



Gevinstrealisering fra offentlige prosjekter

Halvard S. Kilde
Adm. dir. Metier

19. mai 2015

Potensial - viktigheten for
AS Norge

Virkemidler

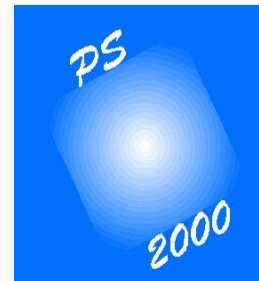
Utfordringer og
erfaringer

A photograph of a modern glass building with a curved facade. The word 'METIER' is written in large, white, stylized letters across the upper part of the glass. In the foreground, there is a revolving glass door labeled '70 C'. The building is surrounded by a paved area with some greenery and a cloudy sky in the background.

***MORGENDAGENS
PROSJEKTLEDELSE. I DAG.***

Et viktig mål for Metier er å lede an utviklingen innen prosjektledelse og –styring i Norge

BA
2015



Våre prioriterte bransjer

Vi sikrer enkeltprosjekt og forbedrer verdiskapingen til prosjektorienterte virksomheter.

KRAFT

BYGG OG ANLEGG

IKT

FORSVAR


STAT OG KOMMUNE

SAMFERDSEL

OLJE OG GASS

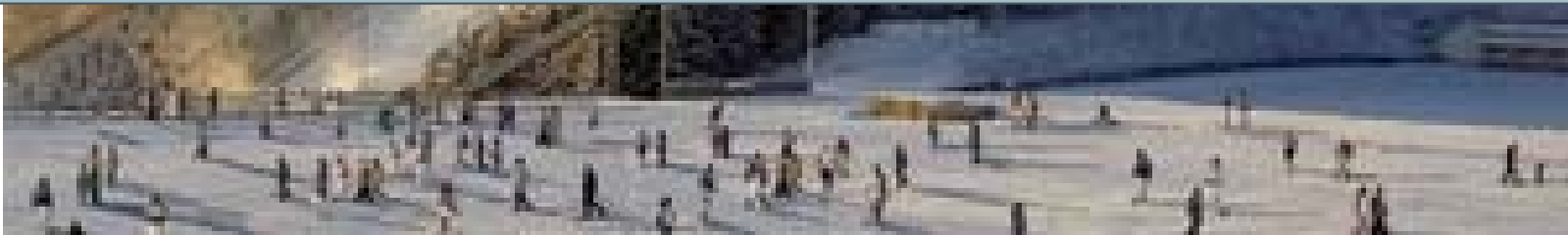
HELSE





1 av 2 fysiske prosjekter erfarer større overskridelser/når ikke målene sine
2 av 3 IKT- prosjekter erfarer større overskridelser/når ikke målene sine

Hvorfor er prosjekter så komplekse?



AKTUELT FORSVAR

Søkeord, bedrift eller bransje...

driftsek levert av ProFTM

All Weather Helikopters, Helikopterari-

Aktivitetsparken

Sentralt i Kolbotn sentrum skal det etableres et nærmiljønlegg for ungdom. En aktivitetspark skal bygges for sykkel, rulleskøyter, skating og klatring.

Grunnarbeidene startet på området 20. mai. Det er Park & Anlegg AS som er entreprenør.

Aktivitetsparken skal bygges på «juletretomta» ved innkjøringen til Kolbotn fra Mastemyr. Prosjektet omfatter bygging av en 900 kvadratmeter b

flate med spesialar skating, Inline (rull skøyter), BMX-sykk med klatrevegger

Anlegget er ca. 3

Aktivitetsparken planen stå ferdig 2014.

Kostnadsrammetaket var oppgjort på 5 millioner kroner byggerne

Kilde: O

tydelige flere Vegvesen-

SIKA TERRAZZO!

