



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org NR. 1 - MARS 2018



PROSJEKT 2017

Digitalisering i og av prosjekter, evolusjon eller revolusjon?

Side 10

ARBEIDSMETODER

Att vara effektiv som chef

Side 5

MINDRE PROSJEKTER

Erfaringer fra mindre prosjekter

Side 6

TOTALENTREPRISE

Verdiskaping i totalentrepriser
- Rollen til de prosjekterende

Side 21

NFP søker etter ildsjeler:

Kandidater søkes til både sekretariatet, styrene i NFP og i Young Crew

Forslag sendes innen 31. mars 2018

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP)'s formål er å:

- Skape arenaer og nettverk for alle med interesse for faget prosjektledelse
- Formidle kunnskap og erfaringer på tvers av bransjer, sektorer, miljøer, geografi etc.
- Delta i samfunnsdebatten, påvirke utviklingen innen faget
- Bidra til kompetanseutvikling

NFP henvender seg først og fremst til prosjektledere og -medarbeidere i felten, hvor vi formidler erfaringer på tvers av bransjer, offentlig/privat, sektorer, erfaringsnivå og geografi. NFP har sterk tilknytning til internasjonale organisasjoner.

NFP er organisert med et sentralstyre i Oslo, med 5-7 medlemmer, Young Crew med et styre på inntil 5 medlemmer, samt et sekretariat som er prosjektorganisert, hvor vi ønsker deltakere til ulike prosjekter. Aktuelle prosjekter akkurat nå:

- Special Interest Group 1: Hvordan styre små prosjekter?
- Special Interest Group 2: Gevinstrealisering
- Digitalisering av magasinet Prosjektledelse
- Artikkellinnhenting til magasinet
- Ansvar for Temamøter
- Oppgradering av web-side
- Sosiale medier – utvidet bruk
- Og mye annet---

Young Crew er en egen gruppe for prosjektledere under 35 år, som arrangerer sine egne samlinger.

Du kan foreslå deg selv eller andre som du mener vil kunne gjøre en god jobb for NFP eller Young Crew.

Old Crew er også velkommen til å bidra!

Å jobbe i frivillige organisasjoner og styre er både spennende og faglig utviklende, samtidig som det gir deg mange nye kontakter innenfor ulike bransjer. Vi gir deg innføring i oppgavene.

Send forslag eller ta kontakt med oss i valgkomiteen hvis du har forslag til kandidater **innen 31. mars 2018**. Nye styrever velges på generalforsamlingen 9. april 2018.

Med vennlig hilsen Valgkomiteen

Kontakt: post@prosjektledelse.org eller telefon 971 21 800 for mer informasjon



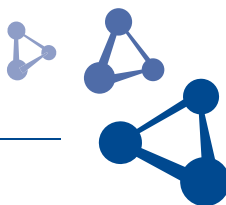
Innkalling til Generalforsamling 2018

NFP innkaller til generalforsamling mandag 9. april kl 16.00 i Dr. Maudsgate 15, 1. etasje. Har du saker du ønsker skal tas opp, må disse meldes inn til post@prosjektledelse.org innen **12. mars**.

Agenda og sakspapirer vil være tilgjengelig på NFPs hjemmeside under Generalforsamlinger fra **19. mars**.

Innhold

NR. 1 • MARS 2018



Att vara effektiv som chef.....	5
Erfaringer fra mindre prosjekter.....	6
Digitalisering i og av prosjekter, evolusjon eller revolusjon?.....	10
Flinke folk vet best – må likevel andre ha kontrollen i prosjekter?.....	16
7 tips for bedre endringsberedskap.....	18
Verdiskaping i totalentrepriser - Rollen til de prosjekterende.....	20
Program for temamøter 2018.....	26
Bokanmeldelse: Prosjekt(vei)lederen.....	27
8 myter om agilt arbeide.....	28
Presentasjon av sertifiserte prosjektledere.....	30

Redaktørens innlegg

Velkommen til 2018 og godt år!

NFP ble stiftet 8. mai 1968 og feirer således 50 år i 2018. Det har vært en spennende tid med ekstrem forandring både på metodesiden, verktøysiden og mht ledelsesfilosofi gjennom disse 50 årene. Vi holder i skrivende stund på å samle stoff til en jubileumsbok som vil illustrere utviklingen og vise hvordan store og små prosjekter ble gjennomført til ulike tider. Det bokstavelig talt største prosjektet er vel Troll A plattformen som med en total høyde på 372 meter og over 680 000 tonn fortsatt er den største og tyngste konstruksjonen som er flyttet på av mennesker.

Høydepunktet i feiringen vil være et heldags seminar 14. juni sammen med Den Norske Dataforening. Her vil det bli lagt vekt på praktisk prosjektledelse og således være av interesse også for de som deltar i mindre prosjekter. Her vil det bli muligheter til å få praktiske tips og dele erfaringer med likesinnede. Noter gjerne datoen med en gang i kalenderen!

I denne utgaven av bladet er det også en artikkel av Christian Riis (prosjektleder i Bouvet) som forteller om erfaringer fra mindre prosjekter, og i vår prosjektverden er jo det største antall prosjekter små og mellomstore. Selv om de store prosjektene kan være imponerende både fysisk og organisatorisk, så er det viktig at vi også har fokus på de mindre prosjektene som tross alt opptar hverdagen til de fleste prosjektmedarbeiderne.

Tom Haugstad

Redaktør



Prosjektledelse

UTGITT AV

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

MEDLEM AV

International Project Management
Association (IPMA)
NORDNET
Frivillighet Norge

GENERALSEKRETÆR

JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.no

SEKRETÆR

ANITA SARILLA HANSEN
post@prosjektledelse.org

REDAKSJON

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

ANNONSER OG ARTIKLER

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no

GRAFISK PRODUKSJON

Konsis AS
erik.helli@konsis.no

FORSIDEBILDE

Foto: Tom Haugstad

STYRET 2017/2018

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 3. MAI

Frist for materiale: 6. april
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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

Vil du bli medlem?

Medlemsfordeler:

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

Hva koster det, og hvordan blir du medlem?

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

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

Innmelding:

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

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

Att vara effektiv som chef

Du har inte tid att ha bråttom, planering är allt...

AV FREDDIE PALMGREN, LARSSON & CO



Planera är att förbereda sig inför kommande utmaningar, uppgifter och åtaganden. Under planeringsprocessen åskådliggörs aktiviteter och händelser som på det ena eller andra sättet påverkar din vardag och framtid. Vid planeringen analyserar och väger du olika scenarion och möjligheter för att prioritera och klargöra vad och när något ska exekveras.

Planering ökar möjligheten till framgång i nämnda områden samt ökar kvalitén på det du utför.

Nedan följer ett antal exempel på hur du kan agera för att nå en mer stressfri och samtidigt effektivare vardag. Välj ut de exempel som du känner passar dig bäst och försök använda dem som ett slags mantra i din vardag.

ATT HUSHÅLLA MED TIDEN

» De finns de som menar att vi lägger så mycket som hälften av vår arbetstid

på saker som anses "brådskanie" men som egentligen inte är det. Våga säga nej och prioritera det som är viktigt, det som är värdeskapande.

» Avböj mötesinbjudningar till möten vilka du vet att du inte kan bidra till det faktiska resultatet. Att vara restriktiv i sitt mötesdeltagande är ett enkelt och mycket effektivt sätt att hushålla med sin tid.

» Utför enklare uppgifter som kräver en mindre insats så snart du kan. På så sätt undviker du att flera små uppgifter "läggs på hög" och blir en senare börda.

» Vi behöver alla tid för reflektion, eftertanke. Att reflektera är en bakåtriktad aktivitet då du analyserar och begrundar genomförda aktiviteter, beslut och annat för att klargöra framtida behov och åtgärder. Reflektion är också en tid för återhämtning.

» Ta för vana att ha en stående bokning över minst två timmar varje vecka i din kalender för reflektion. Under denna tid stänger du dörren om dig, slår av telefoner och datorn för att skapa utrymme och tid för dig själv. Ta dig tid att reflektera över dagen, veckan eller året. Ladda batterierna och kom stärkt ut ur kontoret. För att göra reflektionen mer konkret kan du med fördel föra dagbok över dessa stunder.

» Avgränsa din att-göra-lista till 1, 2 och 3 prioriteringar. "1" kan vara aktiviteter som är viktiga för din långsiktiga framgång, "2" kan vara angeläget, men inte så viktigt som prioritering 1, prioritering "3" är det som kan utföras om tiden tillåter. Uppgifter som inte kan klassificeras inom någon av de tre prioriteringar ska inte utföras.

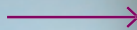
» Planera aldrig dina dagar fulla av aktiviteter. Lämna tid (buffert) för nödsituationer, särskilda sysslor eller annat.

Erfaringer fra mindre prosjekter

Av og til kan det virke som om erfaringene som deles åpent i prosjektlederverden utelukkende kommer fra store oppdrag. At vi trenger referanseprosjektene som koster flere hundre millioner, varer i flere år og har høy annerkjennelse i samfunnet er det ikke tvil om. Det samme gjelder lærdommene vi kan hente fra dem.

Men hva med de mindre prosjektene? De som kanskje koster under tre millioner kroner og involverer åtte mennesker med ulike stillingsbrøk? Er det ikke dem man lærer av til å begynne med?

AV CHRISTIAN RIIS, BOUVET



For hvordan lærer man å lede prosjekter egentlig? Flere og flere høyskoler og universiteter tilbyr nå prosjektledelse som enkeltfag eller som en del av en definert bachelor- eller mastergrad. Man kan i tillegg velge mellom et stort utvalg av kurs og sertifiseringer (PMP, PRINCE2, IPMA, med flere). Disse tilbys ofte av private aktører for å spisse og synliggjøre ens kompetanse ytterligere. Felles for studier og kurs er at teoristoffet ofte er generalisert for å holde det relevant for et bredt publikum.

Etter man har lært prosjektledelsesteori, og helst fått litt erfaring som prosjektdeltager, skal du etterhvert begynne å lede selv. Dersom du er ny i faget så anser jeg det som sannsynlig at du vil lede mindre prosjekter i flere år, og lære mye av disse underveis, før du får mulighet til å lede en større satsning.

Når du møter organisasjonene som eier disse mindre prosjektene kommer neste del av opplæringen. Prosjekteier har gjerne en foretrukken metodikk, en verktøykasse av dokumentmaler, og en rekke uoffisielle kjøre-regler for «sånn gjør vi det her på bruket». Alle disse elementene må man ta med seg i sitt videre arbeid.

Av og til har organisasjonen i tillegg en erfaringsbank fra tidligere prosjekter. Dette er bransje- og organisasjonsspesifikke lærdommer som man sjeldent finner i generiske PowerPoint-presentasjoner. Ofte inkluderer disse betydelige feilskjær, og det er her gullet befinder seg etter min mening. Slike erfaringer kom ofte originalt med en prislapp. Bevissthet rundt erfaringslæring kan legge til rette for at neste prosjekt slipper å betale den samme kostnaden.

Tenk om et prosjektkontor i oppstartsfasen av et nytt prosjekt holdt en presentasjon av relevante erfaringer for det nye teamet! På den måten ville det stått bedre

rustet enn foregående prosjekter, og tidligere lærdommer ville ikke vært forgjeves. Dessverre er jeg av den oppfatning at aktiv bruk av erfaringsbanker forekommer tilfeldig, og sjeldent i organisert form som beskrevet over.

Strukturert bruk av erfaringslæring blir nok ikke rutine overalt med første. Derfor er det viktig at medlemmer i interesseorganisasjoner som NFP fortsetter å dele erfaringer seg imellom. Samfunnet er tjent med at flere prosjekter kjøres på en så god måte som mulig. Både de få som koster milliardbeløp, og de mange små som det er flest av.

Under har jeg derfor samlet noen av mine lærdommer med små prosjekter. Listen er subjektiv og på ingen måte komplett. Rutinerte prosjektledere vil kanskje



Dersom du er ny i faget så anser jeg det som sannsynlig at du vil lede mindre prosjekter i flere år, og lære mye av disse underveis, før du får mulighet til å lede en større satsning.

se på innholdet som selvfølgeligheter, men for deg som er litt ny så håper jeg å kunne gi noen tips på veien. Jeg har med vilje vært spesifikk uten mange forbehold for å unngå at erfaringene blir for generelle og lite konkrete. Vær gjerne kritisk, og bruk kun de delene som appellerer til deg og din situasjon.

PROSJEKTETS HENSIKT

Du finner denne i et prosjektmandat, ofte beskrevet som et problem eller behov som må løses.

Utfordre gjerne oppdragsgiver på hva som er den reelle bakgrunnen for at akkurat dette prosjektet gjennomføres,

og hvilke konkrete gevinster man ønsker seg. Hensikten blir mer relevant dersom man vrir fokus fra «vi skal innføre et nytt timeføringssystem fordi det gamle er utdatert» til «vi skal kutte tiden det tar å føre timer med 40% ved å innføre et nytt timeføringssystem». Dette vil kunne bidra til at prosjektdeltagerne blir mer målrettet i sitt arbeid, og tar bedre avgjørelser i det daglige når de vet hva organisasjonen ønsker å oppnå.

