



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 2 - MAI 2017

TEMAMØTE 1

Bryn-utbyggingen

Side 12

PROSJEKLEDELSE

Om prosjekter, spådommer
og gruppetenkning

Side 7

NORSK LUFTAMBULANSE

Ruster seg til å betjene
hele landet

Side 22

LIIP

Discovering the Norwegian's
way of project management

Side 30

Styret i NFP 2017/2018

På årsmøtet i NFP ble følgende valgt:

STYRET I NFP 2017/2018



Svein Zakariassen
Styreleder

Svein er utdannet sivilingeniør fra NTH og har omfattende ledererfaring fra IT-sektoren. Han har god kompetanse på budsjettering, strategiplan-legging, prosjektsalg, prosjektle-delse, prosjekt- og utviklingsmetodikk. Svein har jobbet i EVRY AS i mange år, og er nå hos Communicate AS.



Jens Nørve
Styremedlem

Jens er avd.dir i Difi. Han jobber med IKT-sty-ring og samordning, og er prosjektleder for utvikling/innføring av Prosjektveiviseren i offentlig sektor. Før dette jobbet han i Telenor med ansvar for IKT-strategiutvikling for konsernet, og i Software Innovation med strategi og forretningsutvikling



Kerstin Wenzel
Styremedlem

Kerstin jobber i dag hos Holte Consulting AS. Hun har lang erfaring i prosjektledelse, coaching, teamutvikling og kommunikasjon. Hun har de siste årene vært fagansvarlig og kursholder for kursene «Lederskap i prosjek-ter» og «Effektive prosjektteam».



Thomas Norland
Styremedlem

Thomas er avdelingsleder for kompetanse-avdelingen i EBA (Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg). Han arbeider med kompetansepolitikk, og har god kunnskap om det norske utdanningssystemet. Thomas har også lang erfaring som styremedlem i ulike styrer.



Oddbjørn Nilssen
Styremedlem

Oddbjørn er utdannet siv.ing fra NTH, og har prosjektledelsesprogram fra BI. Han er nå ansatt som prosjektdirektør og leder for prosjektledel-sesavdelingen i Elkem AS. Oddbjørn har over 20 års erfaring fra byggeprosjekter. Nesten halvpar-ten av tiden er fra Midt-Østen og Syd-Øst Asia. Han har jobbet i alle faser av prosjektene: initie-ring, konseptfase, pre-engineering, gjennomfø-ring og overlevering.



Synnøve Roald
Styremedlem

Synnøve Roald har ledelse og organisasjons-utvik-ling som hovedfag, Masterprogram i Prosjekt-le-delse og styreleder- studier fra BI. Synnøve har også en rekke lederkurs, har selv vært engasjert i ulike leder- og organisasjons-utviklingsprosjekter. Ansatt ved Høyskolen Kristiania.

STYRET I YOUNG CREW 2017/2018



Ingrid Zakariassen
Styreleder

Ingrid er Mana-gement Consul-ting Analyst hos Accenture i avde-ling for helse og offentlig sektor. Hun er utdannet samfunnsøkonom.



Patrik Eriksson
Styremedlem

Patrik har mas-ter-utdannelse fra Chalmers Tekniska Høg-skola, og jobber som prosjekterings-leder i Selvaag Bolig Modulbygg.



Torbjørn Nordal
Styremedlem

Torbjørn er utdan-net ved Universi-tet for Miljø- og Bio-vitenskap (UMB). Han er nå leder i Oslo Murmester-bedrift AS.

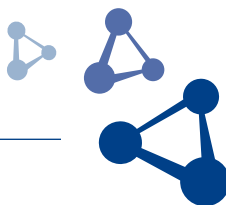


Snimer Fagernes
Styremedlem

Snimer er ansatt i VISMA AS, men har nå fødsels-permisjon til sommeren 2017.

Innhold

NR. 2 • MAI 2017



Young Crew's nye styreleder.....	4
Om prosjekter, spådommer og gruppetenkning.....	7
Bryn-utbyggingen.....	12
Prosjekteierstyring og prosjektmodeller i staten.....	17
A charity initiative to move society forward.....	20
Norsk Luftambulanse: Ruster seg til å betjene hele landet.....	22
Æresmedlem i NFP.....	29
LIIP: Discovering the Norwegian's way of project management.....	30
Brev fra en førstereisgutt.....	32
Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering, ny 4. utgave	35

Leder



Vi satte fokus på mindre prosjekter i forrige utgave av Prosjektledelse, og 31. mars ble det avholdt et temamøte med tema «Hvordan styrer vi (mange) små prosjekter?» Dette var et populært tema med gode innledere med praktisk erfaring om problemstillingen ved styring av mange mindre prosjekter som går i parallell og som deler resurser. Temaet var så populært at det under møtet ble etablert en egen SIG (Special Interest Group) om temaet. Dette er derfor et tema vi også i fremtiden vil ha fokus på, og oppfordrer våre lesere å ta kontakt dersom dere ønsker å delta eller på annen måte bidra til erfaringsutveksling og videre utvikling av faget.

3. april ble NFPs årsmøte/generalforsamling avholdt. Under møtet ble Jorunn Wolstad utnevnt til det første æresmedlem i NFP. Jorunn har i mange år vært (og fremdeles er) en drivende kraft i foreningen. Hun er en sentral deltager i IPMA der hun nyter stor anerkjennelse. Hun legger ned mange timers arbeid til glede for foreningen og videre utvikling av prosjektledelse som fag. Vi gratulerer Jorunn med en vel fortjent utmerkelse.

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

SEKRETÆR

LINE BEATHE SKJØLSVIK
post@prosjektledelse.org

REDAKSJON

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

ÅRSABONNEMENT

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

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: Oslo kommune, Plan- og
Bygningsetaten (PBE)

STYRET 2015/2016

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

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 14. SEPTEMBER

Frist for materiale: 20. august
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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

YOUNG CREW NORWAY

Young Crew's nye styreleder

Navn: Ingrid Hammer Zakariassen
Tittel: Management Consulting Analyst
Firma: Accenture

Utdannelse:

Mastergrad i samfunnsøkonomi fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Jobberfaring:

Jeg startet i Accenture høsten 2016, etter et «summer internship» året før. I løpet av denne perioden har jeg fått erfaring fra prosesskartlegging og endringsledelse i offentlig sektor, kunnskapsforvaltning i finanssektoren og digitalisering i ikke-statlige organisasjoner. Akkurat nå jobber jeg på et stort prosjekt innen fagområdet skatt i København.

Jeg har tidligere arbeidet med å fremme norsk-singaporske relasjoner og norske interesser i Singapore, som praktikant ved den norske ambassaden i Singapore. Under mastergraden var jeg med i organisasjonen International Business. Vi var elleve studenter fra NTNU, NHH og BI som deltok i et ettårig prosjekt som kartla ulike muligheter for norsk næringsliv i Ecuador. Vi var blant annet på en lengre studietur til Ecuador og intervjuet ulike nøkkelpersoner, og leverte en omfattende prosjektrapport til NHO.

HVEM ER DU?

HVA ER DINE VERDIER, DIN PERSONLIGHET, ETC.

Jeg er engasjert og nysgjerrig av natur, og liker å utforske nye muligheter. Jeg liker å bli kjent med nye mennesker, både privat og i jobben. Jeg har vært utvekslingsstudent, og har reist en del og jobbet i utlandet. Det har vært utrolig lærerikt og spennende å bli kjent med mennesker fra ulike samfunn og kulturer. I jobbsammenheng lærer jeg mye av å arbeide samme med kollegaer med forskjellig faglig bakgrunn og erfaring. Det får jeg i stor grad mulighet til både som konsulent og i Young Crew. Jeg er også opptatt av bedrifters samfunnsansvar, og engasjerer meg i dette i Accenture.

HVA ER VIKTIG FOR DEG I SAMSPILL MED ANDRE?

God kommunikasjon er alltid viktig for å forstå og bli kjent med hverandre. Derfor synes jeg det er nyttig og interessant å reflektere over hvordan et budskap kommuniseres og hvordan man uttrykker seg. God kommunikasjon er alltid utfordrende, både i og utenfor prosjekter, og noe man kontinuerlig bør jobbe med.



På jobb i Accenture

HVA GJØR AT DU HAR PÅTATT DEG ANSVAR SOM STYREMEDLEM FOR YOUNG CREW?

Først og fremst fordi jeg ønsker å bli kjent med mennesker i andre bransjer og få et bedre innblikk i fagområdet prosjektledelse. Jeg synes også det er spennende å få mulighet til å være med på å videreutvikle Young Crew, og bidra til å skape en arena for faglig og sosialt engasjement. I tillegg er det fint å arbeide tett med styret i NFP, som består av personer med lang erfaring og høy kompetanse i prosjektledelse.

HVORDAN SER DU FOR DEG AT FAGET PROSJEKTFØLGER UTVIKLER SEG FRAMOVER, OG HVORDAN KAN DU BIDRA TIL DETTE?

Det er selvsagt vanskelig å si noe bastant om dette, men jeg antar at fagområdet prosjektledelse må endres i takt med samfunnet. Det ligger litt i endringstempoet at planlegging og styring går i retning av mer agile arbeidsformer, som vil si at man ikke detaljplanlegger langt frem i tid, men lærer av erfaringene man gjør i prosjektet og tilpasser seg kontinuerlig til lærdommen. Med robotiseringen og digitaliseringen som er på full fremmarsj, vil jeg tro at den smidige arbeidsformen blir stadig viktigere. Mitt bidrag kan være innspill basert på erfaringene mine fra hvordan vi leverer i prosjekter og kundens respons på dette.

HVILKE BUDSKAP HAR DU TIL ANDRE UNGE?

Da ønsker jeg å komme med tre budskap. Først og fremst – *grip mulighetene*, enten de dukker opp eller du skaper de selv. Jeg tror det er viktig å tørre å utfordre seg selv og gå litt utenfor komfortsonen - det er gjerne da man utvikler seg mest. *Bli kjent med andre utenfor ditt eget fagmiljø*. Jeg tror dette er viktig for å utfordre sine egne synspunkter og få et bredere perspektiv. Sist, men ikke minst, *vær deg selv*. Lytt til deg selv og kjenn etter hva som er rett for deg.



IPMA®
Young Crew

IPMA®
international
project
management
association

Letter of Congratulations

The Management Board of the Young Crew of the IPMA® - International Project Management Association – congratulates the initiative from a selected group of young individuals to start the activities of the

Full Member Young Crew Norway

As part of the Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP) and with the support of its Secretary General Jorunn Wolstad and Malin Eide as Young Crew Leader, you are responsible to provide the next generation of IPMA Project Managers with the competences to move forward.

3rd February 2017

Dr. Jesús Martínez Almela

Vice President,
Education & Training, Young
Crew

Dr. Mladen Vukomanovic

IPMA Young Crew
Management Board
Chairman

Alena Vejsadová

IPMA Young Crew
Management Board
Head of Membership

2013_YCMB_LC_EYC_NORWAY_av_v.01

Om prosjekter, spådommer og gruppetenkning



KNUT SAMSET

Knut Samset er professor i prosjektledelse ved NTNU, og leder forskningsprogrammet Concept, som i femten år har arbeidet for å forbedre tilretteleggingen og øke samfunnsnyttene av store statlige investeringsprosjekter.

Det er vanskelig å spå – især om fremtiden, heter det. Sitatet tillegges den danske humoristen og spaltisten Storm P. Ettersom spådom kun gjelder fremtiden blir utsagnet logisk sett sant i alle situasjoner, og gir oss ikke noe informasjon. Med andre ord, det er tautologisk, og derfor morsomt. Men utsagnet er feil! Sannheten er nemlig at folks evne til å gjette på tidsrelaterte hendelser gjerne er langt bedre enn når det gjelder kunnskapstema.

