

# (Fokus på drivere gir) God måloppnåelse i prosjekt

Tor I. Hoel, Advansia AS  
EMM, BI, 19.09.2023



Osto ADVANSIA

PART OF AERY



EMM, BI, 19.09.2023

# Agenda

- **Kort om Advansia**
- Status ved oppstart av prosjektet
- Analyse av prosjektet
- Resultat og oppsummering



# Kort om Advansia



Kontorer i Oslo, Trondheim, Molde, Ålesund, Kristiansund, Stavanger og Bodø



1000 MNOK



550 dedikerte lagspillere



80% offentlige kunder





Industrirådgivning

Fremdriftsplanlegging og LEAN

Prosjektledelse

Sikkerhetsrådgivning

Prosjektutvikling  
og programledelse

Energisparekontrakter (EPC)

Organisasjonskultur og ledelse

Usikkerhetsanalyse

Entreprise

Prosjekteringsledelse

Bærekraftsrådgivning

Byggeledelse

Kalkulasjon

Overgang  
til drift

Anskaffelse og  
juridiske tjenester

SHA-ledelse



# Bærekraft i Advansia



## ØKONOMISK BÆREKRAFT OG STYRING AV PROSJEKT

- Tett oppfølging av egen etterlevelse av miljøsertifiseringer, policyer og bærekraftsstrategier
- Gjennomføre prosjekter med god fremdrifts- og kostnadsstyring
- Kontinuerlig utvikling av egne ansatte for å sikre gode løsninger i prosjekter



## SOSIAL BÆREKRAFT

- Tilrettelegging for trygge og anstendige arbeidsforhold for alle
- Fokus på et mangfoldig arbeidsliv og nulltoleranse for trakassering og forskjellsbehandling
- Benytte vår spesialkompetanse på rådgivning innenfor sosial bærekraft i våre prosjekter



## MILJØMESSIG BÆREKRAFT

- Mål om å halvere eget klimafotavtrykk innen 2030, og oppnå netto-nullutslipp innen 2040
- Benytte vår spesialkompetanse på miljø og klima i våre prosjekter
- Opplæring og kursing av alle ansatte innenfor miljø og klima for å redusere våre prosjekters klimafotavtrykk



# Læringsmål

- Hvorfor styrende dokumenter?
  - Hva er styrende dokumenter
  - Hvorfor er disse viktige
- Hva er gjennomføringsstrategi?
  - Hvorfor er en analyse av prosjektet viktig?
  - Hvordan gjøre en analyse av prosjektet?
- Hva er et godt prosjekt?
- Henvisning
  - Prosjektveilederen av Torgeir Skyttermoen, Anne Live Vaagaasar
  - Concept rapport nr. 50: Prosjektmodeller og prosjekteierstyring i statlige virksomheter
  - Veileder nr. 1 Det sentrale styringsdokumentet, Finansdepartementet
  - DIFI Prosjektveiviseren
  - Verdistyrte prosjektutvikling v 2.0
  - Eksempler fra Oslo Storbylegevakt, Oslobygg KF



EMM, BI, 19.09.2023

# Agenda

- Kort om Advansia
- **Status ved oppstart av prosjektet**
- Analyse av prosjektet
- Resultat og oppsummering





- Bestilling 2017
  - 27 000 m<sup>2</sup> legevakt
  - 5 000 m<sup>2</sup> parkeringskjeller
    - 134 plasser

- Byggherre: Oslobygg KF
  - PL: Advansia
  - PG: Nordic/Cowi
  - Totalentr.:Skanska
    - Bravida (EL/IKT)
    - Haaland (Ventilasjon)
    - Assemlin (Rør)
    - KlimaControl (Aut)





# Målhierarki

- Effektmål
  - Tilby tjenester med høy medisinsk kvalitet
  - Gi rask og effektiv ivaretagelse av pasientenes behov
  - Sikre tilstrekkelig kapasitet for legevaktjenester i et langt perspektiv
  - Være lett tilgjengelig for brukerne
- Resultatmål
  - Ingen ikke planlagte driftsforstyrrelser
  - 0-skader med fravær – alle skal komme trygt hjem
  - **Kostnad**
  - **Kvalitet**
  - **Tid**
  - Miljø
  - 0 byggefeil ved idriftsettelse
  - Systematisk ferdigstilling





# Styrende dokumenter

Hva er styrende dokumenter?

