



Prosjektledelse

www.prosjektledelse.org

NR. 2 - MAI 2016



IPMA SERTIFISERING

Prosjektstyrings- kompetanse i Kvæerner

SIDE 14-17

REGIONAL EPJ / DIPS
Nordens største EPJ-prosjekt

SIDE 4

FOLLOBANEN
En god blanding

SIDE 22

ETIKK
Etikk og samfunnsansvar
for prosjektledere

SIDE 32

Nytt styre i NFP

Vi har opplevd et aktivt år i foreningen i 2015. Vi vet at 2016 vil by på utfordringer, ikke minst pga situasjonen i en del næringer. Styret går derfor en krevende tid i møte.

NYTT STYRE I NFP



Elin Klakken
Konstituert styreleder

Elin er i dag generalsekretær. Hun har erfaring fra alle områder innen kommunikasjonsfeltet. Hun har også sittet fire år som styreleder i Norsk kommunikasjonsforening.



Jens Nørve
Styremedlem

Jens er avd.dir i Difi. Han jobber med IKT-styring 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



Geir Graff
Styremedlem

Geir er porteføljeleder for strategiske prosjekt og innføring av innovasjons-strategi i Asker kommune. Geir har vært sentral i fbm utarbeidelse av Prosjektveiviseren for offentlig sektor. Han har også innarbeidet løsningen i Asker kommune.



Thomas Norland
Styremedlem

Thomas er avdelingsleder for kompetanseavdelingen 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.



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 prosjekter» og «Effektive prosjektteam».



Svein Zakariassen
Styremedlem

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

NYTT STYRE I YOUNG CREW



Malin Eide
Styreleder

Malin har en mastergrad fra Copenhagen Business School

og jobber som senior konsulent i Strategy & Operations i Deloitte AS.



Patrik Eriksson
Styremedlem

Patrik har master-utdannelse fra Chalmers Tekniska Høgskola, og jobber som prosjekteringsleder i Selvaag Bolig Modulbygg.



Snimer Fagernes
Styremedlem

Snimer har bakgrunn fra juridisk fakultet ved Universitetet i Oslo. Hun jobber hos Visma AS.



Torbjørn Nordal
Styremedlem

Torbjørn er utdannet ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB).

Han jobber nå som anleggsleder hos Veidekke Entreprenør AS.

Leder

BRUKER VI TIDEN OG MULIGHETENE?

Til tross for at syv av ti norske ledere mener at digitalisering er avgjørende for å være konkurransedyktig om fem år, er det bare et fåtall som har lagt planer for å møte disse utfordringene. Hva er årsakene til at så få gjør noe for å møte utfordringer de ser kommer?

Er det manglende kompetanse, mangler på midler eller er det rett og slett uvitenhet og passivitet?

De som mener de mangler midler til omstilling skal huske at i 2015 gikk 70% av Innovasjon Norges midler til omstilling av etablerte bedrifter og næringer og 27% gikk til etablering av nye virksomheter. Her kan det være muligheter for andre.

I tillegg, som vi har pekt på tidligere, har vi i dag et stort antall arbeidsledige med høy kompetanse, både på de faglige områder som er nødvendige for omstilling og digitalisering og, ikke minst, med stor kompetanse på å lede slike prosjekter.

**Vi minner om kaninen i Alice i Eventyrland som ser på klokken og sier:
"Nå må jeg skynde meg - ellers kommer jeg snart for sent"**

Etter eget ønske takker jeg nå av etter et år som styreleder i NFP. Jeg vil benytte anledningen til å takke for meg og et interessant og begivenhetsrikt år. Jeg anbefaler dere alle til å benytte dere av NFPs mange og gode tilbud.

Alf Hestenes
Avtroppende styreleder



Prosjektledelse

UTGITT AV

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

TILKNYTTET TEKNA

Teknisk naturvitenskapelig forening

SEKRETÆRER

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

REDAKSJON

TOM HAUGSTAD
tomhaugstad@vikenfiber.no
ELIN KLAKKEN
elin.klakken@gmail.com
JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.com

ÅRSABONNEMENT

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

ANNONSER OG ARTIKLER

JORUNN WOLSTAD
j.wolstad@gmail.com

GRAFISK PRODUKSJON

HELLI - Visuell kommunikasjon
erik@helli.no

FORSIDEBILDE

Foto: Kværner AS

STYRET 2016/2017

KONSTITUERT STYRELEDER ELIN KLAKKEN
elin.klakken@gmail.com
JENS NØRVE
jens.norve@difi.no
THOMAS NORLAND
thomas.norland@eba.no
GEIR GRAFF
geir.graff@asker.kommune.no
KERSTIN WENZEL
kerstin.wenzel@holteconsulting.com
SVEIN ZAKARIASSEN
svein.zakariassen@communicate.no

Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar for det faglige innhold i artikler.

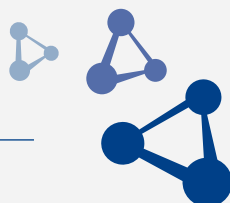
NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 15. SEPTEMBER

Frist for materiale: 19. august
Materiale sendes: post@prosjektledelse.org

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

Innhold

NR. 2 • MAI 2016



Nordens største EPJ-prosjekt	4 - 7
Konferanse: Baltic PM Days	8 - 10
Prosjektstyringskompetanse i Kværner	12 - 17
Mye bedre - men ennå ikke perfekt	18 - 21
En god blanding	22 - 25
Temamøte 1: Temamøte om digitalisering i offentlig sektor	26 - 29
Intervju: Digitalisering i offentlig sektor - mer enn digitalisering? ...	30 - 31
Etikk og samfunnsansvar for prosjektledere	32 - 34
IPMA Council of Delegates Meeting, Riga	35

"The winning team":
Rondeel, Erikstein, Hysing, Myhren



REGIONAL EPJ / DIPS

Nordens største EPJ-prosjekt

20. oktober 2014 ble regional elektronisk pasientjournal innført ved Oslo universitetssykehus. Det er det største IT-prosjektet i norsk helsevesen noen gang.

VED **ELI STOKKE RONDEEL/SYKEHUSPARTNER**

Oslo universitetssykehus (OUS) fikk en felles elektronisk pasientjournal og pasientadministrasjon for både somatikk, psykiatri, rus og avhengighet. Det betyr at pasientinformasjon er tilgjengelig på tvers av fag og geografi i sykehuset med én journal og én felles løsning for prøvesvar.

Det elektroniske pasientjournalssystemet (EPJ) som er innført ved OUS baserer seg på norskproduserte DIPS, men er tilpasset sykehusets behov og følger en nylaget regional standard.

STOR OMLEGGING

OUS består av de tidligere sykehusene Ullevål, Rikshospitalet/Radiumhospitalet og Aker, og omfatter fagområdene somatikk,

voksenpsykiatri, rus og barne- og ungdomspsykiatri (BUP). OUS er et av Nordens største helseforetak og det største som har innført DIPS med hensyn til antall ansatte og aktivitet. Kompleksiteten i OUS er stor, og oppstarten 20. oktober 2014 tilsvarer at nesten hele Helse Vest skulle byttet system på alle sine sykehus samtidig.

Det at hele helseforetaket skulle opp på samme løsning med en felles oppstart ga en unik mulighet for å utarbeide felles rutiner og arbeidsprosesser. For prosjektgjennomføringen var det avgjørende at alle berørte områder var involvert i gjennomføringen, og at de kunne påvirke hvordan arbeidsprosessene skulle være.

Flere hundre ansatte, fra alle deler av sykehuset, var involvert i utviklingen og innføringen av journalsystemet som prosjektmedarbeidere i kortere eller lengre perioder.

HVORFOR BLE PROSJEKTET EN SUKSESS?

Innføringen av det nye pasientjournalsystemet i OUS er gjennomført iht plan innenfor områdene tid, kost, kvalitet og omfang. Prosjektet har samlet mye erfaring om hva som skal til for å lykkes med å gjennomføre et så stort prosjekt. Prosjektet mottok DIPS-prisen og eHelseprisen 2015, og har delt erfaringer bl.a på Healthworld 2015.

Suksesskriteriene som trekkes frem er:

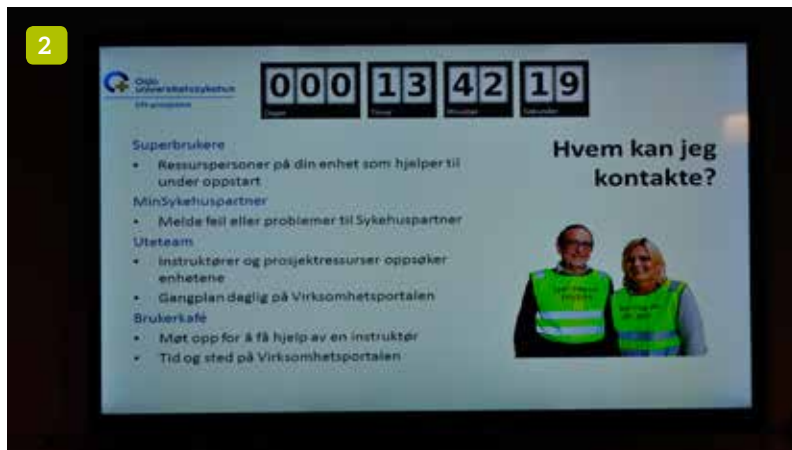
- **Ledelse og forankring** – Prosjektet hadde helt klar prioritering for gjennomføring både i Helse Sør-Øst, OUS, Sykehuspartner og DIPS. Dette medførte lite diskusjon og spørsmål om finansiering og tilgjengelige ressurser. Styringsgruppen var ledet av adm. dir ved OUS og var representert med tunge klinikkrepresentanter, tillitsvalgte og ledere i de involverte organisasjonene. Prosjektet var svært bevisst på hvilke beslutninger som skulle fattes hvor, la stor vekt på å utarbeide gode beslutningsgrunnlag og fikk en effektiv beslutningsprosess.
- **Organisering** – Prosjektets organisering som et samarbeidsprosjekt med erfarne prosjektledere med stor tyngde i egen organisasjon medførte at prosjektorganiseringen var svært effektiv. Samlokalisering i et effektivt prosjektilokale og en prosjektkultur med stor fokus på åpenhet, sosiale aktiviteter og god kommunikasjon medførte en effektiv prosjektorganisasjon. Prosjektet har prioritert at de som skal forvalte systemet etter innføring har deltatt i prosjektarbeidet.
- **Kliniske ressurser** – Prosjektet hadde fra første dag stort fokus på å få riktig og tilstrekkelig deltagelse fra kliniske ressurser. Disse ble frikjøpt fra sin stilling og det ble effektivt arbeidet med strukturert planlegging og reelle frikjøpsordninger som fritok ressursene fra vanlige arbeidsoppgaver.
- **Erfaring og modenhet** – DIPS Classic er en løsning som har vært i bruk for å understøtte pasientadministrasjon og klinisk bruk i lang tid. Det er en velprøvd metodikk som ligger til grunn ved innføring. Ressursene som var involvert har gjort dette tidligere og erfaringer ble hentet inn fra de siste innføringene i Norge.
- **Fokus på prosesser** – Prosjektet har lagt mye arbeid i å dokumentere prosesser før og etter innføring av DIPS, og har også fokusert på hvor risikoene i prosessen ligger og hvilke tiltak som bør iverksettes for å redusere risiko.
- **Forankringsarbeid** – Innføring av DIPS har medført endringer og det har vært lagt ned et omfattende arbeid i å forankre dette. I Fase 1 gjennomførte prosjektet 232 forankringsmøter med 3171 ansatte. Dette arbeidet ble videreført i Fase 2 med

mange målrettede møter for å identifisere tiltak og å støtte klinikken i bruken av DIPS.

- **Opplæring** – Før oppstart 20. oktober 2014 ble det gjennomført klasseromsundervisning av over 14.200 sluttbrukere og nærmere 21.000 e-læringssesjoner var gjennomført. Opplæringen ble videreført i Fase 2 med fokusert opplæring for nærmere 3.000 sykepleiere i behandlingsplaner og nærmere 500 i operasjonsplan. I tillegg har det vært gjennomført skreddersydd opplæringstiltak for kontor og leger i effektiv bruk av DIPS. All opplæring har vært målrettet mot de ulike sluttbrukerne med instruktører fra egen faggruppe. Tilbakemeldingene på opplæringen har vært gode.
- **Integrasjoner** – Velfungerende, standardiserte, dokumenterte integrasjoner mellom alle samarbeidene systemer er svært viktig for en god brukeropplevelse og effektive arbeidsprosesser. Prosjektet har integrert 52 ulike fagsystemer/tjenester til regional EPJ gjennom 357 fysiske integrasjoner.