Forskning har vist at evnen til å forutsi forbedres med trening – særlig gjelder det i den tidlige delen av treningen. Dessuten kan evnen til å forutsi forbedres vesentlig når komplekse hendelser brytes ned i flere enkelthendelser.

Men i tillegg til dette viser det seg at grupper er bedre til å forutsi enn individer – og også til å vurdere godheten av forutsigelsene. Dette var tema for James Surowiecki, journalist i The Wall Street Journal, i en bok som kom ut i 2004 og ble solgt i store antall, blant annet på flyplassene rundt om i verden.

Han beskriver en episode i begynnelsen av forrige århundre der den kjente vitenskapsmannen Francis Galton befant seg på et fesja i Plymouth. På markedsplassen var det stilt opp en svær okse og folk ble oppfordret til å gjette vekten. De kunne kjøpe nummererte lapper og skrive ned antatt vekt, samt navn og adresse. Den som kom nærmest kunne vinne et pengebeløp.

Det var omtrent 800 deltakere, og etter konkurransen fikk Galton låne lappene. Han var både antropolog og statistiker, og ville finne ut hvor mange som hadde gjettet omtrent riktig. Han hadde ingen tiltro til deltakernes kunnskaper – riktignok var det noen bønder og slaktere der, men de fleste hadde absolutt ingen ekspertise på området. Han antok derfor at antallet ville være svært lavt, og at gjennomsnittet ville ligge langt unna svaret.

Men der tok han feil. Det viste seg at gjennomsnittet for gjetningene var 1197 pund, mens oksa da den ble veiet inn, veiet 1198 pund. Med andre ord ekstremt

presist, og Galton skrev senere i en av sine bøker at «under de riktige omstendigheter viser det seg at grupper er bemerkelsesverdig intelligente, og ofte smartere enn de smarteste i gruppen.»

EKSPERTISE OG MASSENE KLOSKAP

Dette har senere vist seg å være en helt riktig observasjon. Forskning innen kognitiv psykologi har funnet ut at vi som individer har en tendens til å overvurdere vår egen evne til å forutsi. Samtidig nedvurderer vi andres evne til det samme og har derfor lett for å avvise forsøk på systematisk virksomhet på dette området som useriøst, det gjelder for eksempel fremtidsforskning. Vi ser da bort fra at det finnes meget vellykkete forsøk på å forutsi fremtidige hendelser, ikke bare på vel-dokumentert naturvitenskapelig grunnlag, men også på grunnlag av meget svak informasjon. En av de mest kjente teknikkene er den såkalte Delphi-metoden. Der benytter man et panel av eksperter som hver for seg får et antall spørsmål til vurdering. Svarene sammenstilles og sendes ut igjen til deltakerne, eventuelt med tilleggsinformasjon. Ekspertene får anledning til å endre eller justere sine vurderinger. Dette skjer om nødvendig i flere trinn, til en har oppnådd noe nær konsensus. Teknikken har vist seg å være svært treffsikker i mange tilfeller.

Forskere har også funnet at sammen-satte grupper nesten alltid gjør det bedre enn grupper bestående bare av eksperter på samme område.¹ Dersom dette er riktig betyr det for eksempel at man kan oppnå like gode eller bedre resultater ved å velge en gruppe tilfeldig for å løse et problem, istedenfor å bruke tid og ressurser på å finne de beste ekspertene på området, og la dem alene finne løsningen på problemet.

For svært mange er dette en kjettersk tanke. Det er vanlig å anta at en spesialisert organisasjon som har de aller dyktigste ekspertene vil være den som er best egnet til å finne løsninger på et gitt problem. Jakten etter talentene og de beste bygger på en antagelse om at noen superstjerner kan utgjøre forskjellen mellom en god og en

¹ En sammensatt gruppe består av noen som er eksperter på et gitt område, og noen med helt annen ekspertise og erfaring.



Orakelet i Delphi.
Dekorert drikkebeger
fra det gamle Hellas
440 – 430 år f.Kr.

middelmådig organisasjon. Men sannheten er at verdien av spesialkompetanse i mange sammenhenger er overvurdert.

En annen viktig antakelse er at folk som er gode på ett område også vil gjøre det godt på et annet. Men det er ikke tilfelle, hevder Surowiecki. Han mener at den grunnleggende sannheten er at kompetanse generelt sett er overraskende smal og ikke lett overførbar.

Vi har ingen reelle bevis for at folk kan bli ekspert på noe så bredt som "beslutningsprosesser" eller "politikk" eller "strategi", skriver han. Noe helt annet er spesialiserte områder som bilreparasjon, salg, ingeniørfag, slalom eller andre sportsgrener. Dette er smale ferdigheter som erverves gjennom opplæring, hardt arbeid, og personlige egenskaper. Folk kan bli fremragende eksperter på sitt område, men det gjør dem ikke bedre egnet til å gjøre antakelser om hva som kan skje i en usikker fremtid og avgjøre hva som er det beste handlingsalternativet - det krever noe helt annet. Det samme gjelder folk som

er spesialisert på beslutningstaking generelt. Erfaring tilsier at en gruppe av individer med forskjellig ekspertise og erfaring kan komme frem til bedre og mer robuste prognoser og mer intelligente beslutninger enn selv den mest erfarne "beslutningstaker."

PREDIKSJONSMARKEDER

Uavhengighet er også viktig for intelligent beslutningstaking viser det seg. Det er to grunner til dette. For det første unngår en at feilene folk gjør forsterker hverandre. For det andre, det er mer sannsynlig at uavhengige individer bringer inn ny informasjon. Sentralisering av beslutningsprosessen er derfor ikke nødvendigvis noen god ide.

Men et desentralisert system kan bare produsere virkelig intelligente resultater om en har en måte å aggregere informasjonen i systemet på. Dersom en gruppe autonome individer prøver å løse et problem uten at en har en måte å sammenstille de individuelle vurderingene på, så er den beste løsningen man kan håpe på

den løsningen som den smarteste personen i gruppen produserer. Og det er ingen garanti for at det er den smarteste.

Denne innsikten er for lengst satt i system, blant annet ved hjelp av anonymiserte avstemninger i trendstudier. Et godt eksempel er IEM – Iowa Electronic Markets, som er et såkalt prediksjonsmarked hvor hvem som helst kan sette penger på utfallet av fremtidige hendelser, for eksempel amerikanske presidentvalg. Dette prediksjonsmarkedet viste seg å være svært nøyaktig, men også mindre volatilt enn meningsmålinger, i tiden frem mot et valg. Dette til tross for at IEM aldri hadde hatt mer enn 800 deltakere, og ikke forsøkte å oppnå demografisk representativitet.

Et annet eksempel på prediksjonsmarked er The Hollywood Stock Exchange (HSX), hvor man kan vedde på om filmer blir en økonomisk suksess eller ikke, og på resultatet av Oscar-utdelingene. I 2007 forutså eksempelvis deltakerne 32 av 39 av nominasjonene til Oscars hovedkategorier, og 7 av 8 vinnere.



For ledere som er vant til å trekke konklusjonene selv – eller forholde seg utelukkende til den man mener er den største ekspertten på et gitt område – vil det naturlig nok kunne oppfattes som meningsløst å heller be en sammensatt gruppe om råd.

Dette er bare to eksempler, mens markedet i etterkant for lengst har begynt å benytte interne prediksjonsmarked, bl.a. til markedsanalyser og for å evaluere prosjektforslag. Ikke minst gjelder det giganter som Google og Microsoft.

GRUPPETENKNINGENS FORSKJELLIGE SIDER

Men gruppetenking oppfattes ikke bare som et positivt fenomen. Psykologen Irving Janis brukte begrepet i 1972 som betegnelse på de prosessene som gjør at grupper av mennesker treffer dårlige eller irrasjonelle beslutninger. Han studerte blant annet politiske beslutninger, og fant at avgjørelser ofte blir gjort for å opprettholde harmoni eller konformitet innad i grupper, og at det er lett å finne eksempler på kollektive beslutninger med katastrofale konsekvenser.

Erfaringsmessig er det derfor viktig at gruppen har deltakere med forskjellig kunnskap, bakgrunn og oppfatninger, mente han. De må kunne treffe sine valg uavhengig av hverandre, og ikke basert på konsensus eller kompromiss, og ikke være underlagt sentral styring. Og det må finnes en mekanisme for å sammenstille og aggregere deltakernes individuelle valg til hva som til slutt blir gruppens kollektive beslutning, for eksempel gjennom anonym avstemning eller veddemål/prising. Dette er i samsvar med Delphi-metoden som ble introdusert av den amerikanske tenketanken Rand allerede på 1950-tallet.

Hvis man ikke tar hensyn til slike forhold kan resultatet bli at enkeltpersoners rang, personlig autoritet og retoriske egenskaper blir mer avgjørende for utfallet enn godheten av deres argumenter. Et annet

problem er at dersom noen allerede har kunngjort sitt valg vil andre ofte ha en tilbøyelighet til å si seg enig, selv om informasjonen de selv sitter på ville gitt en annen konklusjon. I slike tilfeller risikerer man at det oppstår en såkalt informasjonskaskade som kan bli styrende for utfallet av prosessen.

SPÅDOMMER OG STORE PROSJEKTER

Det som skjer i prosjekters tidlige fase bygger uvegerlig på en god porsjon med spådommer. Mangel på faktisk informasjon på et tidlig tidspunkt gjøre antakelser om kostnader, behov og effekter, og stipulere mål. Mye av det som gjøres i å utvikle og kvalitetssikre store statlige investeringsprosjekter utnytter et godt stykke på vei de mulighetene som ligger i gruppetenking. I kostnadsestimering og usikkerhetsanalyse brukes sannsynlighetsbaserte anslag. Eilif Holte viste at dette virker i forbindelse med byggingen av hovedkvarteret til Norges Bank for omtrent 30 år siden, og kan gi riktige anslag enn tradisjonelle og langt mer ressurskrevende metoder. Ikke minst har forskningsprogrammet Concept ved NTNU forsket på dette og tilstøtende områder. I fem studier gikk forskerne dypt inn i tematikken, som handler om usikkerhetsanalyse, der grunnlaget er en kombinasjon av faktainformasjon og intuitive anslag hos grupper av analytikere, se Concept rapport nr. 10 – 14 som kan lastes ned her: <http://www.ntnu.no/web/concept/concept-rapportserie>.

I tillegg foreligger en omfattende rapport om tilnærminger og utfordringer vedrørende beslutninger som er basert på et svakt informasjonsgrunnlag, som

kan lastes ned her: <http://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%2017%20Svakt%20informasjonsgrunnlag.pdf>

Det som nå kalles Statens prosjektmodell er i seg selv interessant i denne sammenhengen. Den utnytter flere av momentene ovenfor ved å komme tidlig inn i prosjektprosessen, legge opp til et bredt spekter av forhold som skal estimeres eller analyseres i forbindelse med konseptvalgutredninger. En rekke aktører er inne, til dels eksterne, og bidragene aggregeres opp til alternative konseptuelle løsninger. Det handler om å få frem den beste informasjonen som er tilgjengelig i kombinasjon med en god porsjon spåmannskunst satt i system. Dette følges deretter opp med uavhengig kvalitetssikring av det man er kommet frem til, som skal gi sikkerhet for at resultatet er robust.

På dette området er prinsippene om mangfold, uavhengighet og systematisk aggregering i bruk. Men generelt sett, gitt det en vet om potensialet i å utnytte gruppetenking, kan det virke overraskende at slike metoder ikke har fått større utbredelse, nå, mer enn ti år etter at Surowieckis bok kom ut. En årsak kan være at det ofte strider mot etablert bedrifts- og organisasjonskultur å sette sin lit til massene i strategiske spørsmål, enten det gjelder kunder, klienter, egne ansatte eller samarbeidspartnere. For ledere som er vant til å trekke konklusjonene selv – eller forholde seg utelukkende til den man mener er den største ekspertten på et gitt område – vil det naturlig nok kunne oppfattes som meningsløst å heller be en sammensatt gruppe om råd.

