

# Grep for bedre styring av store statlige byggprosjekter

20.11.2023

Trine Eiken

Statsbygg

Avdelingsdirektør Prosjektsenteret





# Best på bygg med mening

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

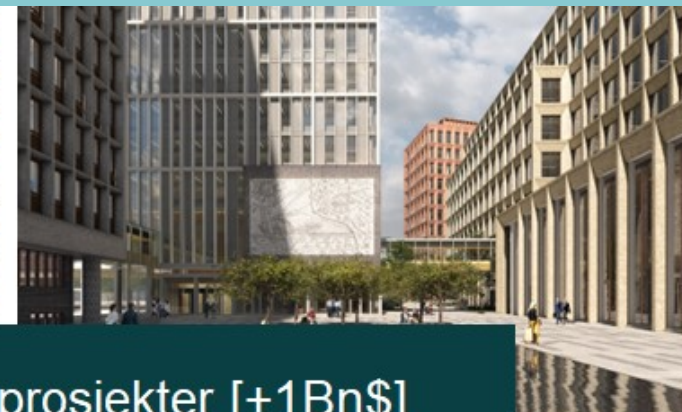
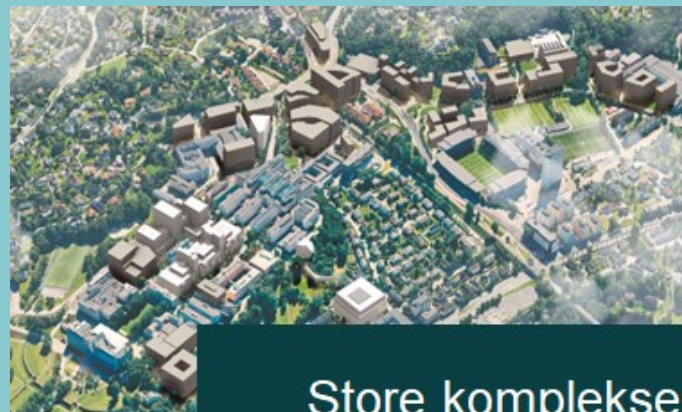




# Styring av store byggeprosjekter

Hovedmålsetting:

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

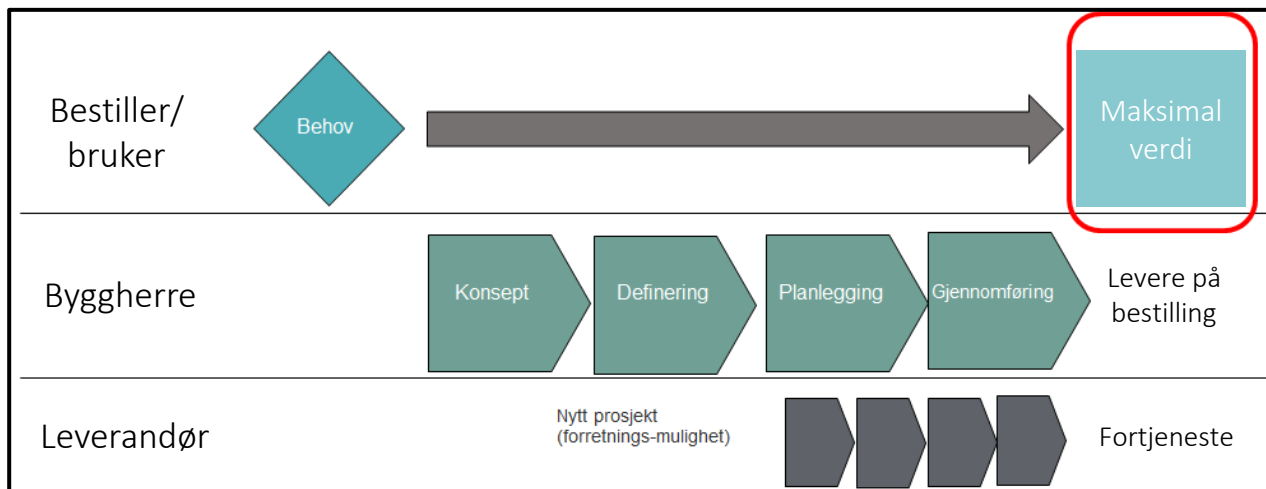


Store komplekse prosjekter [+1Bn\$]  
er noe av det vanskeligste vi driver med



# Hvorfor er det vanskelig?

Ulike perspektiver på verdi og suksess



## Suksessfaktorer

- **Felles forståelse** av prosjektets mål
- **Felles forventninger** til prosjektets leveranser
- **Felles og sterke insentiver** til å begrense kostnadene