Det er etter gjennomført registrert positiv effekt på områdene:

- **Ivareta pasientsikkerhet** – Ved innføringen av DIPS er journalen samlet for alle pasientene i OUS og data fra 20 ulike datakilder er nå tilgjengelig ett sted. Ett år etter innføring av nytt EPJ og ved slutten av fase 2 ser man at OUS har fått kontroll på de store arbeidsprosessene i DIPS, som henvisninger og venteliste, poliklinikk og innleggelser. Utviklingen viser en positiv trend med redusert antall vurderingsdager, færre fristbrudd og færre langtidsventende. Mange avdelinger har god registreringspraksis og god kontroll. Prosjektet kan ikke alene påberope seg fortjenesten av de gevinster som er oppnådd gjennom året. Det har vært stort fokus på arbeid med ventelister og fristbrudd i sykehuset i 2015 for å unngå konsekvenser av fristbrudd etter 1. november 2015. Prosjektet mener at tiltakene som er iverksatt av prosjektet har bidratt til de positive resultatene og forbedringene som sees.
- **Økt kvalitet i helsetjenesten** – Innføringen av DIPS og etableringen av Sentralt henvisningsmottak har lagt til rette for at arbeidsprosessen for primærhenvisninger kan være full-elektronisk, med elektronisk arbeidsflyt, delvis nye avdelingsvise postmottak. Leger kan nå vurdere henvisningen elektronisk ved oppstart så man at Sentralt henvisningsmottak hadde nytte av å ha tett kontakt/oppfølging fra prosjektet for fortløpende å avklare problemstillinger. Målet var å få sendt mottatte henvisninger i arbeidsflyt innen 24 timer. Prosjektet opplever at henvisningsmottaket i stor grad har holdt fristen, bortsett fra i perioder med redusert bemanning. For pasientsikkerheten og krav til vurderingsfrist på 10 dager fra 1. november 2015, er det avgjørende at Sentralt henvisningsmottak klarer å ta unna ankomne henvisninger. I løpet av høsten har OUS åpnet for mottak av elektroniske henvisninger fra fastlegen, noe som har medført nye arbeidsprosesser og avklaringspunkter for Sentralt henvisningsmottak.



1. Olafia-selvbetjeningsløsning
2. DIPS innføringshelg
3. DIPS-instruktørene

- **Effektivisere helsetjenesten** - Etter innføring av ny EPJ har nye arbeidsprosesser vært utfordrende for brukere. Opplæring før oppstart hadde som mål å gi brukerne grunnleggende DIPS-kompetanse, og hadde ikke mulighet til å fokusere på hvordan man kan jobbe smart. Flere opplevde nok arbeids-hverdagen som mindre effektiv etter oppstart DIPS enn før. Prosjektet har jobbet fokusert for å jobbe smartere med DIPS med fokus på kontor og leger. Det er ukenlige DIPS tips på intranett og det har i siste halvår vært de mest leste sidene på intranettet. Spesielt støtter rapportene i DIPS oppfølging av arbeidsflyt og oppgaver på en mye bedre måte slik at lederne nå har mulighet for å følge opp driften i egen enhet. Tilbakemeldingene fra ledere er at dette fungerer meget bra.
- **Understøtte samhandling** - Ekstern samhandling er betydelig bedret ved bredding av pleie- og omsorgsmeldinger og mottak av elektroniske henvisninger. OUS kan nå kommunisere elektronisk med alle kommuner i Helse Sør-Øst og totalt 343 av landets 428 kommuner om pleie- og omsorgsmeldinger. Fra juni 2015 ble det åpnet for mottak av elektroniske henvisninger fra fastlegene og per desember var ca 30 %

av alle mottatte henvisninger elektroniske. EPJ-prosjektet har samarbeidet med prosjektet HF-HF kommunikasjon om pilotering av mottak av elektronisk henvisning fra helseforetak og OUS er klar til å motta dette når avsender er klar til å sende. Det er også klargjort for å sende epikriser til andre helseforetak fra OUS. Intern samhandling er forbedret ved å legge til rette for god arbeidsdeling og bruk av elektronisk arbeidsflyt. OUS har i 2015 kuttet papirutskrift av prøvesvar internt og lagt til rette for elektronisk bestilling av mikrobiologi og radiologiske undersøkelser internt. Innføring av elektronisk oppmelding til operasjonsplan og registrering i sanntid understøtter også bedre intern samhandling.

- **Møte samfunnets forventninger** - Pasientjournalen ved OUS er samlet i én journal. Det er innført fem selvbetjeningsterminaler for registrering av seksualanamnese på Olafiaklinikken. Ved oppstarten i november 2015 tok pasientene raskt i bruk dette og det var allerede første dag full bruk av disse selvbetjeningsterminalene. Det er tilrettelagt for direkte booking av time. Direkte booking betyr at pasienten får informasjon om time i første brev om svar på henvisning. OUS viser i interne prosedyrer til at timebøker skal være åpne ett år frem i tid. En høy andel direkte booking er en indikator for god planlegging og åpne timebøker langt frem i tid. Det er reduserte ventetider og tall for ventende viser en svært jevn og positiv trend. Antall ventende har sunket betydelig i flere klinikker.

Prosjektet har pågått i fire år og hatt en faseinndeling i fire faser:

- Foranalyse: Første halvår 2012.
- Forprosjekt: Andre halvår 2012.
- Gjennomføring Fase 1: 2013 og 2014 – med stor felles oppstart for hele OUS 20.10.2014.
- Gjennomføring Fase 2: 2015 – med stabilisering og optimalisering av arbeidsprosesser og løsning og innføring av ny funksjonalitet og nye integrasjoner.

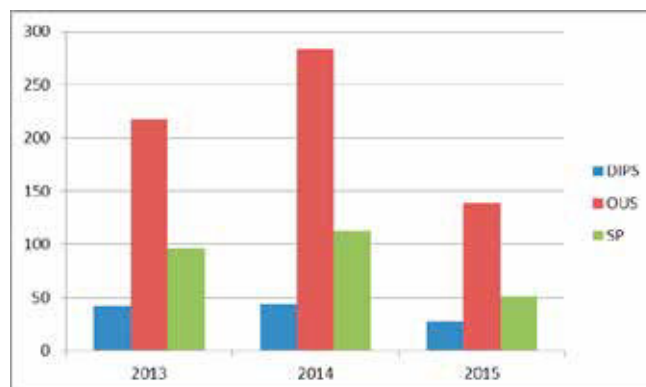
I 2013 og 2014 var EPJ-prosjektet organisert i åtte delprosjekter:

Løsning - Løsning har sørget for at innholdet i løsningen er satt opp slik at den understøtter det pasientadministrative arbeidet i klinikken. 325 prosedyrer og brukerveiledninger er utarbeidet på områdene sengepost, akuttfunksjon, poliklinikk, økonomi, henvisning og elektronisk arbeidsflyt. I alt 150 deltagere fra klinikkene har kartlagt tidligere rutiner og sørget for at DIPS som ny EPJ ved OUS tilfredsstilte sykehusets behov.

Opplæring - Delprosjektet sikret at alle brukere av PAS/EPJ fikk et kvalitetssikret opplæringstilbud i forkant. Opplæringen var tilpasset brukernes ulike roller, og bidro til effektive arbeidsprosesser, god registreringspraksis og god arbeidsflyt. 110 interne instruktører lærte opp i overkant av 14.200 ansatte i løpet av syv uker før oppstart.

Beste praksis - Delprosjektet identifiserte og dokumenterte områder for verdiskapning for OUS i forbindelse med innføring av regional EPJ. Det ble etablert indikatorer og rapporter for å gi ledere verktøy for bedre oppfølging av egen enhet. Prosjektet etablerte også foregangsenheter, såkalte fyrtårnavdelinger, for sengepost og poliklinikk med fokus på kvalitet, kapasitetsutnyttelse og gode arbeidsprosesser.

Konvertering - Hovedmålet for Konvertering var å konvertere kvalitetssikrede data fra syv avgivende kildesystemer fordelt på 20 ulike databaser til én felles DIPS database, og



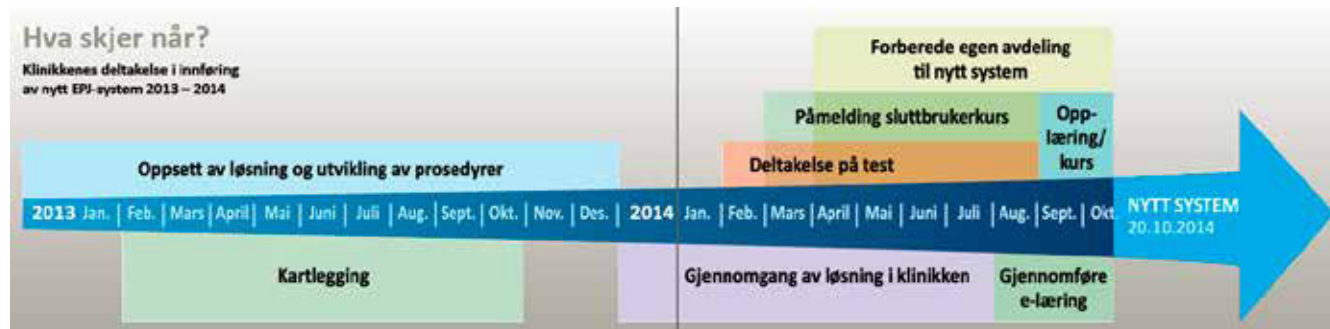
Antall ressurser fra de tre partene

som understøttet funksjonalitet og arbeidsprosesser som ble definert i de andre delprosjektene. Dette innebar flytting av 129 millioner journaldokumenter, 160 millioner prøvesvar og 10 millioner henvisninger for 2,7 millioner pasienter.

Integrasjon - Delprosjekt skulle sikre at tidligere eksisterende funksjonalitet knyttet til elektronisk kommunikasjon internt og eksternt med tidligere PAS, EPJ, bestillings- og svarløsninger ble ivarettatt når DIPS ble tatt i bruk for hele OUS. Tidligere bestillings- og svarløsninger ble avviklet. 347 unike integrasjoner ble etablert mot 52 systemer. **Infrastruktur** - Delprosjekt etablerte en høytilgjengelig teknisk driftsløsning for EPJ-systemet. Den tekniske løsningen består bl.a. av et stort antall servere som er plassert i to regionale datasentre. Serverne i de to datasentrene samarbeider.

Test - Delprosjekt skulle verifisere at utviklede/konfigurerte systemløsninger fungerte som avtalt og etter hensikten.

Forvaltning - Delprosjekt sikret en god oppstart og varig og kvalifisert bruk av løsningene gjennom utarbeidelse av gode rutiner for forvaltning som overtok ansvaret for løsningen. Det var seks uker samdrift mellom prosjektet og linjeorganisasjonene i Sykehuspartner og OUS i etterkant av innføringen.





KONFERANSE

Baltic PM Days

Baltic PM Days er en årlig begivenhet der de Baltiske land samarbeider og arrangementet går på omgang. I år ble arrangementet avholdt i Riga, Latvia 17. og 18. mars, med hovedtema «The Art of Embracing Changes». På denne konferansen deltok over 300 personer (fulltegnet) fra 10 land.

AV **TOM HAUGSTAD/NFP**

Project Management Month. Selve konferansen var ett av til sammen 8 arrangement som den Latviske prosjektorganisasjonen arrangerte i det de kalte «Project Management Month». I løpet av mars måned var det derfor arrangert 3 stk konkurranser i flere nivå om prosjektledelse fra studenter til internasjonale senior prosjektledere. Det var en diskusjonsklubb om prosjektlederutdanning

og videre muligheter til personlig faglig utvikling. I et tre-dagers opplegg med «Masterclasses» ble det presentert 3 forskjellige prosjekter, hvor de gikk inn i dybden og utvekslet/diskuterte erfaringer. I tillegg til alt dette var de vertskap for «IPMA Council of Delegates meeting» (Se egen artikkel om dette møtet). Prosjekt måneden ble avrundet med en «Project Management THOUGHT CAFE» der tre internasjonalt respekterte prosjektle-

dere delte sine syn på utvikling av global prosjektledelse i den nære fremtid.

BALTIC PM DAYS

Konferansen ble arrangert i Latvias nasjonalbibliotek med «Key note speakers» i et åpent landskap der det også var kaffe og forfriskninger tilgjengelig som et felles mingle område. I umiddelbar nærhet var det lokaler for de fire parallelle strømmer av foredrag. Veldig



1. Konsentrerte tilhørere
2. Innsjekkingssområdet
3. Reinhard Wagner
4. Tim Jaques
5. Neils Balgalis



kompakt og velutstyrt med korte avstander slik at man effektivt kunne «vandre» mellom strømmene. Det var til en vær tid minst to innlegg på engelsk i tillegg til at alle felles arrangement selvfølgelig også var på engelsk.