Men da skal man huske at dette er ikke noe nytt. Den såkalte trinnvismetoden for å komme frem til sannsynlighetsbaserte estimerer for kostnad og fremdrift i prosjekter har vært i bruk i Norge siden 1970-tallet og er det fremdelse i dag. Og informasjonsteknologien, ikke minst systematisk innsamling og bruk av såkalte Big data, vil trolig gjøre at vi får et helt annet syn på «massenes klokskap» i tiden som kommer.

PROSJEKTUKA 2017

6.-9. NOVEMBER

**SKAP RESULTATER
GJENNOM RIKTIG
KOMPETANSE!**

PROSJEKTUKA 2017 arrangeres for alle utøvere av prosjektfaget. Velg om du vil delta på ett eller flere 1-dags kurs. Her finner du garantert tema som passer for deg og dine kollegaer, uavhengig av rolle, bakgrunn og erfaring.

8 KURS
Å VELGE MELLOM

**HVERT 4. KURS
/DELTAKER
ER GRATIS**

Sett sammen din egen kompetansepakke. Velg ett eller flere kurs

...PÅ ÉN UKE



NÅR?

6.-9. nov. 2017



HVA?

8 ulike prosjekt-
faglige kurs
i løpet av en uke



HVOR?

Holte Academy
Drammensveien 145 a
Skøyen/Oslo

FOR MER INFORMASJON OG PÅMELDING – www.holteacademy.no/prosjektuka



Vi er en ledende kompetansepartner og leverandør av prosjektopplæring. Vi er stolte over å ha hjulpet mange arbeidstakere med å oppleve mestring og til å lykkes i egen prosjekthverdag gjennom effektive kurs og rådgivning. Bli bedre kjent med oss: www.holteacademy.no



TEMAMØTE 1

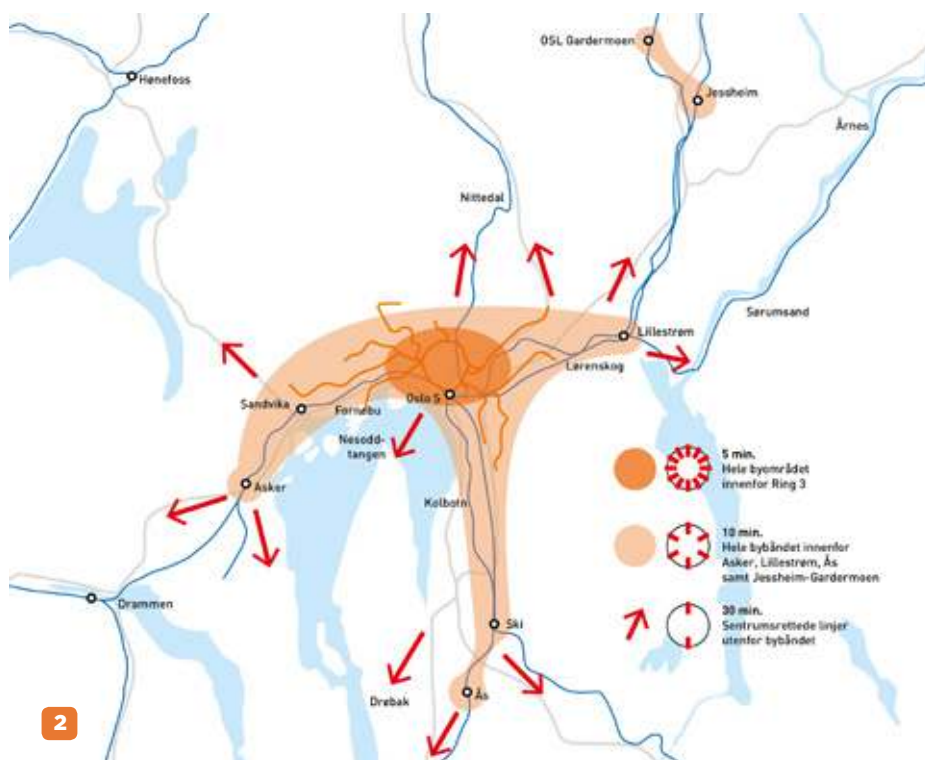
Bryn-utbyggingen

Bryn-området blir av mange omtalt som det «Nye Skøyen» som trafikk-knutepunkt. Bryn er et av de mest sentrumsnære utviklingsområdene i Oslo og er et sentralt knutepunkt i utviklingen av Hovinbyen. Det er en ambisjon at Bryn skal utvikles til et attraktivt, flerfunksjonelt byområde med høy utnyttelse og stort innslag av boliger. Felles for mange av aktørene er spørsmålet om hvordan sikre arealer i en langsiktig og usikker utbygging?

AV TOM HAUGSTAD, NFP



1. Illustrasjon Bryn gateterminal
Foto: PBE
2. Illustrasjon KVV Oslo Navet
Foto: Jernbaneverket



Dette var tema i årets første Temamøte. Det var et spennende møte der utfordringen til gjennomføring var like kompleks som utbyggingen, da vi i løpet av totalt 3 timer skulle ha 8 forskjellige innlegg fra 7 forskjellige etater og foredragsholdere. Det viste til fulle hvor kompleks og omfattende en utbygging i et slikt omfang faktisk er både på kort og lang sikt, og illustrerte hvordan «alt henger sammen».

UTVIKLING AV BRYNS-OMRÅDET

Elin Hoff-Johansen fra Plan- og Bygnings-etaten (PBE) snakket om «Utvikling av Bryns-området». Hun startet med å si at hvorvidt vi lykkes avhenger i stor grad av hvordan de ulike hensyn til transport-systemet balanseres med en utbygging som bygger opp om stedets kvaliteter og historiske identitet. Det er utarbeidet en strategisk plan for Hovinbyen som nå er Oslos største byutviklingsområde og som med sine 30- 40 000 nye boliger og 50- 100 000 arbeidsplasser vil skape sammenheng mellom indre by og Gro-ruddalen. I tillegg til Strategisk plan for Hovinbyen har PBE utarbeidet en Veiledende plan for offentlige rom (VPOR) som skal legge til rette for en helhetlig utbygging av offentlige rom og infrastruktur-tiltak slik at bo- og bykvaliteter sikres.

Et viktig element her er å styrke tverrgående kollektivforbindelser ved bl.a. å bruke trikk som byutvikler og kobling på tvers frem til Bryn. Arealbruk, boligbygging og infrastruktur må ses i sammenheng. Det tas sikte på et finmasket gang- og sykkelnettverk der hverdags-funksjoner er i gangavstand. VPOR Bryn ble gjennomgått, og denne omfatter bl.a. en gateterminal i Østensjøveien, omregulering som inkluderer hensynssone for bussterminal, som på lang sikt skal flyttes fra Hølsfyr. Et stort område har midlertidig forbud mot tiltak gjeldende til 21.9.2019 som følge av uavklart beslutning vedrørende E6 Manglerudprosjektet og hvilke løsninger som der velges.

KVV - OSLO-NAVET

KVV - Oslo-Navet var neste tema der **Lars Erik Nybø** fra Jernbanedirektoratet innledet. Han startet med en orientering om hensikten med jernbanereformen der drivkraften er å levere bedre togtilbud til jernbanens brukere gjennom «mer jernbane for pengene». Nybø understreket at KVV (konseptvalgutredning) er en utredning og ikke en ferdig plan. Oppdragsgiver er Staten, Ruter og Oslo kommune. Mandatet for KVV Oslo-Navet er å belyse kollektivt transporttilbud som må utvikles for at det overordnede politiske målet om at veksten i persontransport skal skje med kollektivtransport, sykkel og gange

avgrenset til Oslo-området. Det er gitt følgende føringer for konseptutvikling:

- A. Konsepter uten nye metro- og jernbanetunneler
- B. Konsepter med ny jernbanetunnel
- C. Konsepter med ny metrotunnel
- D. Konsepter med både ny metro- og jernbanetunnel
- E. Konsepter med ny metro- og jernbanetunnel og andre tunnelloesninger
- F. Konsepter som eventuelt utvikles i KVV-prosessen

Behovet tar utgangspunkt i at Oslo og Akershus har en innbyggerutvikling fra 1,24 millioner i 2014 til 1,513 millioner i 2030 og 1,8 millioner i 2060. Hovedstads-området har tilsvarende økt fra 1,56 millioner i 2014 til 2,26 millioner i 2060. Han skisserte et ideelt nettverk med høy frekvens (5 og 10 minutter) med mange knutepunkter som letter overgang mellom transportmidler. Høy kapasitet mot sentrum vil i hovedsak være tog og Metro, mens byfordeling dekkes av trikk og leddbuss. Tverrgående linjer i forstad, og region vil dekkes av buss. Det tenkes 5 minutters avganger i hele byområdet innenfor Ring 3 og 10 minutters frekvens i hele bybåndet med Asker, Lillestrøm og Ås som ytterpunkt. En viktig avveining vil være kapasitet og kvalitet (som f.eks. maks ståtid på 15 minutter).

Noen elementer i utredningen er ny T-bane fra Bryn via Tøyen, Grünerløkka til Stortinget, videre via Bislett til Majorstuen og videre til Fornebu. For jernbanen utredes ny regiontogtunnel mellom Oslo S til Lysaker samt ny S-bane sløyfe som knytter sammen Grorud, Økern, Sinsen, Sagene og Bislett med Nationaltheatret. S-bane er en «hybrid» av lokaltog og T-bane basert på jernbaneteknologi med T-banevogn-design som kjøres med 5-10 minutters frekvens. Hovedknutepunkt øst vil være på Bryn der det blir samling av S-bane, regional jernbane, Metro, trikk og bussterminal. Utbyggingen vil skje i faser der Fase 1 inkluderer utvikling av dagens kollektivsystemer best mulig fram mot 2030, og Fase 2 omfatter et moderne metrotilbud innen 2030. Dette inkluderer bl.a. ny metrotunnel og ny regiontogstasjon på Bryn. Fase 3 skal være ferdig innen 2040 og omfatte ny jernbanetunnel Oslo S-Nationaltheatret-Lysaker/Bislett samt ny jernbanetunnel Bislett-Alnabruområdet med S-bane.

KVU-en er nå i KS1 Prosess, og videre i 2017 skal det gjennomføres en Plan og gjennomføringsstrategi. Videre utredningsarbeid i 2017 og fremover er:

- Utredning Oslo S – Lysaker
- Lysaker stasjon
- Sandvika stasjon
- Bryn stasjon kort og lang sikt
- Langsiktig strategi Hovedbanen

BEHOV FOR BRYN GATETERMINAL PÅ KORT OG LANG SIKT

«Behov for Bryn gateterminal på kort og lang sikt» ble deretter belyst av **Iver Wien**, Ruter. Han slo fast at Bryn blir hovedporten til kollektivsystemet fra øst og blir derved trafikksenter for T-bane, tog, trikk og buss. Likeledes blir Bryn et sentralt knutepunkt for Hovinbyen. Nye trikkelinjer blir viktige ledd i et høyfrekvent nettverk:

- Langs Ring 2 videre mot Bryn
- På tvers Bryn-Hovinbyen-Sinsen
- Fra DEG mot Vålerenga, Helsfyr og Bryn

Buss vil supplere banenettet der det ikke finnes banetilbud og på lokale reiser i tillegg som matelinjer til banenettet. Ser en på dagens trafikkmønster på regionbus-

sene ser en at ca 50% av passasjerene nordfra (Skedsmo-Lillestrøm ol) går av på Helsfyr og går over til T-bane og lokale busser. Det er ønske om å flytte mye av denne trafikken ved å snu regionbussene på dagens Helsfyr og overføre til T-banefordeling på Brynseng på mellomlang sikt. På lang sikt forutsettes bussparkering og stasjon for regiontog lagt til Brynseng ved at regionbussene går direkte til Bryn for videre fordeling ved tog, T-bane, buss og trikk.