Man kan bruke hensikten i flere settinger, for eksempel i første slide av prosjektpresentasjoner, på toppen av en tavle i prosjektrummet, eller som en muntlig påminnelse i starten av diskusjoner. Bruken kan være spesielt virkningsfull når man har deltidsdeltagere som ofte kommer inn i prosjektet med hodet fullt av linjeoppgaver. Disse trenger av og til hjelp for å slå om til prosjektmodus etter min erfaring.

BYGG PROSJEKTKULTUR

Tidligere nevnte jeg de uoffisielle kjørereglene for hvordan ting gjøres i en organisasjon. Dette er en del av organisasjonskulturen, og denne kan spise strategien din til frokost dersom den ikke er forenlig med prosjektet. Vurder derfor å bygge en egen prosjektkultur. Dette kan gjøres på en åpen måte som inkluderer prosjektteamet i prosessen. Nøyaktig hva slags kultur, og hvordan du burde bygge den, er avhengig av omstendighetene. Søk uansett støtte i organisasjonen for å sikre gode innspill og forankring underveis i prosessen.

Generelt sett har jeg god erfaring med å gi tillit og handlefrihet for hvordan et team skal løse sine oppgaver. IT-utviklere og arkitekter trenger frihet til å velge hvordan et teknisk komplekst håndverk skal utføres. I hvert fall så lenge du er klar på hva man ønsker å oppnå, og eventuelle begrensninger som eksisterer. Jeg tror også at en prosjektkultur som beskytter deltagerne når de gjør ærlige feil fremmer prestasjonsevnen i det lange løp.



CHRISTIAN RIIS

Prosjektleder i Bouvet avd.
Vestfold/Telemark.

Datanerd som leder mindre prosjekter
med Excel og PowerPoint.

E-mail: christian.riis@bouvet.no

SØK STØTTE I ORGANISASJONEN

Ofte vil du ha bruk for hjelp når du er usikker, står fast eller bare ønsker å spare tid gjennom gjenbruk. Det er mulig å spørre prosjekteier/oppdragsgiver, men vedkommende kan ofte være opptatt eller ha lite å bidra med innenfor området du trenger støtte i.

Min erfaring er at det finnes mange andre der ute som ønsker å hjelpe. Du har kollegaen som deler egenutviklede maler for rapportering og planlegging som du kan gjenbruke. Du finner teamlederen som tar seg tid til å sparre og hjelpe deg underveis når situasjonen blir uoversiktlig. Du møter avdelingslederen som låner deg ressurser når du trenger arbeidskapasitet i et knipetak. Ofte trenger du bare å prate med folk, så vil du kunne finne de som mer enn gjerne bidrar.

RIKTIGE RAMMER

Å sikre nødvendige rammebetingelser til å levere ønsket sluttresultat er for meg en av prosjektlederens nøkkeloppgaver. Denne består av å se mulighetsrom, gjøre prioriteringer internt i prosjektet og kommunisere behov mot omverdenen. Dette kan inkludere alt fra ressurssetting og stillingsbrøker, kontorfasiliteter, IT-systemer, de vanlige prosjektvariablene tid/kost/omfang/kvalitet/risiko/gevinst, med flere.

Hva som er riktige rammebetingelser vil variere fra prosjekt til prosjekt. Generelt sett vil jeg heller ha fire fulltidsressurser enn ti på halvtid. Fokus og fremdrift kan ikke regnes i prosent. Jeg opplever at fysiske prosjektrum fjerner friksjon, og øker moment og smidighet. Sistnevnte kan forøvrig styrkes med sjokolade, kaffe, smil og humor. Skype kan for min del ikke

erstatte personlig oppmøte i forbindelse med workshops eller vanskelige samtaler. Men det fungerer godt nok til enkle statusmøter. Estimer må alltid ganges med en minstefaktor for å ta høyde for usikkerhet. Frem til du finner den må du sette av tilstrekkelig med tid og ressurser til å håndtere det som dukker opp. Og avklar de elementene som oppdragsgiver tar for gitt at er inkludert så tidlig som mulig. Dette kan for eksempel være implisitte krav til kvalitet eller sluttdokumentasjon.

GOD KOMMUNIKASJON

Vær tydelig i møter og e-post på hva du trenger at mottageren gjør videre. Må du skrive mye tekst i sistnevnte så legg det i et vedlegg slik at kun hovedpunktene trenger å stå fremme. Om det må tas en beslutning burde dette komme så tydelig frem at man kan se beslutningspunktet uten å finlese teksten.

Forsøk å gi klare alternativer med tilhørende konsekvenser når du legger frem beslutninger for prosjekteier. Men still åpne spørsmål til teamet når du skal kartlegge disse i forkant. Gjort riktig så kommer det mye godt ut av en slik prosess. Både med tanke på å få frem gode alternativer med riktige konsekvenser, samt forankre disse internt før de presenteres utad.

Unngå mye tekst i PowerPoint. Bruk grafikk i stedet så lenge den er intuitiv. Trafikklys skjønner de fleste meningen bak. Bruk modeller som eksempelvis prosjekt-trekanten for å forklare at alt har konsekvenser. At andre forsøker å legge til endringer i omfang uten å øke variablene tid og kostnad (såkalt «scope-creep») er vanlig. Synliggjør hva dette betyr for prosjektet, og be eventuelt om en re-prioritering. Legg ned innsats i de lysbildene du kommer til å bruke mye, og sørg for at de er redigerbare. Dette gjelder for eksempel statusoversikt, organisasjonskart, prosjektøkonomi, med flere.

Du må ikke bruke MS Project til å lage Gantt-skjema. En enkel fremdriftsplan i Excel eller PowerPoint kan gjøre samme nytten, og er ofte enklere å vedlikeholde og kommunisere i mindre prosjekter.

Visuelle hjelpemidler og dekorasjoner koster lite og kan gjøre mye for fokus og stemning i prosjektet. Eksempler på hva man kan ha i prosjektrummet er: TV med Kanban-tavle eller KPIer, tidslinje på grå-

papir eller whiteboard, utskrifter av arkitekturskisser, bilder og beskrivelser av personas, osv.

TENK SPORBARHET

Husk at mindre prosjekter ofte er sårbare dersom noen faller fra underveis. God sporbarhet gjennom dokumentasjon minimerer negative effekter når oppgaver overføres eller ressurser erstattes. Dersom prosjektet kan bruke en interaktiv oppgavetavle med kommentarmuligheter så er det til stor hjelp for oppfølging og kontroll på fremdrift underveis.

Avgjørelser fra prosjekteier burde loggføres i et eget register i tillegg til møte-referatene. Alle endringer på tid/kost/omfang/kvalitet likeså. Sett en standard for hvordan man holder kontroll på prosjektøkonomien, og avgjør hvem som kan godkjenne utgifter. Å ta bilder av whiteboard-tavler etter møter er noe jeg nesten alltid gjør.

Samtaler på kontoret trenger man sjeldent et referat av. Dersom man føler behov kan man heller sende en kort mail etterpå hvor man skriver "Hei, bare for å summere opp..." Dette hjelper å avklare hva man ble enige om og hva som skal skje videre.

Dokumenter burde lagres sentralt i et dokumenthåndteringssystem eller på et fellesområde med jevnlig backup-rutiner. Ikke bruk C:\ eller Outlook som arbeidsflate. Å hente ut data fra e-post-

kontoen til en sykemeldt ansatt kan være vanskelig. Og dersom en PC krasjer eller blir hacket/stjålet så er dataene sannsynligvis borte for godt.

Bruk av e-post kunne fått en egen artikkel, men jeg nøyer meg med å si at det er fornuftig å bygge en relevant mappestruktur, finne en rutine for hvordan du skal prosessere innboksen, samt rydde jevnlig. Flaggfunksjonen i Outlook er et smart verktøy for å merke e-post på tvers av mappestruktur. For eksempel dersom du behandler arkivverdig informasjon.

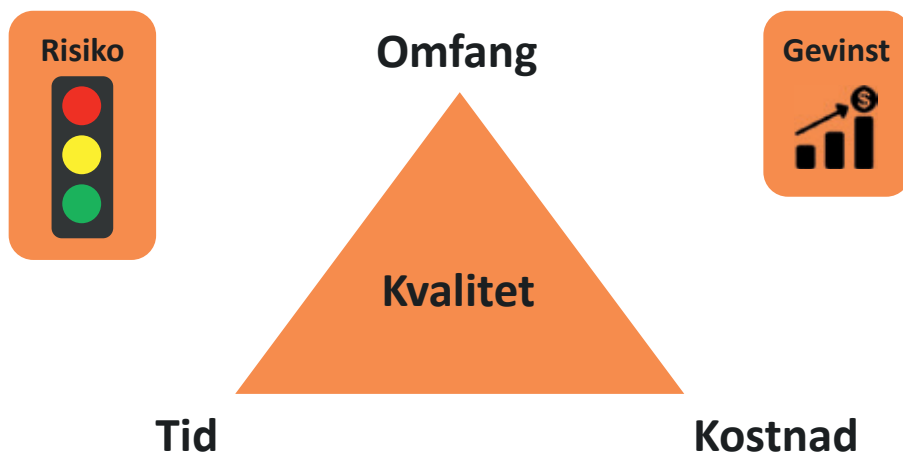
PLANLEGG FREMVER

Som prosjektleder skal du løse eksisterende utfordringer knyttet til fremdrift samtidig som du planlegger for neste fase. Ta deg derfor tid til dette underveis, og vurder fortløpende med nøkkeldeltagere om planen holder vann.

Husk å sette av tilstrekkelig tid til å fullføre nødvendig etterarbeid, samt kjøre en debrief av hele teamet, når prosjektet skal avsluttes. Her samler man blant annet inn erfaringer fra den enkelte deltager, som kombineres med de man har gjort selv. På den måten får neste prosjekt muligheten til å bli bedre sett fra flere vinkler. Dette kan også gjøres underveis i litt større prosjekter slik at teamet hele tiden driver med kontinuerlig forbedring.

Som avslutning vil jeg si at det er mange som opplever at mindre prosjekter kan være utfordrende. Tiden er ofte knapp, oppgavene uklare, og omstendighetene langt fra ideelle. Å ha et system for å lære av tidligere erfaringer gjør prosjektet mer fremoverlent, og kan spare organisasjonen for unødvendige kostnader og brukersmerte underveis.

Jeg har gjort meg både gode og konstruktive erfaringer i alle prosjekter jeg har vært deltager i. Og min viktigste lærdom er denne: skriv ned ting underveis. Heller for mye enn for lite. Rotete notater i et Excel-ark er langt bedre enn ingenting. Så kan man heller rydde litt når det roer seg.



Anne Live Vaagaasar gratulerer en lykkelig vinner av «Årets prosjekt», Thorgeir Landevåg.



PROSJEKT 2017

Digitalisering i og av prosjekter, evolusjon eller *revolusjon?*

Årets prosjektkonferanse arrangert av ProsjektNORGE ble avholdt 8. november 2017 i Oslo med ca 220 deltakere.

Samarbeidspartnere var Bygg21, Difi, NFP og PMI.

Utgangspunkt for konferansen var: *Digitalisering fornyer prosjektgjennomføringen enten vi vil det eller ikke.*

AV TOM HAUGSTAD, NFP





Henrik Syse



Håkon Haugli

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. Dette var innledning til en konferanse som dekket mange sider ved dagens- og morgendagens prosjektgjennomføring.

Aller først var det kåring av «årets prosjekt». De nominerte prosjektene var

- Avinor og ÅF Advansia. T2-prosjektet (Gardermoen)
- JM Norge AS: Storgata 14-18 (Oslo)
- Statnett: 420 KV Ørskog-Sogndal
- Statsbygg: Statens Vegvesen Steinkjer kontorbygg

Lykkelig vinner ble Gardermoen T2-prosjektet, og direktør ved OSL, **Thorgeir Landevåg** mottok prisen på vegne av prosjektet.

HVILKEN VIRKELIGHET OPERERER PROSJEKTER I?

Dette var tankene **Henrik Syse** delte, Seniorforsker PRIO, der han dro oss gjennom noen etiske refleksjoner. Han påpekte at store endringer skaper en fare for «fartsblindhet» og skaper samtidig helt nye muligheter selv om det utfordrer oss til å analysere både hverdagen vår og samfunnet vi lever i. Det krever av oss at vi er bevisste på hvilke verdier vi trenger å ta vare på. «Det er endringskompetanse i praksis» sa Syse. Det er to livsviktige kompetanser fortsatte han:

- Evnen til å takle forandring, se muligheter, holde seg orientert og være dynamisk
- Evnen til å ta vare på grunnleggende verdier, være forsiktig, føre-var, nøye og tilstedeværende i det nære

Utfordringen er å kombinere disse to i en raskt skiftende hverdag. Hvordan kan vi sørge for at etikken og verdiene er tilstede hele veien? Noen verdier bevarer sin viktighet midt oppi alle forandringer

og kan oppsummeres i ett ord: Respekt, avsluttet Syse.