Etter velkomstord og offisiell åpning fra de tre Baltiske lederne ble første fellesforedrag gitt av **Reinhard Wagner**, president i IPMA. Han snakket om «Making Change Happen Through Projects and Programmes». Han innledet med et bilde: «Hvem ønsker endringer?» Alle. «Hvem ønsker å forandre seg?» Ingen. Vi foretrekker alle å bli innenfor vår komfortsone med kjente rutiner. Endringer leder ofte til (midlertidig) dårligere produktivitet, og medarbeidere blir lett usikre og demotiverte. De er gjerne passive og følger sin egen (skjulte) agenda eller aktivt motarbeider endringer. Dersom endringen ikke er bærekraftig vil organisasjonen forbli uendret. Omfattende

endringer som vi nå opplever endrer også hvordan vi ser på og gjennomfører prosjekter. Prosjekter kan ses på som endringsprosesser, midlertidig organisasjoner, en utviklingsprosess, politiske prosesser og verdiskapende prosesser. Han illustrerte dette ved bl.a. å sette utvikling og endringer i et tidsperspektiv. Som et konkret eksempel viste han til Sydney operaen. Som prosjekt var den i sin tid en katastrofe politisk med 10 år forlenget prosjekttid og 7 ganger overskridelse av budsjett. I etterkant har den blitt den største turistmagnet i hele Australia og virkelig satt Sydney på (turist) kartet. Wagner ble etterfulgt av **Timothy Jaques**, Visepresident i IPMA USA. Han snakket om nødvendige endringer i måten vi opptrer på som en del av den pågående endringsprosessen vi nå registrerer. Ett av hans mantra var at vi setter for lite fokus på sluttresultatene etter en vellykket prosjektgjennomføring. Han viste også til Sydney operaen, dog ikke

som et vellykket byggeprosjekt, men som den fantastiske stilling dette bygget nå har fått i folks bevissthet over hele verden. Han påpekte at det er VI som nå er i forkant av utviklingen for å endre den generelle miljøprofil ved å fokusere på en redusert forurensning. Han hevdet at prosjektledere generelt er for mye opphengt i planlegging og statusrapportering og i for liten grad stiller spørsmålet HVORFOR? Han avsluttet med å hevde at alle endringer er personlige, og at vi alle må endres! Det inkluderer også at vi må være villige til dette, og se mulighetene som ligger foran oss.

KORT OM NOEN FOREDRAG

Som vanlig er det vanskelig å velge hvilke foredrag en skal følge, og det var også her mye å velge i. **Neils Balgalis** er ansvarlig planlegger for den Latviske del av samarbeidsprosjektet «Rail Baltica» når det gjelder forholdet til befolkningen. Jernbane-prosjektet går gjennom alle tre Baltiske



Tom Taylor



Tero Palmu



Edgaras Gudavicius

land, og prosjekteres for 240 km/t med et totalt budsjett på 5 mrd €. Prosjektet startet i 2011 og er nå i fasen for teknisk design. Byggstart er beregnet til 2018 med avslutning i 2030 med tilknytning til Warszawa i Polen som siste strekning. Den Latviske del er 265 km lang. Prosjektet startet med å legge en 300 meter korridor for linjevalg, og dette reduseres til en 60 meter korridor med dobbeltspor etter samarbeid med lokale myndigheter. Prosjektet møtte i starten stor motstand med mange voldsomme medieoppslag. Gjennom utallige møter med lokalbefolkningen langs strekningen er dette endret til en positiv holdning der befolkningen nå omtaler det som «vårt prosjekt». Nøkkelen til denne suksessen har vært å fremme budskapet i en kort og tydelig kommunikasjon på en slik måte at folk tror på budskapet. Innlegget ble forøvrig overført på video fra Cannes der Balgalis var på en større internasjonal konferanse for å presentere prosjektet. Dette fungerte utmerket, og i etterkant var det spørsmålsrunde med direkte telefonforbindelse.

Tero Palmu, Finland hadde et innlegg om utvidelse av Metroen i Helsinki. Den eksisterende er 21 km og ble åpnet i 1982. Den består av 6 km tunell og 17 stasjoner. Den utvides nå vestover med 21 nye km og 13 stasjoner der alt legges under jorden, 30 meter i gjennomsnitt. Den skal delvis gå under sjøen, og det er relativt

hardt fjell i området. Han illustrerte de vanskelige arbeidsforhold i den trange og mørke tunnelen i tillegg til den tekniske løsningen med boring og sprenging der en først måtte bore og injisere betong for å tette mulig vanninntrenging Prosjektet har opprettet egen hjemmeside der folk kan følge fremdriften på sprengningsarbeidet. Det er også informasjonsmøter og omfattende forberedelser for å kartlegge/minimalisere problemer med vibrasjoner som f.eks. sensitive datasystemer. Det har vært arrangert «open house» der befolkning ble busset gjennom deler av den ferdigsprengte tunnelen og stasjonsområder, og de har lyktes i å utvikle en prosjektkultur der deltagerne er stolte medarbeidere. Den nye metrolinjen og dens stasjoner brukes aktivt for å utvikle nye byområder med private investorer der det både blir boliger og næringsliv.

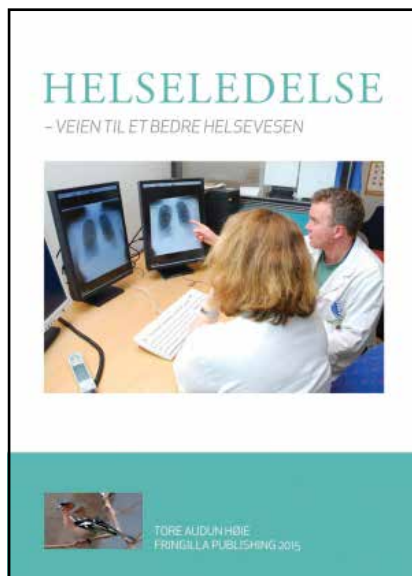
Edgaras Gudavicius, Omnitel, og leder av Young Crew Latvia snakket om personlighet i prosjektledelse der han fokuserte på forskjellen på å lede en gruppe bestående av ufaglærte som må forklares i detalj om arbeidsoppgavene med en nitid oppfølging kontra en gruppe spesialister som er selvdrevne. I første gruppe er det særdeles viktig å være entydig og konsis om arbeidsoppgavene, mens i den andre gruppen må en være mer lyttende og oppetre mer som «coach» og utvikle et prosjektmiljø med entusiasme. Verden er aldri så

sort/hvit slik at i praksis må en som leder vurdere de enkelte medarbeiderne og tilpasse leder stilen til den enkelte situasjon.

Tom Taylor, dashdot, UK har vært en god støttespiller for gjennomføring av Baltic PM Days gjennom mange år, og mottok derfor en egen ærespris i plenum. Han hadde to egne innlegg med titlene «Thinking? THINKING!» og «Project Management – a Profession, Trade, Skill or All Three». I kjent stil engasjerte han publikum ved at de aktivt måtte delta i prosessen med å tenke bevisst, og sette av tid til å kunne tenke fremover og analysere situasjonen. Han kalte f.eks. en gul merkepenn for «thinking identifier». Han oppfordret også til å være bevisste på hvem som er «tenkerne» på det enkelte prosjekt slik at en kan utnytte dette i gruppedynamikken. Hans andre foredrag handlet mye om hva som kreves i forskjellige situasjoner dersom en skal ta stilling til ting og svare i løpet av 10 sekunder kontra 10 dager, uker eller måneder. Han fortsatte med å beskrive mange yrker i denne konteksten og knyttet det sammen med prosjektledelse.

Ved innsjekking på konferansen ble det også delt ut en stemmeseddel der man kunne stemme over et innlegg som var ønsket fremført en gang til. Dette var plassert som siste foredrag i en av strømmene, og det første foredraget til Tom Taylor «vant» denne avstemmingen.

Helseledelse – veien til et bedre helsevesen



Tore Audun Høie, f. 1942, kan vise til lang erfaring fra konsulentbransjen. Høie bedriver kursvirksomhet og undervisning, og står bak en rekke publikasjoner både nasjonalt og internasjonalt. Han er også en ivrig debattant. Denne gangen kaster han seg over helsevesenet.

Høie tar for seg flere problemstillinger innen helsevesenet. Her skal vi konsentrere oss om det han mener om ledelse og styring.

Han påpeker at styring (governance) er en utfordring, helsevesenet er i dynamisk utvikling, men er samtidig underlagt en regional modell med usikkert helseformål. Han hevder det er forvirring i helsevesenet om hvem som styrer hva, og nasjonale planer er mangelfulle. Enkeltprosjekter,

som sammenslåing av sykehus i Oslo, er sterkt kritisert. Boken indikerer følgende mangler i norsk helsevesen: visjon, misjon, overordnede mål, en nasjonal strategi og en forsvarlig styringsstruktur. Muligens finnes de, men er «gjemt» et sted i byråkratiet. Han gir imidlertid en rekke anbefalinger om hva som kan gjøres. Ikke overraskende foreslår han at ledelsen bedres, særlig på toppnivå. Moderne ledelse basert på etikk, kvalitet, service, standarder, risiko og fagkunnskap behøves.

Han foreslår også å avskaffe fryktkulturen og erstatte den med åpenhet så lenge denne ikke er i konflikt med personvern og sikkerhet.

Denne boken burde skape debatt i helsevesenet!

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





Prosjektstyrings- kompetanse i Kværner

Kværner er en ledende, spesialisert leverandør av ingeniørtjenester, anskaffelser og fabrikkasjonstjenester (EPC) til offshore olje- og gassplattformer og landbaserte anlegg. Hovedfokus er på leveranser hvor Engineering, Procurement and Construction (EPC) er integrert i en kontrakt.

AV MARTHE SONDOV, KVÆRNER



Kverner Stord

Høy teknisk og organisatorisk kompleksitet knyttet til de store installasjonene, kombinert med en relativ kort tid for gjennomføring gjør at krav til kunnskap og erfaring er tilsvarende høyt. For å være troverdige og beholde plasseren blant de foretrukne leverandørene er det viktig for Kværner å kunne dokumentere kompetanse på noen kjerneområder.

Kværner besluttet høsten 2011 å utvikle kompetansen på en rekke kjerneområder:

- Leveranse- og samarbeidsmodeller
- Prosjektledelse- og styring
- Kontrakt- og kommersiell forståelse
- Risikohåndtering
- Kommunikasjon, personell- og teamledelse

AMBISJONER OG PLANER FRA OG MED 2012

Det ble i første omgang etablert to initiativer med oppstart i 2012.

- Sertifisering av ledere innen prosjektledelse, målsetting for 2012 ble satt til 10 personer
- Etablering av nødvendige arenaer internt der erfaringer innen prosjektstyring blir delt

I denne artikkelen er det sertifisering og metode som er tema, men det er viktig å understreke at effekten i stor grad kommer gjennom å bruke den individuelle kunnskapen i en felles struktur.

VALG AV SERTIFISERINGSMETODE:

Hovedhensikten med sertifisering av ledere innen prosjektledelse er å få en oversikt over den faktiske kompetansen



For å bli bevisst kompetansen man har og for å lære noe nytt kreves det selverkjennelse. Kværner baserer sin Learning & Development filosofi i stor grad på andragogiske prinsipper

MARTHE SONDOV, KVÆRNER

blant personellet med ledende oppgaver i prosjektene. Der selskapet identifiserer «huller» i kompetansen, kan tiltak settes i verk for å tette hullene. For å bli bevisst kompetansen man har, og for å lære noe nytt, kreves det selverkjennelse. Kværner baserer sin Learning & Development filosofi i stor grad på andragogiske prinsipper, dvs hvordan voksne lærer.

Flere sertifiseringsinstitutter ble vurdert og Kværner så raskt at IPMA's metodikk innholdsmessig lå tett opp til de ønskene vi hadde til sertifiseringen, som for eksempel:

1. Nivåene i organisasjonen som blir målt sammenfaller godt med stillingsnivå-kravene i bedriften (fig. 1)
2. Selv-evalueringen er basert på egen erfaring som må verifiseres gjennom eksempler. Det fremmer selverkjennelse og god oversikt over både styrker og svakheter for den enkelte
3. I sertifiseringen inngår en testing av teorikunnskaper, evne til case-løsning og til praktisk ledelsesadferd. Det betyr at ulike sider ved lederens kompetanse blir vurdert gjennom sertifiseringen.

GJENNOMFØRING

Sertifiseringsprosessen er tidkrevende for deltakerne og det er en utfordrende øvelse. Kværners ledere har stillinger som krever mye av oppmerksomheten og tiden deres. Det er derfor utfordrende å gjennomføre en sertifisering ved siden av å jobbe fullt i et prosjekt.



