

Statsbygg

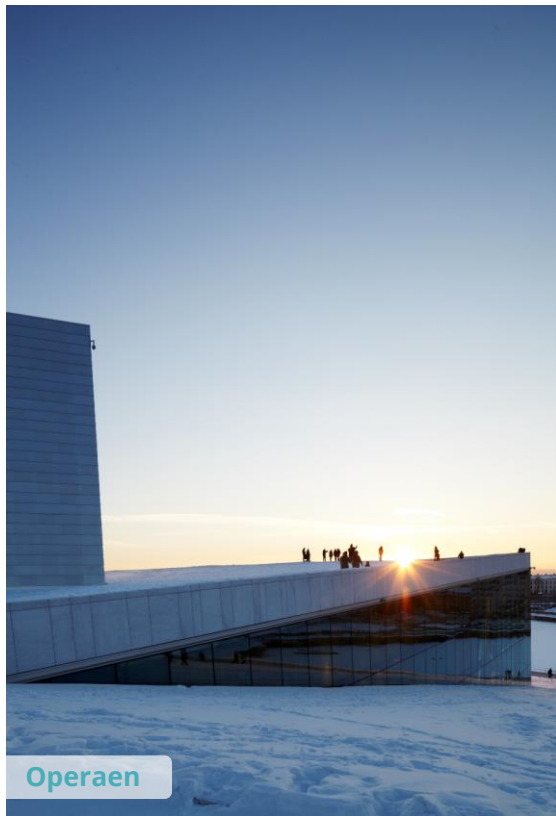
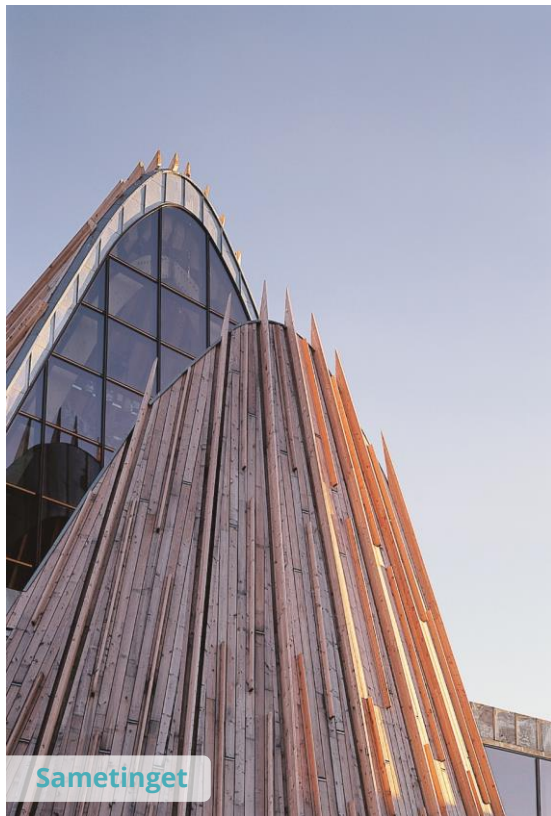
Prosjekteierstyring

Prosjekt Norge - 29.08.2023

Marius Tunstad |
Byggherredirektør



Best på bygg med mening | Bygninger som skaper en nasjon



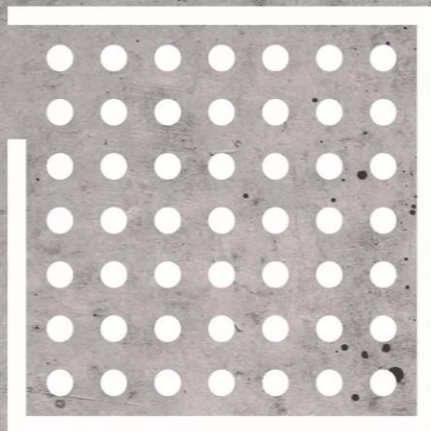
Formål

- Vi gir staten **kostnadseffektive** lokaler
- Vi leverer **bærekraftige** løsninger
- Vi utvikler **bygge- og eiendomsnæringer**
- Vi skaper **merverdi** for brukere og samfunnet
- Vi bygger **kompetanse** for fremtiden