## Noen observasjoner :

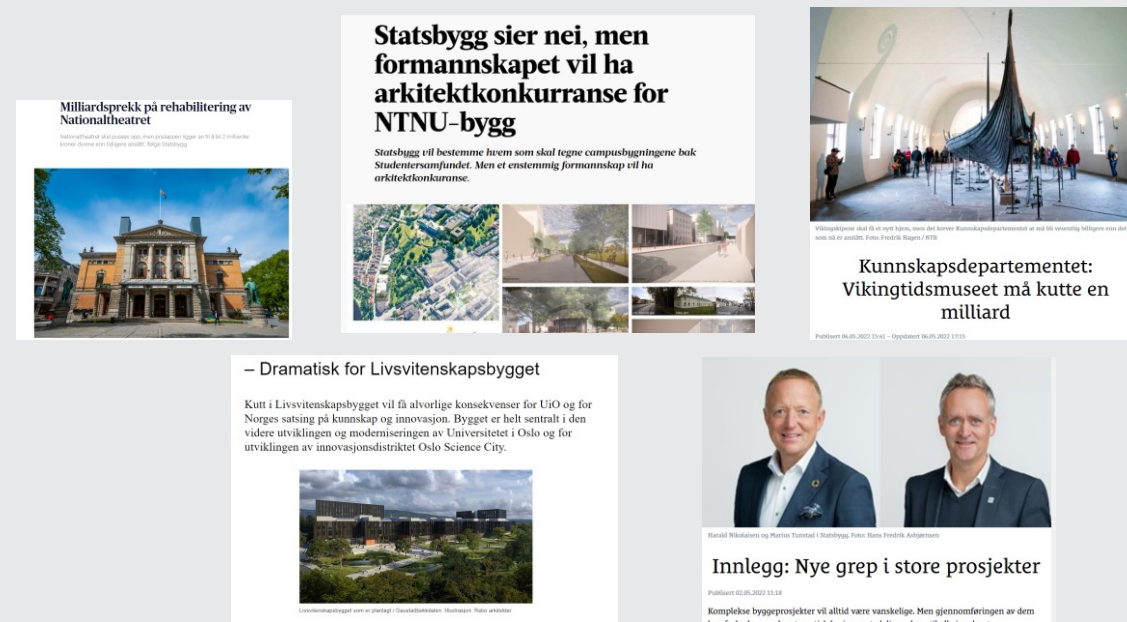
- Svak rolleforståelse
- Byggeprosjekt og brukerprosess er i «utakt»
- Ressurser brukes på aktiviteter som ikke er verdiskapende
- Rapporteringen er for utydelig
- Lite vilje til kutt
- Å håndtere avvik og redusere kostnader, krever handlingsrom



# Internt program for tydelig og kompetent styring av prosjektene

## To overordnede effektmål:

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



## En kartlegging konkluderte med følgende behov:



Definere tydeligere roller og ansvar i styringen/eierstyringen



Definere tydelige krav til kompetanse, kapasitet og erfaring hos våre interne prosjekteiere

