

Modell for gjennomføring av utbyggings- og modifikasjonsprosjekter i Lnett

Spesifikasjon

Lnett AS

Eies av	Direktør Prosjektstyring	Dokumentreferanse	eDOCS #14188-v5
Utarbeidet av	Evj Thorbjørnsen	Dato	04.01.2024
Selskap	Lnett AS	Status	Under implementering



Innhold

Gyldighetsområde	3
Formål	3
Prosjektmodellen	3
Kort beskrivelse	3
Detaljert beskrivelse	4

Gyldighetsområde

Spesifikasjonen beskriver modell for gjennomføring av utbyggings- og modifikasjonsprosjekt i Lnett. Eier av modellen er Direktør for Prosjektstyring i Lnett AS.

Formål

Formålet med modellen er å ha et rammeverk for styring av utbyggings- og modifikasjonsprosjekter i Lnett. Tidligere var modellen felles for Lyse-konsernet (Utbyggings- og modifikasjonsprosessen i Lyse)

Et felles rammeverk (modell for prosjektgjennomføring) må være på plass for at Lnett skal ha felles tilnærming til gjennomføring og ha kontroller i faseoverganger (definerte kontroller). Samtidig er felles rammeverk nødvendig for å vurdere den totale porteføljen av utbyggings- og modifikasjonsprosjekt. I porteføljeoversikten finnes informasjon hvilke prosjekt som er satt i gang, hvilken fase de er i, hvilke godkjenninger som er gitt samt budsjett og tidsplaner. Porteføljeoversikten gir oversikt over hvilke forpliktelser Lnett har påtatt ovenfor kunder og leverandører. En god oversikt over framtidig portefølje vil bidra til bedre langtidsprognoser og gir mulighet til å tilpasse tilgang på ressurser (internt og eksternt) etter framtidig behov.

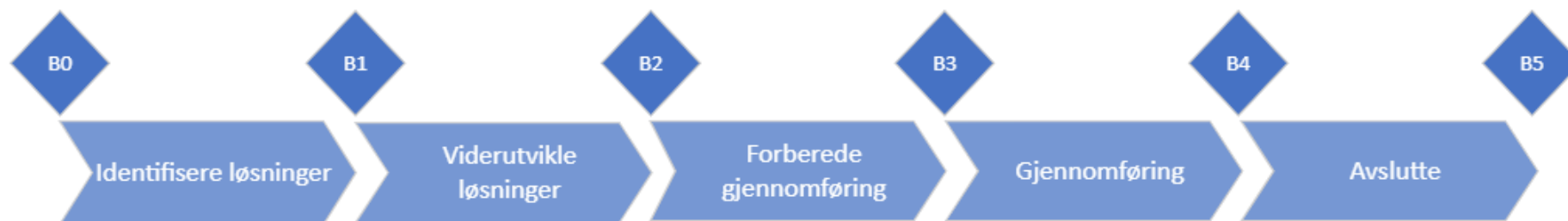
Felles rammeverk er også en forutsetning for effektiv og god samhandling når flere fellesføringsaktører setter i gang felles utbyggings- og modifikasjonsprosjekt.

Prosjektmodellen

Kort beskrivelse

Utbyggings- og modifikasjonsmodellen har fem faser. Det er beslutningspunkt i hver faseovergang hvor det stilles krav til underlag og modenhet for å kunne gå videre til neste fase og for å avslutte et prosjekt

Fasene fra beslutningspunkt B0 til beslutningspunkt B2, kalles tidligfaser¹. Fasene fra B2 til B5 kalles gjennomføringsfasene.



Detaljert beskrivelse

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
B0	Godkjenne oppstart av mulighets- og gjennomførbarhetsstudier for tiltak i nettet. Prosjektet blir formelt tatt inn i prosjektporteføljen over aktive		<ul style="list-style-type: none"> Godkjenne prosjektforslag (eks. KVU eller nettpplan) 		Virksomhetsledelsen** (administrativ beslutning)

¹ Navngivningen av fasene fra B0-B2 (tidligfasene) er endret i forbindelse med revisjon av modellen høsten 2023. Fase «Mulighet og gjennomførbarhet» er endret til «Identifisere løsninger» og fase «Konsept» er endret til «Videreutvikle løsninger». Dette for å etablere et tydeligere skille til NVE's oversikt PlanNett hvor begrepet «Konseptvalgutredning» og «Konsept» blir brukt om utredningsfasen (nettutvikling).

