

Mandat og styringsdokument

PROSJEKT NORMANNSLØKKA

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer:	Saksnummer:	
Behandlet dato:	Behandlet av / Prosjekteier:	Utarbeidet av:
<dato>	<navn>	<navn>
Beslutning: <Avsluttes / starte gjennomføring / øvrige vurderinger må gjøres>		
Bemanning av neste fase		Neste fase ferdig:
Prosjektleder: Andre:		<dato>
Signatur ved godkjenning (prosjekteier)		

Innhold

1.	Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet.....	5
2.	Prosjektets mål	5
2.1.	Overordnede føringer.....	5
2.1.1.	Åpent, men sikkert	6
2.1.2.	Bærekraftig og miljøvennlig	6
2.1.3.	Fleksibelt og elastisk	7
2.2.	Resultatmål	8
2.2.1.	Underlag for beslutning om bygging	8
2.2.2.	Suksesskriterier.....	8
3.	Gjennomføringsstrategi.....	10
4.	Rammebetingelser, forutsetninger og avhengigheter.....	11
4.1.	Rammer for prosjektet	11
4.1.1.	Generalforsamlingens vedtak av 15. mai 2020.....	11
4.1.2.	Generalforsamlingens vedtak av 18. mai 2021.....	11
4.1.3.	Eiermodell for oppføring av nytt hovedkontor.....	11
4.2.	Avgrensninger	11
4.3.	Forutsetninger	12
4.4.	Avhengigheter	12
4.5.	Rettslige reguleringer	13
5.	Overordnet Prosjektplan	14
5.1.	Regulering og Prosjektering	14
5.2.	Bygging og Flytting	14
6.	Organisering, roller og ansvar.....	15
6.1.	Prosjektorganisering	15
6.2.	Rollebeskrivelser	15
6.2.1.	Styret i NRK.....	15
6.2.2.	Styringsgruppen	16
6.2.3.	Toppledergruppen	16
6.2.4.	Prosjektledelsen	16
6.3.	Samarbeidsmodell og utvikling av leveranser	17
6.3.1.	Beslutningsprosesser	18
6.3.2.	Kompetansebehov	18
6.4.	Rapportering og eskalering	18
6.4.1.	Statusrapportering.....	18
6.5.	Økonomi	19
6.5.1.	Økonomimodell	19
6.5.2.	Budsjett og økonomistyring	19

6.5.3. Kontraktsinngåelse, attestering og anvisning.....	19
6.6. Gevinster.....	19
6.7. Toleranse.....	20
7. Strategier.....	21
7.1. Anskaffelsestrategi	21
7.2. Kvalitetsstrategi.....	21
7.3. Risikostrategi	22
8. Interessenter og kommunikasjon	23
8.1. Interessenter.....	23
8.2. Kommunikasjons- og involveringsstrategi	23
9. Øvrige styrende dokumenter	25

ENDRINGSLOGG

[Ved større endringer i styringsdokumentet som krever godkjenning fra styringsgruppen, skal prosjektdirektør oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal styringsdokumentet oppdateres i forbindelse med hver faseovergang.]

Versjon	Dato	Endring	Ansvarlig	Forelagt styret	Godkjent

DISTRIBUSJONSLOGG

[For å sikre at alle relevante interessenter har mottatt siste versjon av styringsdokumentet, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.]

Versjon distribuert	Dato	Navn

1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

NRKs fremste ambisjon er å være en raus og mangfoldig fellesarena i Norge, og kjernen i NRKs oppdrag er den samme som før: Vi skal oppfylle sosiale, kulturelle og demokratiske behov i det norske samfunnet. Men vi må løse det på helt andre måter nå og framover enn det vi gjorde for bare noen år siden.

NRKs lokaler på Marienlyst blir mindre og mindre egnet til å møte dagens og fremtidens behov for endring og utvikling. Vi trenger et nytt hovedkontor som er bærekraftig, som oppfyller dagens krav til sikkerhet og som gir de beste rammene for å utvikle organisasjonen videre.

Et nytt hovedkontor skal være:

- Et bygg som gir de beste rammene for å utvikle organisasjonen videre
- Bærekraftig
- Effektivt og fleksibelt
- Tilgjengelig og åpent for publikum
- Et bygg som tilfredsstillt krav til sikkerhet

NRKs nye hovedkontor skal være en arbeidsplass der forholdene ligger til rette for å ta i bruk og utvikle ny teknologi, utforske ideer, lære, dele og samarbeide på tvers av organisasjonen og med miljøer utenfor NRK.

Prosjektets styringsdokument (dette dokumentet) beskriver en overordnet plan for prosjektets gjennomføring, herunder mål, hovedleveranser, interessenter, rammebetingelser, organisering, gjennomføringsstrategi, samt overordnet prosjektplan og tilhørende toleranser.

Styret er ansvarlig for prosjektet i tråd med selskapets styringsstruktur, og vil få forelagt styringsdokumentet før godkjenning i styringsgruppen. Endringer i dokumentet skal forelegges styret før de gjennomføres. Det samme gjelder eventuelle endringer i styringsgruppens medlemmer og leder.

2. PROSJEKTETS MÅL

Etableringen av nytt hovedkontor for NRK handler om å skape best mulige rammer for å utvikle mediehuset. Det er nødvendig for at NRK skal være like relevant og viktig for folk i Norge om 20 år som i dag. Et nytt bygg skal bidra til at organisasjonen har de beste forutsetningene for å utvikle seg og samarbeide på tvers, og på den måten svare på ambisjonen om å være en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse.

Derfor er visjonen for det nye hovedkontoret;

«Sammen om et kreativt mediehus i verdensklasse»

2.1. Overordnede føringer

Prosjektet Normannsløkka skal gjennomføres i tråd med NRKs strategiske målsetninger og visjon. Basert på tidligere prosesser i NRK er understående føringer identifisert. Disse er

utgangspunkt for arbeidet i første fase der strategisk definisjon og behov skal utarbeides og besluttes. Gjennomarbeidede og omforente føringer og resultatmål settes som ledd i arbeidet. Nedenfor beskrives de overordnede ambisjonene og føringene for det nye hovedkontoret.

