Velkommen til Partnersamling 03/22. kl 11-18

Ralf Müller
Polysentrisk eierstyring. Governance / eierstyring i skjer kke bare hos byggherren, men utføres på flere nivåer …

Ole Jonny Klakegg
Sikre eierskap i prosjekt (Installing owernship in your project)

Jon Lereim
Praksis i egen virksomhet / bransje innen governance / eierstyring. Hva kan dere lære fra / lære bort til andre?

Haavard Haaskjold
Ferske «prosjekt-erfaringer» fra Den Ultimate Grønnlandsutfordringen

Kjersti K.Dunham
Strukturendringer i næringen / prosjektene – hvordan oppleves de nye prosjektmodellene fra en rådgivers synspunkt?

Bjørn Andersen
Rollefordelingen være i fremtidens prosjekter / verdikjeder. Hvem skal sitte i førersetet?

ProsjektNorge
VI UTFORDRER OG UTVIKLER

Agenda 25. oktober 2022

Kl.	Tema	Ansvarlig
11.00-12.00	Lunsj Norconsult Kjørbo	
12.00-12.10	Velkommen; dagens opplegg og «kjøreregler»	Bjørn/Linda
12.10-12.40	*Governance spesifikt for prosjekt er prosjekteigarstyring*	Ole Jonny Klakegg, NTNU
12.40-13.10	*Governance i lys av kunstig intelligens – er det FOR formalisert? Den nyeste forskningen viser at governance/eierstyring ikke bare skjer hos byggherren, men utføres på flere nivåer innen et prosjekt. Men, siden prosjektene opptrer i et nettverk oppstår det flere, uavhengige "governance-sentra" som arbeider mot å levere prosjektene Ralf vil diskutere dette konseptet av "polysentrisk eierstyring".*	Ralf Müller, BI
13.10-13.25	Minglepause	
13.25-14.00	*Gruppediskusjon (med kort plenumsoppsummering); hva er god/dårlig praksis i egen virksomhet/bransje innen governance/eierstyring og hva kan dere lære fra/lære bort til andre (rundt bordet)?*	Fasilitert av Jon Lereim, BI
14.00-14.30	*Over isen – et annerledes prosjekt*	Haavard Haaskjold, NTNU
14.30-14.50	*Strukturendringer i næringen og i prosjektene – hvordan oppleves de nye prosjektmodellene fra en rådgivers synspunkt.*	Kjersti K. Dunham, Norconsult
14.50-15.05	Minglepause	
15.05-15.10	*Utdeling av æresmedlemskap*	Bjørn Andersen
15.10-15.55	*Gruppediskusjon (med kort plenumsoppsummering); hvordan bør rollefordelingen være i fremtidens prosjekter/verdikjeder, hvem skal sitte i førersetet?*	Fasilitert av Bjørn Andersen
15.55-16.00	Avslutning og overgang til minglesamling	Bjørn/Linda
16.00-18.00	Festlig minglesamling	

NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sikre eigarskap i prosjekt

Ole Jonny Klakegg

Institutt for bygg- og miljøteknikk

Prosjekt Norge partnersamling 25.10.2022

Fokus på verdiskaping

Om det er ein ting som vi kan einast om,
så må det vere at det vi gjer
skal vere verdiskapande.

Å disponere ressursane på ein best mogleg måte.

Tydeleg eigarrolle

Ingen er i betre posisjon til å skape verdi,
eller å øyde verdi,
enn prosjekteigaren.

Kjelde: APM (Association for Project Management, UK)

Grunnlaget

kybernao – gresk for å styre, være pilot

Posisjonar og rett til å bestemme over andre (to govern)
– i statsvitskapen gjerne er assosiert med «**government**».

Relasjonar og nettverk har stor påverknad på både evna til å ta beslutningar og kontrollere ressursar
– altså å styre, utøve «**governance**», på norsk kalt «**samstyring**»

Driv alle desse aktørane med «governance»?

STORTINGET

Regjeringen.no

BÆRUM KOMMUNE

DIREKTORATET FOR BYGGKVALITET

Direktoratet for byggkvalitet er et nasjonalt kompetansesenter på bygningsområdet.

Norconsult

Norconsult er et rådgiverselskap som ønsker å bidra til å gjøre morgendagens samfunn litt bedre enn dagens.

STATSBYGG

Statsbygg leder en rekke av landets største og mest komplekse byggeprosjekter.

VEIDEKKE

Veidekke bygger veier, tunneler, broer og bygg i hele Skandinavia.

DISRUPTIVE TECHNOLOGIES

Disruptive Technologies leverer sensorer, applikasjoner og tjenester til bygg og anlegg.

Er dette «governance»? (1)

Fagansvarlig for byggesak, tilsyn, kart og oppmåling Lars Ove Madshus i Ringebu kommune frykter nye byggeregler vil være forviklinger forkledd som forenklinger.

Kommune om nye regler: – Forviklinger forkledd som forenklinger

Publisert 14.04.2021 10:08

Christian Aarhus

Byggeindustrien bygg.no

Snart forenkles byggereglene. – Dette kan bli forviklinger forkledd som forenklinger.

Det sier fagansvarlig for byggesak, tilsyn, kart og oppmåling Lars Ove Madshus i Ringebu kommune om nye byggeregler.

Fra 1. mai har regjeringen bestemt at det skal bli enklere å bygge uten å måtte søke kommunen.

Mens du i dag må søke om tillatelse ved oppføring av terrasser som er høyere enn 0,5 meter over ferdig planert terreng, kan du med de nye reglene bygge terrasser som har en høyde på inntil 1,0 meter fra eksisterende terreng uten søknad.

Det har vært flere slike oppmykninger av byggereglene de siste årene, men endringene blir ikke tatt like godt i mot i alle kommuner.

Tirsdag sa avdelingsleder for areal og næring Christian Rieber-Mohn i Nord-Aurdal kommune til Byggeindustrien at han tror en ny forenkling av regelverket vil gjøre at enda flere blir ufrivillige lovbrytere i sin hyttekommune.

Madshus, i hyttekommunen Ringebu, er av samme oppfatning.

Er dette «governance»? (2)

Verken fugl eller pisk!

Regjeringen velger igjen å kaste bort en gyllen mulighet til å skape et mer energieffektivt samfunn. Den varslede satsingen på energieffektivisering i statsbudsjettet var skuffende lesning – og inneholder verken pisk eller gulrøtter.

Kim Robert Lisø (konsernsjef i GK-Gruppen) og Guro Steine (konserndirektør for kommunikasjon og bærekraft i GK-Gruppen)

21. okt. 2022 - 14:15

TU

Energieffektivisering er et av de viktigste og raskeste tiltakene vi kan iverksette for å begrense virkningene av klimaendringene, og i tillegg kan det løse strømkrisen i Europa. Løsningene finnes, men implementering krever at politikerne har mot til å tenke langsiktig – og ikke bare prioriterer kortsiktig støtte til økte strømkostnader.

Vi har stor forståelse for at de økte energiprisene er krevende for mange bedrifter, oss selv inkludert. Men i motsetning til covid-pandemien, som krevde resolutte og kraftfulle støttetiltak, er energikrisen dessverre ikke forbigående. Vi står overfor en ny energivirkelighet. Fremover vil energiprisene stabilisere seg på et høyere nivå enn vi er vant til i Norge, samtidig som energibehovet vårt bare øker.

Stadig høyere forventninger

I stedet for å motivere næringslivet til grønn omstilling og lav energibruk, har politikerne malt seg inn i et hjørne med stadig høyere – og kanskje urealistiske – forventninger hos bedriftene til at staten skal gi direkte økonomisk støtte for alle kostnader som øker.

Er dette «governance»? (3)

Statlig krav til eierskap skal gjøre Equinor grønnere

Alle de statlige selskapene får krav om å ha klimamål som gir netto nullutslipp fra selskapene innen 2050.

Staten har direkte eierskap i 71 selskaper. Staten eier for eksempel 67 prosent av Equinor, 54 prosent av Telenor og 100 prosent av Statkraft.

En ny stortingsmelding om det statlige eierskapet har fått tittelen «Et grønnere og mer aktivt eierskap» og trekker opp en rekke nye forventninger til statlig eide selskaper.

TU

Kjersti Flugstad Eriksen Journalist

NTB

21. okt. 2022 - 12:04

Alle de statlige selskapene får krav om at de har klimamål som gir netto nullutslipp fra selskapene innen 2050. Det er i tråd med parisavtalen. Målene skal være vitenskapsbaserte der hvor det er mulig, og dokumenterbare. Alle selskaper skal rapportere på sine utslipp.

Det gjelder også Equinor, sier Vestre til NRK.

– Alle statens selskaper skal være ledende i sitt arbeid med ansvarlig virksomhet. Det betyr at de skal integrere FNs bærekraftmål i sine strategier og sin daglige drift, sa Vestre på fremleggelsen.

Selskapene må rapportere om negativ påvirkning

Han sa at han også forventer at selskapene kartlegger, forebygger og begrenser negativ påvirkning eller skade selskapene gjør på mennesker, natur, samfunn og miljø. Selskapene skal også ha systemer for å gjenopprette eventuell skade de påfører, og de skal være i dialog med de menneskene de kan ramme negativt med virksomheten sin.

Definisjon: Eigarskap

Kontrollretten

Retten til å skaffe ein ressurs, bestemme kven som får disponere den, og retten til å avhende den.

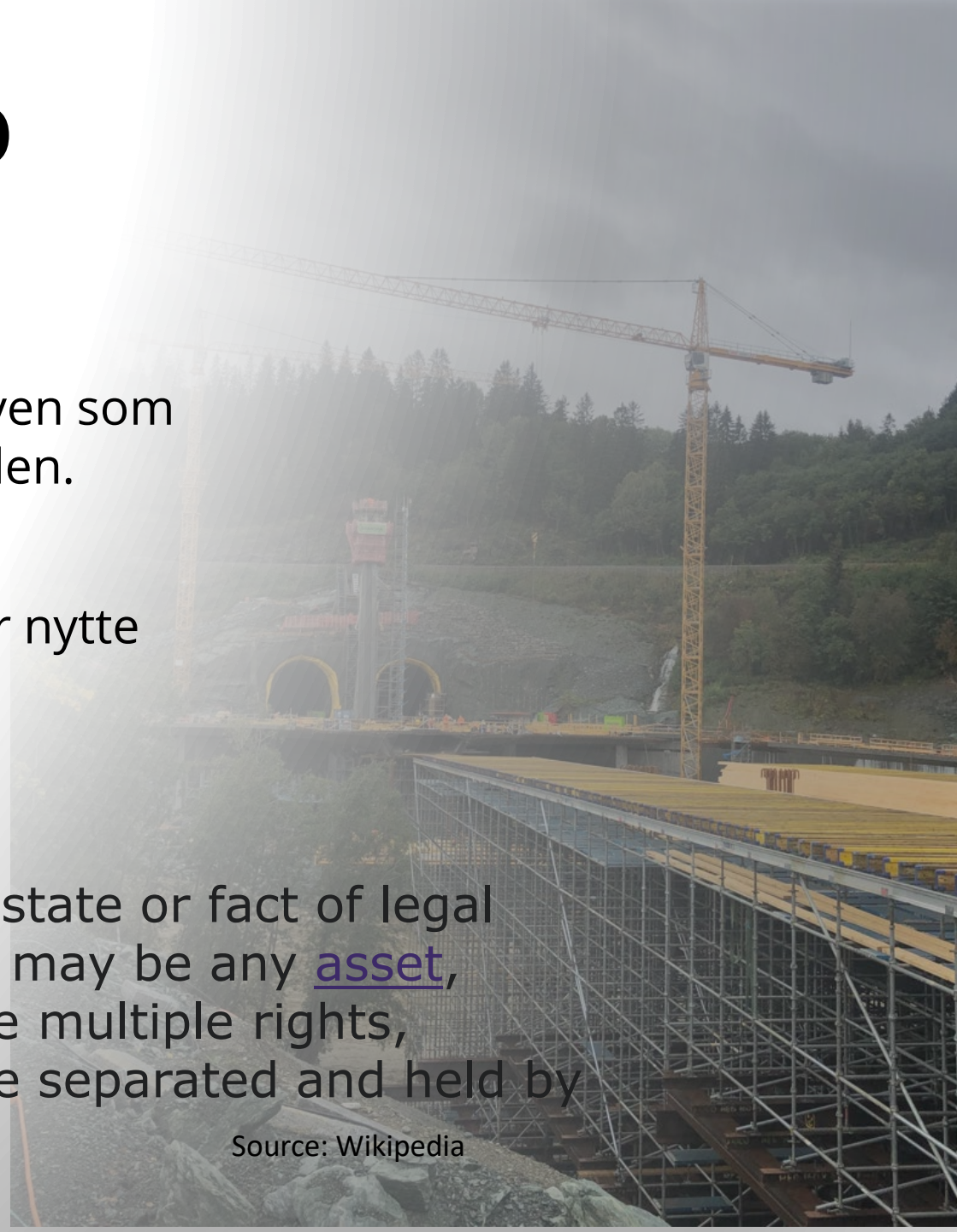
Resultatansvar

Ansvaret for at ressursen kastar av seg, gjer nytte for seg, ikkje ligg brakk eller går til grunne.

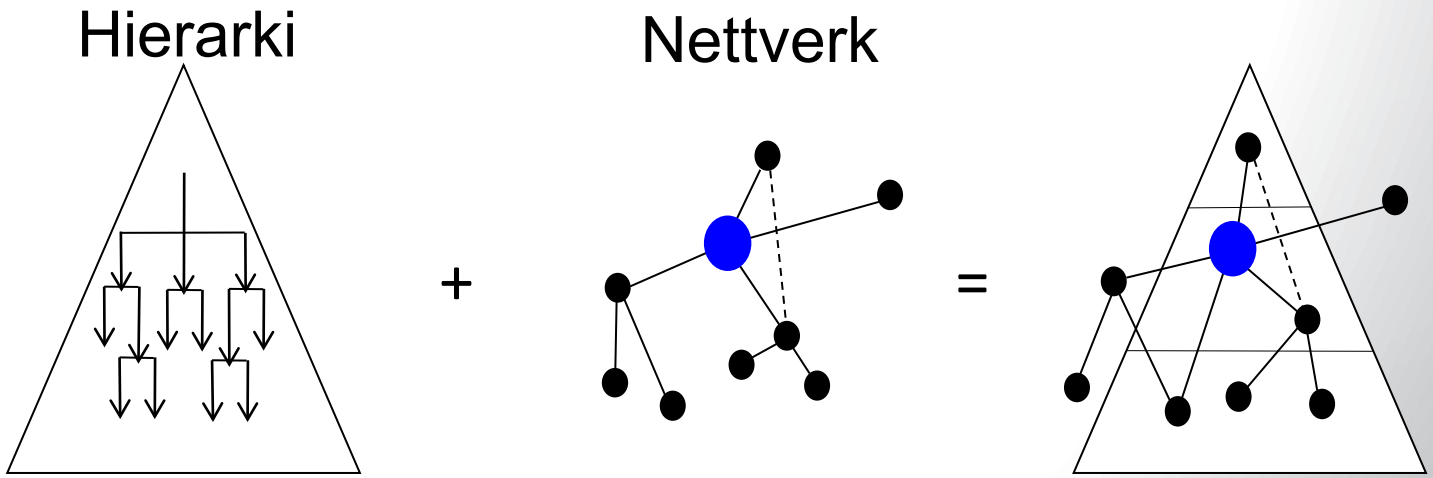
Kjelde: Foss and Foss (1999)

Definition (one of many): "**Ownership** is the state or fact of legal possession and control over property, which may be any asset, tangible or intangible. Ownership can involve multiple rights, collectively referred to as title, which may be separated and held by different parties."