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
	prosjekt. Bevilge midler til første fase.				
Identifisere løsninger	Gjennomføre mulighets- og gjennomførbarhetsstudier. Utvikle forretningsmuligheten teknisk, økonomisk og strategisk. Identifisere alternative løsninger og evaluere gjennomførbarheten. Avklare behov for rettigheter og tillatelser. Avklare videreføring av prosjektet.	Varierer avhengig av omfang og kompleksitet Forslag: + 40 % eller bedre	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere prosjektmandat basert på utredning (KVU eller Nettpen) fra nettviklingen, henvendelse fra kunde eller godkjent vedlikeholdsbehov • Prosjektet registreres i portefølje- og prosjektstyringsverktøy • Etablere prosjektorganisasjon • Gjennomføre mulighets- og gjennomførbarhetsstudie inkludert: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifisere mulige alternative løsninger ○ Lønnsomhetsvurderinger ○ Grov milepælsplan ○ Grov interessentanalyse, inkl. grov kommunikasjonsplan ○ Risikoanalyse ○ Definere prosjektets utredningsprogram (for tiltak som krever konsesjon) • Kartlegge myndighetskrav og nødvendige tillatelser. Eventuelt oppstart av søknadsprosesser (melding eller konsesjon). Dersom melding, sende denne til NVE og gjennomføre høringsmøter (tiltak som krever konsesjon) • Gjennomføre nødvendige møter med myndigheter og andre aktuelle interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighets- og gjennomførbarhetsstudie • Inkl. Utredningsprogram internt eller fra NVE (tiltak som krever konsesjon) • Underlag for B1 beslutning 	Leder av utredningsarbeidet f.eks. prosjektleder fra Nettkonsesjon eller soneleder fra Prosjektutvikling

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<ul style="list-style-type: none"> Inngå eventuell samarbeidsavtale med andre nettselskap Avklare om prosjektet er aktuelt for andre fellesføringsaktører Utarbeide eventuell avtale om koordinert prosjektutvikling med kunde For læring evalueres gjennomføringen i fasen sammen med prosjektdeltakerne Melde eventuelle forbedringsforslag til arbeidsprosesser Oppdatere informasjon i portefølje- og prosjektstyringsverktøy 		
B1	Godkjenne oppstart av og bevilge midler til neste fase.		Godkjenning, retur for omarbeidelse eller parkering i hht. fullmaktmatriser		Virksomhetsledelsen** (administrativ beslutning, kan være forhåndsgodkjent i arbeidsprosessen)
Videreutvikle løsninger	Utrede alternative løsninger for tiltaket teknisk og forretningsmessig. Evaluere og anbefale den beste løsningen, ut ifra gjennomførbarhet og tilfredstillelse av interne og eksterne behov og mål. Kartlegge nødvendige tillatelser og rettigheter. Utarbeide tilstrekkelig grunnlag til å foreta foreløpig (prinsipiell) beslutning om gjennomføring.	+ 30 % eller bedre (for standardprosjekt, kan være høyere f.eks. når omfanget av ekstern utbygging er uavklart eller når det innebærer bruk av ny teknologi)	<ul style="list-style-type: none"> Oppdatere prosjektmandat Etablere/utarbeide styrende dokument for prosjektet Signere eventuelle nødvendige avtaler om felles prosjektutvikling/utredning Utrede alternative løsninger og anbefale designbasis Innhente innspill fra drifts- og vedlikeholdsorganisasjonen Kartlegge fellesføringsmuligheter (internt og eksternt) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport med oppsummering av analysene og begrunnelse av anbefalt løsning Eventuell saksframstilling til investeringskomite og styre Plan for neste fase Underlag for B2 beslutning 	Prosjektleder (kan også ha en annen tittel, f.eks. soneleder)

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide kostnadsestimat for løsningene og gjennomføre lønnsomhetsvurdering • Detaljere milepælsplan • Risikostyring (gjennomføre analyser, detaljere og oppdatere) • Oppdatere og detaljere interessentanalyse og oppdatere kommunikasjonsplan • Sende og følge opp søknader hos myndigheter og offentlig forvaltning inkludert eventuell konsesjonssøknad til NVE og søknad til systemansvarlig. Motta vesentlige tillatelser. • Oppdatere input til langtidsbudsjett (SIM) • Synliggjøre kritiske leveranser og gi eventuelle innspill til kontraktstrategi (plan for anskaffelser/innkjøp) • Utarbeide eventuell avtale om kostnadsdekning med kunde • Utarbeide eventuell styresak og sørge for behandling i investeringskomite i hht. konsernkrav • For læring evalueres gjennomføringen av fasen sammen med prosjektdeltakerne • Melde eventuelle forbedringsforslag til arbeidsprosesser • Planlegge for neste fase • Oppdatere informasjon i portefølje- og prosjektstyringsverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuell anleggskonsesjon 	