2.1.1. Åpent, men sikkert

Det nye hovedkontoret skal kunne realiseres i et godt samspill med omgivelsene, slik at det samlet oppnås gode og attraktive bymiljøer, og gir god tilgjengelighet for medarbeidere og besøkende.

Bygget skal fremstå åpent og tilgjengelig, samtidig som det tilfredsstillende krav og forventninger til sikkerhet og beredskap. Deler av NRKs virksomhet er underlagt sikkerhetsloven, og deler av bygningsmassen må tilfredsstillende kravene i loven.

Ambisjon for Åpenhet

Det nye hovedkontoret skal oppleves som åpent og inviterende av ansatte, besøkende og naboer.

Føringer for Åpenhet

NRKs nye hovedkontor

- Er en raus og mangfoldig fellesarena som bidrar til å fremme ytringsfrihet og demokrati.
- Inviterer til møteplasser og opplevelser som setter spor.
- Skal møte publikum, samarbeidspartnere og naboer i et åpent, fleksibelt og transparent bygg som inviterer til opplevelser og deltakelse i innholdsproduksjonen.
- Gjenspeiler en organisasjon som har åpenhet som verdi

Ambisjon for Sikkerhet

Sikkerhetstiltak skal bygge på en risikobasert tilnærming som tilrettelegger for en størst mulig grad av åpenhet og tilgjengelighet

Føringer for Sikkerhet

- NRKs nye hovedkontor skal fremstå åpent, fleksibelt og tilgjengelig, og samtidig tilfredsstillende krav og forventninger til sikkerhet og beredskap
- Valgte sikringstiltak skal planlegges etter en risikobasert tilnærming, være tilpasset NRKs virksomhet samt tilrettelegges for fremtidige endringer i risiko- og trusselbildet

2.1.2. Bærekraftig og miljøvennlig

NRK har som ambisjon å ta miljøhensyn i alle beslutninger, og vil drive smartere og grønnere, og redusere negative virkninger på klima og miljø. Slik vil NRK bidra til et mer miljøvennlig samfunn.

Tomten på Ensjø er et svært godt utgangspunkt for å reise et bygg med høye miljøambisjoner. I tillegg vil den sentrale beliggenheten og reduksjonen i antall parkeringsplasser bidra til at flere ansatte og gjester vil sykle, gå og reise kollektivt til og fra NRK.

I forbindelse med planlegging og bygging av det nye hovedkontoret vil miljø og klima være sentrale temaer hele veien. NRK skal ha høye ambisjoner både i forhold til valg av løsninger, byggeprosessen og drift av bygget.

Ambisjon for Bærekraft og miljø

NRKs nye hovedkontor skal være et foregangsprosjekt for bærekraft og miljø

Føringer for Bærekraft og miljø

NRK skal

- Ta miljøhensyn i alle beslutninger rundt bygging av nytt hovedkontor
- Være en samarbeidspartner som bidrar til god byutvikling og sosial bærekraft i nærmiljøet

NRKs nye hovedkontor

- Skal bidra til ambisjonen om å halvere NRKs klimaavtrykk innen 2030
- Skal være en bærekraftig arbeidsplass

2.1.3. Fleksibelt og elastisk

Det nye hovedkontoret skal være en arbeidsplass der forholdene ligger til rette for at NRK kan ta i bruk og utvikle ny teknologi, utforske nye ideer, lære, dele og samarbeide på tvers av organisasjonen og med miljøer utenfor NRK.

Fleksibilitet handler om at arealene skal være disponert på en slik måte at de understøtter dagens arbeidsoppgaver og behov og samtidig tar høyde for fremtiden. Fleksibilitet i arealutformingen øker sannsynligheten for at arealene kan understøtte morgendagens arbeidsplass.

Elastisitet handler om at arealene skal være disponert på en slik måte at soner eller segmenter i bygget kan skilles ut og selges eller leies ut. Elastisitet gir økonomisk trygghet og sikrer at NRK kan drive virksomheten effektivt i nytt hovedkontor uavhengig av variasjon i arealbehov.

Ambisjon for Fleksibilitet

NRKs nye hovedkontor skal være en samhandlingsarena og tilrettelegge for at NRK kan være en attraktiv arbeidsplass og samarbeidspartner i verdensklasse.

Føringer for Fleksibilitet

NRKs nye hovedkontor skal

- Stimulere til samhandling, innovasjon og effektiv drift.
- Være arealeffektivt og fleksibelt, og tilrettelegge for endringer i produksjonsbehov.
- Legge til rette for god interaksjon mellom mennesker og teknologi på tvers av rom og geografi.

Ambisjon for Elastisitet

Det nye hovedkontoret skal (enkelt) kunne tilpasses endringer i NRKs behov for arealer på kort og lang sikt.

Føringer for Elastisitet

NRKs nye hovedkontor skal være

- Økonomisk bærekraftig i et langsiktig perspektiv.
- Areal- og kostnadseffektivt og legge til rette for effektiv drift.
- Nøkternt og samtidig være tilpasset fremtidige endringer.

2.2. Resultatmål

Overordnet består resultatmålene i at prosjektet skal lede til beslutning om bygging og ferdig bygg klart til innflytting. Det skal utarbeides resultatmål for hver fase i faseplanleggingen.

2.2.1. Underlag for beslutning om bygging

Følgende resultatmål gjelder for arbeidet med underlag for beslutning om bygging:

1. Overordnede behov, prinsipper og føringer for byggeprosessen og bygget er avklart og omforent i organisasjonen
2. Alle leveranser er kvalitetssikret i tråd med kvalitetsstrategi
3. Konseptutredning og valg av konsept er gjennomført
4. Konseptbearbeiding og prosjektering er gjennomført
5. Anskaffelser og kontrahering er gjennomført i tråd med NRKs strategi for anskaffelser, regelverk for offentlige anskaffelser og overordnet tidslinje
6. Utarbeidelse av reguleringsplaner på Ensjø er gjennomført
7. Regulering og verdsettelse av eiendommen på Marienlyst er klarlagt
8. Rivingsprosjekt er gjennomført og tomten på Ensjø er klar for bygging
9. Økonomiske estimater for bygging av nytt hovedkontor er utarbeidet

2.2.2. Suksesskriterier

Følgende suksesskriterier gjelder for utarbeidelse av underlag for beslutning.

