

# **Overordnet beskrivelse for styring av prosjekt, prosjektprogram og prosjektporteføljer**

**Spesifikasjon**

**Lnett AS**

## Innhold

<b>1</b>	<b>Introduksjon til begreper .....</b>	<b>3</b>
	Sammenhengen mellom prosjekter, prosjektprogram og prosjektporteføljer.....	3
	Prosjekt og prosjektstyring .....	4
	Prosjektprogram .....	4
	Porteføljestyling .....	6
<b>2</b>	<b>Prosjektgjennomføringsmodeller og prosjekttyper .....</b>	<b>6</b>
	Overordnet om prosjektgjennomføringsmodell og prosjekttyper.....	6
	Oppstart av prosjekt .....	8
	Utviklingsprosjekt - nettplaner.....	9
	Utbygging- og modifikasjonsprosjekt .....	9
<b>3</b>	<b>Organisering, roller og ansvar .....</b>	<b>10</b>
	Lnetts ledelse (virksomhetsledelsen).....	10
	Styringsgruppe for prosjekt eller prosjektprogram.....	11
	3.1.1 Nedsettelse av styringsgrupper.....	11
	3.1.2 Styringsgruppens oppgaver .....	12
<b>4</b>	<b>Roller og ansvar i utbyggingsprosjekter .....</b>	<b>14</b>
	Prosjekteier og/eller programeier.....	14
	Gruppeleder .....	14
	Programansvarlig.....	15
	Prosjektleder .....	15

# 1 Introduksjon til begreper

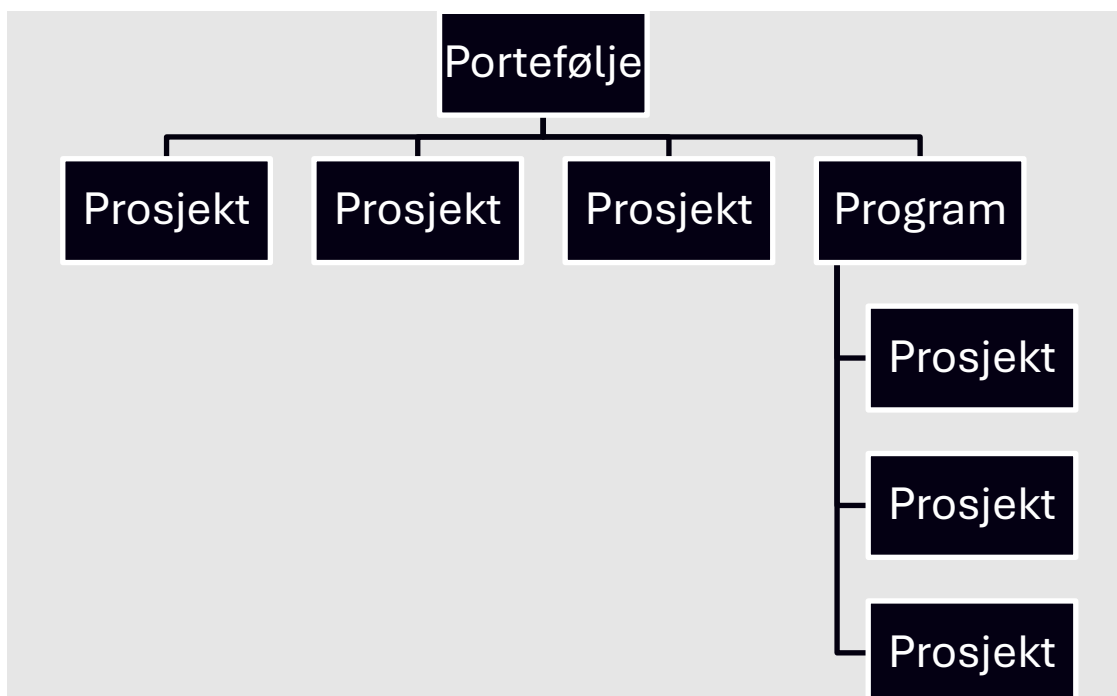
## Sammenhengen mellom prosjekter, prosjektprogram og prosjektporteføljer<sup>1</sup>

Et prosjekt er en midlertidig organisasjon etablert for å realisere en leveranse eller et omfang beskrevet i et grunnlag for å starte prosjektet (prosjektmandatet).

Et prosjektprogram er en samling av prosjekt som har et felles overordnet mål. Delmål i et eller flere prosjekt kan blir førende for at prosjektprogrammet startes, for eksempel kan et prosjektprogram startes av at det er et vedlikeholdsbehov for en del av nettanlegget. Prosjektene bidrar sammen til den ønskede endringen og/eller de ønskede leveransene/gevinstene.

Porteføljestyling dreier seg om å identifisere, prioritere og iverksette Lnetts prosjekt og prosjektprogram og følge opp leveransene. Porteføljen er samlingen av alle besluttede og pågående prosjekter og programmer som skal sikre at Lnett oppnår sine mål og formål.