Source: Wikipedia



Definisjon: Governance

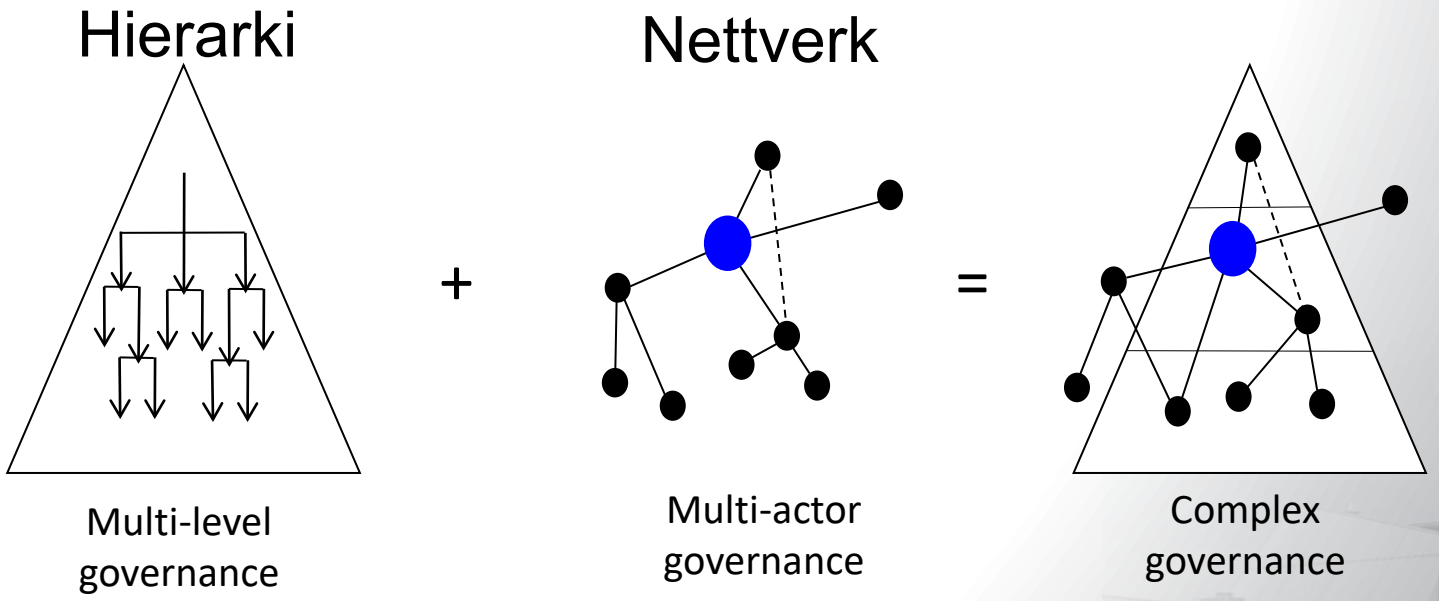


Kjelde: Klakegg (2010)

Definition (one of many): "The use of institutions, authoritative structures and collaboration to allocate resources or control activity in society or the economy."

Source: World Bank

Definisjon: Governance = Eigarstyring



Virkemidlar for styring av prosjekt:
Prosjekteigarstyring

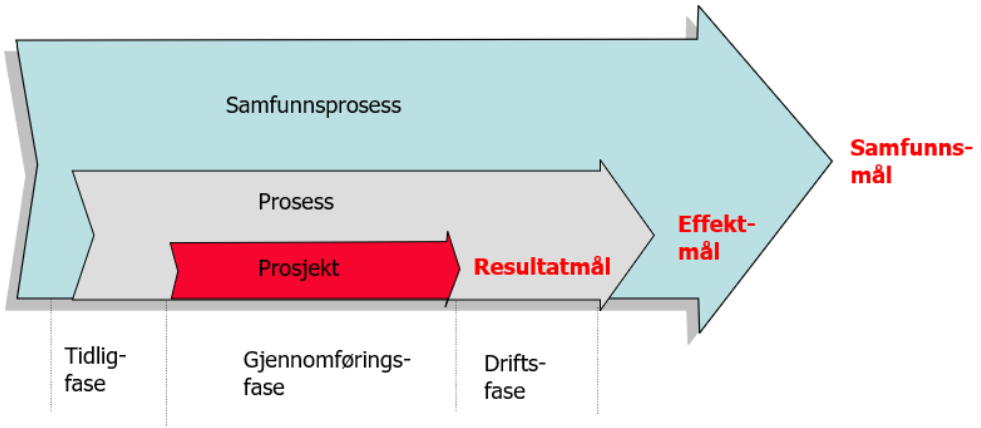
Kjelde: Klakegg (2010)

Definition (one of many): "The use of institutions, authoritative structures and collaboration to allocate resources or control activity in society or the economy."

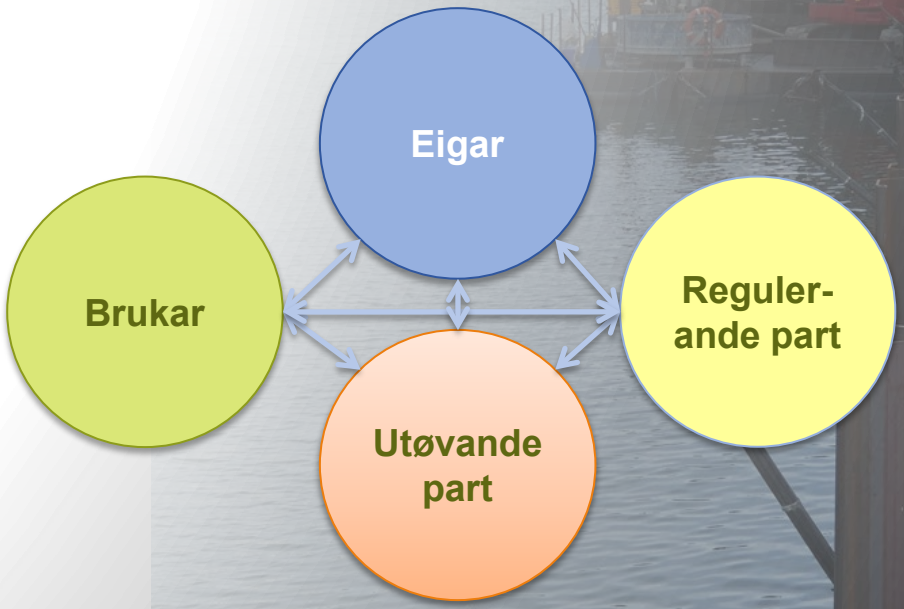
Source: World Bank

project

Ein nyanse i perspektiv



Concept-programmet (Knut Samset)



Bygg21, ISO19650 mm (Ole Jonny Klakegg)

Prosjekteigarstyring inneber

- Myndigheit til å initiere prosjektet
- Ansvar for å levere resultata/nå måla
- Ansvar for styring og kontroll i hele prosjektet si levetid, og at prosjektet er levedyktig
- Ansvar for at grensesnittet mellom eigarane og prosjektorganisasjonen er avklart
- Ansvar for å realisere vinstane ved å etablere og følgje opp overordna planar
- Myndigheit til å avslutte prosjektet

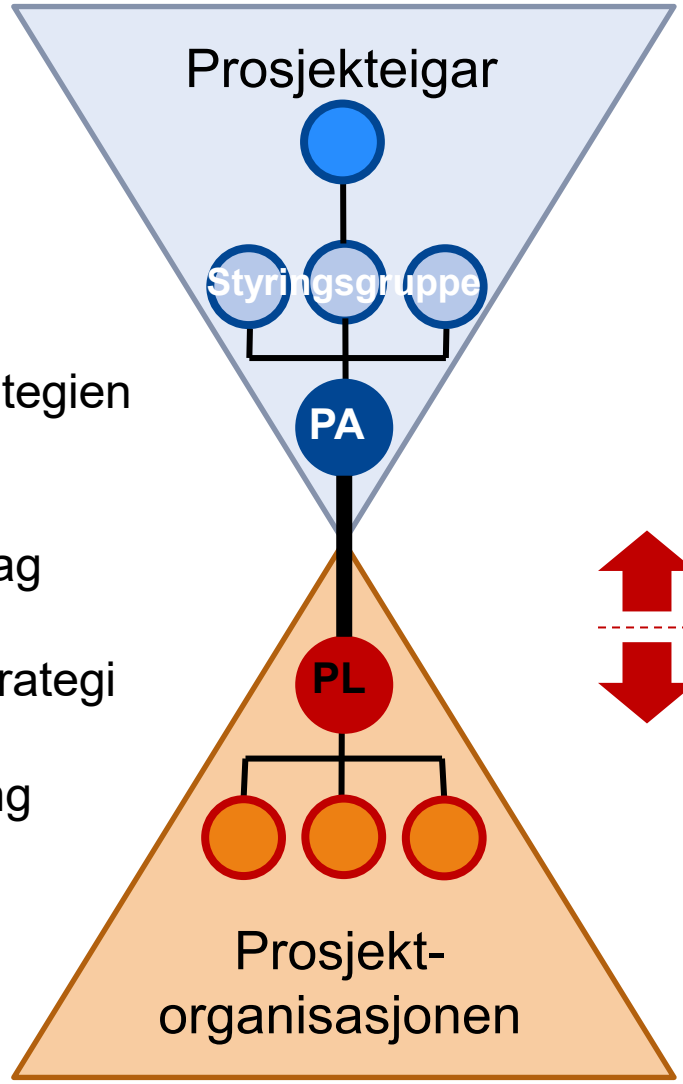
Kjelde: Klakegg (2010)

Den kritiske lenka i organisasjonen

Prosjektansvarleg (PA)
(eigaren sin representant)

- Samordne prosjektet med strategien
- Ivareta business case
- Sikre styret oversikt og innsyn
- Skaffe godt beslutningsunderlag

- Klarlegge forretningsmål og strategi
- Sikre beslutningar i rett tid
- Skaffe ressursar og finansiering
- Støtte prosjektleiaren (PL)

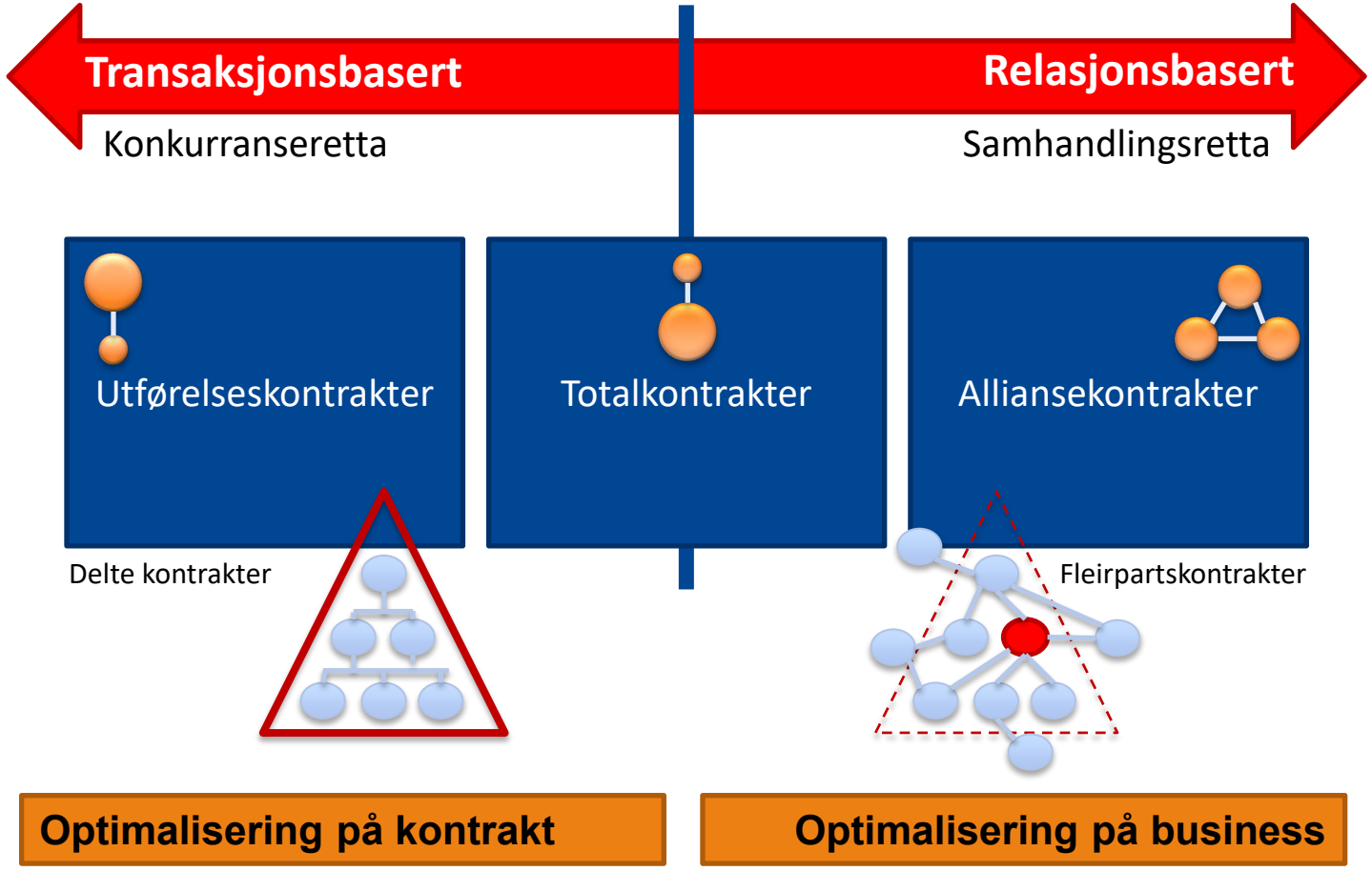


Prosjektleiar (PL)
(sjef for prosjektgjennomføringa)