BRYN REGIONTOGSTASJON

Bryn regiontogstasjon ved **Lars Erik Nybø** fra Jernbanedirektoratet snakket om neste tema. Dagens jernbanestasjon på Bryn ligger inneklemt mellom vernede bygninger. Det er diverse alternativ som utredes med bedre tilknytning til ny gateterminal og lengre plattformer. Atkomst mellom plattformene går i dag i en smal høy trapp via gangbru langs Store Ringve. Et strakstiltak er å sikre atkomst via et heis-tårn.

Det utredes også å etablere ny Bryn stasjon i Romeriksporten. Dette vil i så fall være fire spor til plattform under Brynseng metrostasjon med de eksisterende spor til Gardermobanen i midten. Dette medfører en utvidet tunnelprofil i et område med dårlig bergkvalitet. Nybø mente vel for egen regning at det neppe vil være lønnsomt med en to minutters stopp allerede på Bryn, men alternativet utredes videre. Som høyt-tenkning nevnte han muligheten for å droppe Bryn og heller legge denne stasjonen til Breivoll ca 800 meter lenger nord.

BRYNSENG T-BANESTASJON

Steinar Skjerdingsstad fra Sporveien orienterte om utbygging av Brynseng T-banestasjon. Sporveiene og EBY har sammen sett på mulig knutepunktutvikling for Bryn. Det må skapes en bedre torgsituasjon ved Brynseng T-banestasjon med mulighet for både opphold og oversiktlig overgang mellom transportmidlene. Sporområdet for T-Banen må utvides, og samtidig ses det på mulighet for bebyggelse ved og over stasjonen. Til sammen er det laget tre skisseprosjekt over dette.

Som siste banestrekning skal T-banen mellom Helsfyr-Tveita oppgraderes, og i



den forbindelse skal det ene sporet flyttes fire meter nordover. Brynseng blir berørt av Østensjøveien som skal oppgraderes sammen med Brynseng torg. Det er også vedtatt regulering til 100 000 m² næring/service. Det tenkes et lokk over T-banen på samme plan som torget og med direkte tilgang til Østensjøveien. På lokket prosjekteres et torgbygg med en blanding av boliger og offentlig/næringsrettet virksomhet. Sporveien har inngått en 15 års kontrakt med Narvesen, slik at på kort sikt skal Narvesen kiosken oppgraderes.

BRYN GATETERMINAL

Siri Solem Walseth fra Bymiljøetaten utdypet etablering av en Bryn gateterminal. Bryn kollektivknutepunkt skal avlaste Helsfyr og Oslo bussterminal. Bymiljøetatens oppgave er blant annet å bygge en gateterminal for buss, øke fremkommeligheten for bussene og forenkle bytter mellom buss, tog og T-bane. En av utfordrin-



Brynseng Torgbygg
Foto: Sporveien

Brynseng

1. Oppgradering T-banen Helsfyr – Tveita, (Sporveien/ Oslopakke 3)
2. Ny bussterminal (BYM)
3. Oppgradering Bryn stasjon og ny stasjon i Romeriksporten ved Brynseng (Bane Nord)
4. Hovinbyen UrbAct EU, transformasjon Bryn, felles arealplan (PBE)
5. Oppgradering Østensjøveien og Brynseng torg (BYM)
6. Manglerudtunnel med påkoblinger til Ring 3 og Østensjøveien (SVV)
7. Vedtatt regulering 100 000 m2 næring/ service
8. Ny bebyggelse og stasjon Brynseng (Sporveien/ EBY)





Bryn gateterminal
Foto: Bymiljøetaten

gene blir å sikre den framtidige utviklingen uten å begrense øvrig utvikling i området.

Bakgrunn for prosjektet er at Brynseng i dag betjenes av buss, T-bane og tog. Det er en kraftig befolkningsvekst som øker behovet for utvikling av kollektivtilbudet som i tillegg skal møte målet om nullvekst i personbiltrafikken. Sentrumsgatene er fulle, og grønne busser må derfor gå til knutepunkter utenfor sentrum der eksempelvis Bryn har et stort byutviklingspotensiale.

Det har gjennom høsten 2016 vært gjennomført dialogmøter med både offentlige og private aktører. Dette har resultert i premissnotat som har blitt gjennomarbeidet i et Arbeidsverksted i januar 2017. Anbefalt konsept skal besluttes i april 2017 og som gir grunnlag til Forprosjekt som avsluttes i august 2017. Reguleringsplan med offentlig ettersyn vil føre til vedtak av reguleringsplan 4. kvartal 2018 og planlagt byggestart i 2020.

E6 MANGLERUDPROSJEKTET

Mill-Hege Berteussen fra Statens Vegvesen presenterte E6 Manglerudprosjektet. Det fremgår av alle de andre aktørene at dette prosjektet er en nøkkel til løsning av Brynutbyggingen, og konseptvalg er derfor helt essensielt for valg av løsninger. Prosjektets målsetting er:

- Bedret bomiljø – redusert støy- og luftforurensing
- Styrket gang- og sykkelveinett
- Styrket kollektivtilbud
- Forutsigbar fremkommelighet for godstransporten
- Tilrettelegge for fremtidig byutvikling

Prosjektet dekker i store trekk området fra Abildsø via Ryen og ned til Bryn, Teisen og Ulven. Planleggingen er startet, og planprogram ble fastsatt 6. september 2016 med et utvidet planområde

10.11.2016. Det nye tunnelalternativet kan gi store endringer i veinettet der ny

E6 legges langs malvollveien og kan dermed fjerne mye trafikk fra Hovinbyen. Det er mulig at også Ulvenkrysset kan reduseres vesentlig (og det er anslått at dette kan gi plass til anslagsvis 3 000 boliger). Prosjektet skal bygge opp under Bryn som regionalt knutepunkt der det skal sikres god fremkommelighet og riksvegankomst til Bryn. Det tas også utgangspunkt i at gateterminalen til Bymiljøetaten blir gjennomført. Utbyggingene er delt i fire etapper, og den foreløpige fremdriftsplan viser at konsekvensutredning og fastsetting av alternativer for etappe 1 skal avsluttes i 2017. Slutten av 2017 til primo 2019 blir brukt til detaljplan etappe 1 og fastsetting av alternativer for etappe 2, 3 og 4. Det skal være høring og politisk behandling i 2019 med vedtak av reguleringsplan etappe 1 våren 2020. Etter stortingsproposisjon i 2021 kan det deretter være byggestart ved årsskifte 2022-2023.

HVORDAN ORGANISERES OG GJENNOMFØRES STORE VEGPROSJEKTER?

«Hvordan organiseres og gjennomføres store vegprosjekter?» var dagens siste tema som **Sebastian Kussel** fra Nye Veier AS orienterte om. Han startet med å gi litt bakgrunn for selskapets oppdrag etter starten som et interimselskap våren 2015 og ordinær drift fra 1. januar 2016. Nye Veier AS er heleid av Samferdselsdepartementet med hovedkontor i Kristiansand. Ved begynnelsen av 2017 er det 95 ansatte. De har fått overført ansvar for fire motorvestrekninger fra Statens Vegvesen på til sammen 530 km riksvei, hovedsakelig 4-felts og med en omsetning på 150 Mrd. NOK over 20 år. De fire utbyggingsområdene er:

- E6 Ulsberg – Åsen (Trøndelag)
- E6 Ensby – Kolomoen (Mjøsregionen)
- E18 Langangen – Grimstad
- E39 Kristiansand – Sandnes

Organisasjonen startet med blanke ark på hvordan de skal fungere, og så litt til både

Østerrike og Sverige som har en lignende veiutbyggingsmodell. Det endte opp med en overordnet organisasjonsstruktur i matrise der hvert av de fire utbyggingsområdene har sin egen prosjektorganisasjon med en prosjektdirektør på toppen. Det er så fagressurser som jobber på tvers av prosjektene, og som er geografisk plassert ute og i Kristiansand. Dette omfatter planprosesser og samfunnskontakt, teknologi og utbyggingsstrategi samt kontrakt og anskaffelse.

Porteføljestyling brukes aktivt ved at områdene brytes ned i enkeltprosjekt som så prioriteres innbyrdes ut fra kriterier som f.eks. Trafikksikkerhet og Samfunnssikkerhet. Prosjektene fordeles så utover i tid slik at den gjennomsnittlige årlige omsetningen blir ca 8 Mrd. NOK med litt nedtrapping de siste årene av perioden.

Nye Veier har identifisert hvilke elementer ved veiutbygging som gjør at det tilnærmet er dobbelt så dyrt å bygge i Norge i forhold til Sverige. Den største forskjellen ligger i topografi og forskjell i prisnivå. Dette utgjør til sammen ca 42% og er elementer vi ikke kan gjøre noe med. De andre hovedelementene er forskjell i prosjektgjennomføring og veiutforming. Når det gjelder byggetid pr kilometer er den ca. dobbelt så høy i Norge som i Sverige. Dette gir bl.a. utslag på byggherrerigg og oppfølging av entreprenør som er nødvendig i halvparten av tiden som i Norge. Svenske entrepriser er i gjennomsnitt 7,5 km lange mot 5,0 km i Norge. Norge har lavere andel totalentrepriser enn Sverige, ~50% i Sverige mot ca 3% i Norge. Totalentrepriser vil være den dominerende kontraktsform framover ifølge Kussel som avsluttet sitt innlegg med at Nye Veier har begynt sin Lean-reise der alle elementene i Lean tankegang og handling vil gjennomsyre organisasjonens arbeid framover.

(Det benyttes begrepet Metro og T-bane om hverandre i artikkelen, men det reflekterer bruken hos innleiderne).

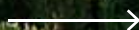
Tro det eller ei, men tidsskjema holdt med god margin. Vel blåst til alle innlederne! Men vi vil følge med, og se om gjennomføringen blir like strømlinjeformet! For her er det utfordringer en mass.



PROSJEKTLEDELSE

Prosjekteierstyring og prosjektmodeller i staten

AV GRO HOLST VOLDEN, NTNU
BJØRN ANDERSEN, NTNU





PROSJEKTMODELLER PÅ FLERE NIVÅER

Forskningsprogrammet Concept ved NTNU driver følgeforskning på statlige investeringer. Vi har tidligere, i flere sammenhenger, presentert den såkalte Statens prosjektmodell, også kjent som KS-ordningen. Den innebærer krav om ekstern kvalitetssikring av beslutningsunderlaget i forkant av to viktige beslutningspunkter i tidligfase, nemlig konseptvalget (tilsvarende B2 i figuren over) og endelig investeringsbeslutning (tilsvarende B3).

Statens prosjektmodell representerer et regime for overordnet prosjektstyring. Flere andre land har innført tilsvarende ordninger på øverste politiske og forvaltningsmessige nivå i staten. Ordningen gjelder alle store prosjekter på tvers av sektor, og styres av Finansdepartementet. Men den gjelder bare de aller største prosjektene og griper kun inn i tidligfasen på to punkter. Statens prosjektmodell stiller i liten grad detaljerte krav knyttet til metoder, prosesser, roller og kompetansekrav i prosjektene – dette overlates til de som gjennomfører dem.

For å lykkes med statlige investeringsprosjekter må de også følges opp på nivået under, både av fagdepartement og underliggende etat. Styringen og oppfølgingen av store enkeltprosjekter bør være en integrert del av både departementenes etatsstyring, og etatenes interne styring. I en ny studie har vi kartlagt nettopp dette, nemlig hvordan et utvalg av departementer, statlige virksomheter og foretak i Norge håndterer sine investeringsprosjekter.

Rapporten tar for seg åtte departementer og ni underliggende virksomheter, som dekker sektorene samferdsel, forsvar,

bygg, IKT-prosjekter og kraftledningsprosjekter. Studien bygger på innsamlet dokumentasjon av de respektive ordningene samt intervjuer med over 30 nøkkelpersoner i virksomhetene.