Sammenheng mellom portefølje, program og prosjekt kan forklares med en figur som dette:



<sup>1</sup> Med utgangspunkt i definisjoner/beskrivelser fra nettsiden [Styring av prosjekter | Digdir](#)

## Prosjekt og prosjektstyring

Det er ulike definisjoner av prosjekt som begrep, men de fleste vil dekke følgende kjennetegn:

- Det skal utføre en bestemt arbeidsoppgave (hensikt)
- Det er tidsavgrenset (definert start- og sluttdato)
- Det er unikt og et engangsforetak
- Det er iverksatt av andre enn prosjektorganisasjonen (linjen etablerer prosjektet)
- Det skal levere konkrete resultater (leveranser eller produkter)
- De er ofte tverrfaglige (matrise)
- Det har en økonomisk ramme (budsjett)
- Det er påvirket av forhold både innenfor og utenfor prosjektet (usikkerhet/risiko)

Det er ikke alle oppgaver som bør organiseres som prosjekt. Det meste av det forebyggende/planlagte og det løpende/korrektive vedlikeholdet i Lnett organiseres ikke som prosjekt. Prosjekt brukes når vedlikeholdet er så omfattende og krevende med f.eks. lang planlegging og mange aktører at prosjektorganisering er nødvendig og hensiktsmessig.

I Lnett brukes ordrer når det er krav til ressursstyring og/eller at oppgaven (hendelsen) skal knyttes mot anlegg/eiendeler (object/asset). Andre oppgaver som organiseres og gjennomføres som linjeoppgaver er f.eks. håndtering av kundeforhold og driftsovervåking (timeforbruket føres på løpende administrasjonsprosjekt i D365).

Prosjektstyring er løpende styring av prosjektet etter fastsatte styringsprosesser (faser og beslutningspunkt). Styringen skal sørge for at prosjektet gjennomføres på beste og rimeligste måte innenfor avtalt omfang, tid, kvalitet og budsjett. I dette inngår oppfølging av krav fra myndigheter og krav som følger av strategiske beslutninger i Lnett f.eks. standardiserte byggespesifikasjoner og kontraktstrategier.

Hensikten med prosjektstyring er at ledelsen i Lnett har tilstrekkelig forutsigbarhet og kontroll uten at det går ut over muligheter til endringer/tilpasninger i gjennomføringen av prosjektet,

Prosjektledelse er mer enn prosjektstyring. Prosjektstyringen skal sørge for at det etableres og detaljeres planer for å følge opp omfang, kvalitet, framdrift og budsjett samt tar hånd om usikkerhet/risiko i prosjektet. Prosjektledelse innebærer også å sette sammen godt prosjektteam, få til godt samarbeid, forebygge konflikter og ta hånd om interessentene (relasjoner og kommunikasjon).

## Prosjektprogram

Et prosjektprogram kjennetegnes av:

- Prosjektene i programmet gjennomføres i sekvens eller de gjennomføres helt eller delvis parallelt (er avhengige av hverandre)
- Programmet er ansvarlig for å følge opp gevinstrealiseringen av det enkelte prosjektet og/eller programmet som helhet
- Programeier har ansvar for å sette i gang prosjektene og har den overordnede styringen av prosjektene i programmet

- Programledelsen passer på avhengigheter, sørger for koordinering og løser konflikter mellom prosjektene
- Et prosjektprogram har ofte (alltid) varighet på flere år

Opgaver blir ofte organisert som prosjektprogram når ledelsen ønsker å vektlegge og følge opp en spesielt viktig satsning. Programeieren får ansvar for å styre denne satsningen på ledelsens vegne. Mange av de grunnleggende prinsippene for styring av prosjekt kan overføres til programstyring, men et program krever noe mer og er mer komplisert. Et program er ikke det samme som et stort prosjekt. I programmet følger en opp og styrer/koordinerer prosjektene i programmet og følger opp de samlede gevinstene for alle prosjektene. Gevinster i Lnett defineres ofte som lavere nettap, økt kapasitet, reduserte drift- og vedlikeholdskostnader og forutsetter gjennomføring av flere prosjekt parallelt eller i sekvens.

Når program opprettes, skal det utarbeides en programbegrunnelse. Programbegrunnelsen benyttes for å begrunne oppstarten av programmet og programmets fortsatte levedyktighet underveis i gjennomføringen. Programbegrunnelsen (dokument) skal typisk inneholde:

- Programmets strategiske mål (resultatmål, effektmål og eventuelle samfunnsmål)
- Forventede gevinster
- Overordnet usikkerhetsprofil med en indikasjon på de vesentligste usikkerhetene (suksesskriterier og suksessfaktorer) for programmets leveranser og gevinstrealisering. En detaljert usikkerhetsvurdering er en del av programmets usikkerhetsregister
- Estimert kost og overordnede tidsrammer. Detaljert planlegging av programmets milepæler er en del av programmets styringsdokument
- Investeringsvurderinger
- Prognose på kontantstrøm og utgifter over programmets levetid
- Konseptvalg og ulike tilnærminger som er vurdert, inklusive antatte kostnader, gevinster og usikkerheter

