tillegg er Norsk Sertifisering AS utpekt av Arbeidstilsynet for sertifisering av sakkyndige virksomheter og virksomheter innenfor sikkerhetsopplæring i henhold til forskrift om administrative

ordninger under arbeidsmiljølovens område.

NFP har valgt Norsk Sertifisering AS til å ivareta rollen som Certification Body for IPMA-sertifiseringen i Norge, fra 1. februar 2017. Nåværende assessorer og sekretær fortsetter i den nye organisasjonen.

NFP har stor tro på at dette vil være en god løsning, og at markedet vil oppleve den som både nøytral og profesjonell.



NFP retter en stor takk til Knut M. Heier, som har etablert og drevet IPMA's sertifiserings-ordning i Norge siden 2003, og som nå ønsket avlastning.

Presentasjon av sertifiserte prosjektledere



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2016

**Ellen Grete Andersen**

Sertifisert i 2016
Jobber som Senior Vice President HSSE i
Kværner AS
E-post: ellen.grete.andersen@kvaerner.com
Mobil: 98228413

**Øystein Pedersen**

Sertifisert i 2016
Jobber som Contract Manager i
Kværner Stord AS
Oystein.agdesteen.pedersen@kvaerner.com
Mobil: 92433059

**Tor Solheim Lunde**

Sertifisert i 2016
Jobber som Senior Project Manager i
Tieto
E-post: tor.s.lunde@tieto.com
Mobil: 913 92 822

**Odd Gunnar Alterhaug**

Sertifisert 1. gang i 2006
Resertifisert i 2016
Seniorkonsulent i Promis
E-post: odd.gunnar.alterhaug@promis.no
Mobil: 47 88 40 08

**Jonny Jarle Olsen**

Sertifisert 1. gang i 2006, resertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i Bilfinger
Berger Industrial Services Norway AS
E-post: Jonny.olsen@bilfinger.com
Mobil: 951 42 212

**Kjell Arne Grini**

Sertifisert 1. gang i 2011, resertifisert i 2016
Jobber som Project Manager i
BP Norge
E-post: kjell-arne.grini@no.bp.com
Mobil: 93482074

**Tore Syvertsen**

Sertifisert 1. gang i 2006, resertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i
Atkins Global Norge AS
E-post: tore.syvertsen@umami.no
Mobil: 91105960

**Rolf Helge Knutsen**

Sertifisert 1. gang i 2006, resertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i
Knowit Objectnet
E-post: rhk@knowit.no
Mobil: 45 24 93 76

**Tor Erik Nordahl**

Sertifisert 1. gang i 2006, resertifisert i 2016
Jobber som Rådgiver/Prosjektleder i
Holte Consulting AS
tor.erik.nordahl@holteconsulting.com
Mobil: 93441551



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2016

**Aukje Hof**

Sertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i
Kragerø kommune
E-post: aukje.hof@kragero.kommune.no
Mobil: 99205792

**Bernt Skjemstad**

Sertifisert i 2016
Jobber som Seniorrådgiver i
UNINETT AS
E-post: bernt.skjemstad@uninett.no
Mobil: 952 85 608



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2016

**Alf Hestenes**

Sertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i
AH Prosjektledelse AS
E-post: alf.hestenes@gmail.com
Mobil: 95103311

**Berk Celik**

Sertifisert i 2016
Logistics & Supply Chain Manager i
Kværner AS
E-post: berk.celik@kvaerner.com
Mobil: 91157943

**Heidi Nordin**

Sertifisert 1. gang i 2006, resertifisert i 2016
Jobber som Senior konsulent i
Oslo Kommune
E-post: heidi.nordin@uke.oslo.kommune.no
Mobil: 906 12 432

**Fredrik Angell**

Sertifisert 1. gang i 2011, resertifisert i 2016
Jobber som Prosjektleder i
Sparebank 1
E-post: fredrik.angell@sparebank1.no
Mobil: 909 124 84

**Andreas Gjøl Dale**

Sertifisert 1. gang i 2011, resertifisert i 2016
Chief Consultant / Head of PMO i
Visma Consulting AS
E-post: andreas.gjol.dale@visma.com
Mobil: 905 28 749



SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2016

**Noralf Handegard**

Sertifisert i 2016
Jobber som Project Manager i
Jotun AS
E-post: noralf.handegard@jotun.no
Mobil: 91849325

**Marius Sørli Gundersen**

Sertifisert i 2016
Jobber som Senior konsulent i
RAV Norge AS
E-post: marius.gundersen86@gmail.com
Mobil: 47667835

**Arild Høiby**

Sertifisert 1. gang i 2011, Resertifisert i 2016
Jobber som Rådgiver i
Holte Consulting AS
E-post: arild.hoiby@holteconsulting.com
Mobil: 924 99 759



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

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

Sertifiseringskalender høsten 2017

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo	30.08.2017	30.08.2017	30.08.2017	30.08.2017
Påmeldingsfrist	06.09.2017	06.09.2017	06.09.2017	06.09.2017
Introduksjonsseminar	14.09.2017	14.09.2017	14.09.2017	14.09.2017
Søknad med CV og egenvurdering	11.10.2017	11.10.2017	11.10.2017	11.10.2017
Skriftlig prøve	17.10.2017	17.10.2017	17.10.2017	17.10.2017
Assessorvurdering	20.12.2017	03.11.2017	03.11.2017	03.11.2017
Innlevering av case-/prosjektledelsesrapport	08.02.2018	14.11.2017		
Workshop			15.11.2017	
Virksomhets case / muntlig eksaminering	08.03.2018			
Muntlig eksaminering	08.03.2018	05.12.2017 06.12.2017		
Assessorevaluering	01.04.2018	15.12.2017	30.11.2017	
Utstedelse av sertifikat	24.04.2018	19.12.2017	19.12.2017	19.12.2017