Ny spydspiss i Sikas allerede store gulvprogram

BUILDING TRUST



nomgang av regnskaper vegvesen er en av de ner dårlig ut.

kraktene har det vært inomsnitt over 20 prosent, og 25 inket med minimum seks

18,5 millioner kroner, og ifølge finansieringsplanen, vil aktivitetsparken, slik det ser ut



Disse fire prosjektene har kostnadssprekker på til sammen 40 milliarder. Øverst fra venstre med klokka: Goliat, Yme, Skarv og Valhall. Foto: Eni/Jesper Holm, Esvagt Don/BPTore

KOSTNADSSPREKKER PÅ SOKKELEN Disse prosjektene sprekker med 40 milliarder

PARKEN I DAG: Mens arbeidene pågår, blir tallene for aktivitetsparken på Juletretomta på Kolbotn

Prosjektet på Juletretomta blir flere millioner kroner dyrere enn først antatt.

Anders Nordheim Dahl anders@oavis.no

Dette er årsaken
Noe av utgiftsøkningen begrunnes med krav som har oppstått i detaljprosjek-

Sparetiltak
Noen sparetiltak er igangsatt allerede for å senke totalkostnadene. Blant disse er

På de kostnadso prosent av kost måneder.

Det er også ansett at man kan spare penger ved å ta vekk

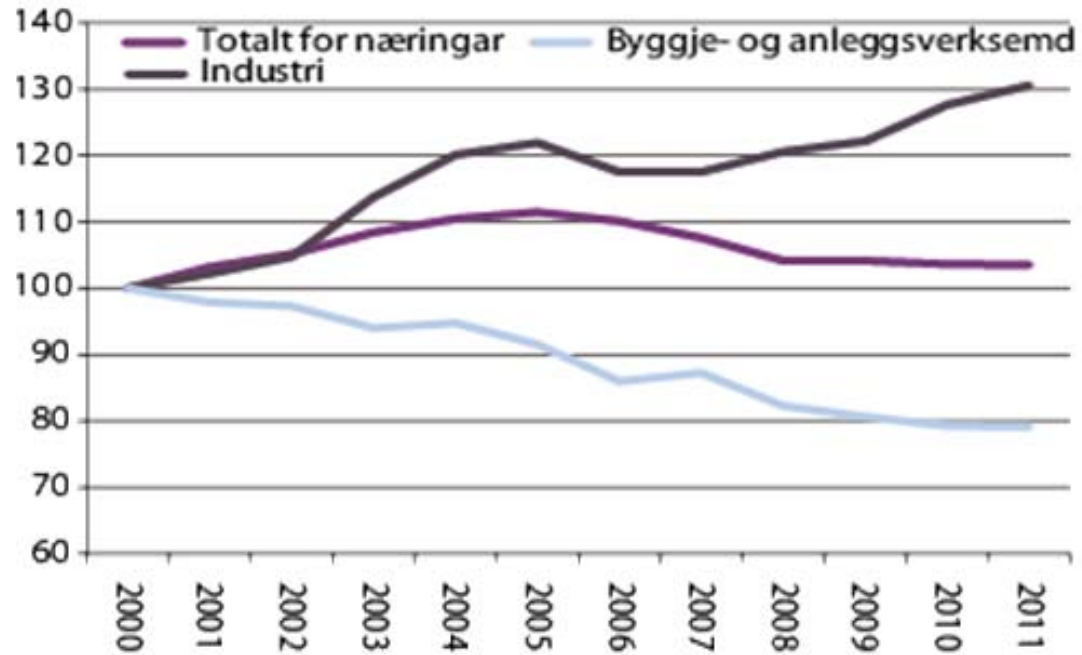
I løpet av høsten står den

- Holmenkollen
- Oslofjord tunellen
- Hardangerbrua
- NAV reformen
- Golf og LOS-programmet til Forsvaret
- Redningshelikopter
- Omveien til Bergen...
- Osv, osv

Noen det må tas tak i:

- Munch og Deichmanske....
- Nasjonalteateret
- Arkivverket
- Veterinærhøyskolen på Ås
- Folkehelseinstituttet