Styrende dokumenter gir en systembeskrivelse som inneholder

- policy og målsetning
- identifiserte krav og plikter
- intern organisering
- ansvar og myndighet

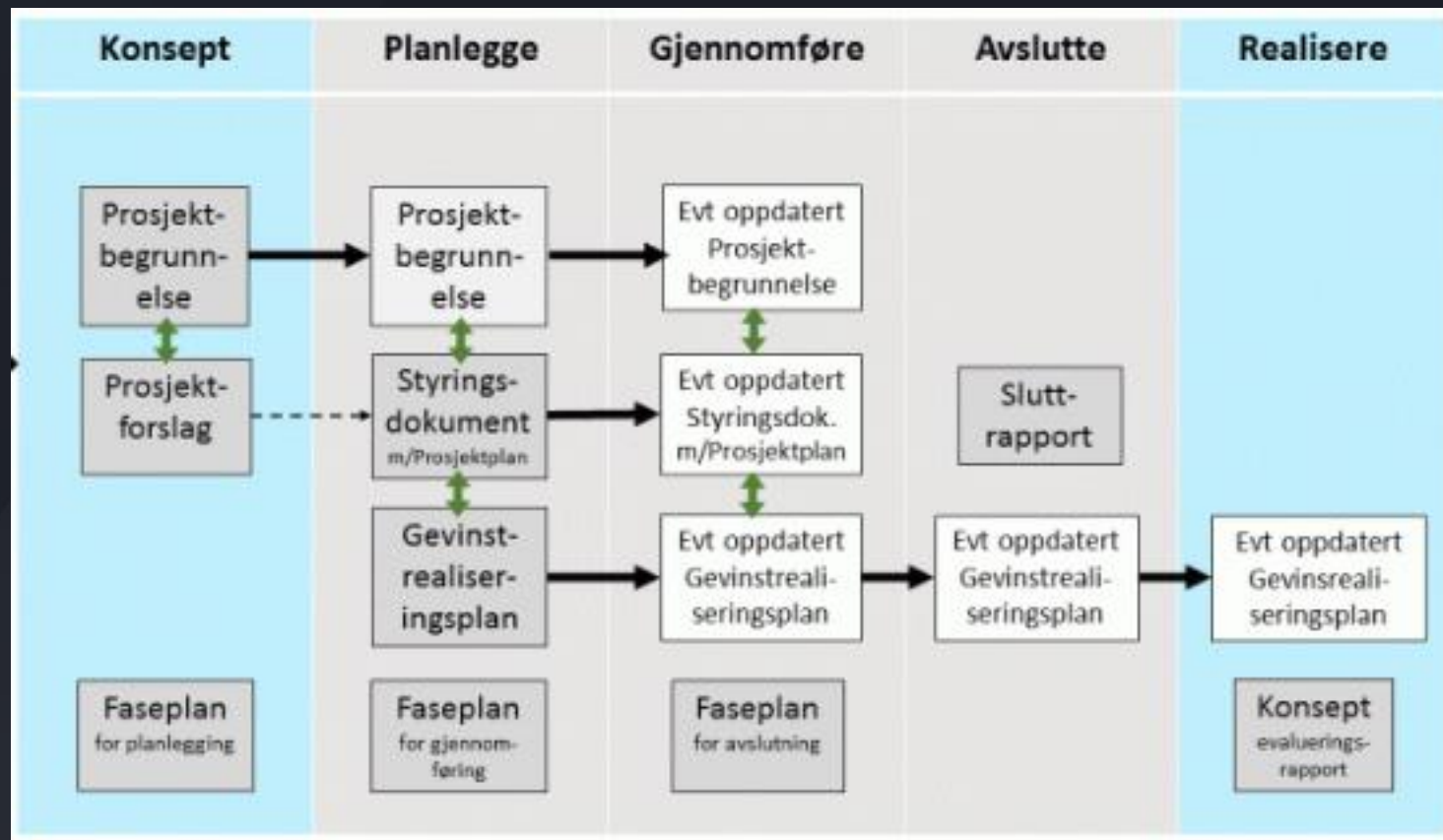
Styrende dokumentasjon er overordnet ledelsesorientert