FEST SETEBELTENE – DIGITALISERING ENDRER ALT!

Dette var tittel på foredraget til **Håkon Haugli**, Abelia. Dagens smarttelefon har utviklet seg over 10 år til å bli en plattform for kommunikasjon (som det også går an å ringe med) og som har enorm datakapasitet. Sammenlignet med datakapasiteten som ble brukt til å styre Apollo-rakettene til månen har en smarttelefon datakraft til å styre 120 millioner månelandinger, og dette har vi på innerlomma! Datatrafikken har økt med 70% fra Q1 2016 til Q1 2017. Et annet eksempel Haugli nevnte var Gelato Globe som leverer trykksaker over hele verden ved at trykkingen foregår lokalt slik at transport av ferdige trykksaker reduseres til et minimum.

«Mange av verdens aller største selskaper eier (nesten) ingenting» fortsatte Haugli og ga følgende eksempel: Activision kjøper opp svenske Candy Crush for 50 milli-

NÅR ALLE VIL DELTA! INNOVASJONSPROSESSEN KNYTTET TIL PROSJEKT DIGIBYGG

Harald V. Nikolaisen, adm. dir. Statsbygg
Prosjekt 2017



Harald Nikolaisen foredrar

arder. Dette er samlet verdi av Aker, Aker Solution, Kongsberg gruppen og Norwegian. Dette illustrerer at «kampen står om kundegrensesnittet» og at GUD styrer verden. Her står GUD for Globalisering, Urbanisering og Digitalisering. Alt som kan digitaliseres vil bli digitalisert, men i ulikt tempo. Eksempelvis er bankvesenet langt fremme mens helsevesenet ligger langt etter. Digitalisering er ikke et mål, men et virkemiddel for å effektivisere tjenester. Abelia Omstillingsbarometer 2017 viser bl.a. at vi i Norge er i verdenstoppen som «digitale konsumenter» og at norsk næringsliv er i full gang med digitalisering. Digitalisering i offentlig sektor i Norge går tregt – andre land gjør mer (selv om vi har sett en massiv satsing innen det offentlige de senere år). Vi må vekk fra silo-tenking for å utnytte ressursene bedre, og han henviste til Thomas & Brown som har formulert påstanden «Halveringstiden for en tillært ferdighet er 5 år». Dette understreker utsagnet om at vi aldri er utlærte og stadig har behov for påfyll av ny kunnskap.

INNOVASJONSPROSESSEN KNYTTET TIL PROSJEKT DIGI-BYGG

Harald Nikolaisen, Statsbygg, fortsatte med tema «Når alle vil delta! Innovasjonsprosessen knyttet til prosjekt DIGI-Bygge». Målsetninger med prosjektet er:

- Lavere kostnader til prosjektering og bygging
- Raskere levering fra idé til ferdig bygg
- Lavere drifts- og vedlikeholdskostnader
- Reduksjon i klimagassutslipp

Det har vært en enorm interesse for å delta i prosjektet, også fra mange vi normalt har lite med å gjøre. Snittalder på våre bygg er 50 år fortsatte Nikolaisen og viste til tendenser at bruken av næringsbygg endres ganske raskt. Som eksempel nevnte han såkalte Corporate House som Hydro, Telenor og Statoil med sine store bygg der mye av arealet nå er utleid relativt kort tid etter ferdigstillelse. Statsbygg har således utviklet én felles digital modell av alle bygg ved nye byggeprosjekter og større vedlikeholdsprosjekter

og samhandler digitalt med kunder. Leverandører og andre samarbeidspartnere. Statsbyggs eiendommer og bygninger har effektiv drift gjennom høy grad av digitalisering, og Statsbygg benytter digitalisering til å fremme innovasjon i bygge- og eiendomsnæringen hevdet Nikolaisen. Et viktig enkeltelement er sirkulær økonomi ved utstrakt gjenbruk. Dette er viktig for klima, og digitalisering er her et godt hjelpemiddel.

En prosjekthverdag i endring. Hvordan være både smidig og strukturert gjennom kontrakter? Hvilke kontrakter passer den nye virkeligheten? Det var flere innlegg under denne felles tittelen:

BEST VALUE PROCUREMENT; KRITISKE SUKSESSFAKTORER

«Best Value Procurement (BVP); kritiske suksessfaktorer» ble presentert som modell av **Cecilie Blyth**, Difi. BVP er en metode for innkjøp og prosjektstyring som prøver få en rask og smertefri konkurransegjennomføring med fremover-



Cecilie Blytt og Bjørn Bjørseth

lente leverandører som føler eierskap til prosjektet. Konseptet legger hovedvekt på kompetanse innen risikohåndtering og benytter et 6-siders spesifisert tilbud med etterfølgende intervju.

Deretter følger en 4-8 ukers konkretiseringsfase med vinner før kontrakt signeres. Dette er en metode utviklet av Universitetet i Arizona og har 15 års fartstid med 1700 prosjekter over hele verden. Fra Nederland rapporteres det at de oppnår tilbud 15% lavere pris, behov for kontraktsoppfølging er redusert med 50% og prosjekttiden er redusert med 25%. er hittil anvendt i Norge på diverse prosjekt innen bygg og anlegg.

BVP METODEN

Bjørn Børseth, Nye Veier AS fortsatte så med praktiske eksempler på anvendelse og gjennomføring konkurranser etter BVP metoden. BVP er delt opp i 5 faser:

1. Forberedelse; ca 3 mnd
Utarbeide funksjonskrav, overordnede mål og prequalifisering.

2. Tilbud; ca 3 mnd
Utvalgte tilbydere arbeider med tilbudet, avklaringsmøter.
3. Vurdering; ca 1 mnd
Evaluere tilbud, gjennomføre intervjuer, sammenstill og velger.
4. Konkretisering; ca 1-1,5 mnd
Valgt leverandør konkretiserer tilbud med hvordan. Signering.
5. Utførelse; URR (ukentlig risikorapport), Best Value prinsipper ca 3-5 år

Børseth fortsatte med å si at BVP handler om å redusere risiko og øke prestasjonene. Dette oppnås bl.a. under evalueringsprosessen der tilbyderne må gi en prestasjonsbegrunnelse der en forteller hvilken merverdi jeg kan tilføre prosjektet. Dette teller 25% i vurderingen i tillegg til en intervjurunde med 3-4 av nøkkelpersonene som skal gjennomføre prosjektet. Dette teller også 25%. Hensikten er å finne den ekspertene som kan hjelpe Nye Veier best til å nå målene og redusere deres risiko.

Leverandører kan forberede seg for BVP ved å lære seg metoden i forkant (RIF har utgitt egen bok) og la nøkkelpersonell som skal gjennomføre prosjektet delta aktivt i tilbudsfasen. Viktig at teamet er godt forberedt til intervju og sørge for at de forstår prosjektet og tilbudet som er gitt. Den viktigste forskjellen fra tradisjonelle konkurranser er at tilbudet kun er på 6 sider og at utvalgte tilbydere deretter må gjennom omfattende intervjuer.

Fordeler med BVP er redusert ressursbruk for leverandør og oppdragsgiver. Evaluering av tilbudene er enklere og har riktig fokus (6 sider i stede for flere hundre). Oppdragsgiver har bedre kontroll på prosjektets kostnader ved at makspris gjøres kjent for tilbyderne, og dermed har oppdragsgiver bedre kontroll opp mot budsjettmessige rammer.

Ulempene er at teknisk løsning til leverandør ikke vil fremkomme før i konkretiseringsfasen slik at denne risikeres å måtte gjennomføres på nytt.



Pekka
Petäjäniemi

ALLIANCING IN FINNISH TRANSPORT AGENCY, FINLAND

Pekka Petäjäniemi, Samferdselsdepartementet i Finland fortsatte med orientering om «Alliancing in Finnish Transport Agency, Finland». Finland bruker ca 600 mill Euro på infrastruktur-prosjekter i 2017. De benytter Lean metodikk i gjennomføringen for å forbedre produktiviteten og endre prosjektkulturen til å bli mer åpen og skape tillit mellom partene. Ved utstrakt bruk av IPD (Integrated Project Delivery) oppnår de en bedre felles forståelse av prosjektet mye tidligere i gjennomføringen. Som et ledd i evaluering av potensielle deltagere arrangeres det 2 dagers workshop og separate intervjuer i tillegg til evaluering av tilbudsdokumentene. Dette medfører at alle deltagere fokuserer på prosjektets beste og kundens mål. Risiko blir delt mellom alle prosjektets deltagere.

Beste resultat av en allianse oppnås dersom hele prosjektet oppfyller kundens sett av mål innenfor:

- Funksjon
- Kvalitet
- Life Cycle
- Miljø
- Kost og plan

Petäjäniemi viste deretter til erfaringer fra flere allianseprosjekter gjennomført i Finland, og noen av erfaringene kan oppsummeres slik: Det har vært en stor grad av innovasjon i prosjektene, men ideer må utvikles systematisk. Mindre avfall ved at man bedre kan planlegge hva som er best totalt for prosjektet «riktige ting til rett tid». Det er vesentlig å ha ett «Big

Room» og det fungerer bedre med workshops enn tradisjonelle møter. En får raske og enstemmige beslutninger selv ved 5 parter i en allianse. Utfordringer for ledelse og ferdigheter ved prosjektallianser summerte han opp som følger:

- Både eier og industrien må forstå filosofien
- Klare beskjeder ved kommunikasjon
- Må være åpenhet, ærlighet og «rett frem»
- Må stole på hverandre

Petäjäniemi avsluttet med at vi i fellesskap er sterkest. Hvordan overlevde mennesket for 70 000 år siden og ble den ledende art på jorden?



Elisabeth
Krogh

ER DET BEHOV FOR NYE KONTRAKTSFORMATER FOR SMIDIGE BYGGEPROSJEKTER?

Dette var tema for **Elisabeth Krogh**, Atkins. Smidig programvareutvikling ble benyttet 81% av IT-bransjen i Norge i 2011. Dette har gitt fleksibilitet når det gjelder ønskede og uønskede endringer, økt forretningsverdi og større muligheter for gevinstrealisering samt økt åpenhet og synlighet som igjen gir løpende kontroll og styring. Kontraktsformatet PS 2000 SOL er benyttet, og dette gir deling av ansvar og økonomisk risiko i tillegg til tydelig og avtalt arbeidsdeling mellom kunde og leverandør. Dette er skreddersydd for smidig gjennomføring, men har den også relevans og overføringsverdi til BAE-næringen? Det er en del likhetstrekk til Statsbyggs modell for samspillprosjekter ved bl.a. involvering av leverandør/entreprenør ved oppstart prosjektering, honorering basert på åpen bok og målpris der det er fokus på leveranse av funksjoner framfor «poster/meter med kode».

Krogh konkluderte med et klart JA til at det er behov for nye kontraktsformater for smidige byggeprosjekter. IPD-modellen (Integrated Project Delivery) som benyttes i Tønsbergprosjektet (Sykehusutbygging i Tønsberg omtalt i nr. 4 2017 av «Prosjektledelse») er helt klart sammenlignbar med prinsippene i PS2000-SOL kontrakten. Det gjøres følgeforskning på Tønsbergprosjektet og erfaringer derfra vil med stor sannsynlighet påvirke utvikling av standardkontrakter for smidige byggeprosjekter.

HVA SIER FORSKNINGSFRONTEN? HVA ER NESTE SKRITT?

Jon Lereim, BI og Prosjekt Norge avsluttet med «Hva sier forskningsfronten? Hva er neste skritt? Det er ulike perspektiver og tidshorisonter for prosjektkontrakter, der drift og vedlikeholdskontrakter i tillegg til prosjektkostnadene må ses i sammenheng, dvs livsløpskostnader må mer i fokus hevdes Lereim. Tør vi tenke oss en total livsløpskontrakt med verdi-insentiver eller en samspillskontrakt som er insentivstyrt med livsløpsverdi spurte han deretter. Dette medfører eventuelt et stort kulturelt skifte der arbeid under et intensivbasert verdiorientert regime fordrer absolutt tillit mellom partene og gjensidig forståelse for de respektive roller. Fokus på roller og kultur under nye regimer er en forutsetning for suksess. Dette er noe forskning bør undersøke nærmere og forskningsfronten må ta tak i disse perspektivene avsluttet Lereim med.

Vi kommer tilbake med flere referater i neste nummer av magasinet.



Jon Lereim



PROSJEKTUKA

VÅREN 2018 16.-19. APRIL

8 KURS
Å VELGE MELLOM
- PÅ ÉN UKE

HVERT 4.
KURS/DELTAKER
ER GRATIS

SKAP RESULTATER GJENNOM RIKTIG KOMPETANSE!

PROSJEKTUKA 2018 arrangeres for alle utøvere av prosjektfaget. Velg om du vil delta på ett eller flere kurs. Her finner du garantert tema som passer for deg og dine kollegaer, uavhengig av rolle, bakgrunn og erfaring.