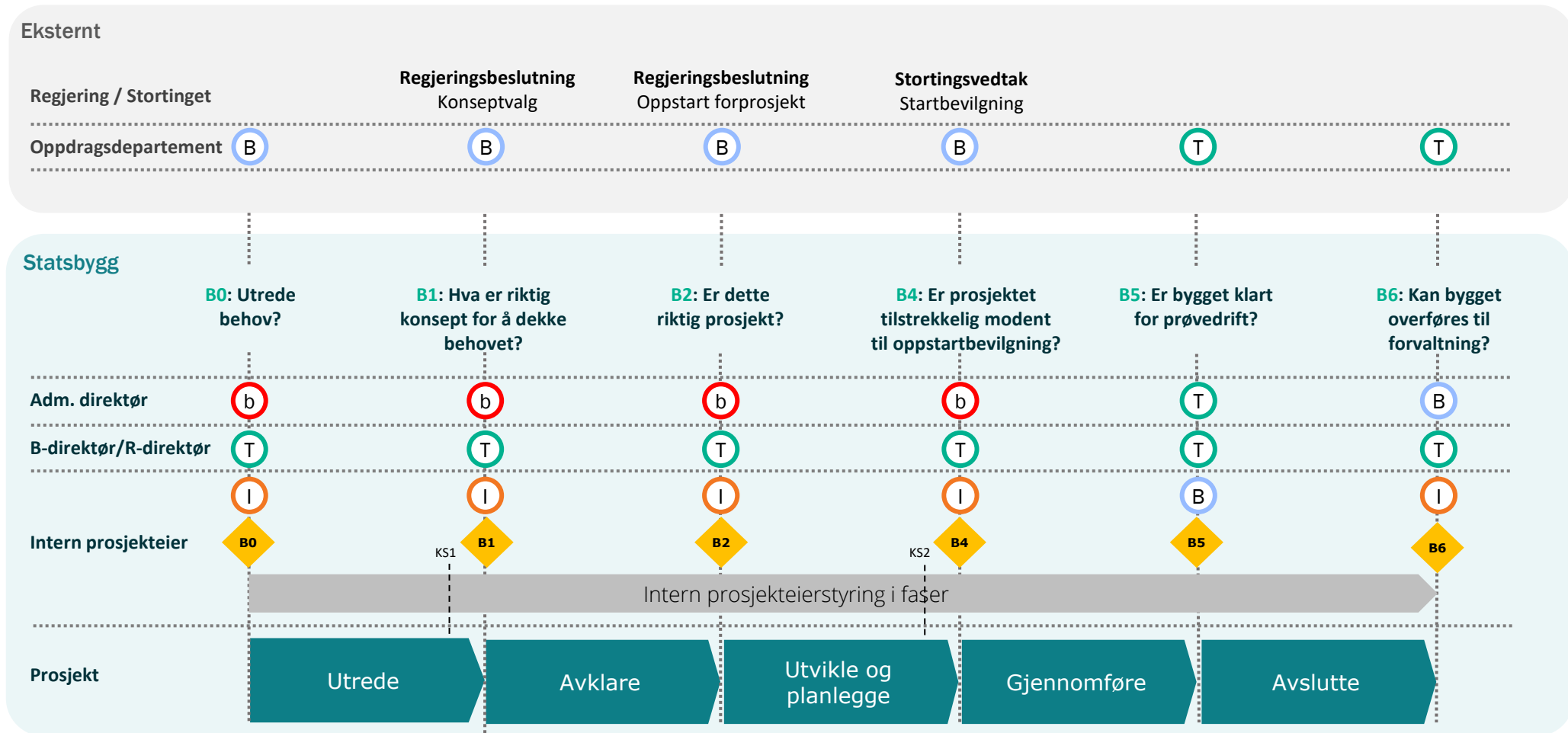


Sørge for at prosjektet og prosjekteier har den styringsinformasjonen og de verktøyene de trenger for å ha styring og kontroll



Stille strengere krav til etterlevelse av prosjektmodell og prosedyrer

# Statsbyggs eierstyringsmodell



**B** Beslutning

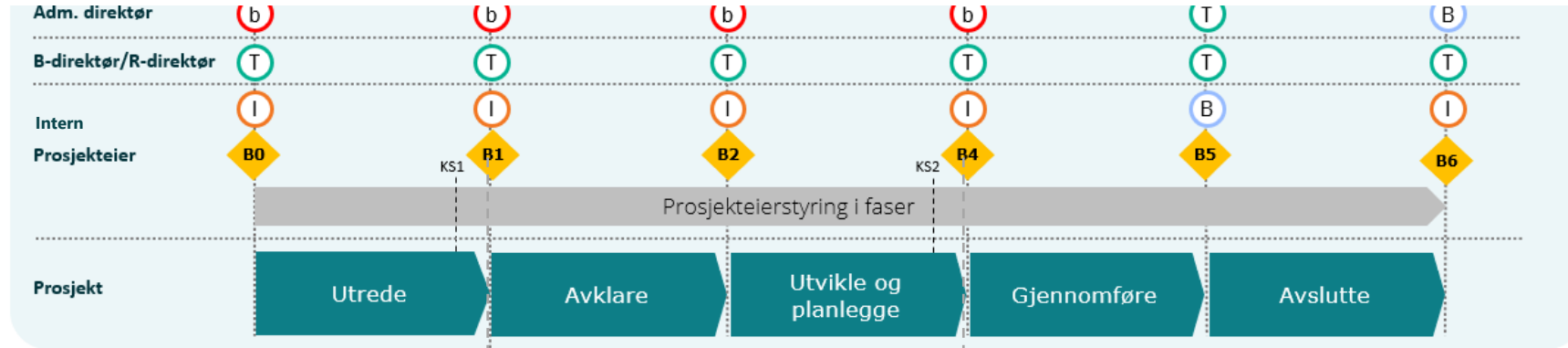
**b** Beslutte Statsbyggs innstilling

**I** Innstille til beslutning

**T** Til orientering



# Standardiserte krav til intern styring i hver fase



## Sjekkliste

- Er bestillingen i oppdragsbrev for utredningen svart ut?
- Er sentrale føringer i metodeverk og rundskriv anvendt på en tilfredsstillende måte?
- Er samfunns mål og effektmål, samt mulighetsstudiets resultater forankret hos bruker og oppdragsdepartement?
- Foreligger det en samfunnsøkonomisk analyse og rangering av konseptene i alternativanalysen?
- Er eventuelle interessenmotsetninger og målkonflikter synliggjort?
- osv