- Støtte prosjektansvarleg (PA)
- Innrette prosjektet til strategien
- Sikre levering av resultat og måloppnåing
- Utarbeide godt beslutningsunderlag
- Halde fokus på verdiskaping og usikkerheit

- Formidle og forankre mål og strategi
- Sikre realistiske og gode planar
- Skaffe og koordinere ressursar
- Følgje opp aktivitetar og avtaler
- Sikre etisk arbeidsform og seriøsitet

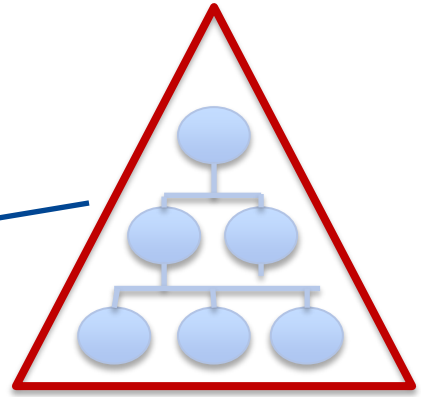
Eigarstyring i gjennomføringsmodell

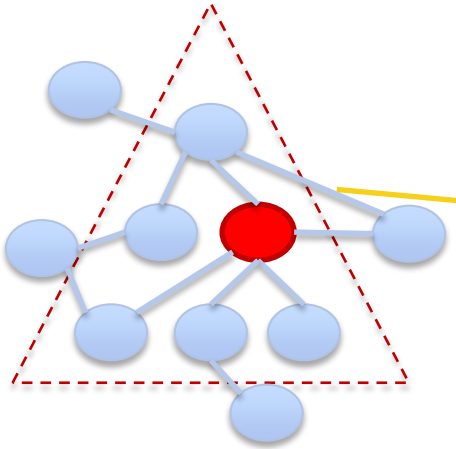


Eigarstyring

Transaksjonsbasert — Konkurranseretta

Relasjonsbasert — Samhandlingsretta





Best understood as **multi-level governance**

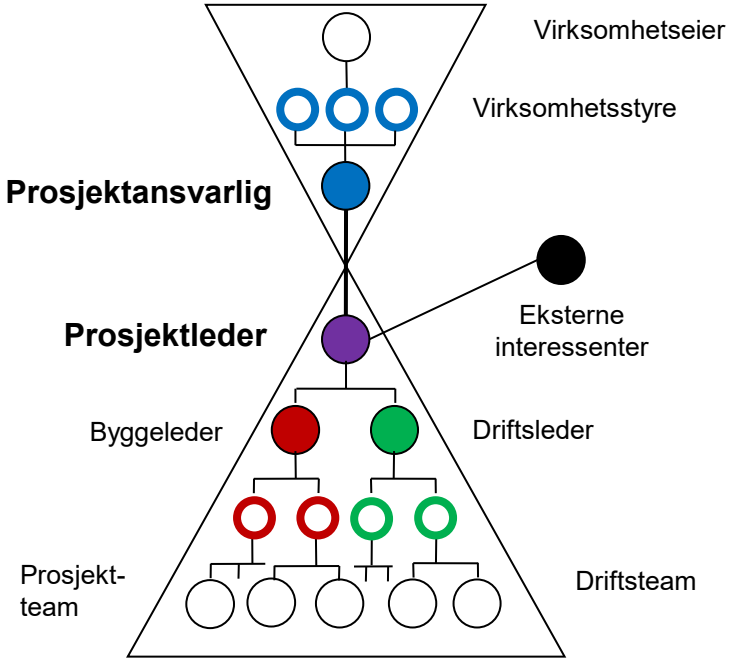
Best understood as **multi-actor governance**

Relevante teoriar:

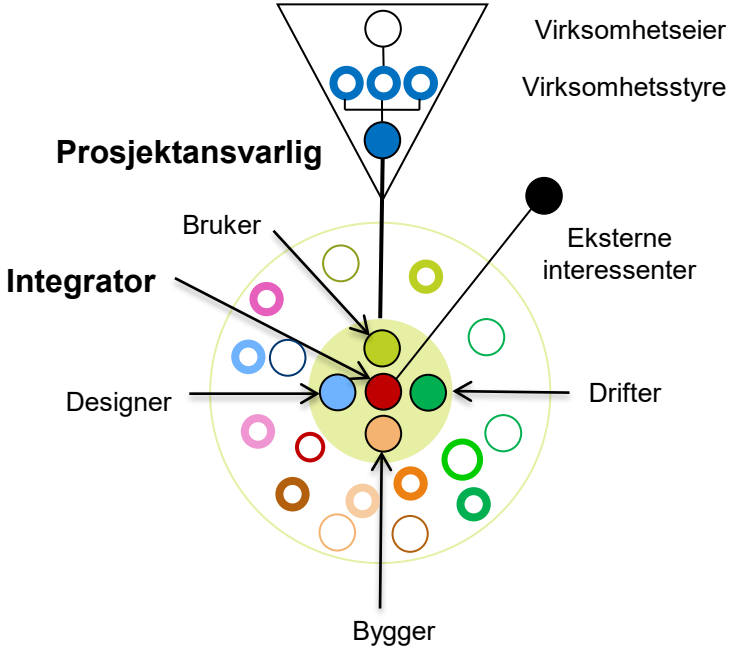
Principal-Agent Theory
Transaction Cost Theory

Stewardship Theory
Social Network Theory

Frå hierarkisk til integrert: symbolsk



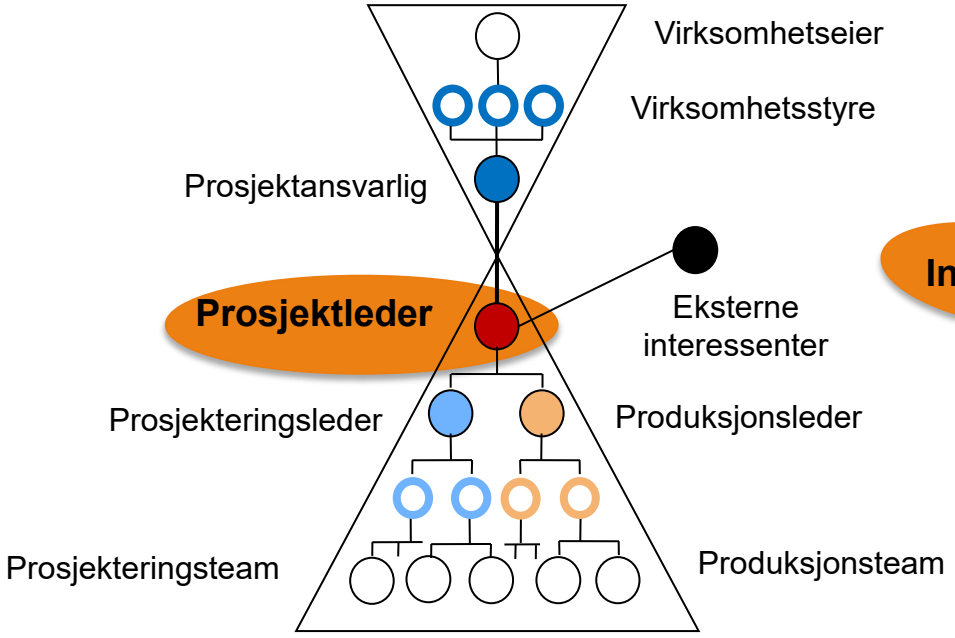
Hierarkisk modell



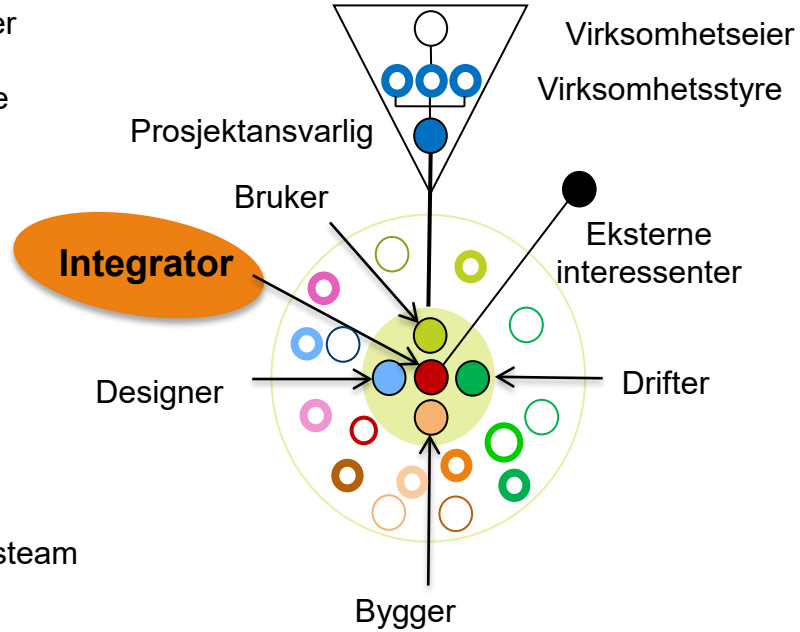
Integrert modell

Ut over dei ulike symbola – kva betyr dette i praksis?

Frå prosjektleiar til integrator

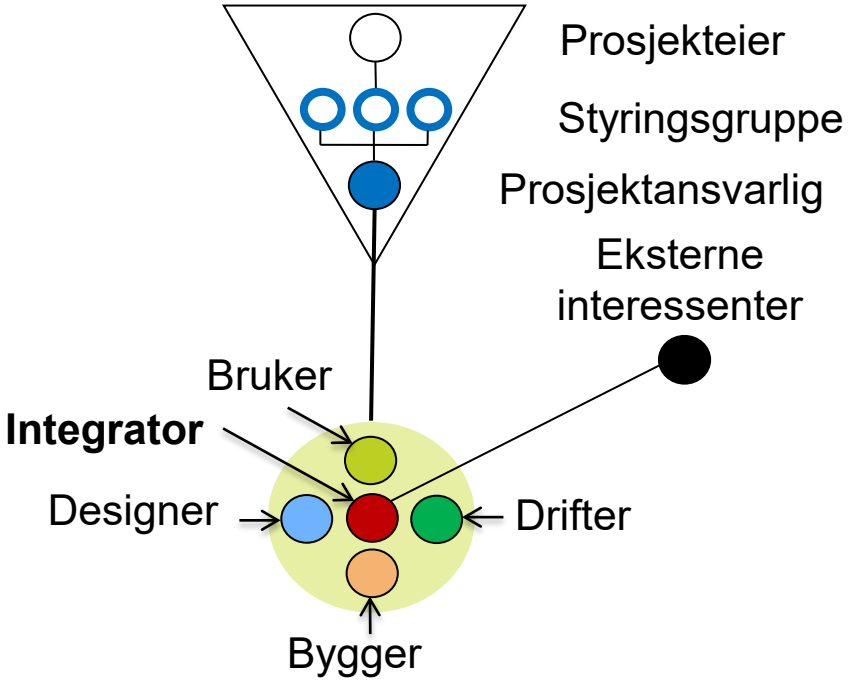


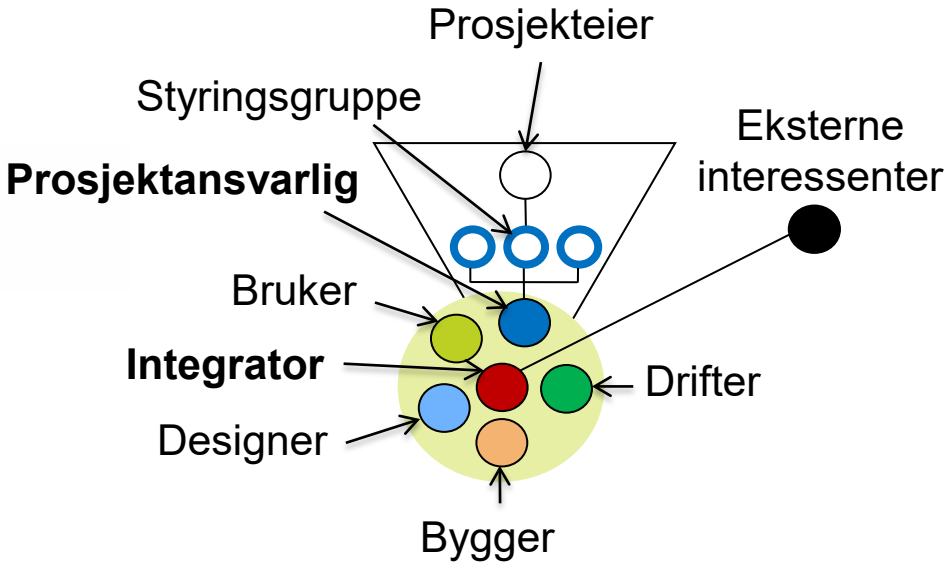
Hierarkisk makt – posisjon og ressurskontroll