**FÅ NY KUNNSKAP, BLI INSPIRERT
OG ETABLER FUNDAMENTET FOR
SUKSESS I EGNE PROSJEKTER!**

VELG 1 ELLER FLERE DAGSKURS...

1 PRAKTISK PROSJEKTARBEID	16. april	16. april	PORTEFØLJE-STYRING 2
3 PLANLEGGING OG OPPFØLGING	17. april	17. april	LEDERSKAP I PROSJEKTER 4
5 KOMMUNIKASJON I PROSJEKTER	18. april	18. april	PRAKTISK BRUK AV MS PROJECT 6
7 GEVINSTREALISERING	19. april	19. april	SMIDIG OVERGANG 8



NÅR?

16.-19. april 2018



HVA?

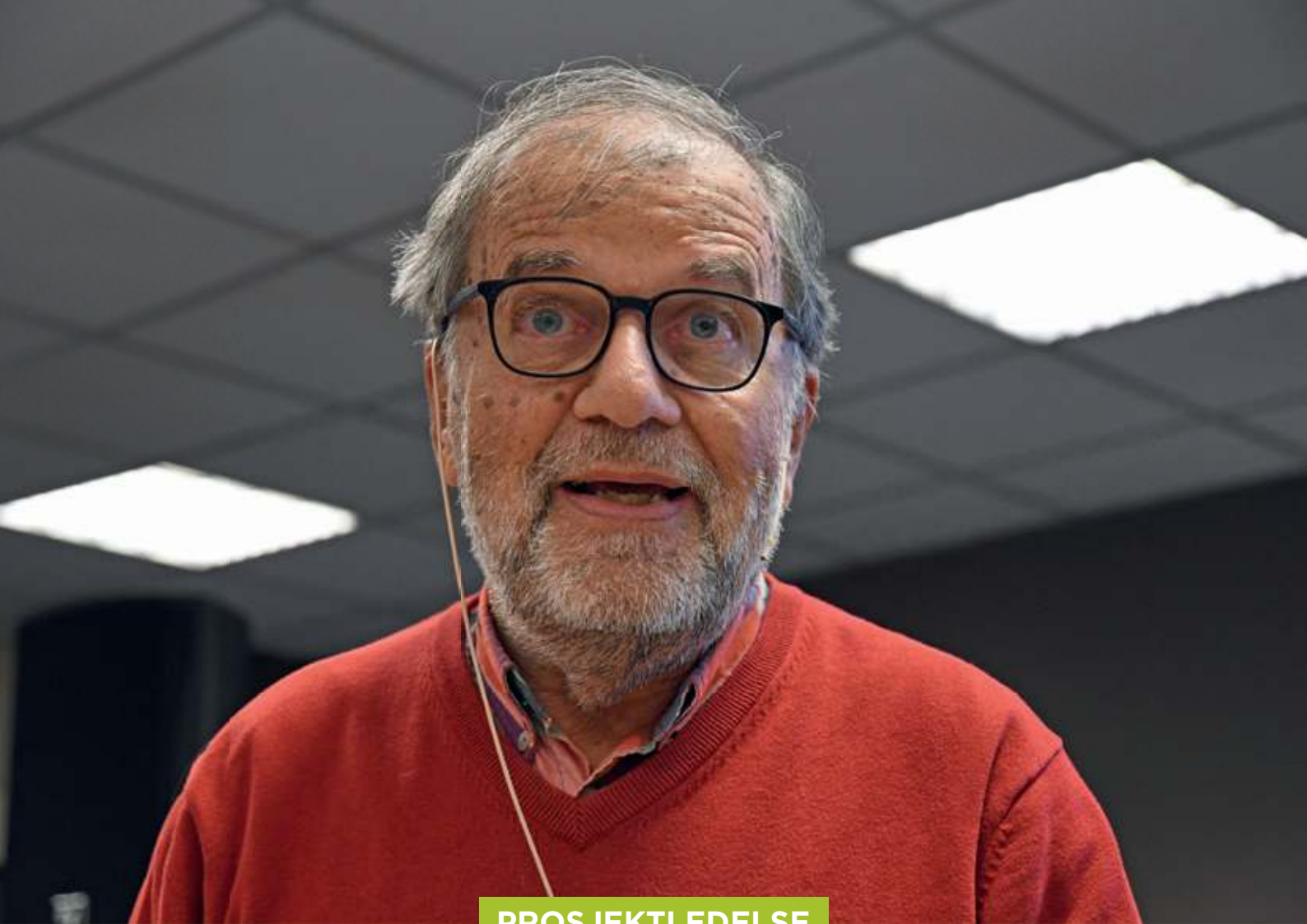
8 ulike prosjektfaglige kurs
i løpet av en uke
(Alle kurs 09-16)



HVOR?

Holte Academy
Drammensveien 145 a
Skøyen/Oslo

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



PROSJEKTLEDELSE

Flinke folk vet best – må likevel andre ha kontrollen i prosjekter?

Steve Jobs etterlot seg mange kloke ord, for eksempel: “It doesn’t make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people, so they can tell us what to do.”

AV PETER HIDAS



Prosjekter organiseres gjerne slik at de som presumptivt vet best og er mest engasjerte («smart people»), settes til å gjøre arbeidet, men de blir passet på og styrt av en prosjektleder som igjen må stå skolerett for en styringsgruppe. Vanligvis har verken prosjektlederen eller styringsgruppen like mye innsikt som prosjektdeltaerne, likevel er det de som bestemmer. Spørsmålet må derfor bli: Hvordan kan avstanden reduseres mellom å utføre prosjektarbeidet og å styre arbeidet?

Når organisasjoner setter i gang prosjekter, er de selvfølgelig ute etter nyttige resultater. De går ut fra at det å bruke de beste ressursene, de flinkeste folka, vil føre til gode resultater. Men de tør ikke overlate ansvaret til de flinke fordi de er usikre på hva de vil finne på. Derfor skaper de fleste organisasjoner en dualitet: ett eller flere lag som jobber, og et annet som styrer dem. Vi kan mistenke at dette gjør de fordi de er redde for å miste kontrollen. At prosjektet, overlatt til de flinke, vil bevege seg i en annen retning enn det var tenkt i utgangspunktet. Selv om denne nye retningen kan vise seg å føre raskere til målet (eller til et bedre mål).

Det er vanlig å dele arbeid i to kategorier: rutinearbeid og arbeid uten fasttømrede rutiner. Rutinearbeid er velkjent, ned til minste detalj. Vi har gjort det før, vi vet nøyaktig og steg for steg, hvordan det skal utføres. Klassiske eksempler er å sitte i kassa i et supermarked eller i pasientmottak på et sykehus. Arbeidet er beskrevet i håndbøker. Det har ingen betydning hvem som sitter der, bare vedkommende har fått nødvendig opplæring og følger rutine.

Den andre typen arbeid er vanskelig å beskrive i detalj på forhånd fordi vi har aldri vært der. Det krever erfaring, samarbeidsevner og oppfinnsomhet. Rutinemessige biter blandes med erfaringskrevende biter. Eksempler er skadebehandling innen forsikring eller kriminalundersøkelser. På sykehus kryr det av slike oppgaver. Hvem som utfører

arbeidet kan ha avgjørende betydning. De må bestemme hva neste steg skal være, hvem de skal samarbeide med og hvilke ressurser de skal bruke. Ofte sier vi at de som utfører denne type arbeid blir empowert, de sitter i førersetet.

Forskning tyder på at avanserte samfunn som det norske er på vei mot at omtrent to tredjedelen av alt arbeid vil være ikke-rutinisert eller delvis rutinisert.

Rutinearbeid er lett å automatisere og styre. Derimot er ikke-rutinisert arbeid krevende også på dette området. De som har ansvaret for styringen må være like dyktige og erfarne som de som utfører arbeidet. Det koster!

Prosjektarbeid faller i kategorien ikke-rutinisert fordi prosjekter pr definisjon er ment å finne på og utvikle noe nytt. Men hvem er det som bestemmer? Er det prosjektlederen og styringsgruppen som skal fortelle hvor skapet skal stå eller er det de som er satt til å utføre selve arbeidet? Er det ikke logisk at de som kan mest om saken skal ha kontrollen, og alt annet er bare en illusjon?

Selvfølgelig setter jeg saken på spissen. Mitt poeng er at vi har bruk for moderne teknologiske løsninger som kan redusere avstanden mellom å utføre og lede prosjektarbeid og dermed frigjøre ressurser og redusere kostnader. De som skal utføre arbeidet i prosjektet kan i stor grad styre arbeidet selv. Det er to ting som skal til:

- En felles «samhandlingsplattform» som er delt av alle impliserte og som hele tiden gir dem et oppdatert bilde
- En styringskomponent som aggregerer statusdata og analyserer dem slik at det gir nyttig informasjon til dem som sitter lenger unna

Det som ikke finnes her er en detaljert arbeidsplan som prosjektlederen lager og holder oppdatert, men som i praksis ofte er ganske misvisende. Jo lenger prosjektet er kommet desto større blir avstanden mellom det som var tenkt og det som er gjort. Arbeidsplanen erstattes av det

løpende oppdaterte statusbildet, som kan oppfattes som «gjeldende sannhet». De som til daglig er opptatt av å utføre arbeid i prosjektet behøver ikke så mange detaljerte planer, de vet hva saken dreier seg om. For dem er synlighet og transparens viktigst. Dette minner om «smidig-modellen» der man ikke arbeider etter en detaljert plan, men optimaliserer, det vil si alltid velger å utføre den oppgaven som ser mest lønnsom ut akkurat da. «Veien blir til mens du går» er én måte å si det på.

De fleste organisasjoner har allerede anskaffet samarbeidsplattformer for andre formål. Gartner mener at det ikke er nødvendig å anskaffe enda en høyt spesialisert og kostbar plattform, den man har kan tilpasses så den duger. Rådet er: bruk en av de plattformer du har, integrér der du kan, og investér i å understøtte samhandling.

Betyr dette at det ikke er behov for en prosjektleder i det hele tatt? Nei, men det betyr at avstanden mellom de som leder og de som utfører bør gjøres mindre, både praktisk og kompetansemessig.

Dette er et sammendrag av key note foredraget på et seminar om prosjektledelse, arrangert av NFP og DND.



PETER HIDAS

Peter Hidas er en av veteranene i IT-bransjen. Han er sivilingeniør fra NTNU (NTH) og seniorkonsulent hos Gartner. Hidas er fast spaltist i Computerworld Norge.

7 tips for bedre endringsberedskap

Du har sikkert hørt det før. Bedriftskultur, tydelig kommunikasjon, målbare gevinster og god ressursstyring er avgjørende for å få til endringer i din bedrift. Det er fortsatt sant.

AV **MARI JONASSEN, PWC**

Som rådgivere jobber vi daglig med bedrifter i endring. I større og mindre grad. Vi ser bedrifter som går gjennom store omstillingsprosjekter som påvirker hele organisasjonen og fører til betraktelige nedskjæringer eller utvidelser. Og vi ser hvordan mindre endringer fører til at en person kan få en lettere arbeidshverdag, eller måtte begynne med helt nye arbeidsoppgaver. Derfor stiller vi oss naturlig nok ofte spørsmålet «Er norske virksomheter egentlig godt nok rigget for omstilling?».

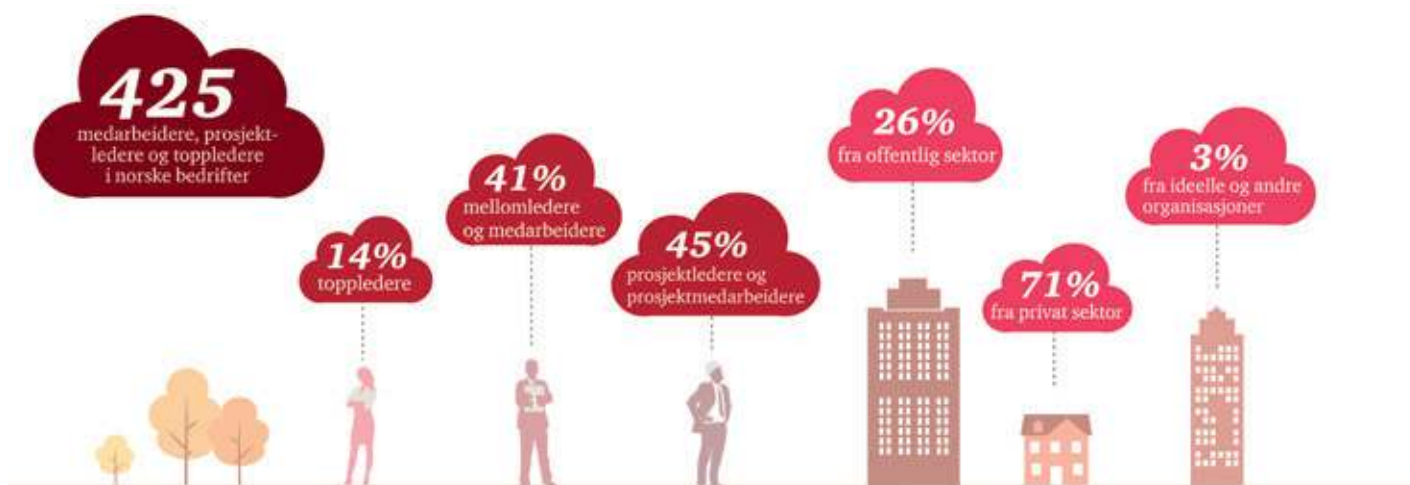
Vi reflekterer mye over hvorfor store prosesser går tilsynelatende smertefritt i noen bedrifter, mens andre har vanske-

lig for å gjøre små, nesten bagatellmessige endringer. Er det selve endringene som gjøres som er avgjørende for hvordan de blir mottatt og utført? Eller er det hvordan endringene blir utført?