Prosessrelaterte suksesskriterier:

- Hensiktsmessig interessentinvolvering (inkludert tillitsvalgte)
- Samarbeidsmodell som sikrer at alle parter trekker i samme retning og jobber mot samme mål
- Rammeverk- og betingelser som sikrer effektiv prosjektgjennomføring
- Effektive kontroll- og styringsmekanismer
- Systematisk usikkerhetshåndtering og kvalitetssikring
- Koordinering og kontroll på interne og eksterne avhengigheter

Leveranserelaterte suksesskriterier:

- Tydelige rammer for konseptarbeidet slik at ikke skisser er urealiserbare på bakgrunn av kostnad, offentlige krav eller lignende
- Utforske mulighetsrom og tenke kreativt rundt mulige løsninger (eksteriør og interiør)
- Fokus på funksjoner og ikke rom (ikke fokus på spesifikke rom, men behov som kan dekkes på ulike måter)

3. GJENNOMFØRINGSSTRATEGI

Det er besluttet at det skal opprettes et prosjekt for å håndtere forarbeider, bygging og innflytting i Nytt hovedkontor. Dette er omfattende og komplekse prosesser som fordrer en robust prosjektorganisasjon for å lykkes.

Å sikre en hensiktsmessig prosjektorganisasjon, effektive styringslinjer og en omforent forståelse av ansvars- og oppgavefordeling mellom prosjektet og linjen er essensielt.

Prosjektet må være rigget for å koordinere et bredt spekter av aktiviteter knyttet til planlegging, sikre rett kompetanse gjennom anskaffelser, involvering av interne og eksterne, forankring mot organisasjon og ledelse, kvalitetssikring, håndtering av avhengigheter, usikkerheter og leveranser.

Velfungerende samarbeid mellom prosjektet og linjen som sikrer at alle prosjekter som har koblinger mot flytteprosjektet jobber mot felles mål og evner å samhandle er derfor en nøkkelfaktor for å lykkes.

Organisasjonens involvering i selve prosjektet skal skje til riktig tid og på riktig nivå.

4. RAMMEBETINGELSER, FORUTSETNINGER OG AVHENGIGHETER

4.1. Rammer for prosjektet

4.1.1. Generalforsamlingens vedtak av 15. mai 2020

Generalforsamlingen har fastsatt vilkår som må oppfylles for å kunne anskaffe tomt og nytt hovedkontor.

- a) NRK skal selv finansiere anskaffelse av tomt og nytt hovedkontor ved inntekter fra salg av eiendom på Marienlyst, samt reduserte kostnader knyttet til drift av nytt hovedkontor.
- b) Nytt hovedkontor, herunder valg av tomt, skal ha en nøkternhet som svarer til NRKs rolle som offentlig finansiert kringkaster og kunne tilpasses fremtidige endringer, for eksempel knyttet til bemanning eller NRKs oppdrag.
- c) NRKs allmennkringkastingsoppdrag og oppgaver knyttet til beredskap og sikkerhet må ivaretas på en god måte ved anskaffelse av nytt hovedkontor.
- d) NRK skal gjennomføre en ekstern kvalitetssikring av prosjektgrunnlag før viktige investeringsbeslutninger og det skal ses hen til krav i Statens prosjektmodell og kvalitetssikringsordninger i andre statlige eide virksomheter.
- e) NRKs nye hovedkontor skal ivareta klima- og miljøhensyn, herunder god tilgjengelighet for ansatte og publikum og nærhet til kollektivknutepunkt. Kravene skal avveies gjennom en samfunnsøkonomisk analyse.

4.1.2. Generalforsamlingens vedtak av 18. mai 2021

Før det inngås bindende avtale om bygging av nytt hovedkontor, skal dokumentasjon for at samtlige vilkår i generalforsamlingens vedtak av 15. mai 2020 er oppfylt fremlegges for generalforsamlingen.

4.1.3. Eiermodell for oppføring av nytt hovedkontor

NRK Normannsløkka AS, NRKs heleide datterselskap, eier Ensjøveien 3 og 5 AS og Ensjøveien 7 AS der tomtene ligger. De to tomteselskapene fusjoneres 1.1.2022. Det er risikomessige, kommersielle og organisatoriske forhold som ligger til grunn for denne strukturen.

Normannsløkka eller Ensjøveien 7 skal oppføre bygget og ved ferdigstillelse leie det ut til NRK. En tid etter ferdigstillelse og bygget er tatt i bruk, må det vurderes om selskapene skal fusjoneres inn i NRK. Strukturen påvirker ikke reelle beslutningsprosesser og organiseringen av prosjektet. Styringsgruppens interne medlemmer skal speiles i styremedlemmene i NRK Normannsløkka og Ensjøveien 7.

4.2. Avgrensninger

Den overordnede avgrensningen mellom Prosjekt Normannsløkka og andre prosesser i NRK er at prosesser som hadde funnet sted uavhengig av bygging av nytt hovedkontor, ikke skal drives og/eller finansieres av prosjektet. For eksempel (listen er ikke utfyllende):

- Organisasjonsutvikling og endringsledelse skal ligge i linjen
- Teknologiinvesteringer som må gjøres uavhengig av flytting, men som tilpasses progresjonen i flyttestrukturprosjektet

4.3. Forutsetninger

Følgende forutsetninger er lagt til grunn for prosjektplanen:

- Visjon, mål og prinsipper er omforent i organisasjonen og i prosjektet
- Klar rolle-, ansvars- og oppgavefordeling mellom prosjekt og organisasjon
- Rammebetingelser, ressurser og toleranser som muliggjør en effektiv og beslutningsdyktig prosjektorganisasjon
- Tilstrekkelig leveringskapasitet
 - Prosjektet får tildelt ressurser og kompetanse som er nødvendig for å ferdigstille prosjektets leveranser fra organisasjonen
 - Organisasjonen evner å levere på bestillinger fra prosjektet, både hva gjelder ressursuttak og leveranser som skal utvikles i linjen
 - Ytterligere kompetanse/ressursbehov/rådgivning fra eksternt hold er medregnet i budsjetttrammer