Eksempel på prosjektprogram i Lnett er prosjekter som blir besluttet gjennomført etter at det er gjennomført en strategisk områdestudie med tilhørende systemteknisk løsningsvalg. Prosjektprogrammet vil gjerne bestå av prosjekter både i regionalnett og distribusjonsnett som skal igangsettes til forskjellige tidspunkt. Andre typer utbyggingsprosjekt kan være aktører som etablerer flere ladestasjoner, tilknytning av basestasjoner for kommunikasjonsnett (5G) eller vedlikehold av komponenter/anlegg på flere geografiske lokasjoner. Prosjektene er gjerne gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til framdrift og kan ha nytte av felles planlegging for god utnyttelse av både eksterne og interne ressurser. Prosjektene i programmet har ofte mange felles interessenter (kommuner, grunneiere m.v.) og felles planlegging av kommunikasjon, søknader, avtaler m.m. kan bidra til at programmet blir gjennomført innenfor avtalte mål.

## Porteføljestyring

Porteføljestyring handler om å definere, balansere og styre Lnett sin samlede portefølje på en slik måte at ressurser (interne og eksterne) utnyttes best mulig.

Porteføljestyring forutsetter at alle prosjekt gjennomføres etter samme prosjektmodell (faser/beslutningspunkt) og at prosjektmodellen implementeres i hele selskapet.

Når Lnett har systematisert oversikt over alle prosjekter og prosjektprogrammer, gir porteføljeplanen et godt grunnlag for å foreta tverrgående prioriteringer, "what-if"-analyser og samordning. Lnett sine ressurser, både interne og eksterne, benyttes mest mulig hensiktsmessig, usikkerheten/risikoen i prosjekter og prosjektprogrammer reduseres og det bidrar til økte gevinster (reduerte kostnader/lavere nettleie, bedre utnyttelse av nettet, bedre omdømme, bedre prognoser m.m.)

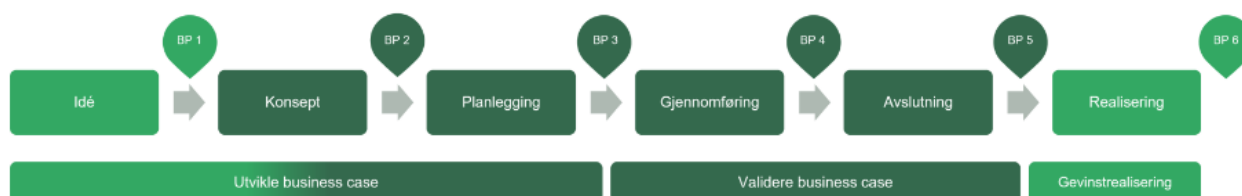
Porteføljestyringen skjer kontinuerlig og er en løpende styringsaktivitet som forankres i linjeorganisasjonen. Prosesser, funksjoner, roller og ansvar har samme tverrgående karakter som f.eks. økonomistyring.

## 2 Prosjektgjennomføringsmodeller og prosjekttyper

### Overordnet om prosjektgjennomføringsmodell og prosjekttyper

Alle prosjekt skal gjennomføres med utgangspunkt i en definert modell for prosjektstyring. Prosjektgjennomføringsmodellen i Lnett og i Lyse konsern er etablert for å skape en omforent måte for gjennomføring av prosjekter. Samtidig er modellene en veileder for å lykkes med god prosjektstyring for både prosjekteier og prosjektleder. Modellene skal sikre kvalitet på aktiviteter, leveranser og beslutninger.

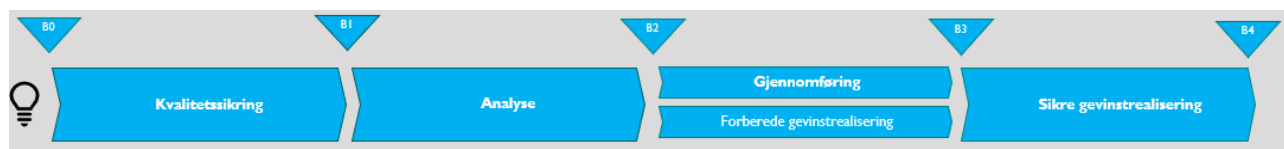
Den generelle prosjektgjennomføringsmodellen i konsern har 6 faser og 6 beslutningspunkter (link til konsern <https://lyse.sharepoint.com/sites/Prosjektgjennomfringsmodell/SitePages/Home.aspx>)



Lnett sine prosjektgjennomføringsmodeller fem faser med beslutningspunkt ved oppstart og avslutning av fasene. Navn på fasene varierer etter type modell og type prosjekt.  
Eks. Prosjektgjennomføringsmodell for utbygging- og modifikasjonsprosjekt



Eks. Prosjektgjennomføringsmodell for Utviklingsprosjekt type Forbedringsprosjekt (denne vil bli endret til fem faser slik at den samsvarer)



Formålet med beslutningspunktene (B0-B5) er å fatte en beslutning om prosjektet skal gå videre til neste fase eller termineres. En forutsetning for å kunne ta en korrekt beslutning er å ha et grundig beslutningsgrunnlag.