Makt gjennom påverknad – kompetanse og relasjonar

Prosjekteigarskap i integrerte modellar





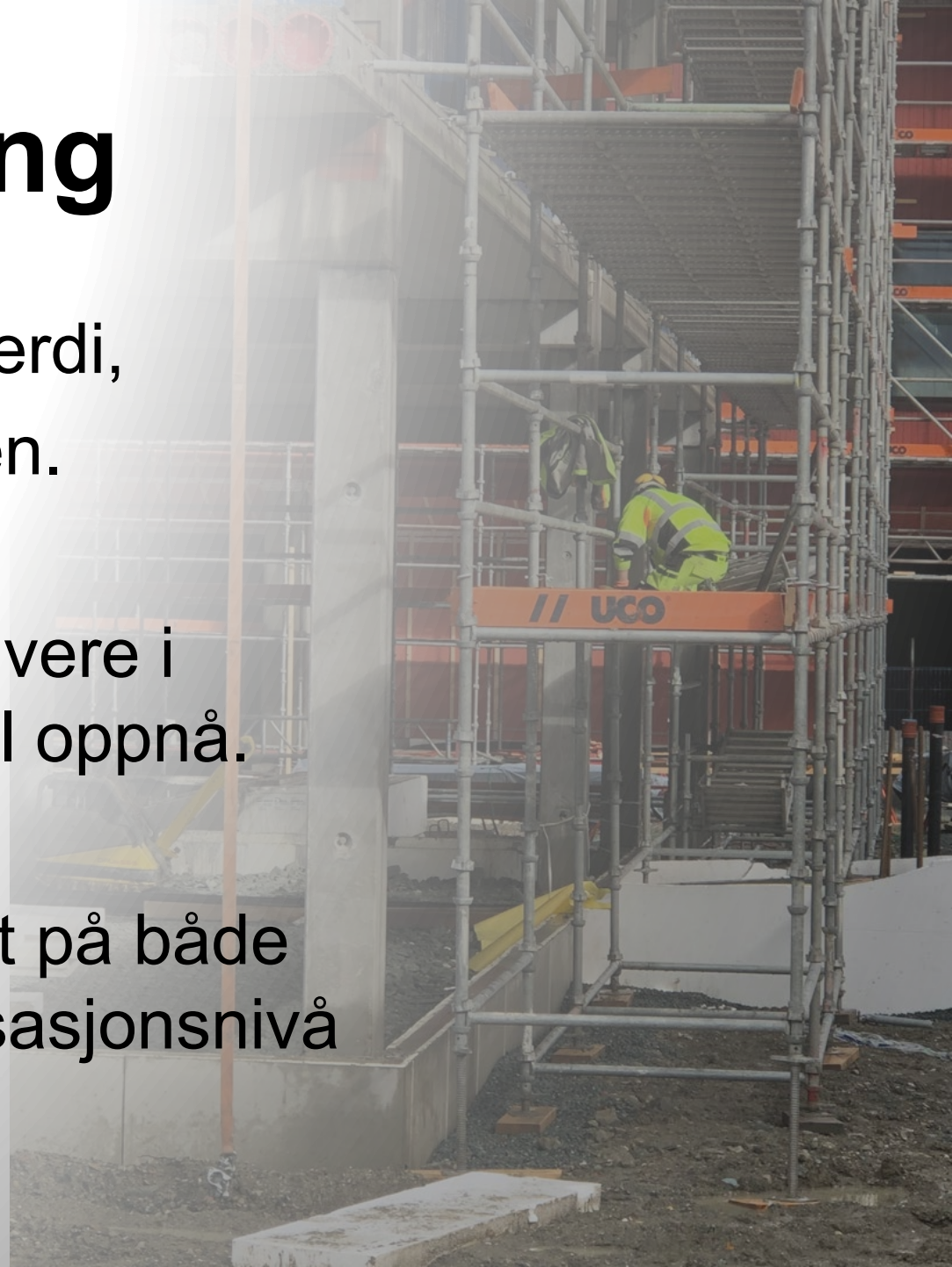
Korleis endrar eigarskapen seg i overgangen mellom tradisjonell 'armlengdes avstand' til integrert relasjonell modell?

Konklusjon eigarstyring

Ingen er i betre posisjon til å skape verdi,
eller å øyde verdi, enn prosjekteigaren.

Verkemiddelbruken i eigarstyring må vere i samsvar med situasjonen og det vi vil oppnå.

God prosjekteigarstyring må forståast på både individ-, gruppe-, prosjekt- og organisasjonsnivå



ole.jonny.klakegg@ntnu.no

SPØRSMÅL?

Linking Multi-Level and Polycentric Governance

Prof Ralf Müller
BI Norwegian Business School

Partnerforum
Prosjekt Norge
October 25, 2022

Purpose

- Advance the discourse on project governance by taking into account the multiplicity of governance centers in large, inter-organizational projects
- Advance the current understanding of project governance from one-level governance to multi-level governance
- Extend the multi-level perspective to a polycentric perspective in governance of large projects.

Agenda

- **Background – definitions**
- Multi-level governance models
- Multi-level governance theory
- From multi-level to polycentric governance
- Implications
- Conclusions

Governance

Corporate governance:

- The framework set by governance institutions for managers to execute their task
- The structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.

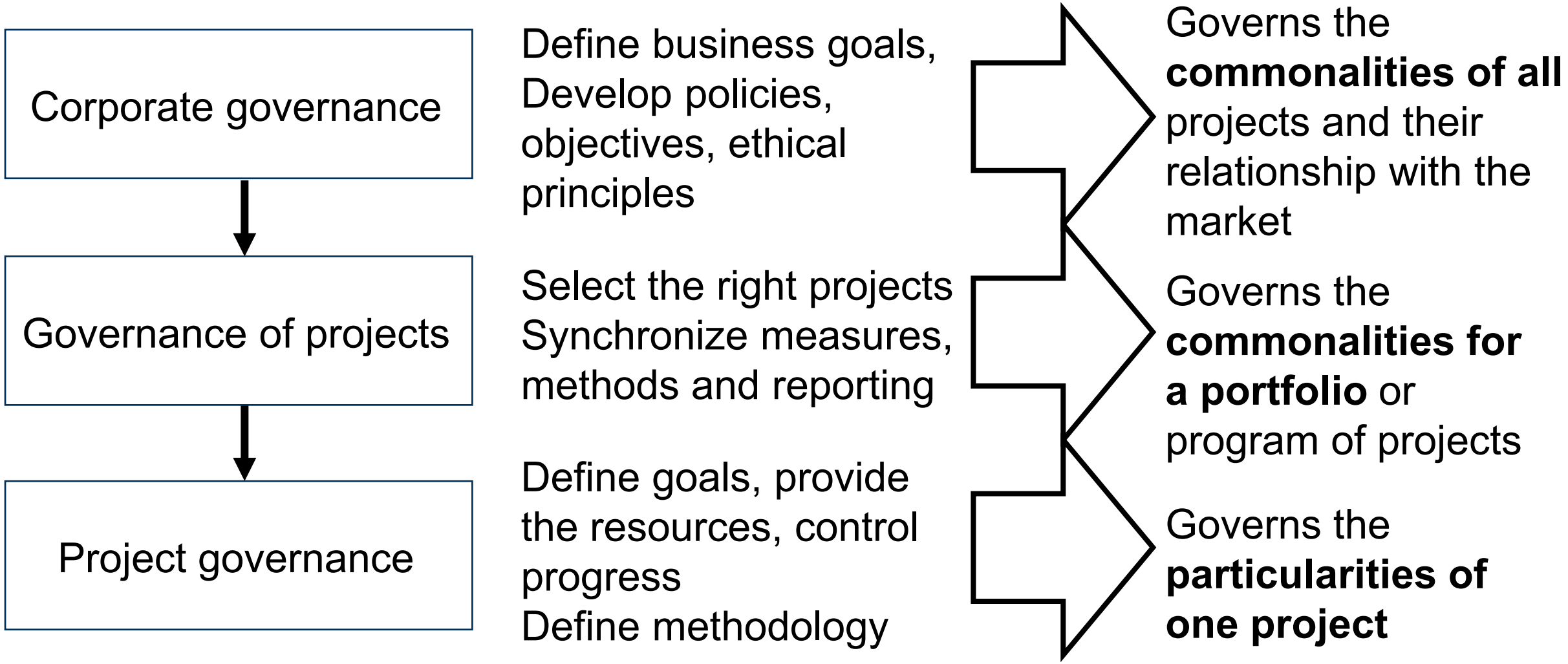
Governance of portfolios, programs and projects:

- Coexists within the corporate governance framework.
- Comprises the value system, responsibilities, processes and policies that allow projects to achieve organizational objectives and foster implementation that is in the best interests of all the stakeholders, internal and external, and the corporation itself (Müller, 2009)

Agenda

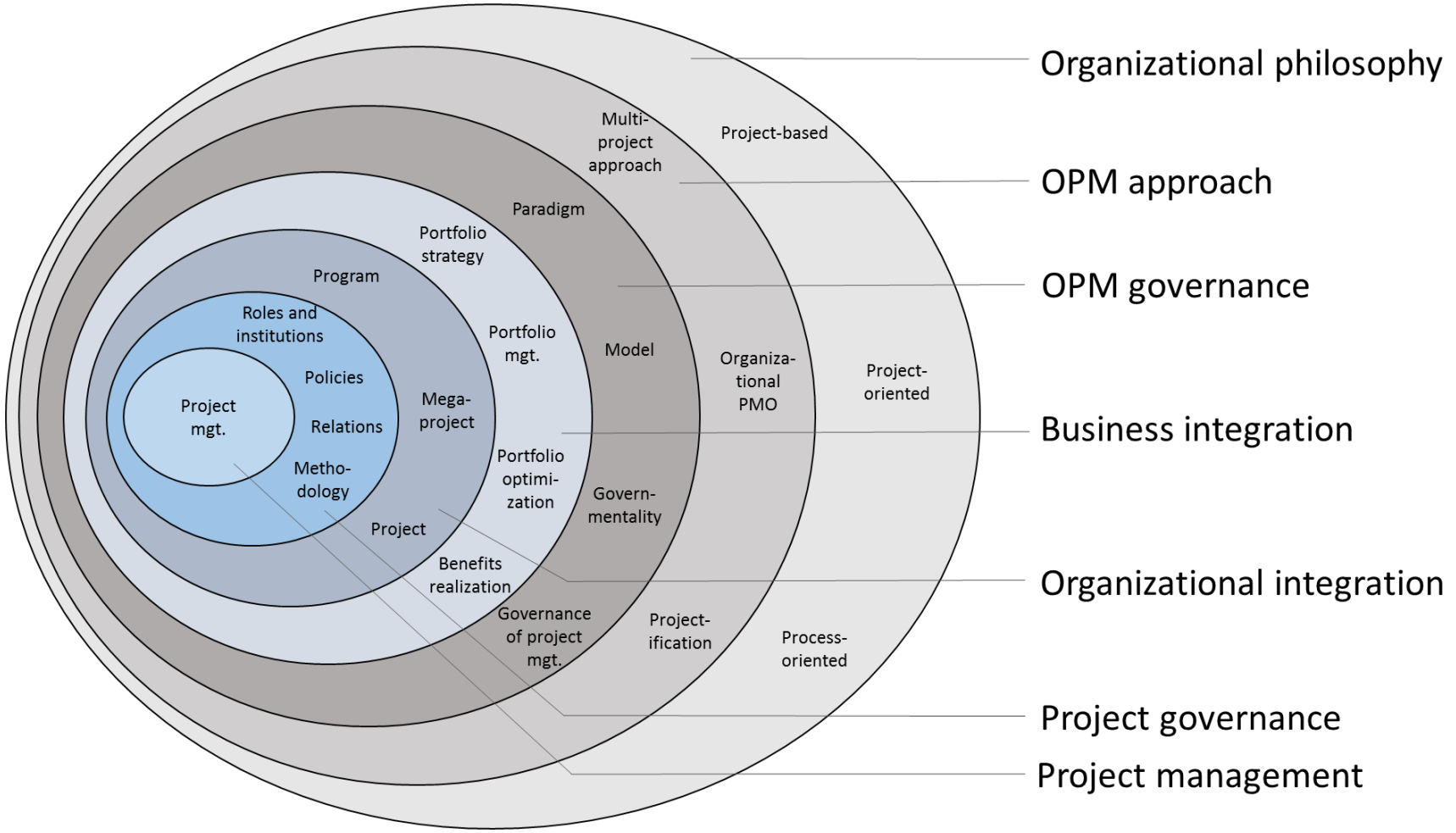
- Background – definitions
- **Multi-level governance models**
- Multi-level governance theory
- From multi-level to polycentric governance
- Implications
- Conclusions

Intra-organizational governance layers



(Müller 2017)

Governance of organizational project management



Müller et al., 2019

Multi-level governance

Multi-level governance:

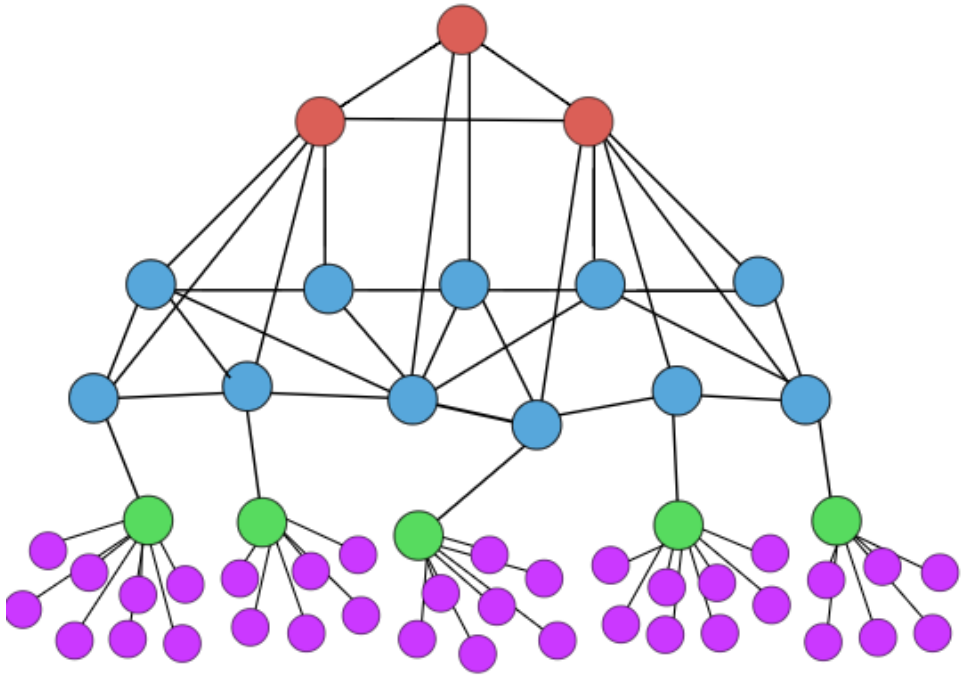
- The way governance is ‘spread’ horizontally between organizations and their entities, and vertically among hierarchical or networked levels and actors.