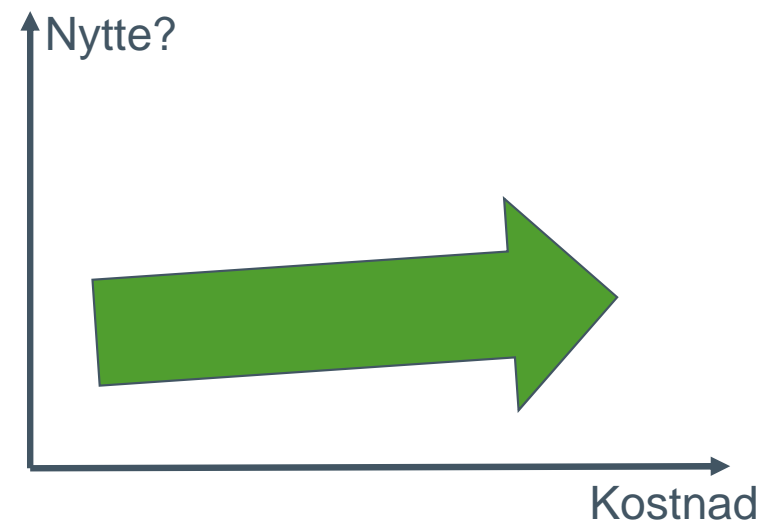
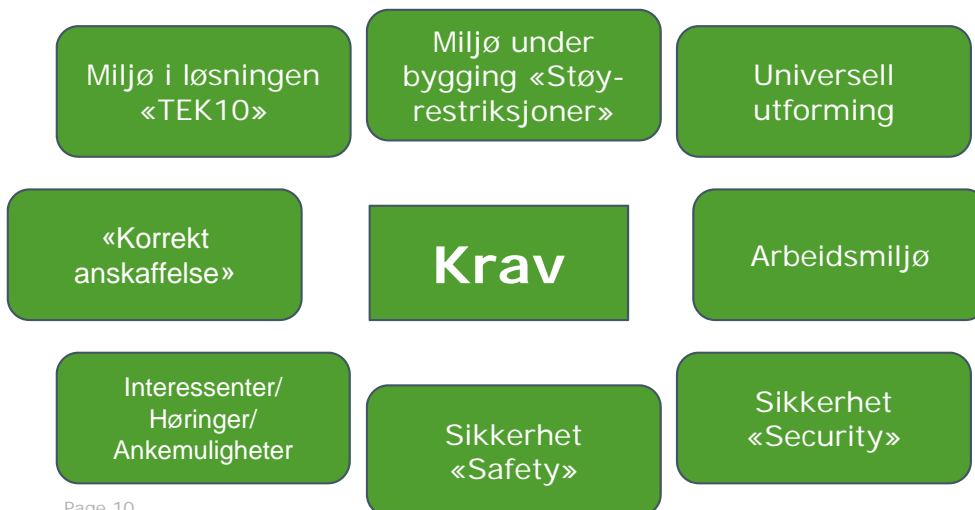
Produktivitetsutfordringen innen bygg- og anleggsbransjen