# Styrende dokumenter

- Styringsdokument
  - For alle faser
- Mandat
  - Inkl. fullmaktsmatrise
- Overordnede strategier
  - Gjennomføringsstrategi
  - Entreprenørstrategi
- Gevinstrealiseringsplan
- Vedtatt skisse- eller forprosjekt
- Hovedfremdriftsplan
  - Faseplan for hver fase





# Styringsdokument

- Hensikt:  
Styringsdokumentet skal gi en oversikt over prosjektets mål, innhold og prosjektstyring
  - retningsgivende for prosjektet
  - avklarende for alle interne aktører
  - avklarende for oppdragsgiver
  - avklarende for relevante eksterne interessenter
- «Kontrakten» mellom prosjektlederen og prosjekteieren



plan 1  
BTA 087042



Ny Storbylegevakt



Lokalisering av



Illustrasjonsbilde j

Dato: 16.03.2017  
Versjon 0.10: Utka

Dato: 15.02.18  
Versjon 2.0: Sty

Dato: 21.02.2019  
Versjon 3.0

## Styringsdokument

### Oslo storbylegevakt Styringsdokument for gjennomføringsfasen, fase 3



Illustrasjonsbilde fra prosjekt, juni 2019.

**Prosjektnummer: 11980001**  
**Adresse: Trondheimsveien 235**

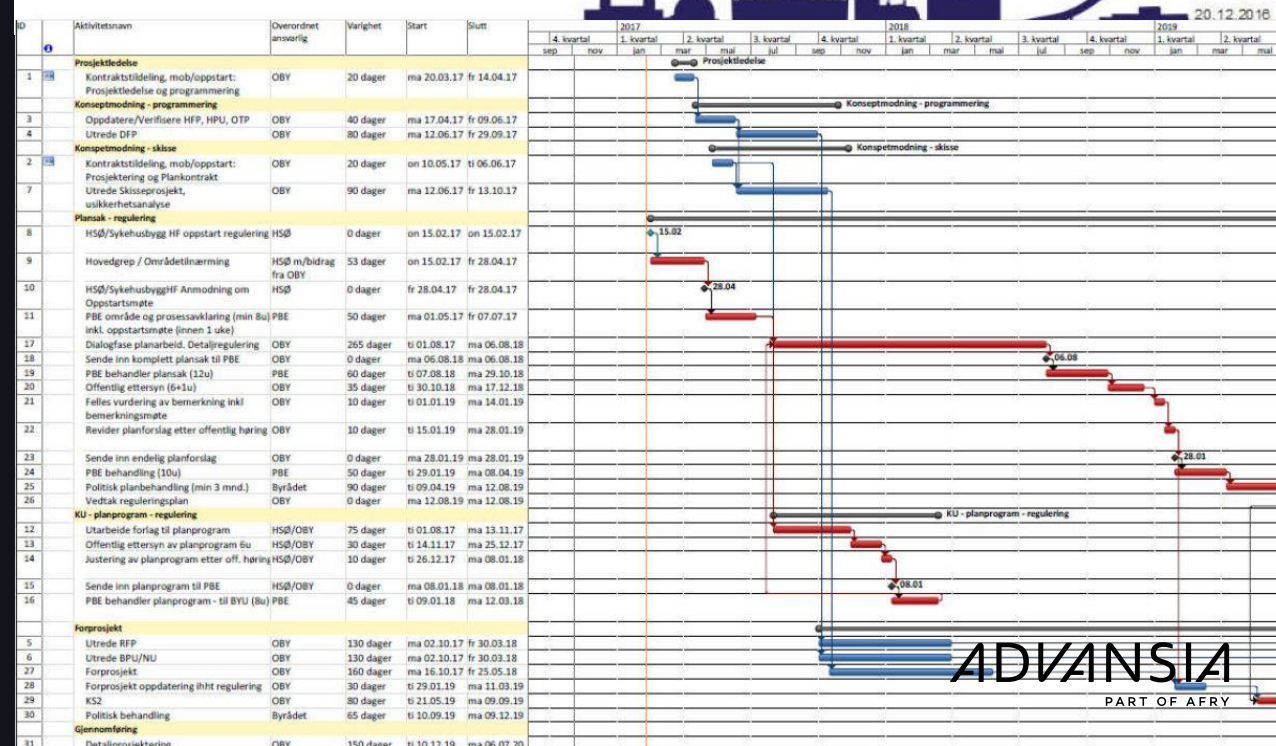
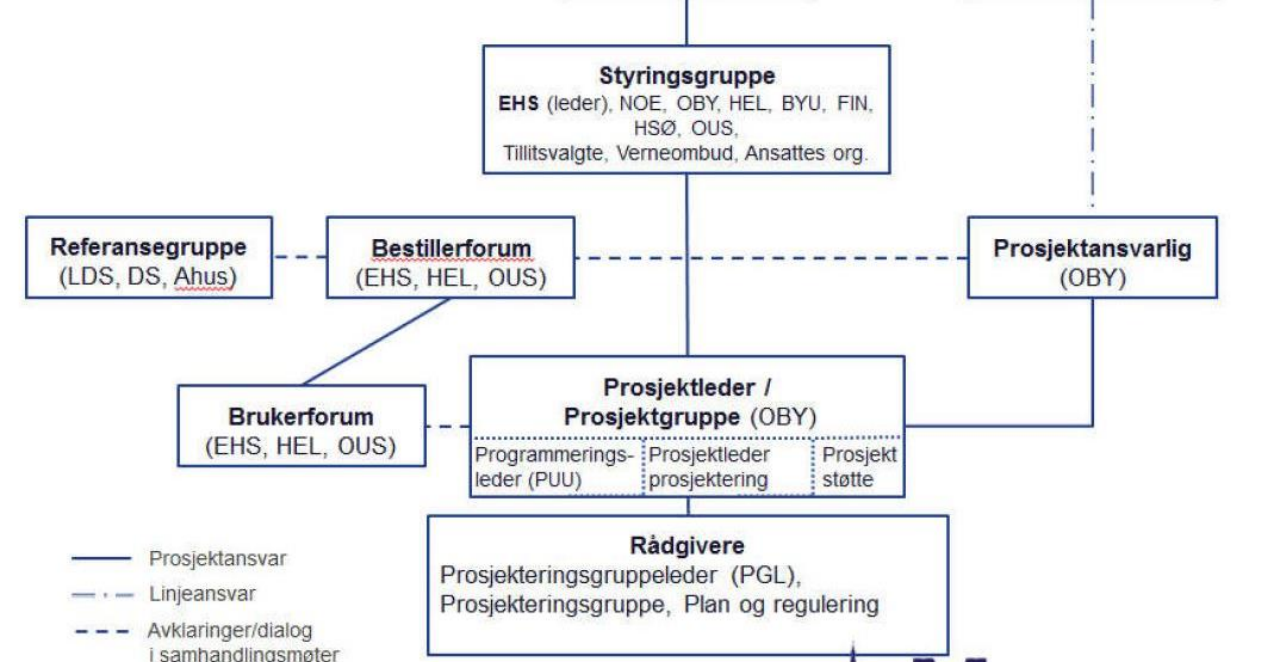
Dato: 07.01.2021  
Versjon 3.5



# Status ved oppstart

## Slutten av 2017

- BH tradisjonelt organisert i fag(siloer)
- Delte byggherrestyrte entrepriser
- Tradisjonell planlegging med Gantt
- Rapportering i 3 linjer
- Kontrahering med fokus på
  - Oppgaveforståelse
  - Kompetanse (CV'er)
  - Entreprisekost
- BREEAM very good
- KS1: P50 NOK 3.470 / P85 NOK 4.162





