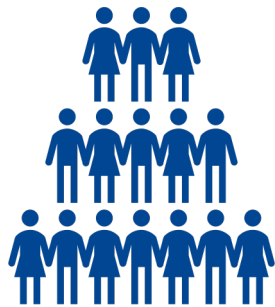




Prosjekteierstyring hos offentlige byggherrer

Av Idar Grande og Erlend Winther

Intro



Hvem er vi?

Idar og Erlend



Problemstilling

Hvordan kan offentlige byggherrer optimalisere virkemidler for å oppnå prosjektsuksess?

Samarbeid



Vitenskapelig artikkel

- Veileder og medveileder som medforfattere
- Mer spesifikk
- Peer-reviews

Grande, I. A., Winther, E. V., Lædre, O., Engebø, A. (2025). Project Governance in a Norwegian Municipality. In O. Seppänen, L. Koskela, & K. Murata (Eds.), *Proceedings of the 33rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC33)* (pp. 1–10). <https://doi.org/10.24928/2025/0268>

PROJECT GOVERNANCE IN A NORWEGIAN MUNICIPALITY

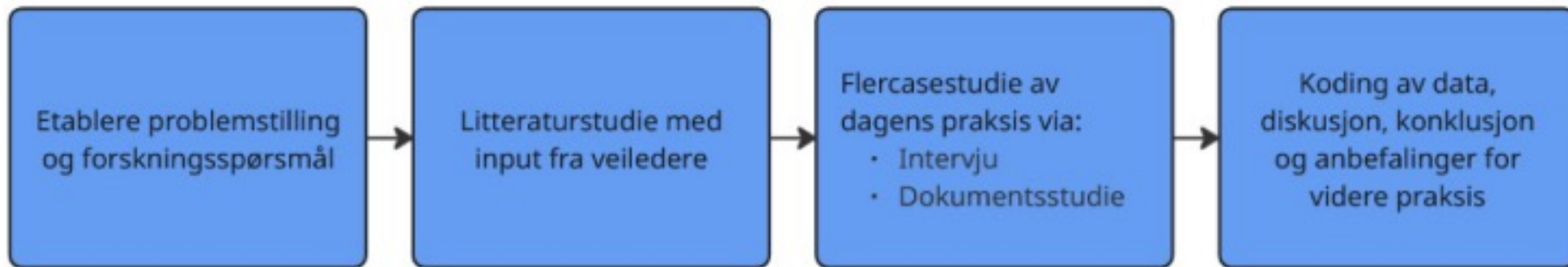
Idar Aasland Grande¹, Erlend Vassbotn Winther², Ola Lædre³ & Atle Engebø⁴

ABSTRACT

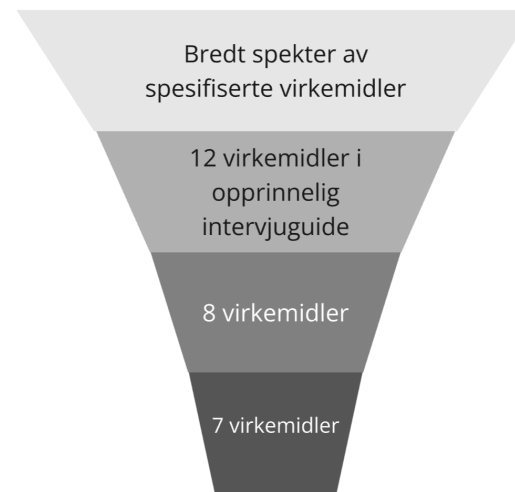
Project governance is crucial for the success of projects as it balances benefits, costs, and time. This study examines governance practices in a school project through Halsen Primary School. As the lean philosophy gains traction in project management, this paper explores project governance through the lens of lean construction. The research identifies key tools: clear organizational frameworks, strategic contractor selection, robust risk management, and building trust. While collaborative contracting enhanced cooperation and flexibility, it revealed gaps in accountability, potentially leading to cost overruns. This necessitates the establishment of a clear project owner role, the strengthening of value-focused risk management, and the tailoring of strategies to project-specific contexts. Early user and contractor involvement was crucial for efficiency and long-term benefits. These findings offer actionable insights and a foundation for improving project governance in public projects.

Metode

- Forskningsdesign



- Analyse av data



Casestudie

Byggherre	Bestiller	Case
Statsbygg	Kunnskapsdepartementet	NTNU Campussamling
Oslobygg	Utdanningsetaten	Økern ungdomsskole
Stjørdal kommune	-	Halsen barneskole
Trøndelag fylkeskommune	-	Trondheim katedralskole VGS, Guri Kunna VGS

Intervjuobjekter

Stilling	Antall
Prosjekteier	4
Prosjektdirektør	1
Prosjektleder	5
Brukerrepresentant	1
Interne rådgivere	2
Eksterne rådgivere	2
Totalt	15