ALLE ETATENE HAR PROSJEKTMODELLER

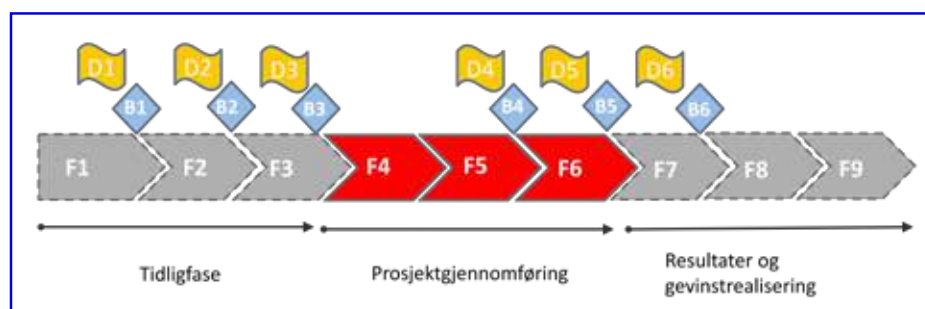
Studien viser at det skjer mye positivt når det gjelder styringen av statlige investeringsprosjekter. Prosjektmodeller med tydelig faseinndeling, klare roller og krav til beslutningsunderlag, er innført i alle etatene og ett departement de senere årene. Modellene er nokså like, typisk med 5-6 faser og beslutningspunkter mellom fasene. Flere av dem er, i større eller mindre grad, basert på den internasjonalt anerkjente modellen PRINCE2, opprinnelig utviklet for offentlige IKT-prosjekter i Storbritannia. Flere av modellene er innført nokså nylig, og fokuset på prosjektmodeller synes å være økende de senere årene.

De tidligste fasene, fra initiering og frem mot konseptvalg, omtales gjerne som strategiske eller politiske faser, og mange av informantene gir uttrykk for at dette «ligger utenfor prosjektet». Denne delen av prosjektet er i mindre grad systematisert og implementert i prosjektmodellene, selv om også tidligfase og konseptvalg har fått mer fokus de siste 10-15 årene, spesielt etter at Statens prosjektmodell satte fokus på behovsanalyser, mulighetsstudier og konseptvalgutredninger.

Prosjektmodellene definerer mer eller mindre detaljert de ulike rollene som bør være involvert i prosjektene (som prosjekteier, prosjektleder, styringsgruppe, etc.), og hvilke oppgaver og kompetansekrav som gjelder for disse. Virksomhetene har også ulike terskelverdier for når det skal følges mer formaliserte prosedy-

Mange virksomheter har etablert og innført en prosjektmodell. Dette for å sikre at alle prosjekter innenfor virksomheten gjennomføres etter samme modell, og for å maksimere sannsynligheten for at de lykkes. Figuren under viser en typisk prosjektmodell, som beskriver prosjektets faser, prinsipielle ansvarsforhold og krav som gjelder ved ulike faseoverganger. Modellen kan også inneholde kompetansekrav knyttet til de ulike rollene, og krav om åpne prosesser og uavhengig kvalitetssikring, blant annet for å unngå problemer med skjulte agendaer, ansvarsfraskrivelse og korrupsjon.

Prosjektmodeller er mye brukt i privat sektor, men hva med staten? Statlige prosjekter er ofte store, komplekse, og skal gi effekter av stor samfunnsmessig betydning, noe som tilsier at det er svært viktig for staten som prosjekteier å forsikre seg om at de riktige prosjektene blir valgt, som er relevante og samfunnsnyttige, at de gjennomføres på tids- og kostnadseffektivt vis, og at tiltenkte effekter blir realisert.



En standard prosjektmodell, inndelt i faser (F), med nærmere angitte beslutningspunkter (B) og krav til dokumentasjon (D), kilde: Samset og Volden, 2013.

rer, når beslutninger skal løftes opp på et høyere nivå, når det skal kvalitetssikres etter bestemte regler, etc. Kvalitetssikring skjer fortrinnsvis internt, men uavhengig av prosjektorganisasjonen. Dette i motsetning til i Statens prosjektmodell, hvor det er eksterne konsulenter fra privat sektor som gjør kvalitetssikringene.

Ulike former for styringsgrupper og prosjektråd er mye brukt, men disse er i hovedsak rådgivende og fungerer som støtte for prosjekteier, også i de tilfellene at begrepet «styringsgruppe» eller «prosjektstyre» blir brukt.

PROSJEKTEIERROLLEN NOE UKLAR

Alle sektorene opererer med prosjekteierrollen, men hva som ligger i denne og hvem som innehar den, varierer. Hvor mye tid og energi prosjekteieren i praksis har til å følge opp prosjektene varierer også. Vi ser klare tegn på at den formaliserte prosjekteierrollen, som typisk legges på etatsnivå, ikke alltid har det overordnede og strategiske perspektivet (i dette tilfellet samfunnsperspektivet) som lærebøkene anbefaler. For eksempel ser man at prosjekteier ofte ikke utpekes før etter at konseptvalget er tatt og prosjektet skal detaljplanlegges, og vedkommende har i slike tilfeller liten mulighet til å påvirke prosjektets taktiske og strategiske vellykkethet.

Dette er i tråd med tidligere studier, som har påpekt at prosjekteierrollen ofte delegeres til personer eller grupper langt «nede» i virksomheten, slik at fokuset primært blir på selve leveransen og det å støtte prosjektleder. Mye tyder på at det kan være nyttig med en slik lokal prosjekteierrolle i tillegg, men det bør ikke gå på bekostning av en prosjekteier med et samfunnsperspektiv på prosjektet og hele porteføljen.

DEPARTEMENTENES INVOLVERING

Det er som nevnt kun ett av departementene, Forsvarsdepartementet, som har en egen prosjektmodell (PRINSIX) som definerer når og hvordan departe-

mentet skal involveres i prosjekter som gjennomføres av underliggende etat, herunder i tidligfasen. IKT-prosjekter er også ofte preget av sterk involvering fra departementenes side, men i en mer uformell rolle og med fokus på å få tidlig informasjon om eventuelle problemer. De øvrige departementene følger opp enkeltprosjekter etter behov, som del av etatsstyringen, generell langtidsplanlegging og eventuelt i egne møter. I praksis er departementene ofte mest involvert i starten rundt prosjektinitiering.

Et departement kan åpenbart ikke involvere seg i alle enkeltprosjekter i sine underliggende etater, men vi mener at de bør ha et aktivt forhold til når de gjør det. Det gjelder både der prosjektet gjennomføres i regi av egen etat, og således er en del av etatsstyringen, og der departementet bestiller prosjektet fra en annen virksomhet, som Statsbygg for byggeprosjekter. I sistnevnte tilfelle er bestillende departement ofte overraskende lite involvert i styringen, selv om det har skjedd en positiv utvikling den seneste tiden, blant annet med bruk av eksterne prosjektråd som ledes av bestillende departement.

Statnett og Avinor (statsforetak/-aksjeselskap) prioriterer i hovedsak sine prosjekter internt. Eierdepartementet kan påvirke gjennom vedtekter og overordnede styringssignaler samt i forbindelse med konsesjonsbehandling. Olje- og energidepartementet har etablert en egen KS1-ordning for de store kraftledningsprosjektene, dette for å sikre at det politiske perspektivet kommer inn tidlig, og før en påbegynner en tung konsesjonsprosess. Noe tilsvarende gjelder ikke for Avinors prosjekter.

Studien er del av en større kartleggingsjobb – se også Concept-rapport nr. 35 om Statens prosjektmodell, Concept-rapport nr. 45 om prosjektmodeller i kommunesektoren, og Concept-rapport nr. 46 om overordnede modeller (tilsvarende Statens prosjektmodell) i fem andre land.

Rapporten kan lastes ned her:

ntnu.no/concept/concept-rapportserie



BJØRN ANDERSEN

Bjørn Andersen er professor innen prosjekt- og kvalitetsledelse ved NTNU og medlem av styringsgruppen for Concept. Han er sivilingeniør og dr. ing. fra NTH med fokus på prestasjonsmåling og benchmarking.

Andersen er senterleder for Prosjekt Norge.



GRO HOLST VOLDEN

Gro Holst Volden er forskningssjef ved Concept.-programmet, NTNU, som driver følgeforskning på store, statlige investeringsprosjekter underlagt statens ordning med ekstern kvalitetssikring av investeringer. Volden er samfunnsøkonom og har tidligere erfaring både fra statsforvaltningen og konsulentbransjen.



IPMA COACHING FOR DEVELOPMENT

A charity initiative to move society forward

United Nations defined 17 sustainable development goals for 2030 (UNSDG). There are billions of profit and non-profit organisations that are doing projects to support those goals all around the world.

Numerous individuals or companies donating money for such projects, but unfortunately not all of those projects reach their goals.

Research says that 64% of social development projects fail in our world. We believe that one of the main reasons behind their failure is the lack of competence in project management.

AV FAHRI AKDEMIR
IPMA C4D PROJECT MANAGER



According to our survey on social development projects we see that a great number of project holders do not know project management and does not have competences related to project management. Seeing the gap in the field we started an initiative under International Project Management Association (IPMA), IPMA Coaching for Development (IPMA C4D).

IPMA C4D aims to support non-profit social development or humanitarian aid projects through pro bono project coaching. As a starting point we decided to start with the projects who are working on the core UNSDGs (Poverty, Hunger, Health, Clean Water and Sheltering). We believe by supporting these social development and humanitarian aid projects we can increase the success rates and also the impacts of those projects.

To provide that support we selected coaching as our tool. We believe that, to be able to have sustainable development in project teams we need to enhance the competences of project manager and project team. If we can manage that than we would be effecting not only the coached project but also other projects of the coached project managers.

To be able to reach our goal we designed a full frame concept with detailed definition of operational processes like, coach application, beneficiary project application and selection, coach and beneficiary project matching, marketing, monitoring and control, reporting, impact evaluation processes. Now in 2017 we are at the phase of piloting. We are testing all our processes and concept in detail. First pilot coaching project is already started in Nepal in the beginning of the year. Several distinguished project coaches applied to be in our pool of coaches.

To be able to make IPMA C4D sustainable and self-satisfactory we defined several financial models. Our aim is to support as many project as possible in the world. We defined several models for financial stability.

1 IPMA C4D AS CSR (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) PARTNER OF A COMPANY:

We are willing to realize our coaching projects as CSR activities of partner organisations. In this partnership we can provide a trusted, secure social development project to support, a distinguished professional coach, management services of coaching project, transparent reporting, global visibility on several mediums and partnership rights for owning the coaching project as their corporate social responsibility act.

2 DONATION TO IPMA C4D

We are willing to raise money with support of generous donors and also support our donors by providing free project management coaching/consulting/training services based on their donation amount. With this approach we are also willing to meet our the distinguished project professionals to the donor organisations. The donated amounts will be used in daily operations of IPMA C4D and /or particular coaching projects. The donors can define their will. Surprise presents will also be presented to our donors.

3 CROWDFUNDING

We are willing to create crowdfunding campaigns for particular coaching projects in the future.

Now in this phase of the project we are willing to pilot as many projects as possible. To be able to do that we need your support!

Call for Donors:

If you would like to support society please contact c4d@ipma.world.

Call for project coaches:

If you are willing to donate your professional coaching services please fill in application form and send it to c4d@ipma.world.

Call for Beneficiary project:

If you have a non-profit social development or humanitarian aid project and you are looking for project management support please read the application guideline, fill in the application form and send it to c4d@ipma.world.

Support us for a better world!

Fahri Akdemir
IPMA C4D Project Manager





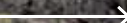
Luftambulansen på oppdrag utenfor allfarvei. Foto: Norsk Luftambulanse.

