



HÁLFNAÐ ER VERK ÞÁ HAFIÐ ER

Afmælisrit í tilefni af 30 ára afmæli VSF
Þógrímur Gestsson tók saman

30 ¹⁹⁸⁴⁻²⁰¹⁴
ára



VERKEFNASTJÓRNUNARFÉLAG
ÍSLANDS

HÁLFNAÐ ER VERK ÞÁ HAFIÐ ER
2014

Öll réttindi áskilin

Hönnun og uppsetning: Sóley Þórisdóttir
Myndir: Úr myndasafni VSF og félaga
Prentun: Pixel

Bók þessa má eigi afrita með neinum hætti,
svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun
eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða
í heild, án skriflegs leyfis útgefanda.

HÁLFNAÐ ER VERK ÞÁ HAFIÐ ER

Afmælisrit í tilefni 30 ára afmælis Verkefnastjórnunarfélags Íslands

Tekið saman af:
Þorgrími Gestssyni

EFNISYFIRLIT

ÁVARP FORMANNS	7	TÍMAMÓT Í SÖGU VSFÍ: VOTTUN VERKEFNASTJÓRA	19
VERKEFNASTJÓRNUNARFÉLAG ÍSLANDS Í 30 ÁR	8	VOTTUN ÍSLENSKRA VERKEFNASTJÓRA	20
VERKEFNASTJÓRNUN Á ÍSLANDI	9	VOTTUNARFERLIÐ	21
NÁMSKEIÐ OG RÁÐSTEFNUR	10	ÖNNUR NORDNET-RÁÐSTEFNAN	23
TÍMARIT OG FRÉTTABRÉF	10	KAFLASKIL Í SÖGUNNI	24
NORDNET-RÁÐSTEFNA Í REYKJAVÍK	11	SJÁLFSSKOÐUN	25
FÉLAGSFUNDIR OG RÆSING VERKEFNA	12	SÍVAXANDI FÉLAGAFJÖLDI	26
FAGLEG UMRÆÐA UM FLUGSTÖÐINA	12	VOTTANIR SÆKJA Í SIG VEÐRIÐ – ÍSLENSKA VOTTUNIN VOTTUÐ	27
HEIMSMEISTARAMÓTIÐ Í HANDBOLTA	13	HUGTAKALYKILL UM VERKEFNASTJÓRNUN	29
VSFÍ FÆR FAST AÐSETUR – DOFNAR YFIR FÉLAGINU	14	ÞRIÐJA ALÞJÓÐARÁÐSTEFNA VSF	30
NÝR KRAFTUR HLEYPUR Í FÉLAGSSTARFIÐ	15	VERKEFNASTJÓRNUN GEGNUM ÞENSLU OG HRUN – UNGLIÐAR KOMA TIL SÖGUNNAR	31
VERKEFNASTJÓRNUN VIÐ RÁÐHÚS	16	ENDURSKIPULAGNING VOTTUNAR	33
KOSTNAÐARMÁL KRUFIN	16	FIMMTA NORDNET-RÁÐSTEFNAN Í REYKJAVÍK	34
TÍU ÁRA AFMÆLIÐ	17	HEIMILDIR	35
ÞJÓÐVEGAHÁTÍÐ Á ÞINGVÖLLUM 1994	18	VIÐTÖL	37
Á LEIÐ INN Í TÖLVUHEIMINN	19		



STEINUNN HALLDÓRSDÓTTIR,
FORMÆÐUR

ÁVARP FORMANNS

Meðfylgjandi ágrip, sem ber heitið „Hálfnað er verk þá hafið er“, er ætlað að gefa yfirlit yfir helstu þætti í starfi Verkefnastjórnunarfélags Íslands sem um þessar mundir fagnar 30 ára afmæli sínu. Um er að ræða verkefni sem sett var á laggirnar í tilefni afmælisársins og stýrt af ritnefnd sem í sátu Ómar Imsland, Jónas Frímansson og Theodór Ottósson, framkvæmdastjóri félagsins. Í ágripinu er sérstaklega brugðið ljósi á aðdraganda að stofnun félagsins og á vinnu þeirra frumkvöðla sem hrifust af aðferðafræði verkefnastjórnunar og lögðu sig fram við að koma henni á framfæri hérlandis, bæði við almenning og innan háskólastigsins. Við hin, sem tókum tímabundið að okkur stjórnarsetu fyrir hönd félags sem þessa, stöndum í þakkarskuld við frumkvöðlana og viljum halda nafni þeirra á lofti. Í ágripinu er einnig stiklað á stóru í starfsemi félagsins og farið yfir þróun þess. Sérstök áhersla er lögð á vottunarmálin og samstarfið við Alþjóðasamband verkefnastjórnunarfélaga, IPMA.

Haustið 2013 fékk Verkefnastjórnunarfélag Íslands Þorgrím Gestsson, blaðamann og rithöfund, til að taka saman efnið en einnig til að taka viðtöl á stafrænu formi við bæði frumkvöðla sem og aðra sem seinna komu að starfi félagsins. Viðtölin auk þessarar samantektar eru góð heimild um starfsemi félagsins. Þorgrími og ritnefnd afmælisverkefnisins er þakkað fyrir vel unnið starf og þá sérstaklega Ómari Imsland sem hafði frumkvæði að verkefninu.

VERKEFNASTJÓRNUNARFÉLAG ÍSLANDS Í 30 ÁR

Verksvit hefur löngum verið í hávegum haft á Íslandi og verkhaðgir menn notið mikillar virðingar enda byggðu forfeður okkar landið með verklagni og útsjónarsemi sem ætla má að sé einmitt bakgrunnur orðtaksins gamla, „Hálfnað er verk þá hafið er“. Ef lagt er upp í verk af framsýni og með hyggindum er mikið áunnið með því einu að hefja það.

Stjórnun á ýmsum framkvæmdum, stórum og smáum, eins og veiðum, búskap eða húsbyggingu, var áður fyrr einfaldlega hluti af daglegu lífi sem krafðist fyrst og fremst verkþekkingar og heilbrigðrar skynsemi – og strits. Eitt af einkennum síðari tíma er að ýmislegt sem áður fyrr var talið vera sjálfsagður og eðlilegur þáttur lífsins hefur verið sett fram sem fræðilegar kenningar, jafnvel skipað í vísindalegt kerfi. Iðnbyltingin breytti flestu, lífið varð flóknara en áður ekki síst vegna tækniframfara, breyttra framleiðsluhátta og aukinnar verkaskiptingar.

Byggingameistarar, verkfræðingar og arkitektar fyrri alda og árþúsunda hafa oftast stjórnað sínum framkvæmdum sjálfir og það var ekki fyrr en á sjötta áratug síðustu aldar sem umræða um kerfisbundna verkefnastjórnun hófst. Grunnur hafði verið lagður að vísindalegum tímaáætlunum og tímaeftirliti á árum fyrri heimsstyrjaldarinnar og um miðja öldina komu til sögunnar ýmis áætlunarkerfi og stjórnunaraðferðir hjá bandaríska hernum og geimferðastofnun hans. Út úr því þróaðist nútímaverkefnastjórnun er ætlað var að sinna ákveðnum, skýrt afmörkuðum verkefnum sem skyldi haldið innan ákveðins tíma-, gæða- og kostnaðarramma.

Evrópusamtök verkefnastjórnunarféлага, sem nefndust í upphafi INTERNET, voru stofnuð á sjöunda áratug 20. aldar og fyrsta alþjóðaráðstefnan um þessi fræði var haldin í Vínarborg árið 1967. Hana sótti frá Íslandi Egill Skúli Ingibergsson verkfræðingur, sem starfaði hjá Orkumálastofnun, fyrir tilstilli þáverandi orkumálastjóra, Jakobs Gíslasonar. Þessi kynni Egils Skúla af verkefnastjórnun leiddu til þess að næstu árin stóð hann fyrir tugum námskeiða um það efni um allt land á vegum Stjórnunarfélagsins sem stofnað hafði verið 1961 til að efla áhuga á og stuðla að vísindalegri stjórnun og hagræðingu í hvers konar rekstri. Árið 1969 var Verkefnastjórnunarfélag Bandaríkjanna sett á laggirnar og bar skammstöfunina PMI (Project Management Institute) og 15 árum seinna, árið 1983, voru stofnuð á Norðurlöndum Samtök norrænu verkefnastjórnunarfélaganna (NORDNET). Fyrsta ráðstefna norrænu samtakanna var haldin í Stokkhólmi dagana 1. til 3. júní það ár og hana sátu nálægt 150 manns. Meðal ráðstefnugesta var einn Íslendingur, Daníel Gestsson, yfirverkfræðingur hjá Hafnamálastofnun. Hann beitti sér fyrir stofnun sambærilegs félags á Íslandi tæpu ári síðar sem nefndist í fyrstu Félagið verkefnastjórnun, og var kjörinn fyrsti formaður þess. Stofndagur félagsins var þriðjudagurinn 23. maí 1984.

VERKEFNASTJÓRNUN Á ÍSLANDI

Hugtakið *verkefnastjórnun* er þýðing Daníels Gestssonar á „Project Management“. Hann skilgreindi hugtakið á þann veg í greinargerð sinni um ráðstefnuna í Stokkhólmi að það táknaði „stjórnun á nýjum verkefnum í mjög víðum skilningi, t.d. stofnsetning nýs iðnaðar, bygging brúa eða hafna, umbætur á stjórnkerfi stofnana, uppsetning nýs skattkerfis o.s.frv.“ Þar segir einnig að stjórnun skipti sennilega mestu um framgang mála í hverju landi og ráði úrslitum um ríkidaemi eða fátækt, hvort þjóðir eru þróaðar eða vanþróaðar. „Stjórnun má skipta í ýmsa þætti og er verkefnastjórnun einn þeirra,“ segir í skýrslu Daníels.

Ef til vill hefur það skipt sköpum um stofnun Verkefnastjórnunarfélags á Íslandi og það hve farsælega til tókst að á ráðstefnunni í Stokkhólmi komst Daníel í kynni við Morten Fangel, forseta dönsku samtakanna. Hann var dálítið kunnugur á Íslandi, hafði verið vinnumaður á bæ fyrir norðan ungar maður. Úr varð að hann kom til landsins og stýrði sex daga námskeiði um verkefnastjórnun hér á landi á vegum Endurmenntunardeildar Háskóla Íslands dagana 9. til 14. apríl 1984. Þá höfðu verið lögð drög að stofnun verkefnastjórnunarfélags á Íslandi og á námskeiðinu voru skráðir 33 stofnfélagar. Því til viðbótar voru 16 stofnfélagar skráðir á skrifstofu Stjórnunarfélagsins og loks 40 á sjálfum stofnfundinum þann 23. maí 1984, þannig að stofnfélagar voru samtals 89. Í lok fyrsta starfsárs voru skráðir félagar orðnir 139 talsins úr ýmsum starfsgreinum. Þess ber þó að gæta að frá upphafi hefur aðild að félaginu ýmist verið í gegnum fyrirtæki eða bein aðild einstaklinga þannig að félagaskrá sýnir ekki strangt til tekið réttan fjölda einstaklinga sem eiga aðild að því.



Þátttakendur á námskeiði Mortens í apríl 1994, en margir þeirra voru á fyrsta námskeiði Mortens 1984

Á stofnfundinum skilgreindi Daníel hugtakið verkefnastjórnun og rakti möguleika Íslendinga til skoðanaskipta við aðra áhugamenn og félög á þessum vettvangi. Þar voru einnig samþykkt lög fyrir félagið, sem höfðu verið sniðin eftir lögum danska félagsins, „Projectplan“. Fyrstu stjórn félagsins skipuðu Daníel Gestsson formaður, Jón Hjaltalin Magnússon varaformaður, Tryggvi Sigurbjarnarson ritari, Baldur Jóhannesson gjaldkeri, Geir A. Gunnlaugsson og Svavar Jónatansson meðstjórnendur.

Í fyrstunni starfaði félagið í nánnum tengslum við Stjórnunarfélagið og hafði skrifstofu- og fundaaðstöðu á skrifstofu þess. Þessi nánú tengsl voru talin æskilegt til að koma í veg fyrir of mikla skörun á starfsemi en tengist verkefnastjórnun almennri stjórnun á ýmsan hátt. Þegar á fyrsta starfsárinu gekk félagið í Evrópusamtök verkefnastjórnunarféлага, sem þá var farið að nefna „International Project Management Association“, IPMA, og var stofnað árið 1965, svo og í NORDNET, samtök norrænu verkefnastjórnunarfélaganna.

Eitt af fyrstu verkefnum félagsins var að skipa nefnd til að taka þátt í samnorrænu verkefni sem fólst í því að tekin voru saman helstu hugtök sem snerta verkefnastjórnun á norðurlandamálunum fimm, íslensku, dönsku, finnsku, sænsku og norsku, ásamt ensku. Í þessa fyrstu orðanefnd voru kosnir Tryggvi Sigurbjarnarson, formaður hennar, Jónas Frímansson og Ingvar Björnsson og árið eftir bættist Pétur Maack í hópinn. Norræni orðalistinn kom út hjá NORDNET árið eftir og orðanefndin tók að sér að þýða hann á íslensku.

Kynnisferðir á vegum félagsins á vinnustaði hófust þegar haustið 1984 og slíkar heimsóknir áttu eftir að vera fastur liður í starfsemi þess. Fyrsta kynnisferðin var farin 18. september til ÍSAL þar



Fyrsta stjórnin

verkefnastjórnun við fyrirhugaða kísilmálmverksmiðju á Reyðarfirði sem var raunar aldrei byggð. Á þessum fyrstu árum var merki félagsins hannað, en höfundur þess er Gestur Ólafsson arkitekt.

sem Pálmi Stefánsson verkfræðingur hélt fyrirlestur um verkefnastjórnun hjá álverinu. Næsta vinnustaðaheimsókn var farin 9. nóvember í Skipulagsstofu höfuðborgarsvæðisins þar sem Gestur Ólafsson, arkitekt og framkvæmdastjóri Skipulagsstofunnar og virkur félagi, fjallaði um verkefnastjórnun í skipulagsmálum. Seinna í mánuðinum kom Morten Fangel í heimsókn til landsins á ný og gerði á félagsfundi grein fyrir þýðingu verkefnastjórnunar við nýsköpun og þróun nýs iðnaðar. Á sama fundi flutti Tryggvi Sigurbjarnarson erindi um verkefnastjórnun við byggingu Steinullarverksmiðjunnar á Sauðárkróki og Geir A. Gunnlaugsson talaði um

NÁMSKEIÐ OG RÁÐSTEFNUR

Forystumenn Verkefnastjórnunarfélags Íslands lögðu frá upphafi megináherslu á að stuðla að bættri stjórnun verkefna með því að standa fyrir námskeiðum, fyrirlesturum og fundum þar sem menn hittust og skiptust á skoðunum og miðluðu af reynslu sinni. Einnig var lögð mikil áhersla á samskipti við þau erlendu samtök sem félagið hafði gerst aðili að og Daníel Gestsson formaður sat þegar á fyrsta starfsárinu NORDNET-ráðstefnu í Túnsbergi í Noregi þar sem fluttir voru 17 fyrirlestrar um verkefnastjórnun. Þar af var einn íslenskur fyrirlestur, sem Jón Hjaltalín Magnússon rafmagnsverkfræðingur hafði samið og hann nefndi „Development of the Electronics Industry in Iceland“. Daníel tók að sér að flytja fyrirlesturinn þar sem Jón Hjaltalín átti ekki heimangengt.

Í mars 1985 var fundur í Stokkhólmi þar sem komu saman 15 fulltrúar alls staðar að á Norðurlöndum, þar af tveir frá Íslandi. Þar var rætt um upplýsingamiðlun milli landanna, ráðstefnur, námskeið og blaðaútgáfu hvernar þjóðar. Áhersla var lögð á að samræma starfsemi félaganna og að menn sæktu í meiri mæli lærdóm og fróðleik til grannþjóðanna. Einnig var rætt um NORDNET-ráðstefnur sem framundan voru, þ.e. í Kaupmannahöfn árið eftir, Helsinki 1986 og Reykjavík 1987, sem yrði frumraun hins nýja, íslenska félags í því að sjá um norræna ráðstefnu í þessum efnunum.

TÍMARIT OG FRÉTTABRÉF

Fyrstu tvö árin, sem Félagið verkefnastjórnun starfaði, fékk það inni fyrir greinar og tilkynningar í *Verktækni*, blaði Verkfræðingafélagsins, að því undanteknu að Félagið verkefnastjórnun gaf út tvö tölublöð af blaði, sem nefnt var *Félagið verkefnastjórnun FRÉTTIR*, undir ritstjórn Jóns Hjaltalíns Magnússonar, hið fyrra átta síður, hið síðara einblöðungur. Í stærra blaðinu er sagt frá verkefnastjórnunarráðstefnunni í

Túnsbergi og ýmsar fréttir af starfsemi norrænu félaganna, heima og erlendis. Árið 1985 kom út prentaður fjórblöðungur þar sem aðallega eru birt erindi frá ráðstefnu sem Verkefnastjórnunarfélagið hafði staðið fyrir, síðan þrjár einblöðungar sem fluttu örstuttar greinar um verkefnastjórnun og loks kynningarblað um félagið sem dreift var þetta sama ár og nefnt *Verkefnastjórnun – kynning á félagi*.

Árið 1986 hóf félagið útgáfu tímaritsins *Verkefnastjórnun* undir ritstjórn Gests Ólafssonar arkitekts. Meginefni þessa fyrsta tölublaðs eru erindi sem flutt höfðu verið á ráðstefnu um útflutning á þjónustuverkefnum og þar eru einnig birtar auglýsingar um hina alþjóðlegu NORDNET-ráðstefnu sem framundan var. Tímaritið kom næst út árið 1997, árið 1998 komu út tvö tölublöð og eitt 1999. Félagið hóf jafnframt útgáfu fjölritaðs fréttabréfs sem kom fyrst út árið 1986 og var gefið út til ársins 1993, tvisvar til þrisvar á ári, en þá féll útgáfan niður um hríð.