Fig. 2: Prosessen for Kværner/IPMA nivå C

IPMA PM competence levels vs Kværner Project Management positions levels

Position requirements		Entrance requirements - For all: higher education or equivalent
Position Group 11 Typical qualifications: Preferably university/college qualifications, with more than 12 years' experience of which at least six years at specialist/managerial level Leader contracts 2 or 3. Project manager / director. Large projects. Portfolio projects	Level A Portfolio Manager, Project Director	60 months experiences from management of the project processes of the organization, i.e involvement in project portfolio and/or programs
Position Group 11 Typical qualifications: Preferably university/college qualifications, with more than 12 years' experience of which at least six years at specialist/managerial level Leader contracts 1 or 2. Project management positions. Project manager	Level B Senior Project Manager	60 months experiences as PM in minimum less complex projects, of which 36 months should be in complex projects, during last 8-10 years
Position Group 10 Typical qualifications: Preferably university/college qualifications, with more than 12 years' experience of which at least six years at specialist/managerial level The holder of the position may be head of a central project which has significant consequences for the company's results.	Level C Project Manager	36 months experiences as PM in minimum less complex projects during last 8-9 years. Experiences from all phases of a project.
Position Group 7,8,9 Typical qualifications: Preferably university/college qualifications, with more than 12 years' experience of which at least four years at specialist/managerial level. Leader of a multidisciplinary team in a larger project in the company	Level D Certified PM management Associate	Holds and is able to apply PM knowledge within a wide range of methods, technical as well as behavioural

9 © Kværner 2013 |

KVÆRNER

Fig. 1: Nivåene i organisasjonen som blir målt sammenfaller godt med stillingskravene i bedriften

Dette har bedriften tatt konsekvensen av og har derfor laget et opplegg internt for å støtte deltakerne gjennom prosessen (fig. 2).

Programmet er etablert i samarbeid med Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP).

- Det starter med et tilpasset introduksjonsmøte der deltakerne blir kjent med kompetansekravene og får også vite hva de får hjelp til.
- Neste skritt er et 2-dagers kurs i 8 emner innenfor prosjektstyring. Teoridelen kjøpes av NFP og Kværner-delen dekkes av interne ledere med bakgrunn innenfor tema.
- Deltakerne inviteres en uke ut av arbeidsplassen for å kunne konsentrere seg om evalueringen og Workshop 1. Det leies inn fasilitator fra NFP som kjenner IPMA-kravene og dermed kan veilede under prosessen. På denne workshopen inviteres også utnevnte sparringspartnere til både en sosial del og selve sparring-oppgaven. Dermed fungerer denne workshopen både som en intern nettverksbygging sammen med kompetanse-bevisstgjoringen
- Skriftlig prøve foregår i IPMA-regi som for alle andre

- Neste prøve, workshop og påfølgende intervju, innledes av en dags trening. Det består av litt repetisjon, samt øvelse i prøve-situasjonen.

Mange av kandidatene har jobbet i mange år etter utdanning – og det å sette seg på skolebenken igjen og ikke minst gå opp til «eksamen» er ikke en del av hverdagen lenger. For å gjøre kandidatene fortrolige med situasjonen så trenes det praktisk på oppgaver tilsvarende de de vil møte. Til slutt er det opp til kandidatene selv hva de klarer å vise overfor assessorer fra IPMA og om erfaringene deres holder til å bli sertifisert.

For mer informasjon om IPMA's sertifiseringsprosess så viser vi til hjemmesidene til Norsk Forening for Prosjektledelse: Prosjektledelse.org

NOMINASJON

Ideelt sett burde krav om sertifisering ligge som et av bedriftens kompetansekrav til de som skal påta seg posisjoner på managementnivå i prosjektene. Foreløpig er sertifikatet en tilleggsopplysning til CV som vurderes for hver stilling. Men – etter hvert som bedrif-



Olje- og energiminister Tord Lien sammen med lærling Jens Erik Eriksen. Foto: Øyvind Sætre, Kværner.

ten får flere sertifiserte så sitter jo også sertifiserte personer som ressursere og nominerer personell til prosjekter. Slik får sertifikatene etter hvert god forankring. Dette merkes også på nominasjonene at der man har sertifiserte ledere som nominerer, så kommer det flere nominasjoner. Dette er jo en kjent effekt og kanskje den beste «markedsføringsmetoden» man har.



Kværners sentrale styring av nøkkelressurser til prosjektene

For bedriften er det viktig å ta et helhetsperspektiv også i nominasjonene. Med EPC-prosjekter som utgangspunkt er det viktig at sertifiseringen får fotfeste i både E, P og C. IPMA's metode er lettere å få tak på for de med akademisk bakgrunn, det krever derfor litt ekstra å få ledere med annen bakgrunn gjennom samme sertifisering. Denne problemstillingen er en av grunnene til at man har et internt kurs i oppstart av prosessen.

For å få til en intern nettverksbygging legges det også vekt på geografisk og organisasjonsmessig spredning av kandidater. Man kunne kjørt programmene lokalt for hver geografisk enhet, men da ville det tverrfaglige perspektivet bli borte. Kandidatene som deltar på programmene blir kjent på tvers og vil møte hverandre igjen i prosjektgjennomføring noe som styrker kommunikasjon og samarbeid.

RESULTATER - BÅDE FORVENTEDE OG BI-EFFEKTER

Bedriften har lært mye gjennom fire år med sertifisering, både om nominasjon, hva som skal til for at kandidatene gjennomfører og ikke minst mer om hvordan sertifisering kan være et verktøy.

Begrepsbruk

Det er et ønske at alle kandidatene skal lykkes slik at dette blir bra for alle parter og ikke en negativ opplevelse. Det viser seg at selv om det legges til rette for å kunne bruke deler av arbeidstiden på prosessen, så er tilbudet om litt personlig veiledning viktigere enn antatt. Gjennom interne styrings- og arbeidsprosesser så blir Kværners ansatte mer og mer «Kværnifiserte» og erfaringer blir referert med intern begrepsbruk og tilhørende forkortelser. Irritasjonen har til tider vært stor over at man må forholde seg til andre

begreper «som betyr det samme». Det har vært nødvendig å bruke tid på å veilede kandidatene til ikke å bruke tid på å forsøke å forandre IPMA og kravene, men innse at det er IPMA som har bestemt kravene og at det er nettopp denne felles standarden man skal forholde seg til. Til gjengjeld så ser kandidatene i ettertid at det å lære seg «det andre språket» gjør at man kan kommunisere bedre både på tvers internt og mot andre bedrifter f.eks. kunder. Internt blir kommunikasjon forbedret også av nettverkseffekten. Flere kjenner hverandre på tvers, kjenner en standard begrepsbruk, har opplevet noe sammen som gjør det lettere å samarbeide.

Helhetsforståelse

Kværners prosjekter er store og langvarige, opptil 5-6000 personer på topp og med varighet på 3-5 år. Definisjonene av prosjektinnhold og gjennomføring starter ofte flere år før en kontrakt tildeles. Prosjektene har også ulike faser som krever tilpasset kompetanse og ofte kommer mengden av personell og ledelse inn 1-2 år etter oppstart. Dermed blir kunnskap om tidligfase, planlegging og forbedelse lite kjent for mange selv om de har mange års erfaring fra ledende roller i prosjekt. Dette har vært krevende for mange av Kværners kandidater og dette

legges det vekt på i PM-kurset. IPMA sertifisering krever forståelse av helheten i prosjektgjennomføring og at det er du som leder som legger til rette for at prosjektet kan styres på en god måte.

Bevisstgjøring og helhetsforståelse har bidratt til mer fokus på tidligfase og forutsetninger for prosjektet. Forståelsen øker for at kommunikasjon mellom de som utfører og de som la grunnen for prosjektet er nødvendig. Det gir bedre forutsigbarhet og mindre feilvurderinger i gjennomføring.

Bi-effekter

For bedriften er det selvsagt flott hvis man kan se at man gjennom sertifisering kan bidra til forbedrede resultater knyttet til leveransene. Men man skal ikke undervurdere bi-effektene som lojalitet og stolthet over å ha lyktes. Mange av kandidatene har gitt nettopp dette som tilbakemelding - og at det dermed øker motivasjon og tilhørighet. For bedrifter er lojale medarbeidere et virkelig aktivum, selv om vi ser at det for tiden blir satt på prøve av andre årsaker knyttet til utfordringene i bransjen. Som nevnt tidligere så ble det parallelt med oppstart av sertifisering, etablert arenaer for å dele erfaringer og holde kunnskap og bevissthet vedlike. En arena er en prosess der prosjektledelse og ledelsen i bedriften møtes i workshops ved viktige milepæler i prosjektet. Tema er prosjektets faktiske utfordringer og hvordan «beste praksis» både brukes og blir oppdatert. En annen arena er et prosjektledernetverk der hensikten er å fokusere på deling og læring på tvers av prosjektene.

ANDRAGOGIKK

Dette er et lite utbredt begrep, og i korte trekk handler det om at motivasjon for å lære er annerledes for voksne enn det er for barn. Andragogikk er betegnelsen for teorier om voksnes lærings- og undervisningsbehov. Andro betyr "meneske" mens pedos, som ordet pedagogikk er avledet fra, betyr "barn". Pedagogikk handler om oppdragelse og metodene som brukes knyttet til undervisning av barn og unge. Det er gjort forskning på hva som skaper motivasjon for læring hos voksne og det er disse resultatene

Kværner legger vekt på i valg av metode både for undervisning og sertifisering. Den mest kjente forskningen på dette området er gjort av Malcolm Knowles og ble publisert fra 1980 og fremover.

Han startet med å lage 5 forutsetninger/antakelser for læring hos voksne (fig 3).

I korte trekk velger Kværner å beskrive andragogikk som at voksne har behov for å vite hvorfor de trenger å lære noe før de lærer, og at de lærer best når læringen kan omsettes i praktisk arbeid med en gang.

Dette krever gode undervisningsmetoder, noe som også Knowles legger stor vekt på (fig. 4)

Kværner har derfor lagt vekt på

- Å bruke ekte cases som trening
- Å la kursdeltakere få prøve og feile for å selv erkjenne at de har et behov for læring

Og det er her forbindelsen til IPMA sin sertifiseringsmetode faller så godt inn. Gjennom å måtte systematisk dokumentere egen erfaring innen prosjektledelse så vil man også oppdage «hull» eller lite brukt kompetanse eller erfaring.

Erkjennelsen av at en har et utviklingspotensiale som kan realiseres gjennom å få kompetansepåfyll eller ta i bruk allerede opparbeidet kompetanse og erfaring skaper motivasjon både for å lære og å gjøre endringer i egen adferd og lederstil. Dette er noe som viser seg vanskelig å få til gjennom f.eks. forelesninger.

Kværner har i dag 48 IPMA-sertifiserte prosjektledere, og er i gang med tre nye sertifiseringsgrupper;

- En pilotgruppe på D-nivå med yngre medarbeidere som bedriften ønsker å utvikle innen prosjektstyring
- En gruppe med etablerte medarbeidere på C-nivå
- En gruppe som er sertifisert på C-nivå og som er kvalifisert og motivert for B-nivå

Vi ønsker alle kandidatene lykke til med eksamen!

1. Self-concept

As a person matures his/her self concept moves from one of being a dependent personality toward one of being a self-directed human being

2. Adult Learner Experience

As a person matures he/she accumulates a growing reservoir of experience that becomes an increasing resource for learning.

3. Readiness to Learn

As a person matures his/her readiness to learn becomes oriented increasingly to the developmental tasks of his/her social roles.

4. Orientation to Learning

As a person matures his/her time perspective changes from one of postponed application of knowledge to immediacy of application, and accordingly his/her orientation toward learning shifts from one of subject-centeredness to one of problem centeredness.

5. Motivation to Learn

As a person matures the motivation to learn is internal (Knowles 1984:12).

Fig. 3: Malcolm Knowles sine 5 forutsetninger / antakelser for læring hos voksne

1. There is a need to explain the reasons specific things are being taught (e.g., certain commands, functions, operations, etc.)

2. Instruction should be task-oriented instead of memorization -- learning activities should be in the context of common tasks to be performed by the others.

3. Instruction should take into account the wide range of different backgrounds of learners; learning materials and activities should allow for different levels/types of previous experience with computers.

4. Since adults are self-directed, instruction should allow learners to discover things and knowledge for themselves without depending people, will be provided guidance and help when mistakes are made.

Fig. 4: Malcolm Knowles om undervisningsmetoder

Mye bedre – men ennå ikke perfekt

AV **OLE JONNY KLAKEGG/NTNU OG WSP NORGE**
STEEN LICHTENBERG/LICHTENBERG & PARTNERS

Kostnadsestimering og usikkerhetsanalyser. To store problemstillinger har avgjørende betydning for det overordnede målet å få mest mulig verdi for pengene: 1) å finne det riktige kostnadsnivået for prosjektet på de tidspunkter, når beslutninger skal tas, og 2) å kontrollere at kostnaden ikke overskrider det nivået som er bestemt. Dokumenterte resultater fra de Skandinaviske landene viser at systematikken som er utviklet har potensiale til å løse problemstilling nr 2). Løsningen ligger i å anvende suksessivprinsippet i kostnadsestimeringen og systematiske usikkerhetsanalyser i budsjettering og oppfølging av prosjektene. Dette gjør prosjektene i stand til å fastlegge et realistisk budsjett og holde det når prosjektet er tilstrekkelig modnet og konkretisert. Problemstilling nr 1) er der-

imot fortsatt en stor utfordring. Før vi avslører hvordan problemstillingene kan løses må vi bli bedre kjent med problemet.