Vi hadde en teori om at hvordan en bedrift forbereder, gjennomfører og styrer *prosjekter og programmer* sier noe om hvor godt de klarer å gjennomføre og ta imot forandringer. For å teste denne hypotesen gjennomførte vi, i samarbeid med Norsk Forening for Prosjektledelse og PMI Norway Chapter en landsomfattende undersøkelse om prosjekt-, program- og porteføljestyring.

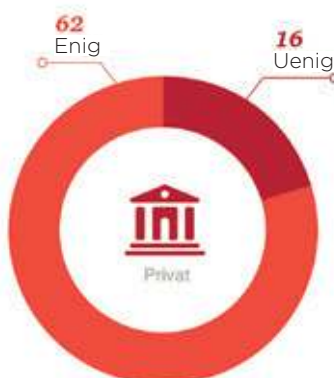
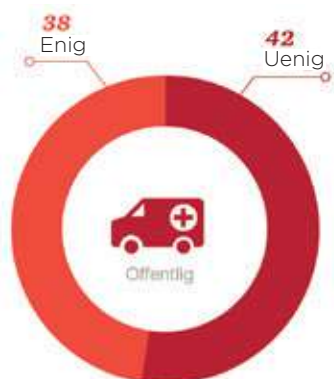
425 toppledere, medarbeidere og prosjektansatte fra små, mellomstore og store bedrifter i offentlig og privat sektor har svart på hvordan deres bedrift forbereder og gjennomfører endringer og hvordan de leder og styrer prosjekter. Resultatene fra undersøkelsen er oppsummert i rapporten, som er presentert på en egen website: **Endringsberedskap i norske virksomheter: En rapport om omstillingsevne, digitalisering og prosjektledelse.**

Så - hva lærte vi av norske ledere og ansatte om hva som skal til for å sette en bedrift i god endringsberedskap?



1 TENK DIGITALT

Over halvparten av norske bedrifter mener at de er godt nok rustet til å være med på dagens raske teknologiske utvikling. Men digitaliseringsinitiativ er ikke bare noe IT driver med, det må være en naturlig del av den daglige forretningsutviklingen. Det er lov til å være dristig i sin utforskning av nye teknologier på tvers av fagområder.



2 SKAP EN KULTUR FOR ENDRING

Kulturen er bedriftens personlighet, og en sterk bedriftskultur kan være en drivkraft og en barriere både når det kommer til å ta inn over seg behovet for å forandre seg og når det kommer til å gjennomføre endringer. Det er viktig at man skaper en kultur og holdning blant de ansatte om at forandringer er positivt og vil være til det beste både for dem selv og for bedriftens som helhet.

3 KOMMUNISER OG INVOLVER

Vi tør å påstå at en forutsetning for god bedriftskultur er åpen kommunikasjon og relevant informasjonsflyt mellom

ledelse og ansatte. De ansatte er avhengige av å vite hva som skjer og hvorfor, for å forstå hvilke endringer som må gjennomføres og hvorfor de skal bidra i prosessen. Toppledere i norske bedrifter i offentlig sektor mener selv at de deler for lite informasjon om hvilke prosjekter som pågår i deres bedrift, og hva gevinstene er, med sine ansatte.

4 SETT TYDELIGE OG MÅLBARE MÅL

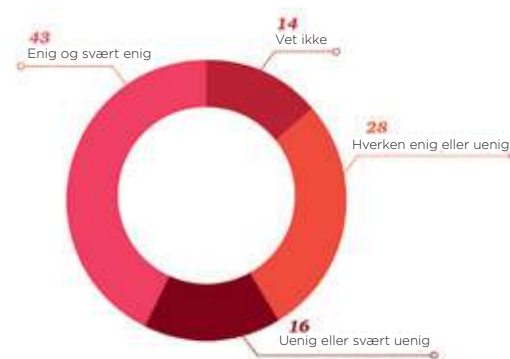
I mange norske bedrifter legger man større vekt på at selve prosjektet leverer innenfor sine avtalte rammer, og mindre vekt på de faktiske gevinstene prosjektet skal levere. Det kan bli så mye snakk om prosjektets budsjett, tidsbegrensninger og kvalitetskrav at man glemmer at det ble satt i gang for å gjøre bedriften mer effektiv eller forbedre de ansattes arbeidshverdag. For å flytte fokus til de mer langsiktige utbyttene fra et prosjekt, er det viktig å definere tydelige og målbare effektmål.

5 SØRG FOR Å VELGE DE RIKTIGE RESSURSENE TIL PROSJEKTET

Ofte skylder man på ressursmangel når prosjekter blir forsinket eller må stanses helt. Men hva betyr egentlig ressursmangel? Det kan være både mangel på folk, men også mangel på folk med rett kompetanse. Å velge riktige ressurser til prosjektet kan være avgjørende for suksess, det kan føre til færre forsinkelser og kanselleringer.

6 BRUK DATA OG FAKTABASERT ANALYSE I BESLUTNINGSPROSESSER

Data og analytics har de senere årene blitt en mye større del av mange bedrifters styringsprosesser. Men det virker som de ennå ikke bruker det aktivt når de planlegger og prioriterer sine prosjekter og programmer. Det er også få bedrifter som har tatt i bruk spesialiserte verktøy i selve prosjekt- og programstyringen. Det kan være hensiktsmessig å vurdere om bruk av data og spesialiserte styringsverktøy kan bidra til en bedre prosjektportefølje og bedre programstyring.



7 TA PROSJEKTLEDERFAGET PÅ ALVOR

For at en bedrift skal være i stand til å levere vellykkede programmer og prosjekter er kompetanse på prosjektledelse viktig. Få bedrifter bruker mye tid på opplæring og utvikling innen prosjektledelsesfaget hos sine ansatte. Gjør dine ansatte i stand til å levere prosjekter.

Ble du nysgjerrig og har lyst til å lese mer? Rapporten er tilgjengelig på www.pwc.no.



MARI B. JONASSEN

Mari Bergkastet Jonassen er konsulent i PwC Consulting. Hun har åtte års erfaring som prosjekt- og prosessleder på prosjekter i skjæringspunktet mellom forretning og IT.



Verdiskaping i totalentrepriser – Rollen til de prosjekterende

De generelle rammebetingelsene i norsk bygg- og anleggsbransje er i endring. I motsetning til de tradisjonelle byggherrestyrte entrepriseformene, satser flere sentrale norske byggherrer på å gjennomføre nye bygg- og anleggsprosjekter som totalentrepriser.

AV **JON HARALD BREMDAL, NTNU**



Eksempelvis prioriterer Nye Veier AS bruken av totalentrepriser for å effektivisere sine prosjektgjennomføringer (Nye Veier AS, 2016). Statsbygg har også satset tilsvarende på totalentrepriser. Hele 88% av Statsbygg sine ferdigstilte byggeprosjekter til over NOK 10 mill. i 2015 ble gjennomført som totalentrepriser (Statsbygg, 2016a). Året før ble kun 59% av de ferdigstilte prosjektene gjennomført som totalentrepriser (Statsbygg, 2016a).

Nøkkeltall fra Statistisk sentralbyrå (2017) viser kontinuerlig omsetningsvekst for bygg- og anleggsvirksomhetene på mellom 5,0% og 6,8% per år, over de fire siste årene. Sammenlignet med 2010 økte den årlige omsetningen i 2016 med 58,7%, noe som tilsvarer NOK 161,7 mrd. I tillegg til kontinuitet i omsetningsveksten, foreslo regjeringen i statsbudsjettet for 2017

å øke Statsbygg sitt investeringsbudsjett med NOK 600 mill. (Statsbygg, 2016b). Denne økningen anses å speile utbyggingen av flere spesielt store og statseide byggeprosjekter.

Selv om en slik positiv økonomisk utvikling og satsing legges til grunn for potensielt mer gunstige og bærekraftige forhold for aktørene i norsk bygg- og anleggsbransjen, oppleves konkurransesituasjonen likevel som tilspisset for bransjens entreprenører. Dette belyses i flere relevante medier, deriblant NRK, som knytter den tilspissede konkurransesituasjonen til økt internasjonal interesse for det norske byggemarkedet, hvor utenlandske entreprenører bidrar til mer krevende anbudskonkurranser (Bjørgum & Kjernli, 2016; Brekkhus, 2016; Hartwig, 2015). Denne utviklingen illustreres i tilfellet hvor ingen norske entreprenører

vant entreprisene på Follobanen, som samlet har en verdi på over NOK 14 mrd. (Bjørgum & Kjernli, 2016; Ludt, 2015).

Konkurransesituasjonen taler for en omstilling. Norske entreprenører må endre sin strategi for å møte internasjonal konkurranse. Økt press grunnet mer krevende anbudskonkurranser krever også forandring. Dette medfører at entreprenørene må stille høyere krav til effektivisering og produktivitet, noe som kan påvirke samspill og verdiskaping i prosjekter.

Omstillingen blant entreprenørene tilsier at rollen til de prosjekterende også er i omstilling. De prosjekterende må på samme vis møte markedets krav for å oppnå suksess. Dette gjelder spesielt i totalentrepriser, hvor de prosjekterende er underlagt totalentreprenøren.

Totalentreprenøren står fritt til å minimere prosess- og bygningskvaliteter, så lenge minimumskravene til byggherren er oppfylt (Lædre, 2006). Dette fordrer at konkurransesituasjonen, samt benyttelsen av totalentrepriser, medfører innskrenkninger i utfoldelsen til de prosjekterende. Spesielt vil krav satt av en totalentreprenør til produksjon, tid og kostnader kunne utkonurrere behovet for utviklingen av de mest fordelaktige løsningene. Med andre ord, de prosjekterendes bidrag til verdiskaping nedprioriteres etter krevende anbudsrunder i et tilspisset konkurransemarked. Resultatet av dette er at byggt tekniske løsninger heller prosjekteres i tråd med den kontraherte totalentreprenørens presederte situasjon, fremfor hva som gir størst verdi for prosjekteiere og fremtidige brukere av byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser.

Denne artikkelen tar sikte på å belyse til hvordan de prosjekterende faktisk bidrar til verdiskaping i totalentrepriser og hvordan de potensielt kan maksimere sine bidrag, gitt kontekstuelle begrensninger i entrepriseformen. Gjennom studier og analyse av dagsaktuell faglitteratur, samt tre ulike casestudier av norske byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser, settes behovet for økt kunnskap rundt denne problemstillingen på dagsordenen.

Hver casestudie omfatter både dokumentstudier og flere case-spesifikke semistrukturerte intervju. Det ble totalt gjennomført ti semistrukturerte inter-

vju, med til sammen tolv nøkkelpersoner fra de ulike casestudiene som intervjuobjekt. De tre studerte casene er avgrenset etter deres anvendelse av Standard Norges alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser, NS8407:2011, mellom totalentreprenør og byggherre. Når det gjelder kompensasjonsformatet for de prosjekterende i casene, varierer disse mellom fastpris (NS8401:2010) og godtgjørelse etter medgått tid (NS8402:2010). Perspektivet i de utførte intervjuene er avgrenset til hvordan byggherrer, totalentreprenører, rådgivende ingeniører og arkitekter fra de individuelle casene vurderer hvordan de prosjekterende bidrar til verdiskaping for prosjekteiere og brukere i totalentrepriser. Brukerperspektivet er ikke representert i casestudiene. Tolkningen av hva verdiskaping er for prosjekteiere og brukere av byggprosjekter, baserer seg på definisjonen til Eikeland (2001; 2016). Avgrensningen kommer som et resultat av stor variasjon i hvordan eksisterende nasjonal og internasjonal faglitteratur definerer verdi.

HVORDAN BIDRAR DE PROSJEKTERENDE TIL VERDISKAPING I TOTALENTREPRISER?