4.4. Avhengigheter

Prosjektet har avhengigheter til andre prosjekter og prosesser som pågår i organisasjonen, samt til prosesser som foregår utenfor organisasjonen. Ettersom prosjektet strekker seg over en lang periode og vil ha sterkt varierende behov i denne perioden, nevnes eksempler på relevante avhengigheter (listen er ikke uttømmende):

- Organisasjonsprosesser i linjen som prosjektet har direkte avhengighet til leveranser fra, for eksempel:
 - Morgendagens arbeidsplass – aktivitetsbasert arbeidsplass
- Teknologiprojekter som endrer arbeidsprosesser og/eller påvirker arealbehov, for eksempel:
 - NRK i skyen
 - IP prosjektet
 - Produksjonsplanlegging (PRP/Vimbiz)
- Regulering av eiendommene på Ensjø og Marienlyst
- Organisasjonsutviklingsprosjektene i NRK som ikke direkte påvirker prosjektet, men som konkurrerer om ressurser, kompetanse og/eller kan påvirke behov i nytt hovedkontor.

Avhengigheter håndteres gjennom tett kommunikasjon mellom prosjektet og organisasjonen og gjennom et strukturert og godt samarbeid med eksterne interessenter og leverandører. Ansvar for identifisering av avhengigheter og oppfølging av disse ligger hos prosjektdirektør.

4.5. Rettslige reguleringer

NRKs rammebetingelser settes av kringkastingsloven, NRKs vedtekter inklusive NRK-plakaten, Prop. 1 S og Stortingets behandling av denne, samt tildelingsbrev fra Medietilsynet.

NRK har en beredskapsforpliktelse og deler av NRKs virksomhet er underlagt sikkerhetsloven. Beredskapsforpliktelsen er også regulert i kringkastingslov med forskrift, i vedtekter og NRK plakat, samt en egen avtale med myndighetene.

Bygget skal føres opp i aksjeselskapet Ensjøveien 7 AS eller Normannsløkka AS, men selskapet skal følge regelverk og som NRK er underlagt.

5. OVERORDNET PROSJEKTPLAN

Det er utviklet en tentativ overordnet tidslinje for flytteprosjektet (vedlegg1). I denne planen er byggestart skissert i løpet av 2024 og innflytting i løpet av 2027. Disse milepælene er usikre, men er et utgangspunkt for videre planlegging.

Prosjektet består av fire hovedelementer som igjen består av flere faser, fasene korresponderer med stegene i det nasjonale rammeverket Bygg21. Fasene er stipulert i overordnet tidsplan med noe overlapp for å oppnå fleksibilitet i gjennomføringen.

I tråd med prosjektrammeverk detaljplanlegges fasene ved avslutning av foregående fase og det utvikles faseplaner som detaljerer fasenes innhold og leveranser.

5.1. Regulering og Prosjektering

Reguleringsplanen for tomten på Ensjø representerer mulighetsrommet og begrensningene/ rammene for byggets utforming og må ligge til grunn for konseptutvikling. Reguleringsplanen er ikke endelig avklart, men flere av rammene er allerede kjent.

Innledningsvis innhentes planstatus og prosess for reguleringsplaner (rammebetingelser for bygg, disponering, etasjer osv). Deretter utvikles rammeplanen og arealplaner, myndighetskrav mm gjennomgås.

Endelig prosjektering av det nye hovedkontoret på Ensjø er avhengig av at verdien av Marienlyst er fastsatt. Reguleringen og salgspris vil påvirke endelig budsjett, og byggeprosessen på Ensjø kan ikke starte før salget av Marienlyst er endelig gjennomført. Dette er en usikkerhet som NRK ikke har kontroll over, kompleksiteten i reguleringsarbeidet som må gjøres på Marienlyst tilsier at dette kan trekke ut i tid.

Parallelt med regulering starter arbeidet med prosjektering av bygget. Selve prosjekteringen består av flere faser og aktiviteter som skal gjennomføres før bygging kan starte:

- Fase 1: Strategisk definisjon og behovsavklaring
- Fase 2: Konseptutvikling
- Fase 3: Konseptbearbeiding
- Fase 4: Detaljprosjektering

5.2. Bygging og Flytting

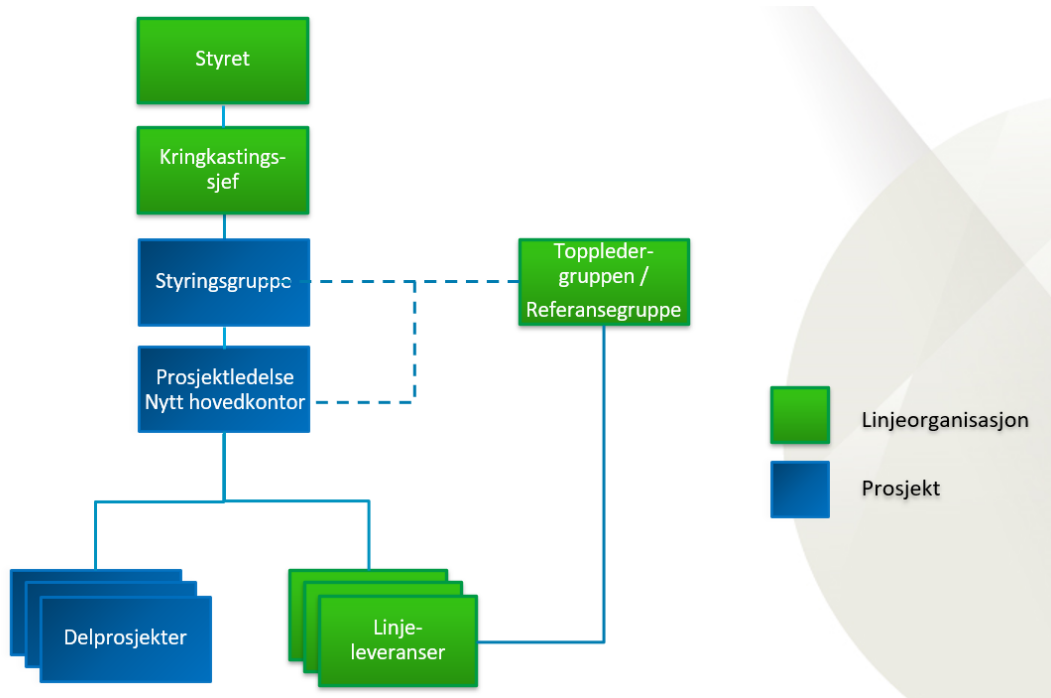
Hovedelementene Bygging og Flytting omtales ikke i denne omgang da de tidsmessig ligger langt frem i tid, estimert oppstart i løpet av 2024. Det er imidlertid ingen tvil om at begge fører med seg et betydelig behov for en effektiv prosjektorganisasjon selv om de er vesensforskjellige på mange måter, ikke minst når det gjelder kompetansebehov og i hvilken grad de påvirker og involverer organisasjonen.