EMM, BI, 19.09.2023

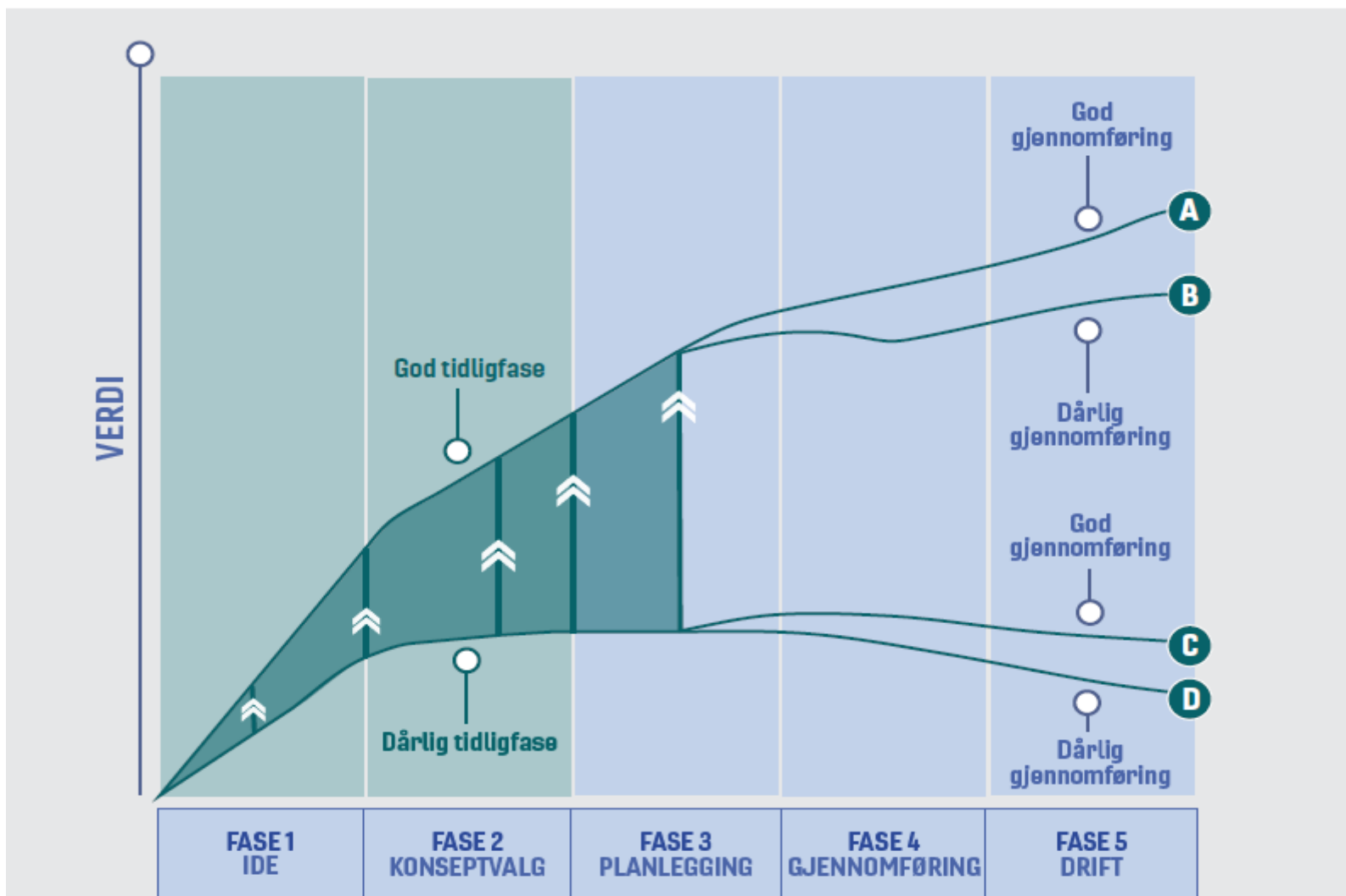
# Agenda

- Kort om Advansia
- Status ved oppstart av prosjektet
- **Analyse av prosjektet**
- Resultat og oppsummering





# Riktig prosjekt





# Analyse

- Ønske om å gjøre et vesentlig bedre prosjektet
- Ivareta og benytte den menneskelige siden av prosjektgjennomføringen