Utviklingen i timeverksproduktiviteten 2000-2011

Utfordring: Kostnadsutviklingen

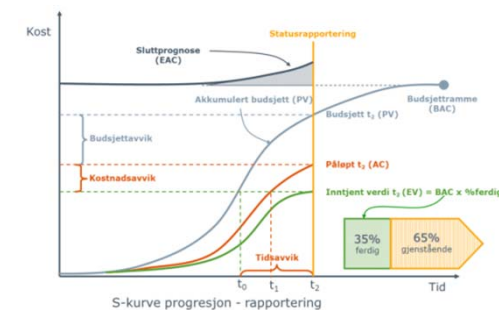
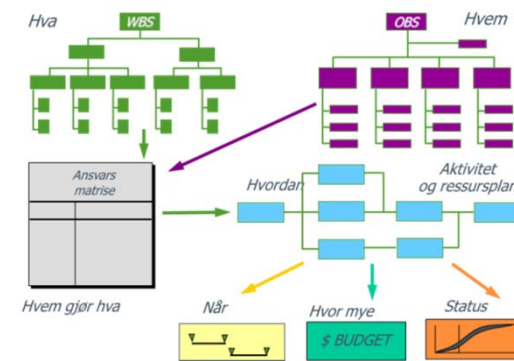
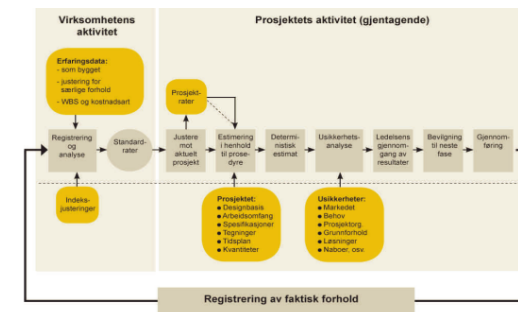
Eksempel: Kostnad pr. stasjon?



- Rammebetingelsene gitt av myndighetene
- Rammebetingelsene gitt av virksomheten/etaten selv
- Evne til å gjennomføre prosjektet profesjonelt – riktig prosjekt, riktig
- Manglende fokus på effektivitet
- Få incentiver for leverandørene
- ...

Noen feil som går igjen i offentlige prosjektvirksomheter/prosjekter

- Igangsetter feil prosjekt
- Mangler en helhetlig plan for gjennomføring
- Uklar organisering, roller og ansvar
- Feil kontraktstrategi og kontraktmodell
- Manglende oppfølging, og krav til fremdriftsstyring
- Dårlig, mangelfull risikostyring
- Dårlig, eller ikke eksisterende prosjekteierstyring



For få anerkjenner at prosjektledelse er et fag!

Eierstyring i prosjekt

Styring av
prosjektomfang

Fremdriftsstyring
i prosjekter

Kostnadsstyring
i prosjekter

Integrasjonsstyring i

Kvalitetsstyring

Ledelse og



I dette faget er alt for mange for “omtrentlige”

Usikkerhetsstyring
i prosjekt

Kontraktstyring
og innkjøp
i prosjekter

SHA og miljøstyring i
prosjekter



Finansiell styring i
prosjekt

Prosjektledelse er anvendelse av kunnskaper, ferdigheter, verktøy og teknikker på prosjektaktiviteter for å oppnå prosjektets målsettinger.

Potensial –
viktigheten for AS Norge

Virkemidler

Utfordringer og
erfaringer

Sett krav til profesjonalisering av de offentlige prosjektvirksomhetene (benchmark)

1. Sett krav til systematisk bygging av prosjektkompetanse i hele organisasjonen

2. Sett krav til implementering av enhetlig prosjektmetodikk (prosjektmodell) som er tilpasset den enkelte prosjektkategori