Prosjektorganiseringen vil evalueres og justeres i god tid før oppstart av disse fasene.

6. ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

6.1. Prosjektorganisering

En prosjektorganisasjon fordrer effektive beslutningslinjer og en kompetanse- og ressurs sammensetning som gjør at den er i stand til å utføre oppdraget sitt. Prosjektet er avhengig av en tilknytning til linjen som sikrer evnen til å fatte strategiske beslutninger til rett tid og koordinering av avhengigheter på tvers av prosesser.



Figur 1 Prosjektets styringsstruktur og beslutningslinjer

6.2. Rollebeskrivelser

Prosjektets rolle er å igangsette, koordinere, overvåke og lede underlagte prosjekter og aktiviteter for å levere resultater og gevinster som understøtter NRKs strategiske målsetning for Nytt hovedkontor. En essensiell del av dette er å kontrollere avhengigheter og samtidighetskonflikter innad i prosjektet, mellom prosjektets delprosjekter og linjeleveranser og annen prosjektaktivitet i organisasjonen.

6.2.1. Styret i NRK

Styret er ansvarlig for prosjektet i tråd med selskapets styringsstruktur, og vil få forelagt styringsdokumentet før godkjenning i styringsgruppen. Endringer i dokumentet skal forelegges styret før de gjennomføres. Det samme gjelder eventuelle endringer i styringsgruppens medlemmer og leder.

Styret får jevnlige oppdateringer fra Kringkastingssjefen som er prosjekteier og leder av styringsgruppen, samt at de får saker til beslutning som ligger utenfor styringsgruppas mandat. Saker fra prosjektet behandles etter gjeldende retningslinjer for håndtering av styresaker.

6.2.2. Styringsgruppen

Styringsgruppen er ansvarlig for den løpende driften av prosjektet og ledes av kringkastingssjefen.

Styringsgruppen består av deler av toppledergruppen og utvalgte eksterne deltakere i den grad det er nødvendig for å sikre kompetanse, gjennomslagskraft og prioritet hos eksterne parter i prosjektet. Styringsgruppeleder beslutter styringsgruppens sammensetning, denne kan variere avhengig av hvilken fase prosjektet befinner seg i og/eller sak. Styringsgruppens interne medlemmer skal også være styremedlemmer i NRK Normannsløkka og Ensjøveien 7. Ved endringer i styringsgruppas sammensetning skal styret orienteres.

Styringsgruppeleder beslutter om saker som ikke kan eller skal besluttes i styringsgruppen skal eskaleres direkte til styret eller behandles i toppledergruppen. Dette vil avhenge av sakens art.

Styringsgruppens ansvar inkluderer:

- Beslutte planer, faseoverganger o.l. i tråd med prosjektets toleranserammer
- Sikre prosjektet nødvendige rammebetingelser: tid, ressurser, kompetanse og finansiering
- Følge opp statusrapportering med spesielt fokus på risiko- og usikkerhetshåndtering
- Behandle saker som truer prosjektets toleranser, er av strategisk karakter eller som i sin natur er av avgjørende betydning for prosjektet som helhet
- Eskalere saker som går utover egne toleranser
- Være ambassadør for prosjektet
- Sikre forankring og representere interessenter i egen organisasjon/divisjon
- Kvalitetssikre at prosjektet gjennomføres på en riktig og hensiktsmessig måte og i tråd med NRKs strategiske retning, styrende prinsipper og målbilde for prosjektet

6.2.3. Toppledergruppen

Deler av toppledergruppen vil være representert i styringsgruppen og hele toppledergruppen vil fungere som referansegruppe og rådgivende organ for styringsgruppen og prosjektledelsen. Toppledergruppen er ansvarlig for effektivering av bestillinger fra prosjektet til linjen innenfor sine ansvarsområder. Toppledergruppen kan også gi innspill til og få saker til behandling fra styringsgruppeleder. Relevant kompetanse kan trekkes inn avhengig av sak.

6.2.4. Prosjektledelsen

Prosjektledelsen skal styre prosjektet innenfor definert mandat, i tråd med styringsdokument og innenfor prosjekt toleransene slik at det når sine mål.

Prosjektdirektørs ansvar inkluderer:

- Ivareta den daglige styringen av prosjektet og fremdrift av leveranser innenfor toleransene i styringsdokumentet:
 - Planlegging; fremdrift, omfang og leveranser
 - Bemanning og ressursåndtering
 - Budsjett- og økonomistyring
 - Risikostyring og kvalitetssikring
 - Kommunikasjon og interessenthåndtering
 - Statusrapportering og eskalering av saker til styringsgruppa
- Utvikle og oppdatere styrende dokumentasjon, planverk og maler
- Holde toppledergruppen som referansegruppe informert gjennom oppfølging i egne møter med en frekvens på 4 – 6 uker
- Identifisere og vurdere avhengigheter til andre prosjekter
- Legge til rette for at linjen kan realisere de planlagte gevinstene som følge av prosjektets leveranser

Prosjektet må ha solid kompetanse på prosjektgjennomføring og må dekke en rekke funksjoner for å sikre kontinuitet, forutsigbarhet og kvalitativt gode prosesser gjennom prosjektets levetid og på tvers av faser, delprosjekter og leveranser:

- Oppfølging av delprosjekter
- Kvalitetssikring
- Risikostyring
- Ressursallokering
- Bestillerfunksjon vis a vis linjen
- Kommunikasjon og involvering
- Medvirkning og medbestemmelse
- Statusrapportering
- Endringsledelse
- Organisasjonsutvikling
- Dokumentasjonsforvaltning
- Innkjøp og økonomi
- Juridisk bistand

Hvorvidt kompetanse ligger i prosjektet som en definert prosjektressurs eller prosjektet knytter til seg relevant erfaring fra linjeorganisasjonen vil variere avhengig av oppgavens art.