Multi-level governance of inter-organizational networks for projects

Metagovernance				
Meta-exchange *Project types*	**Meta-organization** *Organizations*	**Meta-heterarchy** *Network structures*	**Meta-solidarity** *Ways to collaborate*	**Balancing of modes** *Priority of dimensions*

Governance of networks				
Structuring *Authoritative to democratic structure*	**Forming** *Orchestrated, emergent or hybrid formation*	**Accountabilities** *Transparency in roles and answerabilities, escalation procedures*	**Responsibilities** *Working in compliance with accepted professional standards*	**Modes of collaboration** *Interfaces between networks*

Network governance				
Type I governance *Hierarchical part of project's organizational structure*	**Type II governance** *Networked part of project's organizational structure*	**Clubs**	**Agencies**	**Boards**



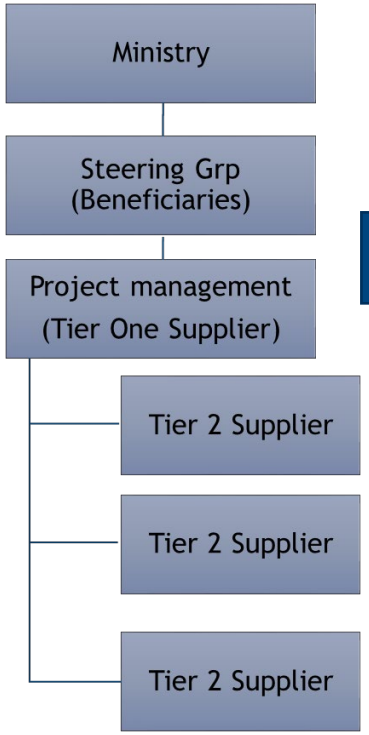
Müller et al., 2022

Agenda

- Background – definitions
- Multi-level governance models
- **Multi-level governance theory**
- From multi-level to polycentric governance
- Implications
- Conclusions

Multi-level governance

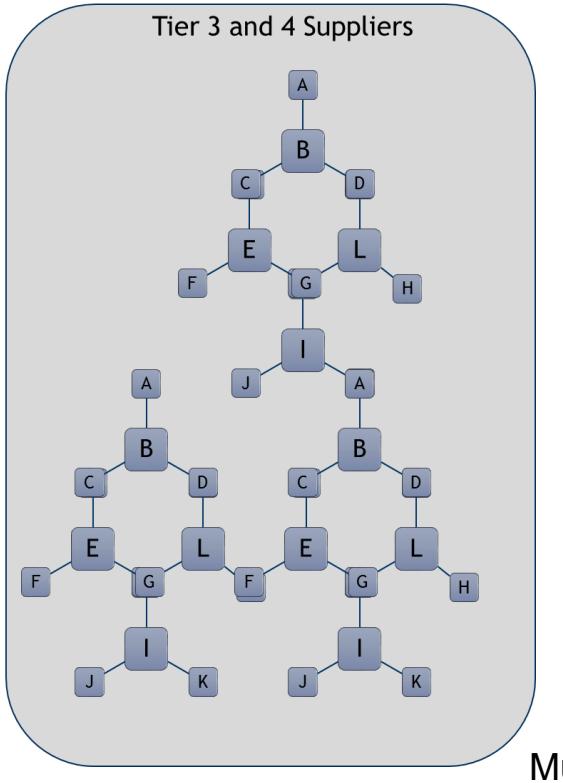
Type I governance



Interface organization(s)

- Boards
- Agencies
- Clubs

Type II governance

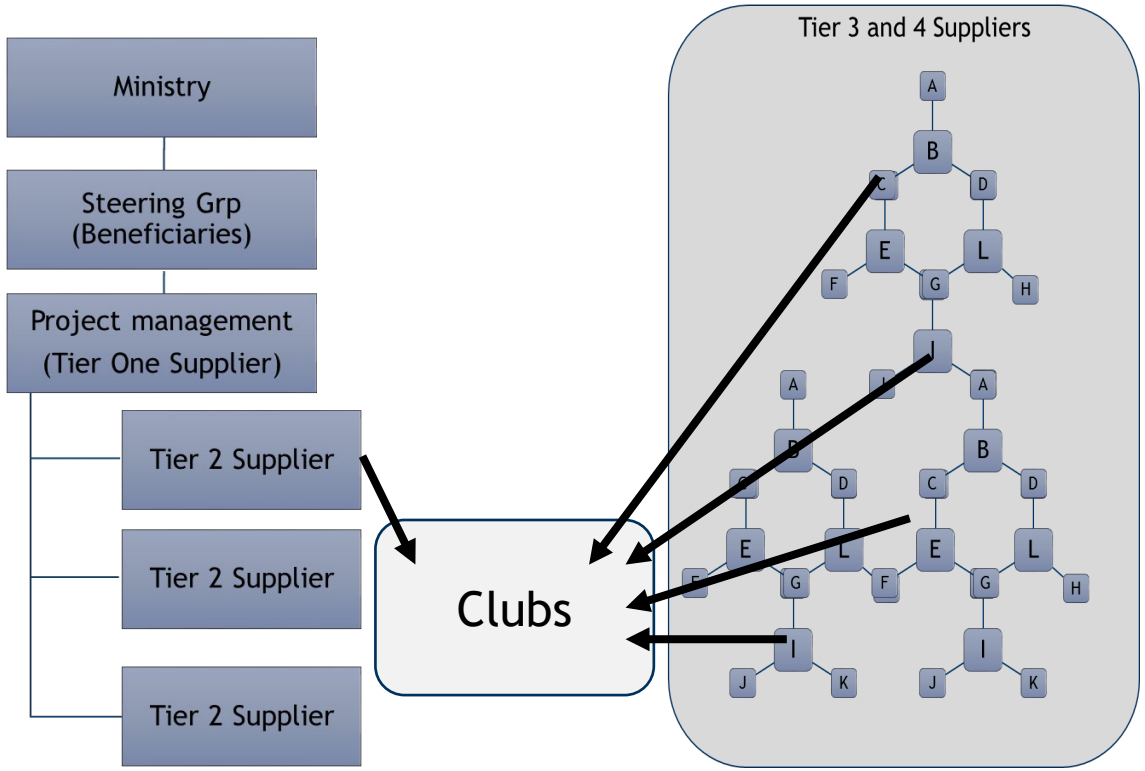


Müller et al., 2022

Multi-level governance theory

Clubs

- Emerge as a group of volunteers from different disciplines [11]
- Aim to jointly solve ad-hoc a shared issue, such as being behind schedule, machinery not working, installing unplanned equipment, etc.
- Relationships characterized by mutual trust in capabilities and skills
- Clubs tend to occur in stewardship-types of governance context

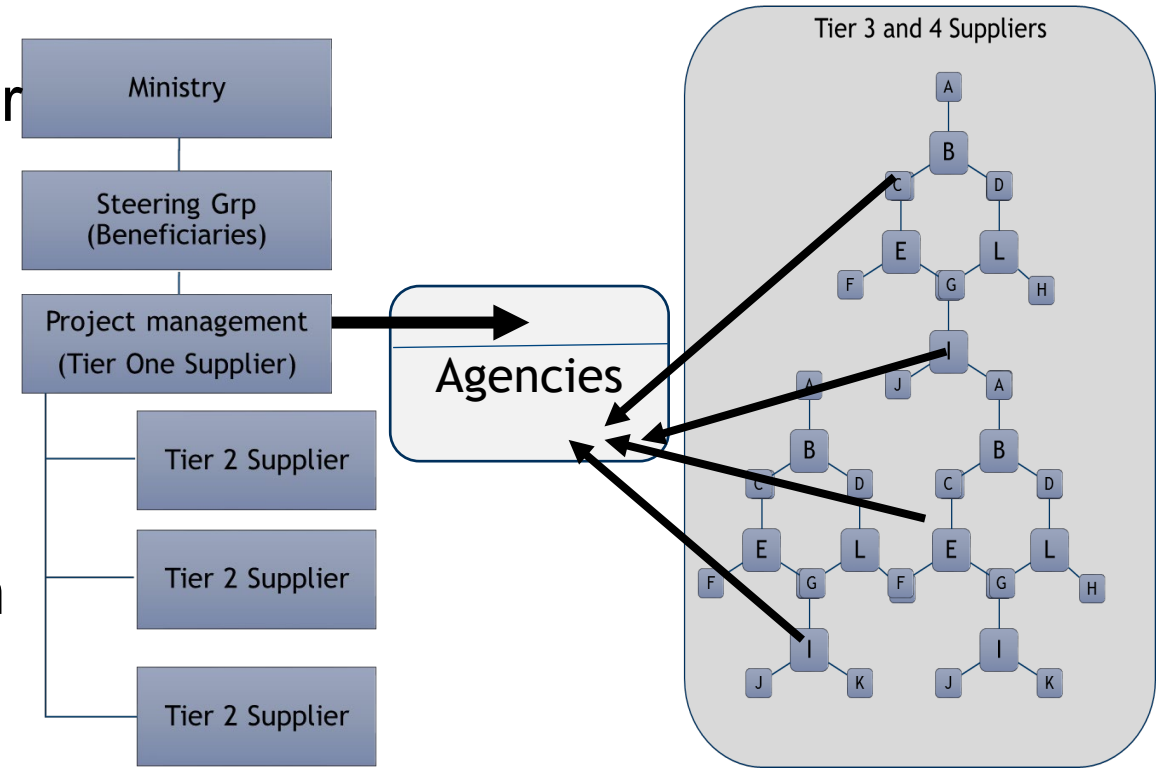


Müller et al., 2022

Multi-level governance theory

Agencies

- Formed by the prime contractor/investor
- Led by prime contractor representative and staffed with people from subcontractor companies
- Agency leaders may be members of the project management group, providing for mutual transparency between Type I and Type II governance
- More formal than clubs, as shown through the formal appointments and roles and their frequent and regular meetings

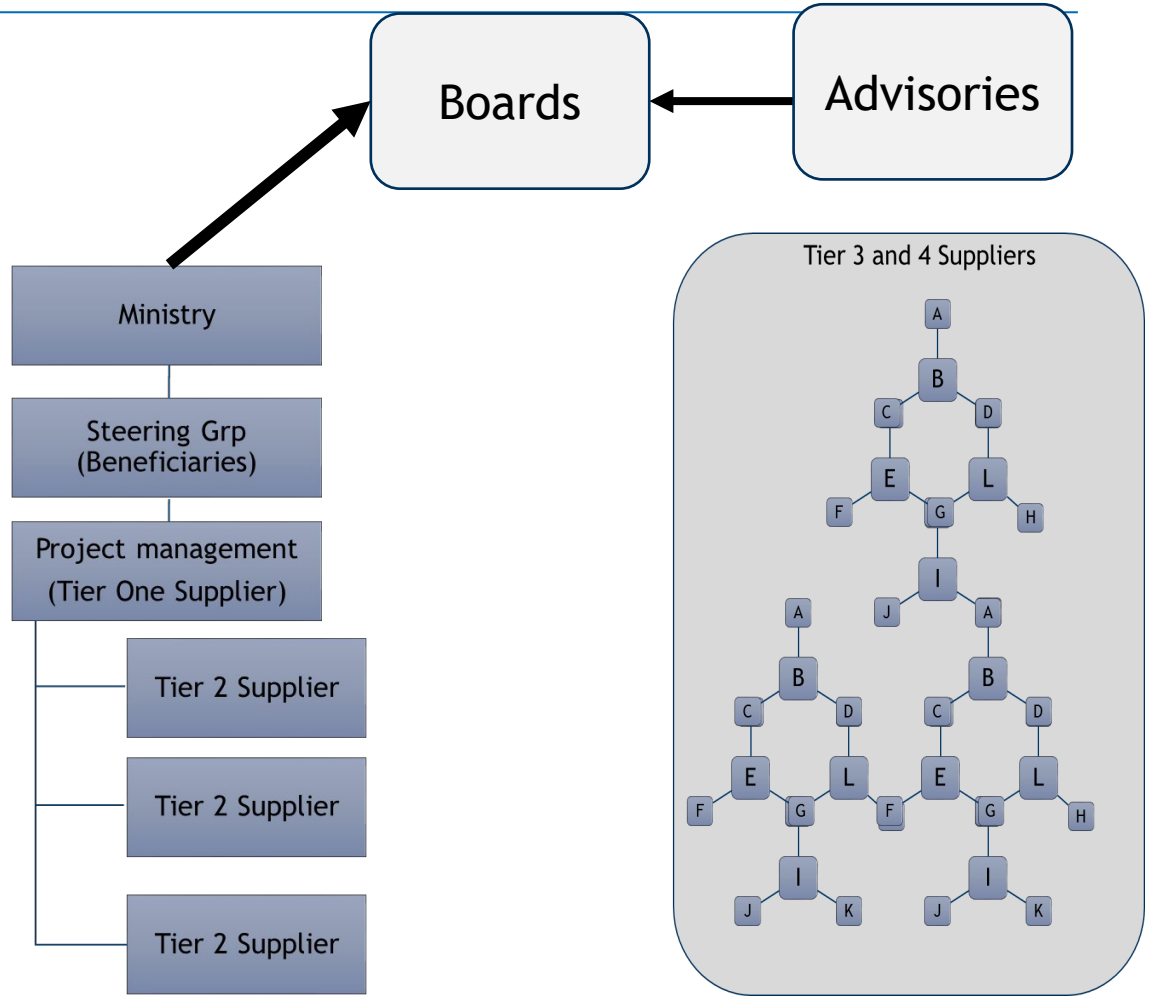


Müller et al., 2022

Multi-level governance

Boards

- Formed for handling of project internal and external governance-related issues
- Address Type I and Type II governance issues simultaneously
- Align closer with the project owner than the agencies or clubs
- Often concerned with process compliance and overall correctness



Müller et al., 2022

Agenda

- Background – definitions
- Multi-level governance models
- Multi-level governance theory
- **From multi-level to polycentric governance**
- Implications
- Conclusions