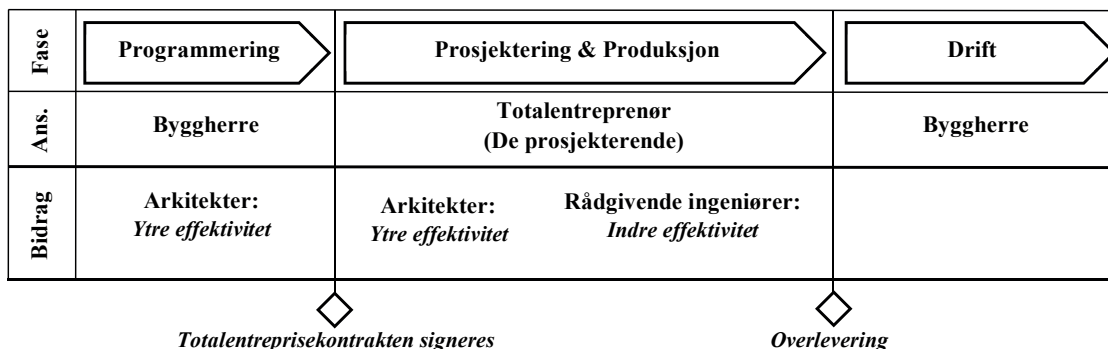
Funn fra de tre casestudiene viser til to hovedaspekter for hvordan de prosjekterende i totalentrepriser bidrar til verdiskaping for prosjekteiere og brukere.

Det ene aspektet omhandler hvordan byggets funksjonalitet, inklusivt estetiske verdier, samt tilpasningsdyktighet (fleksibilitet, elastisitet og generalitet) skal tolkes i tråd med byggherrens ønsker og følge-

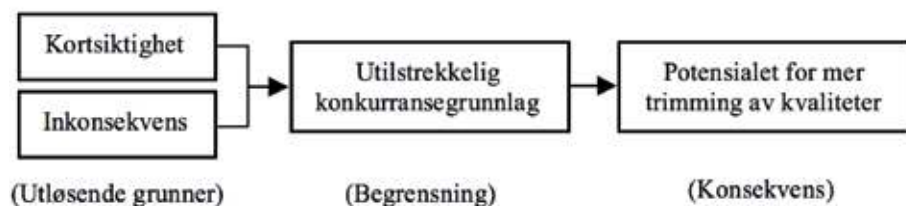
lig synliggjøres av arkitektene. Arkitekter bidrar dermed til verdiskaping ved å konseptualisere byggets tiltenkte kvaliteter. I faglitteraturen identifiseres omtalte kvaliteter som kriterier for ytre effektivitet. Kriteriene for ytre effektivitet beskrives som av verdi for både prosjekteiere og brukere ved oppfyllelse, hvor arkitektene er hoveddrivkraften bak denne verdiskapingen.

Det andre aspektet omhandler hvordan rådgivende ingeniører er forventet å løse arkitektens konseptualisering med hensyn til kostnad, tidsforbruk og kvalitet. Det vil si at rådgivende ingeniører bidrar til verdiskaping ved å forstå arkitektens tolkninger av byggets tiltenkte kvaliteter, samtidig som de utvikler kostnads- og tidseffektive løsninger. De rådgivende ingeniørene skal også sørge for at kvaliteten ved disse løsningene er i samsvar med krav gitt i byggt teknisk forskrift. Disse tre elementene samsvarer med såkalte kriterier for indre effektivitet. Faglitteraturen betegner kriteriene for indre effektivitet som verdi for prosjekteiere.

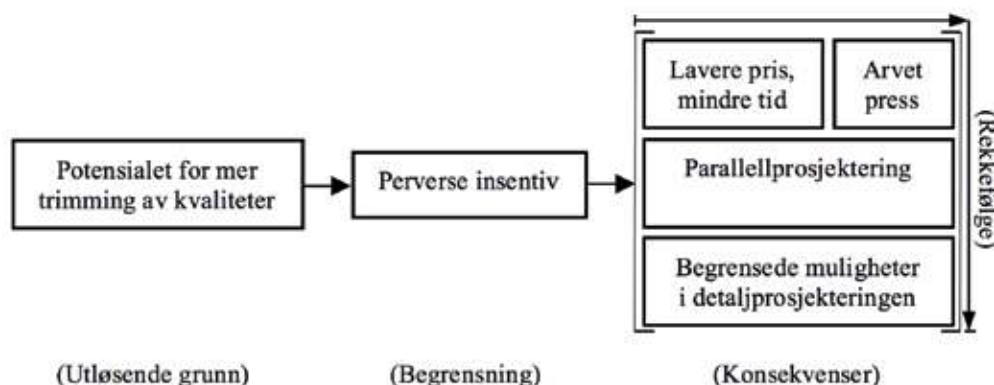
Figur 1 illustrerer hvordan de prosjekterende bidrar til verdiskaping i totalentrepriser. Dette demonstreres i sammenheng med hvilke aktører som er ansvarlige (ans.) for de ulike fasene. Figuren tar utgangspunkt i en generell faseoppbygning av byggeprosjekter gjennomført som totalentreprise. Varianten av totalentreprise er et funksjonsbeskrevet prosjekt. Det ble ikke identifisert noen form for verdiskapende bidrag fra de prosjekterende i driftsfasen. Dette illustreres



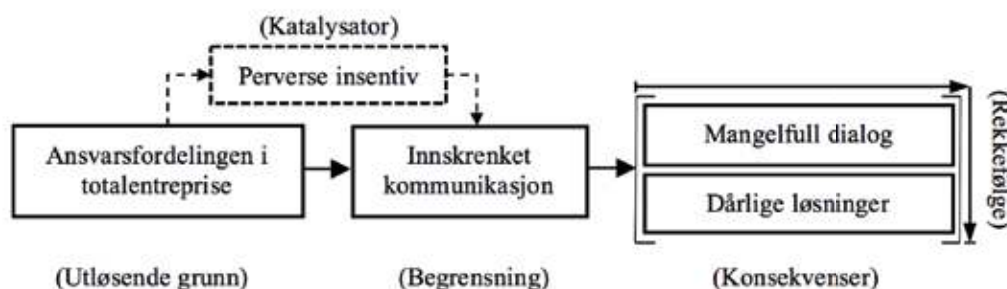
Figur 1 – Illustrasjon av sammenhengen mellom faser, ansvarsfordeling og hvordan de prosjekterende bidrar til verdiskaping for prosjekteiere og brukere av byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser



Figur 2 – Redegjørelse av begrensende faktorer knyttet til byggherre



Figur 3 – Redegjørelse av begrensende faktorer knyttet til totalentreprenør



Figur 4 – Illustrasjon av hvordan innskrenket kommunikasjon begrenser verdiskapingsbidraget til de prosjekterende

ved at bolken for «bidrag» er tom, etter «overlevering». Under «programmering» er det kun identifisert verdiskapingsbidrag fra arkitekter.

HVILKE KONTEKSTUELLE BEGRENSNINGER HINDRER DE PROSJEKTERENDE I Å MAKSIMERE SITT BIDRAG TIL VERDISKAPING I TOTALENTREPRISER?

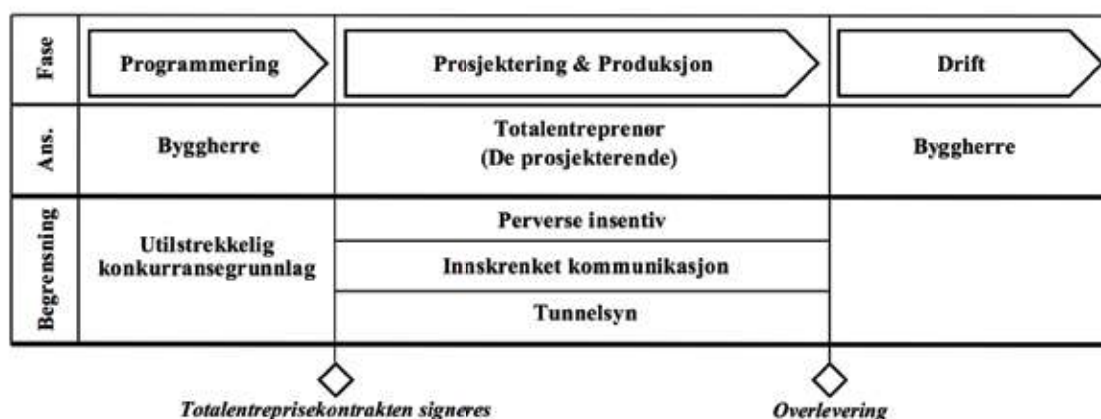
Funn fra både litteraturstudiet og case-studiene indikerer at verdiskapingsbidraget til de prosjekterende påvirkes av totalentreprenørens mulighet til å trimme prosjekteresultatets tiltenkte kvaliteter, gitt at byggherrens funksjonsbeskrivelser i konkurransegrunnlaget fremdeles dekkes, etter inngåelse av tota-

lentreprisekontrakten. Funn fra case-studiene påpeker at utilstrekkelige konkurransegrunnlag kan indusere denne trimmingen, i tillegg til å frembringe andre kontekstuelle begrensninger som hindrer de prosjekterende i å maksimere sitt verdiskapingsbidrag. Funn viser også til at én byggherres potensielt kortsiktige planer for prosjekteresultatet, eller inkonsekvente forhold til ansvar i prosjektsammenheng og forventninger til prosjekteresultatet, er utløsende grunner for den kontekstuelle begrensningen.

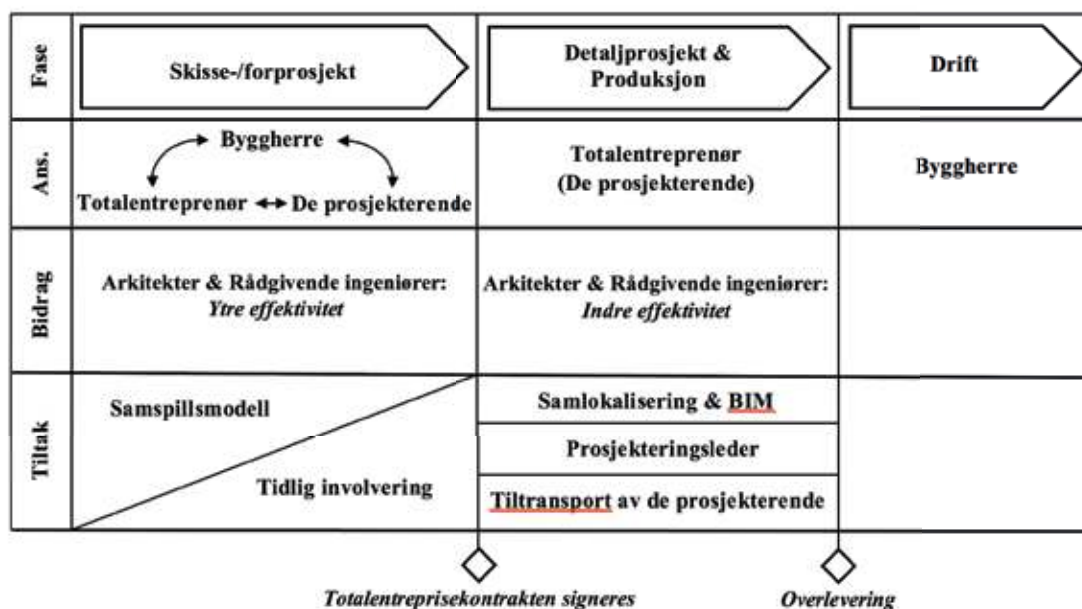
Trimming av kvaliteter er et sentralt moment i forbindelse med hvilke begrensninger som hindrer de prosjekterende i å maksimere sitt verdiskapingsbidrag i totalentrepriser. I Figur 2 er

trimmingen heller sett på som en konsekvens av et utilstrekkelig konkurransegrunnlag. Trimming av kvaliteter er med andre ord ikke vurdert som en kontekstuell begrensning for de prosjekterende. Dette kommer av at trimmingen er heller et insentiv for at totalentreprenøren skal påta seg ansvaret for prosjekteringen. Ergo, totalentrepriser muliggjør trimmingen i lys av kontraktsforholdet mellom byggherre og totalentreprenør. Man kan rett og slett påstå at trimmingen er en naturlig konsekvens av totalentreprisens oppbygning og gjennomføringsform.

Den kontekstuelle begrensningen knyttet til totalentreprenørens trimming av prosess- og bygningskvaliteter, forekommer heller i de tilfeller hvor trimmingen



Figur 5 – Illustrasjon av sammenhengen mellom faser, ansvarsfordeling og kontekstuelle begrensninger som hindrer de prosjekterende i å maksimere sitt bidrag til verdiskaping for prosjekteiere og brukere av byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser.



Figur 6 – Illustrasjon av sammenhengen mellom faser, ansvarsfordeling, bidrag og tiltak ment å stimulere maksimering av de prosjekterendes verdiskapingsbidrag for prosjekteiere og brukere av byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser.

blir en bivirkning. Figur 3 illustrerer en slik situasjon. Incentivet for å bygge billigere, suboptimaliserer verdiskapingsbidraget tiltenkt prosjekteier og brukere. Verdiskapingsbidraget til de prosjekterende rettes altså mot totalentreprenøren selv, fremfor mot prosjekteier og kommende brukere av prosjekresultatet, da de prosjekterende er underlagt totalentreprenøren. Dette fenomenet er døpt «perverse insentiv». Perverse insentiv betegner i denne sammenheng at motivasjonen (insentivet) totalentreprenøren har for å inngå totalentreprisen medfører uønskede konsekvenser

for verdiskapingsbidraget til de prosjekterende. Basert på funn fra intervjuene leder Perverse insentiv til redusert prosjekteringstid, tidspress, parallellprosjektering og begrensede muligheter for verdiskapingsbidrag under detaljprosjektering.

