



Navn: Øystein Olav Ylvisåker

Tittel: Prosjektdirektør

Erfaring innen prosjektarbeid (x-år): Ca. 37 år

Formål

Formålet med intervjuet, er å hente meninger, synspunkter og informasjon fra nøkkelpersoner i OSU som har erfaring med komplekse partnerstrukturer. Intervjuobjektene vil være valide kilder for innhenting av data, og kan være med på å bekrefte eller avkrefte eventuelle teorier, som vil hjelper meg videre i arbeidet med å svare på problemstillingen min.

Generelt

1. Ett åpningsspørsmål - Hvordan er det å arbeide med utviklingen av Bjørvika?

Veldig interessant!

Altså, jeg skal ta litt om min historie og bakgrunn. Jeg er jo utdannet sivilingeniør innenfor bygg og anlegg og gikk ut av det som den gang het NTH i juli 1977. Da tok jeg diplom innen vei og anleggsbygging. Etterpå har jeg jobbet veldig mye med bygg og utbyggingsområder. Jeg har jobbet som entreprenør, frem til for ti år siden, det vil si at jeg har jobbet som entreprenør i ca. 30 år. Jeg var innom flere av de store norske entreprenørene, slik som Selmer, så ble det Skanska også har jeg vært i NCC, i Henriksen systemet, jeg har vært i bakkesystemet, så jeg har fått med litt forskjellig erfaring hos de ulike største entreprenørene. Også begynte jeg i Oslo S Utvikling i januar 2008, snart ti år siden. Så da har det blitt mer på utviklingsiden og det har for meg vært veldig interessant, for da hadde jeg veldig god bakgrunn som entreprenør og tok veldig mye av det med meg inn på «byggherresiden», og det har vært veldig positivt. Det må jeg si, at jeg har hatt ti hektiske og gode år med utvikling av prosjekter. Tidligere, så bygde vi stort

sett det vi ble bestilt til å bygge, når du jobber som entreprenør, men nå er det vi som har bestemt hva vi skal bygge, vært med å bestemme i hvert fall, også kjøper vi entreprenørtjenester. Så det har vært veldig interessant, det har det!

2. Hvordan anser du miljøet i organisasjonen?

Veldig godt miljø! Det er et åpent miljø, vi snakker godt sammen. For å si det slik, vi har det gøy på jobben sammen og vi har også arrangementer utover jobb tid som også fungerer veldig godt, så det er et godt miljø. Det er klart det er et hektisk miljø, vi er jo 12 / 13 ansatte, men klart, blant de ansatte så er det jo ingeniører, jurister, økonomifolk, markedsfolk, det er et vidt spekter. Men sånn som OSU jobber, så kjøper vi jo inn tjenester. Vi kjøper inn markedsfolk, salgsfolk til boliger, vi kjøper inn tjenester på entreprenør, arkitekt, de tingene kjøper vi jo inn. Men vi må sitte med kompetanse innen alle områder og det gjør vi. Men miljøet her, det er veldig bra.

3. Så OSU sitter på kompetansen innenfor hver av de aktuelle feltene og fungere i praksis som en management gruppe som styrer prosjektet?

Ja, men vi er jo aktive da. Vi sitter ikke bare inne, men deltar aktivt. Den entreprenørstrukturen som vi har jobbet i, det kan jeg også fortelle deg litt om. OSU ble jo opprettet, lenge før jeg begynte her, i 2001 og det var med tanke på utbygging av Bjørvika. Hav eiendom er den andre store utbyggeren. Men OSU, vi har bygget, vi kjøpte jo tomter da, gamle jernbanetomter i fra Rom eiendom, så det er veldig sammensatt og komplisert avtaleverk fra den gangen, men i all fall vi har eid våre tomter. Så OSU har kjøpt og eid tomtene, også har vi utviklet prosjektene, bestemt hva som skal bygges der ut i fra visse reguleringsbestemmelser selvfølgelig, også har vi bygget prosjektene, vi har leid ut prosjektene, solgt det som da er boliger, vi har leid ut næringsbyggene, også har vi solgt de. Så OSU sitter ikke og eier noe i Barcode i dag, med unntak av noe areal på bygulvplan som er FBK (forretning, bevertning, kultur), dette skal også selges etterhvert. Men den strukturen vi har jobbet med i hele Barcode rekken, det er byggherrestyrt delentreprise. Det vil si at vi har da engasjert Vedal prosjekt. Vedal AS er en paraplyorganisasjon som består av utvikling- og eiendomsselskap og et entreprenørselskap. Vedal entreprenør har da ikke jobbet hos oss i det hele tatt, det er helt bevist for vi skal ikke blande kortene. Det er Vedal prosjekt AS som vi har kjøpt tjenester hos til å bistå oss med å