Polycentric governance

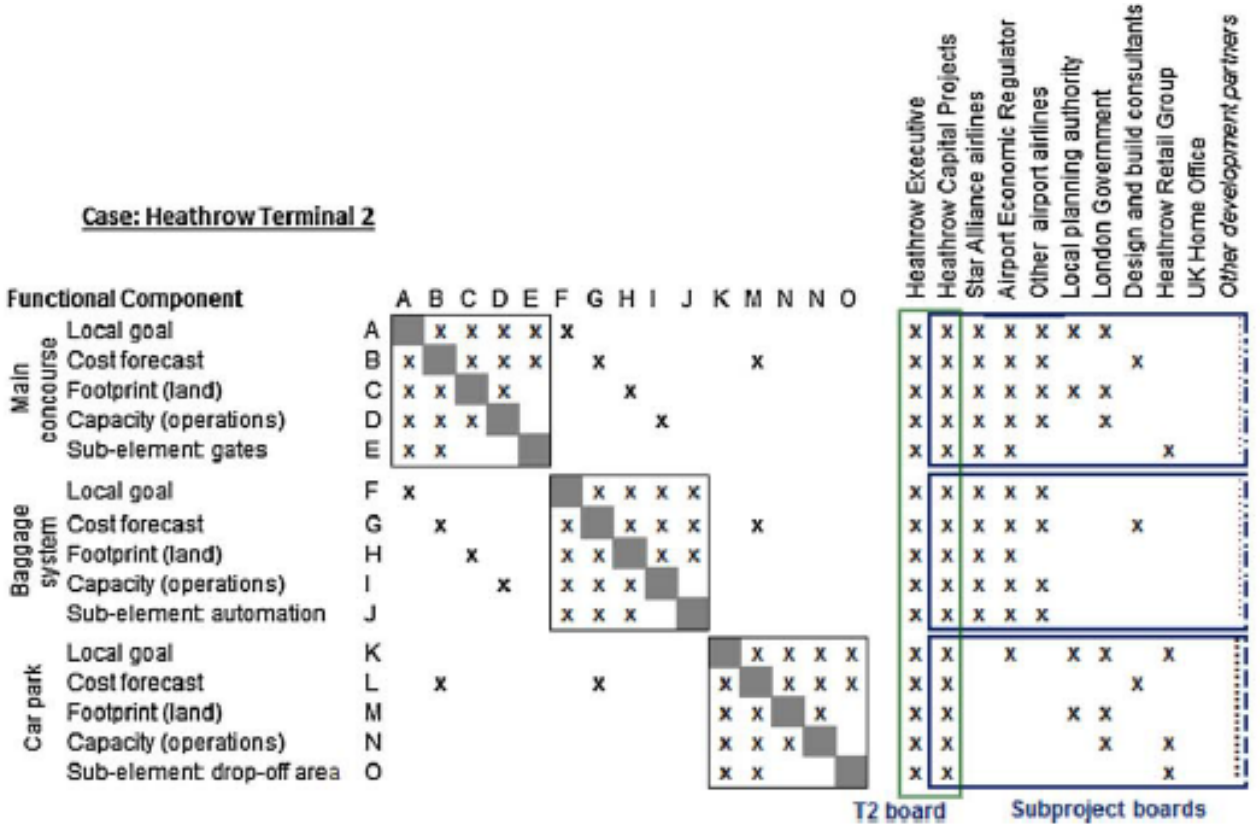
- A complex form of governance with multiple centers of decision making, each of which operates with some degree of autonomy (Carlisle & Gruby, 2019)
- An organizational design choice to create collaborative structures to achieve system goals in a pluralistic setting (Gil & Pinto, 2018, p. 730)
- Composed of: (1) many autonomous units formally independent of one another, (2) choosing to act in ways that take account of others, (3) through processes of cooperation, competition, conflict, and conflict resolution (Ostrom, 1991, p. 225, cited by Carlisle & Gruby, 2019)

Example for polycentric governance – Heathrow Terminal 2

- A ‘polycentric’ architecture is central to the design of capital-intensive project organizations
- Characterized by the diffusion of decision making authority through a hierarchy of authorities.
- Higher-level authorities share local decision-making rights, and thus continue to participate in local decision-making
- Requires extensive communication and negotiations
- Dispute resolution through an ‘umpire’

Which decision impacts which other decision?

Which actor has decision rights over which decision?



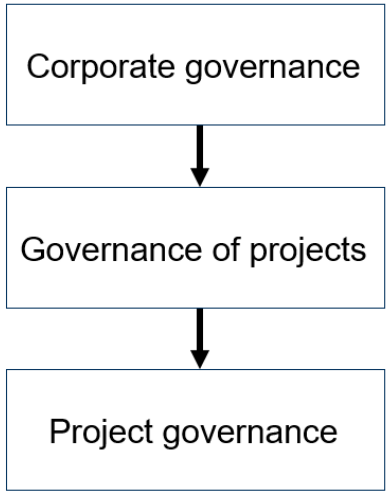
Gil & Pinto, 2018, p. 724

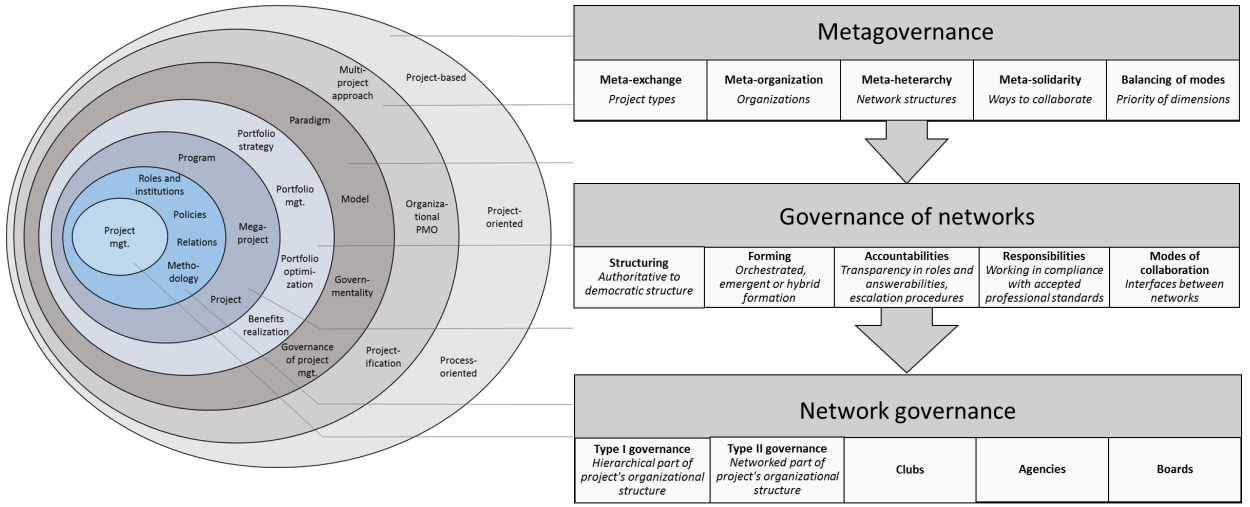
Agenda

- Background – definitions
- Multi-level governance models
- Multi-level governance theory
- From multi-level to polycentric governance
- **Implications**
- Conclusions

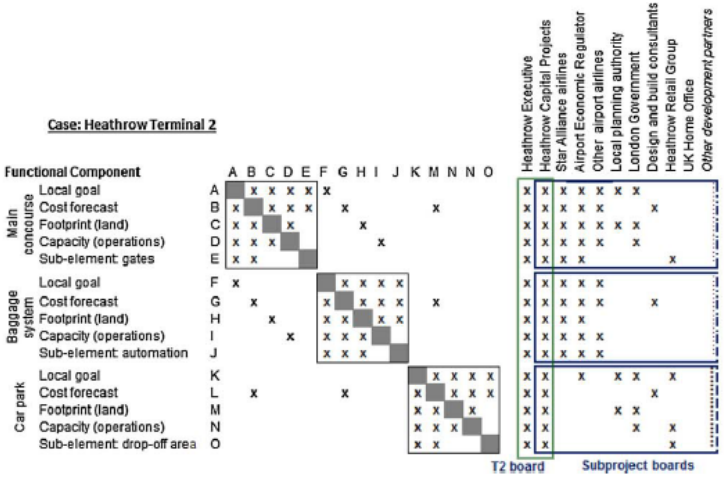
Linking multi-level and polycentric governance

Intra-organizational





Inter-organizational



Project perspective:

Simplistic, 3 layer hierarchy

OPM perspective:

7 layer, 22 elements multi-level model with potential for polycentricity

Inter-organizational network perspective:

3 layer, 15 elements multi-level model

Inter-organizational decision-making perspective:

n-layer, unlimited elements polycentric model

Agenda

- Background – definitions
- Multi-level governance models
- Multi-level governance theory
- From multi-level to polycentric governance
- Implications
- **Conclusions**

Conclusions

- Various governance perspectives with different levels of granularity exist
- Characteristics of multi-level governance can be identified in perspective
  - 2-layers in the simpler models,, and 7 layers in OPM models
- Characteristics of polycentric governance can be identified, for example:
  - As traces in the more complex smaller projects
  - Clearly in large infrastructure projects with many stakeholder groups and decision hierarchies
- Understanding the variety of perspectives allows to see governance issues from various angles, which helps to understand governance issues and develop mitigation strategies for them

Thank you

ralf.muller@bi.no

References

Carlisle, K., & Gruby, R. L. (2019). Polycentric Systems of Governance: A Theoretical Model for the Commons. *Policy Studies Journal*, *47*(4), 921–946. https://doi.org/10.1111/psj.12212

Gil, N., & Pinto, J. K. (2018). Polycentric organizing and performance: A contingency model and evidence from megaproject planning in the UK. *Research Policy*, *47*(4), 717–734. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.001

Müller, R. (2009). *Project Governance*. Farnham, UK: Gower Publishing Ltd.

Müller, R. (2017). *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, practices and consequences*. (R. Müller, Ed.). New York, NY, USA: Routledge, USA.

Müller, R., Alix-Séguin, C., Alonderiene, R., Bourgault, M., Chmieliauskas, A., Drouin, N., Ke, Y., Wang, L., Pilkienė, M., Minelgaité, I., Šimkonis, S., Unterhitzenberger, C., Vaagaasar; A.L., Zhu, F. (2022). A (meta)governance framework for multi-level governance of inter-organizational project networks. *Advance*. Preprint, 1–30. https://doi.org/doi.org/10.31124/advance.19474733.v1

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). *Organizational Project Management: Theory and Implementation*. Cheltenham, UK.: Edward Elgar Publishing Ltd.

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2020). Governance of organizational project management and megaprojects using the Viable Systems Model. In G. S. Metcalf, H. Deguchi, & K. Kijima (Eds.), *Springer Handbook of Systems Sciences* (1st ed.). Tokyo, Japan: Translational Systems Science Series, Springer Nature

Ostrom, V. (1991). *The Meaning of American Federalism*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies Press.

Gruppediskusjon 1

1. *Hva er god/dårlig praksis i egen virksomhet/bransje innen governance/eierstyring?*
2. *Hva kan dere lære fra/lære bort til andre (rundt bordet)?*

Facilitator Jon Lereim, professor II, BI

Over isen – et annerledes prosjekt

Haavard Haaskjold

Førsteamanuensis NTNU

Over isen – et annerledes prosjekt

Haavard Haaskjold
Førsteamanuensis, NTNU

Strukturendringer
Hvordan oppleves de nye prosjektmodellene

Kjersti Dunham

Prosjektdirektør, Norconsult

Norconsult

Strukturendringer i næringen og i prosjektene – hvordan oppleves de nye prosjektmodellene fra en rådgivers synspunkt

Prosjekt Norge Partnersamling 2022
Kjersti Kvalheim Dunham
Prosjektdirektør, Norconsult

Every day we improve everyday life

Om Norconsult

I Norconsult utvikler vi morgendagens samfunn ved å kombinere ingeniørfag, arkitektur og digital kompetanse.
Vi har en helhetlig tilnærming med utgangspunkt i lokal tilstedeværelse og tverrfaglig kompetanse og samarbeid.

Gjennom nyskaping og innovasjon, og med formålet «Hver dag forbedrer vi hverdagen», søker vi stadig etter mer bærekraftige, effektive og samfunns-nyttige løsninger.

Ill. Riff AS

Fakta

- **5 300** Medarbeidere
- **131** Kontorer
- **9** Markedsområder
- **20 000** Oppdrag/året
- **7,4** Omsetning MRD*

* Pr. 31.12.2021

Markedsområder

Samferdsel

Bygg og eiendom

Fornybar energi

Industri

Vann

Geo og miljø

Arkitektur

Samfunn og byutvikling

Digitalisering

Norconsult

Hver dag forbedrer vi hverdagen: Strategi 2022 – 2024

Bærekraft: Bærekraftig utvikling i alt vi gjør

Digitalisering: Vi er nummer en på digital gjennomføring

Samarbeid: Vi er ett Norconsult

Strategiske temaer

Glade kollegaer
>80% på medarbeiderundersøkelser

Glade kunder
>80% på kunde-tilfredshetsundersøkelser

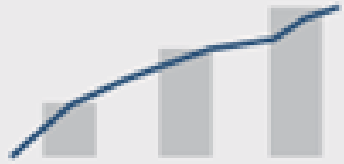
LiVE

LiVE PRO

NORMS

The Edge

Grunnlaget for alt vi gjør



Glade eiere
10% årlig vekst
10 milliarder NOK i omsetning
1 milliard NOK EBITA

Strategiske mål

LiVE Norconsult – vår kultur

LiVE Norconsult skal leve hele tiden, hver dag, i alt vi gjør.

LEDELSE

Seks forventninger til alle

VERDIER

Fire kjerneverdier

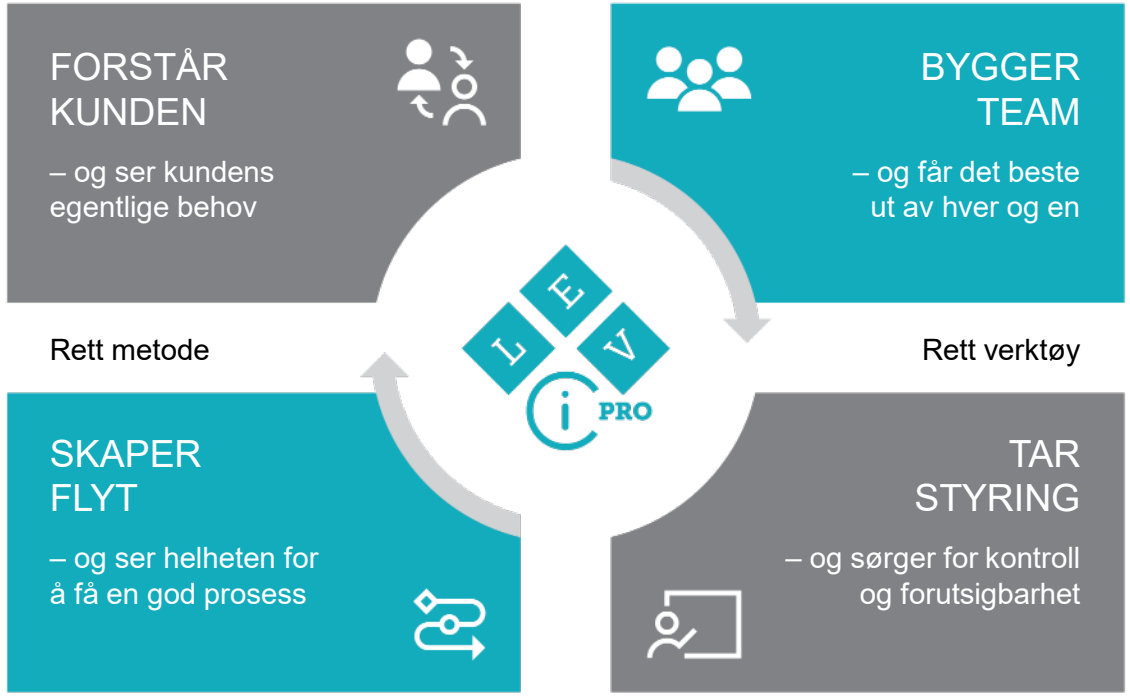
ETIKK

En tommelfingerregel for etikk

Skap anstendig lønnsomhet på en anstendig måte.