Funn indikerer også at totalentreprenøren kan innskrenke kommunikasjonen mellom aktuell byggherre og de prosjekterende etter inngåelse av totalentreprisekontrakten. I faglitteraturen fremstilles dette som bivirkning av ansvarsfordelingen i totalentrepriser.

Basert på uttalelsene til intervjuobjektene, tolkes tilfeller av Perverse insentiv å ha en katalyserende effekt på denne innskrenkingen. Konsekvensen av Innskrenket kommunikasjon er mangelfull dialog og derfor dårlige løsninger.

Ikke alle de kontekstuelle begrensningene identifisert i denne studien skyldes prosjekttilnærmingen til byggherrer (Utilstrekkelig konkurransegrunnlag) eller totalentreprenører (Innskrenket kommunikasjon & Perverse insentiv). Tunnelsyn blant de prosjekterende er ikke uvanlig. Dette er en hemsko for

deres eget verdiskapingsbidrag. Tunnelsyn omfatter silotankegang, mangelfull informasjons- og kunnskapsflyt mellom de prosjekterende, samt manglende eierskap til prosjekteringsarbeidet.

I Figur 5 er de kontekstuelle begrensningene presentert i sammenheng med en generell faseoppbygning av byggeprosjekter gjennomført som totalentreprise. Utover dette, tar figuren utgangspunkt i samme karakteristikk som Figur 1.

HVORDAN KAN DE PROSJEKTERENDE MAKSIMERE SITT BIDRAG TIL VERDISKAPING I TOTALENTREPRISER?

For å stimulere maksimal verdiskaping basert på de prosjekterendes bidrag i totalentrepriser, må omtalte kontekstuelle begrensninger forebygges. Basert på forslag fra intervjuobjektene, samt underbyggende argumenter identifisert i faglitteraturen, er anvendelse av samspillmodell før inngåelse av totalentreprisekontrakten anbefalt. Dette er foreslått for å forebygge et Utilstrekkelig konkurransegrunnlag, samt tilfeller av Perverse insentiv. Dette innebærer at de prosjekterende også må involveres tidlig i prosjektet for å proaktivt kunne sikre etterstrebelen av et adekvat konkurransegrunnlag, samt deres eget verdiskapingsbidrag for prosjekteier og brukere. Dette vil igjen forebygge kaskadeeffekter av begrensende forhold knyttet til maksimeringen av verdiskapingsbidraget til de prosjekterende.

Tiltransport av de prosjekterende og samlokalisering, hvor byggherren også er representert, er foreslåtte tiltak for å motvirke de kontekstuelle begrensningene som har utspring etter at totalentreprisekontrakten er inngått. Intervjuobjektene underbygger tiltransporteringen som et tiltak for å bevare og videreføre byggherrens tiltenkte ambisjoner for prosjektresultatet etter inngåelse av totalentreprisekontrakten. Samlokalisering vil også muliggjøre en samlet fysisk tilstedeværelse, hvor også «[...] byggherren er med, og kan avvise eller godta løsninger» som poengtert av en totalentreprenør fra

casestudiene. Dette viser tiltakets forebyggingspotensiale av Innskrenket kommunikasjon. Både tiltransport og samlokalisering kan også antas å motvirke Tunnelsyn blant de prosjekterende. I forbindelse med tiltransportering forklarte eksempelvis en av byggherrene at: «[...] de [tiltransporterte prosjekterende] kjenner allerede prosjektet godt, i tillegg til å ha en følelse av eierskap og ansvar for løsningen de allerede har prosjektert.» Da etterspurt eierskap til prosjekterte løsninger innvirker på aktuell kontekstuell begrensning, underbygges tiltaket.

Anvendelse av BIM og andre felles digitale arbeidsflater, samt å etablere en særskilt rolle som prosjekteringsleder er også anbefalt for å styrke byggeprosjektets indre effektivitet. Ved å fasilitere kommunikasjonen mellom de prosjekterende, samt få dem til å arbeide mot en felles målsetting, vil prosjekteringsledere forebygge Tunnelsyn blant de prosjekterende. BIM frembringer indre effektivitet og forebygger Tunnelsyn, ved å effektivisere prosesser samtidig som aktuelle aktører får en forbedret oversikt av prosjektet. At aktørene, deriblant byggherren, gis en mer helhetlig oversikt over prosjektet, gir også belegg for å påstå at BIM kan motvirke Innskrenket kommunikasjon mellom byggherre og de prosjekterende. Dette avhenger av byggherrens tilgang til digitale informasjonsmodeller av bygget, samt byggherrens forståelse av disse. I sum vil tiltakene bidra til å overkomme noen av begrensningene og dermed stimulere en maksimering av de prosjekterendes bidrag til verdiskaping i totalentrepriser.

I Figur 6 oppsummeres tiltakene ment å frembringe maksimeringen av de prosjekterendes bidrag til verdiskaping for prosjekteiere og brukere av byggeprosjekter gjennomført som totalentrepriser. Legg merke til faseoppbygningen i figuren, da dette fraviker figurene 1 og 5. Utover dette er tiltransport av de prosjekterende ment å fremstå som et overlappende tiltak fra før/etter inngåelse av totalentreprisekontrakt.



JON HARALD BREMDAL

Med bakgrunn som sersjant er Jon Harald Bremdal (26 år) utdannet sivilingeniør ved bygg- og miljøteknikk, NTNU. I forbindelse med sin masteroppgave ved Institutt for bygg- og miljøteknikk, er han også førsteforfatter av forskningsartikkelen Value Creation in Design-Build Projects – The Role of the Designers (2017). Forskningsartikkelen, gjennomført i samarbeid med FoU-prosjektet OSCAR og NTNU, ble akseptert og deretter presentert av Bremdal ved IPMAs 30. verdenskonferanse i Astana, Kasakhstan. For øyeblikket gjennomfører Bremdal en supplementerende bachelor i samfunnsøkonomi ila studieåret 2018.

Følgende artikkel baserer seg nettopp på denne forskningsartikkelen i kombinasjon med Bremdals egen masteroppgave, Verdiskaping i totalentrepriser - Rollen til de prosjekterende (2017).

Kilder:

Björgum, H., & Kjernli, E. (2016, 19. Februar). Hevder norske aktører stenges ute fra byggeoppdrag. NRK. Hentet [22.01.17] fra <https://www.nrk.no/norge/hevder-norske-aktorer-stenges-ute-fra-byggeoppdrag-1.12810135>.

Brekkehus, A. (2016, 17. Februar). Knallhard konkurransesituasjon i anlegg – nå må samfunnet våkne. Byggeindustrien. Hentet [13.01.17] fra <http://www.bygg.no/article/1265624>.

Bremdal, J. H. (2017). Verdiskaping i totalentrepriser – Rollen til de prosjekterende. Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet: Institutt for bygg- og miljøteknikk.

Bremdal, J. H., Haddadi, A., Bjørberg, S., Lohne, J. & Lædre, O. (2017). Value Creation in Design-Build Projects – The Role of the Designers. IPMA Proceedings. 30th IPMA World Congress: "Breakthrough competencies for managing change", 69-77.

Eikeland, P. T. (2001). Teoretisk analyse av byggeprosesser. Samspill i byggeprosessen, prosjektnr., 10602.

Eikeland, P. T. (2016). Byggeprosjekter. Kolbotn: D. Eng. Per T. Eikeland.

Hartwig, K. (2015, 14. Oktober). Norsk byggebransje er ikke lenger norsk. Dagens Næringsliv. Hentet [13.01.17] fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/10/14/2157/Bygg-og-anlegg/-norsk-byggebransje-er-ikke-lenger-norsk>.

Ludt, Ø. (2015, 23. Desember). Overrasket over at ingen norske fikk Follobane-kontrakter. Anlegg&Transport. Hentet [14.01.17] fra <http://www.at.no/anlegg/2015-12-23/Overrasket-over-at-ingen-norske-fikk-Follobane-kontrakter-18956.html>.

Lædre, O. (2006). Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt. Doktorgradsavhandling. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet: Fakultetet for ingeniørvitenskap og teknologi.

Nye Veier AS (2016, 25. Oktober). Gjennomføringsmodell. Hentet [13.01.17] fra <http://www.nyeveier.no/gjennomforingsmodell/>.

Statistisk sentralbyrå (2017, 20. April). Økt omsetning for bygg og anlegg i 2016. Hentet [03.05.17] fra <https://www.ssb.no/bygg-bo-lig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/okt-omsetning-for-bygg-og-anlegg-i-2016>.

Statsbygg (2016a, 1. Februar). Samspillmodell gir billigere og bedre bygg. Hentet [14.01.17] fra <http://www.statsbygg.no/Nytt-fra-Statsbygg/Nyheter/2016/Samspill-modell-gir-billigere-og-bedre-bygg/>.

Statsbygg (2016b, 6. Oktober). Statsbudsjettet: Rekordhøyt investeringsnivå. Hentet [14.01.17] fra <http://www.statsbygg.no/Nytt-fra-Statsbygg/Nyheter/2016/Statsbudsjettet-okte-investeringer-i-2017/>.

Program for temamøter 2018

Våre temamøter avholdes normalt fredager kl 09-12. I tillegg avholder vi nettverksmøter sammen med DnD. Temamøtene er gratis for medlemmer, og koster kr 500,- for andre. Medlemmer får også rabatt på konferansen.

I 2018 kan vi by på følgende program:

Dato	Tid	Sted	Tema
15.02.18	17-19	Radisson Blu Holbergs plass	Gevinstrealisering: Penger er ikke alt! Avholdes sammen med DnD
04.05.18	09-12	Dr. Mauds gate 15	Endringshåndtering i prosjekter (Styring av omfang) Hva gjør vi når det koker rundt oss i prosjektene, samtidig som kunden og andre vil ha noe annet og noe mer hele tiden? Og vi skal i mål til tid og budsjett?
14.06.16	08-16	Høyres Hus, Oslo	Konferansen Praktisk Prosjektledelse 2018 Her får du del i andres erfaringer, samtidig som du får diskutert dine egne! En «aktiverende» konferanse du ikke må gå glipp av! Konferansen gjennomføres sammen med DnD
			Gevinstrealisering sammen med DnD
19.10.18	08-12	Dr. Mauds gate 15	Strategisk IKT-kompetanse hos ledere i fbm digitaliseringen i offentlig sektor.
30.11.18	08-12	Dr. Mauds gate 15	Om industriprosjekter i Elkem Elkem gjennomfører en rekke industriprosjekter både i inn- og utland. Kom og hør om deres utfordringer!

Prosjekt(vei)lederen

Forfattere: Torgeir Skyttermoen og Anne Live Vaagaasar



Skal du være prosjektleder og lurer på hvordan du skal løse den utfordringen? Denne boken gir deg sentrale grep så du kan skape gode prosjektprosesser og lykkes med prosjektene dine.

Prosjekter skal skape leveranser som skal gi bestemte effekter når de tas i bruk. For å oppnå dette, må det jobbes målrettet.

Samtidig må det være fleksibilitet i gjennomføringen slik at man kan gjøre bruk av gode innspill fra nøkkelinteressenter, utnytte muligheter som åpner seg, og ikke minst benytte den kunnskap og læring som vokser frem gjennom prosjektet. Denne boken viser hvordan man kan jobbe både målrettet og smidig på samme tid.

For å skape gode leveranser og håndtere den usikkerheten som eksisterer i alle prosjekter, er det avgjørende med god samhandling innad i prosjektteamet, med oppdragsgiver og andre nøkkelinteressenter. Prosjektteam, oppdragsgiver og andre nøkkelinteressenter må gå i takt. Det krever at man jobber både med oppgavene og de menneskelige aspektene. Denne boken legger vekt på begge deler. Den legger vekt på at prosjektledelse må være situasjonsbestemt, altså at ulike prosjekter krever ulike tilnærminger. Boken viser hvordan man skal lede prosjektet og skape prosjektprosesser som passer det aktuelle prosjektet.

Denne boken baserer seg på en kombinasjon av beste prosjektpraksis og oppdatert forskning. Gjennom en klar og kortfattet framstilling, får en hjelp av Prosjektroret til å manøvrere prosjektet man jobber med. I tillegg gir boken en rekke maler, tips, refleksjoner og forslag til fremgangsmåter. Den er en konkret veileder for prosjektgjennomføring. Boken passer for prosjektledere, eller for de som ønsker å bli det, innenfor et bredt spekter av sektorer, bransjer og prosjekttyper.

NFP
Norsk Forening for Prosjektledelse

...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



myter om agilt arbete

Även om det agila manifestet på pappret ser enkelt ut uppstår det fortfarande missförstånd och misstolkningar av det. Värderingarna och principerna som det bygger på slängs skämtsamt omkring och i en organisation som står inför en transformation blir ordet "agilt" snabbt urvattnat och får en negativ klang. Jag skulle därför vilja ta upp några citat jag har hört genom åren och sticka hål på myterna om vad agilt arbetssätt faktiskt handlar om.