På grunnlag av den generelle modellen med fem faser beskrives spesifikke prosjektgjennomføringsmodellene og arbeidsprosesser for prosjekttyper i selskapets styringssystem. Følgende prosjektgjennomføringsmodeller og prosjekttyper er definert:

Prosjektgjennomføringsmodell	Prosjekttype	Kommentar	Eksempel
Utviklingsprosjekt	Områdestudier, Konseptvalgutredninger, Nettplan (tiltaksliste)	Defineres som prosjekt ved første gangs	
	Kraftsystemutredning (KSU)	oppretting eller ved endring av format på planene.	
	Strategiske initiativ/forbedringsprosjekt inkludert FoU-prosjekt		Forbedre arbeidsprosesser. Gjennomføre organisasjonsendringer. Anskaffe og utvikle IT-verktøy for å støtte/automatisere arbeidsprosesser. Forbedre og standardisere byggespesifikasjoner.

Prosjektgjennomføringsmodell	Prosjekttype	Kommentar	Eksempel
			Øke kompetanse innen definerte områder.
Utbygging- og modifikasjonsprosjekt	Eksternt initiert inkl. tilknytning av produksjonsanlegg	En ekstern henvendelse som blir til ett eller flere prosjekter.	Knytte til eller forsterke nettet til kunder. Bygge ut distribusjonsnett i utbyggingsområder. Fellesføringer med andre infrastruktureiere Tiltak for elektrifisering Tilknytning av produksjonsanlegg (vann vind, sol)
	Internt initiert	Prosjekter og prosjektprogram som besluttes satt i gang av ledelse/styre.	Rehabilitering og forsterking av overordnet nettstruktur (alle nettnivå) Levertidsforlengende tiltak

## Oppstart av prosjekt

Prosjekter startes på grunnlag av et behov eller en ide.

Oppstart av prosjekt skal behandles og prioriteres av selskapets ledelse som beskrevet i selskapets fullmaktmatrise. Dette er for å forhindre oppstart av prosjekt som ikke er fundamentert i vedtatt strategi eller selskapets formål.

## Utviklingsprosjekt – strategiske initiativ, forbedringsinitiativ og FoU-prosjekt

Utviklingsprosjekt som er godkjent og prioritert i selskapets strategiprosess, startes i prioritert rekkefølge av Prosjekteier. Prosjekteier utarbeider forslag til mandat (A3) i samarbeid med Prosjektleder. Prosjektmandatet (A3) godkjennes av Lnett sin ledelse (styringsgruppen) som en del av prosjektets oppstarts aktiviteter.

Dersom et utviklingsprosjekt ikke er definert innenfor Lnetts strategi, skal selskapets ledelse godkjenne oppstart av prosjektet. Dette gjøres for å avklare om prosjektet vil ha betydning for ansvarsområdet til andre avdelinger/funksjoner i Lnett. Prosjektforslag utarbeides og saken meldes som sak til porteføljemøte.

Når prosjektforslaget er godkjent (passert B0), utarbeider Prosjekteier forslag til prosjektmandat i samarbeid med Prosjektleder. Prosjektmandatet godkjennes av styringsgruppen som er utpekt av selskapets ledelse.



## Utviklingsprosjekt - nettplaner

Det er etablert en egen modell for nettutvikling<sup>2</sup>.

Nettanlegget er delt opp i områder basert på det normale koblingsbildet. Med utgangspunkt i identifisert internt behov utbeides områdestudier som identifiserer levetidsforlengende tiltak, behov for reinvestering og forventet effektøkning. SIM (prognose til konsern for selskapenes investeringsbehov de neste 10 år) er delt inn i de samme områdene som nettanlegget.

På grunnlag av områdestudien gjennomføres konseptvalgutredninger (KVU) for forventet framtidig nettstruktur i et 20-40 års perspektiv. Resultatet fra område KVU'er tas opp til prinsippbeslutning i ledergruppa og til informasjon i styret.

Område KVU'er legger føringer for planlegging av tiltak i nettet og detaljerer planer i et 10-20 års perspektiv. Deretter utarbeides systemteknisk løsningsvalg for de enkelte tiltakene.

Forespørsel om tilknytning som ikke er driftsmessig forsvarlig å tilknytte etter gjennomføring av DF-analyser, medfører behov for nettutredning av nødvendige tiltak i nettet (KVU av eksternt behov eller ekstern nettplan). Dersom kunden beslutter (inngår avtale) om tilknytning, tas tiltaket inn og koordineres med andre eventuelle planlagte interne tiltak.

Intern nettplan og eksternt ønske om tilknytning danner grunnlaget for samlet nettplan med forslag til tiltak i nettet. Nettplanen besluttes i ledergruppa og inngår i langtidsbudsjetter (SIM).

Godkjent nettplaner i langtidsbudsjettet (SIM) inngår i utbyggingsporteføljen til Lnett.