Strategiske mål 2021-25





BYGGHERRE



EIENDOMSFORVALTER



RÅDGIVER

Dilemmaer i et styringsperspektiv

- Dep. politiske- og forvaltningsperspektiv og Statsbyggs **bedrifts- og eiendoms**perspektiv
- Lange beslutningslinjer kontra bedriftsøkonomiske hensyn
- **Detaljstyring** i enkeltsaker
- **Kvalitative** mål og **økonomiske** mål
- **Ulike prioriteringer** mellom ulike departement
- **Ulike prioriteringer** mellom bruker og eierdepartement

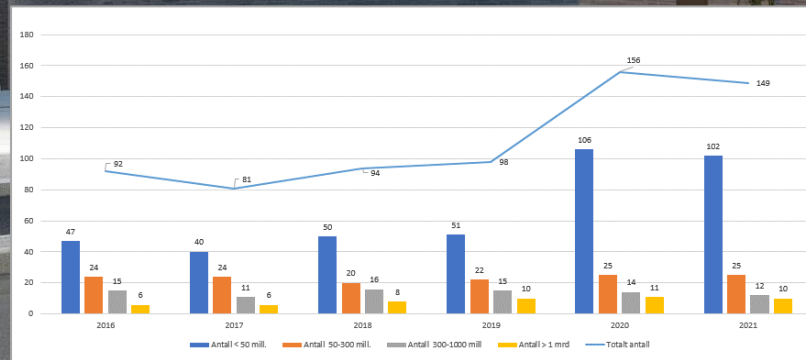


God prosjekterstyring

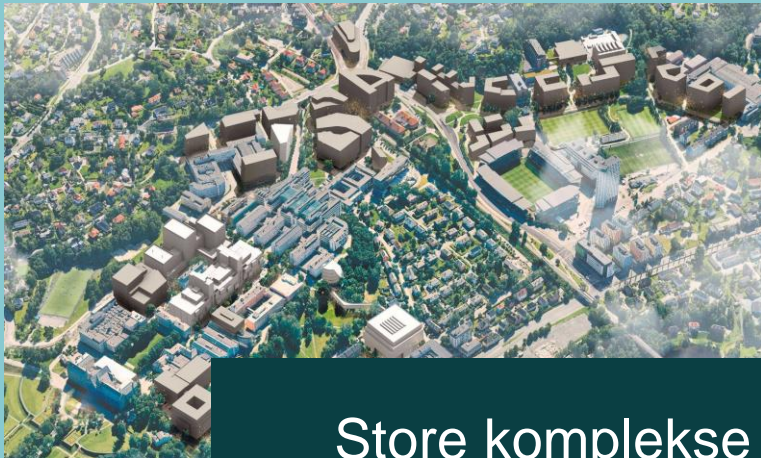
- › Setter **riktige rammebetingelser** og mål for prosjektene
- › Lykkes med å **styre prosjektene** i henhold til de **rammer** som er satt
- › Gir **full kontroll** på de **komplekse** prosjektene fra bestilling til avslutning



Porteføljen endrer seg



1 MENON-
PUBLIKASJON
NR. 38/2015
«Kostnadsutvikling
mellom KS1 og
KS2 i
byggeprosjekter»
Morten Welde,
NTNU,
«Kostnadsutvikling
i store statlige
investeringsprosjek-
ter fra KS1 til
KS2», 2016
McKinsey,
«Capital
investment is about
to surge: Are your
operations
ready?», April 2022



Store komplekse prosjekter [+1Bn\$]
er noe av det vanskeligste vi driver med



Statsbyggs prosjekterierstyring

[de store prosjektene får stor oppmerksomhet]

Hovedmål

Statsbygg skal være landets **ledende byggherre** og et forbilde for bransjen når det gjelder ledelse og styring av komplekse prosjekter.