kontrollere og gjennomføre prosjektene. Men det er OSU som har skrevet kontrakt med alle entreprenørene, alle rørleggere, med ventilasjonsentreprenører, med alle arkitekter, men konsulenter, etc. Så vi har direkte kontakt med hver enkelt entreprenør, du kan gjerne kalle det underentreprenør, for i en totalentreprise situasjon, så er disse entreprenørene underentreprenører til en totalentreprenør. Men hele Barcode er bygget ut i fra modellen om byggherrestyrte del entrepriser. Det har fungert veldig bra, vi har vurdert totalentreprise i Barcode også, men kom frem til at vi også gjør dette prosjektet i byggherrestyrt entrepriser. Barcode består jo av 12 / 13 bygg over bakken. Og alle disse byggene er kjørt som separate prosjekter. Det vil si at om du hadde jobb for oss på PWC bygget som var det første, er det ikke ensbetydende med at du har jobb igjennom hele Barcode. Vi kjøper inn tjenester for hvert enkelt prosjekt. Men det er klart at entreprenører har gått igjen i fra noen prosjekter til andre prosjekter i Barcode, det har de gjort. Også har vi noen opsjonsavtaler, som gjør at de har muligheter til å gå videre på neste prosjekt. Litt av årsaken til at vi har kjørt den modellen er jo også kompleksiteten. Vi har én sammenhengende kjeller under hele Barcode. Den er vell 400-500 meter lang, én nedkjøring og en sammenhengende kjeller under hele Barcode som da server hvert enkelt bygg bortover. Men vi har også vurdert totalentreprise og i Bispevika, så er vi jo i ferd med å gå over til, alt er ikke i mål ennå, det pågår vurderinger og diskusjoner om det, men også over i en totalentreprise. Men de to første feltene på sydsiden av Bispevika, den som da ligger i mellom Dronning Eufemias gate og fjorden, der er vi i gang med to felter som også kjøres som byggherrestyrt delentrepriser, deriblant ett næringsbygg med to boligbygg ved siden av på ett felt, det er i gang som byggherrestyrt delentrepriser, og boligbygget Eufemias Hage, det er også i gang som byggherrestyrt delentrepriser. Også vurderer vi nå, vi er i ferd med å sette bort B2 feltet som en totalentrepriser eller samarbeidsentrepriser. Og da blir jo kontraktsforholdet for oss annerledes, for nå vi kjører totalentrepriser, så blir det kontraktsforhold mellom OSU, eller det vil si, OSU har mange datterselskaper og det er datterselskaper på hvert enkelt utbyggingsfelt, så det er datterselskaper som inngår kontrakt med entreprenørene, ikke OSU direkte, men det er våre heleide datterselskaper. Vi er i ferd med da å inngå en total samarbeidsentrepriser på B2 feltet og B6- og A-feltet i Bispevika Nord. Og det er litt fordi at der er det boligbygg og der er det en litt annen oppfølging enn på rene næringsbygg. Vi ferdigstilte Barcode nå i mars, barnehagen er det siste som ble ferdigstilt, forøvrig ble det prosjektet ferdigstilt nesten på måneden, slik det ble planlagt for 12 år siden, sånn røflig er det ganske så innenfor. I Barcode så var det 80% næringsbygg og 20% boliger. I Bispevika, så er det motsatt. 80% boligbygg, og 20% næring. Så det var litt om entrepriser og entreprisemodeller, og det er klart at når vi jobber i byggherrestyrt del entrepriser som er vi nødt til å skrive kontrakt med hver enkelt entreprenør. Og går da en VVS entreprenør konkurs

for eksempel, så er det vi som sitter med den utfordringen direkte. Men når vi skriver kontrakt med en totalentreprenør, så har vi kun én kontraktspart. Det er da totalentreprenøren. Så han har da kontrakt igjen med de forskjellige entreprenørene, da får han det ansvaret direkte mot entreprenøren, så risikoen for oss er noe mindre, ved å gå over til totalentreprise.