## Utbygging- og modifikasjonsprosjekt

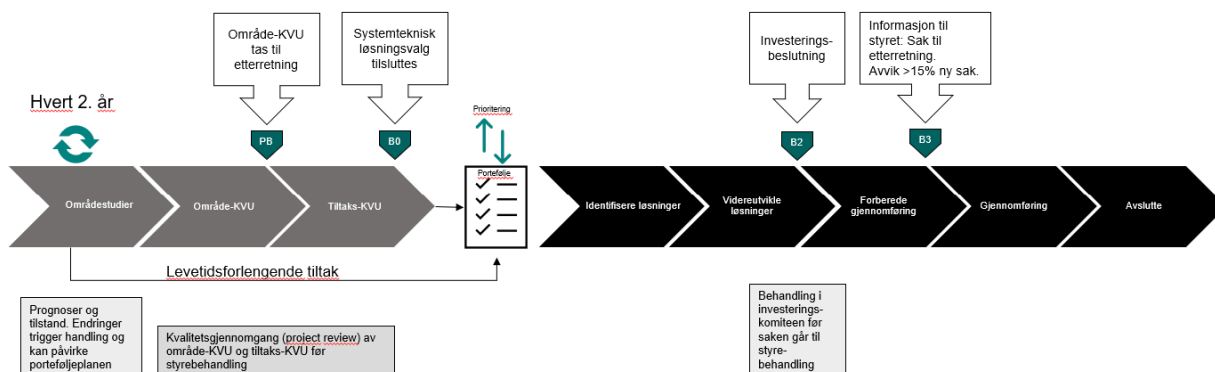
Utbygging- og modifikasjonsprosjekt startes på grunnlag av behov for tiltak i nettet, for eksempel tiltaksplaner/nettplan fra konseptvalgutredninger, vedlikeholdsbehov, myndighetskrav eller kundebestillinger<sup>3</sup>. Vedlikeholdsbehov kan pakkes som egne prosjekt (kampanjer) eller gjennomføres samtidig med annen planlagt utbygging.

For vedlikeholdsprosjekter i distribusjonsnettet kreves det ingen egen beslutning for oppstart av prosjektet (passere B0) dersom prosjektet er innenfor godkjente års- eller langtidsbudsjett (SIM). Oppstart av prosjekt som ikke er innenfor godkjente års- eller langtidsbudsjett godkjennes i henhold til gjeldende fullmaktstruktur. Utbyggingsprosjekter og levetidsforlengende tiltak i regionalnettet tilsluttes av styret i beslutningspunkt B0.

---

<sup>2</sup> Lnetts modell for nettutvikling koordineres med NVE's beskrivelse av nettutvikling og bruker samme begreper. For mer informasjon se [PlanNett \(nve.no\)](http://PlanNett(nve.no))

<sup>3</sup> Tilknytningsplikten skal skje uten ugrunnet opphold og er regulert i Energiloven § 3-4 vedr. uttak og § 3-4 a. vedr. produksjon. Tilknytningsplikten er videre presisert i §§ 3-2 og 3-3 i forskrift om netregulering og energimarkedet (NEM) Nettselskapet har kun plikt til tilknytning når kunden forplikter seg til å dekke kostnadene (anleggsbidrag) etter forskrift om teknisk og økonomisk rapportering, inntektsramme for nettvirksomheten og tariffier (forskrift om kontroll av nettvirksomhet) [§§ 16-1 – 16-12](#)



For mindre utbyggings- og modifikasjonsprosjekter i distribusjonsnettet (D2-prosjekter) defineres prosjektmandat på forenklet mal og/eller ved beskrivelse i prosjektstyringsverktøy.

For regionalnettprosjekter eller større prosjekter i distribusjonsnettet (D3-prosjekter) utarbeides det prosjektmandat på standard mal. Prosjektleder utarbeider mandatet i samarbeid med Gruppeleder, og legger mandatet fram for godkjenning i Styringsgruppen, som en del av prosjektets oppstartaktiviteter.

### 3 Organisering, roller og ansvar

For å etablere felles mål og muliggjøre effektiv eierstyring og beslutningstaking, settes det krav til organisering, roller og ansvar i prosjekt:

- Prosjektet skal ha et organisasjonskart som beskriver roller og rapporteringslinjer
- Prosjektet skal ha oversikt over sentrale interessenter, samt etablere og vedlikeholde en interessentoversikt og kommunikasjonsplan
- Prosjektets eksterne ressurser skal signere på konfidensialitet/nøytralitet
- Prosjektet skal ha en avtale om ressursbelastning i forhold til linjeoppgaver
- Prosjektet skal følge selskapets fullmakts- og signaturmatrise
- Prosjektet skal følge konsernets regler for anskaffelser

#### Lnetts ledelse (virksomhetsledelsen)

Igangsetting av prosjekt godkjennes i henhold til gjeldende fullmaktsmatrise. Styringsgruppe etableres etter retningslinjer beskrevet i dette dokumentet. For utbygging- og modifikasjonsprosjekt eller -prosjektprogram er Direktør Prosjektstyring prosjekteier. For utviklings- og forbedringsprosjekter defineres prosjekteier og styringsgruppe av selskapets ledelse.