VERDI FOR PENGENE OG DE STORE PROBLEMSTILLINGENE

Verdiskapingen i et prosjekt ligger overordnet sett i at prosjektet skaper et resultat som er mer verd for samfunnet, eierne og brukerne enn verdien av de ressurser og andre innsatsfaktorer som settes inn på å planlegge og gjennomføre det. Både kostnader og nytteverdier vurderes og fremstilles for at beslutningstakere skal kunne konkludere på om prosjektet er verd å investere i. Vurderingene som legges til grunn for beslutningen om å gjennomføre et prosjekt må ikke være urealistiske eller feilaktige fordi det vil føre beslutningstakerne bak lyset. Det vil lede til feil beslutninger som medfører at sam-

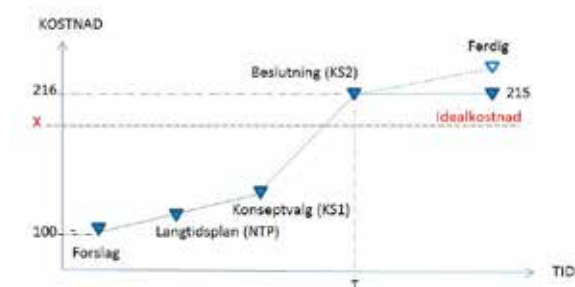
funnet og investorene bruker pengene på feil prosjekt – prosjekter som ikke er relevante eller levedyktige. Dette representerer et alvorlig verditap.

De fleste vil ved nærmere ettertanke innse at dette er det største problemet knyttet til prosjekter. Bruker vi pengene på feil ting hjelper det ikke om vi har god kontroll på kostnadene. Da uteblir uansett den nytten som prosjektet skulle bidra med. Prosjektet er uten hensikt og tjener ikke sitt formål.

Ansvar for at konsekvensene av beslutning er riktig og realistisk vurdert og fremstilt ligger på de profesjonelle planleggerne som utarbeider grunnlaget for beslutning. Ansvar for at beslutningen blir riktig, gitt de kjente konsekvensene og de målsettinger som måtte være aktuelle, ligger på beslutningstakerne.



Statens vegvesen har startet arbeidet med å planlegge fremtidig trasé for E39 Byrkjelo - Grodås.



Figur 1: Prinsipiell kostnadsutvikling i et prosjekt over tid.



Fylkesveg 256 Semsbyveien skal oppgraderes til en mer trafiksikker gate.

Problemet har mange alvorlige aspekter, men vi skal konsentrere oss om tre viktige spørsmål her. Tidsforløpet kan holdes under kontroll med de samme prinsippene, men vi vil her konsentrere oss om kostnadssiden av hensyn til lengden på artikkelen:

1. Hvordan sikre at vi får frem et realistisk bilde av kostnaden? Det må representere den fulle og hele konsekvensen fra det tidspunkt planleggingen starter til prosjektet faktisk står ferdig. Dette skal sikre at vi ikke kaster bort verdiskapingen ved at kostnaden vurderes for lavt og dermed fører til at feil prosjekt blir prioritert.
2. Hvordan sikre at vi ikke legger budsjettene for høyt og dermed bruker penger som burde vært disponert til andre formål med bedre verdiskaping? Dette skal sikre at vi får mest mulig

nytte ut av pengene vi disponerer til hvert prosjekt og ikke investerer i «kjekt å ha» kvaliteter som trekker opp kostnaden. Det er feilinvestering.

3. Hvordan sikre at vi ikke har for dårlig styring med pengene når budsjettet er fastlagt og prosjektet endelig bestemt. Dette skal sikre at vi ikke kaster verdiskapingen ved at kostnaden galopperer ut av kontroll, eller at overraskelser underveis leder til at verdien ikke kan realiseres.

De tre problemstillingene er skissert i prinsipp i figur 1. Tallene på kostnadsaksen er dokumentert av Austeng, Bruland og Torp (2006) i en rapport som gjennomgikk kostnadsutviklingen for 10 vegprosjekter over tid. De illustrerer at kostnadsøkning fra første gang prosjektet ble foreslått (første estimerte kostnad) til de

var fullført hadde gjennomsnittlig økt kostnad fra et relativt nivå satt til 100, til et nivå 216 når de ble endelig vedtatt og faktisk 215 når de var ferdig. I denne sammenhengen er tallene kun eksempler som illustrerer poenget, ikke viktige tallstørrelser i seg selv. Usikkerheten som følger med å ta beslutninger er størst i de tidligste fasene og minker etter hvert som modenheten øker over tid men bli aldri borte før prosjektet er ferdig. Dette ligger under som implisitt forutsetning hele veien.

Problemstillingene er illustrert i figuren (fig. 1) og kan forstås på følgende måte:

Problemstilling 1: Alle prosjektene i det dokumenterte underlaget har altfor lave kostnadsoverslag i de tidligste fasene. Når prosjektet blir foreslått første gang, når de blir tatt inn i langtidsplaner og



BAE-programmet til ProsjektNorge skal bidra til en BAE-næring som er verdiskapende for samfunn, eiere og brukere. Forsvaret er partner i programmet

fortsatt når de blir kvalitetssikret etter konseptvalg er det estimerte kostnadsnivået langt under det realistiske nivået. Litteraturen (Flyvbjerg, Holm og Buhl 2002) påviser to viktige årsaker til dette problemet: a) planleggingsoptimisme og b) undertrykking av kostnaden for å vinne i prioriteringskampen om begrensede ressurser. I Norge har Concept-programmet (Welde, Samset, Andersen og Austeng 2015) sett på konsekvensene og konstaterer en økning på mellom +70% til +1300% fra langtidsplan til beslutning i 12 utvalgte prosjekter. De peker på en rekke ulike årsaker som også er i slett med funnene i internasjonal litteratur.

Problemstilling 2: Ingen vet hva et gitt prosjekt ideelt skal koste. Idealkostnaden X er ukjent. For illustrasjonens skyld er den i figur 1 lagt på et nivå under det som endelig blir vedtatt og igangsatt på tidspunkt T. Antakelsen om at X ligger lavere enn kostnaden som endelig blir vedtatt,

er basert på erkjennelsen at mange krefter trekker i denne retning: Risikoaverse beslutningstakere vil heller vedta en høyere kostnad for ikke å risikere å måtte bevilge mer senere. Prosjektledere og planleggere vil ikke risikere å bli avslørt for urealistisk planlegging, og det er lettere å lykkes med et høyt budsjett enn et lavt. Alle partene har det til felles at de ikke ønsker å komme i søkelyset etter et prosjekt som går over sin kostnadsramme. Sikkerhet for godt omdømme har en pris.

Problemstilling 3: Tradisjonelt har kostnadene økt vesentlig i gjennomføringsfasen når endringer og uventede hendelser og nye (og riktigere) premisser blir avslørt. I figur 1 er dette illustrert ved den stiplede utviklingen fra tidspunkt T og frem til prosjektet er ferdig. Som tallene fra 2006 viser, og som er dokumentert i mer omfattende undersøkelser senere, er det ikke lenger slik at en må forvente kost-

nadsøkning i denne fasen av utviklingen. Statens investeringsprosjekter i Norge kommer nå ut med en gjennomsnittlig innsparing på 3-4% i forhold til forventet kostnad (Samset og Volden 2013, Welde 2015). Selv om det krever ytterligere arbeid for å fjerne unntakene fra denne nye regelmessigheten, og selv om det er mye som kan bli bedre i for eksempel kontraktstyring og økonomioppfølging på operativt nivå, er det mye som tyder på at dette problemet i prinsippet er løst.

KONTROLL MED KOSTNADSUTVIKLINGEN

Vi har skrevet om dette tidligere i Prosjektledelse, sist gang i 2014 nummer 3, og i Dansk prosjektledelse (18) nr 3. Erfaringene som er bygget opp over de siste 30 årene ble oppsummert og presentert ved IPMAs 50 års jubileum ved den 29. verdenskonferansen arrangert i Panama høsten 2015. Her repeterer vi kun hovedtrekkene:

Usikkerheten minker som kjent ettersom prosjektet konkretiseres og forutsetninger og målsettinger modnes. Når konseptet for prosjektet er tilstrekkelig modnet er vi i stand til å budsjettere realistisk. Et realistisk budsjett medfører at en kan forutsi med tilstrekkelig presisjon hvor mye prosjektet vil koste når det er ferdig.

Når styringsopplegget for prosjektene inkluderer riktig dimensjonerte avsetninger for usikkerhet i samsvar med usikkerheten som fortsatt er til stede i prosjektene, så får ikke de uunngåelige endringene og overraskelsene store negative konsekvenser for prosjektene. Da vil likevel hensikten med prosjektet oppnås. Totalkostnaden vil fortsatt være i samsvar med premisene i beslutningen om å finansiere og gjennomføre prosjektet. Verdiskapingen er ikke truet i dette scenariet.

I praksis er dette allerede nådd og resultatene er dokumentert. De viktigste bidragene er publisert av Concept-programmet i Norge (Samset og Volden 2013, Welde 2015) og Lichtenberg & Partners i Danmark (Schrøder og Lichtenberg 2014). Når budsjett og styringsopplegg er dimensjonert ved hjelp av Suksessivprinsippet, og systematisk usikkerhetsstyring er utnyttet i gjennomføringen leverer prosjektene innenfor budsjett. Disse resultatene vekker oppsikt internasjonalt fordi de er langt bedre enn tilsvarende resultater publisert andre steder i verden.

Selv om denne dokumentasjonen foreløpig bare dekker offentlig sektor er det ingen grunn til å betvile at prinsippene også vil gi gode resultater i privat sektor. De prinsippene som denne utviklingen og de oppnådde resultatene bygger på er heller ikke begrenset til gjennomføringsfasen.

Det gjelder også i tidligfase og dekker hele tidsforløpet i figur 1. Problemstilling nr. 3 over er dermed i prinsippet løst. Imidlertid har denne utviklingen, som figuren også illustrerer, ikke klart å løse alle utfordringer i de aller tidligste fasene. Derfor skal vi nå se nærmere på disse.

PROBLEMET MED INNSIDESYN

Erfaring har vist at suksessivprinsippets «topp ti liste» over de største usikkerhetsområdene er effektivt utnyttet til å optimere prosjektene. Det er likevel gjenstående problemer knyttet til de to grunnleggende årsakene som Flyvbjerg et al. (2002) pekte på: Det ene er en grunnleggende menneskelig tendens til planleggingsoptimisme. På tross av all tilgjengelig erfaring tror planleggere alltid at det vil gå bedre denne gangen – «nå har vi lært», «denne gangen får vi det til».

Selv med gode prinsipper og metoder som suksessiv tilnærming er dette en utfordring som fortsetter å plage prosjektene. Uvaner som for eksempel å planlegge med «optimale forutsetninger» fortsetter å prege planleggingen. Dette er kun egnet til å føre beslutningstakere bak lyset.

Andre effekter kan vi også se - for eksempel «prosjektforelskelse» - at planleggerne etter hvert som de jobber med et prosjekt i stadig mindre grad er i stand til å stille kritiske spørsmål med sine egne forutsetninger og tall. Her har den eksterne kvalitetssikringen hatt positiv effekt, men i prosjektene selv er dette fortsatt et problem.

Disse uheldige effektene er knyttet til begrepsningene som ligger i «the internal view» (innsidesyn).

Planleggere og beslutningstakere som kun benytter innsidesyn fokuserer kun på egenskapene ved det enkeltprosjektet de planlegger akkurat nå. De vil avgrense sine vurderinger til konsekvenser innenfor rammen av det som er bestemt eller tilsiktet for akkurat dette prosjektet. Dermed vil de se på mer detaljer som strategien for å finne svar på spørsmål om hva ting vil koste. Dette fører til at de legger ennå mer arbeid i de detaljene de allerede har kunnskap om og som de er i stand til å spesifisere mer presist. Dette er nettopp en av de effektene suksessivprinsippet advarer mot. I vår neste artikkel vil vi avkle dette problemet og avsløre hvordan praksis i kostnadsestimering og usikkerhetsstyring kan ytterligere forbedres.

OLE JONNY KLAKEGG



Ole Jonny Klakegg, sivilingeniør, ph.d., har 26 års erfaring fra forskning, undervisning og konsulentvirksomhet innen pro-

sjektledelse. I hans nåværende stilling er han professor i prosjektledelse knyttet til etterutdanningen ved NTNU. Han er også FoU Direktør i WSP Norge. Klakegg er leder for BAE-programmet tilknyttet ProsjektNorge. Han har doktorgrad på temaet eierstyring av store investeringsprosjekter og er ekspert på usikkerhetsanalyser og -styring.

DR. STEEN LICHENBERG



Sivilingeniør (B) fra Danmarks Tekniske Universitet. Internasjonalt arbeidende forsker og konsulent i projekttesti-

mering, strategisk evaluering, kommersiell risikoanalyse o.l. Etter et tiår i rådgivnings- og entreprenørvirksomheter har SL i en lengere årrekke vært dosent på DTU i prosjektledelse og projektøkonomi. Arbeider i dag som konsulent med eget firma.