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
B2	Investeringsbeslutning Godkjenne oppstart av forberedelser til gjennomføring. Bevilge midler til neste fase.		Godkjenning i hht fullmaktmatrise, retur for omarbeiding, parkering eller avvisning. Eventuell styrebehandling.		Prosjekteier
Forberede gjennomføring	Framskaffe forutsigbarhet ved detaljering og innhenting av priser/anbud for hovedkontrakter. Kontrollere at alle nødvendige tillatelser og rettigheter er etablert. Utarbeide grunnlag for endelig beslutning om gjennomføring.	+ 20 % eller bedre med basis i innhentede forpliktende tilbud/anbud fra leverandører - akseptabelt nivå er 70 % bundet	<ul style="list-style-type: none"> • Oppdatere input til langtidsbudsjett (SIM) • Utarbeide prosjektmandat for gjennomføringsfasene. • Forankre prosjektmandat, 'design basis' dokumenter og prosjektstrategier for gjennomføring som kontrakt- /gjennomføringsmodell, fremdrift/prioritet, innovasjon, miljø og bærekraft, digitalisering, ressursstrategi o.l i styringsgruppe eller hos prosjekteier/linjeledelse. • Innhente aksept og signere eventuelle avtaler med kunde • Klarlegg prosjektets kompetanse og kapasitetsbehov, og etablere en ressursstrategi <ul style="list-style-type: none"> ○ Utarbeid eventuelt forespørsel på eksterne prosjektering/ prosjektadministrasjon (Elmek rammeavtale/ Tekniske tjenester) • Avklare/oppdatere roller og ansvar i hht. Byggherreforskriften • Oppdatere prosjektorganisasjonen • Etabler fast arena og struktur for samhandling og deling av informasjon (møteplan, digitalt samhandlingsrom) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan for neste fase • Kontrakter klare for signering • Godkjent detaljplan • Tiltredelse på alle berørte eiendommer • Underlag for B3 beslutning 	Prosjektleder

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre oppstartsmøte for fasen «forberede gjennomføring» og definer oppgaver og prosjektmål det jobbes mot • Risikostyring (detaljere/oppdatere) <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifisere særskilte prosjektmål, suksess kriterier eller begrensninger og usikkerhet knyttet til prosjektet som legger føringer for prosjektstrategien ○ SHA/HMS, Tillatelser, Fremdrift, Miljø, Bærekraft, Kvalitet, Kompleksitet, Kompetanse/Kapasitet, Økonomi, Omdømme/interessenter, vare- og tjenestetilgang ○ Innhent erfaringer og innspill fra andre interne eller eksterne prosjekt og prosjektdeltakere • Utarbeide planer for gjennomføringen som ivaretar myndighetskrav, bla.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Krav som gjelder ytre miljø (utslipp, forurenset grunn, avfall etc,) ○ Krav i Byggherreforskrift ○ Andre relevante lover/forskrifter • Fastlegge eventuelle felles traseer • Utarbeide (prosjektore) teknisk underlag (tegninger, modeller, skjema og spesifikasjoner) for anbud/prisforespørsler • Innhente innspill til teknisk løsning fra linjeorganisasjonen (drift/vedlikehold) der 		

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<p>byggespekk ikke er entydig eller man ønsker eller har behov for å fravike fra denne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innhente føringer for gjennomføringen (utkoplingsmuligheter/behov for drift av eksisterende nett) fra linjeorganisasjonen (drift) • Planlegge for driftsettelse sammen med linjeorganisasjonen (drift) • Gjennomføre design review (gjennomgang av løsningen opp mot krav) • Oppdatere og detaljere interessentanalyse og kommunikasjonsplan • Sørgе for signering av grunneieravtaler eller tiltredelsesavtaler samt utbetaling av erstatning iht. avtale • Dokumentere muntlige avtaler med grunneiere • Følge opp søknader hos myndigheter og offentlig forvaltning. Sende gjenstående søknader. Motta vesentlige tillatelser herunder detaljplan for nettanlegg hvor dette er aktuelt. • Utarbeide detaljplan for anlegg med anleggskonsesjon, sende denne til NVE for godkjenning. • Utarbeide en miljøoppfølgingsplan for prosjekter med hjemmel i områdekonsesjon 		