6.3. Samarbeidsmodell og utvikling av leveranser

Delprosjekter og linjen gjennomfører oppgaver på bestilling fra prosjektledelsen. Hvorvidt en oppgave gjennomføres som en bestilling til linjen eller et delprosjekt avhenger av oppgavens art; omfang, kompleksitet og varighet. Vurderingen fattes av prosjekteier.

Tyngste kriterium for valg av plassering bør være om prosessen hadde blitt gjennomført uavhengig av flytting til nytt hovedkontor eller ikke.

Delprosjekter defineres så tidlig som mulig. Mandat skal utarbeides av prosjektet og godkjennes av styringsgruppen. Delprosjektledere bør hentes fra organisasjonen for å sikre forankring og fagkunnskap.

Der det er sterke avhengigheter mellom prosjektet og leveranser som utvikles i linjen bør prosjektdirektør Prosjekt Normannsløkka sitte i eller være representert i styringsgruppa for disse prosjektene.

6.3.1. Beslutningsprosesser

Det utvikles HUKI-matriser for å definere ansvar for utvikling, kvalitetssikring og godkjenning av leveranser. Disse vil kunne inngå i grunnlagsdokumentasjon for delprosjekter og eies av den enkelte delprosjektleder.

HUKI-metoden er kjent i NRK og består i at det for hvert prosesssteg defineres hvem som er Hovedansvarlig (=godkjenner), hvem som Utfører oppgaven, hvem som skal Konsulteres (toveis kommunikasjon) og hvem som skal Informeres (enveis kommunikasjon) i prosessen.

Det er utviklet overordnede HUKI-matriser for utvikling og godkjenning av styringsdokumentasjon og for faseplanlegging og -godkjenning, samt delprosjekter og linjeleveranser som inngår i fasen (vedlegg 2). Disse prosessene vil være sentrale i prosjektet.

6.3.2. Kompetansebehov

Kompetansebehov i prosjektet vil variere i betydelig grad gjennom flytteprosjektets faser. Det skal settes opp en kompetansematrise for å sikre at riktig kompetanse er tilgjengelig for prosjektet til rett tid. I noen tilfeller vil det være hensiktsmessig at kompetansen finnes i prosjektet, mens det i andre tilfeller vil være bedre å hente den inn eksternt eller fra linjeorganisasjonen for et avgrenset tidsrom. En nøkkelfaktor er et robust prosjekt som har oversikt, bestiller og koordinerer aktiviteter i prosjektet og mellom prosjektet og linjen.

6.4. Rapportering og eskalering

Prosjektet styres etter prinsippene om delegert myndighet og avviksledelse. Regelmessig statusrapportering sikrer hensiktsmessig kontroll og styring i prosjektets linje, mens eskalering av uforutsette hendelser, forsinkelser ol. gjøres uavhengig av rapporteringsstrukturen.

6.4.1. Statusrapportering

Pr rapporterer jevnlig prosjektstatus til styringsgruppen. Prosjektstatus inkluderer status for fremdrift, kvalitet, risiko, økonomi, ressursituasjon, avhengigheter, gevinstarbeid, samt en totalvurdering. Rapporteringsfrekvens besluttet av styringsgruppen.

Delprosjekt-/arbeidsgruppe-/teamledere leverer statusrapporter til prosjektdirektør Prosjekt Normannsløkka som beskriver status i henhold til mandat, for eksempel gjennomførte og planlagte leveranser og fremdrift, kvalitet, ressursituasjon, risiko, avklarings- og beslutningsbehov, samt totalvurdering. Rapporteringsfrekvens besluttet av prosjektdirektør Prosjekt Normannsløkka.

6.5. Økonomi

Prosjektet skal ikke påvirke NRKs økonomi direkte, men det vil påløpe kostnader i organisasjonen som følge av prosjektets aktiviteter.

Det må foreligge tydelige rammer for hva som skal finansieres av prosjektet. Det overordnede prinsippet er at prosesser som hadde blitt gjennomført uavhengig av flytting skal ligge i linjen og finansieres av linjen. I hovedsak skal delprosjekter finansieres av prosjektet mens linjeleveranser skal finansieres av linjen.

Prosjektets budsjett for eksterne kostnader er 100 millioner fra anskaffelse av tomtene og frem til byggestart. Prosjektleder er ansvarlig for å overholde budsjettet og holde seg innenfor definerte toleranser.

Eksterne kostnader inkluderer:

- Rådgivere div prosesser og spesialister
- Byggherre og entreprenør
- Rivingsprosjekt

6.5.1. Økonomimodell

Prosjektet skal utvikles i Normannsløkka AS eller Ensjøveien 7 AS. Ved utleie av konserninterne tjenester, som regnskapstjenester, juridisk og annen fagkompetanse vil en kost pluss metode med et påslag legges til grunn. Påslaget vil kunne avhenge av type tjeneste.

6.5.2. Budsjett og økonomistyring

Alle delprosjekter skal utarbeide budsjett. Interne ressurser som skal engasjeres i delprosjektet skal beskrives med omfang i arbeidsprosent, tidsperiode og om vedkommende må erstattes med vikar/midlertidig.

Prosjektet skal ha dedikerte ressurser som følger opp budsjett og økonomistyring.

6.5.3. Kontraktsinngåelse, attestering og anvisning

Ved anskaffelse av eksterne tjenester og ressurser må lov om offentlige anskaffelser (LOA) følges. Styringsgruppen godkjenner avtaler med økonomisk omfang opptil 25 millioner kroner, den kan delegere anvisningsfullmakt til prosjektdirektør til et gitt beløp. Avtaler med høyere verdi skal forelegges styret.