Opphavsmann til analyseverktøyet Successiv Princippet. Medlem av Dansk Projektledelsesforening, International Project Management Association, IPMA, hvor han er æresmedlem. Har mottatt Dansk Bryggeriforeningens gullmedalje.

En god blanding

Fra Oslo til Ski bygges ny jernbanelinje gjennom fjell formet av flere istider. Prosjektet er Norges største innen samferdsel og en god blanding av nye og gamle arbeidsmetoder, norsk og utenlandsk arbeidskraft, fastansatt og innleid personell.

AV KATHRINE KJELLAND/JERNBANEVERKET



Vår gjennomføringsmodell, med store kontrakter der grunnarbeid og jernbaneteknikk er slått sammen, er mer vanlig i andre deler av verden.

ERIK SMITH, FOLLOBANEPROSJEKTET

– En effektiv mix så langt, sier prosjektdirektør Erik Smith i Follobaneprosjektet. Follobaneprosjektet er et storskala-prosjekt med høye krav til kvalitet, pris og tidsplan. Prosjektet må ta høyde for restriksjoner i forhold til Oslo Middelalderpark og bygging i nærheten av sensitiv urban infrastruktur i og utenfor Ekebergåsen ved Oslo Sentralstasjon og havneområde.

– Dette krever gjennomføring med høy grad av presisjon og kompetanse fra mange, understreker prosjektdirektøren.

INNTIL HALVERT REISETID

Østfoldbanen med det eksisterende dobbeltsporet mellom Oslo S og Ski

stopper på 12 lokale stasjoner. Den nye Follobanen får direkte-tog mellom Oslo Sentralstasjon og Ski. Linjen bygges for en hastighet opp til 250 km i timen og reisetiden kan reduseres fra 22 minutter til 11 minutter. I kombinasjon vil jernbanelinjene mer enn doble kapasiteten i regionen.

Follobanen, med dobbeltspor mellom Oslo S og nytt kollektivknutepunkt i Ski, er innerste del av Jernbaneverkets Intercity-utbygging i sørøstlig retning fra Oslo S. Hele prosjektet omfatter omfattende forbedringer ved Oslo S, nødvendig omlegging av Østfoldbanen, overbygde kulverter, omlegging av elver og veier, Nordens



hittil lengste jernbanetunnel og bygging av moderne kollektivanellegg med reisetorg i Ski. Totalt sikrer prosjektet 64 km nye spor, selv om selve Follobanen bare er 22 km lang.

TEKNISKE VALG

Med til dels nye metoder og løsninger, legger dette prosjektet et grunnlag for framtidige jernbane-prosjekter i regionen. Follobanens lange tunnel bygges for minst 100 års levetid. Tunnelen får ballastfritt spor (fastspor). Prosjektering og planlegging pågår nå med tanke på bygging siste halvdel 2019 og første halvdel av 2020. Det blir overgangssoner til vanlig ballastspor ved inngangen til Ekebergåsen og rett nord for tunnelporten på Ski-siden. (Hele Follobanen er planlagt ferdig i desember 2021).

Fastspor er valgt for å få minst mulig vedlikehold og færre timer med redusert togtrafikk. Fastspor, som støpes ned i tunnelens såle, vil ikke kreve sporjustering slik vanlige ballastspor

som regel gjør hvert 10-15 år. Ballast vil normalt knuses over tid og ujevnheter oppstår og kan, i høy fart, føles som små rykninger. Ballastfritt spor er hittil brukt på enkelte jernbanebroer her i Norge, sier teknisk leder Hans Christian Kruse. Et annet særtrekk ved Follobanen er at en lang jernbanetunnel for første gang i Norge bygges med to atskilte tunnellop. Dette gir fleksibilitet i forhold til vedlikehold. -Det er viktig for oss at anlegget blir robust og sikkert, sier prosjektdirektør Erik Smith.

HÅNDLAGET OG MER INDUSTRIELL PRODUKSJON

Utgravning av Follobanens to tunnellop og den inngående Østfoldbanens tunnel, må utføres med stor forsiktighet når de krysser blant annet under veitunneler. Basert på omfattende undersøkelser, graves enkelte deler av tunnelsystemet ut med metoden drill & split. Dette er mekanisk bryting av fjell, uten å bruke sprengstoff. Metoden er ikke minst nyttig i urbane områ-



1. Den første TBMen står ferdig (foto: Herrenknecht)
2. Borhodet med en diameter på hele 9,96 meter er et mektig skue (foto: Herrenknecht)
3. Lading av salve (foto: JBV Follobanen)
4. Oversiktsbilde nedre riggområde Åsland (foto: Accion)
5. Boring før splitting (foto: Michael Hansen Condotte)

der der det kan være liten avstand mellom ulike typer infrastruktur. Metoden blir nå brukt for første gang i tunneler i Norge og kombineres med tunnelstrekninger som sprenge ut.

Det har vakt oppmerksomhet at Jernbaneverket skal bruke fire tunnelboremaskiner for å produsere 18,5 km av den totalt 20 km lange tunnelen. De to første, store tunnelboremaskinene er nå ferdig produsert, spesiallaget for hardt norsk fjell, mens ytterligere to er i produksjon. Hver maskin er 145 meter lang med totalvekt ca. 2400 tonn.

Ved bruk av tunnelboremaskiner og ett samlet anleggsområde på Åsland i Oslo, er det kun nødvendig med tverr-

slagstunneler og riggområde ett sted, mens sprengning av denne lengste delen av tunnelen ville påført nærområdene ved Oslo sju tverrslag og riggområder.

Det er til anleggsområdet på Åsland at den første tunnelboremaskinen nå fraktes i deler for å bli satt sammen inne i fjellhaller. Etter planen skal den første tunnelboremaskinen starte boring mot Oslo i september 2016. De øvrige blir også levert i år. På Åsland er det reist tre fabrikker for segmentproduksjon. Ut fra tunnelanlegget, på rullebånd, kommer steinmasse som blant annet skal brukes igjen som komponent i segmentene som skal fore tunnellopene.

THE FOLLO LINE PROJECT

I Follobaneprosjektet er det arbeidstakere med arbeidserfaring fra om lag 40 land fra Japan og Kina via Malaysia, Hong Kong, Singapore og Australia til Brasil, Mexico og USA, i tillegg til europeiske land. Follobaneprosjektet er det første utbyggingsprosjektet i Jernbaneverket med møter og dokumentasjon på engelsk. I prosjektet er også flere med erfaring fra norsk jernbane.

Jernbaneverkets byggherreorganisasjon har nå 50 prosent fastansatte og 50 prosent innleid kompetanse. Mens enkelte har omfattende erfaring fra oljeindustrien og fra selskaper som



Hydro, sikrer andre den mer langsiktige jernbanekompetansen.

Og: Mens forberedende anleggsarbeid ble utført av norske selskaper som utførelsesentrepriser, er prosjektets fire store totalkontrakter signert med utenlandske selskaper – etter helhetsvurdering av kompetanse og pris. -Det betyr likevel ikke at norske selskaper ikke er med videre, understreker prosjektdirektør Erik Smith.

RINGVIRKNINGER

Follobaneprojektet bidrar til betydelig sysselsetting i norske firmaer selv om totalentreprenørene er utenlandske. Italienske Condotte oppgir at selskapet i for-

bindelse med de første tunnelarbeidene mot Oslo by, hittil har inngått avtale med 36 selskaper, hvorav 31 er norske. 31 av de 36 kontraktene kan knyttes til bygg- og anleggsarbeid, mens fem kontrakter gjelder andre typer tjenester og produkter. Condotte har også totalkontrakt for arbeid ved Oslo S og inngår nå avtaler for denne strekningen av Follobaneprojektet.

Spansk-italienske Acciona Ghella har hittil avtale med ca. 200 underentreprenører og leverandører. 75 % av disse er norske. Om lag 200 av de 540 arbeidere som nå jobber på Åsland, er norske. Spanske OHL, som har ansvar for nye Ski sta-

sjon og dagsonen mellom Langhus og Ski, har inngått avtale med 25 selskaper for anleggsarbeid, hvorav 24 er norske. Rundt 80 prosent av de over 280 bygge- og anleggsarbeiderne som har deltatt eller er i arbeid i og ved Ski nå, er nordmenn. (I tillegg har OHL inngått åtte kontrakter for annet arbeid, hvorav fem er norske. Ytterligere avtaler er inngått for f.eks. bilutleie, catering og juridisk bistand.)

– Vår gjennomføringsmodell, med store kontrakter der grunnarbeid og jernbaneteknikk er slått sammen, er mer vanlig i andre deler av verden, forteller Erik Smith i Follobaneprojektet.



TEMAMØTE 1

Temamøte om digitalisering i offentlig sektor

4. mars arrangerte NFP i samarbeid med Difi temamøte om digitalisering i offentlig sektor. Hovedfokus var på virkemidler for å lykkes. En av hovedkonklusjonene er at det er avgjørende at toppledere og ledegruppen tar eierskap, er ambassadører og viser i praksis at dette skal vi få til!

AV **ELIN KLAKKEN/NFP**



Elin Kristin Fjørtoft, Difi



Ragnar Kristensen, leder for Digitaliseringsrådet



Anne Kristine Hanevold, Difi

Forbedringsprosesser kan være risikofylte og smertefulle, både for de som skal planlegge og gjennomføre prosessene, og for de som blir berørt på ulike måter. Planlegging og gjennomføring av digitaliseringsprosesser tar ofte lang tid, selv i små virksomheter. Mange digitaliseringsprosjekter lykkes ikke, og ønskede gevinster uteblir.

KMD og Difi har etablert flere nye ordninger som skal hjelpe sektorene til å lykkes i digitaliserings-arbeidet.

MARSJORDRE

Produktivitetskommisjonens del 2 som har tittelen "Ved et vendepunkt- fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi."

En av konklusjonene i rapporten er at Norges mulighet til å betale seg ut av alle utfordringene med oljepenger har krympet betraktelig det siste året og behovet for å finne gode måter å omstille oss til en ny virkelighet har økt.

Produktivitetskommisjonen har sett på scenarier for en utvikling med lav produktivitetsvekst, lav sysselsettingsvekst på grunn av eldre befolkning og økende behov i helse og omsorg.

Rapporten beskriver de store samfunnsmessige gevinster i økt digitalisering av hele samfunnet. Det gjelder også offentlige virksomheter. Bedre samhandling mellom IKT-systemer i det offentlige er nødvendig, slik at både publikum og næringsliv kan kommunisere digitalt med forvaltningen. Det må gis en tydelig og forpliktende «marsjordre» slik at gevinster ved digitalisering realiseres. Effektiv ressursbruk i offentlig sektor vil være en vesentlig forutsetning for vår omstilling mot en kunnskapsbasert økonomi. Analyser Produktivitetskommisjonen har fått gjennomført viser at dagens modell for offentlig sektor ikke vil være økonomisk bærekraftig på lang sikt.

NORGE RYKKER NED PÅ LISTA

E-government survey viser at Norge scorer høyt på kompetanse og digital infrastruktur i 2014, mens scoren har falt for digitale tjenester. Fra å være rangert høyest på digitale tjenester i 2008 har Norge falt til 18. plass i 2014. Det er spesielt for mer avanserte tjenester norsk forvaltning scorer relativt lavt. Dette bekreftes også i en sammenlikning mellom europeiske land der Norge er rangert som nummer 12.

FREMTIDENS ARBEIDSLIV

Vi står overfor store og fundamentale endringer i arbeidslivet. I årene fremover kommer vi til å samhandle med teknologien på måter vi ikke har sett maken til tidligere. Det er dette som gjør endringene annerledes.

Remiksen av arbeidslivet dreier seg om hvordan bruk av ny teknologi endrer måten vi jobber på. Eksisterende ting settes sammen på nye måter, til noe eget.



Fra venstre: Ragnar Kristensen, Jens Nørve, Trond Botheim

«Skip uten kaptein bak roret» er kanskje noen år foran oss. Men teknologisk vil det neppe være vanskelig å få til.

VIRKEMIDLER FOR Å LYKKES

For å lykkes med digitaliseringsprosessen i offentlig sektor er det avgjørende at toppleder og ledergruppen tar eierskap, er ambassadører og viser i praksis at dette skal vi, sa Anne Kristine Hanevold fra Difi, i sitt innlegg.

Gjennomføringsevne som en avgjørende kompetanse hos lederne er også viktig. Det kan ofte bli for mange prosesser og for mye vektlegging av konsensus. Ledere må tørre å ta beslutninger og det må være større risikovillighet. Nullalternativet – det å fortsette akkurat slik vi gjør det i dag – kan være den største feilen vi gjør, sa Hanevold.

STRATEGISK IKT KOMPETANSE FOR TOPPLEDERGRUPPENE

«Digitalisering forutsetter i de fleste tilfeller omstilling, og omstilling innebærer i de fleste tilfeller digitalisering» står det i regjeringens nye «Digitaliseringsrundskriv». Digitaliseringsprosjekter innebærer som regel større omlegginger av arbeids- og organisasjonsform, og lederne

må ta ansvar for å gjøre virksomheten i stand til å ta i bruk løsningene. UDI og SPK er gode eksempler på at dette har lyktes.