To overordnede effektmål:

- Vi bygger riktig prosjekt
- Vi leverer prosjektene innenfor fastsatte kostnadsrammer



Viktige tiltak



Definere tydeligere roller og ansvar i prosjekterierstyringen



Etablere prosjektstyrer for komplekse prosjekter (erstatte IPR)



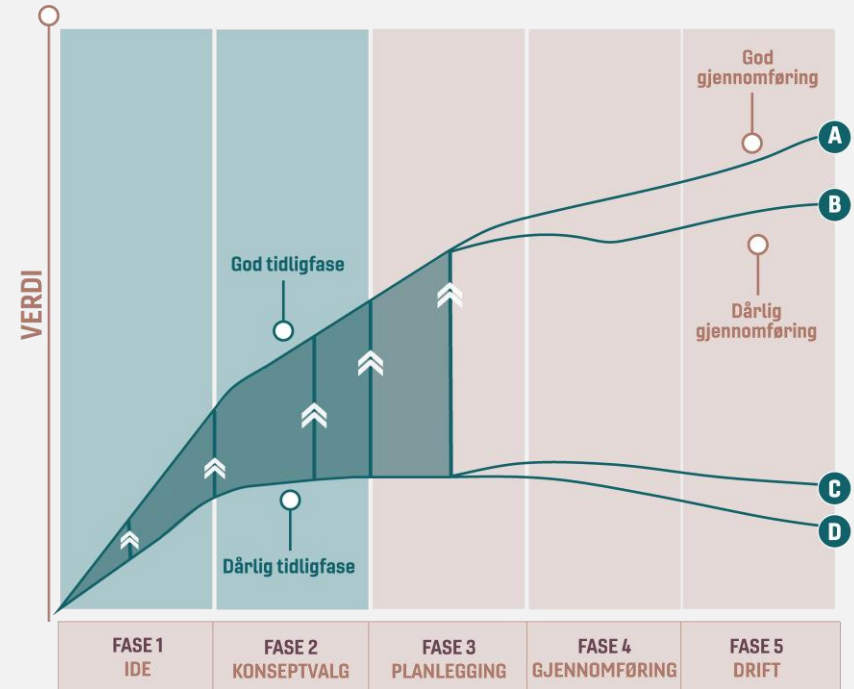
Sørge for at prosjektleder, prosjekteier og prosjektstyre har de verktøyene og den informasjonen de trenger for å ha styring og kontroll



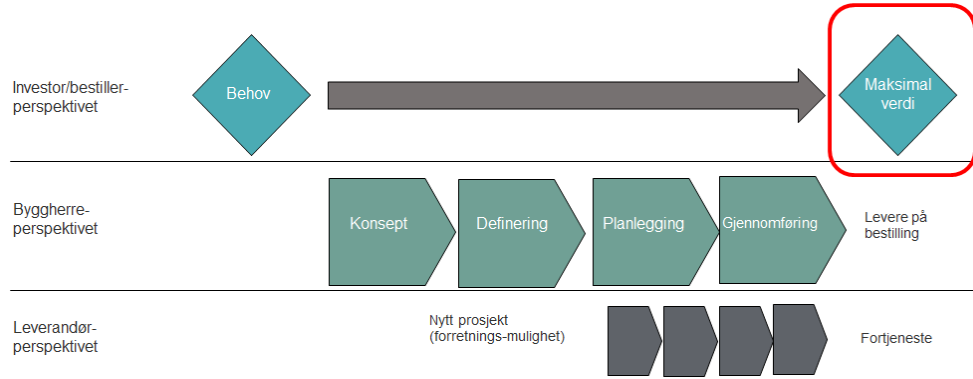
Etablere og implementere enhetlig praksis