## Beslutningsunderlag

### Statsbygg

- Notat med beslutningsunderlag
- Beslutningsplan med beslutninger tatt i fasen
- Bestilling via oppdragsmottak
- Konseptvalgutredning
- Styringsdokument

### Eksternt

- Regjeringens konseptvalg
- Rapport fra ekstern kvalitetssikring KS1
- Oppdragsbrev, med grunnlag i regjeringens behandling og endelig konseptvalg
- Finansiering av avklaringsfasen

## Sjekkliste

- Er rammer, mål, ambisjonsnivå og krav forankret mellom oppdragsdepartement, bruker og SB?
- Er gevinstrealis. planen fortsatt realistisk for brukerne og ligger prosjektet an til å nå gevinstene?
- Finnes det en oppd. usikkerhetsanalyse og er de viktigste usikkerhetene definert med egnede tiltak?
- Er den foreslåtte videre organiseringen av prosjektet hensiktsmessig, gitt kritiske suksessfaktorer og usikkerheter?
- Er kostnadskalkylen komplett, dvs. er alle relevante kostnader med?
- osv

## Beslutningsunderlag

### Statsbygg

- Notat med beslutningsunderlag
- Beslutningsplan med beslutninger tatt i fasen
- Styringsdokument, med detaljering for gif.fasen
- Kalkyledokument med forslag til styrings- og kostnadsrammer, med bakgrunn i kostnads- og usikkerhetsanalyse, for hhv. bygg og brukerstyret

### Eksternt

- Startbeviling
- Oppdragsbrev: Bestilling av byggeprosjekt
- Finansiering av neste fase
- Rapport fra ekstern kvalitetssikring KS2



# Konkrete grep for kompetent styring

Statsbyggs interne prosjekteiere har ansvar for at det settes riktige rammebetingelser og mål for prosjektet og for at det skapes mest mulig verdi innenfor de rammene som er gitt.

Noen viktige tiltak:

- Ni prosjektstyrer for komplekse prosjekter
- Nytt internt kompetansemiljø innen styring og prosjektsikring
- Kompetanseutviklingsløp for interne prosjekteiere, inkl 4 årlige samlinger
- Spisset og standardisert rapportering og beslutningsunderlag
- Obligatoriske prosjektsikringsaktiviteter
- Iterativ prosjektutvikling



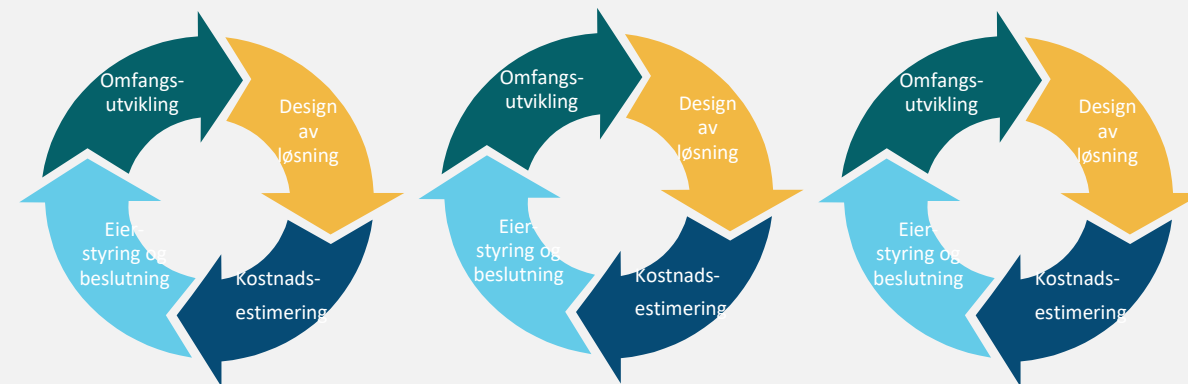
## Iterative arbeidsprosesser gjør det mulig å styre prosjektutviklingen

- Setter fleksibilitet og handlingsrom i system
- Gir kontroll på kostnadsutviklingen og muligheter for tidlig justering
- Tilrettelegger for å skape mest mulig verdi for investeringen

### Lineær prosess



### Iterativ prosess





# Styring av store prosjekter - konklusjoner

- Lange ledetider og mange interessenter fører til stor risiko
- Felles målprioritet og insentiver mellom sentrale premissgivere er avgjørende
- Alle perspektiver må ivaretas i styringen
- Iterative prosesser muliggjør styring og kostnadseffektivitet
- Kompetanse, metode og praksis på **megaprojekter** – avgjørende for verdi!





f in  statsbygg.no

 **BYGG MED  
MENING**