6.6. Gevinster

Gevinstregister opprettes ved etablering av prosjektet og vedlikeholdes kontinuerlig. Gevinstene henger naturlig sammen med prosjektets føringer, men må konkretiseres ytterligere. Prosjektet vil identifisere gevinster, samt forutsetninger og tidspunkt for å realisere dem. Flere gevinster vil påvirkes av valg og beslutninger som tas i regulerings-, prosjekterings- og byggeprosessen. Nye gevinster kan komme til mens andre utgår, bevissthet rundt hvordan gevinstene påvirkes er derfor viktig i alle prosesser.

Gevinstrealiseringen vil være relatert til bruken av bygget når det er ferdigstilt. Ansvaret for utarbeidelse av gevinstrealiseringsplan ligger hos prosjektet, men må skje i samarbeid med de

som er ansvarlig for gevinstrealiseringen i linjen. Gevinster skal også identifiseres av andre prosjekter/prosesser i linjen.

Gevinstene utledes fra prosjektets føringer og konkretiseres i løpet av fase 1.

6.7. Toleranse

Toleranser er det tillatte avviket i positiv og negativ retning før avviket må eskaleres til prosjekteier. Prosjekteier beslutter hvilket nivå disse toleransene skal ligge på.

Toleranse	Tillatt avvik i negativ retning	Tiltak
Tid	Tidsoverskridelser som truer totalfremdrift i prosjektet eller fører til betydelige forsinkelser i andre prosjekter som har avhengigheter til leveransen	Tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Redusere omfang eller kvalitet • Øke ressurser
Kostnad	Kostnadsoverskridelser som truer totalbudsjettet eller budsjett for gjeldende fase eskaleres til styringsgruppa.	Tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Redusere omfang eller kvalitet • Spare på andre poster • Be om økt budsjett
Kvalitet	Kvalitetsprosesser og kvalitet i leveranser er grunnlag for alle påfølgende leveranser. Mangelfulle kvalitetsprosesser (respons i høringsrunder og ledergodkjenning) eller mangelfull leveranse eskaleres til styringsgruppa.	Tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Redusere omfang • Øke tid/budsjett • Akseptere redusert kvalitet
Usikkerhet	Utforsatte hendelser som truer øvrige toleranser eskaleres til styringsgruppa.	Tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyser • Risikooppfølging i statusrapportering
Gevinster	Planlagte gevinster trues grunnet tiltak for å overholde tid, kost, kvalitet eller redusere usikkerheter.	Tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Konsekvensutredning og vurdere alternative gevinster • Oppdatere gevinstregister og -plan

7. STRATEGIER

7.1. Anskaffelsestrategi

Lov om offentlige anskaffelser er førende for alle anskaffelser i prosjektet.

En tilnærming med totalentreprenør er preferert modell for prosjektering og oppføring av nytt hovedkontor. Denne modellen vil gi en kontrollert gjennomføringsrisiko.

Hovedelementene i strategien er:

- En prekvalifisering hvor 4-5 totalentreprenører blir kvalifisert til å delta i den videre anbudskonkurransen. Disse totalentreprenørene får alle et vederlag for sitt arbeid med å delta i anbudskonkurransen
- Basert på innkomne anbud og eventuell bearbeiding av disse, velges 2-3 totalentreprenører til å være med i en avsluttende fase med bearbeiding, risikoavklaringer og utvikling frem til et ferdig kontraktunderlag, før endelig valg finner sted og kontrakt blir inngått

I en slik anskaffelsesmodell tilkommer omfattende ideer, innspill og løsninger NRK, samtidig som NRK kan implementere ny kunnskap og utvikling med god styring og risikokontroll før endelig kontrakt blir inngått.

Alternative modeller er skissert. Endelig anskaffelsesstrategi vil bli lagt fram for styret.

7.2. Kvalitetsstrategi

Det skal ikke gjennomføres konseptvalgutredning (KVU) eller kvalitetssikring før beslutning om konsept (KS1) / kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag før investeringsbeslutning og kostnadsramme besluttet (KS2). Det er likevel viktig at kvalitetssikring gjennomføres kontinuerlig og systematisk.

Det skal etableres kvalitetssikringsrutiner for intern prosjektrevisjon og økonomistyring samt revisjon av prosjektet fra eksternt hold. Mandat for anbudsprosess for ekstern prosjektrevisjon skal utarbeides.

Prosjektet vil ha en viktig rolle i gjennomføring av kontinuerlige kvalitetssikringstiltak innad. For eksempel gjennom dokumenthåndtering og eventuelle endrings- og kvalitetsregistre som etableres og følges opp av prosjektet. Forventet kvalitet i leveranser, enkeltvis og i relasjon til totalleveranse, dokumenteres i mandater og leveransebeskrivelser og følges opp gjennom kvalitetssikringsaktiviteter ved overlevering. Både faser, delprosjekter og linjeleveranser skal kvalitetssikres.

Kvalitetssikringstiltak er beskrevet i kvalitetssikringsplan.

7.3. Risikostrategi

Usikkerhets- og risikohåndtering i prosjekt dreier seg i hovedsak om å identifisere og håndtere hendelser som kan true prosjektets rammer og NRKs omdømme, men også muligheter som kan dukke opp underveis.

Usikkerhet og risiko må følges systematisk gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser, etablering og oppfølging av risikomatriser (register for identifisering og oppfølging av tiltak), statusrapportering og eskalering av saker.

Det utarbeides en overordnet ROS-analyse for prosjektet og i tillegg spesifikke risikovurderinger for faser, delprosjekter eller leveranser basert på initiell risikovurdering i planleggingen av arbeidet.