## Styringsgruppe for prosjekt eller prosjektprogram

### 3.1.1 Nedsettelse av styringsgrupper

Styringsgrupper skal brukes når kompleksitet/økonomi vurderes slik at dette er hensiktsmessig. Det kan være forskjellige medlemmer i tidligfaser (B0-B2) og i gjennomføringsfaser (B2-B5).

Avdelingsdirektører og gruppeledere kan utpekes som medlemmer i styringsgrupper. Dersom prosjektet er innenfor en avdelings ansvarsområde, skal avdelingsleder eller gruppeleder fra avdelingen inngå i styringsgruppen.

Styringsgruppen skal utøve prosjekteierskap og skal dermed være beslutningsorientert. Styringsgruppen har besluttende myndighet innenfor sitt mandat og skal treffe beslutninger om endringer i prosjektets innhold, organisasjon, budsjett, tidslinje og prioritet.

I tillegg til ansatte i egen organisasjon, kan det være aktuelt med styringsgruppemedlemmer fra andre selskap i konsernet eller fra eksterne parter (kunder/leverandører).

For enkelte prosjekttyper settes det ned faste styringsgrupper for en prosjektportefølje.

Utviklingsprosjekt/program	Styringsgruppe	Møtefrekvens
Områdestudier, Konseptvalgutredninger, Nettplan (tiltaksliste)	Selskapets ledelse	Ved behov
Kraftsystemutredningen (KSU)	Sammensatt av interne/eksterne	I hht. plan
Strategiske initiativ, forbedringsprosjekt og FoU-prosjekt	Selskapets ledelse	Porteføljemøter fasiliteres av Virksomhetsutvikling

Utbygging- og modifikasjonsprosjekt/program	Styringsgruppe (eiers representant)	Møtefrekvens
Eksternt initiert <= 5 mill	Linjeledelsen (se fullmaktmatrise)	Ved behov for avklaringer.
Eksternt initiert fra 5 mill tom. 10 mill	Normalt linjeledelsen. Styringsgruppe vurderes	Ved behov for avklaringer.
Eksternt initiert over 10 mill	Behov for styringsgruppe vurderes. Fast sammensatt styringsgruppe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktør Prosjektstyring (prosjekteier)</li> <li>- Direktør Nettdrift eller delegert representant</li> <li>- Økonomidirektør eller delegert representant</li> <li>- Gruppeleder D2/D3</li> </ul>	Normalt hver måned. Sjeldnere i perioder med lav aktivitet. Flere prosjekter kan tas i samme møte. Plan for møter beskrives i mandatet.

Utbygging- og modifikasjonsprosjekt/program	Styringsgruppe (eiers representant)	Møtefrekvens
Egen infrastruktur/anlegg <=5 mill	Linjeledelsen (se fullmaktmatrise)	Ved behov for avklaringer.
Egen infrastruktur/anlegg fra 5 mill. tom. 10 mill	Kompleksitet kan medføre egen styringsgruppe. Normalt fast sammensatt styringsgruppe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktør Prosjektstyring (prosjekteier)</li> <li>- Direktør Nettdrift eller delegert representant</li> <li>- Økonomidirektør eller delegert representant</li> <li>- Gruppeleder D2/D3</li> </ul>	Normalt hver måned. Sjeldnere i perioder med lav aktivitet. Flere prosjekter kan tas i samme møte.
Egen infrastruktur/anlegg over 10 mill	Egen styringsgruppe. Normalt samme sammensetning som de faste styringsgruppene: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktør Prosjektstyring (prosjekteier)</li> <li>- Direktør Nettdrift eller delegert representant</li> <li>- Økonomidirektør eller delegert representant</li> </ul> Gruppeleder D2/D3, eller Nettkonsesjon	Normalt hver måned. Sjeldnere i perioder med lav aktivitet.
Tilknytning av produksjonsanlegg	Som for egen infrastruktur/anlegg	Som egen infrastruktur/anlegg

### 3.1.2 Styringsgruppens oppgaver

Styringsgruppen er ansvarlig for den samlede ledelsen og administrasjonen innenfor de begrensingene som er satt av Lnetts ledelse.

Beslutningsdokumentene fra beslutningspunktene i prosjektprosessen utgjør grunnlaget for styringsgruppen sine oppgaver sammen med prosjektmandatet.

Styringsgruppens hovedansvar er tilrettelegging av arbeidet, herunder:

**Vedta mandat for prosjektet:** Mandat oppdateres ifm faseovergang. Prosjektleder som skal ta prosjektet videre har ansvar for at mandatet oppdateres og godkjennes. Prosjektleder oppdaterer mandatet i samarbeid med Gruppeleder og legger mandatet fram for styringsgruppen for godkjenning.

**Vedta overordnede mål for prosjektet:** Gi innspill og føringer for mål som settes. Prosjektleder med prosjektteamet og linjeledelse setter opp forslag til mål, men styringsgruppen godkjenner. Det skal settes opp samfunns mål, effektmål og resultatmål som del av mandatet.