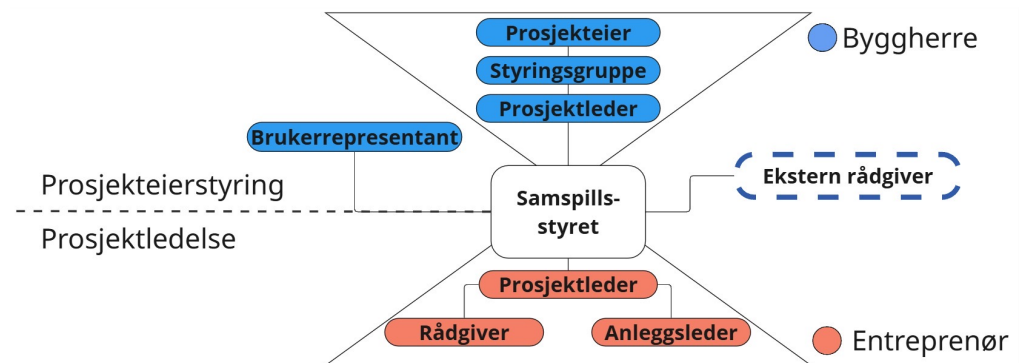
Dokumentstudie

Dokumenttype	Innhold
Prosjektmodell	Viser beslutningsporter og krav
Konkurransegrunnlag	Offentliggjør krav, kontraktsvilkår og evalueringskriterier
Arbeidsomfang (scope)	Gir innblikk i hva som faktisk skal leveres
Interessentanalyse	Synliggjør hvem som påvirker rammene
Organisasjonsplan	Klargjør prosjektleders mandat
Kontraktsgrunnlag	Gjennomføringsmodell, kontraktuelle virkemidler og insentivstruktur
Presentasjoner	Nyttige tall og figurer fra prosjektene

Resultater

Virkemiddel
Bestilling
Organisering
Prosjektmål
Prosjektmodell
Anskaffelsesstrategi
Interessenthåndtering
Risikostyring

Byggherre	Bestiller	Utløsende behov
Statsbygg	Kunnskapsdepartementet	Samlokalisering av flere studieretninger på én campus.
Oslobygg	Utdanningsetaten	Mangel på skolekapasitet i aktuell bydel.
Stjørdal kommune	Kommunestyret	Kapasitetsgap og byggenes tekniske tilstand.
Trøndelag FK	Fylkestinget	Kombinert rehabiliteringsbehov og kapasitetsutvidelse.



Konklusjon og diskusjon



Anbefalinger

Virkemiddel	Anbefalinger
Bestilling	<i>Motvirke underestimering i bestilling</i> • Innfør bruk av stokastiske kostnadsestimater (P50/P85), og inkluder regulatorisk usikkerhet ved å styrke kunnskapsoverføring. • Etabler ekstern kvalitetssikring (KS1/KS2) for større prosjekter.
Organisering	<i>Innfør tydelige fullmakter</i> • Standardiser P40/P45-fullmakter hos prosjektleder. • Knytt terskelverdier for fullmakter til prosjektets størrelse. <i>Bedre sammensetning av team</i> • Utøv systematiske gap-analyser ved sammensetning av prosjektteam og styringsgruppe. • Sikre at styremedlemmer har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet <i>Tydeliggjør prosjekteiers roller og myndighet</i> • Definer prosjekteier-rollen med klart ansvar og myndighet. • Sikre kontinuitet i prosjekteierfunksjonen gjennom hele prosjektet.
Prosjektmål	<i>Tydelig forankring av mål</i> • Definer et konsist, begrenset antall mål for å unngå kognitiv støy. • Definer målbare effektmål tidlig i prosjektet. • Utarbeid en gevinstrealiseringsplan med ansvarlig nytteeier.
Prosjektmodell	<i>Standardiser beslutningsporter</i> • Bruk modellen konsekvent gjennom alle faser. • Standardiser underlagsdokumenter og beslutningstaker.
Anskaffelse	<i>Velg gjennomføringsmodell etter behov</i> • Velg gjennomføringsmodell etter kompleksitet og kapasitet. • Vurder gjennomføringsmodell etter prosjektteamets egnethet og kompetanse. Samhandlingsmodeller krever mer. • Vurder opsjonsbaserte kontrakter ved gjentakende prosjekter. <i>Kritiske faktorer ved samspill</i> • Vektlegg prosjektorganisasjon og nøkkelkompetanse i tildeling. • Bygg intern estimeringskompetanse for kontinuerlig kvalitetssikring, for å unngå opportunistisk motpart. • Sikre tilstrekkelige insentiver for samarbeid, bruk verktøy for tillitsbygging. • Store gevinster ved effektivt bruk av samspillstyre, forutsatt høy grad av tillit.
Interessenthåndtering	<i>Innfør tydelig nytteeier</i> • Etabler brukerrepresentant eller mottaksprosjekt avhengig av prosjektstørrelse.
Risiko	<i>Innføre fastsatt system for risiko</i> • Opprett et kvantifisert risikoregister. • Knytt risikoer til taktiske og strategiske mål.