Kjente Suksessfaktorer – store prosjekter

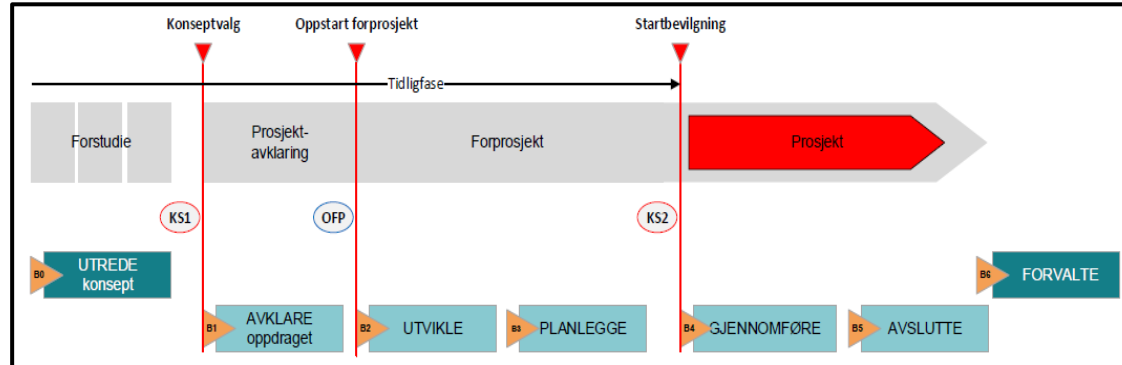
- **Kompetent prosjekteierstyring**
- Grundige tidligfasestudier
- Samspill og riktige insentiver
- Felles og helhetlig arbeidsmetodikk
- Kultur for optimalisering av verdi
- Iterativ prosess for estimering i alle faser



Det å lykkes er en utfordring på grunn av ulike perspektiver på verdi og suksess



Staten og Statsbygg prosjektmodell



En profesjonalisering av respektive roller er påkrevd for å sammen optimalisere prosjektet innenfor gitte rammer