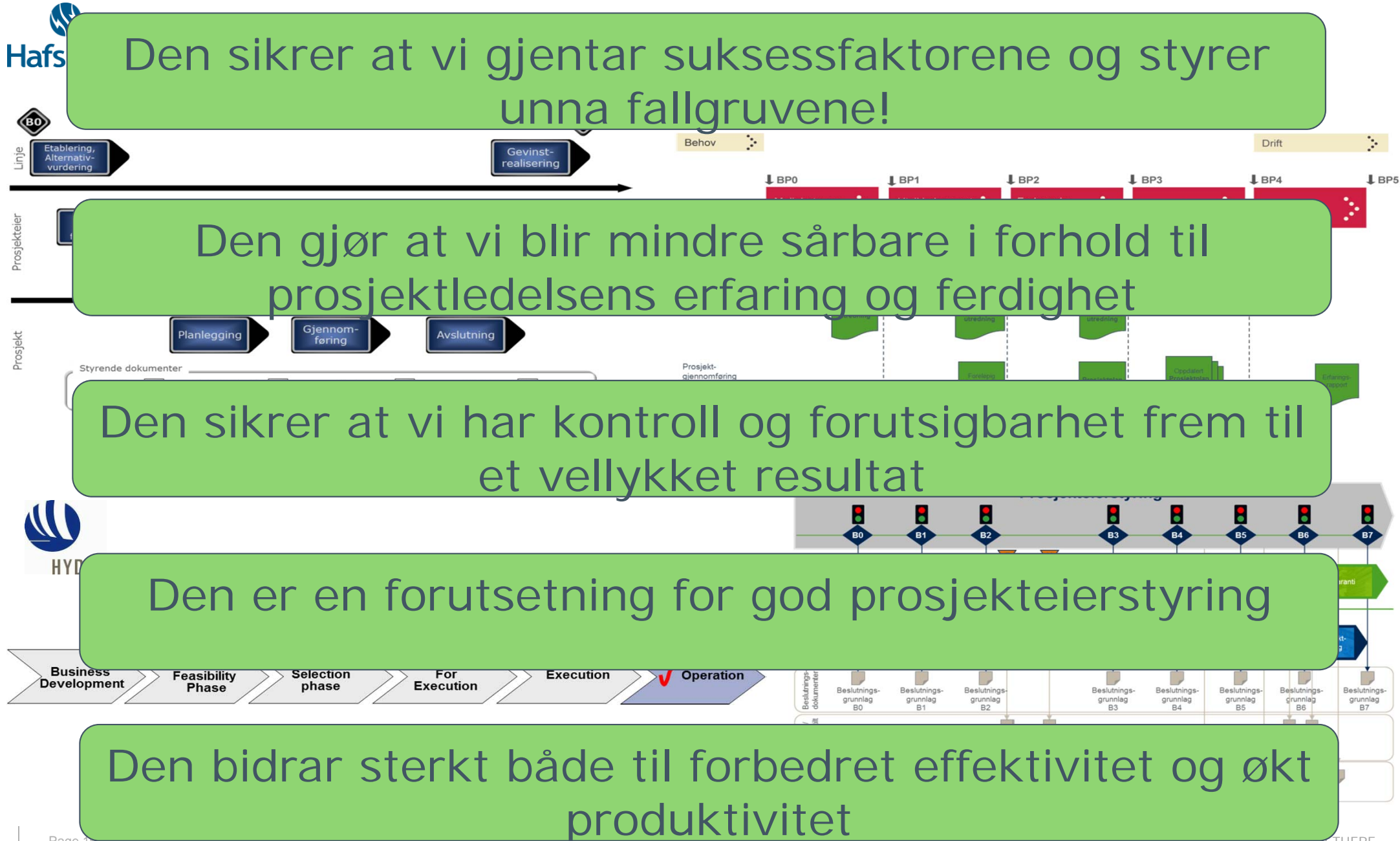
3. Etabler en policy for prosjekteierstyring som setter krav til ledelsens rolle og ansvar hva gjelder profesjonell eierstyring av prosjekter