LiVE PRO – måten vi jobber

- LiVE PRO er enkle og forståelige prinsipper og grunnleggende forutsetninger for hvordan vi jobber – for på best mulig måte bistå våre kunder i å nå sine mål
- Prinsippene bidrar til læring og erfarings-overføring, og fremmer vår evne til å løse oppgaver til beste for kunden



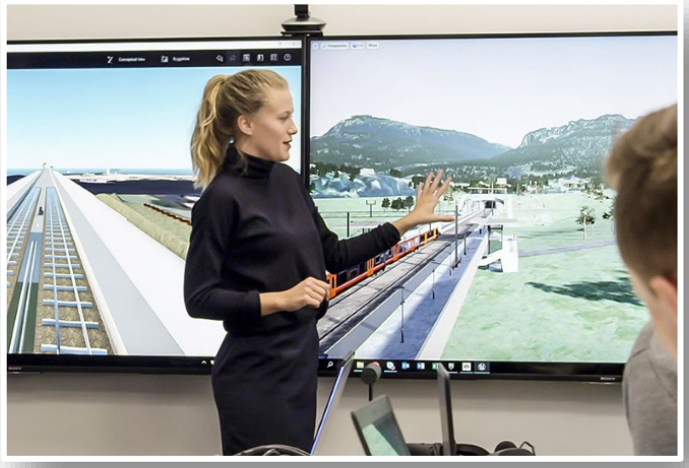
Rådgiver og Pådriver

Rådgiver og Pådriver

Pådriver for verdiskapende Digitalisering

Tegningsløse prosjekter har blitt selve symbolet på digitalisering i bygg- og anleggsbransjen

Pådriver for tverrfaglig Samarbeid



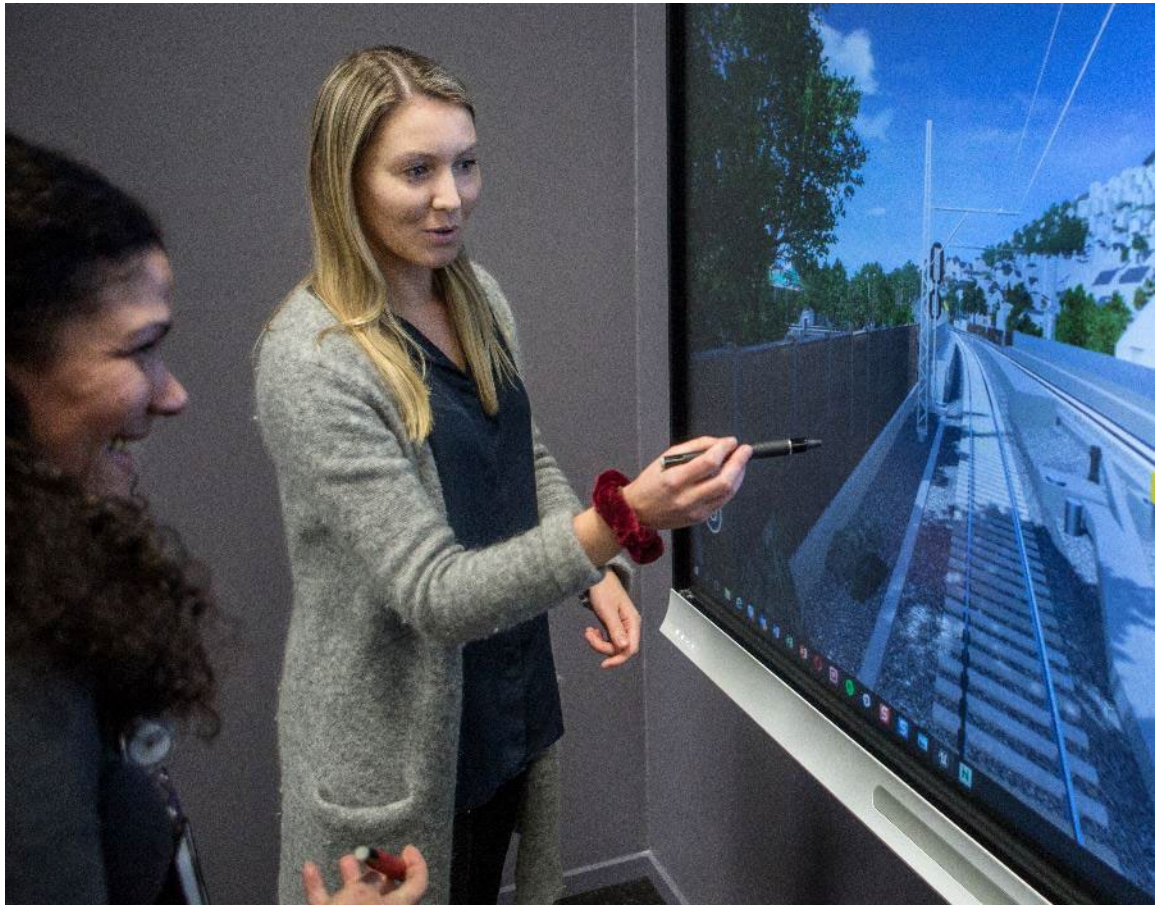
Godt samspill og tidlig involvering av hele verdikjeden gir gevinster og reduserer risiko

Pådriver for innovative Bærekraftige løsninger

Tydelige krav, politisk vilje og nye rammebetingelser for optimalisering og behov for bærekraftige løsninger vil utfordre og endre vår tradisjonelle gjennomføringsmodeller

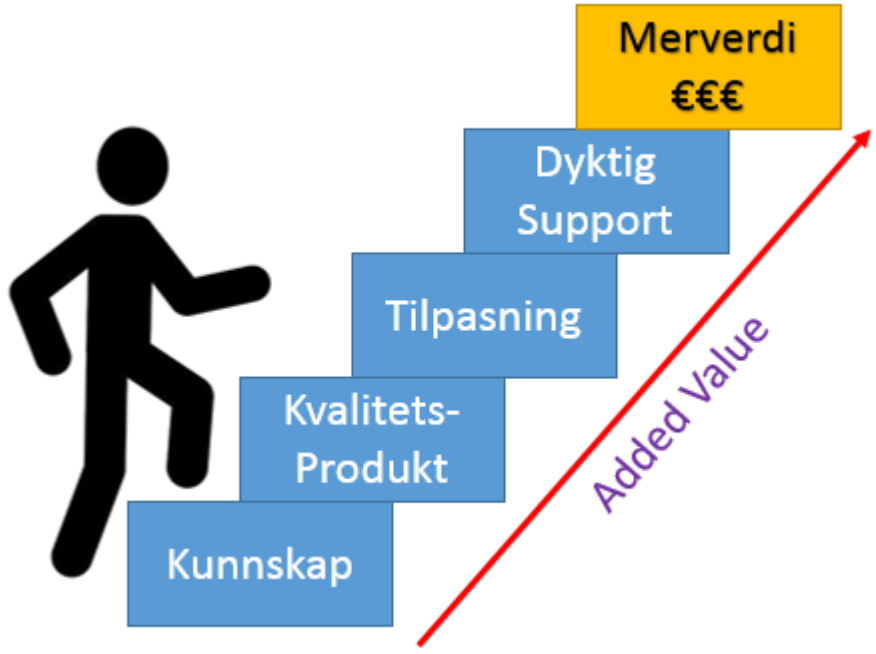
NORMS – vårt styringssystem

- NORMS beskriver prosesser og rutiner slik at vi jobber smart på en bærekraftig og sikker måte, bygger kvalitetskultur og skaper kundeverdi.
- Norconsults styringssystem er sertifisert av DNV iht. ISO 9001 - kvalitet, ISO 14001 - ytre miljø, ISO 45001 – arbeidsmiljø og Miljøfyrtårnordningen.
- Norconsult innehar sentral godkjenning etter Plan- og bygningsloven, er registrert i Elvirksomhetsregisteret og er prekvalifisert i Achilles, Utilities NCE, EPIM JQS/ Norsk olje og gass, TransQ og StartBank.

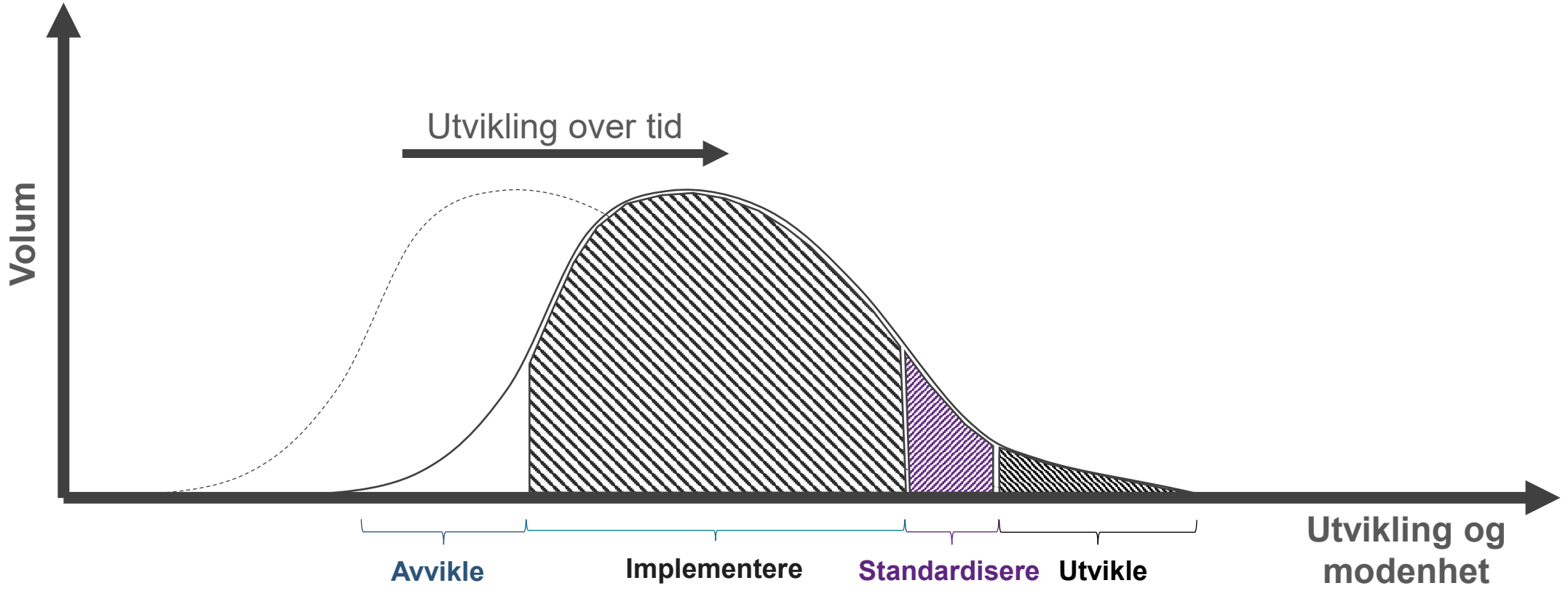


Nye prosjekt- og forretningsmodeller for økt merverdi

- Hvordan skape merverdi for kundene i våre prosjekt
- Oppdragsledere med «åpent sinn» for nye trender/dreining i markedet
  - **Mer komplekse prosjekter**
  - **Nye forventninger fra kunder/markeder (og endring underveis)**
  - **Prosjekter vi starter uten å vite hva sluttproduktet skal bli**
- Være forberedt på hvordan dette vil påvirke oss som medarbeidere og oppdragsledere, vårt selskap og våre arbeidsmetoder



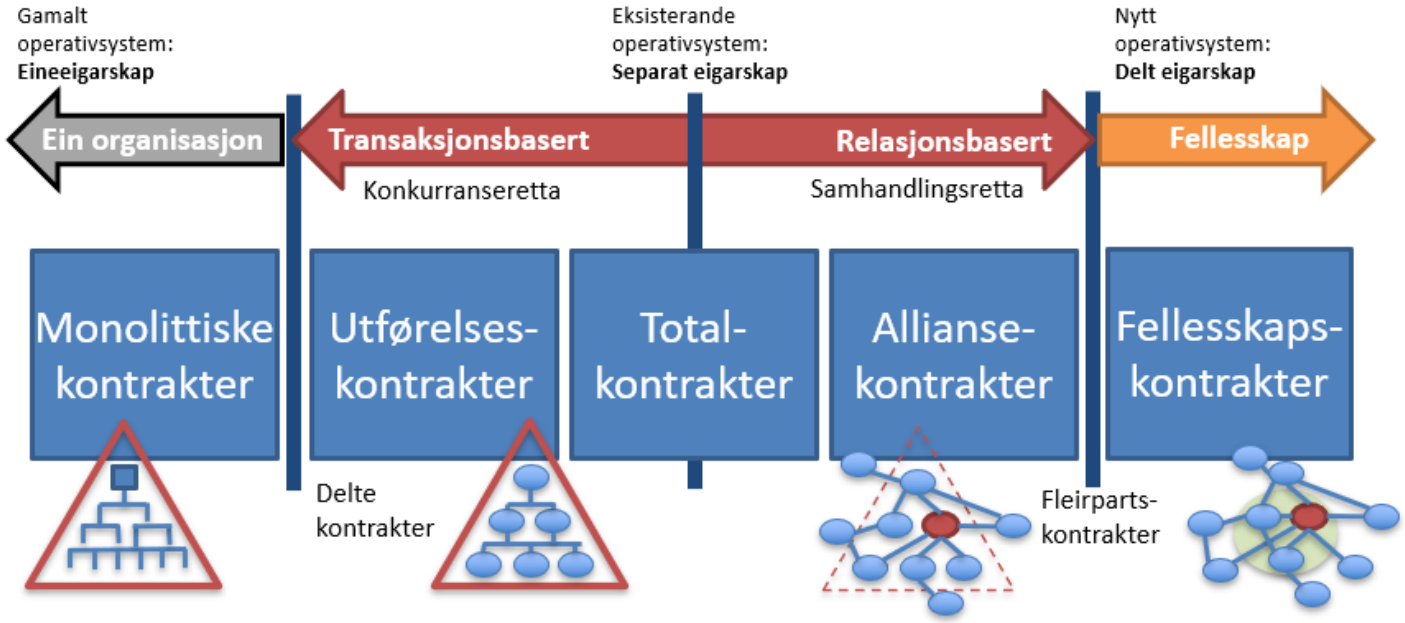
Kontinuerlig forbedring



Prosjekter, prosjektledelse, utfordringer og erfaringer

- Vi har 20 000 oppdrag i året
- Spennet i prosjekter
- Prosjektene vokser i omfang og kompleksitet
- Kontinuerlig utvikling
- Oppdragsledere til store prosjekter – andre typer prosjekter
- Fra Utførelsesentrepriser til Totalentrepriser og allianser
- Fokus på ledelse, mer enn leder – gruppe/støtte, se helhet – endringen på gang

Fra Prosjekt Norge: Trenden i det norske markedet går mot høyre



Arkitekt/ rådgiver

Tidlig-fase/KVU	Detalj-prosjektering	Bygging	Drift	«Forretnings-messig» bruk
Bedre/billigere konsept	Bedre/billigere løsninger	Enklere/billigere bygging	Enklere/billigere drift	Høyere verdiskaping

Hvor-dan måle?