Ráðstefnugestir á NORDNET 1987

NORDNET-RÁÐSTEFNA Í REYKJAVÍK

Fyrsta NORDNET-ráðstefnan, sem haldin var á Íslandi, fór fram dagana 31. ágúst til 3. september 1987 á Hótel Loftleiidum. Úr varð að þetta yrði ekki einungis norræn ráðstefna, eins og lagt var upp með, heldur alþjóðleg. Alþjóðasamtökin IPMA og bandarísku samtökin, PMI, voru fengin til samstarfs. Kjörorð ráðstefnunnar var valið „The Spectrum of Project Management“ og voru boð send út um allan heim. Í samráði við systurfélög á Norðurlöndum var ákveðið að kalla ráðstefnuna „NORDNET-INTERNET-PMI 87“ til þess að undirstrika alþjóðlega samvinnu við undirbúning hennar. Ábyrgðin var þó eftir sem áður alfarið í höndum VSFÍ.

Haldnir voru 48 fyrirlestrar, þar af fimm íslenskir, og ráðstefnuna sóttu um 250 manns, þar af um 150 erlendir gestir frá um 17 löndum í Evrópu, Ameríku og víðar. Fjallað var um ýmsar hliðar verkefnastjórnunar, meðal annars við loft-, sjó- og landflutninga, fiskveiðar og fiskirækt, fjallað um menntun í verkefnastjórnun og starfsreynslu, einnig menntun í þessum efnunum við háskóla og á námskeiðum. Þá var rætt um samvinnu við skipulag verkefna og tæki til verkefnastjórnunar. Verndari ráðstefnunnar var

Vigdís Finnbogadóttir, þáverandi forseti Íslands, en heiðursgestur var þáverandi iðnaðarráðherra, Friðrik Sophusson. Forseti NORDNET, Morten Fangel, forseti INTERNET, Eric Gabriel, og forseti PMI, Max R Wideman, voru allir gestir ráðstefnunnar og héldu ræður. Það var álit stjórnar félagsins og nokkurra náinna samstarfsmanna á Norðurlöndum að með þessari ráðstefnu hafi verið brotið blað í samvinnu verkefnastjórnarféлага og samtaka þeirra og hafi Íslendingar greitt fyrir gagnkvæmum skilningi og vináttu milli landa beggja megin Atlantsála. Aldrei fyrr hefði tekist að leiða stærstu samtök verkefnastjóra til samstarfs í alþjóðlegri ráðstefnu. Formaður félagsins á þessum tíma var Daníel Gestsson en verkefnisstjóri ráðstefnunnar var Gunnar Torfason.

Þessi velheppnaða alþjóðlega ráðstefna vakti talsverða athygli á félaginu og fyrirbærinu verkefnastjórnun sem skilað sér meðal annars í hraðri fjölgun féлага. Á aðalfundi vorið 1989 var heildarfjöldi féлага orðinn 212 einstaklingar á vegum 86 fyrirtækja og hafði fjölgað úr 159 frá árinu áður.

FÉLAGSFUNDIR OG RÆSING VERKEFNA

Félagslífið hjá Félaginu verkefnastjórnun var blómlegt og fundir félagsins um ýmis mál, sem á döfinni voru, vel sóttir og mikið var um að vera í ýmiss konar verklegum framkvæmdum á Íslandi um þessar mundir.

Á árinu 1988 var haldinn fundur um svonefnt *alútbod* eða *alverktöku*, sem var nýstárlegt framkvæmdaform hér á landi. Fundinn sóttu 50 til 60 manns sem hlýddu á Ragnar Ingimarsson prófessor, Guðna A. Jóhannesson, verkfræðing frá Búseta, og Sverri Arngrímsson, framkvæmdastjóra málningarverksmiðjunnar Hörpu, flytja erindi um þessi efni og umræður urðu eftir framsöguerindin. Í fréttabréfi félagsins var sú ályktun dregin af máli manna að helst hefði mátt „að því finna að meira var talað um kosti þessa fyrirkomulags en galla, sem vissulega eru til. Þess vegna er þetta fyrirkomulag ekki heildarlausn á vanda byggingamála, heldur hentar undir ákveðnum kringumstæðum og getur því vissulega sparað fé og tíma.“ (Fréttabréf, des. 1988)

Sama haust var hollenskur ráðgjafi, dr. Alex van der Honert, alþjóðlegur ráðgjafi á sviði verkefnastjórnunar, fenginn til landsins til að stjórna námskeiði sem nefnt var „Ræs verkefnis“ (e.: Project Start-Up) og hafði verið sett á laggirnar til að bregðast við því að verkefni höfðu stöðugt orðið flóknari: Nýjar tegundir verkefna höfðu orðið til sem kröfðust breyttra vinnuáferða og krafan um að þeim yrði lokið á sífellt skemmri tíma leiddi af sér nauðsyn á öflugri og markvissri samvinnu innan verkefnahópanna. „Ræs verkefnis“ var aðferð til að takast á við þessi nýju viðhorf og finna leiðir til að leysa málin strax í upphafi, áður en þau yrðu vandamál.

FAGLEG UMRÆÐA UM FLUGSTÖÐINA

Langstærsta og umtalaðasta verklega framkvæmdin, sem var í gangi á Íslandi um þessar mundir, var bygging Flugstöðvar Leifs Eiríkssonar. Lengi hafði verið á döfinni að halda ráðstefnu um þá miklu framkvæmd; hún hafði verið boðuð vorið áður en dregist úr hömlu. Flugstöðvarbyggingin var mikið til umræðu í fjölmiðlum og manna á meðal, ekki síst vegna óheyrilegs umframkostnaðar sem kom ekki fram fyrr en á lokastigi framkvæmdanna. Ýmsum þótti sem Verkefnastjórnunarfélagið stæði ekki undir nafni nema það tæki „þetta mál til faglegrar umræðu“.

Ráðstefnan var loks boðuð þriðjudaginn 23. maí 1989 í Rúgbrauðsgerðinni og henni valin yfirskriftin: „Má eitthvað af þessari miklu framkvæmd læra?“ Framsögumenn voru ekki af verri endanum: Leifur Magnússon verkfræðingur, Indriði H. Þorláksson hagsýslustjóri, Halldór V. Sigurðsson ríkisendurskoðandi, Garðar Halldórsson, húsameistari ríkisins, Svavar Jónatansson, framkvæmdastjóri Almennu verkfræðistofunnar, Steindór Guðmundsson ráðgjafarverkfræðingur, Páll Sigurjónsson, framkvæmdastjóri Ístaks, Stanley Pálsson, framkvæmdastjóri VSP, og Egill Skúli Ingibergsson, forstjóri Rafteikningar.

Fram kom á ráðstefnunni að umframkostnaðurinn við flugstöðvarbygginguna væri orðinn nærri 800 milljónir króna, hærri fjárhæð en veitt var á því ári til allra skólabygginga á landinu og svipuð upphæð og öll bygging Þjóðarbókhöðunnar hafði kostað fram að því. Indriði Þorláksson, fjárlaga- og hagsýslustjóri, sagði að skortur á heildarsýn yfir framkvæmdir, slægur undirbúningur og skortur á upplýsingum til réttra aðila væru nokkrar ástæður fyrir því að svo mikið fór úrskeiðis. Þjóðviljinn hafði eftir honum (24.05.1989) að svarið væri ekki einfalt en ein helsta skýringin á þessari framúrkeyrslu væri sú að „heilarskipulag á framkvæmdinni hefði ekki verið með nógu góðum hætti og hlutverk og skyldur einstakra aðila ekki nægjanlega skilgreind og þeim ekki gert að standa skil á gjörðum sínum“. Alþýðublaðið hafði sama dag eftir Tryggva Sigurbjarnarsyni, sem var þá orðinn formaður félagsins Verkefnastjórnunar, að sá umframkostnaður, sem varð við framkvæmdina, stafaði af viðbótum og breytingum sem gerðar voru á byggingartímanum og þær mætti „rekja til þess, að verkefnið var óskilgreint í upphafi, menn höfðu enga heildaryfirsýn og aldrei var gerð samræmd fjárhags- og framkvæmdaætlun.“ (Alþbl., 24.05.1989)

HEIMSMEISTARAMÓTIÐ Í HANDBOLTA

Í maí 1990 birtist á forsiðu *Fréttabréfs* félagsins athyglisverð boðun til félagsfundar þar sem fjallað skyldi um efnið: „Nútímaverkefnastjórnun við skipulagningu á heimsmeistaramótinu í handknattleik á Íslandi 1995“. Í tilefni af þessu skrifaði Ómar Ingólfsson, sem hafði verið í forystu félagsins frá upphafi, í *Fréttabréfið*: „Sá misskilningur er oft og víða á kreiki að verkefnisstjórnun felist eingöngu í stjórnun framkvæmda við mannvirkjagerð. Vissulega eru verklegar framkvæmdir áhugaverðar fyrir verkefnastjórnun en aðferðir hennar koma ekki síður að gagni við skipulagsleg verkefni. Heimsmeistarakeppnin í handknattleik árið 1995 er eitt af slíkum verkefnum.“

Jón Hjaltalín Magnússon rafmagnsverkfræðingur var einn af þekktustu handknattleiksmönnum þjóðarinnar um langt skeið, einn af stofnfélögum félagsins og varaformaður þess um skeið. Hugmyndin að þessu umfjöllunarefni var frá honum komin en hann var um þessar mundir formaður Handknattleikssambandsins og hafði setið í framkvæmdanefnd Ólympíunefndar Íslands. Þeir Jón Hjaltalín Magnússon og Gunnar Torfason, sem setið hafði nokkur ár sem varaformaður Handknattleikssambandsins, höfðu haldið tvö námskeið, árin 1986 og 1988, sem nefndust „Skipulagning og verkefnastjórnun við hönnun, byggingu, rekstur og fjármögnun fjölnota Íþróttahúsa“. Hið athyglisverða við þetta heimsmeistaramót var sú breyting á fyrirkomulagi, sem samþykkt hafði verið, að í stað þess að 16 lið mættu til leiks eftir undankeppni, sem skiptist í fjóra riðla, skyldu 24 handboltalið keppa um meistaratitilinn. Svíar og Íslendingar höfðu sóst eftir að halda keppnina og skar teningskast úr um að hún félli Íslendingum í skaut.

Fundur félagsins um skipulagningu heimsmeistarakeppninnar var haldinn í Tæknigarði Háskóla Íslands 5. desember 1990 og 40 til 50 manns sóttu hann. Jón Hjaltalín fjallaði um umfang heimsmeistaramótanna og sérstöðu HM95; Gunnar Torfason ræddi um HM 90 en hann hafði farið á vegum Handknattleikssambands Íslands til Tékkóslóvakíu ásamt Baldri Jóhannessyni, kynnt sér keppnisástöðuna þar og ýmsar hliðar á framkvæmd mótsins; Baldur talaði um undirbúningsstarfið, þar

á meðal námskeið í verkefnastjórnun, sem haldið hafði verið fyrir stjórn Handknattleikssambandsins, og gerð verkefnishandbókar fyrir HM95, þar sem 500 verkþættir voru skilgreindir; meðal þeirra voru: lyfjapróf, landkynning, uppbygging landsliðsins, hugsanlegt óveður og verkföll. Fundurinn þótti takast vel og milli 30 og 40 manns sóttu hann. Gunnar Birgisson, bæjarstjóri í Kópavogi, fjallaði um málið frá sjónarhóli Kópavogsbæjar, aðallega um byggingu og kostnað við stóra keppnishúsið sem reisa átti þar. Deilur um kostnað væntanlegs keppnishúss bar á góma og bent var á að algeng mistök hér á landi væru að kostnaður, sem áætlaður væri eftir forathugun, væri talinn endanlegur kostnaður. Hann benti á deiluna um kostnað við endurbyggingu Þjóðleikhússins, sem verið hefði „dæmigerður farsí um slíkt tilfelli“, eins og segir í *Fréttabréfi* félagsins (febr. 1991).

Af máli frummælenda var ljóst hve gífurlega stórt þetta verkefni var og hvílkir hagsmunir væru í húfi fyrir fjölmarga aðila. Einnig var bent á að þarna væru miklir möguleikar á að kynna landið í erlendum fjölmiðlum og glæða áhuga fólks á handboltaíþróttinni.

Keppnin fór fram í Reykjavík og á Akureyri og tókst að ýmsu leyti ágætlega. Þó varð ekkert úr byggingu handboltahallar í Kópavogi sem átti að kosta milljarð króna. Lofað hafði verið að ríkissjóður legði 300 milljónir til hennar en þegar til kom dró ríkisstjórnin framlag sitt til baka. Á endanum varð samkomulag um að ríkið greiddi Handknattleikssambandi Íslands 25 milljóna króna skaðabætur vegna útgjalda sem sambandið hafði orðið fyrir vegna málsins. Í staðinn var Laugardalshöllin stækkuð með nýbyggingu til austurs og ýmsar endurbætur voru gerðar á eldri mannvirkjum. Íþróttamannvirkjum á Akureyri var einnig breytt og þau bætt í samræmi við kröfur sem gerðar voru vegna þessarar alþjóðlegru keppni. Þetta kostaði skattgreiðendur vissulega nokkurt fé en slík frávik var erfitt að sjá fyrir.

Eftir á töldu menn að afskipti Verkefnisstjórnunarfélagsins af þessu risavaxna verkefni fyrir litla þjóð hlytu að hafa verið til bóta, það hafi verið nokkur trygging fyrir því að verkið færi rétt af stað; eða eins og Baldur Jóhannesson skrifaði í umfjöllun sinni um málið í *Fréttabréfinu*: „Slík vinnubrögð eru því miður fremur sjaldgæf hér á landi en ættu að vera eins sjálfsgöð og nauðsynleg og brunatrygging.“

VSFÍ FÆR FAST AÐSETUR – DOFNAR YFIR FÉLAGINU

Ekki var sami kraftur í starfi félagsins um og upp úr 1990 og verið hafði fyrstu árin. Þó var alltaf eitthvað á seyði eins og fundurinn um HM95 sýnir. Vorið 1990 gekkst félagið fyrir fundi um verkefnastjórnun í vörupróun þar sem Geir A. Gunnlaugsson, forstjóri Marels, hafði framsögu og tveir starfsmenn, Jón Þór Ólafsson og Hörður Arnarson, skýrðu frá starfsemi fyrirtækisins. Í máli þeirra kom fram að þróun nýrrar tækni krefðist þess að starfsmenn hefðu verulegt frjálrsæði, þess þyrfti að gæta að þröng tímamörk lömuðu ekki sköpunargetuna; þannig hefðu tímaáætlanir stundum riðlast verulega og hefðbundin notkun aðferða verkefnastjórnunar ekki dugað. Fundarritari bætti við: „Frelsaðir fundarmenn töldu þó að leita mætti eftir að stytta þróunartíma með aðferðum verkefnastjórnunar.“

En vissulega hafa menn gert sér grein fyrir því að óhætt væri að leggja við eyrun þegar Marelsmenn töluðu því skömmu áður hafði verið tilkynnt að fyrirtækið fengi útflutningsverðlaun forseta Íslands.

Þau tímamót urðu um þessar mundir í sögu Verkefnastjórnunarfélagsins að það fékk fast aðsetur í fyrsta sinn, nánar tiltekið í Tæknigarði, Dunhaga 5, Reykjavík. Fram til þess hafði aðsetur félagsins og póstfang verið hjá Stjórnunarfélaginu en daglegur rekstur mest mætt á formanninum hverju sinni. Þá bar það til tíðinda að Tryggvi Sigurbjarnarson ráðgjafarverkfræðingur, sem tekið hafði við formennsku af fyrsta formanninum, Daniel Gestssyni, og gegnt embættinu 1987 til 1988, var ráðinn fyrsti framkvæmdastjóri félagsins þótt ekki væri hann í föstu starfi.

Vorið 1991 var rætt um að eitt af aðalverkefnum næsta árs ætti að vera viðræður milli VSFÍ annars vegar og hins vegar Gæðastjórnunarfélags Íslands, sem stofnað var 1986, og Hagræðingarfélagsins, sem var stofnað 1984, um að efla samstarf þessara félaga. Ekkert varð þó af slíkum fyrirætlunum. Í byrjun árs 1992 var samþykkt á stjórnarfundum tillaga um að félagið stæði ekki fyrir NORDNET 93 eins og fyrirhugað var „því ekki væri markaður fyrir slíka ráðstefnu og nær væri að beina kröftunum að nærtækari verkefnum, svo sem að kynna félagið og halda frekar fleiri litlar innanlandsráðstefnur um málefni dagsins, gera meira af því að „taka út“ verkefni og vera ekki feimnir við að gagnrýna ef þurfa þætti“. Einnig var ákveðið að í stað þess að halda fund með áhugamönnum um ráðstefnuhald 16. janúar, sem hafði áður verið samþykkt, skyldi boða „aktivista“ félagsins til hugarflugsfundar miðvikudaginn 29. janúar til að fjalla um markmið og hlutverk þess því allir voru sammála um að félagið þyrfti að fá andlitslyftingu. Í framhaldi af þessu samþykkti stjórnin að slá af NORDNET 93 vegna mikils kostnaðar (fundargerð 8. jan. 1992) og biðja Pálma Stefánsson, sem dvaldi þá í Helsinki, að mæta á NORDNET-ráðstefnu ársins fyrir hönd félagsins og tilkynna þessa ákvörðun stjórnarinnar. Úr varð að ráðstefnan 1993 skyldi haldin í einhverju Eystrasaltsríkjanna.