AV PETER BERNHARDSSON

1 Vi behöver ingen plan, vi jobbar ju agilt

En av de vanligaste meningarna jag hörde när jag jobbade på ett stort företag som sålde affärssystem. Det finns en bild av att det agila arbetssättet inte kräver någon planering och att saker sker ad hoc och att vi löser problem på volley. Men sanningen är ju att i en välfungerande agil organisation planeras det lika mycket som i vattenfallsprojekt – skillnaden är att planeringen är mer frekvent, aggregerad på olika nivåer och att fokus ligger på det som kommer i närtid då framtiden alltid är oviss och svår att detaljplanera i för-tid. Det finns ofta en typ av releaseplan uppstyckad på iterationer, men den är flexibel och kan justeras baserat på vad som händer i omvärlden och i organisationen.

2 Vi har en plan – vi behöver inte jobba agilt

Ett uttalande som slängdes omkring när jag jobbade i ett stort infrastrukturprojekt. Det fanns en tro hos projektledarna att i och med att det fanns en tydlig utstakad sexmånadersplan fanns det ingen användning för agila värderingar och principer. Enligt dem behövdes inga korta, frekventa avstämningar eller inblandning av affären när IT skulle utveckla affärskritiska system. Progress mättes genom Excel-rapporter istället för fungerande mjukvara och kundnöjdhet kunde kokas ner till hur många kritiska buggar de kunde överleva att skeppa med. Det kommer kanske inte som någon chock när jag säger att projektet drog ut på tiden, blev dubbelt så dyrt och folk slutande på löpande band i frustration.

3 Vi har ingen dokumentation, men det är lugnt, för vi jobbar ju agilt

Jag har upplevt att i organisationer där det inte finns en inkörd process för hur dokumentation ska hanteras, tenderar dokumentation att hamna i "vi gör det sen"-lådan. Även om det agila manifestet förespråkar fungerande mjukvara över omfattande dokumentation innebär inte det att dokumentation ska underskattas. Det är ett hjälpmedel för att undvika nyckelpersonsberoende, få nyanställda att förstå hur saker och ting hänger ihop och bevara kunskap den dagen någon försvinner från organisationen. Håll det "Just Enough" och bygg en kultur kring det för att inte bli kvar med en dokumentkyrkogård.

4 Klart det är lätt att jobba agilt på ett litet start-up. Här på stora företaget skulle det aldrig gå

Jag har bland annat jobbat på en av Sveriges största ITavdelningar och på världens tredje största privatägda IT-bolag. Gemen- samt för dessa två är att många där ansåg att det aldrig skulle gå att få till ett agilt arbetssätt på grund av att de var för stora och den tekniska skulden var för tung. Till det svarar jag: klart det inte går med den attityden. Det finns massor av stora bolag (Ericson, Barclays och Microsoft för att nämna några) som fått agilt arbetssätt att fungera bra och gjort en resa från trögflytande till snabbfotad. Självklart är det enklare och snabbare på ett litet bolag att genomföra och se en förändring, men med rätt personer och inställning går det absolut att driva igenom ett agilt arbetssätt på ett gammalt storbolag.

5 Agila arbetssätt är bara för mjukvaruutveckling

Det stämmer att det agila arbetssättet är spunnet ur mjukvaruutveckling men det har idag utvecklats till någonting mycket mer. Jag har jobbat i flera projekt som inte varit fokuserade på att utveckla mjukvara, men där vi ändå applicerat agila metoder effektivt och fått bra utväxling av det. Agil HR, Beyond Budgeting och agil kontraktsskrivning är också några initiativ som hämtar inspiration från principerna och metoderna men applicerar det på ett helt annat område än det var tänkt från början. När jag hör vänner och bekanta som inte jobbar inom IT-branschen beskriva sina bekymmer på jobbet hör jag ofta problem som det agila arbetssättet skulle kunna lösa.

6 Vi behöver inte så mycket organisation för vi är agila

Det stämmer att självorganiserande team är en av nycklarna till framgång för många bolag som jobbar agilt och att vissa bolag har otroligt lite struktur med spontant formade team. Samtidigt vittnar många om att i takt med att bolag växer krymper också motivationen när kaoset, som

oundvikligen kommer med växtvärken, slår till. Organisationen behöver dock inte bestå av ett gäng mellanchefer som chefar sönder en fungerande organisation, utan det handlar snarare om att koordinering, vägledning och enkla ramverk behövs för att behålla lugnet men bevara kreativiteten och glädjen.

7 När vi blir agila kommer vi utveckla snabbare och kunna göra mer grejer

Det finns en förhoppning och övertro om att ett agilt arbetssätt kommer att snabba på utvecklingen av mjukvara. Det stämmer förvisso att ROI (Return of investment) på ett högpresterande agilt team är fyra gånger mer än när det kommer till traditionella metoder. Har vi en fungerande produktägarorganisation tenderar vi också att minimera waste och istället bygga rätt funktioner – men arbetet tar ofta lika lång tid. Det klart att det finns tekniker för att skynda på, som TDD och automatiserad testning. Men ofta blir vinningen ökad kvalitet och mindre incidenter – inte fler features.

8 Jo men vi är agila, vi jobbar i scrum och sådär

Det här är nog det vanligaste påståendet jag hör gällande vad agilt arbete är. I och med att Scrum är det överlägset mest populära ramverket för mjukvaruutveckling tenderar många att sätta ett lika-med-tecken mellan Scrum och Agilt. Även om rutinerna i Scrum ofta hjälper att synliggöra problem är det inte rutinerna som är huvudsyftet med Scrum – poängen är att få till värdestyrning, självorganisation, transparens och lärande. Det är svårt att bli en agil organisation om det fortfarande är cheferna som styr, om produktplanen är utstakad i ett Gantt-schema och kontraktsskrivning är det som bestämmer vad som ingår i scopet.

Att "vara agil" är en term som av många anses som luddig och som ofta är öppen för tolkning, vilket är anledningen till att citat som dessa ovan får spridning. Det

agila manifestet är ingen regelbok för hur saker och ting ska fungera, utan snarare en vägledning och hjälpreda. I min värld handlar agilt mer om människorna och deras mindset, värderingar och beteende än hur en organisation strukturerar sitt vardagliga arbete.

Etter tillåtelse fra Svenskt Projektvärlden



PETER BERNHARDSSON

är Agil coach, Scrum Master och Produktägare på Citerus. Han har en passion för agila arbetsmetoder och gillar att coacha och hjälpa individer, team och organisationer att nå sina mål och ambitioner. Genom åren har Peter samlat på sig en bred kunskap inom både produkt- och affärsutveckling med hjälp av IT-stöd.

Citerus är ett IT-konsultföretag som hjälper kunder att bygga rätt mjukvara snabbare, med gladare medarbetare. Utöver konsultverksamheten tillhandahåller Citerus utbildningar inom bland annat Scrum, agil projektledning och domändriven design.

Presentasjon av sertifiserte prosjektledere

NIVA

A

SERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2017



Per Arne Flatebø

Sertifisert i 2017

Industry Director i IFS

E-post: per.arne.flatebo@ifsworld.com

Mobil: 91544822

NIVA

B

SERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE OG PROGRAMLEDERE HØST 2017



Anette Thunes Eide

Sertifisert i 2017

Senior Project Manager i Nordea Bank AB

E-post: anette.thunes.eide@gmail.com

Mobil: 90641312



Erik Stormyr

Sertifisert i 2017

Engineering and Project
Manager i Kværner AS

E-post: erik.stormyr@kvaerner.com

Mobil: 45223758



Jan Knoph Gulbrandsen

Sertifisert 1. gang i 2008

Sertifisert Senior Programleder i 2017

Prosjekt Porteføljeleder i Nexans Norway AS

E-post: jan.knoph.gulbrandsen@nexans.com

Mobil: 91513068



Ingrid Almeland

Sertifisert i 2017

Cost Lead i Kværner AS

E-post: Ingrid.almeland@kvaerner.com

Mobil: 90530362

NIVA

C

SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2017



Øyvind Nyhammer

Sertifisert i 2017

Senior Quality Engineer i Kværner AS

E-post: oyvind.nyhammer@kvaerner.com

Mobil: 97536027



Reidunn Aasheim

Sertifisert i 2017

Risk Manager i Kværner AS

E-post: reidunn.aasheim@kvaerner.com

Mobil: 41685894



Odd Ingvar Ur

Sertifisert i 2017

Manager completion i Kværner AS

E-post: odd.ingvar.ur@kvaerner.com

Mobil: 45411406



Hege Skram

Sertifisert i 2017

Manager i Kværner AS

E-post: hege.skram@kvaerner.com

Mobil: 92 28 49 34



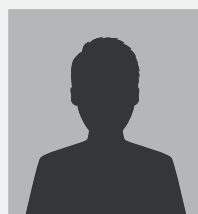
Steinar Drange

Sertifisert 1. gang i 2007, resertifisert i 2017

Fagansvarlig Prosjektleder i Aspiria AS

E-post: steinardrange@hotmail.com

Mobil: 90786879



Jacob Treider

Sertifisert i 2017

Global Sourcing and Procurement i
Kværner AS

E-post: Jacob.treider@kvaerner.com

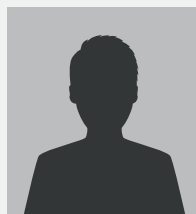
Mobil: 900 53 410

C SERTIFISERTE/RESERTIFISERTE PROSJEKTLEDERE HØST 2017



Arne Olaussen

Sertifisert i 2017
Senior Specialist Engineer i Kværner AS
E-post: arne.olaussen@kvaerner.com
Mobil: 91375826



Marius Klausen

Sertifisert i 2017
Tender Manager i Kværner AS
E-post: marius.kvernmo.klausen@kvaerner.com
Mobil: 95220854

D SERTIFISERTE I PROSJEKTLEDELSES- KUNNSKAP HØST 2017



Atle Lian

Sertifisert i 2017
Discipline Lead Material i Kværner AS
E-post: atle.lian@kvaerner.com
Mobil: 92215746



Darius Jasmantavicius

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: darius@rettbygg.no
Mobil: 92217862



Trond Arnevik

Sertifisert i 2017
ATS Lead i Kværner AS
E-post: trond.arnevik@kvaerner.com
Mobil: 46623899



Espen Lütken

Sertifisert i 2017
Senior Buyer i Kværner AS
E-post: espen.lutken@kvaerner.com
Mobil: 98676624



Daniel Husvik

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: Husvik28@gmail.com
Mobil: 93413491



Joachim Sørlund

Sertifisert i januar 2018
Student ved FOA
E-post: joachim.sorlund@JM.no
Mobil: 93000689



Andre Wiik Kristiansen

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: awk@usbl.no
Mobil: 41461893



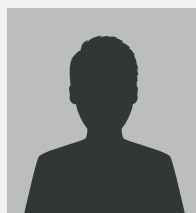
Bjørn-Egil Gromholt

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: gromholt@gmail.com
Mobil: 93871718



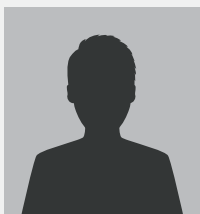
Bartosz Putzkowski

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: putzuch123@gmail.com
Mobil: 46473751



Øyvind Kyvik

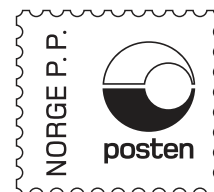
Sertifisert i 2017
Engineer i Kværner AS
E-post: oyvind.kyvik@kvaerner.com
Mobil: 92456948



Christian Nilssen

Sertifisert i 2017
Student ved FOA
E-post: cngarsvik@gmail.com
Mobil: 46950942

Tre personer ønsket ikke navnene offentliggjort.



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

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

Sertifiseringskalender høst 2018

Sertifiseringstrinn	Nivå A	Nivå B	Nivå C	Nivå D
Åpent orienteringsmøte i Oslo (R)	30.08.2018	30.08.2018	30.08.2018	30.08.2018
Påmeldingsfrist (R)	06.09.2018	06.09.2018	06.09.2018	06.09.2018
Introduksjonsseminar (R)	10.09.2018	10.09.2018	10.09.2018	10.09.2018
Søknad med CV og egenvurdering (R)	05.10.2018	05.10.2018	05.10.2018	05.10.2018
Skriftlig prøve		17.10.2018	17.10.2018	17.10.2018
Tilbakemelding/ Assessorvurdering	05.11.2018	05.11.2018	05.11.2018	05.11.2018
Workshop			07.11.2018	
Innlevering av prosjekt- ledelsesrapport/caserapport	23.11.2018	23.11.2018		
Virksomhetscase (A)	10.12.2018			
Intervju	10.12.2018	06.12.2018/ 07.12.2018	08.11.2018	
Tilbakemelding til kandidat	17.12.2018	17.12.2018	30.11.2018	
Utstedelse av sertifikat (R)	19.12.2018	19.12.2018	19.12.2018	19.12.2018

(R) viser hvilke trinn som gjelder resertifisering