Gevinster/verdi tilført

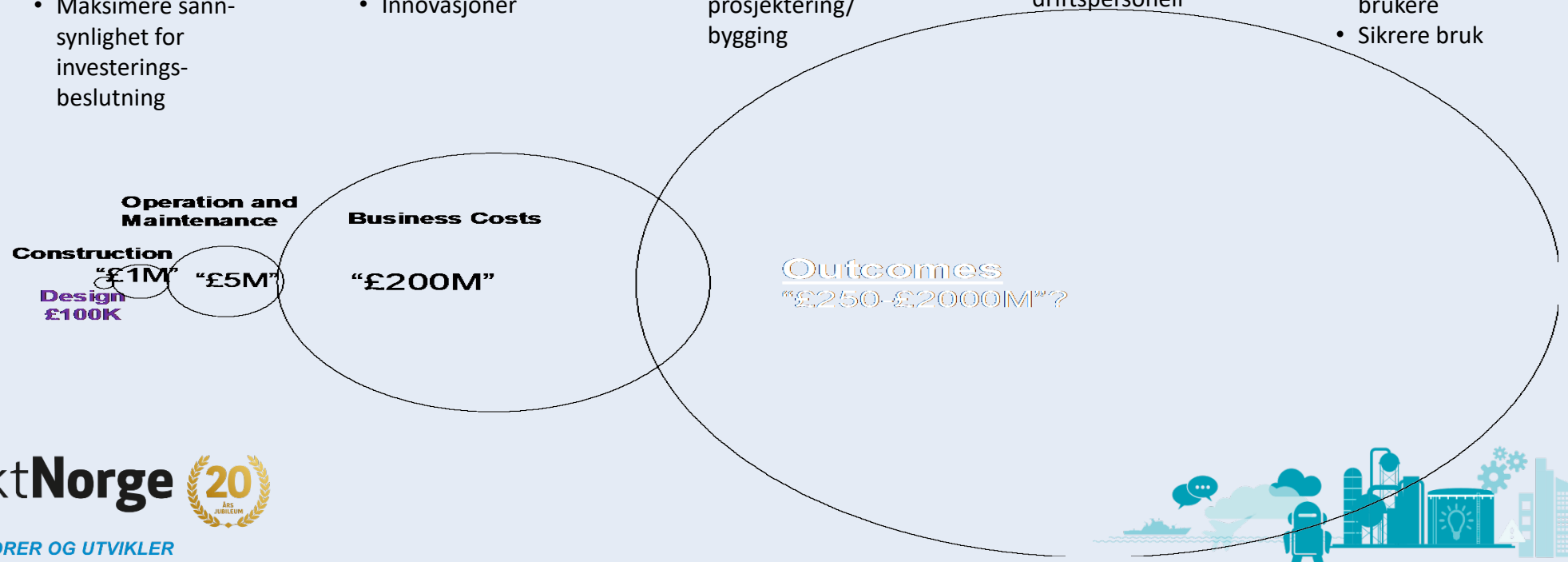
- Mer effektiv tidligfase
- Bedre behovsav-klaring
- Maksimere sann-synlighet for investerings-beslutning

- Mer effektiv prosjektering
- Bedre bruker-involvering
- Innovasjoner

- Bedre «byggbar-het»
- Muliggjøre overlapp prosjektering/ bygging

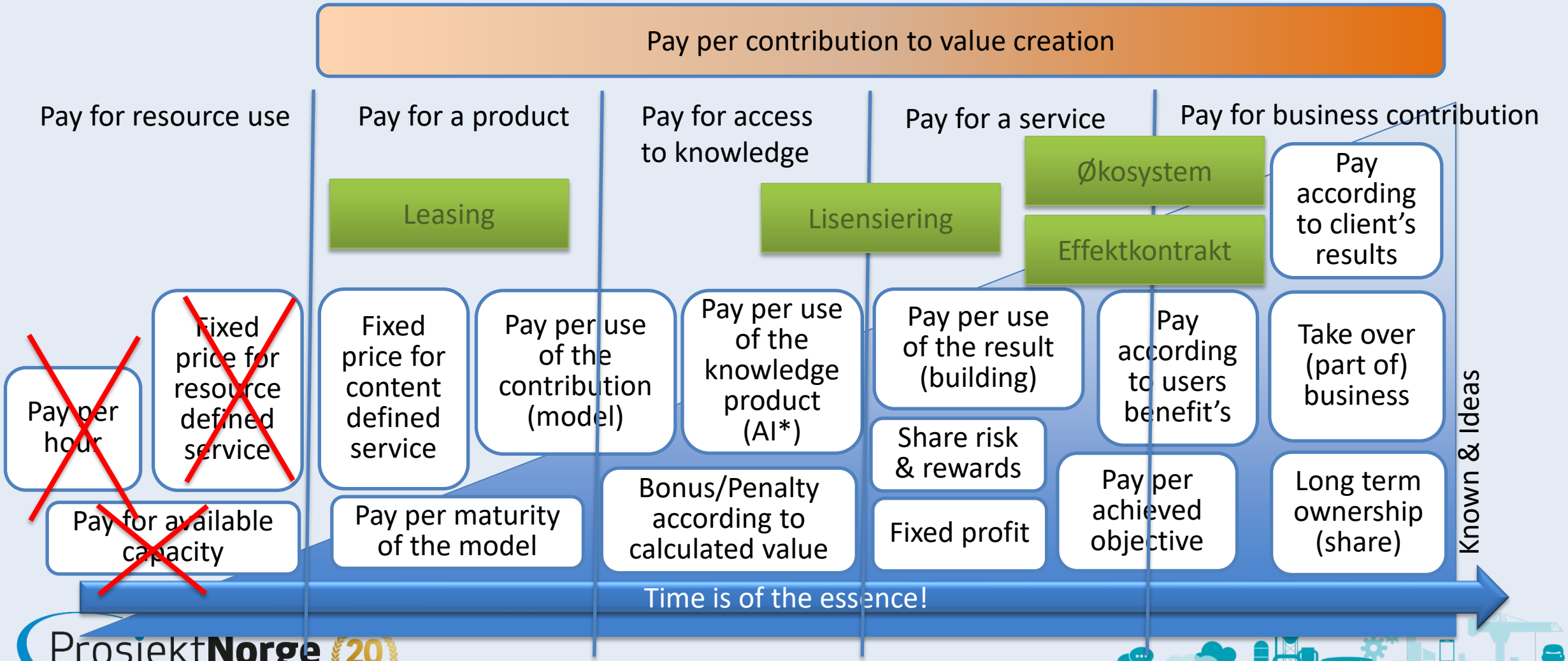
- Høyere bærekraft
- Sikrere drift
- Høyere oppetid
- Bedre trivsel hos driftspersonell

- Høyere «omsetning»
- Bedre kvalitet
- Bedre trivsel hos brukere
- Sikrere bruk



ProsjektNorge 20 ÅRS JUBILEUM
VI UTFORDRER OG UTVIKLER

Incentive models (m. Æra sine forslag)



*AI, Parametric design etc.

ProsjektNorge 20 ÅRS JUBILEUM
VI UTFORDRER OG UTVIKLER

Merverdi gjennom samarbeid med Universiteter og høgskoler:

- Samarbeider med de fleste universiteter og høgskoler i Norge, slik som NTNU, UNMB, Oslo MET, UiB, UiS, UiA, BI osv….

- Undervisning
- Sommerjobber
- BSc/MSc-oppgaver
- PhD
- Forskningsprosjekter
- Gaveprofessorat
- Følgeforskning av oppdrag/prosjekter

ÅRETS BESTE FOREDRAG – den kloke teknologi

- **Tellef Kydland**, geotekniker i Norconsult, gikk til topps på Den Kloke Teknologi med foredraget «**Digital geoteknikk - Tolkning av grunnforhold med maskinlæring**». Vi gratulerer!

- Den Kloke Teknologi (DKT) er blitt arrangert i 19 år – og er den største og viktigste konferansen om bruk av BIM og VDC i den norske byggenæringen. I år deltok ca. 360 fagfolk fra alle deler av BAE-næringen.

- I sitt innlegg belyste Kydland nytteverdien av å utnytte potensialet som ligger i mer datadrevet prosjektering. Gjennom eksempler ble det trukket frem hvordan maskinlæring, skyteknologi og API-er kan brukes til å skape reell verdi i prosjekter.

Bærekraftsuken mai 2022 – ny i 2023!

- Antall webinarer 45 stk + ISY-Talks samtidig
- Antall interne forelesere: 75 stk
- Antall deltakere «live» ca 3000
- Sett opptak pr 5. september ca 5000
- Totalt antall tilhørere: 8000
- Andel interne/eksterne ca 50/50 i «live» gjennomføring.

Program på hjemmesiden og opptak på youtube:
Bærekraftsuken youtube
www.norconsult.no/barekraftsuken

Norconsult Project Execution

- Spesialisert på teknisk komplekse prosjekter innen fornybar energi og industri
- Effektiv og utprøvd prosjektmodell utviklet gjennom store industriprosjekter i Norge
- Tett integrert med Norconsults spesialkompetanse innen alle fagområder
- Heldigitalisert prosjekt- og kontraktstyring med UnosSys prosjektstyringsverktøy
- Gjennomføring med EPCM-modell eller i integrert team med byggherre
- Referanser fra gjennomføring av prosjekter fra 150 – 1 800 MNOK innenfor budsjett, på tid, med riktig kvalitet og gode HMS/SHA-resultater

Fokusområder for teknisk komplekse prosjekter

Riktig konsept	God kostnadskontroll	Realistiske tidsplaner	Profesjonell kvalitetsstyring	Effektiv anskaffelse
• Senior fagkompetanse involvert i konseptvalg • Forankring av funksjonsbeskrivelse og designbasis hos prosjekteier • Grundige byggbarhetsvurderinger • Forståelse av teknologirisiko	• Erfaringer fra lignende prosjekter eller budsjettpriser i estimater • Presis definisjon av ulike kostnadsrisiko for enhetlig håndtering • Sannsynlighetsvektede estimater	• Top-down og bottom up tidsestimater • Benytte erfaringer fra andre prosjekt • Fokus på prosjektets grensesnitt i planleggings- og gjennomføringsfase • Sikre byggherre-eierskap til slakk • Fokus på kritisk linje i prosjektet	• Riskobasert kvalitetsoppfølging i design • Riktig kvalitet på produkter og leveranser • Enhetlig og komplett dokumentert kontraktsoppfølging • Systematisk ferdigstillelse - overtagelse av et fungerende system	• Hensiktsmessige grensesnitt • Oppnå god konkurranse på anskaffelser ved tilpassing av omfang • Plassere risiko hos aktørene som kan påvirke og/el. bære risko • Tilpasse kontraktstandard etter marked

Risikostyring på tvers av alle områder

Utvalgte referanser for prosjektgjennomføring

- Alvim renseanlegg – Sarpsborg kommune – CAPEX 1200 MNOK
  - Nytt renseanlegg
  - Prosjektgjennomføring og prosjektering i alle faser
- Leikanger kraftverk - Sognekraft/Lundin – CAPEX 850 MNOK
  - Nytt 90 MVA kraftverk i fjell, vannvei og inntak.
  - Prosjektgjennomføring og prosjektering i alle faser
- Bulandet miljøfisk - Bulandet Miljøfisk AS – CAPEX 200 MNOK
  - Pilot for landbasert oppdrettsanlegg,
  - PGL, BL bygg og mekanisk, konkurransegrunnlag, oppfølging
- Øyfjellet vindpark – Veidekke ASA – CAPEX 1200 MNOK
  - Vindpark med 72 turbiner, 400 MVA,
  - Systematisk ferdigstillelse
- SIRUS – Inovyn Norge AS - CAPEX 600 MNOK
  - Ny kontrollsenter og kraftforsyning til Rafnes industriområde
  - EPCM alle faser
- Lysebotn II kraftverk - Lyse Produksjon AS - CAPEX 1800 MNOK
  - Nytt 430 MVA kraftverk i fjell
  - Prosjektgjennomføring og prosjektering i alle faser

Norconsult

Every day we improve everyday life

Gruppediskusjon 2

1. *Hvordan bør rollefordelingen være i fremtidens prosjekter/verdikjeder?*
2. *Hvem skal sitte i førersetet?*

Facilitator Bjørn Andersen, professor, senterleder Prosjekt Norge

Flere arrangementer i Prosjekt Norge fremover

26. oktober @ 18:00 - 19:30

KA VDC: DypDykk #1 PPM – Project Production Management

https://prosjektnorge.no/arrangementer/mned/2022-11/

https://prosjektnorge.no/arrangementer/mned/2022-12/

Avslutning og oppsummering

Tusen takk for oppmøtet så langt.

Velkommen til mingling.

Hva blir neste steg?

Hva skal vi ta opp på neste Partnerforum?

Hvor?

God tirsdagskveld☺