A yellow and red helicopter is shown in the lower-left corner, flying over a rugged mountain landscape. The terrain is covered in dark, jagged rocks and patches of snow. In the background, more snow-capped mountain peaks are visible under a cloudy sky. The helicopter has the text "ANSJETJENESTEN" on its side.

NORSK LUFTAMBULANSE

Ruster seg til å betjene hele landet

AV JAN THORMODSÆTER
NORSK LUFTAMBULANSE AS



→ **Norsk Luftambulansse er tildelt tidenes største luftambulanssekontrakt og blir eneoperatør for luftambulansse med helikopter i Norge. Ved midnatt 1. juni 2018 skal 17 helt nye helikoptre og et topp trent mannskap stå klare på 12 baser omkring i landet. Nå arbeider en dedikert prosjektorganisasjon for at pasienter og befolkningen skal våkne opp neste morgen til en tryggere, bedre og mer robust luftambulanssetjeneste.**

Visjonen for prosjektet er at vi skal lykkes med å nå ut med vår filosofi, våre ideer og konsepter, altså vår modell for en høykvalitets luftambulanssetjeneste i hele landet til glede for hele befolkningen!

Det var sommeren 2016 at driften av alle de 12 basene i Norge ble gitt til én helikopteroperatør. Dette er tidenes største luftambulanssekontrakt med en varighet på inntil 10 år og med en estimert verdi på mer enn 5 milliarder kroner. Med dette har Norsk Luftambulansse nådd et førti år gammelt mål.

Luftambulanssetjenesten med helikopter utgjør en krevende og komplett operasjon, inkludert anskaffelse og drift av ambulanshelikopter og legebil, leger, piloter og redningsmenn som skal på vakt, overvåking og teknisk vedlikehold utført av mer enn 30 ingeniører og mekanikere og avansert utstyr, trening med mer. Det er et absolutt krav om tilstedevakt med kontinuerlig 15 minutters beredskap døgnet rundt, alle dager i året. 13 helikoptre skal stå på beredskap til enhver tid på 12 baser (to på Lørenskog), mens fire helikoptre skal være reserve- og treningshelikoptre, samt kunne brukes til øvelser og beredskap. To av de fire reservehelikoptrene skal være tilgjengelig hele tiden for uforutsette hendelser, slik at tjenesten har en robust reservekapasitet tilgjengelig.

TYDELIGE KRAV TIL PROSJEKTORGANISERING

Det er et krav i kontrakten at vi, som vinner av anbudskonkurransen, stiller en dedikert prosjektansvarlig i full stilling i perioden frem til oppstart av beredskap. I denne perioden stilles det høye krav til fremdrift og rapportering for å ivareta en sikker og god overgang til ny avtaleperiode.

I tillegg er det behov for solid fagkompetanse på mange områder. Alt fra kompetanse på avansert luftfart, kontraktsforhandlinger, juss og simulatorbygging samt kompetanse på avansert teknisk vedlikehold vil avgjøre om vi lykkes. Vår prosjektorganisasjon består derfor av mer enn 30 personer med spesialistkompetanse fra mange, og svært, ulike fagfelt. Fra kontrakten ble signert i juli 2016 går det nesten to år til 1. juni 2018 da alt skal være klart og i henhold til alle krav. Dette skal skje sømløst ved midnatt, uten at pasienter eller andre skal merke noe som helst. Samarbeidet med dagens operatør på de basene vi skal overta, med helseforetakene (som stiller med anestesilegene) og med alle våre store og små leverandører blir viktige for å lykkes.

Det skal bestilles og bygges nye helikoptre til hele tjenesten, og alle skal innredes med avansert medisinsk utstyr. Alle piloter, redningsmenn og leger må gjennom utsjekk av varierende omfang og lengde, og alt teknisk personell skal sertifiseres til å vedlikeholde nye maskiner og utstyr. 14 nye utrykningsbiler skal også kjøpes inn og spesialinnredes som legebiler med samme utstyr som i helikoptrene. Disse brukes på oppdrag i nærheten av basen og i situasjoner der helikoptret ikke kan rykke ut, for eksempel i spesielt dårlig vær. Bilene er VW Passat All Track og bygges spesielt for formålet. Et eget delprosjekt tar seg av helikopter- og bilansskaffelsen som innebærer en investering på nærmere 1,3 milliarder kroner.

Drift av kontrakten utfordrer oss som selskap. Vi trenger mye nytt personell og det skal gjennomføres omfattende opptak, trening, sertifiserings- og utsjekksprogrammer både av nye og av nåværende personell. Vi er heldige som alltid har en mengde svært godt kvalifiserte søkere, der jobben blir å finne de aller beste. Dette gir oss erfarent, dedikert og høyt kvalifisert personell i alle ledd. Alt arbeid

Vi flyr tett på pasienten.
Foto: Norsk Luftambulanse.



JAN THORMODSÆTER

Jan Thormodsæter er utviklingssjef i Norsk Luftambulanse AS og leder for prosjektet som her omtales. Han har tidligere vært leder av FoU-avdelingen i Stiftelsen Norsk Luftambulanse, daglig leder i Prosjektforum AS og breddeidrettssjef i Norges Idrettsforbund.

Han er sertifisert Project Management Professional (PMP)® gjennom Project Management Institute og har lang undervisningserfaring i prosjektfag.

som omhandler kompetanse og personell håndteres av en egen delprosjektleder i tett samarbeid med prosjektleder og ledelsen i selskapet.

Et avgjørende element i konkurransen var kravet om å etablere det høyeste nivå («Level D») av simulator for trening av piloter og redningsmenn. Staten ønsket sterkt at dette ble etablert i Norge, og det skal vi få til. Den nye simulatoren blir verdensledende i sitt slag og lagt til Sola utenfor Stavanger. Simulatoren bygges i Tyskland og etableres med norsk kartunderlag og terreng- og hinderdatabaser som gjør at vi for første gang kan trene reelle luftambulansoppdrag under norske forhold og i norsk «natur». Hinderdatabasen er også et viktig sikkerhetsmessig tiltak i det mange helikopterulykker skjer nettopp i kollisjon med luftspenn av ulike slag. Også arbeidet med etablering av simulatoren er organisert i et eget delprosjekt.

Det gjøres i tillegg en kartlegging av alle basene for å avdekke eventuelle mangler og forbedringsbehov for å gjøre basen,

som er stedet der crewet tilbringer det meste av beredskapstiden, til et hensiktsmessig og trivelig sted å være på vakt og som gjør det funksjonelt å rykke raskt ut når sekundene teller.

Kort tid etter at vi vant anbudskonkurransen, samlet vi mye av den brede fagkompetansen i organisasjonen sammen med ledelsen og tillitsvalgte for å forankre prosjektet i selskapet, samt etablere en felles virkelighetsoppfatning og fremskaffe best mulig underlag for kloke beslutninger. Samlingen var lagt opp med mye informasjon, meningsutvekslinger og konkret arbeid i delprosjekter. Prosjektet ble etter dette formelt etablert og organisert gjennom vedtak i ledergruppen og NLA AS' styre.

OMFATTENDE FREMDRIFTSPLAN

Fremdriftsplanen, som det ble stilt store krav til i anbudets kravspesifikasjon, beskriver arbeidsform og hvordan vi kan sikre leveransen fram til oppstart i juni 2018. Der har vi definert vårt mål for prosjektet (implementeringen) på denne måten:

NLA AS skal levere en operativ luftambulansetjeneste i hele Norge fra 1. juni 2018 som setter pasienten først og som tilfredsstiller alle krav i anbudskonkurransen og kontrakten. For å lykkes med dette må mange elementer på plass og noen av dem er å:

- etablere et tydelig prosjekt som er grundig forankret i selskapet, og som vil være tema på alle våre ledermøter og styremøter, herunder etablere god arbeidsform, involvering, sikre fristilling av ressurser og (ned)prioritering av andre oppgaver
- ha en prosjektorganisasjon bestående av høykompetente medarbeidere med stort engasjement for pasienten og luftambulansetjenesten
- bygge videre på vår solide erfaring med luftambulansedrift i snart 40 år, og benytte denne og læring fra oppstart av fire nye baser de siste fire år
- legge opp til åpent, tett og godt samarbeid med oppdragsgiver og berørte helseforetak
- ha godt etablerte kontaktnett med sentrale helikopter- og utstyrsleverandører for å kunne drive et løpende og aktivt flåteplanarbeid



NORSK LUFTAMBULANSE

NORSK LUFTAMBULANSE AS

- Drifter ni av Norges tolv legehelikopterbaser, men vil fra 2018 drifte alle basene etter offentlig anbudskonkurranse i 2016.
- Selskapet har legehelikopterberedskap på basene Lørenskog (to helikoptre), Stavanger, Bergen, Trondheim, Ål, Dombås, Førde, Evenes og Arendal samt på tre baser i Danmark.
- Har unik kompetanse i grensesnittet mellom akutt- og flymedisin, flyoperasjoner og redningstekniske ferdigheter.
- Gjennomfører årlig ca. 7500 oppdrag i Norge og 2.600 i Danmark.
- Selskapet har ca. 160 ansatte og har en omsetning på rundt 400 millioner kroner årlig som øker til ca 200 ansatte og en årlig omsetning på ca 750 MNOK fra 2018/19.
- Luftambulansetjenesten i Norge er offentlig finansiert, og selskapet flyr på oppdrag fra Helseforetakenes Nasjonale Luftambulansetjeneste HF.
- Norsk Luftambulanse AS er et heleid datterselskap av Stiftelsen Norsk Luftambulanse.



Tre-crew konseptet er ett av våre varemerker: Pilot, lege og redningsmann jobber tett sammen på skadested. Bilde fra trening. Foto: Nadia Frantsen



- benytte solide verktøy og rutiner for planlegging, rapportering og oppfølging
- sikre at kompetanse og innovasjon fortsatt skal være vårt fortrinn gjennom å bevare og utvikle en utpreget innovasjons- og utviklingskultur, forsterke pågående og etablere nye nødvendige kompetanseutviklingstiltak.

Fremdriftsplanen består av flere deler som bl.a. stiller krav til

1. Planlegging og gjennomføring
2. Leveranseevne og gap-analyse
3. Samarbeid med staten som oppdragsgiver og med helseforetak og andre eksterne aktører
4. System for rapportering og oppfølging
5. Prosjektleder og prosjektorganisering
6. Evaluering og replanlegging av prosjektet

NLA AS har en egen prosjekthåndbok som, selv om den er myntet på litt mindre prosjekter hos oss, ga gode føringer og fungerte som et underlag og en mal for prosjektplaner og analyser. Håndboka skal sikre at vi gjennomfører alle våre prosjekter til planlagt tid, kvalitet og pris, at ledere og medarbeidere har samme ramme- og begrepsapparat for prosjektstyringen, og at vi sikrer gode prosesser samt knytter prosjektene til linjen.

RAPPORTERINGSLINJER

Prosjektleder rapporterer månedlig til staten som oppdragsgiver og det gjennomføres kvartalsvise oppfølgingsmøter i hele prosjektperioden. Internt rapporteres ukentlig til administrerende direktør og månedlig til styret. Ledergruppen med alle fagsjefer er faglig referansegruppe. Mange av lederne deltar i tillegg i prosjektgruppen og i delprosjekter slik det ofte blir i mindre organisasjoner. Ledergruppen og ledermøtene brukes til diskusjoner og avklaringer.

Deltakerne i prosjektgruppen bor spredt med ytterpunkter i Bodø og Drøbak, og

gjennomfører derfor ofte elektroniske møter, enten som korte pulssjekker eller mer omfattende Skype-møter der man deler informasjon, sjekker status og planlegger de neste ukene sammen. I tillegg har vi større prosjektmøter med 8-10 deltakere hver måned. Delprosjektene rapporterer også skriftlig i forkant av rapportering til oppdragsgiver og på denne måten er dialogen tett og vi har god oversikt, enten det er positive meldinger eller vi har problemer med leveranse eller annet. Delprosjektene jobber etter samme opplegg som hovedprosjektet med målrettet prosjektstyring som filosofi og grunnleggende metode. Det er etablert formelle overordnede prosjektledere for hovedprosjekt og delprosjekter, mens det for detaljstyring benyttes Microsoft Project Professional i hovedprosjektet og enklere excel-verkøy i delprosjektene.