Her ser man at topplederne, men også mellomlederne hadde en viktig rolle i endringsprosessene. Endringsarbeid handler mye om å lede enkeltindivider på riktig vei. Å kunne møte den enkelte der de er, synliggjøre delmål og små forbedringer, oversette visjoner til ny praksis og sette tydelige krav, er lederegenskaper som er helt avgjørende for at de ansatte er med på å befeste den nye praksisen. Dette er lederatferd som vi ser i både SPK og UDI, og vi mener dette har vært viktig for å lykkes, sa Hanevold.

Difi er som nevnt i gang med et kompetansetiltak i strategisk IKT-kompetanse som har til hensikt nettopp å sette digitalisering som en integrert del av virksomhetstyringen på dagsorden, og øke toppledernes kompetanse og bevissthet om digitalisering.

Kompetansetiltaket består av 3 samlinger der topplederne i ett departement settes sammen med virksomhetslederne i sine underliggende virksomheter. Så vet vi

også at for å lykkes med viktige digitaliseringsinitiativ, så er samarbeid og samspill mellom departement og underliggende etat viktig. Derfor har vi satt sammen et «kull» av hele toppledergruppen i ett departement og virksomhetslederne i deres underliggende virksomheter.

Regjeringen har som mål at alle i målgruppen skal igjennom innen 2016. Vi har gjennomført for 3 departementsområder, og skal gjennomføre for 3 nye nå i vår.

Gode eksempler på gode digitale løsninger er Statens Lånekasse, helsenorge.no, elektronisk skattekort og elektronisk frikort. Felles for disse er at det er brukernes behov som står i fokus.

MEDFINANSIERINGS-ORDNINGEN

Innleder: Rådgiver Erik Hornnes, Difi

Det trengs både små og store tiltak i digitaliseringsprosessen. De små kan være like viktige som de store. Men drukner de små til fordel for de store?

Det er nå etablert en ordning for å unngå dette. Erik Hornnes fortalte om mål og innretning av ordningen, og hvilke erfaringer man har gjort så langt.



Erik Hornnes, Difi

Små og mellomstore prosjekter når sjelden opp i budsjettprosessene. Satsningsforslagsprosessen trekker prosjektene i retning av større kompleksitet og omfang og kriteriene for prosessen er uklare. Forslag i statsbudsjettet for 2016: 75 millioner kroner til en tilskuddsordning for mindre til mellomstore lønnsomme digitaliseringsprosjekter

Samfunnsøkonomisk analyse er viktig i digitaliseringsprosjekter, sa Erik Hornnes i Difi. Det gir oss et grunnlag for å vurdere hvorvidt digitaliseringsprosjektet er samfunnsøkonomisk lønnsomt eller ikke, samt å kunne rangere ulike tiltak.

I medfinansieringsordningen ønsker vi også å legge til rette for systematisk arbeid med gevinstrealisering ved å legge inn mekanismer som sikrer identifisering av gevinster og gevinsteiere på et tidlig tidspunkt, mest mulig forpliktelse og kobling mot linjestyringen mellom virksomhet og overordnet departement, sa Hornnes.

LEGGES TIL RETTE FOR LÆRING PÅ TVERS I STATEN

Difi vil trekke ut læring som kan benyttes i Program for bedre styring og ledelse

i staten, samt andre tiltak i regi av Difi. Vi vil kunne samarbeide med ulike forskningsmiljøer for å etablere arenaer for læring og erfaringsdeling. Det vil bli utarbeidet ulike typer erfaringsrapporter som sammenstiller erfaringene fra ordningene og tilgjengeliggjøres for alle.

DIGITALISERINGSRÅDET KVALITETSSIKRINGS- ORDNINGEN FOR DIGITALISERINGSPROSJEKTER

**Innledere: Leder for Digitaliseringsrådet
Ragnar Kristensen, og Rådgiver Elin
Kristin Fjørtoft, Difi**

Svein Kristensen og Elin Kristine Fjørtoft fortalte om bakgrunn og innretning av Digitaliseringsrådet.

Regjeringen etablerte ved årsskiftet et digitaliseringsråd som skal hjelpe statlige virksomheter i å lykkes med digitaliseringsprosjekter. Dette er en kvalitets-sikringsordning for prosjekter mellom 10 og 750 millioner. Digitaliseringsrådet skal gi anbefalinger i alle faser av prosjektene. Siden oppstarten i januar har Digitaliseringsrådet behandlet prosjekter i Husbanken, Sjøfartsdirektoratet,

Brønnøysundregistrene og Arkivverket. Behandlingen i Digitaliseringsrådet går raskt. Fra virksomhetene sender inn prosjektdokumentasjonen, går det 15 arbeidsdager til anbefalingen fra Digitaliseringsrådet foreligger.

Program for bedre styring og ledelse i staten. Digitaliseringsrådet er sammen med medfinansieringsordningen og strategisk IKT-kompetanse for toppledere, en del av KMDs program for bedre styring og ledelse i staten.

VEIEN VIDERE – HVORDAN LEGGES TIL RETTE FOR LÆRING PÅ TVERS I STATEN?

Digitalisering er et verktøy for å unngå silotenkningen og for å tenke helhetlig og på tvers. Derfor er det viktigere enn noen gang å legge til rette for at man kan lære av hverandre.

Difi vil trekke ut læring som kan benyttes i Program for bedre styring og ledelse i staten, samt andre tiltak i regi av Difi. Vi vil kunne samarbeide med ulike forskningsmiljøer for å etablere arenaer for læring og erfaringsdeling.

Det vil bli utarbeidet ulike typer erfaringsrapporter som sammenstiller erfaringene fra ordningene og tilgjengeliggjøres for alle.

Digitalisering i offentlig sektor – mer enn digitalisering?

Vi har hørt om digitalisering i offentlig sektor i tre-fire år allerede. Offentlig sektor har satt seg selv i førerretet for denne omstillingen, som er større enn vi kan fatte! En så stor omstilling kan ikke gjøres uten at det får ringvirkninger, både i offentlig og privat sektor. Vi har intervjuet direktør Ingelin Killengreen i Difi for å høre hennes syn på dette.

AV JORUNN WOLSTAD/NFP

1 Offentlig sektor har ikke vært kjent for sine store vellykkede IT-prosjekter. Plutselig skal man fra 0 til 100 på 5 sekunder. Hva er det egentlig som skjer?

Det er et krav at offentlig sektor skal effektiviseres. Å utvikle fellesløsninger, digitalisere tjenester og prosesser og å gå over fra analoge til digitale kommunikasjonskanaler er sentrale virkemiddel i denne effektiviseringen.

Det som skjer har nok vært en modning over lang tid. Det viktigste man har innsett er at man må forstå brukerbehovene for å lykkes. Offentlige virksomheter har ikke klart å innfri innbyggernes økte forventninger. Det er ingen tvil om at ekspertveldet har vært sterkt tidligere. Vi visste hva brukerne hadde behov for, eller burde ha behov for. Da lager man løsninger ut fra eksperthodene. I tillegg til å følge samfunnsutviklingen, har man nå fått mer perspektiv for brukerbehovene. Vi skal designe løsninger for å dekke et behov, men vi skal også designe løsninger slik at folk er i stand til å bruke dem. Og så skal vi ikke underverdere at det er politisk fokus. Dette gir oss en ekstra drahjelp.

2 Å forstå behov har jo alltid vært en utfordring. Hvordan klarer man å forstå behovene som kanskje endres underveis, og som brukerne ikke alltid klarer å formulere selv?

Ja, her må vi hente inspirasjon fra Henry Ford: Han leverte en

bil i stedet for hester som løp dobbelt så fort.

Man har altfor lett for å tro at når man ser en problemstilling så kan man hoppe direkte på løsningen uten først å ha analysert behovet. Her er vi også blitt flinkere etter hvert. Innovasjonstankegangen er viktig. Ved å invitere leverandører og brukere for å diskutere ideer på et tidlig stadium får vi høyere kompetanse om hva vi kan kreve og leverandørene om forventninger til hva som skal leveres. Vi erkjenner at vi lærer underveis. Vi har stor fokus på gevinster og gevinstrealisering. Denne arbeidsformen gjør at vi kan kvittere ut gevinster underveis, og eventuelt justere oss inn i neste trinn.

3 Hvilke grep tar man for å styre utviklingen?

En del prosjekter har vært så store at ledelsen har store problemer med å få oversikt. Det gir for svak styring. Og store prosjekter tar lang tid. Når man ikke deler slik prosjekter opp i faser, men definerer det meste allerede fra oppstart, betyr det at løsningene ofte er foreldet før man er ferdig. Vi har derfor innsett at vi må ta små skritt. Og hvert trinn skal fortrinnsvis gi målbare gevinster.

Tidligere har oppmerksomheten vært mot de få og store prosjektene, gjennom KS-ordningen. Men småprosjektene som ikke er så synlige kan ofte være vel så viktige. De er ofte små, målrettede, men ikke politiske flaggskip.



Direktør Ingelin Killengreen, Difi

Vi har derfor innført en finansieringsordning for små prosjekter, den såkalte medfinansieringsordningen. Der kan Difi bidra med inntil 50% av kostnadene. Og det er absolutte krav til gevinstuttak. Det er kommet inn 43 gode søknader, og 8 prosjekter har allerede fått foreløpig tilsagn om tildeling av midler.

Fra 1. januar i år ble Digitaliseringsrådet opprettet. Her er deltakere med erfaring fra både offentlig og privat sektor. Det er frivillig å legge fram prosjektet for rådet men vi regner med at det etter hvert blir et kvalitetsstempel i å bruke Digitaliseringsrådet.

4 Innføring og bruk av virkemidler tar også tid og koster penger. Hvilke synspunkter har du på dette?

En god og kvalitetssikret prosess er avgjørende for resultatet. Det er bedre å bruke noe mer tid og ressurser i planleggings- og gjennomføringsfasen, enn å spare i

prosjektfasen og ikke få tatt ut de samfunnsøkonomiske gevinstene.

Innføring av ulike virkemidler gir Difi bedre oversikt over hva som skjer rundt omkring i offentlig sektor. Dette kan i seg selv gi en gevinst ved at vi kan spre informasjon om best practice samtidig som man kan lære av andres uheldige erfaringer.

5 Ledere i offentlig sektor har heller ikke vært kjent for sin gode bestillerkompetanse. Hva skjer på denne siden?

Noen hevder at hvis offentlig sektor skal lykkes, må man ha ledere med teknologisk kompetanse. Og da melder jeg meg ut. Jeg er dypt uenig. Offentlige ledere skal levere resultater innenfor viktige samfunnsoppdrag. Da må de ha tilstrekkelig IKT-kompetansen til å vite hva de bestiller, og hva de kan bruke teknologien til, og hvorfor de skal bruke den. Man behøver ikke være teknolog for å opparbeide den forståelsen.

Difi har utviklet et eget lederopplæringsprogram som skal gi statlige toppledere strategisk IKT-forståelse. Vi ser at de raskt får aha-opplevelser! De ser at digitalisering ikke bare er spørsmål om teknikk og arkitektur, men organisasjonsutvikling, god styring og ledelse og en mer effektiv forvaltning som løser sitt samfunnsoppdrag. Og da blir de interessert. De kjenner seg igjen!

6 En så omfattende omstilling med store krav til ledelse – hva blir ringvirkningene?

Digitaliseringen er i dag den viktigste driveren i hele samfunnsutviklingen og forvaltningsutviklingen. Omstillingen byr selvsagt på utfordringer, og den går ikke smertefritt for alle. Men jeg har tro på at økt forståelse for styring av anskaffelser og digitalisering, vil sette spor etter seg også på andre områder. Det skjer en modning, harmonisering og heving av strategisk bestillerkompetanse hos ledere i offentlig sektor.

A close-up portrait of a middle-aged man with light brown hair, wearing glasses and a dark suit with a red tie. He is looking slightly upwards and to the right with a thoughtful expression. The background is a soft, out-of-focus light green.

ETIKK

Etikk og samfunnsansvar for prosjektledere

AV EKON.DR. OG SIV.ING JØRN BUE OLSEN

Vin og gaver i prosjektet?
Er det greit med vin til maten på et prosjektmøte? Jeg mener det er ok – for de som ønsker det. Men hvor mye? Og kan vi eventuelt gi ei flaske til jul etter et vel gjennomført prosjekt? Også her mener de fleste at en slik oppmerksomhet er en hyggelig omgangsform i vår kultur – som vi vil beholde. Men at det bør være en grense – før vi snakker om smøring. Selv Italienske **Berlusconi** var enig i det. Hans forslag til grense skal ha vært 24 flasker!

OVERSIKT: HVA ER VIKTIG I ET PROSJEKT?