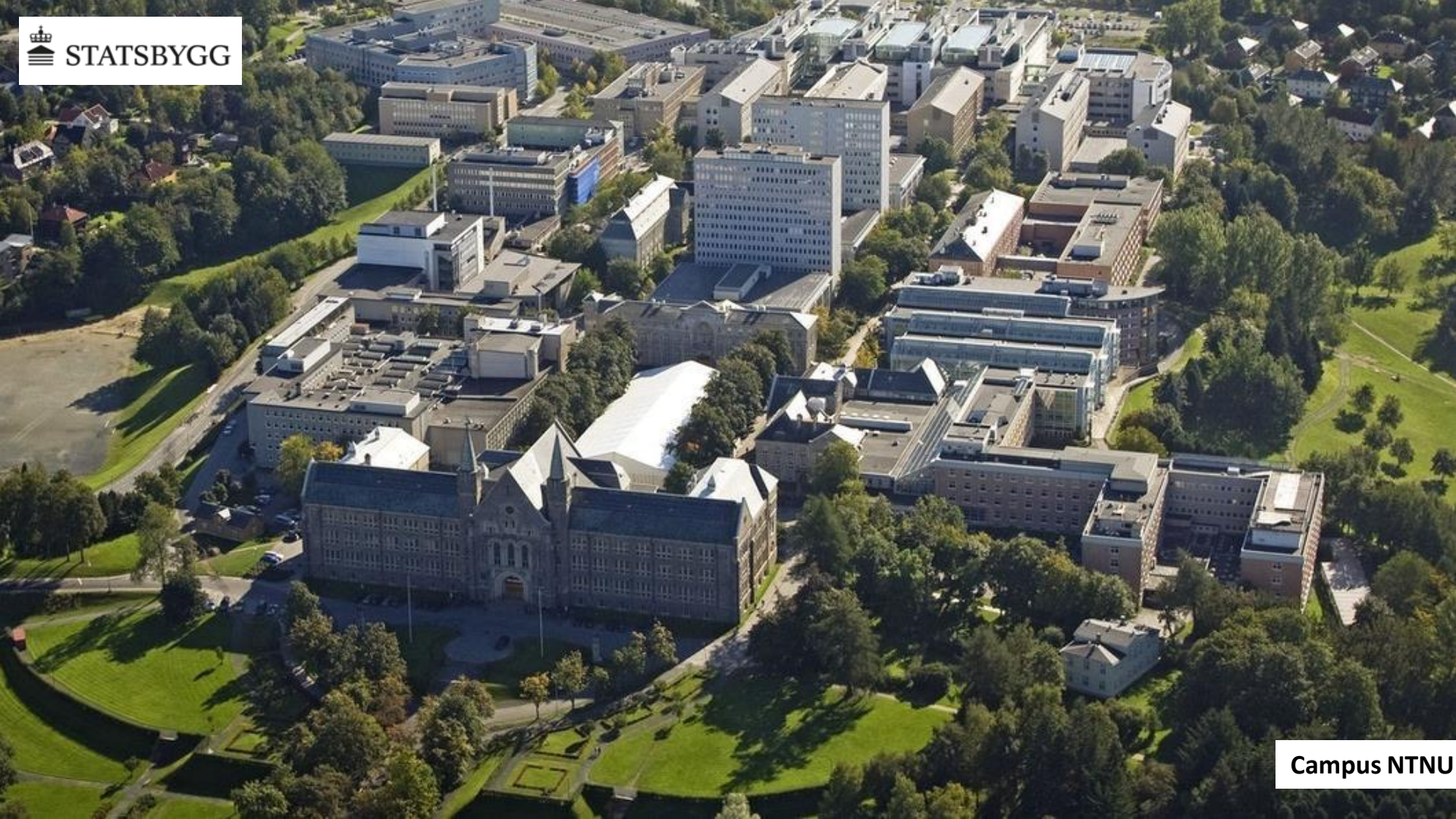


- Felles forståelse av **mål og målprioritet**
- Felles forventninger til prosjektets **rammer og leveranser**
- Felles og sterke **insentiver** til å begrense kostnadene
- Forankrede **kuttlister** og felles forståelse av konsekvensene for funksjoner og effektmål
- Tydelige **ansvarslinjer** mellom oppdragsgiver, bruker og Statsbygg (prosjekteierstyring)

Tillitt mellom sentrale premissgivere







Interessekonflikten kan få for stor negativ effekt i alle faser av prosjektet / konkrete eksempler

Prosjekt	Hva ser vi?	Hvilken effekt har det?
NTNU Campussamling	Forprosjektfasen: <ul style="list-style-type: none">▪ Svak rolleforståelse▪ Divergerende insentiver mellom bruker og byggherre▪ Byggeprosjekt og mottaksprosjekt/ brukerprosess i «utakt»▪ Ulik oppfatning av hva som skaper verdi, eks plan- og designkonkurranse	<ul style="list-style-type: none">▪ Manglende tillit mellom partene i prosjektet▪ Målkonflikter håndteres dysfunksjonelt▪ Kostnadsdrivende (tid og penger på aktiviteter som ikke er verdiskapende)
Campus Ås	Gjennomføring/avslutning: <ul style="list-style-type: none">▪ Rapporteringen har ikke vært presis og tydelig nok▪ Behov og funksjonalitet utvikler seg gjennom prosjektet▪ Ingen vilje til å kutte	<ul style="list-style-type: none">▪ Får ikke tatt riktige beslutninger for god styring på resultatmål▪ Mangler god nok endringsstyring▪ Manglende handlingsrom til å håndtere avvik og redusere kostnader

Prosjekteierstyring

- Prosjekteier er bindeleddet mellom virksomheten og prosjektledelsen
- Prosjekteier skal sikre et vellykket prosjekt ved at virksomhetens midler forvaltes på en best mulig måte