Delprosjektlederne har velutviklede nettverk innenfor sitt ansvarsområde, stor frihet i arbeidet og til å involvere fagfolk etter behov. Det gir oss en solid forankring i organisasjonen, blant de operative og blant samarbeidspartnere som vi er avhengige av. Totalt er det ca 30 medarbeidere internt som bidrar i prosjektet.

AVGJØRENDE SUKSESSFaktorER

Vi skisserte tidlig noen avgjørende suksessfaktor for å lykkes der de viktigste var:

- At dagens løpende drift ved alle baser går som planlagt.
- At gruppa fungerer optimalt og med stort engasjement og interesse.
- At vi finner en god arbeidsform der alle leverer i henhold til planer og avtaler.
- At vi evner å fristille og knytte til oss nødvendig kompetanse internt og utover det vi selv besitter.
- At det sikres arbeidsro og forutsigbarhet i prosjektet gjennom at det oppnås gode og tidlige avklaringer med vår eier.



Airbus H145T2H.
Foto: Norsk
Luftambulanse.

VI NÅR ET 40 ÅR GAMMELT MÅL

Norsk Luftambulanse (NLA AS) ble stiftet i november 1977 og det første legehelikopteroppdraget ble utført 2. juni 1978 fra Lørenskog i Akershus. Fram til 1988 var tjenesten finansiert gjennom medlemmer og private bidrag fra ulike støttespillere. Da ble det etablert en statlig, landsdekkende luftambulansetjeneste i Norge og NLA AS ble tildelt operatøransvaret for fem av da åtte legehelikopterbasen. Etter dette er antallet baser i Norge økt til tolv og i juli 2016 vant NLA AS det statlige anbudet for perioden 01.06.2018 - 31.05.2024 (+2+2 år) for alle norske luftambulansebaser.

NLA AS har en ideell eier, Stiftelsen Norsk Luftambulanse, som har som ett av sine hovedmål å utvikle luftambulansetjenesten i Norge slik at tjenesten representerer det siste og det beste medisinske, flyoperativt, teknisk og redningsteknisk. Fra selskapenes strategi har vi også et felles mål om at vi skal være myndighetenes foretrukne leverandør av luftambulansetjeneste og dette målet kan vi nå stolt si at er nådd. Fundamentet for arbeidet har vi gjennom snart 40 års erfaring fra legebemannet luftambulansetjeneste med mer enn 10.000 årlige oppdrag i Norge og Danmark de siste årene. Vi har en langsiktig og kompetent eier, vi arbeider grundig med utvikling av flåten, og aller viktigst er at vi som selskap har vist vår evne til å levere robust og topp kvalitet

på beredskap hver dag og døgnet rundt med mange dedikerte medarbeidere som står på for at pasientene skal få en god og trygg akuttmedisinsk tjeneste.

Fem selskaper ble prekvalifisert i anbuds konkurransen våren 2016, og det var i konkurranse med disse at NLA AS trakk det lengste strået i en hard kamp om pris og kvalitet som talte 40/60. Oppdragsgiver for konkurransen var staten gjennom Helseforetakenes Nasjonale Luftambulansetjeneste ANS, og deres daglige leder Øivind Juell omtalte ved tildelingen av kontrakten konkurransen som «god og reell». Han sa videre at «våre eiere har gitt oss rammer til å utvikle en robust luftambulansetjeneste med internasjonal toppkvalitet og tilnærmet lik tilgjengelighet i hele landet. Det høster vi og det norske folk nå fruktene av».

NLA AS ønsker å sikre befolkningen i hele landet et kvalitativt godt og likt luftambulansetilbud, og vi vil hele tiden bidra til en videreutvikling av tjenesten sammen med oppdragsgiver og våre viktige samarbeidspartnere i helseforetak og andre organisasjoner.

TRE-CREW KONSEPTET

NLA AS skal levere ca seksti piloter og seksti redningsmenn inn i tjenesten. Som en del av tre-crew konseptet stiller helseforetakene i tillegg med anestesilege. Piloter og redningsmenn går i døgnkontinuerlig turnus på den enkelte base

en uke i strekk, mens legene har en litt annen turnusordning. Sammen utgjør de et sterkt trekløver, der det er helt vesentlig at de samarbeider godt, at de kan ta oppgaver for hverandre og være hverandres assistenter. Redningsmannen er for eksempel oftest en sykepleier eller paramedic som bistår legen på skadested, men han er også pilotens assistent i lufta og fungerer som en annenpilot. Legen bistår i sin tur redningsmannen på vanskelig tilgjengelige oppdrag der det flys underhengende (redningsmannen henger i tau under helikopteret) og piloten bidrar også medisinsk, for eksempel gjennom å bistå pårørende, finne fram nødvendig utstyr mm. Denne helt nødvendige samhandlingen trenes det mye på, der noe av det aller viktigste er tillit til hverandre i akutte situasjoner på oppdrag. Også debriefing etter krevende oppdrag inngår som en viktig del av dette crew-samarbeidet.

HELIKOPTERTYPER

I kontrakten inngår som nevnt 17 helikoptre med tre ulike størrelser og typer grunnet ulike lokale værforhold og behov. To av basene skal operere det største helikopteret, italienske Agusta Westland 139 på ca 6,5 tonn, fem baser får det tyske Airbus H145T2H på ca 4 tonn, mens det på øvrige baser skal flys Airbus H135T3H – det minste på ca 3 tonn. Base Lørenskog opererer to helikoptre, ett av hver av Airbus-maskinene.

Æresmedlem i NFP



På NFPs generalforsamling ble **Jorunn Wolstad** utnevnt som æresmedlem i NFP. Styreformann Svein Zakariassen overrakte Æresdiplom og et kunstverk til æresmedlemmet.

«Begrunnelsen fra Styret er hennes uvurderlige innsats for NFP, og en glødende interesse for at flest mulig skal få så god og korrekt opplæring og informasjon om faget prosjektledelse som mulig. Jorunn har et engasjement som langt overgår det som forventes i den rollen hun har. Hun evner også å kontinuerlig holde seg oppdatert og følge strømningene i tiden. Hun er saklig og nøktern i sin fremtoning, uansett hvilken utfordring hun har hengende over seg.»

Spesielle interessegrupper (SIGs)

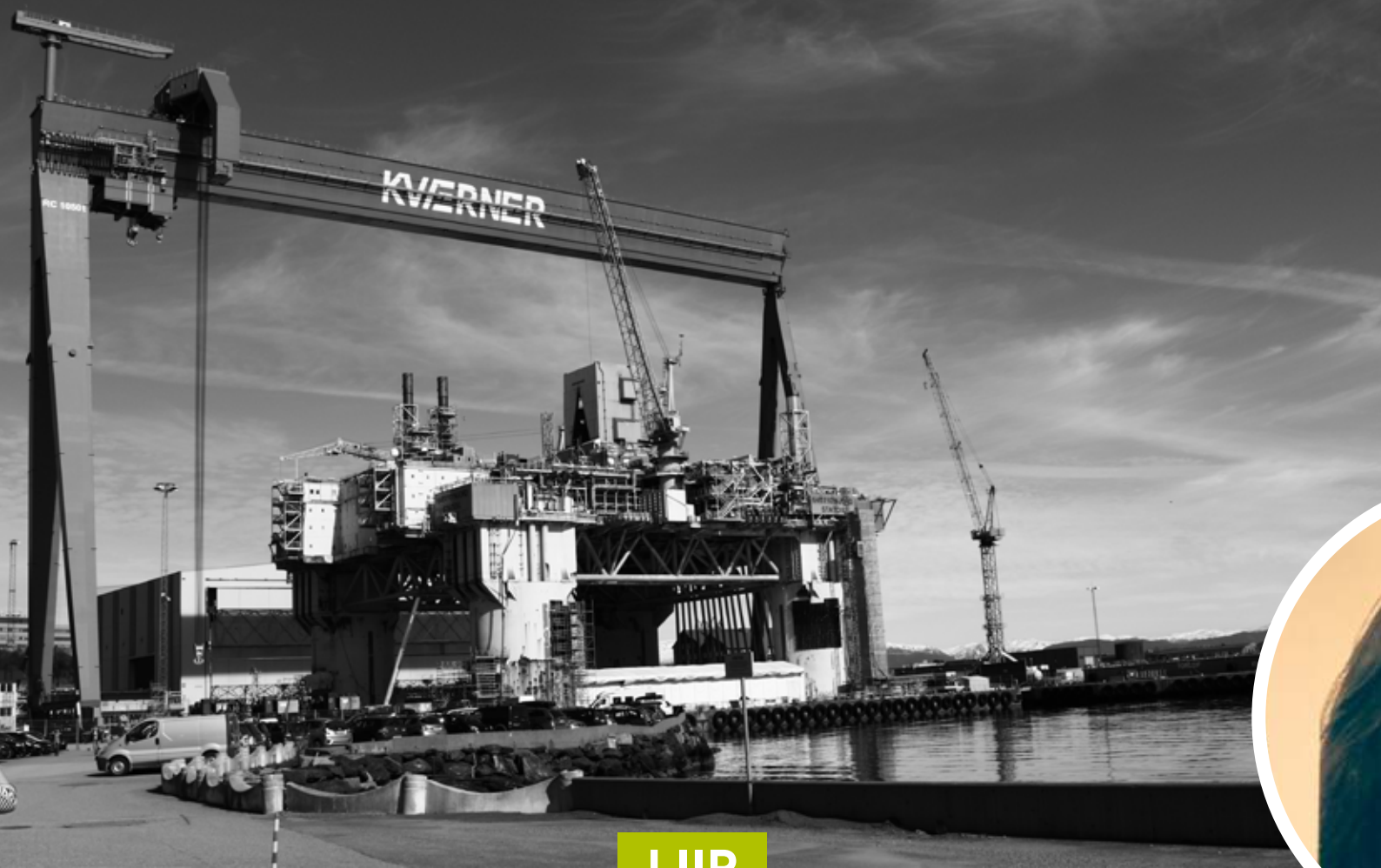
Hva er en spesiell interessegruppe? Jo, det er:

- En gruppe frivillige som har en felles interesse i å diskutere et tema/ finne løsning på et problem
- Gruppen organiserer seg selv. En representant fra NFP innkaller til, og deltar i, (deler av) det første møtet
- Arbeidet gjøres normalt på kveldstid – for at flest mulig skal kunne delta
- Gruppen holder møter i hverandres lokaler etter tur (av praktiske grunner)
- Gruppen har så mange møter som de finner nødvendig for å komme til et resultat
- Resultatet presenteres i magasinet Prosjektledelse, og eventuelt i et Temamøte

STYRING AV (MANGE) SMÅ PROSJEKTER

Dette er et tema som berører svært mange. Første gruppen er allerede fulltegnet, og starter opp i april/mai. Er det nok interesse, vil det også bli etablert en gruppe til. Er du interessert, eller har forslag til nye grupper, vennligst kontakt Jorunn Wolstad, tlf 971 21 800, j.wolstad@getmail.no





LIIP

Discovering the Norwegian's way of project management

A group of 27 French students did a study trip in Norway from 27th March to 31st March. They visited several companies and had the opportunity to discover the country. This article is a testimony of few students of the group, who decide to share their experience and astonishment.

AV **MARIE DEVERRE, LIIP**



1. Kvaerner STORD's yard -
Credit Quentin CHAROY

2. MS LIIP at Kvaerner
STORD - Credit
Christelle BERTHIER

Marie Deverre



to their way of managing EPC projects in the oil and gas sector.