Þetta ber að skoða í ljósi þess samdráttar í atvinnulífnum og atvinnuleysis sem varð í kjölfar almennra kjarasamninga, sem nefndir voru „þjóðarsáttarsamningar“, árið 1990. Í framhaldi af þeim kjarasamningum tókst að stöðva óðaverðbólgu þá er geislað hafði næstu 20 ár á undan, sem kunnugt er, meðal annars með hóflegum launahækkunum og verðstöðvun, og almenningur var í framhaldi af því hvattur til að „kaupa íslenskt“. Segja má að ákvörðun VSFÍ um að hætta við að halda ráðstefnuna hafi verið í samræmi við þetta ástand í efnahagsmálum þjóðarinnar.

NÝR KRAFTUR HLEYPUR Í FÉLAGSSTARFID

VSFÍ lognaðist þó aldeilis ekki útaf þótt dauft væri yfir íslensku atvinnulífi á fyrstu árum tíunda áratugarins. Mikil áhersla var lögð á að halda fundi og námskeið innanlands en árið hófst með dálitilli sjálfskoðun: Á félagsfundum í janúarlök 1992 var rætt um stöðu félagsins, spurt hverju það hefði áorakað síðan 1984, hvert það stefndi, hvaða árangri menn vildu að félagið næði og hvernig þeir vildu vinna. Um 20 manns sóttu fundinn og fjörugar umræður urðu um stefnuna og framtíðarstarfið. Efníð varð síður en svo útrætt og framhaldi umræðunnar var vísað til aðalfundar um vorið þar sem Gunnar Torfason og Tryggvi Sigurbjarnarson ræddu málið frekar. Ekki er að sjá að niðurstaða hafi fengist að sinni en sjálfsgætt hefur þessi umræða skilað sér að einhverju leyti inn í starf félagsins.

Í febrúarlök stóð félagið fyrir ráðstefnu um opinberar framkvæmdir í samvinnu við fjármálaráðuneytið og Samband íslenskra sveitarfélaga. Um 70 manns sóttu ráðstefnuna. Þar fluttu erindi Guðmundur Rúnar Guðmundsson, deildarstjóri í fjármálaráðuneytinu, Skúli Guðmundsson, forstöðumaður framkvæmdadeildar Innkaupastofnunar ríkisins, Ingólfur Þórisson, forstjóri tæknideildar Ríkisspítalanna, Bjarni Þór Einarsson, sveitarstjóri á Hvammstanga, Jónas Frímansson, verkfræðingur hjá Ístaki hf., Ámundi Brynjólfsson, verkfræðingur hjá borgarverkfræðingi, og Gunnar Torfason ráðgjafarverkfræðingur. Ræðumenn fjölluðu um stöðu verkefnastjórnunar, hver frá sínum sjónarhóli og skiptu flestir umfjöllun sinni í fernt, undirbúning, hönnun, framkvæmd og skilamat, og röktu hvernig staðið var að hverjum þessara þátta, hver hjá sinni stofnun. Niðurstaðan þótti vera þessi þegar meginefni ráðstefnunnar var tekið saman í lokin: undirbúningi opinberra framkvæmda væri verulega ábótavant, hönnun í sæmilegu horfi, framkvæmd vel á vegi stöð en skilamat mjög vanrækt nema í undantekningartilvikum.

Á sama tíma, dagana 24. og 26. febrúar, stóð félagið fyrir námskeiði í verkefnastjórnun í samvinnu við Endurmenntunastofnun HÍ og Samband íslenskra sveitarfélaga, sem 20 manns sóttu, flestir tæknimenn sveitarfélaga. Farið var yfir grundvallaratriði í verkefnastjórnun og bygging íbúða fyrir aldraða tekin sem dæmi. Einnig var farið yfir meginatriðin í *Handbók um opinberar framkvæmdir* sem komið hafði út á vegum fjármálaráðuneytisins um haustið. Kennari var Tryggvi Sigurbjarnarson.

Síðar þennan sama vetur, þann 26. mars, bryddaði félagið í samvinnu við Félag viðskiptafræðinga og hagfræðinga upp á þeirri nýlundu að standa fyrir morgunverðarfundum. Yfirskrift fyrsta fundarins var í samræmi við ástandið í þjóðfélaginu: „Árangursrík stjórnun á samdráttartímum.“ Fundinn sóttu 50 manns og þar fluttu erindi um þetta efni Knútur G. Hauksson, forstöðumaður flutningamiðstöðvar Eimskips, Gunnar H. Sigurðsson, deildarstjóri hjá Sementsverksmiðju ríkisins, og Davíð Á. Gunnarsson, forstjóri Ríkisspítalanna. Að lokum voru pallborðsumræður undir stjórn fundarstjórans, Birgis Jónssonar, sem þá var formaður félagsins. Rætt var um að halda þessu fundaformi áfram og það var svo sannarlega gert; morgunverðarfundir hafa verið fastur liður á dagskrá félagsins æ síðan.

Sigurjón Markús Jóhannsson verkfræðingur tók við formennsku um vorið af Birgi Jónssyni og Gunnar Torfason var varaformaður. Ný stjórn hélt öflugum starfi fyrri stjórnar áfram og í september var haldið námskeið um „mannlega þáttinn“ í verkefnastjórnun í samvinnu við Endurmenntunastofnun HÍ. Námskeiðið var raunar á ensku og bar yfirskriftina „The Human Resource Aspects of Project Management“ en kennarar voru tveir danskir sálfræðingar, Mette Arntoft og Henning Green, sem höfðu margsinnis haldið tilsvarandi námskeið. Námskeiðið sóttu 18 manns með ólíkan bakgrunn og reynslu og voru allir sammála um að það hefði verið afar gagnlegt og lærdómsríkt.

VERKEFNASTJÓRNUN VIÐ RÁÐHÚS

Síðar um haustið var haldinn félagsfundur í Ráðhúsi Reykjavíkur þar sem fjallað var um verkefnastjórnun við þá mjög svo umtöluðu og umdeildu opinberu framkvæmd, byggingu ráðhússins. Mest bar á deilum um kostnað og kostnaðaráætlanir en einnig voru skiptar skoðanir um útlit hússins og staðsetningu þess. Ekki var þetta þó sérstaklega rætt heldur verkefnastjórnun við bygginguna almennt og reynt að skapa heildaryfirsýn yfir þessa miklu framkvæmd.

Stefán Hermannsson aðstoðarborgarverkfræðingur rakti feril verkefnisins frá því að hugmyndin var fyrst viðruð, árið 1986, þar til húsið var tekið í notkun, 14. apríl 1992. Hann sagði að í upphafi hefði verið leitað til Morten Fangel og fengin hjá honum góð ráð um stjórnun verkefnisins en út úr því komu drög að verkefnishandbók. Stefán sagði að áhrif Mortens væru ef til vill ekki augljós við fyrstu sýn en skytu upp kollinum ef betur væri að gáð, ekki síst slagorðið hans: „Død over patentløsningerne“. Með því vísaði hann til þess að í þessu verkefni (ráðhúsinu) hefði mjög oft þurft að grípa til aðferða sem hentuðu undir þeim kringumstæðum en hefðu ekki endilega hentað í öðrum verkefnum, við aðrar aðstæður. Stefán fór lofsamlegum orðum bæði um verktaka og hönnuði sem voru að langstærstum hluta íslenskir.

KOSTNAÐARMÁL KRUFIN

Þótt talsvert væri að gert þetta árið var stjórn Félagsins Verkefnastjórnar ekki alveg hætt heldur var boðað til ráðstefnu um kostnað 3. desember í samvinnu við Félag ráðgjafarverkfræðinga. Félagið hafði um hríð verið í sambandi við fjölþjóðasamtök svonefndra kostnaðarverkfræðinga – „International Cost

Engineering Council“ (ICEC) og forsvarsmenn þess höfðu hugleitt þann möguleika að íslenska félagið sækti um aðild að þessum samtökum. Úr varð að haldin var ráðstefna um þetta efni í byrjun desember þar sem aðalfyrirlesari var Per-Willy Hetland, formaður norska verkefnastjórnunarfélagsins. Hann var meðal þeirra sem stofnuðu norsku verkefnastjórnunar- og kostnaðarfræðifélögin, þekktur fyrirlesari í Noregi og víðar og starfaði um langt árabil við olíuframkvæmdirnar í Norðursjó. Hann ræddi málið út frá þekktum kenningum um þessi fræði: „Cost Engineering – from Quantity Survey (QS) to Total Cost Management (TCM)“ eða samkvæmt orðanna hljóðan: „Kostnaðarstjórnun, frá umfangseftirliti til heildarkostnaðarstjórnunar“. Síðan fluttu nokkrir Íslendingar styttri erindi um reynsluna í þessum efnum hér innanlands.

Á útmánuðum 1993 voru farnar skoðunarferðir á tvo vinnustaði, í Vífilfell og flugskýli Flugleiða í Keflavík, og í marslok boðuðu Gunnar Torfason og Guðrún S. Hilmsdóttir til morgunfundar 30. mars sem segja má að hafi verið í beinu framhaldi af kostnaðarráðstefnunni. Þar var rætt ýmislegt úr fyrirlestri Hedlands og fleiri mál tengd þessum fræðum: hvernig hægt væri að meta kostnaðaráætlanir, hvenær áætlunin væri á rauðu, gulu eða grænu ljósi, hvernig áhættuþættir væru metnir og hvaða áhrif þeir hefðu. Í framhaldi af þessum morgunverðarfundum var myndaður umræðuhópur um kostnaðarfræði, sem Gunnar Torfason leiddi, og kom hópurinn þrisvar sinnum saman þetta vor.

TÍU ÁRA AFMÆLIÐ

Tíunda starfsári Félagsins verkefnastjórnunar lauk 23. maí 1994 og stjórnin ákvað í tilefni dagsins að senda öllum skuldlausum félögum eintak af bók Mortens Fangel, *Verkefnisáætlun*, í þýðingu Tryggva Sigurbjarnarsonar. Þar er farið yfir grundvallaratriði áætlanagerðar og innsýn veitt í flest hugtök og aðferðafræði skipulagðrar verkefnastjórnunar til að auðvelda fólki að tileinka sér aðferðirnar við lausn eigin verkefna.

Í tilefni afmælisins ákvað stjórn félagsins, sem þá var undir formennsku Gunnars Torfasonar verkfræðings, einnig að efna til námstefnu þar sem sérstök áhersla skyldi lögð á kostnaðarfræði. Auk þess hafði stjórnin til athugunar að koma á skipulögðu námi í verkefnastjórnun í samvinnu við endurmenntun Háskólans. Miðað var við að slíkt nám yrði grundvöllur að alþjóðlegri viðurkenningu verkefnastjóra sem myndi opna þeim aðgang að erlendum vinnumarkaði, jafnfætis erlendum starfsbræðrum.

Gunnar Torfason lagði í tilefni tíu ára afmælisins mat á stöðu félagsins og verkefnastjórnunar á Íslandi, í grein sem birtist í september 1994. Þar segir meðal annars að grunnhugsun nútímaverkefnastjórnunar sé víða komin inn í íslenskt þjóðlíf og sérstaklega beri að „fagna því hvernig ýmsir opinberir aðilar hafa tekið aðferðirnar upp í stofnunum sínum, bæði við endurskipulagningu daglegs reksturs og við framkvæmd og lausn einstakra afmarkaðra verkefna.“ Hann bendir í því sambandi á ýmsar stofnanir, t.d. Hagstofu Íslands, Framkvæmdasýsluna, Veðurstofuna, Landsvirkjun og margar stofnanir Reykjavíkurborgar. Hins vegar nefnir Gunnar í grein sinni að mikill hluti verktaka hafi ekki náð að tileinka sér nútímaverkefnastjórnun en helstu ástæður þess séu smæð eininga og skortur á almennt menntun, sérstaklega tungumálamenntun.

Þá nefnir Gunnar í grein sinni að upp hafi sprottið félög sem sinni ýmsum hliðum stjórnunarmála, mörg þeirra með þröng markmið, sumpart mjög tengd því sem ætti að rúmast innan verkefna Verkefnastjórnunarfélags Íslands. Sem dæmi nefnir hann Gæðastjórnunarfélag Íslands, Hagræðingarfélag Íslands, áhugahópa um kostnaðarfræði, vörustjórnun (logistic) og endurgerð fyrirtækja (reengineering) og fleiri. Hann varpar því fram til umhugsunar hvort ekki sé vænlegra að sameina kraftana, annað hvort með samruna þessara félaga, sumra eða allra, eða með nánú samstarfi.

Á þessum tíma hafði Ísland nýlega fengið aðild að Evrópska efnahagssvæðinu (EES) og Gunnar kveðst telja að Efnahagsbandalag Evrópu, eins og Evrópusambandið var nefnt þá, feli í sér fjölbætta samvinnu og samruna þjóða á ýmsum sviðum, sem kalli á „nýja hugsun, á nýja möguleika. Landamæri falla og markaðir fyrir vöru og þjónustu stækka óðfluga. Verkefnastjórnun er vettvangur án landamæra ef rétt er að staðið varðandi samvinnu við sambærileg félög erlendis og menntunarmál“. Síðan vitnar hann í umræðu á vinnufundi menntanefndar IPMA í Brussel fyrr á afmælisárinu þar sem samræming menntunar verkefnastjóra í hinum ýmsu löndum var til umræðu. „Þar voru menn trúaddir á þann möguleika að verkefnastjórar með rétta reynslu og menntun og góða tungumálakunnáttu, eigi greiða leið í stjórnunarstörf utan síns heimalands á komandi árum.“ Í samræmi við þetta er Gunnar í grein sinni á þeirri skoðun að koma eigi á „samræmdum námsleiðum í öllum eða flestum löndum, sem aðild eiga að IPMA, sem endi með prófi og viðurkenningu á hæfni nemenda til að fást við verkefnastjórnun á alþjóðamarkaði“. Stærstu breytingarnar í þessum efnum á fyrsta áratug 21. aldar voru þær að framboð á námskeiðum og ýmsum námsbrautum fyrir verkefnastjórnun jukust mjög. En Gunnar er ekki ánægður með það að öllu leyti, finnst að borið hafi á því að kröfur til verkefnastjóra hafi minnkað og „illu heilli vikið fyrir aukinni áherslu á menntun og prófgráðu“. Hann bendir einnig á að borið hafi á því að oft verði vart við að leiðandi þátttöku verkefnastjórans í ákvarðanatöku um tæknilegar útfærslur sé hafnað „en þess í stað aukin áhersla lögð á mýkri þætti stjórnunar eins og mannleg samskipti og upplýsingamiðlun“. Honum finnst litlar framfarir hafa orðið í fundatækni og engar í nýtingu funda sem stjórnunartækis.

Samt sem áður kveðst þessi fyrrum formaður VSF vera bjartsýnn á framtíðina og trúa því að félagið muni halda áfram að hafa bætandi áhrif á stjórnun verkefna á Íslandi. „Ef lítið er 10 ár til baka er hægt að vera sáttur við þá þróun, sem orðið hefur í félaginu og verkefnastjórnun almennt. Verkefnastjórnun er áhugaverður og krefjandi starfsvettvangur. Tækni og aðferðarfræði verkefnastjórnunar nýtist ekki aðeins við verklegar framkvæmdir, heldur einnig og ekki síður við til dæmis skipulagsleg verkefni, þróunarverkefni og upplýsingatengd verkefni.“ (Gunnar Torfason: Verkefnastjórnunarfélag Íslands 10 ára, Skjal:word\gunnars\pm\felagid\vsfi10ar)

ÞJÓÐVEGAHÁTÍÐ Á ÞINGVÖLLUM 1994

Ekki er að sjá að Verkefnastjórnunarfélagið hafi fjallað um eða skipt sér á nokkurn hátt af undirbúningi eða skipulagi þjóðhátíðarinnar á Þingvöllum sem stjórnvöld blésu til 17. júní 1994. Þar fór hins vegar ýmislegt úr böndunum og talið er að af þeim um 70 þúsund manns, sem lögðu leið sína til Þingvalla þessa helgi, hafi um 15 þúsundir aldrei komist á staðinn því sannkallað öngþveiti myndaðist á þjóðveginum. En í byrjun febrúar 1995 blés félagið loks til ráðstefnu um skipulagningu og framkvæmd þjóðhátíðarinnar. Þar talaði Guðmundur Árnason, deildarstjóri í forsætisráðuneytinu, um skipulagningu og framkvæmd hátíðarinnar, Jón Ásbergsson, framkvæmdastjóri útflutningsráðs, talaði um landkynningaráhrif þjóðhátíðarinnar 1994 og Ómar Ragnarsson, fréttamaður og rithöfundur, velti fyrir sér spurningunni: Hvers vegna þjóðhátíð? Magnús Oddsson ferðamálastjóri talaði um ferðamál í tengslum við þjóðhátíð, Helgi Hallgrímsson vegamálastjóri talaði um endurbætur á þjóðveginum til Þingvalla og Jón Hjaltalín Magnússon verkfræðingur velti upp spurningunni um hvort halda ætti þjóðhátíð á Þingvöllum fimm ára hvert ár. Loks talaði Gunnar Torfason, verkfræðingur og verkefnastjóri, um skipulagningu og framkvæmd þjóðhátíða og sagði í lokaorðum sínum: „Ef Verkefnastjórnunarfélag Íslands getur á einhvern hátt greitt götu stjórnvalda eða opinberra aðila, sem standa þurfa að stærri verkefnum, þá erum við reiðubúnir til aðstoðar.“

Vafalaust má segja að öll þessi mál hefði mátt kryfja til mergjar áður en hátíðin var haldin en menn lofuðu öllu fögru fyrir næstu Þingvallahátíð: Halldór Blöndal samgönguráðherra lofaði að gerð yrðu ný bílastæði til að koma í veg fyrir umferðartafir þar og að bundið slitlag yrði lagt á veginn allan

hringinn. Ráðuneytismaðurinn Guðmundur Árnason sagði að líklega væri ráðlegt að hátíðin stæði lengur en einn dag og einnig mætti hugsa sér að undirbúningi yrði skipt milli tveggja hátíðarnefnda, einnar sem skipulegði dagskrána og annarrar þar sem lögregla, vegagerð og fleiri aðilar störfuðu með fulltrúum hátíðarnefndar. (Mbl. 10. feb. 1995, bls. 9).