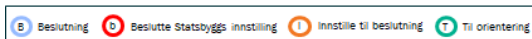
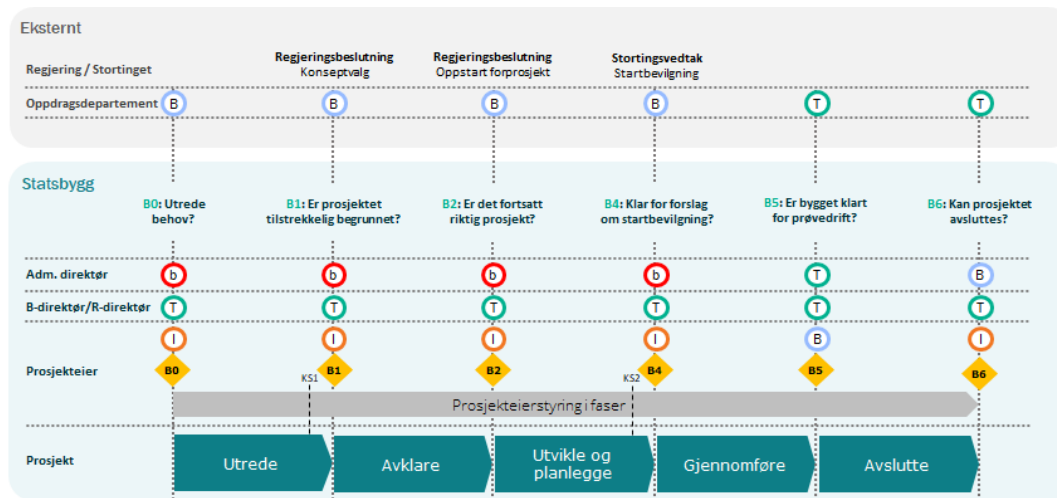
Begrepet prosjekteier kan forstås både som personen som er endelig ansvarlig for prosjektet og funksjonen som ivaretar prosjekteierskapet.

Prosjekteierstyringsmodell for komplekse prosjekter i Statsbygg



Prinsipper og retningslinjer for prosjekteierstyring i Statsbygg

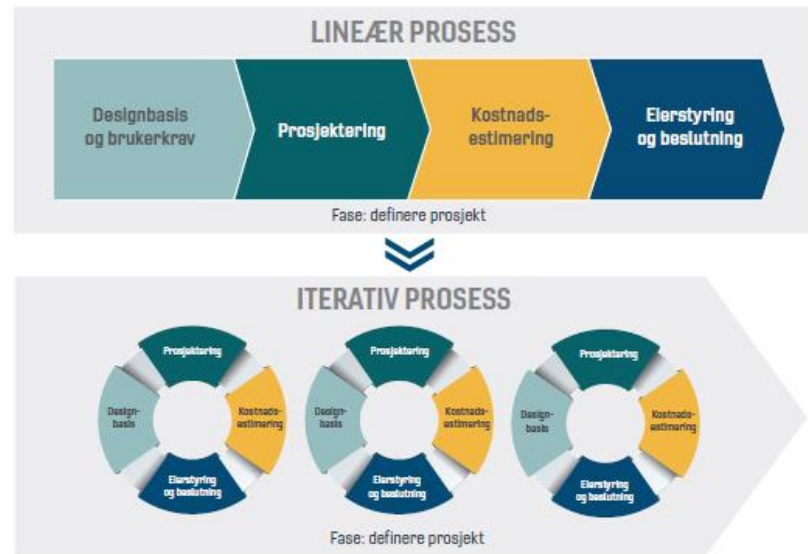
Versjon 1.0



Store prosjekt krever iterative arbeidsprosesser

Den iterative prosessen understøtter tre av prosjekteiers viktigste behov:

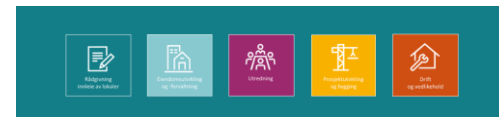
- **Forutsigbarhet** og kontroll (levere innenfor gitte rammer)
- **Mest mulig verdi** og kostnadseffektivitet for investeringen
- Mulighet til å **iverksette kutt** om nødvendig