We could not resist to notice the cultural differences between France and Norway. Every member of the management team made very clear the “flatten” hierarchy of Norwegians companies. Executive Director or Project Manager are always available for their team and every employee can have a free access to their management. We do not have the same hierarchy in France. It is easy to speak to a direct manager but top managements tend to be located in different buildings and places creating thus a regulation on the decision-making process.

For what we understood, this flatten hierarchy results in a higher worker's commitment. They tend to share the stake of the project and do not request any close-controlled from the managers. During his speech, the manager in charge of continuous improvement at KVAERNER concluded with the following statement: “Management do not produce added value, hence we tend to reduce the number of managers while at the mean time we increase employee commitment”. The trend is not yet arrived in France. Another very appealing point of the Norwegian way of working is the sense of collectivity. People tend to say “we did”

instead of “I did”. Work is a common result and must be achieved in group. This culture is called “Dugnad”. The group has a collective responsibility to make things progress and everybody is part of the group. This trend is not as valued as it should be in France.

After our visit to KVAERNER we moved to Oslo where we visited NFP, the Norwegian IPMA. We had the opportunity to discover their organization, their structure and their goals. The “Young Crew” Organization, a section part of NFP, particularly caught our attention. This section is regularly gathering young project managers, below the age of 35 years, to share their personal knowledge and experience. There are several international branches of the “Young Crew” and one has been established in France. Every young project manager can be welcomed there and some members of our French group are now considering the opportunity of joining the French section.

Eventually we finished our journey by a very interesting discussion with TEKNA about the social and professional model in Norway. The country prices the culture of compromise. It means that a compromise is better than a strike in terms of social negotiations between workers and top management. The culture of compromise is aloof to the French culture. A lesson we should learn in France. The Norwegian also prices well-being at work. It is essential to feel right at your work place. Thus, days are organized to give flexibility to workers. They can leave around 4-5 pm to pick up their children at school, to do sport or to commit into association.

Our group is beginning its professional journey in project management. It was very interesting to visit international industrial companies and to discuss with experienced project managers about their job and how they do it. The variety of projects and speakers we met gave us an overview of the Norwegian project management style.

Brev fra en førstereisgutt

AV SVEIN ZAKARIASSEN, NFP

Svein Zakariassen



→ IPMA (International Project Management Association) arrangerer internasjonal samling for sine medlemmer 2 ganger pr år. CoD står for Council of Delegates. Det er altså alle medlemslandenes utsendinger (delegater som er utpekt av sitt lands organisasjon) som deltar. Det er nærmere 70 medlemsland, og organisasjonen vokser raskt. Medlemslandene kommer fra alle verdensdeler. For tiden er det Asia som vokser raskest. Det viser at interessen for prosjektledelse som fag øker over hele verden. Det er antakelig en naturlig følge av at stadig flere oppgaver organiseres og løses i prosjektform.

Denne gangen (våren 2017) ble konferansen holdt i den vakre hovedstaden til Portugal, Lisboa. **Dette var mitt første møte med den internasjonale organisasjonen, som jeg hadde hørt så mye om.**

I forbindelse med konferansen avholdes det samtidig en rekke møter i komiteer underlagt IPMA, slik at de som er sterkt involvert har et helt ukeprogram. I disse møtene er NFPs representant Jorunn Wolstad svært aktiv. Det er viktig å få mest mulig

unnagjort når så mange medlemsland likevel skal samles. Det er en stor koordineringsjobb.

Det mest nyttige med denne type konferanser er å treffe andre delegater for å høre hvilke erfaringer og utfordringer de har. Felles for flertallet er at erfaringsutveksling, og det å møtes fysisk er svært viktig for å få en god forståelse for hvilke utfordringer de forskjellige medlemslandene har. Det viser seg i de fleste tilfellene at et annet land har hatt tilsvarende utfordringer tid-



1. Siste avklaringer

2. Klar for start!

3. Det er vår i Lisboa, og ikke bare lett å sitte inne når sola skinner ute!

av landene var utfordringer med god nok kommunikasjon, viktigheten av at alle land har den samme forståelsen av sertifiseringsprosessen og tilgang til nye tjenester fra IPMA, som vi kan tilby i våre markeder.

Styret i IPMA tar dette til etterretning, og vil prioritere denne type saker høyt framover

Erfaringen fra min første IPMA-konferanse er at det også går mye tid til å diskutere administrative spørsmål, siden det viser seg at mange har meninger om synspunkter rundt dette.

Her kunne man kanskje med stort hell ha benyttet «timeboxing», dvs at det benyttes maksimum en time på denne type diskusjoner i plenum. (Mine personlige meninger.)

Arrangementet av disse konferansene går som nevnt på rundgang blant medlemslandene. Neste konferanse er fra 5 – 7 september i Astana, Kasakhstan.

ligere, og kan dele sine erfaringer slik at man raskere kan ta et riktig valg for sine «problemer».

Temaer som gikk igjen fra svært mange

NORDNET

For å utnytte slike samlinger optimalt, så hadde Nordnet en samling på fredagen før CoD konferansen. Nordnet er et nordisk samarbeid rundt prosjektledelse, underlagt IPMA. Den består av de 5 nordiske landene i tillegg til 3 baltiske land (Estland, Litauen og Latvia).

I år er det Norge som har ansvaret for Nordnet-møtene, og derfor leder dette møtet. Nordnet-landene har også en mulighet til å få større innflytelse på CoD-møtet dersom vi stemmer mest mulig likt. Dette er derfor et av temaene på et slikt møte, hva skal det stemmes over på det kommende CoD-møtet, og hvordan bør Nordnet-landene stemme?

Et annet tema som ble diskutert var «hva ønsker vi fra IPMA, og hvordan får vi det slik?».

Det ble også presentert og diskutert en del nye tjenester som som kan være aktuelle å tilby i vår region.

For at vi skal være enige om hvordan Nordnet skal jobbe, så ble det også brukt tid på å diskutere, misjon, visjon og konkrete vedtekter for Nordnet. Håpet er at disse kan fullføres og signeres av alle landene innen neste IPMA CoD er avholdt.

Det er stort engasjement på disse møtene, men vi ser også hvor store kulturelle forskjeller det er blant disse nabolandene også.

EVOLUSJON ELLER REVOLUSJON

Digitalisering av prosjekter.

Digitalisering fornyer prosjektgjennomføringen enten vi vil det eller ikke.

Digitalisering muliggjør nye samhandlingsformer, organiseringsstrukturer og arbeidsrutiner. Den endrer forretningsmodeller, styringsstrukturer og beslutningsprosesser i prosjekter og prosjektbaserte virksomheter. Dessuten spiller den en del av de eksisterende prosjektprosessene og modellene sjakk matt.

Følgende hovedtalere kommer:

Walter Quam, leder Toppindustrisenteret:

Nye digitale disipliner – hvilke samhandlingsmuligheter åpner de?

Henrik Syse, forsker Prio:

Hvilken virkelighet opererer prosjektrettede virksomheter under i 2017–2025?

Håkon Haugli, adm.dir. Abelia:

Muligheter og konsekvenser i nær fremtid på grunn av digitalisering.

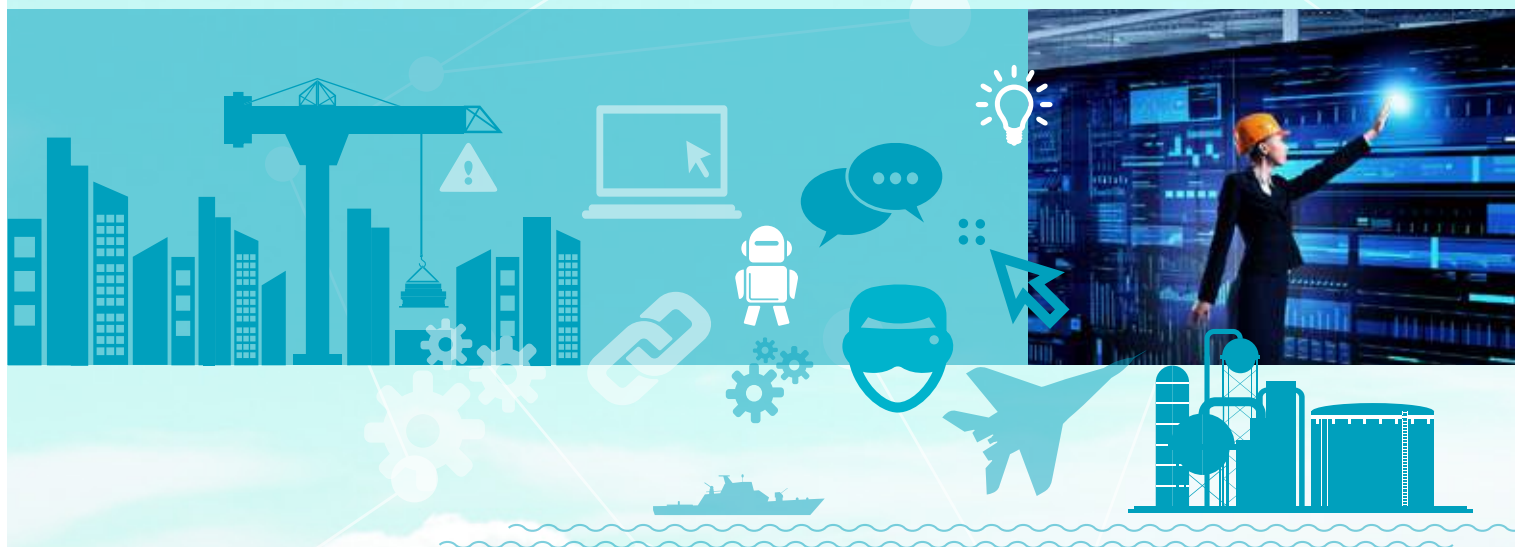
Harald V. Nikolaisen, adm. dir. Statsbygg:

Når alle vil delta. Innovasjonsprosessen knyttet til DIGI-Bygg.

Skatteetaten:

Digitalisering – en suksesshistorie

Les mer her: www.prosjektnorge.no/prosjekt2017



Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering, ny 4. utgave



Boken gir en grundig og helhetlig innføring i prosjektarbeid. Boken tar for seg både prosessaspektene og de teknisk-metodiske aspektene med prosjektarbeid og har etablert seg som en bestselger innen faget. Den dekker alle de viktigste fagemnene på en klar og oversiktlig måte. Boken er rik på praktiske eksempler fra ulike bransjer, og leseren får illustrert alle aspektene ved prosjektarbeid ved hjelp av gjennomgående case.

Denne 4. utgaven er gjennomgående revidert og faglig oppdatert. Nye aktuelle eksempler og case er tatt med. Det er utarbeidet støttemateriell til både studenter og forelesere som ligger gratis tilgjengelig på www.universitetsforlaget.no/prosjektledelse.

Med sin klare struktur og øvelser til hvert kapittel henvender Prosjektledelse i første rekke til studenter, men boken vil også være nyttig for alle som jobber i og med prosjekter. Prosjektmedarbeidere vil kunne bruke boken som guide og oppslagsverk. Tilbakemeldinger viser at noen bedrifter benytter boken som sin prosjekthåndbok. Enten det er for å lære seg metoder og teknikker for å håndtere de daglige utfordringene eller det er for å øke sin forståelse av prosjektets rolle og betydning for å realisere virksomhetens strategi.

Jan Terje Karlsen er professor ved Handelshøyskolen BI. Han er utdannet siviløkonom og dr.ing. og har i mange år forsket og undervist i emnene som tas opp i boken. Han har i tillegg betydelig praktisk erfaring med ledelse av prosjekter.



...veien til suksess!

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

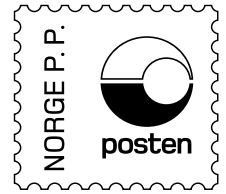
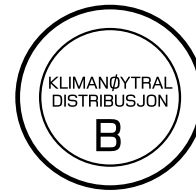
En liten smakebit...

- **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



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