Það má hafa til marks um starf Verkefnastjórnunarfélagsins á þessum fyrstu árum að stjórn þess átti frumkvæði að því að efna til umræðna um framkvæmdir af ólíklegasta tagi, fyrst og fremst af faglegum áhuga á slíkum málum. Í lok nóvember 1995 blés félagið til ráðstefnu um verkefnastjórnun við hönnun og framkvæmdir við gerð mismægra gatnamóta á mótum Höfðabakka og Vesturlandsvegur í Reykjavík. Ráðstefnuna sóttu 35 manns og fluttir voru sex fyrirlestrar sem ákveðið var að gefa út.

Um þessar mundir vann Þórhallur Guðmundsson, sem búsettur er í Ósló, að hagræðingu innan sjúkrahúsa í Noregi. Sú hagræðing fólst einkum í að innleiða aðferðir, byggðar á aðferðafræði og verkefnastjórnun í skipulagsvinnu og stjórnun innan sjúkrahúsanna. Stjórn VSFÍ fékk Þórhall til að fjalla um þetta efni á hádegisfundum sem haldinn var 28. desember og 30 manns sóttu.

Á LEIÐ INN Í TÖLVUHEIMINN

Það bar til tíðinda árið 1996 að félagið fékk heimasíðu sem hafði slóðina [www://skima.is/vsfi/](http://www.skima.is/vsfi/). Boðað var að þar yrðu birtar helstu upplýsingar um félagið og ýmislegt því tengt, meðal annars um væntanlega ráðstefnu NORDNET 97 sem fyrirhugað var að halda hér á landi haustið eftir. Heimasíðan fékk andlitslyftingu á starfsárinu 1999 til 2000 og meðal annars voru settar inn ýmsar upplýsingar um félagið og starfsemi þess og tengsl við önnur félög. Orðasafn félagsins var þá einnig komið á netið, samkvæmt samstarfssamningi við Íslenska málstöð sem skrifað hafði verið undir nokkrum árum fyrr.

Í mars 2003 var svo tekin upp ný og breytt heimasíða í takt við hraðfara þróun, sem orðið hafði í tölvutækni, og efnið gert aðgengilegra en áður. Þar birtist meðal annars *Fréttabréfið*, áhugahópar innan félagsins fengu sínar undirsíður og þar var farið að birta fundagerðir, ýmis gögn og samninga, svo og símaskrá félagsins. Heimasíðan fékk afbragðsviðtökur sem sjá má á því að allt fyrsta árið fékk hún 50 þúsund heimsóknir. Árið 2004 var enn unnið að uppbyggingu heimasíðunnar, sem hafði þá fengið slóðina www.vsf.is og var skipt annars vegar í opna vefsíðu og hins vegar lokaða síðu sem var eingöngu fyrir félagsmenn; á lokaða hlutann voru settar kynningar á viðburðum á vegum félagsins en á opnu heimasíðunni var ætlunin að kynna félagið fyrir öllum áhugamönnum um verkefnastjórnun, birta fréttir af vottun og viðburðum á vegum VSF, kynna ráðstefnur á vegum samstarfsfélaga þess, birta upplýsingar um námskeið í verkefnastjórnun hér á landi og hlekkja á rafræn tímarit um verkefnastjórnun svo eitthvað sé nefnt. Jafnframt var hætt að gefa út *Fréttabréf* félagsins á pappír og það eingöngu sett rafrænt á heimasíðu félagsins. Jafnframt voru öll eldri tímarit sett á rafrænt form og vistuð á sama stað. Árið eftir var tímarit félagsins, *Verkefnastjórnun*, eingöngu gefið út á rafrænu formi og í kjölfarið var ákveðið að gefa tímaritið ekki út starfsárið 2005 til 2006 heldur skyldu stjórnarmenn einbeita sér að öðrum verkefnum.

TÍMAMÓT Í SÖGU VSFÍ: VOTTUN VERKEFNASTJÓRA

Dauft virðist hafa verið yfir starfi Verkefnastjórnunarfélagsins um miðjan tíunda áratuginn og meðal annars féll niður útgáfa fréttabréfs frá því vorið 1993 þar til útgáfa hófst á ný í nóvember 1996 þegar fyrsta

tölublað fréttabréfs þess árs kom út undir ritstjórn Ómars Imsland, heftur fjórblöðungur, ljósritaður í 300 eintökum.

Á forsiðu *Fréttabréfsins* er grein eftir Gunnar Torfason um alþjóðlega vottun verkefnastjóra sem ef til vill má segja að marki nokkur tímamót í sögu félagsins. Gunnar skýrir þessa vottun þannig að hún sé „viðurkenning á ástandi, gæðum, hæfileikum, reynslu eða öðru, sem hægt er að leggja mælikvarða á“. Hann rekur síðan að víða hafi verið settar upp vottunarstofur sem gegndu „því hlutverki að prófa einstaklinga, fyrirtæki eða tækjabúnað og votta að hið prófaða sé í samræmi við kröfur í lögum og reglugerðum eða uppfylli lágmarkskröfur, sem settar eru í gildandi stöðlum. Má þar nefna til ýmsar löggildingastofur.“

Gunnar skrifar síðan að mörg Evrópulönd hafi tekið upp vottunarkerfi fyrir verkefnastjóra en Engendingar verið frumkvöðlar og aðrar þjóðir tekið mið af þeirra starfi. Á Norðurlöndum voru Norðmenn í fararbroddi en eftir fylgdu Svíar, Hollendingar, Austurríkismenn, Danir og Þjóðverjar. Á þessu stigi þróunar vottunarkerfisins voru vottuð eða staðfest tvö, stundum þrjú, stig verkefnastjóra í þeim löndum Evrópu þar sem þetta fyrirkomulag hafði verið tekið upp. Munurinn á stigunum var aðallega fólgin í stærð verkefnanna, sem vottunin náði til, hvort þau væru einföld eða flókin og hversu mikla ábyrgð verkefnastjórinn bar. Enn var þó eingöngu um að ræða vottun á hæfni verkefnastjóra til að starfa í sínu eigin landi.

Alþjóðasamband verkefnastjóra, IPMA, var stofnað árið 1965, eins og áður er komið fram, og vann að því frá ársbyrjun 1994 að samræma menntun verkefnastjóra þannig að sambandið gæti farið að votta alþjóðlega verkefnastjóra sem gætu farið á milli landa með vottorð um að þeir byggju yfir þeirri menntun, þekkingu, reynslu og tungumálakunnáttu sem gerði það að verkum að þeir gætu stýrt stærri verkefnum hvar sem væri í heiminum. Til að svo gæti orðið varð að samræma kröfur til menntunar, þekkingar og reynslu í aðildarlöndum IPMA. Skapa þyrfti verkefnastjórum möguleika á að stunda slíkt nám í sínu heimalandi og sjá til þess að IPMA veitti þeim, sem luku slíku námi og gætu sýnt fram á fyrrnefnda hæfileika, vottun sem „IPMA-viðurkenndur verkefnastjóri“ og gildi í öllum aðildarlöndum sambandsins.

VSFÍ tók þátt í þessu samstarfi frá því að það hófst en framgangur þess var misjafn frá landi til lands. Þegar tvö ár voru liðin hafði alþjóðlegi þátturinn í vottunarferlinu hins vegar setið dálítið eftir og IPMA sætti á mæli einstakra þjóða fyrir að hafa dregið lappirnar. En hluti af vandamálinu var að ekki hafði tekist að tryggja fjárframlög til að greiða rekstrarkostnað fagráðs sem annaðist þessa alþjóðlegu vottun.

En Gunnar Torfason var bjartsýnn og framtíðarsýn hans haustið 1996 var sú að VSFÍ bæri gæfu til að koma á vottunarkerfi fyrir verkefnastjóra fyrir næstu aldamót. Trú hugmyndafræði verkefnastjórnunar lagði hann fram þessa áætlun: „Á árinu 1997 verði fjárhagur tryggður og námsefni byggt upp. Menntun og vottun verði síðan tekið sem tveggja ára „verkefni“, árin 1998 til 1999. Í lok þess tímabils verði árangurinn skoðaður og metinn, þörfin greind og ákvörðun tekin um áframhald.“

VOTTUN ÍSLENSKRA VERKEFNASTJÓRA

Tímaáætlun Gunnars Torfasonar var færð fram í tímamót og mikill kraftur settur í innleiðingavinnuna. Formleg innleiðing vottunar IPMA hjá VSFÍ hófst með því að Ómar Imsland og Steinunn Huld Atladóttir hófu um áramótin 1996–1997 viðræður við matsmennina Klaus Pannenbäcker, forseta IPMA-ráðsins, og Erhard Motzel um skipulag vottunarmála á Íslandi, aðstoð þýska verkefnastjórnunarfélagsins og stuðning IPMA. Jafnframt öfluðu þau upplýsinga hjá breska félaginu um vottunarferlið á Bretlandi og höfðu meðal annars farið í kynnisferð til félagsins. Fjárhagsáætlun um vottunina á Íslandi lá fyrir í febrúar og endanlegt

kostnaðarmat verkefnisins í júní. Þau Ómar og Steinunn Huld voru kjörin í stjórn VFSÍ vorið 1997, Ómar formaður en Steinunn varaformaður, og veittu þau félaginu forystu á meðan vottunarferlið var fest í sessi eða til aðalfundar 2002 þegar Hildur Hrólfsdóttir varð formaður og Sigríður H. Hermannsdóttir varaformaður.

Fjöldi fyrstu umsóknanna um vottun, vorið 1997, fór fram úr vonum þótt gjaldið væri nokkuð hátt: 100 þúsund krónur fyrir félagsmenn en 120 þúsund fyrir aðra. Kynningarfundur með umsækjendum, matsmönnum og Klaus Pannenbäcker var haldinn 28. apríl. Vinnufundur voru svo haldnir í júní og júlí og rifjuð upp helstu atriði verkefnastjórnunar. Verkefnaskýrslum var síðan skilað í ágúst og viðtölin milli matsmanna og umsækjenda fóru loks fram 9. september en ekki voru lögð próf fyrir umsækjendur í þessu fyrsta vottunarferli.

Daginn eftir að þessu fyrsta vottunarferli lauk hófst NORDNET 97, önnur alþjóðlega ráðstefnan um verkefnastjórnun sem haldin var í Reykjavík. Á henni fengu fyrstu íslensku B- vottuðu verkefnastjórnarnir afhent skírteini sín. Þeir voru: Geir Þórólfsson, Karl Friðriksson, Sigurður Ragnarsson, Ingólfur Hrólfsólfsson, Steinar Friðgeirsson, Logi Kristjánsson og Gunnlaugur B. Hjartarson. Í framhaldi af þessari fyrstu vottun var haldinn kynningarfundur um vottunarmál í Evrópu þar sem fram kom að gerð yrði gangskör að því að félagið gæti boðið upp á D-stigs vottunarferli IPMA sem er lægsta stig alþjóðlegrar vottunar. Með henni er þekking umsækjanda staðfest en ekki gerð sérstök krafa um reynslu á sviði verkefnastjórnunar.



Fyrsti vottunarhópurinn 1997

VOTTUNARFERLIÐ

„IPMA-vottun verkefnastjóra“, eins og það heitir fullu nafni, skiptist í fjögur stig: A-vottun er æðsta stigið og veitir rétt til að taka að sér yfirstjórn stórra verkefna á alþjóðavísu, „Certificated Project Director, Certificated International PM“. Enn hefur aðeins einn Íslendingur fengið slíka vottun, en það er Sigurður R. Ragnarsson framkvæmdastjóri hjá ÍAV. Vottun verkefnastjóra samkvæmt B-stigi er fyrst og fremst staðfesting á hæfni og fenginni reynslu umsækjandans; stuðst er við mat á verkefni sem hann hefur unnið við og borið ábyrgð á sem verkefnisstjóri en enginn getur sótt um slíka vottun nema hafa unnið sem verkefnisstjóri í fimm ár, þar af þrjú ár sem verkefnastjóri umfangsmikilla verkefna. C-vottanir verkefnastjóra eru miðaðar við þá sem hafa minni reynslu en krafist er til B-vottunar og við D-vottun er engin starfsreynslu við verkefnastjórnun krafist.

Það var ekki einfalt að koma á alþjóðlega viðurkenndri vottun verkefnastjóra á Íslandi. Næsta skref í því ferli, eftir að þessu fyrsta vottunarferli á Íslandi lauk, var að Ómar Imsland og Steinunn Huld tóku þátt í lokagerð samkomulags um IPMA-vottun. Hún var kynnt á fundi alþjóðasamtakanna í bænum Bled í Slóveníu í febrúar 1998 þar sem jafnframt var stofnaður stýrihópur um vottun undir forystu Hans Knöpfel frá svissneska verkefnastjórnunarfélaginu. Fyrsti fundur stýrihópsins var haldinn í júní og þá var skrifað undir samkomulag um IPMA-vottun. Á sama fundi voru afhent til umsagnar fyrstu drög að IPMA CB, Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnisstjóra.

Þegar vottun verkefnastjóra hófst á Íslandi var einungis um að ræða B-stigs vottun. Skilyrði til þátttöku í því vottunarferli var að umsækjendur væru orðnir þrítugir að aldri, hefðu lokið stúdentsprófi eða tilsvareandi iðnprófi og unnið að borið ábyrgð á skilgreindum verkefnum undanfarin fimm ár, þar af stýrt að hluta eða öllu leyti verkefnum undanfarin þrjú ár. IPMA-vottun verkefnastjóra er fyrst og fremst staðfesting á hæfni og fenginni reynslu umsækjandans og verkefni, sem hann hefur þegar unnið, lögð til grundvallar því mati. Vottunin fór í upphafi fram í samstarfi innlendra og erlendra matsmanna og hluti ferlisins fór fram á ensku. Umsóknargögn og verkefnisskýrsla voru því eðli málsins samkvæmt á ensku.

Vottunarferlið, eins og það fór fram í byrjun, hófst með *kynningarfundum* þar sem farið var yfir einstök atriði ferlisins og fyrirspurnum svarað. Umsækjendur fengu í hendur gegn greiðslu handbók með öllum gögnum og leiðbeiningum. Næst fyllti umsækjandinn út *umsóknareyðublað* og sjálfsmatsblað, skrifaði æviágrip sitt og fyrstu drög að verkefnaskýrslu sem skyldi vera 200–300 orð. Sjálfsmatið átti að gera umsækjandanum kleift að meta sinn eigin styrkleika og veikleika í aðferðafræði verkefnastjórnunar áður en lengra væri haldið.

Að þessu loknu var haldinn *vinnufundur* þar sem skerpt var samræmd notkun hinna ýmsu hugtaka sem notuð eru í verkefnastjórnun. Þetta var ekki síst gert vegna þess að nokkuð var um að sama hugtakið væri notað um mismunandi hluti í íslensku og ensku. Á þessum vinnufundi var þátttakendum skipt í verkefnahópa sem áttu að leysa ákveðin verkefni samkvæmt aðferðafræði verkefnastjórnunar og fengu þeir tvo daga til verksins. Þessu næst átti umsækjandinn gera *verkefnaskýrslu* þar sem hann lýsti verkefni sem hann hefði stýrt að hluta eða í heild. Áhersla var annars vegar lögð á framgang verkefnisins og hins vegar á hlutverk umsækjandans sem verkefnisstjóra. Miðað var við að skýrslan væri 15–30 A4-blöð, auk fylgigagna. Við mat á skýrslunni var lögð megináhersla á það hvernig umsækjandinn skýrði verkefnið, umhverfi þess, eigið hlutverk og þann lærdóm sem draga mætti af verkefninu. Loks fór fram *viðtal* á ensku þar sem umsækjandinn svaraði spurningum um efni skýrslunnar og hlutverk sitt sem verkefnastjóra.

Önnur umferð vottunar verkefnastjóra hófst í febrúar 1998 og stóð fram í maílok. Að þessu sinni var samið við breska verkefnastjórnunarfélagið, APM, um að hafa eftirlit með vottuninni en matsmenn á þess vegum bjuggu yfir mikilli reynslu á þessu sviði. Bresku matsmennirnir voru John Pyman og Brian Harrison en innlendir matsmenn þeir Egill Skúli Ingibergsson, Jónas Frimannsson og Guðmundur Pétursson sem höfðu allir fengið viðurkenningu sem matsmenn hjá IPMA. Tveir verkefnastjórar, Kolbeinn Kolbeinsson hjá Ístaki og Þórður Víkingur Friðgeirsson hjá Tæknivali, fengu B-vottun um vorið.



Jónas Frimannsson, Egill Skúli Ingibergsson og Guðmundur Pétursson

Haldið var áfram að bjóða B-stigs vottun á árinu 1999 og samið við danska félagið um að taka að sér að útvega matsmenn. Að þessu sinni sá Daninn Per Frank Povlsen um matið en hann var einnig umsjónarmaður vottunarmála í Danmörku og fulltrúi Dana í vottunarnefnd IPMA. Honum til fulltingsis voru íslensku matsmennirnir Egill Skúli Ingibergsson, Jónas Frimannsson og Guðmundur Pétursson sem höfðu allir fengið viðurkenningu IPMA til þeirra starfa. Tveir þeir fyrrnefndu, Egill Skúli og Jónas, voru á aðalfundi þetta vor tilnefndir heiðursfélagar í VSFÍ en áður höfðu frumkvöðlarnir Morten Fangel, Daniel Gestsson og Gunnar Torfason verið gerðir að heiðursfélögum.