EMM, BI, 19.09.2023

# Gjennomføringsstrategi

Gjennomføringsstrategi er å fortolke ditt prosjekt sammen med oppdragsgiver for å velge riktig

- Suksesskriterier
  - Suksessfaktorer
  - Mål
  - Ressurser
  - Gjennomføringsmodell
- for å lykkes med prosjektet





# Gjennomføringsstrategi

Prosjekter er forskjellige

- Omfang
- Kompleksitet
- Unikhet
- Tempo

Prosjekttyper

- Utviklingsprosjekt
- Endringsprosjekt
- Leveranseprosjekt
- Arrangementsprosjekta





# Analyse

## Z Problem-Solving Model

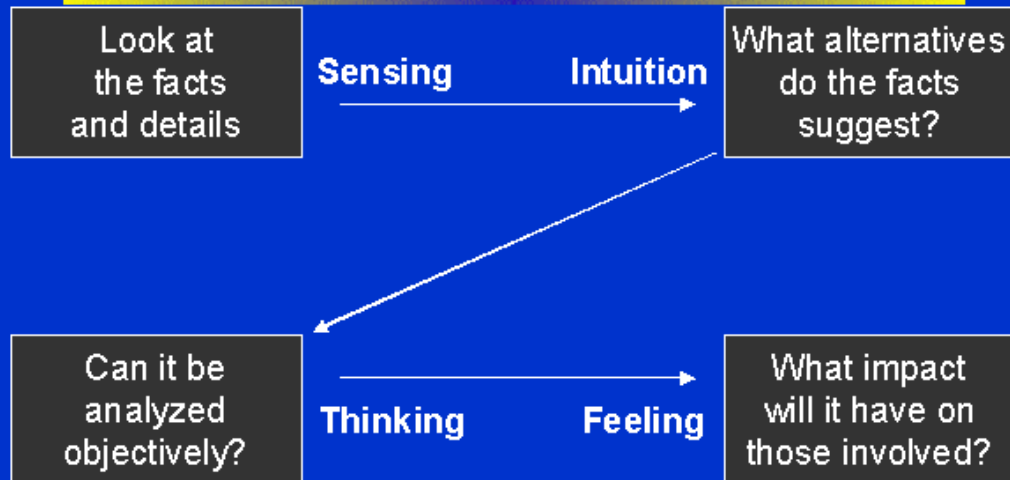


Figure 6.10a Type 7a/8a Model, by Ous Kiergaard and Jørgen M. Thorsen. Copyright © 1992 by Ous Kiergaard and Jørgen M. Thorsen. Used by permission of Delft Publishing, a division of Pearson Education, Inc.





# Analyse

## Erfaring

- For mye ikke-verdiskapende arbeid
  - Konflikter
    - Behandling av unødige krav og endringer
    - Personmotsetninger
  - Overskridelser av prosjekteringsbudsjett
    - Feilprosjekteringer
    - Inneffektiv prosjektering
  - Byggefeil
    - Bygging av feil løsning
    - Feil bygget
  - Feil personer (PG/Entr./PL)
    - Manglende fagkunnskap
    - Manglende prosesskunnskap
    - Manglende relasjonskompetanse

## Standard løsning

- Konflikter
  - Flere jurister/saksbehandlere
  - Bytte personell hos PG/Entr.
- Overskridelser av prosjekteringsbudsjett
  - Ansvarliggjøre prosjekteringsgruppen
  - Strammere styring på timer
- Byggefeil
  - Oftere kontroller av det som bygges
  - Bedre dokumentasjon før diskusjoner om krav og sluttoppgjør
- Feil personer (PG/Entr./PL)
  - Bytte personell hos PG
  - Bytte personell hos entreprenører og leverandører

## Løsning gjennom drivere

- Konflikter
  - Lage kontrakter med andre/riktige føringer
  - Kontrahering – Tildelingskriterier
- Overskridelser av prosjekteringsbudsjett
  - Bedre felles oversikt over prosjekteringen
  - Styre etter leveranser, kun registrere timer
- Byggefeil
  - Bedre og mer forutsigbar brukerprosess
  - Tabletest, felles kvalitetsbefaringer og grundigere planlegging av byggingen
- Feil personer (PG/Entr./PL)
  - Teamutvikling og god tilbakemeldingskultur
  - System for kontinuerlig læring