Jeg har levd med prosjektideen lenge – den er for meg ganske genial. En mini-helhet der alt egentlig skal være med. Også etikk og samfunnsansvar! Så behandlingen av emnet er jo prinsipielt forskjellig fra andre sammenhenger. Samtidig kan ofte et prosjekt tenkes i forskjellig grad litt fristilt fra retningslinjer i basisorganisasjonen. Og derved også kutte fokuset på etikken: Det har vi dessverre ikke tid til! Eller det er lett å "glemme". Men "glemselen" kan bli veldig dyr!

Nå lever jo ikke et prosjekt i et totalt vakuum, det vil jo vanligvis være prosjekter innenfor en bedrift, et konsern eller samarbeid mellom flere der man allerede har div. krav-spec på det meste mht gjennomføring av prosjekter. Da er det jo her som ellers ledelsens ansvar å klargjøre disse for ledere og andre medarbeidere i prosjektet, og sette i verk tiltak for å sikre etterlevelse. Her kommer min sjekkliste inn. Som leder i et prosjekt er situasjonsbestemt ledelse mitt grunnlag. Og mht etikk så bruker jeg også et sett med "suksesskriterier". Dette er kriterier som må oppfylles for at vi skal være mest mulig sikker på etikken og samfunnsansvaret blir ivare tatt og etterlevd (compliance-arbeid). Dette er hentet fra "Næringslivsetikk og samfunnsansvar"; skrevet i samarbeid med filosofen Henrik Syse (brukes også på prosjektkurs ved NTNU).

Suksesskriteriene blir en del av overskriftene her. Alle prosjekter er jo spesielle! Og selv om vi kan snakke om forskjellige "skoler" med noe forskjellige begrepsapparat i prosjektledelse, så bør det som behandles her kunne tilpasses all prosjekttenkning.

OM ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR

Det viktigste med etikken er hvordan vi behandler våre medmennesker. Og etikk dreier seg om hva som er rett og galt. Etikk er ikke lover og regler, med de kan være hjelpemidler.

Når det gjelder samfunnsansvar (corporate social responsibility – CSR), så er det en forutsetning at prosjektet drives i tråd med norsk tradisjon om å oppføre seg ordentlig og levere rimelige og gode varer og tjenester. Men det er også noe mer – man må vise til at man tar et utvidet ansvar i samfunnet – enn bare å tjene penger for eierne. Det er mange muligheter!

Noen gjør det med sponning av kultur eller idrett. Noen gjør det ved å engasjere/ansette også noen personer som av forskjellige årsaker har falt utenfor: Tidligere rusmisbrukere, folk med fysiske eller psykiske plager eller de gir tidligere straffedømte en sjanse. Les turtøyprodusenten Stormbergs ide: Hver 4.ansatte skal komme fra denne gruppen.

SJEKKLISTEN:

1 Forankring hos ledelsen: Hos oppdragsgiverne, prosjektledelsen, andre ledere)

Dette punktet er det viktigste – og av typen helt avgjørende for etterlevelse mht etikk og samfunnsansvar i prosjektet. Lederne må gå foran når det gjelder de gjeldende normer og etiske retningslinjer i prosjektet. Dette gjelder også uformelle ledere, fagforeningsledere osv. Lederne må tørre å snakke tydelig om normene og retningslinjene og må selv å leve opp til dem. Blant annet. Og lederne må gjøre det som omtales i grunnlagsdokumentene.

"Actions speak louder than words"!

2 Forankring i strategi og handlingsplaner

Formelle dokumenter som omhandler etikk og verdier (etiske retningslinjer eller kodekser), må være del av de reelle styringsdokumentene for prosjektet. Det betyr at de ikke skal være løserevne dokumenter som ligger på siden av styringsdokumentene, og som kanskje brukes bare som et ytre tegn på hvor viktig eierne

synes etikk er, mens det i realiteten er andre dokumenter og styringssignaler som styrer hverdagen til medarbeiderne. I store prosjekter: Etikk og etterlevelse bør inngå som et eget kapittel eller avsnitt i strategi- og handlingsplaner og være en del av beskrivelsene av hvordan prosjektets mål skal nås.

3 Prosess – over tid

Vi snakker om forankring hos medarbeiderne over tid, og dette skjer bl.a. ved at man er villig til å bruke litt ekstra tid i starten på dette. Å arbeide med etikk er ingen engangsforeteelse. Et populærforedrag oa «rituelle happenings» kan gjerne bidra til å starte eller være en vitamininnsprøytning for å inspirere til etterlevelse, men er langt fra tilstrekkelig alene. Snarere er det slik at noen éngangstiltak faktisk kan virke mot sin hensikt, fordi man tror at man gjør en innsats med etikk, mens det man gjør snarere fungerer som en festtale – og etterpå er det tilbake til «business as usual».

4 Bevissthet om kulturperspektiv og kulturbygging

Jeg mener at en viss forståelse av hvor mye organisasjonskulturer faktisk styrer oss, er en viktig. En forståelse av det som, på godt og ondt, ligger i uttrykket «Slik gjør vi det her». Eldre håndverkere vil huske at det var vanlig praksis å gå med store lagerfrakker med store lommer på anlegget. Lommene fylte man på veg hjem med div. verktøy og materialer som man trengte privat. Det var en kultur på og derved akseptert at man stjal med seg hjem ting man kunne ha bruk for. For noen års siden hadde vi en sak i bygningsavdelingen i Bærum kommune med flere involverte hvor ansatte fikk malt huset. Og hadde vi en sak i Drammen kommune der saksbehandlere (flere) tok seg betalt for ekstra positiv og rask behandling!

Nå finnes det mange definisjoner av kultur, og de mange legger vekt på forskjellige aspekter ved kultur. Organisasjonskultur-guru Hofstedes versjon er også kort: "kollektiv programmering av våre hjerner" Dvs. dette er faktisk en skummel form for hjernevask.

Dette kan skje bevisst – eller ubevisst. Og: Man kan selvfølgelig oppleve enkelte sterke opinionsledere og småmiljøer (subkulturer) som saboterer det sunne folkevettet og prøver seg med "lagerfrakulturen" o.a. Hva gjør vi andre da? Er dette i stor målestokk nærmer vi oss en mulig "varsler"- rolle. Her er det egne og nye regler i Arbeidsmiljøloven.

Inne på dette punkt plasserer jeg også rolleforståelse: Forståelse for at mange her har gått inn i en ny rolle i prosjektet med nye forventninger – nye normer og faktisk også ny moral som vi må være bevisst på. Eksempel: Å gå fra en salgsrolle i en basisorganisasjon til en lederrolle i prosjektet medfører endrede adferdsnormer – og faktisk kanskje også endret moral. Pass på!

5 Bevissthet om kulturforskjeller
I et internasjonalt næringsliv må vi også være oss bevisst at samarbeidspartnere, kunder og andre interessenter ofte befinner seg i en kulturell og geografisk sammenheng der man vektlegger andre verdier, bruker andre ord og kommuniserer annerledes enn det vi er vant til. Dette betyr ikke at man skal legge vekk sine viktigste verdier eller inngå kompromisser om etikken, men det betyr at man ikke må ta for gitt at den måten man selv kommuniserer disse verdiene og denne etikken på, også blir forstått og mottatt av mottakeren slik man selv hadde håpet. Respekt for de utfordringene som forskjeller i språk og kulturell bakgrunn representerer, er helt sentralt for god kommunikasjon, også når det gjelder etikk. Her er det også viktig å huske at selv innen en kultur som kan synes å være svært homogen, kan det være betydelige forskjeller i både antakelser, forventninger og språkbruk knyttet til etikk mellom forskjellige mennesker – vårt langstrakte land og dets forskjellige lokale kulturer er et eksempel på det. Man skal med andre ord ikke ta kulturell likhet for gitt.

6 Hva er etikk og samfunnsansvar
I en undersøkelse om etikk i Telecom-bransjen i Norge i 2004 sa

en adm.dir. til meg at han ikke kunne "se" at han hadde noen etiske dilemmaer på jobben! Det er klart: Vet man lite om etikk og event. dilemmaer her, så "ser" man dem heller ikke. Vi kommer langt med etikken de fleste av oss har i ryggmargen. Men hvorfor begår da likevel så mange overtramp? Det er mye avhengig av normene – moralen – i det miljøet eller den kulturen (pkt.4) som er på arbeidsplassen. Den kan dessverre overstyre vår egen ryggmargsetikk – når en minst aner det. Eierbedriftenes verdidokumenter og etiske retningslinjer har jo forsøkt å tilpasse etikken til praktiske dokumenter for våre forhold (inkl. vin til maten). Det må forventes at medarbeiderne gjør seg kjent med innholdet – og forstår dette.

7 Alle medarbeidere tar ansvar
Da vi over påpekte som en nødvendig forutsetning at lederne går foran, fritar ikke dette medarbeiderne for etisk ansvar. Ansvarlige medarbeidere tar medansvar – faktisk også der lederen ikke gjør det. Selv om det er mer krevende. Dårligere ledere finnes dessverre overalt. Og det er ikke noe som heter at «det er ikke mitt bord» – etikken er i praksis «alles bord»!

AVSLUTNING: LITT OM HJELPEMIDLER OG VERKTØY
Man kan så avgjort ha disse temaene med seg uten noen hjelpemidler. Men det finnes faktisk en del som kan bru-

kes, jeg tar her med to eksempler. I f.eks. entreprenørbransjen er det jo ikke uvanlig at man kan oppleve ekstra "god behandling" fra en leverandør, en kontraktspartner o.l. Og det er jo hyggelig, og det skal vi fortsette med!! Men når blir det for mye – når blir det smøring?

En av Norges største entreprenører bruker en forenklet utgave av den s.k. smøretesten:

- Er du i tvil om noe er riktig, ikke gjør det.
- Er det ok om det du event. skal gjøre - står omtalt på forsiden av VG eller lokalavisa, da kan du gjøre det.

Her bør ikke strategien "prøving og feiling" brukes for mye. Eller som en annen sa det: "learning by "tryning"". Det kan bli kostbart!

Et annet verktøy som kan brukes til mer omfattende og sammensatte tiltak er det s.k. Navigasjonshjulet (se figuren). I oppbygging er det jo en form for sjekkliste – som jeg liker: For å sikre alle aspekter ved tiltaket, tar man en rask gjennomgang av planlagt tiltak ved spørsmålene i sirkelen; her tar vi også med økonomi mm: Er tiltaket lovlig? Er tiltaket i samsvar med de grunnleggende verdiene hos våre eiere? Osv. Samlet sett av svar gir et utvidet grunnlag for å vurdere å om vi iversetter tiltaket.

Lykke til!



IPMA Council of Delegates Meeting, Riga

AV TOM HAUGSTAD/NFP



Marika Katarina Arendia von Wolsky og Reinhard Wagner signerer



Reinhard Wagner, president IPMA, åpner møtet

“Council of Delegates Meeting” (CoD) er det høyeste organ innenfor IPMA, og møtes to ganger i året. Det var lagt til Riga som en del av deres «Project Month» i mars.

STATUS

IPMA vokser stadig. Estland har vært såkalt «Transitional Member» siden 2012, og etter en presentasjon av hva organisasjonen har utrettet og videre planer ble de enstemmig godkjent som fullverdig medlem. Deretter var det Algerie sin tur til å presentere sin søknad om å bli opptatt som «Transitional Member». Dette er et ungt land der 70% av en befolkning på 40 millioner er under 30 år. Deres hovedinntekter

kommer fra 3 oljeraffinerier. Deres søknad ble også enstemmig godkjent.

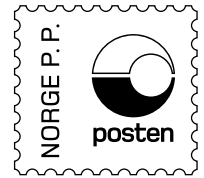
Vice President for membership, Dave Hudson kunne opplyse om at IPMA vil motta søknad om medlemskap fra Nicaragua, El Salvador, Sør Korea, Japan, Singapore og Vietnam på neste CoD møte i Sydney i oktober. Det er flere land som er potensielle søkere og det estimeres en økning fra dagens 64 medlemsland til ca. 98 innen 5 år.

Det er nå etablert sertifiseringsorganisasjoner i 52 medlemsland. Estland og Latvia har signert avtale om felles drift og utvikling for sine land. Når det gjelder arbeidet med forskning og utvikling henviste Mary McKinley til

en forskningskonferanse som vil finne sted på Reykjavik 15.-16 september i år. Young Crew vokser stadig, og viste til den avsluttede konkurransen «Project Management Championship» som var avholdt under Baltic Project Month. Det var 7 finalister fra 7 land der vinneren ble Latvia.

NESTE MØTE

Neste CoD møte skal avholdes i Sydney, Australia medio oktober 2016 i tilknytning til en stor regional konferanse samme sted med tema “Project Management: Building Capabilities”. Mer informasjon om denne kan finnes via linken: <http://www.ipma.world/event/aipm-national-conference-2016>



Bli sertifisert som kompetent prosjektleder!

Som sertifisert prosjektleder får du et internasjonalt anerkjent sertifikat, et kvalitetsstempel på ditt lederskap. Velg mellom bedriftsintern sertifisering eller deltakelse i den åpne sertifiseringen.

Sertifiseringskalender høsten 2016

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