ÖNNUR NORDNET-RÁÐSTEFNAN

Eins og fyrr segir fengu sjö fyrstu vottuðu verkefnastjórnarnir á Íslandi afhent skirteini sín á annarri alþjóðlegu NORDNET97 ráðstefnunni sem Verkefnastjórnunarfélagið stóð fyrir, haustið 1997. Ráðstefnan stóð dagana 10. til 12. september og hana sóttu 140 manns frá löndum beggja vegna Atlantsála. Umfjöllunarefni hennar var „Gæði í verkefnastjórnun“, „Quality in Project Management“. Fluttur voru 40 fyrirlestrar, sem skiptust í þrjá „strauma“, og fjallaði hver og einn þeirra um afmarkað efni. Yfirskriftir þeirra voru: Helstu aðferðir og reynsla verkefnastjórnunar, mæling frammistöðu og árangursmat og gæðastjórnun í verkefnum og tölvutækni.“

NORDNET97 er meðal stærstu og vönduðustu ráðstefna um verkefnastjórnun sem haldin hefur verið á Íslandi. Grunnhugsun ráðstefnunefndar var að fylgja eftir þeim árangri sem náðist í tengingu verkefnastjórnunarfélaga og samtaka Ameríku og Evrópu á NORDNET87 í Reykjavík. Ráðstefnunefnd skipuðu Garðar Lárusson, fráfarandi formaður VSE, Steinunn Huld Atladóttir, Arna Ormarsdóttir, Magnús Bjarnason, Alfreð Halldórsson og Gunnar Torfason. Ráðstefnustjóri var Ómar Imsland, nýkjörinn formaður félagsins. Í heiðursnefnd sátu Ingibjörg Sólrún Gísladóttir borgarstjóri, Steingrímur Hermannsson, bankastjóri Seðlabankans, og Friðrik Sophusson fjármálaráðherra. Verndari ráðstefnunnar var Davíð Oddsson forsætisráðherra og hélt hann opunarávarp. Lykilræðumenn voru Dr. Kenneth Humphreys, Ph.D., PE CCE., Dr. Deborah S. Kezbon, Ph.D. og Próf. Jon Lereim, Ph.D.



Verkefnisstjórn NORDNET97: Garðar, Alfreð, Steinunn, Arna, Ómar Ingólfsson, Gunnar, Magnús.



Frá vinnufundi ráðstefnunefndar, Gunnar Torfason.

Ráðstefnunefndin lagði mikla vinnu og metnað í allan undirbúning. Hóf hún störf á fyrri hluta árs 1996 og lokauppgjöri var lokið seint á haustmánuðum 1997. Ráðstefnan tókst í alla staði vel að dómi erlendra sem innlendra þátttakenda og var félaginu til sóma.

Þess má geta til gamans að erindi Gunnars Torfasonar, „Relocation of a Fishing Village“, um endurbyggingu og flutning íbúðarhúsa á Súðavík eftir snjóflóðin 1995, var birt í Félagsriti PMI, PMNetwork/2 1998. Erindið flutti Gunnar líka á þýsku á Seminar of The Baltic Group of Sworn Appraisers, on Assessment and Cost Engineering, haldið 1997 í Wismar í Þýskalandi undir nafninu Mass-Experten –Assessment to Value Losses due to Nature Catastrophe.

Á meðan ráðstefnan stóð voru haldnir fimm fundir í stjórn NORDNET þar sem fulltrúar Íslands voru þau Steinunn Huld Atladóttir og Ómar Imsland. Á fundunum var rætt um endurnýjun á samstarfssamningi milli Norðurlandanna, skipt á reynslu og settar ákveðnar reglur um hvernig haga ætti ráðstefnum í framtíðinni þannig að þær rækjust ekki hver á aðra. Einnig voru sjálf vottunarmálin rædd, almennur samstarfssamningur við PMI og drög að sérsamningi þar sem kveðið er á um gagnkvæma viðurkenningu verkefnastjóra landa á milli. Á þessum fundum kom enn fremur fram að Ísland og Finnland voru í forystu um vottun á verkefnastjórum samkvæmt kröfum IPMA; einnig var rædd sú ákvörðun VSFÍ að í framtíðinni myndi félagið halda ráðstefnur til jafns við aðra, eða fimmta hvert ár en ekki tíunda hvert eins og verið hafði fram að því.

KAFLASKIL Í SÖGUNNI

Með því að Verkefnastjórnunarfélagið hóf alþjóðlegt vottunarferli á verkefnastjórum á Íslandi urðu kaflaskil í sögu félagsins. Fram að því hafði sérstök menntanefnd séð um menntunar- og fræðslumál og meðal annars staðið fyrir ýmsum námskeiðum en ekki þótti við hæfi að félagið væri beggja vegna borðs, staði hvort tveggja fyrir námskeiðum í verkefnastjórnun og vottaði hæfni verkefnastjóra. Menntanefndin var því lögð niður og hætt að skipuleggja á vegum félagsins námskeið sem snertu verkefnastjórnun. Þess í stað var samið við aðra aðila, sem höfðu staðið fyrir hliðstæðum námskeiðum, um að félagsmönnum byðust gagnleg og áhugaverð námskeið í þessum fræðum. Á næstu árum færðist þessi menntun að nokkru leyti inn í háskóla landsins og Háskóli Íslands hefur meðal annars boðið upp á hana í tengslum við ýmis fög.

Þegar farið var af stað með IPMA vottun verkefnastjóra var nauðsynlegt að skilgreina þau hugtök, sem notuð eru í verkefnastjórnun. Steinunn Huld Atladóttir og Ómar Imsland tóku að sér að gera hugtakalykil á íslensku og ensku með helstu alþjóða skilgreiningum og útskýringum þar á. Hugtakalykillinn, sem byggði á “International Competence Baseline (ICB)”, innihélt einnig skilgreiningu á þeim 4 vottunarstigum sem voru í boði hjá IPMA. Til að auka gæði Hugtakalykilsins voru nokkrir af reynslumestu verkefnastjórum landsins fengnir til að lesa hann yfir og koma með ábendingar. Á þessum árum var mikil vinna hjá IPMA við að skilgreina og endurbæta ICB og því ekki tímabært að fara út í kostnaðarsama þýðingu sem síðan þyrfti að margbreyta. Hugtakalykillinn var uppfærður nokkrum sinnum og notaður í fimmtán ár og hafður aðgengilegur öllum frítt á vefsíðu VSE.

Í ársbyrjun 2012 gaf félagið síðan út beina þýðingu á ICB sem fékk heitið „Grunnvíðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra“ og öllum aðildarlöndum IPMA ber að gefa út. Í þessu riti er lýsing á fjórum vottunarstigum IPMA-vottunar, grunnþættir aðferðafræðinnar á bak við ferlið eru skilgreindir og sett viðmið fyrir alla 52 hæfnisþætti verkefnastjórnunar sem eiga að auðvelda matið. Ritið, sem gengur undir heitinu ICB, er því grundvallarrit fyrir matsmenn og leiðbeiningarrit fyrir þá sem hyggjast fá vottun, og fyrirleitt alla þá sem vilja kynna sér þær aðferðir og hugtök sem um ræðir.

SJÁLFSKOÐUN

Enda þótt skriður hefði komist á vottunarferli verkefnastjóra á árinu 1997 og félagið hefði staðið fyrir NORDNET-ráðstefnu um haustið var starfsemi þess að öðru leyti ekki líflig. En stjórn sú sem tók við félaginu um vorið, undir forystu Ómars Imsland og varaformannsins Steinunnar Huldar Atladóttur, setti fram ítarlega stefnumótun þar sem stjórnarmenn litu gagnrýnum augum í eigin barm og reyndu að átta sig á hvoru tveggja, hinum sterku og hinum veiklu hliðum félagsins.

Það sem miður hafði farið að þeirra mati var að félagið væri lítið þekkt og einsleitt, starfið byggðist á hverfulli sjálfböðavinnu, samskiptin innan þess væru veik, það vantaði samastað og félagsstarf væri lítið. Einnig töldu þau að tengsl félagsins við menntastofnanir væru of lítil. Sterku hliðarnar væru hins vegar góð tengsl við erlend félög og góður aðgangur að fyrirtækjum, að ekki væru önnur félög starfandi á þessu sviði hér á landi og að verkefnastjórnun væri talin hafa meðbyr. Þá sýndi það sterka stöðu félagsins að vottun verkefnastjóra væri hafin og undanfarið hefði félagið staðið fyrir öflugri blaðaútgáfu.

Í stefnumótun stjórnarinnar var meðal annars lagt til að stofnuð yrði eins konar *lávardadeild*, fimm manna stuðningsráð skipað gömlum, reyndum og virtum verkefnastjórum sem komnir væru í ábyrgðarstöður eða hættir störfum en hefðu samt áhrif. Þetta ráð myndi hitta stjórnina einu sinni eða tvisvar á ári en vera annars til taks ef á þyrfti að halda. Hugmyndin var að þetta ætti að auðvelda aðgang að lykilmönnum fyrirtækja þegar á þyrfti að halda, hvort sem um væri að ræða fjárfloflun, námstefnur, ráðstefnuhald eða annað þvíumlíkt.

Tímaritið *Verkefnastjórnun*, sem hafði komið út öðru hverju frá árinu 1986, var gefið út í aðdraganda NORDNET-ráðstefnunnar haustið 1997 undir ritstjórn stjórnarmannanna Gunnars H. Sigurðssonar, Helga S. Gunnarssonar og Kristjáns M. Ólafssonar og auk þess komu út tvö fréttabréf á árinu. Í ritstjórnarpistli *Verkefnastjórnunar* segir meðal annars að stjórn félagsins sé það ljóst að gera þurfi stóratæk í að kynna félagið og markmið þess, meðal annars standa fyrir öflun og dreifingu upplýsinga um verkefnastjórnun, stuðla að menntun og rannsóknnum á sviði verkefnastjórnunar og kynna og auka skilning á nauðsyn markvissrar verkefnastjórnunar.

Þetta var skrifað í framhaldi af því að á aðalfundi í apríl 1998 hafði félagið boðið til hugarflugsfundar á stofnedei félagsins, 23. maí um vorið, þegar 13 ár voru liðin frá stofnun þess. Markmiðið var að fá fram umræðu um tilgang félagsins og hvert bæri að stefna. Á aðalfundi árið eftir, 1999, kom fram að unnið hefði verið að stefnumótun fyrir félagið með það fyrir augum að breiða út aðferðafræði verkefnastjórnunar til stærri markhóps en þess sem þá var í félaginu. Þetta var gert með því að ákveðnir markhópar voru flokkaðir eftir atvinnugreinum, menntun og störfum til þess að fá yfirlit yfir hvar verkefnastjórnun væri beitt og hvar þörfin væri mest fyrir félagið. Síðan var markmiðssetningin skoðuð með því að greind voru styrkleiki/veikleiki og ógnanir/tækifæri sem væru fyrir hendi. Þessu átti að halda áfram næsta misserið.

Árið 1999 voru liðin 15 ár frá stofnun félagsins og í tilefni af því var félagsmönnum boðið til fagnaðar föstudaginn 29. október. Um 40 manns mættu til veislunnar



Kynningarátak fyrir félagið. Á myndinni er Sigríður H. Hermannsdóttir



Frá 15 ára fagnaði VSFÍ

og hlýddu á erindi doktoranna Mortens Fangel og Rolfs A. Lundin um nýjungar í verkefnastjórnun en Yrsa Sigurðardóttir, verkfræðingur og rithöfundur, og stjórnarmaður í VSFÍ, flutti gamanmál. Veislustjóri var Tryggvi Sigurbjarnarson.

Á aðalfundi vorið 2000 var langt komin sú endurskoðun á starfi og tilgangi félagsins sem hófst með hugarflugsfundi á afmælisdegi þess vorið 1998 og á aðalfundi vorið 2000 var ljóst að með náms- og ráðstefnuhaldi skyldi lagður grunnur „að áframhaldandi útbreiðslu á aðferðafræði verkefnastjórnunar og því mun félagið enn sem fyrr leggja áherslu á þann þátt í starfsemi félagsins“. Á vinnufundum um þessi mál hafði komið fram mikill áhugi á að haldnir yrðu stuttar og hnitmiðaðar kynningar á aðferðafræðinni í heild sinni, hvort tveggja til að kynna það sem hún snerist um og gera fólki grein fyrir um hvaða þætti hennar það þyrfti að fræðast. Stjórnin taldi einnig að mikilvægur þáttur í að styrkja félagið í sessi væri að koma því í fast húsnæði og að því var unnið um þessar mundir. Loks má nefna að kannað var hvort ná mætti samstarfi við önnur sambærileg félög um sameiginlegan rekstur á tímariti um stjórnun til þess að auka upplýsingamiðlun til félagsmanna en það leiddi ekki til neinnar niðurstöðu.

SÍVAXANDI FÉLAGAFJÖLDI

Áhugahópurinn um svokölluð kostnaðarfræði, sem stofnaður hafði verið nokkrum árum áður og nefndur hefur verið, var endurreistur snemma árs 1997. Einnig sótti Guðrún S. Hilmisdóttir, annar frumkvöðlanna að stofnun hópsins, fulltrúaráðsfund hjá ICEC (International Cost Engeneering Council) á svæði 2, sem kallað er, en það nær yfir Evrópu og Austurlönd nær. Það voru þau Guðrún og Helgi S. Gunnarsson sem stóðu fyrir þessari endurreisn kostnaðarfræðihópsins og hann kom þrisvar saman til fundar á árinu. Markmið hópsins var einfaldlega að auka þekkingu fólks á þessum fræðum, jafnt þeirra sem störfuðu innan hans, þeirra sem vinna að kostnaðaráætlunum og alls almennings.

Orðanefnd sú sem skipuð hafði verið nokkrum árum áður hafði lognast út af rétt eins og kostnaðarfræðihópurinn en orðasafnið hafði verið sett inn á vefsíðu hjá Íslenskri málstöð. Málstöðin hafði hins vegar verið sameinuð Stofnun Árna Magnússonar og orðasafnið var því komið inn á vef þeirrar stofnunar og þar er hann enn að finna.

Á aðalfundinum í apríl 1999 var gerð lagabreyting sem skipti líklega ekki miklu máli, telst í

rauninni hafa verið smávægileg, en hafði þó í för með sér breytingu á því hvernig nafn félagsins er ritað. Fram að því hafði það verið skammstafað VSFÍ en þar eð það er skammstöfun Vélstjórafélags Íslands, sem var eldra félag en Verkefnastjórnunarfélagið, þótti nauðsynlegt að fella niður síðasta stafinn, þannig að upp frá því var nafnið skammstafað þannig: VSF.

Segja má að í upphafi nýrrar aldar hafi Verkefnastjórnunarfélagið verið með nokkrum blóma. Á aðalfundinum 2002 kom fram að þátttaka í íslenska félaginu var margföld á við þátttöku í systurfélögunum annars staðar á Norðurlöndum, væri notast við þá frægu höfðatölureglu. Félagatalan var komin upp í 350 en til að mynda voru þá um 500 í finnska félaginu en fjöldinn þar hafði lengi verið á bilinu 300 til 350. Starfsemi félagsins var hins vegar að mestu leyti bundin við Reykjavík og nágrenni og menn voru farnir að velta fyrir sér möguleikum á að koma upp svæðadeildum, til dæmis á Akureyri, Egilsstöðum og Selfossi, til að ná nýjum félagsmönnum þar. Félagið hélt áfram að vaxa næstu árin og á starfsárinu 2005 til 2006 gengu 68 nýir félagsmenn í félagið þannig að heildarfjöldi félaga fór í um 400. Ári síðar var fjöldinn kominn í 430.

VOTTANIR SÆKJA Í SIG VEDRIÐ – ÍSLENSKA VOTTUNIN VOTTUÐ

Fram að aldamótum höfðu íslenskir verkefnastjórar einvörðungu fengið B-stigs vottun og raunar varð dálítil lægð í henni sumarið 2000 þegar aðeins einn fékk staðfesta B-vottun. Vorið 1999 varð samkomulag við breska félagið um samstarf við D-vottun, prófið kom beint þaðan og samið hafði verið um að farið yrði yfir það í Bretlandi. Þess vegna fór vottunin alfarið fram á ensku. Vorið 2000 reyndu þrír einstaklingar sig við D-vottun en enginn náði því. Greining á orsökum þess leiddi í ljós að tungumálaörðugleikar væru stór þáttur í því að svo fór sem fór, meðal annars vegna þess að gerð var krafa um mjög næman skilning á skilgreiningu hugtaka og um nákvæma notkun einstakra orðasambanda. Í ljósi þessa náði VSF samkomulagi við Breta um leyfi til að þýða prófgögn og að niðurstöður yrðu metnar af íslenskum matsmönnum. Eftir það hafa matsmenn vottunar á Íslandi verið íslenskir og öll gögn á íslensku.

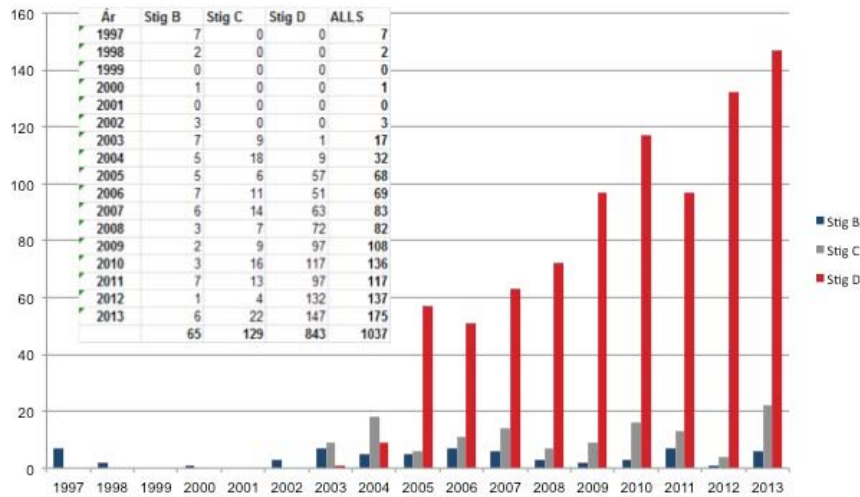


IPMA-VOTTUN Í ÞREPUNUM FJÓRUM ER SKILGREIND ÞANNIG:

- D** | Alhliða þekking á aðferðafræði verkefnastjórnunar án reynslu.
- C** | Getur stýrt flóknum verkefnum og aðstoðað við stjórn flóknari verkefna.
- B** | Getur stýrt flóknum verkefnum.
- A** | Hefur yfirumsjón með öllum verkefnum innan fyrirtækisins.