4. Sett krav til profesjonalisering av prosjektlederens rolle (profil, kompetanse, karrierevei)

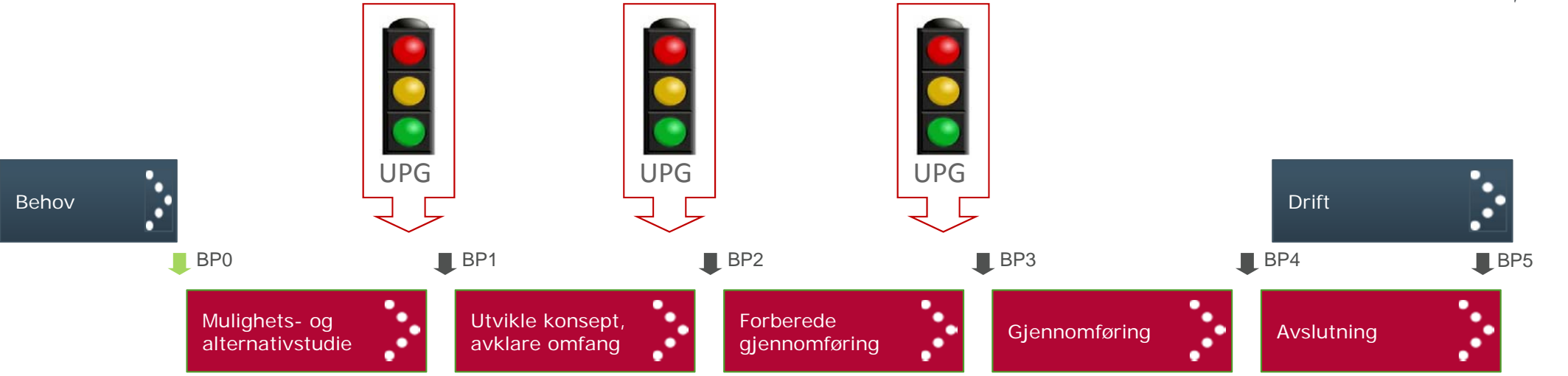
5. Sett krav til bruk av et moderne styringssystem der man finner «alt» ett sted
«Samhandlingsportal»

6. Sett krav til etablering av rammeverk/planer for kontinuerlig forbedring

Prosjektmodellen. Virksomhetens DNA for prosjektgjennomføring



- Sikre at ledelsen gjennom Prosjekteierstyring utøver kontroll og gir støtte til prosjektene på en hensiktsmessig og enhetlig måte
- Sikre at prosjektene gjennomføres innenfor avtalte rammer mht tid, kostnad og kvalitet
- Sikre at virksomheten når de strategiske målene som er definert for prosjektene
- Sikre at effektmålet/ene for prosjektene møtes eller overgås (business case).



Se www.statnettprosjektakademi.no



Forslag til tiltak for raskere og mer effektiv utbygging av vei og Jernbane

- Planlegge og gjennomføre lengre strekninger i en helhet med stor grad av forutsigbarhet. Man kan da styre flere delstrekninger/prosjekter på en helhetlig måte; ved at delprosjekt 1 er i gjennomføringsfase, delprosjekt 2 er planfase, delprosjekt 3 i tidligfase, osv. Dette vil gi bedre utnyttelse av ledelseskapasitet og ressurser, gi høy grad av læring og gjenbruk mellom delprosjektene, reduserte mobiliserings- og «vente-på-beslutning»-kostnader.
- Punkt 1 fordrer en langt større grad av forutsigbarhet med hensyn til finansiering; både til investeringer og drift.
- Styrke eierstyringen av prosjektene; herunder vil kjøre hver prosjektfase som et prosjekt. Formålet er å øke forutsigbarheten og redusere «vente-på-beslutning»-kostnader med tydeligere krav til mål, leveranser, fremdrift, kostnader og beslutninger per fase.
- KS2-ordningen tilpasses til et effektivt verktøy for å sikre trygghet og bidra til fremdrift. Tiltak bør være å dele KS2 i flere, men vesentlig mindre gjennomganger som kan gjennomføres i parallell med andre aktiviteter i prosjektene.

- Statlig regulering: Samordnet myndighet slik som i olje & gass sektoren og i størst mulig grad frikoble gjennomføringsprosjektet fra reguleringsprosessen.
- For utbyggingsfasen må en tilrettelegge for aksept av grovere områdereguleringsplaner med tilstrekkelig fleksibilitet, både med hensyn til mindre traséjusteringer, areal for anleggsveier/tilkomst samt riggområder, ulike drivemetoder for tunnel og ikke minst deponiområder i nærheten av masseuttak fra bla. tunnel/stasjonsområder.
- Ansvarliggjøring av kravstillerne: Etater med rett til innsigelse og rekkefølgebetingelser må gjøres budsjettansvarlige for det som innsigelsene koster. Dette gjelder også vernemyndigheter og miljømyndigheter.
- Muliggjøre døgnkontinuerlig anleggsvirksomhet der hvor det benyttes dyrt anleggsutstyr. I dag er støygrensene satt så lavt at en for praktisk talt all anleggsvirksomhet må søke unntak og utsettes for tilfeldige avgjørelser og gir pressgrupper stor makt. Dette medfører ofte at dyre anleggsmaskiner står uvirksomme mesteparten av døgnet og i helgene.