**Godkjenne plan for gjennomføring, inkludert ressursstrategi og anskaffelsesstrategi:** Sørge for at prosjektet får nødvendige menneskelige og materielle ressurser til å dekke prosjektets behov. Kontraktstrategien utarbeides av prosjektleder i samarbeid med Gruppeleder, anskaffelse og prosjektteamet. Styringsgruppen skal godkjenne den foreslåtte kontraktstrategien for prosjektet.

**Vedta prosjektets innstilling til løsninger som skal konsesjonssøkes:** Prosjektleder for tidligfase sammen med prosjektteam og Gruppeleder gjør et nedvalg av aktuelle løsninger, og anbefaler på grunnlag av dette hvilke løsninger som skal konsesjonssøkes. Styringsgruppen godkjenner innstillingen til valgte løsninger. Endelig godkjenning før innsending av søknad gjøres av selskapets styre (for tiltak over 20 MNOK), ved beslutningspunkt B2.

**Vedta B3-budsjett med prosjektleders ramme og styringsgruppens prosjektreserve:** Før oppstart av gjennomføringsfasen skal oppdatert budsjett legges fram for styringsgruppen. Styringsgruppen beslutter hva som er prosjektleders ramme, og hva som er styringsgruppens ramme. Hvis budsjettet overskrider rammen som ble gitt av styret ved B2-beslutning, må styret informeres, og hvis avviket er større enn 15% må saken opp til styret på nytt.

#### Øvrige styringsgruppeoppgaver:

- Følge opp prosjektets framdrift, behandle avvik fra projektrammene, godkjenne tiltak og eventuelle endringer i mandat og prosjektbeskrivelse underveis.
- Bidra til å finne gode tiltak for å håndtere avvik i projektrammene, og følge opp gjennomføring av de tiltakene som er knyttet til sin egen del av linjeorganisasjonen.
- Sikre at det gjennomføres tilfredsstillende tverrfaglige analyser som lønnsomhet/kost-nytte/risiko
- Godkjenne fullføringen av hver fase og gi tillatelse til igangsetting av neste fase i hht Lnetts fullmaksstruktur (kan være krav til godkjenning av Lnetts styre)
- Behandling av endringer utenfor myndigheten til prosjekteier
- Behandling tverrfaglige uenigheter utenfor myndigheten til prosjekteier eller mellom ansvarsområder (teknisk, økonomisk, driftshensyn etc)
- Gi føringer om bærekraftskrav i prosjektet
- Gi føringer om forventinger til innovasjon eller digitalisering i prosjektet
- Gi råd i problemstillinger prosjektet tar opp, og avklare strategiske spørsmål og grensesnittet med andre prosjekter og aktiviteter.
- Være en støttespiller og rådgiver for prosjektlederen og linjeledelse
- Bidra til å belyse og balansere ulike interesser i prosjektet.
- Godkjenne evalueringen og sluttleveransen.
- Gi anerkjennelse og ros når prosjektmål nås.
- Dag til dag styring av prosjektet på styringsgruppens vegne er delegert til prosjekteier. Prosjekteier delegerer i praksis daglig oppfølging av prosjektlederne til Gruppeleder. Se beskrivelse av gruppeleders oppgaver og rolle lenger nede i kapittelet.

## 4 Roller og ansvar i utbyggingsprosjekter

### Prosjekteier og/eller programeier

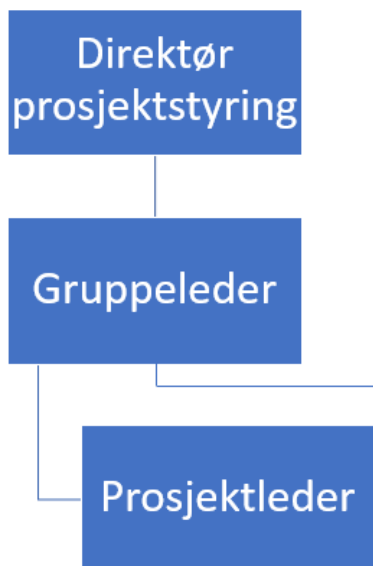
Prosjekteier er Direktør for Prosjektstyring, og har gjennom Lnetts organisering fått delegert ansvaret og myndigheten til å styre og utføre arbeidet. I tillegg til styringsgruppen er prosjekteier og/eller programeier selv ansvarlig for:

- Etablere krav og mål
- Kvalitetssikre plan
- Kvalitetssikre analyser av lønnsomhet/kostnytte
- Kvalitetssikre og framlegge saker til investeringskomite og styre