Næsta skref var stigið í ágúst 2000 með því að gerð var áætlun um útgáfu á hugtakalykli vegna verkefnastjórnunar. Grunnurinn að lyklinum var annars vegar efni vinnufunda í vottunarferlinu, hins vegar efni ICB frá IPMA en auk þess hafði verið stuðst við ýmis önnur gögn. Áfram var unnið að því að koma á D-vottun á Íslandi. Í apríl 2001 var fundað með John Edge og John Pyman um hvernig mætti framkvæma íslenska IPMA D-vottun á Íslandi og jafnframt hófst undirbúningur að C-vottun hér. Að sögn Ómars Imsland og Steinunnar Huldar Atladóttur, sem ráku þetta mál fyrir hönd VSF, taðist þetta um rúmt ár af ýmsum ástæðum, meðal annars vegna vinnu við hugtakalykil, sem talinn var grundvöllur frekari þróunar vottunar á Íslandi, og þess að ákveðið var að bjóða upp á C-vottun samhliða D-vottun. En Ómari og Steinunni Huld ber saman um að án aðstoðar Bretanna, ekki síst Johns Pyman, hefði vegurinn að D- og C-vottun verið bæði lengri og grýttari og mun dýrari.

Í árslok 2003 höfðu samtals 30 einstaklingar hlotið IPMA B-vottun, níu C-vottun en aðeins einn hafði þá öðlast D-vottun. Smám saman tók vottun alþjóðlegra verkefnastjóra í sig veðrið og á starfsárinu 2004 til 2005 hlaut samtals 31 B-, C eða D-vottun og höfðu þá 72 fengið IPMA-vottun frá upphafi. Árið eftir varð mikil aukning á D-vottun og fengu 72 slíka vottun á því tímabili. Þá miklu aukningu sem varð í vottunum árið 2005 má rekja til þess að þeir Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson hófu að kenna verkefnastjórnun á meistarastigi við Háskóla Íslands. Jafnframt héldu þeir námskeið hjá Endurmenntun Háskólans sem þeir nefndu Verkefna- og leiðtogaþjálfun. Hluti af náminu var IPMA vottun sem VSF sá um og var gerður samningur þar um. Síðar var einnig gerður samningur um vottun fyrir Opna háskólann í Reykjavík sem bauð upp á námskeið í verkefnastjórnun.



Vottanir eftir vottunarstigum frá upphafi til ársloka 2013

Eftir að hinu alþjóðlega IPMA-vottunarkerfi hefur verið komið á er það sjálft vottað með reglulegu millibili og að slíkri vottun var komið vorið 2006 með úttekt á vegum IPMA í samræmi við ISO-staðla. Íslenska kerfið var tekið út um mánaðamótin mars/apríl og það fékk mikið hrós frá þeim sem um úttektina sáu; meðal annars voru nokkur íslensk skjöl send til vottunarstjórnar IPMA svo þeim mætti miðla áfram til annarra aðildarlanda. Íslenska ferlið var síðan staðfest við hátíðlega athöfn á IPMA-fundi í Krakow í Póllandi um haustið.

Það var almennt viðurkennt innan VSF að þau Ómar Imsland og Steinunn Huld Atladóttir hefðu átt stærstan heildur af því að byggja upp vottunarferli félagsins á þeim árum sem þau voru formaður og



Steinunn Huld Atladóttir og Ómar Imsland heiðursfélagar VSF 2002

varaformaður félagsins. Vorið 2002 höfðu þau sinnt þessum annasömu embættum í fimm ár ásamt öðrum störfum eins og raunar allir formenn og stjórnarmenn félagsins fyrr og síðar. Við formennskunni tók Hildur Hrólfsdóttir, fyrsta konan sem gegndi formennsku í VSF; til varaformennsku var einnig valin kona, Sigríður Hermannsdóttir. Á aðalfundi vorið eftir var samþykkt að veita Ómari og Steinunni táknræna viðurkenningu fyrir afburðastörf í þágu félagsins með því að gera þau að heiðursfélögum. Rökstuðningurinn var að þau hefðu verið „drifjaðir félagsins um árabíl og hafa lagt því til ómetanlegan arf með framsýni sinni, stórhug og þrotlausum dugnaði“.

En heiðursfélagarnir voru þó engan veginn hættir að vinna fyrir félagið; Steinunn Huld var stjórnarmaður í IPMA og þau sinntu áfram mikilvægum verkefnum fyrir félagið, meðal annars í vottunarmálum og útgáfu ensk-íslensks hugtakalykils um verkefnastjórnun eins og drepíð hefur verið á.

HUGTAKALYKILL UM VERKEFNASTJÓRNUN

Eftir að farið var að stofna áhugamannafélög um verkefnastjórnun víða um heim varð mönnum ljós nauðsyn þess að notkun hugtaka yrði stöðluð svo unnt yrði að staðfesta og prófa þekkingu þeirra sem tóku að sér verkefnastjórnun. Það útheimti aftur að skilgreint yrði hvaða lykilþættir heyrðu undir þessa faggrein. Kröfur um þetta gerðust æ háværari upp úr 1980 og árið 1985 tóku ýmis orðasöfn að líta dagsins ljós. Eins og áður hefur verið minnst á tók Verkefnastjórnunarfélag Íslands þátt í útgáfu á orðasafni um verkefnastjórnun á því ári í samstarfi við NORDNET. Orðasafnið var nefnt *Nordisk projekt terminologi* og var gefið út á norsku, sænsku, dönsku, íslensku, finnsku og ensku.

Orðasafn af þessu tagi var talið mikilvægt hjálpargagn til að samræma notkun á einstökum hugtökum og samræma skilning á merkingu þeirra. Steinunn Huld Atladóttir og Ómar Imsland, sem leiddu þetta starf hér á landi, eins og áður er komið fram, segja í grein í tímaritinu *Verkefnastjórnun* að víða hafi borið við að eitt tiltekið hugtak hafi haft fleiri en eina merkingu og/eða ákveðin merking hafi verið felld undir mismunandi hugtök. „Hér á landi hefur þetta til dæmis verið ansi algengt og jafnvel hefur mismunandi skilningi manna á einstökum orðum verið borið við sem skýringu á því af hverju verkefni víkur frá settum markmiðum,“ segir þar. (Verkefnastjórnun, 1. tbl. 2002)

Bandaríkjamenn riðu á vaðið með útgáfu á hugtakalykli og Bretar hófu að votta þekkingu verkefnastjóra upp úr 1990. Vottunarkerfi Breta var fljótlega tekið upp í öðrum löndum innan IPMA og eftir það tók hvert Evrópuríkið eftir annað upp sína hugtakalykla. Loks var ákveðið að staðla vottun verkefnastjóra í öllum aðildarríkjunum undir heitinu „International Competence Baseline“ sem öll lönd innan sambandsins hefðu sem fyrirmynd að eigin útgáfum. Fyrsta útgáfa þessa hugtakalykils leit dagsins ljós 1998.

Fyrsta vefútgáfa íslenska hugtakalykilsins var sett á heimasíðu félagsins, www.vsf.is í desember 2001 en áfram var þó unnið að þróun hans. Önnur útgáfa kom út 2003, sú þriðja 2004 og sú fjórða 2007. Áætlanir voru um útgáfu á pappír en af því varð aldrei öðruvísi en að hugtakalykillinn var prentaður út til afnota fyrir þá sem gengu í gegnum IPMA-vottanir. Árið 2011 var þriðja útgáfan af ICB þýdd, sett á vefinn í mars 2012 og fékk nafnið Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra.

Þörfin fyrir hugtakalykilinn var ótvíræð enda beittu sífellt fleiri fyrirtæki og stofnanir hugmyndafræði verkefnastjórnunar. Markmiðið með þessari útgáfu var tvíþætt: annars vegar að stuðla að íslenskri málnotkun í þessum efnum og hins vegar að samræma skilning á einstökum hugtökum aðferðafræðinnar. Auk þess var útgáfa hugtakalykils liður í vottunarferli félagsins rétt eins og hjá öðrum félögum innan IPMA.

Einnig var ætlunin að hugtakalykillinn nýttist sem skilgreiningar- og uppflettirit fyrir alla þá sem létu sig verkefnastjórnun varða og að með hjálp hans mætti draga úr hættunni á að upp spryttu deilur og misskilningur sem byggðust á mismunandi merkingu orðs eða orða.

ÞRIÐJA ALÞJÓÐARÁÐSTEFNA VSF

Stærsta verkefni félagsins á árinu 2002 var án efa NORDNET-ráðstefnan sem kom í hlut íslenska félagsins að halda í þriðja sinn dagana 25. til 27. september. Ráðstefnan var ekki einungis haldin undir merkjum



Myndir frá ráðstefnu VSF árið 2002

norrænu samtakanna heldur einnig alþjóðasamtakanna, IPMA. Yfirskrift hennar var: „No Battle ‘s Won in Bed“. Þessi yfirskrift vakti mikla athygli en hún styðst við Hávamálum: „Ár skal risa“, segir þar í upphafi tveggja vísna, annars vegar: „sás annars vill/fjör eða fé hafa“ og hins vegar: „sás á yrkjendr fáa,/ ok ganga síns verka á vit“ (vísur 58 og 59). Þessi speki Hávamála var notuð til að mynda ramma um dagskrá ráðstefnunnar og öll umgjörð hennar var að öðru leyti hin þjóðlegasta; þar mátti sjá fornt íslenskt handverk frá Þjóðminjasafninu og handrit frá Stofnun Árna Magnússonar svo eitthvað sé nefnt.

Verndari ráðstefnunnar var Hr. Ólafur Ragnar Grímsson og flutti hann einnig upphafsorð. Ráðstefnufundin var skipuð Eggerti Tryggvasyni, Hildi Hrólfsdóttur, Ómari Imsland og Steinunni Huld Atladóttur. Arney Einarasdóttir var ráðin verkefnisstjóri.



NORDNET ráðstefnufund

Meginmarkmiðið með ráðstefnunni var að kynna innlendir og erlendar nýjungar á sviði verkefnastjórnunar og skapa vettvang fyrir faglega umræðu og skoðanaskipti. Sérstök áhersla var lögð á ferli einkavæðingar ríkisfyrirtækja, fjármögnun verkefna og nýjar áherslur í mati lánastofnana á láns hæfi þeirra, samruna fyrirtækja, nýtingu veraldarvefsins við verkefnastjórnun og verkefnastjórnun í rannsóknar- og hátækniverkefnum. Um 200 gestir af tólf þjóðernum komu til ráðstefnunnar, flestir þeirra erlendu voru frá Evrópulöndum og Bandaríkjunum og sama gildi um fyrirlesara. Þó voru fimm Íslendingar meðal framsögumanna. Flutt voru 18 erindi auk fjögurra áhugaverðra lykilfyrirlestra. Einnig var farið í heimsókn til aðalstöðva Íslenskrar erfðagreiningar, húsakynninn skoðuð og fræðst um verkefnastjórnun þar á bæ.

Í maí vorið 2002 stóð VSF fyrir námstefnu um verkefnastjórnun í fjármálfyrirtækjum þar sem gefið var yfirlit og innsýn inn í þau mál og fjallað um hvar og hvernig hægt er að beita þessu verklagi, meðal annars við lausn ráðgjafarverkefna í fyrirtækjum af því tagi. Ráðstefnuna sóttu 80 manns. Í byrjun árs 2003 stóð félagið fyrir námstefnu undir yfirskriftinni „Verkefnastjórnun í heilbrigðis- og lífvísindum“ og vorið 2004 var haldið málþing að Kárahnjúkum þar sem framkvæmdir voru þá hafnar. Sex erindi voru flutt og framkvæmdasvæðið skoðað.

VERKEFNASTJÓRNUN GEGNUM ÞENSLU OG HRUN – UNGLIÐAR KOMA TIL SÖGUNNAR

Árið 2007 markaði tímamót á Íslandi að ýmsu leyti, ekki þó til heilla í öllum skilningi. Eitt af því sem telst hafa verið jákvætt er að á því ári varð til ný deild í VSF sem nefnd var upp á ensku „Young Crew“. Hin nýja deild hafði sett sér það meginhlutverk að „styðja við bakið á verkefnastjórum framtíðarinnar“. Þegar í upphafi gengu 45 ungar manneskjur í þennan hóp. Samsvarandi hópar voru þá starfandi víða í aðildarlöndum IPMA og sagt var að íslenski hópurinn væri sá stærsti.



Margrét Jóna Þórarinsdóttir, fyrsti formaður YC á Íslandi á fundi í Istanbul ásamt Steinunni Huld Atladóttur og Ómari Imsland

Í september 2007 var komið að VSF – Íslandi að standa fyrir hinni árlegu NORDNET-ráðstefnu í fjórða sinn. Mikil bjartsýni og stórhugur ríktu á þessum tíma sem kunnugt er og mikið var lagt í ráðstefnuhaldið. Undirbúningur ráðstefnunnar stóð í nærri hálf tveggja árum undir stjórn Guðmundar Hannessonar. Unnið var út frá því vinnuheiti, sem henni hafði verið valið, vitanlega á ensku þar eð þetta átti að verða alþjóðleg ráðstefna: „Projects under Risk“. Segja má, þegar litið er um öxl, að það hafi verið talsvert athyglisverður útgangspunktur í ljósi þess sem síðar gerðist.

Meginþemu ráðstefnunnar voru þrjú: „State of the Art“ eða efst á baugi, „Innovation“ eða nýsköpun og „Research“ eða rannsóknir. Fyrirlesarar voru 28 talsins og erindin, sem flutt voru, þóttu geysilega áhugaverð en þau fjölluðu öll á einn eða annan hátt um áhættusöm verkefni í sinni fjölbreytilegustu mynd. Ríflega 170 manns sóttu ráðstefnuna, þar af 30 erlendir gestir. Framkvæmd ráðstefnunnar var útvistað til fyrirtækis sem nefnist „Congress Reykjavík“ og sérhæfir sig í ráðstefnuhaldi.

VSF stóð fyrir hádegisverðarfundum í byrjun mars 2008 þar sem Unnur Ágústsdóttir frá Kaupþingi banka kynnti svonefnda „straumlínustjórnun“ (e.: Lean Management), hvernig bankinn hafði unnið með slíkt fyrirkomulag næstliðið misseri og náð árangri. Í apríl stóð félagið fyrir málþingi undir yfirskriftinni „Verkefnastjórnun í íslensku atvinnulífi“. Fengnir voru reyndir verkefnastjórar úr ólíkum greinum atvinnulífsins til að varpa ljósi á hvort ólíkum aðferðum eða nálgun verkefnastjórnunar væri beitt á sviði hvers og eins og hvernig verkefnastjórnun var beitt í þeim fyrirtækjum eða stofnunum sem þeir störfuðu hjá. Meðal annars var leitast við að svara spurningum eins og þeirri hvort meiri áhersla væri lögð á mjúka, mannlega þætti verkefnastjórnunar eða harða, tæknilega. Rætt var um hvort viðurkenndum, stöðluðum aðferðum væri beitt við verkefnastjórnun, hver væri helsti ávinningur af því að beita verkefnastjórnun, hvort menntun og vottun verkefnastjóra skipti máli og nefnd voru dæmi frá Glitni og Landspítala Háskólasjúkrahúsi, sagt frá hugmyndasamkeppni um skipulag í Vatnsmýri, sameiningu Kennaraháskóla Íslands og Háskóla Íslands og undankeppni Evróvisjón 2008. Loks var sagt frá ungliðadeildinni „Young Crew“ og IPMA-vottun verkefnastjóra.

Árið 2008, þegar íslenskt efnahagslíf fór á hliðina, markar vissulega ákveðin tímamót í sögu þjóðarinnar. Ekki er þó hægt að segja að það hafi markað einhver þáttaskil í sögu VSF en vissulega snerti það félagið þess eins og aðra Íslendinga. Þó urðu ein þáttaskil í sögu félagsins á þessu örlogaríka ári, þó varla stórvægleg: Ákveðið var á aðalfundi í apríl að miða starfsárið við almanaksárið og aðalfundur 2009 var haldinn 26. febrúar. Starfsárið var því hið stysta í sögu félagsins og í skýrslu stjórnar segir að það hafi einkum einkennst af því að leitast hafi verið við að tryggja stöðir félagsins, virkja félagsmenn betur og efla félagið þar með. Síðan var greint frá viðbrögðum stjórnarmanna, sem ábyrgð báru á skýrslunni, við þeim ósköpum sem dunið höfðu á þjóðinni: „Sú ögun, sem aðferðir verkefnastjórnunar fela í sér, hefur líklega aldrei verið mikilvægari en einmitt nú þegar fyrirtæki landsmanna standa mörg hver á tímamótum.“ Segja má að þetta hafi verið varlega orðað en þó orð að sönnu.

Árið 2007 tóku tvær konur við formennsku, Aðalheiður Sigurðardóttir og Huguína Gunnarsdóttir, og sátu í tvö ár. Sú stjórn ræddi árið 2008 útfærslu á að ráða starfsmann fyrir félagið og starfsemi vottunar en sú umræða virðist hafa legið í láginni um hríð. Meðal annars var skoðað hvort mögulegt væri að deila starfsmanni með félögum tölvunarfræðinga og tæknifræðinga en horfið var frá því og aðrir möguleikar íhugaðir. Á starfsárinu var einnig mikið rætt um hvernig mætti efla félagið til virkrar þátttöku í starfi félagsins. Stigið var skref í þá átt með því að skilgreina „tengilið við háskólana“ sem nýtt hlutverk félagsins og bæta upplýsingagjöf til félagsmanna um námskeið í boði fyrir verkefnastjóra hjá Háskóla Íslands, Háskólanum í Reykjavík, Bifröst og fleiri skólum með því að safna þessum upplýsingum saman á einn stað.