# Konsekvens av analyse

## Valg av team og personer

- Driv mot prosjektmål
- Åpenhet
- Kommunikasjon
- Løsningsorientering og evne til konfliktløsning
- Samarbeidsevner
- Fagkunnskap

## Prosjektkultur

- Lærende prosjekt
- Høy tillit
- All energi i fartsretningen

## Endret gjennomføringsstrategi

- Revidert bærekraftsstrategi
  - BREEAM Excellent
- Reviderte suksessstrategier og -faktorer
- Revidert gjennomføringsmodell
- Andre ressurser inn i prosjektet





# Gjennomføringsmodell

- Bredt anlagt entreprise med tidlig involvering av entreprenør
  - BH ansvarlig for koordinering av partene i sampillet
  - Gjennomføring med totalentreprise
- Lean prosjektering (last planner, ICE møter, VDC)
- Taktplanlegging i gjennomføring (Skanska)
- Aktiv usikkerhetsstyring
- Kontinuerlig læring
- Teambygging og kommunikasjon



EMM, BI, 19.09.2023

# Agenda

- Kort om Advansia
- Status ved oppstart av prosjektet
- Analyse av prosjektet
- **Resultat og oppsummering**





EMM, BI, 19.09.2023

# Resultat

— Prosjektets resultatmål er oppnådd



Oslo

ADVANSIA

PART OF AFRY



**Byggetid**  
I hh til plan  
3 år



**Antall  
arbeidere**  
ca. 250



**Antall  
rådgivere**  
ca. 60



**Antall  
rom**  
ca. 1300



**Kostnadsramme KS2**  
3,104 mrd  
**Styringsramme KS2**  
2,884 mrd



**Antall fag**  
ca. 70



Oslo

**ADVANSIA**  
PART OF AFRY



# Resultat

- Prosjektets resultatmål er oppnådd
- Konflikter
  - Få/ingen negative konflikter
    - Godt samarbeid med alle aktører
    - Kultur for problemløsning
  - Få personkonflikter
- Effektiv prosjektgjennomføring
  - Lav administrasjon
  - Få endringer og krav
- Løsningsorientering og evne til konfliktløsning
  - Mange vanskelige spørsmål er løst uten konflikt
  - Kontrakt er ivaretatt
  - Godt og profesjonelt samarbeid
- Læring
  - Nye metodikker
  - Teamutvikling
  - Periodiske erfaringsseminarer (erfaring/tiltak)



Oslo

ADVANSIA

PART OF AFRY

# Hva er et godt prosjekt?

## — Kritiske suksesskriterier

### Effektmål og verdiskapning:

Gir prosjektet den ønskede effektene/verdiskapningen for oppdragsgiver og interessenter?

### Resultatmål:

Oppfyller prosjektet resultatmålene? Kvalitet (kostnad, tid, SHA mm)

### Prosjekteffektivitet:

Ble ressursene utnyttet effektivt? Effektiv prosjektmetodikk? Effektiv styring, organisering mm?

### Læring og teamutvikling:

Utviklet prosjektet kunnskap om arbeidsformer, og -prosesser? Skjedde det en utvikling/læring hos team, oppdragsgiver og den enkelte?

### Fremtidig innovasjonsevne:

Er teamet, oppdragsgiver, interessenter og den enkelte bedre rustet til å møte fremtiden?  
Effekter for å møte en endret fremtid.





# Læringsmål

- Hvorfor styrende dokumenter?
  - Hva er styrende dokumenter
  - Hvorfor er disse viktige
- Hva er gjennomføringsstrategi?
  - Hvorfor er en analyse av prosjektet viktig?
  - Hvordan gjøre en analyse av prosjektet?
- Hva er et vellykket prosjekt?



# Oppsummering

— Helt avhengig av en helhet





EMM, BI, 19.09.2023

# Takk for meg