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<ul style="list-style-type: none"> Gjennomføre anskaffelser i hht. vedtatt kontraktstrategi (inkl. avklaring av grensesnitt mellom kontraktene) Oppdatere kostnadsbudsjett for investeringen Detaljere tidsplan for gjennomføringen (aktiviteter/milepæler) Oppdatere lønnsomhetsanalyse Gjennomføre budsjett review (gjennomgang) Ved større endringer/budsjettoverskridelser utarbeide eventuell ny styresak og sørge for behandling i investeringskomite i hht. Konsernkrav For læring evalueres forberedelser til gjennomføring sammen med prosjektdeltakerne Melde eventuelle forbedringsforslag til arbeidsprosesser Planlegge for neste fase Oppdatere informasjon i prosjekt- og porteføljestyingsstyringsverktøy 		
B3	Endelig beslutning om gjennomføring. Frigi midler til gjenstående faser.		Godkjenning i hht fullmaktmatrise, retur for omarbeiding, parkering eller avvisning. Eventuell styrebehandling ved avvik fra B2 beslutning.		Prosjekteier
Gjennom- føring	Gjennomføre bygging i henhold til godkjente planer, budsjett og	+/- 10 %	<ul style="list-style-type: none"> Signere leverandør- og entreprenøravtaler Avklare roller i hht. Byggherreforskriften 	Statusrapporter	Prosjekt-leder

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
	<p>rapporteringskrav for prosjektet. Resultatet er et operativt anlegg som er klart for overlevering til driftsorganisasjonen.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Oppdatere prosjektorganisasjon • Gjennomføre oppstartmøte for fasen «gjennomføring» • Utføre eventuell gjenstående detaljprosjektering (avhengig av valgt kontraktstrategi) • Risikostyring (detaljere og oppdatere) • Oppdatere planer for å ivareta krav fra myndigheter og offentlig forvaltning, bla.: <ul style="list-style-type: none"> ○ For å ivareta ytre miljø (utslipp, forurenset grunn, avfall etc.) herunder følge myndighetsgodkjent detaljplan eller egen miljøoppfølgingsplan ○ Krav i Byggherreforskriften ○ Andre relevante lover/forskrifter ○ Krav/føringer gitt i tillatelser fra myndigheter og offentlig forvaltning • Behandle avvik • Behandle endringsforslag • Oppdatere prognoser (kostnadsbudsjett og tidsplan) • Rapportere i hht krav fra Prosjekteier • Oppdatere planer for driftsettelse • Bekrefte mekanisk ferdigstillelse inkl. mangelliste • Gjennomføre driftsettelse • Gjennomføre ferdigbefaringer med leverandører og med berørte grunneiere og utarbeide mangelliste. Utbedre feil og 		

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			utbetale avlingstap utover det som tidligere er utbetalt <ul style="list-style-type: none"> • Motta og kontrollere sluttdokumentasjon. Sørg for arkivering i hht. Interne krav. • Utarbeide eventuelle sluttrapporter til myndighetene (når det er et krav) • Gjennomføre prøvedrift, informere om idriftsatt anlegg til allmennheten • Gjennomfør overlevering til Drift og Vedlikehold • Sende ferdigmeldinger til myndigheter og offentlig forvaltning • For læring evalueres gjennomføringsfasen sammen med prosjektdeltakerne • Melde eventuelle forbedringsforslag til arbeidsprosessen • Oppdatere informasjon i prosjektstyringsverktøy 		
B4	Beslutte at avslutningsaktivitetene kan starte og at anlegget skal overtas av linjeorganisasjonen (drift).		Godkjenning eller retur til forrige fase i hht. fullmaktmatriser		Prosjekteier
Avslutte	Sikre strukturert og formell avslutning av prosjektet. Gjennomføre teknisk og økonomisk evaluering mot prosjektets mål. Melde forbedringsforslag til prosessen for sikre erfaringsoverføring.		<ul style="list-style-type: none"> • Overta kontraktsarbeider fra leverandører/entreprenører i hht kontrakt • Lukke gjenstående åpne avvik • Overlevere anleggsdokumentasjon til linjeorganisasjon (drift/vedlikehold). 	Sluttrapport	Prosjektleder

Fase/ Beslutnings- punkt	Formål	Krav til estimat- nøyaktighet*	Typiske hovedaktiviteter	Minimum leveranser	Ansvarlig
			<ul style="list-style-type: none"> • Evaluere hele prosjektet sammen med prosjektdeltakerne og prosjekteier/styringsgruppe • Melde eventuelle forbedringsforslag til prosessen • Økonomisk sluttoppgjør • Oppdatere informasjonen og forberede lukking av prosjektet i portefølje- og prosjektstyringsverktøy 		
B5	Prosjektet tas formelt ut av aktiv prosjektportefølje og settes som status avsluttet.		Godkjenning eller retur til forrige fase i hht. fullmaktmatriser		Prosjekteier

*) Krav til estimatnøyaktighet er ikke behandlet godkjent i selskapet. Brukes som råd/føringer, men selskapet kan sette andre krav i det enkelte prosjektet.

***) Rollene er generelle. Kan være linjeledelse, styringsgruppe eller styret.