Reynir Sigurðsson tók við formennsku á aðalfundi í febrúar 2009 og Kristján Arinbjarnar varaformennsku. Jafnframt var fyrrnefndum tengslum við hinar mismunandi stofnanir verkefnastjórnunarfélaga skipt á stjórnarmenn og þeim úthlutað föstum hlutverkum á vegum VSF. Þannig var formaðurinn gerður tengiliður IPMA, varaformaðurinn tengiliður ICEC (International Cost Engineering Council), gjaldkerinn, Erla Sigríður Gestsdóttir, tók að sér að vera tengiliður PMI og ritstjóri vefsíðunnar, www.vsf.is. Dirk Lübker varð tengiliður við vottun og NORDNET, Nína Margrét Rolfsdóttir varð tengiliður við ungliðadeild VSF á Íslandi og alþjóðasamtökin, IPMA Young Crew, Viktor Steinsson varð tengiliður við MPM og háskólana og Haukur Óskarsson var gerður að tengilið við atvinnulífið.

Einnig stóð stjórnin fyrir könnun meðal félagsmanna um hvernig þeir vildu haga starfsári félagsins og um efnistöð haustráðstefnu sem var í undirbúningi. Þátttakan var dræm, ekki nema rétt

rúmlega 20%, en stjórnarmenn töldu svörin, sem út úr könnuninni komu, skýr og afdráttarlaus. Þau voru á þann veg að félagsmenn vildu fyrst og fremst fræðslu um aðferðafræði ýmskonar og að félagið stæði fyrir heimsóknunum í fyrirtæki þar sem félagsmenn gætu kynnst hvernig verkefnastjórnun væri beitt í reynd.

Áfram var haldið til að finna leið til að ráða starfsmann til félagsins, ekki síst af þeirri ástæðu að allir félagsmenn væru mjög uppteknir, hver við sína vinnu og lítill tími til að sinna félagsmálum nema taka af frítíma fjölskyldunnar. Ákveðið var að gera tilraun til að ráða starfsmann í lausamennsku sem tæki að sér ákveðin verkefni til að létta vinnuálagi af stjórninni. Meðal annars var bent á þá reynslu systurfélaganna á Norðurlöndum að þau hefðu þá fyrst tekið flugið þegar þau höfðu efni á að ráða sér starfsmann.

Sett voru af stað nokkur verkefni í þessu skyni, meðal annars í reikningagerð og gerð þjónustukönnunar fyrir félagsmenn. Þau heppnuðust vel og það var mikill léttir fyrir stjórnarmenn að losna undan þessum störfum. Þó varð niðurstaðan sú að mest ynnist ef starfsmaður væri eins konar framkvæmdastjóri félagsins sem tæki að sér að útfæra ákvarðanir stjórnarfundanna. Slíkur starfsmaður hefði að aðalstarfi að kynna og efla félagið með því að vinna að fjölgun félaga, vekja áhuga fyrirtækja á félaginu og koma því á framfæri í fjölmiðlum. Stjórnin velti þessu fyrir sér fram og aftur en engin niðurstaða varð á starfsárinu.

Eftir aðalfund 2011 tók Dirk Lübker við formennsku og Ylfa Thordarson varð varaformaður. En í mars fór Dirk Lübker í veikindafri og sagði af sér formennsku í maí og Ylfa tók hans sess en Gauti Guðmundsson varð varaformaður. Undir forystu þessa fólks var haldið áfram að vinna að því að ráða félaginu framkvæmdastjóra og starf stjórnarinnar fór að miklu leyti í að skoða útfærslur og lausnir á því. Langþráður draumur rættist loks í byrjun árs 2012 þegar stjórnin réð Theodór Ottósson í starf framkvæmdastjóra VSF. Theodór er viðskiptafræðingur að mennt, hefur D-vottun sem verkefnastjóri og hafði lengst af unnið innan upplýsingatæknigeirans.

ENDURSKIPULAGNING VOTTUNAR

Segja má að starf VSF hafi verið í allföstum skorðum á þessum síðustu árum. Meginhlutverk félagsins hefur verið að halda utan um vottun verkefnastjóra og starfsárið 2011 vann stjórnin að því að endurskipuleggja hana í samræmi við kröfur IPMA. Samningur VSF við Steinunni Huldu og Ómar Imsland um umsjón með vottun var framleiddur til ársloka og á árinu var skipaður sérstakur stýrihópur til að hafa yfrumsjón með vottunarmálunum. Í hann voru skipaðir Egill Skúli Ingibergsson, Jón Örn Jónsson og Óðinn Albertsson en nýráðnum framkvæmdastjóra félagsins var ætlað að hafa almenna umsjón með vottunarmálum.

Þetta nýja fyrirkomulag, stýrihópur vottunar, var komið í fastar skorður árið eftir en með því átti að tryggja sjálfstæði þeirra sem fara með framkvæmd vottunar. Stýrihópur vottunar er samansettur úr stefnumótandi stjórn vottunaraðila (SSV, sem sér um framkvæmdastjórn vottunarstarfsins, áfrýjunarnefnd, skipulagsnefnd, rekstrarstjórn, matsmenn og skrifstofustjóra. Stjórn VSF skipar þessa stefnumótandi stjórn vottunaraðila sem starfar í hennar umboði og gert er ráð fyrir að einn stjórnarmanna sé vottaður verkefnastjóri í atvinnulífinu, svo og annar fulltrúi matsmanna.

Árið 2012 voru þessi skipuð í SSV: Egill Skúli Ingibergsson matsmaður, Hulda Guðmundsdóttir, verkefnastjóri hjá Landspítala Háskólasjúkrahúsi (LHS), og Jón Örn Jónsson, stjórnarmaður í VSF, formaður. SSV skipaði síðan skipulagsnefndina sem fer með hlutverk innri endurskoðunar á þróun og rekstri vottunarkerfisins á hverju stigi; í hana voru skipuð fyrir árið 2012: Ásgerður Ingibjörg Magnúsdóttir, Haukur Ingi Jónsson og Óðinn Albertsson, formaður. Þá starfrækir SSV enn fremur áfrýjunarnefnd sem unnt er að leita til ef upp koma ágreiningsefni. Í hana er valið hverju sinni fólk sem ekki tengist áfrýjanda.

Vottun verkefnastjóra var kynnt nemendum á námskeiðum á vegum háskólanna tveggja, HÍ og HR, og í nokkrum fyrirtækjum á árinu 2012. Einnig voru haldin IPMA-próf fyrir MPM-nemendur í HR, Endurmenntun HÍ, Símenntun hjá Háskólanum á Akureyri og Opna háskólanum og tvö opin vottunarferli fóru fram á þessu ári, um vorið og haustið. Þá var á árinu gerð allsherjar úttekt IPMA á vottunarferli félagsins en hún er gerð á fimm ára fresti.

FIMMTA NORDNET-RÁÐSTEFNAN Í REYKJAVÍK

Haustið 2013 var komið að VSF að halda NORDNET-ráðstefnuna í fimmta sinn og að þessu sinni var henni fundinn staður í tónlistar- og ráðstefnuhöllinni nýju, Hörpu. Yfirskrift ráðstefnunnar að þessu sinni var: „Callout 55° North – Cool projects and Arctic Opportunities“, sem vísar til landfræðilegrar staðsetningar á norðurlóðum en ekki síður nýrra tækifæra í viðfangsefnum verkefnastjórnunar. Leiðarstef ráðstefnunnar voru fjögur: forysta, samvinna, stefna og framkvæmd flókinna og krefjandi verkefna.

Ráðstefnan var í aðra röndina hugsuð sem vettvangur umræðu um þá hvatningu sem lá í framtíðinni og tækifærin sem menn þóttust sjá á norðurlóðum.



Heiðursfélagar VSF á NORDNET ráðstefnunni í Hörpu árið 2013. Talið frá vinstri: Gunnar Torfason, Jónas Frimannsson, Daníel Gestsson og Egill Skúli Ingibergsson

Til ráðstefnunnar komu 130 gestir og flutt voru 21 erindi, fimm lykilerindi auk fjögurra erinda um hvert af fyrrnefndum leiðarstefjum. Þau þóttu fjölbreytt og fróðleg, umgjörðin í Hörpu glæsileg og jákvæður andi var sagður hafa sviðið yfir vötnum. Erindin voru flutt í sölunum Rímu og Kaldalóni en á opnu svæði utan við salina var sameiginlegur dagskrárliður í lok fyrri ráðstefnudagsins samkvæmt hugmyndafræði sem nefnd er „open space“. Hún byggist á því að ráðstefnugestir leggja sjálfir til umræðuefni og taka síðan þátt í umræðum einstakra hópa eftir áhuga hvers og eins. Sumir hafa nefnt þetta „sjálfskipandi fyrirkomulag“.

Ísland fór með forystu í NORDNET-samtökunum þetta árið og Theodór Ottósson, framkvæmdastjóri VFS, var formaður þeirra fyrir Íslands hönd. Samkvæmt venju voru haldnir tveir stjórnarfundir á árinu, báðir í Reykjavík. Þar var fjallað um samvinnu Norðurlandanna á sviði ráðstefnuhalds og upplýsingamiðlunar, fjallað um ýmis hagsmunamál tengd alþjóðasamtökunum IPMA, miðlað af reynslu og stjórnarmenn upplýstu um starfið, hver í sínu félagi. Finnar tóku síðan við forystu í samtökunum og sjá um NORDNET-ráðstefnu ársins 2014. Athyglisvert er að þeir föluðust eftir tveimur liðum ráðstefnunnar í Hörpu til flutnings á næstu ráðstefnu: lykilerindi Yrsu Sigurðardóttur, sem hún nefndi „Project Management and Sex“, og hinu „sjálfskipuleggjandi“ atriði „open space“ sem þó er alls ekki íslensk uppfinning!

AÐ LIÐNUM PREMUR ÁRATUGUM

Þegar þrjú áratugir eru frá því að nokkrir verkfræðingar og aðrir áhugamenn um bættu stjórnun á flóknum og viðamiklum verkefnum stofnuðu með sér Félagið verkefnastjórnun má fullyrða að það tiltak hafi fyrir löngu sannað sig og starfsemi félagsins er fyrir allnokkru komin í nokkuð fastar skorður. Segja má að hún skiptist í grundvallaratriðum í þrennt: fundi, ráðstefnur og námstefnur um hvers konar framkvæmdir, yfirstaðnar eða fyrirhugaðar; heimsóknir í fyrirtæki og stofnanir til að fræðast um tilhögun verkefnastjórnunar þar; og loks erlend samskipti.

Mestu erlendu samskiptin hafa frá upphafi verið við norrænu samtökin, eins og fram hefur komið, og alþjóðasamtökin IPMA en fleiri lönd í heiminum hafa gengið til þess samstarfs. Síðasti vorfundur aðildarfélaga IPMA var til að mynda í Varsjá í Póllandi og fulltrúi íslenska félagsins þar var Theodór Ottósson framkvæmdastjóri.

Heimsráðstefna alþjóðasamtaka verkefnastjórnunarfélaga var hins vegar haldin í Dubrovnik í Króatíu í byrjun október 2013. Steinunn Halldórsdóttir, formaður VFS, sat fundinn fyrir Íslands hönd ásamt Jóhönnu Þórunni Ásgrímsdóttur, formanni ungliðahreyfingarinnar „Young Crew“

Á heimsráðstefnunni eru jafnan kynntar nýjustu rannsóknir í verkefnastjórnun, greint frá verkefnum, sem skarað hafa fram úr og hlotið verðlaun, og önnur hagnýt og fróðleg verkefni. Þessa síðustu ráðstefnu sátu um 700 manns hvaðanæva að úr heiminum, þar af átta Íslendingar, og fluttir voru yfir 200 fyrirlestrar í átta efnisflokkum undir yfirskriftinni „Finding Balance and Moving Forward“. Aðrir íslenskir þátttakendur voru Helgi Þór Ingason, Haukur Ingi Jónasson, Tinna Lind Gunnarsdóttir og Ósk Sigurðardóttir sem öll fluttu fyrirlestra á ráðstefnunni, Linda Rut Benediktsdóttir, og David Lynch frá Tollstjóraembættinu.

Deild ungliðahreyfingarinnar var stofnuð á Íslandi 2007, eins og áður er getið, og var starf hennar með ágætum framan af. Síðan dofnadi yfir því og félagið var fellt úr flokki fullgildra „Young Crew“-félaga sökum þess; það taldist þá vera félag „í þróun“. Á vorfundinum 2013 var það hins vegar tekið í hóp fullgildra félaga á ný.

HEIMILDIR

Þessi texti er byggður á skjölum og skýrslum úr fórum VSF, fréttabréfum félagsins 1988–2003, tímaritinu *Verkefnastjórnun* 1984–2005 og skýrslum formanns 1995–2013. Munnlegar heimildir: Steinunn Halldórsdóttir, formaður VSF, Ómars Imsland, Steinunn Huld Atladóttir, fyrrv. formaður og varaformaður, Skriflegar heimildir frá Gunnari Torfasyni, fyrrv. formanni.

Einnig hefur verið stuðst við ritið Skipulagsfærni – verkefni, vegvísir og viðmið eftir Helga Þór Ingason og Hauk Inga Jónasson, útg. í Reykjavík 2012.

VIÐTÖL

Viðtöl, sem eru viðbót við þessa sögu og má finna á YouTube, voru tekin við:

Daníel Gestsson <http://youtu.be/-PzIRjdU5nE>

Egill Skúli Ingibergsson <http://youtu.be/s37NDfgT3so>

Hildur Hrólfsdóttir <http://youtu.be/duXUfAu4-bs>

Stanley Pálsson <http://youtu.be/IbHkrYgIxKc>

Steinunn Huld Atladóttir og Ómar Imsland <http://youtu.be/8gVnMUmbIqg>

Tryggvi Sigurbjarnarson <http://youtu.be/CjCKO9ZMp9g>

TÓNLISTAR- OG RÁÐSTEFNUHÚSIÐ HARPA – FLÓKNASTA VERKEFNIÐ

Tónlistar- og ráðstefnuhúsið Harpa, sem var byggt á árunum 2006 til 2011, var umdeilt og umrætt mannvirki eins og mörg önnur mannvirki sem risið hafa í Reykjavík í seinni tíð. Húsið setur óneitanlega mikinn svip á miðborgina og næsta nágrenni og er afskaplega áberandi kennileiti.

Hitt er óumdeilt að Harpa er flóknasta og stærsta einstaka byggingarframkvæmd seinni tíma og gerði gríðarlega miklar kröfur til verkefnastjórnunar. Verkpættirnir skiptu þúsundum sem flestir tengdust þannig að mikilvægt var að þeir yrðu unnir í rétttri röð. Um 700 manns unnu við framkvæmdirnar þegar flest var og tæplega eitt þúsund fyrirtæki komu að byggingu hússins, beint eða óbeint. Stjórnendur verkþátta höfðu aðsetur á byggingarlóðinni og höfðu mikið og náði samstarf um stjórnun verksins frá degi til dags, frá viku til viku, mánuði til mánaðar og ári til árs.

Yfir þessum hópi var verkefnastjóri sem þurfti að sjá til þess að allt gengi snurðulaust fyrir sig, gengi upp og smylli saman að lokum svo að gestirnir gætu tekið að streyma inn á opunarhátíðina á fyrir fram ákveðnum degi. Það var ekki auðvelt verkefni og ekki var alltaf ljóst að það myndi takast á tilsettum tíma – á tímabili var jafnvel útlit fyrir að framkvæmdin myndi stöðvast algjörlega.

Tvö stærstu vandamálin, sem komu upp, hefðu getað riðið verkefninu að fullu. Fyrst skal nefna að eitt þúsund stálkubbar fyrir hina mögnuðu framhlið á glerhjúp Hörpu, sem framleiddir voru Kína, reyndust gallaðir. Taka varð þá alla niður aðeins tíu mánuðum fyrir opnun hússins og senda í endurvinnslu; 2000 Kínverjar urðu að framleiða nýja ramma og senda til Íslands á mettíma. Hitt stóra áfallið var sjálft Hrunið, sem olli því að forráðamenn framkvæmdanna stóðu frammi fyrir tveimur kostum: annars vegar að segja upp hundruðum manna, er bætast myndu í hóp þúsunda annarra sem misstu vinnuna í þeim Hrunadansi, og veggir byggingarinnar stæðu eftir það um ófyrirsjáanlega framtíð í hjarta borgarinnar eins og hverjar aðrar rústir; hins vegar að halda verkinu áfram og sjá þessum hundruðum starfsmanna fyrir vinnu enn um sinn, koma jafnframt í veg fyrir að tugir milljarða króna færu í súginn og ljúka við þetta hús sem beðið hafði verið eftir svo lengi.

Þar fyrir utan var þessi framkvæmd ein af helstu forsendum þess að vorið 2012 eignuðust Íslendingar sinn fyrsta og hingað til eina A-vottaða verkefnastjóra sem heitir Sigurður R. Ragnarsson. Það voru raunar þó nokkur tíðindi því hann er ekki einasta sá eini á Íslandi heldur meðal rösklega 600 verkefnastjóra í öllum heiminum sem náð hafa slíkri alþjóðlegri vottun.



SIGURÐUR R. RAGNARSSON, VERKEFNASTJÓRI HÖRPU,
EINI A-VOTTAÐI ÍSLENDINGURINN:

Verkefnastjórn var mér í blóð borin

Tilhneiging fólks til að stunda ákveðin störf leggst oft í ættir. Í sumum fjölskyldum eru kennarar, læknar í öðrum ellegar sjómenn eða bændur. Í fjölskyldu Sigurðar R. Ragnarssonar verða karlmennirnir verkfræðingar.