- En må etablere en "riksstandard" som legger listen på det kvalitetsnivå og den funksjonalitet som staten finansierer. Skal en ha noe mer må lokale myndigheter bekoste økt standard og tilleggsfunksjonalitet.
- Jernbaneverkets Tekniske regelverk må få en totalgjennomgang, antall sider reduseres vesentlig og tilrettelegges for effektiv bruk for internasjonale kontraktorer og kontraktstyper hvor leverandøren tar større ansvar. Statenes vegvesen sine håndbøker og NORSOK spesifikasjonene fra olje & gassektoren kan tjene som modeller for format.
- Skal en oppnå ønsket kvalitet på arbeidene er det påkrevd med utdanning av både fagarbeidere og ingeniører for å dekke behovet. I England har en iverksatt slike tiltak tilknyttet for eksempel HS2 prosjektet.
- Utnyttelse av 3D modellering (BIM) både i reguleringsfasen (visualisering) og i gjennomføringsfasen (korrekt tegningsgrunnlag) vil tilrettelegge for raskere reguleringsprosess, industrialisering/pre-fabrikasjon, bedre grensesnitthåndtering og ikke minst bedre kvalitet på sluttproduktet.

- Økt bruk av totalentrepriser og store kontraktspakker.
Entreprenørene bør gis anledning til å foreslå løsningsvalg og metoder, samt bidra med sin produksjonskompetanse inn i prosjekteringen. Dette vil gi mer attraktive kontrakter, redusert bemanningsbehov på byggherresiden, prosjekterende med riktige incentiver, stordriftsfordeler, bedre planlegging og styring av produksjonen, samt færre konflikter mellom byggherre og entreprenør (pga. færre kontrakter). Endringen stiller imidlertid økte krav til Jernbaneverkets bestiller- og oppfølgingskompetanse.
- Økt bruk av samspillkontrakter med insitamentsordninger som muliggjør bruk av felles kompetanse mellom byggherre, rådgivere og entreprenør der dette er hensiktsmessig. Mer sømløs samhandling mellom alle aktørene. Tidlig involvering av entreprenører gir rom for innovasjon. Konkurranser med betydelig innhold av dialog for å finne optimal løsning, risikofordeling og spilleregler.
- Kombinasjoner mellom utførelsesentrepriser og totalentrepriser ved å utnytte kompetanse og kapasitet i bransjen.

Potensial – viktigheten for
AS Norge

Virkemidler

Utfordringer og
erfaringer

Potensialet er unikt...og det må gjøres noe

Bygg- og anlegg NOK xxx MRD



Olje og gass NOK 200 MRD



IT/IS NOK 40 MRD



- Gode tidligfaseprosesser vil sikre at vi repetitivt setter i gang de riktige prosjektene for AS Norge samt at dårlige prosjekter stoppes. Det å sette i gang riktig prosjekt må defineres som et eget prosjekt
- Kostnadseffektiviteten i den statlige prosjektporteføljen kan enkelt forbedres med 20% gjennom tiltakene presentert foran
- En optimalisering av den statlige prosjektporteføljen er vel så viktig som forvaltningen av pensjonsfondet
- En effektiv infrastruktur samt videre digitalisering vil sikre et moderne, produktivt og konkurransekraftig samfunn
- Verdien tas ut gjennom prosjekter...

**“If you think
competence costs,
try incompetence”**

Johan Staël von Holstein


Siden medisinen er oppfunnet er det lys i
tunellen:)





Success

Diskusjon og spørsmål



God prosjektledelse og prosjekteierstyring = Fokus på
suksessfaktorer

Klare mål

Bruk av beste praksis og andres erfaring

Optimale team

Grundig planlegging