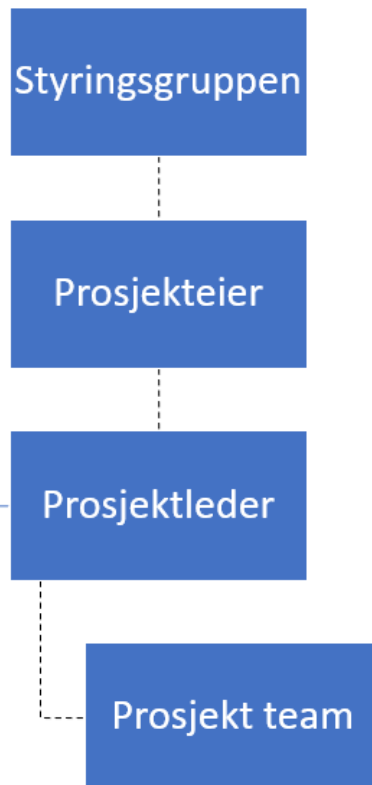
### Gruppeleder

- Forvaltningsansvar for egen delportefølje
- Ansvarlig for arbeidsprosesser i prosjektene
- Ansvarlig for ressursplanlegging i egen gruppe, for samlet nåværende og framtidig prosjektportefølje.
- Ansvarlig for å holde oversikt over samlet portefølje i egnet planverktøy
- Oppfølging av planverket. Kontrollere at prosjektprosessene følges.
- Være en støttespiller og rådgiver for prosjektlederen og egen linjeledelse (prosjekteier)
- Sørge for at prosjektledere og andre prosjektressurser i gruppen (for eksempel byggeleder, SHA-koordinator, grunneierkontakt) har tilstrekkelig kapasitet til å møte forventningene i prosjektet
- Kvalitetssikre saker fra prosjektleder til styringsgruppen. Dette inkluderer valg av løsning og endringer underveis (med konsekvenser for kostnader-tid-kvalitet).
- Kvalitetssikre statusrapporter til selskapets styre.
- Kvalitetssikre og bistå i utarbeidelse av styresaker til investeringsbeslutninger eller endring i rammer for pågående prosjekter
- Støtte prosjektleder i utarbeidelse av mandat, inkludert mål
- Kvalitetssikre planer og budsjetter
- Kvalitetssikre analyser av lønnsomhet/kostnytte
- Personalansvar for Prosjektleder

### Linjeorganisasjonen



### Prosjektorganisasjonen



## Programansvarlig

Programansvarlig har ansvar overordnet styring av programmets prosjekter og tiltak som skal realisere programmets gevinster. Programansvarlig ivaretar avhengigheter, koordinering og ressurskonflikter mellom prosjektene og tiltakene som gjennomføres av programmet. Programansvarlig kan være en prosjektleder eller gruppeleder.

## Prosjektleder

Prosjektleder er ansvarlig for den daglige ledelsen av prosjektet. Prosjektleder er gitt ansvaret og myndigheten for å styre og utføre arbeidet som spesifisert i mandatet og i selskapets fullmaktmatrise. Prosjektleders hovedansvar er:

- Styre prosjektet i hht. definert prosjektstyringsprosess og i selskapets prosjektsstyringsverktøy.
- Sørge for at det er etablert planer og kostnadsestimater for prosjektet innenfor ramme, og kontinuerlig følge opp budsjett og planer
- Håndtere usikkerhet/risiko (muligheter og risiko). Etablere og oppdatere risikoanalyser. Følge opp at planlagte tiltak iverksettes.
- Følge opp interessenter og kommunikasjonsplaner
- Følge opp og rapportere alle viktige og kritiske forhold samt prosjektets status til prosjekteier og styringsgruppe, inkludert eventuell programansvarlig. Dette inkluderer endringer og utvikling i forhold til kostnader-tid-kvalitet.
- Anskaffe ressurser til prosjektet (interne og eksterne)
- Sørge for utarbeidelse av kontraktstrategi og planer for anskaffelse av nødvendige leveranser (materieell og tjenester), gjennomføre anskaffelsesprosesser, inngå og følge opp kontrakter
- Sørge for innhenting av nødvendige tillatelser før gjennomføring av prosjektet
- Arrangere nødvendig møter; herunder prosjektmøter, prosjekteringsmøter, byggemøter etc,
- Holde kontakt med de ulike deltakerne i prosjektet
- Kalle inn til styringsgruppemøter og referatføre møtene.
  - Bruke styringsgruppen slik styringsgruppen er tenkt, som en samarbeidspart og for å sikre prosjektets forankring i selskapet.
  - Holde styringsgruppen informert om status i prosjektene gjennom månedlige rapporter, eller når det oppstår situasjoner eller hendelser som har eller kan ha signifikant påvirkning på arbeidsomfang, kostnader, fremdrift, kvalitet, HMS eller omdømme.
  - Forberede beslutningsunderlag til styringsgruppen i saker som styringsgruppen skal ta stilling til.
  - Forberede saksunderlag for styresaker, når prosjekteier skal legge fram sak for investeringsbeslutning i styret. Se egen spesifikasjon for fremstilling av styresaker
  - Forberede saksunderlag til styringsgruppen ved faseovergang B2-B3.
  - Møtefrekvens er avhengig av faktorer som er unike for det enkelte prosjekt. Som minimum skal det være møter for å beslutte endringer med signifikant påvirkning på arbeidsomfang, kostnader, fremdrift, kvalitet, HMS eller omdømme.
- Sørge for beslutninger i hht. Fullmaktmatrise
- SHA-ansvar i prosjektet
- Behandle avvik og forbedringer som kommer i prosjektet
- Holde oppdatert input til porteføljeplan