– Ég lauk verkfræðiprófi í Danmörku 1991 og síðan meistaraþrófi í verkefnastjórnun í byggingariðnaði (framkvæmdarfræði) og burðarþolfræði og fór fljótlega að starfa við verkefnastjórnun og hönnun af ýmsu tagi, meðal annars í vega- og brúargerð. Líklega er mér þetta í blóð borið því bæði faðir minn og bróðir eru verkfræðingar, segir Sigurður og dillar fárra vikna barni sínu á skrifstofu sinni hjá ÍAV. Þar er hann framkvæmdastjóri Mannvirkjasviðs en var eiginlega í feðraorlofi þegar við tókum tal saman. Faðir Sigurðar er Ragnar S. Halldórsson, sem lengi var forstjóri ÍSAL, en bróðir hans, Halldór, var um árabil framkvæmdastjóri verktakafyrirtækisins Phil & Søn í Danmörku.

Sigurður vann um árabil hjá Línuhönnun (nú EFLA) og fékk fljótlega áhuga á verkefnastjórnun. Hann komst í kynni við nokkra af frumkvöðlum VSE, t.d. þá Egil Skúla Ingibergsson, Gunnar Torfason, Jónas Frimannsson, Tryggva Sigurbjarnarson og fleiri.

– Ég komst fljótlega í kynni við þessa handfylli af mönnum, þá fimm til tíu sem gáfu sig út fyrir að vera verkefnastjórar, og áttáði mig á því að þetta voru allt menn sem komnir voru á efri ár og þegar að því kæmi að þeir hættu yrði kynslóðagap í þessum efnum. Því fór ég fljótt að lesa mér til um þessi fræði og sækja námskeið hjá þessum mönnum og vann með sumum. Þegar farið var að bjóða upp á þessa vottun árið 1997 ákvað ég að taka þátt í því og var í fyrsta hópnum sem fékk B-vottun. Þá fóru sex í gegnum ferlið og svo vill til að ég fékk skirteini númer eitt!

Harpa var einstakt verkefni

Sigurður hélt áfram að starfa við verkefnastjórnun, við stærri og stærri verkefni, mislæg gatnamót og brýr víða á höfuðborgarsvæðinu en talvert mikið var um slíkar framkvæmdir á þessum árum. Árið 2004 var svo efnt til samkeppni um byggingu tónlistarhúss. Starfsmenn Línuhönnunar mynduðu teymi ásamt fjárfestingarfélögum, fjármögnunaraðilum, verktökum og öðrum hönnuðum til að taka þátt og þar var Sigurður verkefnisstjóri. Verkið tók heilt ár enda var þarna um að ræða mannvirki fyrir tugi milljarða.

Úrslitin, sem voru tilkynnt á árinu 2005, urðu þessum hópi mikil vonbrigði því hann lenti í öðru sæti en Portus var útnefndur sigurvegari. En þá vantaði mann til að leiða verkið fyrir ÍAV og menn þar á bæ sóttust eftir því að fá Sigurð í það starf en ÍAV var aðili að Portusi á þeim tíma og hafði frumkvæði að stofnun þess.

– Niðurstaða mín var sú að Harpa væri einstakt verkefni, slíkt hús yrði ekki byggt aftur á Íslandu, a.m.k. á mínum líftíma. Ég þekkti dálítið til sögu mannvirkja af þessu tagi um allan heim og vissi að mörg þeirra urðu mikið fiaskó þar sem verkin drögust úr hömlu og fóru langt fram úr áætluðum kostnaði. Áskorunin var því mikil en á endanum ákvað ég að stökkva og lagði út í þetta verk, sem tók fimm ár, og gekk í gegnum ýmislegt: efnahagshrun, taka varð niður alla stálkubbana fyrir glerhjúpinn og fá nýja frá Kína tíu mánuðum áður en til stóð að opna húsið. Maður fær ekki meira krefjandi verkefni á þessu sviði en þetta: fleiri þúsund verkþættir, sem þyrfti að skila á réttum tíma, en hafa góð vinnubrögð í lagi, standast allar gæðakröfur og halda sig innan ramma kostnaðar.

Eftir að byggingu hússins lauk og það hafði verið opnað langaði mig til að taka A-vottun en ég vissi þó ekki hvort ég hefði þann grunn sem þyrfti til að komast í gegnum hana. Þetta hafði lengi blundað í mér og ég vissi að ef ég gerði það ekki þá myndi ég aldrei gera það. En ég komst að því að það var ekki hægt að fá þessa vottun hérlendis, til þess yrði ég að fara til Danmerkur.

A-vottun gríðarlega strangur ferill

Haustið 2011 fór Sigurður til Danmerkur og hitti þar Morten Fangel sem Íslendingum er af góðu kunnur og var honum innan handar. Gangur þessa máls var síðan í stuttu máli sá að Sigurður sótti kynningarfund ásamt 15 til 20 öðrum verkefnastjórum þar sem farið var yfir feril A-vottunar. Þeir komu víðs vegar að af Norðurlöndum en Sigurður var eini Íslendingurinn. Í kjölfarið urðu menn að skrifa ítarlega starfsferilskrá og lista yfir verkefni sem þeir hefðu unnið næstu fimm til tíu árin á undan. Einnig áttu þeir að telja upp allar bækur um verkefnastjórnun sem þeir hefðu lesið, lýsa eigin leiðtogahefni (kostum og göllum), hvaða endurmenntun þeir hefðu fengið og nefna þrjá menn sem vottunarmenn mættu snúa sér til og bera undir þá upplýsingar sem umsækjendur höfðu gefið sjálfum sér. Eitthvað mun hafa fækkað í þessum hópi strax eftir þessa upphafsprófraun. Lagt var mat á starfsferilskrána og hvort umsækjandi væri hæfur til að halda áfram.

– Í starfsferilskránni vorum við beðin að gefa sjálfum okkur einkunn í þekkingu, reynslu og leiðtogahefni; þarna var spurt um ein 80 atriði en leiðtogahefni þar fá sífellt meira vægi innan verkefnastjórnunar. Að lokum áttum við að tilgreina fjögur verkefni, sem við vildum leggja fram ef matið yrði það eftir þennan áfanga að við höldum áfram, og skila skýrslu um þau.

Næsta stig fór fram í ráðhúsinu í Reykjavík um miðjan desember en það fólst í rafrænu próf í gegnum tölvu þar sem spurt var vítt og breitt úr hæfnisauga verkefnisstjórans, eins og það er kallað, reynslu, þekkingu og leiðtogahefni. Þetta var eina prófið, sem ég hef tekið um ævina, þar sem ég fékk ekki gefið upp neitt námsefni heldur átti bara að mæta á fyrir fram ákveðnum stað og stund og þreyta próf. Niðurstaðan fékkst fljótlega í kjölfarið og segja má að við það hafi Sigurður færst upp í næsta borð eins og gerist í tölvuleikjunum og um miðjan janúar komu skilaboð: Þú ert hæfur til að halda áfram!

Þá var framundan að standa fyrir máli sínu, fara yfir það sem Sigurður hafði í upphafi sagt um sjálfan sig, eiginleika, hæfileika o.s.frv. Þeir sem stjórnðu vottunarferlinu höfðu samband við þá sem Sigurður hafði bent á að myndu staðfesta það sem hann hafði haldið fram – hvort Sigurður Ragnarsson hefði raunverulega þá reynslu og þekkingu og væri búinn þeim hæfileikum sem hann hafði sjálfur haldið fram!

Þetta fékkst staðfest og grænt ljós fyrir framhaldið gefið. Í byrjun febrúar 2012 lá fyrir að hann legði fram fram tilviksrannsókn (sem er þýðing á enska hugtakinu „case study“).

– Ég valdi að sjálfsgöðu Hörpu og lagði fram 40 blaðsíðna skýrslu um það verkefni, lýsti því og þeim áskorunum sem upp komu: hruninu, hvernig leiða þurfti verkefnið í gegnum það, að við urðum að taka niður hjúpinn, þessa þúsund ramma, og láta búa þá til upp á nýtt og senda hingað til Íslands. Einnig þurfti að lýsa þeim vanda sem upp kom þegar reka varð danska verkfræðinga í miðju verki vegna þess að þeir stóðu sig einfaldlega ekki.

Þetta var í mars 2012. Í apríl fór Sigurður til Danmerkur í lokaáfangu vottunarinnar. Þar sat hann heilan dag undir þriðju gráðu yfirheyrslu.

– Dagurinn hófst á því að ég fékk möppu með gögnum um verkefni frá fyrirtæki í Danmörku, sem ég hafði aldrei heyrt um, og var gefin klukkustund til að kynna mér innihald möppunnar. Síðan var ég settur fyrir framan þrjá fulltrúa þessa fyrirtækis en tveir matsmenn sátu á lengdar, fylgdust með og skrifuðu athugasemdir. Þarna átti ég að greina fulltrúum fyrirtækisins frá því sem ég hafði orðið áskynja á þessum klukkutíma. Með þessu var verið að prófa mann í því að greina aðalatriði frá aukaatriðum á skömmum tíma, auk þess að kanna framkomu og hegðun.

Eftir þetta var farið í gegnum allt sem ég hafði lagt fram á undangengnum mánuðum og matsmennirnir spurðu mig í þaula í um fjórar klukkustundir, meðal annars mikið um reynslu mína og þekkingu og ekki síst um mannlega þáttinn og reyndu að greina hvaða karakter ég hefði að geyma, en þær hliðar á verkefnastjórnun fá sífellt meira vægi, segir Sigurður R. Ragnarsson.

Ekki nema fimm af þeim 15–20 manns, sem hófu ferlið, komust svo langt að spreyta sig á þessum lokaáfangu vottunarferlisins en aðeins þrír komust að lokum í gegnum það – þar á meðal var Sigurður. Þar með var hann orðinn eini A-vottaði verkefnastjórnun á Íslandi og meðal rúmlega 600 manna í heiminum öllum sem hafa fengið slíka vottun. Jú, honum finnst það vissulega hafa verið fyllilega þess virði að leggja á sig þessa erfiðu og tímafreku prófaun! Enda þótt „IPMA A-vottun“ sé ekki lögverndað starfsheiti gefur það mönnum forskot ef þeir sækja um stöðu verkefnastjóra hvar sem er í heiminum, hvort sem það er í Afríku, Asíu eða Evrópu.

Að taka sjálfan sig í gegn

– En þetta gaf líka gott tækifæri til að taka sjálfan sig í gegn, taka til í eigin garði, og gerir mann að verðmætari starfskrafti.

Þetta segir Sigurður Ragnarsson, sem situr nú sem framkvæmdastjóri Mannvirkjasviðs ÍAV, á fjórðu hæð bogahússins við Höfðabakka. Hann nýtir nú sína miklu þekkingu og reynslu til að standa fyrir námskeiðum í sínum fræðum innanhúss og halda fyrirlestra, auk þess sem hann hefur kennt hjá Endurmenntun Háskóla Íslands. Og hann er að sjálfsgöðu einn af matsmönnum Verkefnastjórnunarfélags Íslands í því IPMA-vottunarferli sem þar fer jafnt og stöðugt fram og útskrifar verkefnastjóra með D-, C- og B-vottun. En líklega verður bið á að A-vottun fari fram innanlands. Við erum þrátt fyrir allt lítil þjóð þótt landið sé stórt – og hugurinn oft líka.



MORTEN FANGEL

Afskipti mín af verkefnastjórnun á Íslandi

– Tengsl mín við Ísland hófust árið 1960, þegar ég vann að sumarlagi á bænum Vöglum í Fnjóskadal. Það var áður en rafmagn kom í dalinn og eitt af verkum mínum var að handmjólka þær fjórar kýr sem á bænum voru, kvölds og morgna. Mest vann ég þó í skógræktarstöðinni í Vaglaskógi.

Næstu kynni mín af Íslendingum voru 1983, á fyrstu NORDNET-ráðstefnunni í Stokkhólmi. Þar sá ég um að kynna ný myndbönd um framkvæmdir og verkefnastjórnun. Eftir framsöguna, þegar leyfðar voru spurningar, rétti íslenskur þátttakandi upp hönd og spurði: „Hvað kostar þú?“ Hreimur hans vakti forvitni mína og ég spurði á móti: „Hvaðan kemur þú?“ „Frá Íslandi“, svaraði maðurinn sem var Daniel Gestsson. „Þá er það hálfvirði“, missti ég út úr mér – ég sá í hendi mér möguleika á að komast til Íslands.

Þegar Daniel kom aftur til Íslands hafði hann samband við Margréti Björnsdóttur, sem stýrði nýrri deild fyrir endurmenntun við Háskóla Íslands. Um veturinn undirbjuggum við fyrsta langa námskeiðið í verkefnastjórnun sem haldið var á Íslandi. Það var haldið vorið 1984 á efstu hæð í Rúgbrauðsgerðinni, stóð í fimm daga og þátttakendur voru 30. Þetta námskeið var að því leyti frábrugðið þeim fjölmörgu námskeiðum, sem ég hafði haldið um þetta efni, að margir þátttakendanna voru stjórnendur, m.a. hjá verkfræðistofum og opinberum stofnunum. Í upphafi námskeiðsins ræddum við hvort það ætti að fara fram á dönsku eða ensku og efdum til atkvæðagreiðslu um það. Atkvæði féllu næstum jafnt en niðurstaðan varð að enska skyldi notuð – af tillitssemi við þá sem ekki höfðu haft tækifæri til að þjálfast dönskukunnáttu sína þegar þeir voru við nám.

– Auk ráðgjafarstarfa var ég árið 1984 formaður danska verkefnastjórnunarfélagsins sem við höfðum stofnað árið 1975. Þess vegna sló ég því fram hvort ekki væri góð hugmynd að stofna íslenskt félag. Íslendingar eru sem kunnugt er ákaflega eljusamir – svo að á skömmum tíma vorið 1984 var íslensku verkefnastjórnunarfélagi komið á fót!

Vegna þess að svo mikill áhugi hafði verið á námskeiðinu um vorið var næsta námskeið haldið þegar um haustið – og aftur voru þátttakendur 30. Eftir námskeiðið auðnaðist mér og Helenu, dóttur minni, að fara norður í land og heimsækja gamla vinnuveitanda minn á Vöglum í Fnjóskadal.

Eftir þetta hef ég verið næstum árlega á Íslandi og haldið námskeið í verkefnastjórnun. Fjölmörg fyrstu árin átti ég samstarf við Margréti Björnsdóttur og átti oft við hana skemmtilegar

Samningaviðræður um verðið – því eins og hún sagði: „Þú lofaðir að gera þetta fyrir hálfvirði!“
Í mörg ár var Tryggvi Sigurbjarnarson góður förunautur minn við þessi störf.

Í tengslum við námskeiðið 1994 tók ég þátt í hátíðahöldum í tilefni af tíu ára afmæli íslenska félagsins – og var við það tækifæri gerður að heiðursfélaga þess.

Eftir það voru námskeiðin haldin í samstarfi við Capacent; síðast gerði ég samstarfssamning við Háskólann í Reykjavík um að halda opin námskeið í verkefnastjórnun – fyrsta námskeiðið verður haldið í maí 2014. Frá 2007 hef ég einnig staðið fyrir árlegum tveggja daga áfanga, sem er liður í náminu Master in Project Management, MPM.



Sigurður Ragnarsson, Magnús Bjarnason, Jónas Frímannsson, Geir A. Gunnlaugsson, Kristín Baldursdóttir, Pétur Stefánsson, Tryggvi Sigurbjörnsson.
Fremri röð: Gunnar Torfason, Theodór Ottósson, Margrét S. Björnsdóttir og Daníel Gestsson.

Í janúar 2014 kom hluti þátttakendanna í fyrsta námskeiðinu saman til lítils kvöldverðar hjá Margréti Björnsdóttur í tilefni af því að 30 ár voru liðin frá því að það var haldið. Meðan við sátum undir borðum vitnaði hver og einn um hvaða gagn hann hefði haft af námskeiðinu. Einn sagði „að námskeiðið breytti lífi mínu“, annar að veggmyndirnar, sem notaðar voru á námskeiðinu, hefðu oft síðan gefið sér hugmyndir og þriðji að hann hefði ákveðið að þiggja þetta matarboð til að komast að því hvort Morten væri eins skemmtilegur og á námskeiðinu fyrir 30 árum ...

– Öll þessi ár hefur það orðið mér til mikillar gleði að koma til Íslands aftur og aftur. Ég er fullur aðdáunar yfir því hve miklum árangri mörg félög á Íslandi hafa náð í að notfæra sér hugmyndafræði verkefnastjórnunar – og hve mikil þáttaka er í félagsskapnum, hvort sem um ræðir fjölda félaga, fundahöldi, NORDNET-ráðstefnur eða IPMA-vottun.

Ég óska íslenska félaginu og virkum verkefnastjórum landsins velfarnaðar í baráttu sinni fyrir því að auka enn frekar fagmennsku í stjórnun verkefna.

(Þýð.: Þorgrímur Gestsson)

VERKEFNASTJÓRNUN Í 30 ÁR

Verklagni, útsjónarsemi og skipulag eru grundvallaratriði í hugmyndafræði verkefnastjórnunarfélaga heimsins. Hér segir frá nokkrum áhugamönnum um þessi mál sem kynntu hugmyndafræði verkefnastjórnunar á Íslandi og byggðu upp félagið Verkefnastjórnunarfélag Íslands, sem hefur starfað í 30 ár.

Sagt er frá frumkvöðlunum, aðdraganda stofnunar félagsins, verkefnunum fyrstu árin, útgáfustarfi, námskeiðum og ráðstefnum, erlendu samstarfi – og alþjóðlegum vottunum verkefnastjóra, sem veita réttindi til að stjórna umfangsmiklum framkvæmdum hvar sem er í heiminum.

Í bókinni er einnig sagt frá sérstökum ráðstefnum sem Verkefnastjórnunarfélag Íslands hélt um nokkrar stórfamkvæmdir og viðburði á Íslandi: Ráðhúsið í Reykjavík, Þjóðhátíð á Þingvöllum 1974, HM í handbolta 1995 og flugstöð Leifs Eiríkssonar á Keflavíkurlflugvelli.