Risikoområder:

- Reguleringsprosessene
- Uforutsette konsekvenser av føringer, rammer, prinsipper og valg (økonomiske)
- Governance og beslutningsdyktighet
- Ressurstilgang – kompetanse, gjennomføring og kapasitet
- Kvalitet i prosesser og leveranser
- Avhengigheter og samtidighetskonflikter
- Samarbeid og samarbeidspartnere
- Endring i fremtidsbehov påvirker dimensjonering av / i bygget

8. INTERESSENER OG KOMMUNIKASJON

Prosjekt Normannsløkka går over i nye faser som omfatter et komplekst byggeprosjekt. Etter hvert også et flytteprosjekt som direkte berører mer enn 2000 NRK-ansatte med ulike behov og forventninger. Og indirekte et stort antall samarbeidspartnere, medvirkende og gjester til NRKs produksjoner. NRKs posisjon og rolle i samfunnet gjør at «Prosjekt nytt hovedkontor» også følges tett av et bredt spekter av eksterne interessenter.

Dette innebærer at kommunikasjonsoppgaven og behovet for involvering blir betydelig mer omfattende enn i de tidligere fasene av prosjektet. Hensiktsmessig og tilstrekkelig involvering av relevante interessentgrupper blir avgjørende for å sikre riktige og omforente beslutninger.

8.1. Interessenter

En interessentanalyse som identifiserer prosjektets interessenter og kategoriserer dem ut fra relasjon til flytteprosessen vil være et viktig utgangspunkt for en kommunikasjons- og involveringsstrategi. Nytt hovedkontors interessenter kan grovt deles inn i følgende kategorier:

Premissgivere som politikere, KUD, Oslo kommune og grunneiere rundt tomten på Ensjø. Disse interessentene har potensiell innflytelse og makt til påvirkning, men har ikke nødvendigvis ønske eller behov om å utøve denne. God informasjon og dialog er viktig for å forebygge uro og tilfredsstillende interessentgruppen.

Virksomhetsledelsen representeres ved styret i NRK, toppledergruppen og styringsgruppen i prosjektet. Disse er nøkkelinteressenter for prosjektet og har både betydelig interesse og innflytelse i prosjektet. Kommunikasjons- og involveringsaktiviteter er i stor grad definert i governancemodellen.

Brukerne og tillitsvalgte er alle som jobber i NRK, ledere i linjen og arbeidstakere, som påvirkes av Prosjekt Normannsløkka, direkte eller indirekte. Gruppen har stor interesse og er viktige samarbeidspartnere for prosjektet gjennom hensiktsmessig involvering. Gruppen inkluderer også prosjektdeltakere som direkte og indirekte vil stå for prosjektets leveranser.

Leverandører er alle eksterne som bidrar inn i prosjektet og kan for eksempel være rådgivere, arkitekter, byggherre, entreprenører ol. Gruppen har både interesse av og innflytelse over prosjektets leveranser. Gode samarbeidsmodeller er viktig.

Andre interessenter er publikum og andre brukere av bygget, samt naboer og brukere av området.

Separat interessentanalyse og interessentregister finnes i øvrig styringsdokumentasjon.

8.2. Kommunikasjons- og involveringsstrategi

Prosjektets og de viktigste interessentenes informasjons- og kommunikasjonsbehov må dekkes. Disse vil ofte, men ikke alltid, være sammenfallende.

Mål for kommunikasjonen:

- Opprettholde NRKs sterke omdømme
- Bidra til at Prosjekt Normannsløkka lykkes med å realisere et bygg som kan oppfylle visjonen

«Sammen om et kreativt mediehus i verdensklasse»

Strategi:

- Målrettet, presis og løsningsorientert kommunikasjon og informasjon til rett tid, på riktig nivå.
- Vi forbereder og er klare med tilpassede kommunikasjonsplaner for alle prosjektets faser.
- Vi er aktive og styrer informasjonen.
- Involvering av interessenter i NRK gjøres med utgangspunkt i prosjektets behov for avklaringer og forankring.
- NRK skal eie nyheter om Prosjekt Normannsløkka.
- Ansatte i NRK skal så langt det lar seg gjøre få viktig informasjon om prosessen av NRK som arbeidsgiver, ikke gjennom media.
- Vi har oversikt over alle interessenter og deres standpunkt, innflytelse, behov og interesser i prosjektet.
- Kommunikasjonen bygger videre på tidligere budskap om nytt hovedkontor internt og eksternt.

Premisser for kommunikasjonsarbeidet:

Byggeprosjektets planer, milepæler og framdrift i de ulike fasene av prosjektet er førende for planleggingen og gjennomføringen av kommunikasjonstiltak – både de proaktive og reaktive.

NRKs kommunikasjonsansvarlige i Prosjekt Normannsløkka må være dedikerte ressurser som har tett kontakt og samarbeid med nøkkelpersoner gjennom prosjektets ulike faser.

Grundige og detaljerte interessentanalyser er nødvendige verktøy for planlegging av tiltak. «Ansatte i NRK» er f.eks. mange ulike interessenter; fra administrative støttefunksjoner til produksjonsavdelingen, teknologi, KORK og Nyhetsavdelingen. Analysene danner grunnlaget for å avklare hva som skal være «Til alle»-kommunikasjon og hva som må være mer målrettet kommunikasjon og hva som er riktig tidspunkt.

Tydelig og omforent forståelse av prosjektets kommunikasjonsansvar og linjeorganisasjonens ansvar for involvering.

Kommunikasjonstiltakene gjennomføres i tett dialog og samarbeid med NRKs kommunikasjonsavdeling.

9. ØVRIGE STYRENDE DOKUMENTER

Frittstående styrende dokumenter utvikles og oppdateres uten at styringsdokumentet revideres. Dette kan være analyser, register og eller oversikter som oppdateres hyppigere og/eller vil variere fra fase til fase. Styringsdokumentet henviser til disse der det er relevant.

- Overordnede rammer og prinsipper
- Stedsanalysen
- Interessentanalyse
- Kommunikasjonsplan
- ROS-/Usikkerhetsanalyse
- Gevinstrealiseringsplan
- Kvalitetssikringsplan
- Retningslinjer anvisning
- Planlegging av sikkerhetstiltak i bygg, anlegg og eiendom NS 5834:2016
- NRKs ledelsessystem for sikkerhet.
- NRKs Rammeverk for risikostyring
- NRKs Rutiner for risikostyring

Vedlegg:

1. Gjeldende fremdriftsplan
2. HUKI