Statsbygg kvalitetssystem | Prosjekterierstyring

Prosedyrer



Kvalitetssystem

Prosjekterierstyring i faseoppstart og faseavslutning



Brenden, Darre Brecke
Redigert for 4 døgn siden



Kvalitetssystem

Prosjekteiers fokusområder for alle faser



Brenden, Darre Brecke
Redigert for 4 døgn siden

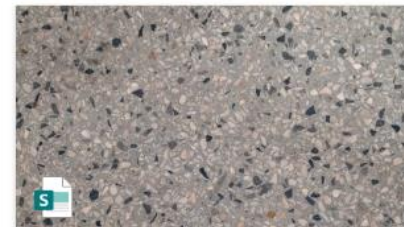


Kvalitetssystem

Fasespesifikke fokusområder for prosjekterierstyring



Brenden, Darre Brecke
Redigert for 4 døgn siden



Kvalitetssystem

Beslutningsporter: Sjekklistor og beslutningsunderlag



Brenden, Darre Brecke
Redigert for 4 døgn siden

Statsbygg har videreutviklet vår Prosjekt(eier)styring!

1. **Definert og konkretisert prinsipper** for prosjekteierstyring i Statsbygg
2. Definert tydeligere **roller og ansvar** i den interne prosjekteierstyringen
3. Etablert **interne prosjektstyrer** for våre store komplekse prosjekter
4. Utvikler en **veileder for gjennomføring av tidligfase**
5. Forbedring av **arbeidsmetodikk og verktøy** til styringsinformasjon og rapportering
6. **Styrking av PMO'et** med dedikert kompetanse på prosjekteierstyring
7. **Kompetanseheving** innen prosjekteierstyring og verdistyrte prosjektutvikling
8. Innføre viktige **virkemidler** for prosjekteierstyring i praksis
 - Komplexitetsvurdering og kategorisering av prosjekter
 - Forbedrede passeringer av beslutningsporter
 - Bruk av Uavhengige prosjektgjennomganger (UPG)
 - Operativ støtte til våre prosjekteiere fra PMO'et

Interne prosjektstyrer:

Livsvitenskap

NTNU Campussamling

Nationaltheatret

Høgskolen i Innlandet

Regjeringskvartalet

Havforskningsinstituttet

Norsk Havteknologisenter

Vikingtidsmuseet

Bergen Tinghus

Tidligfasestyrer

Håndterer en portefølje av prosjekt

Evaluering av prosjektstyrene | oppsummering

Positiv effekt

- Styrene har **økt bevissthet** på departementsnivå om deres egen rolle i eierstyringen
- Ser effekter / **verdiskapning** av utøvelse av eierstyring i prosjektene
- De fleste styrene er rigget godt, med en god kapabilitet – **flere perspektiv** på verdi
- Større **trygghet** i beslutningsunderlag
- PL/prosjektene skjerper seg – **bedre planlegging**
- **Strukturerer** fasene/prosessen og profesjonaliserer virksomheten

Kan bli bedre

- Prosjektstyrene kan oppleves som **forberedelse** til møte med respektive departement
- Rollene/perspektivene kan fortsatt preges av faglige «**kjepphester**»
- Møtene kan bli enda bedre ved gode forberedelser og beslutningsunderlag - der fokus er på å gi anbefalinger til PE. **Det er fortsatt en del PL-styrte møter**
- Ønsker **mer kompetanse** innen: helhetstenkning, prosjektkunnskap, departementskunnskap. Noen prosjektstyrer har fortsatt for «stort sprik i feltet»
- Brukes fortsatt mye tid på onboarding og **rolleforståelse** hos deltakere



[Statsbygg.no](https://www.statsbygg.no)

 **BYGG MED
MENING**