4. Vil det si at det er hovedårsaken til at dere velger å gå over til en totalentreprise?

Ja det, også at det er en litt annen struktur på boligutbygging også er det enklere for oss å gå for en totalentreprise i Bispevika for der er det ikke, jo det er delvis sammenhengende kjeller der også, men det er blant annet som du sier, risikoforhold inne i bilde, det er det, som da blir samlet på ett sted hos totalentreprenøren.

5. Hvordan anser du samarbeidet med andre aktører/leverandører/partnerne i prosjektutviklingen?

Veldig bra, jeg har ikke noe konkrete svikt eller uenigheter som jeg skal peke på nå. Vi er jo der at det er jo flere av «våre» entreprenører som kanskje ønsker å jobbe videre med oss. Og samarbeidspartnere også på marked, vi har jo engasjert Røisland til å bistå oss med salg av boliger og de har blitt engasjert igjen og igjen, med veldig godt resultat. På marked og markedsføring, markedsplaner også, så generelt sett har vi et nettverk med oss og rundt oss som har fungert veldig bra og som vi har et godt samarbeid med. Sånn generelt sett, så fungerer samarbeidet veldig bra. Og der har jo OSU gjort som så, at vi arrangerer jo to partnersamlinger pr år. For nettopp å bygge videre på det gode samarbeidet som vi har, også for å informere partnere om hva de andre partnerne jobber med i forhold til oss. Og den informasjonen er veldig viktig, slik at alle sammen skal føle en tilknytning til det OSU driver med totalt sett, ikke bare innenfor sitt område, men se totaliteten. Så det har fungert veldig bra.

6. Opplever du at OSU som organisasjon har klare og tydelige mål? Utdyp disse?

Ja, målet er jo for det første, hvis du tenker på oss som organisasjon, utbyggingen i Bjørvika. Det er jo derfor OSU ble opprettet, nettopp for utbygging i Bjørvika. Også har vi da målsetningen, vi lager jo felles planer, sammen med våre samarbeidspartnere, Vedal prosjekt for eksempel, fremdriftsplaner - så vi har en målsetning i det som er felles for hele

organisasjonen. Vi har hovedplaner, men en fremdriftsplan er aldri en fasit, for en fremdriftsplan må justeres alt etter hva markedet vil. Er det godt marked for å selge boliger, så har vi en fremdriftsplan som er mer offensiv enn i et marked der markedet ikke tar unna, der må vi justere på planen. Men ja, vi har klare og tydelige mål på hvor vi skal.

7. Er markedet mettet på næringsbygg med tanke på at 80 / 20 modellen ble snudd?

Nei, det er det ikke vi som bestemmer. Det er myndighetsbestemt, det er reguleringen og slik har det vært fra det ble regulert her første gang for 12 år siden, at Barcode inneholder så mye næring forholdsmessig sånn og i Bispevika så er det sånn. Så det er det ikke vi som har bestemt, det er regulerings- / politisk bestemt.

8. Hva mener du er organisasjonens viktigste oppgaver?

Den viktigste oppgaven vår er å bygge ut Bjørvika, altså den andelen vi har, også gjøre Bjørvika til Norges mest attraktive bo- og næringsområde som da er visjonen vår. Det er klart at det er den viktigste målsettingen vi må og skal ha. Og for å komme dit, det er blant annet gjennom nettverksplanlegging og nettverksarbeidet vårt / partnerskapsarbeidet vårt.

9. Som visjonen sier skal dere gjøre Bjørvika til Norges mest attraktive bo- og næringsområde. Har dere konkludert eller kommet frem til svar på hva som driver attraktivitet?

For å si det slik, det er ikke nok at det er attraktivt å jobbe her. Det må være attraktivt å jobbe her, det må være attraktivt å bo her, men det må også være attraktivt å besøke Bjørvika. De tre må i hvert fall fungere for at det skal bli et attraktivt område. Attraktivitet er også miljø for eksempel, det må satses på miljør siden også må det satses på å få folk til å komme hit og ville både bo her, jobbe her og vil besøke området. Det er klart at akkurat det er ikke helt enkelt å få til, men utfordringer er jo spennende å jobbe med. Det vi gjør, vi bygger jo ut trossalt en stor bydel i Oslo. Det sies at ikke i forhold til areal og grunnflate, men i forhold til antall arbeidsplasser, antall leiligheter, antall boenheter og antall folk som bor der, så er Bjørvika en bydel i Oslo på størrelse med Lillehammer by, litt røflig. Attraktivitet har jo også med

nyskapning å gjøre, at du viser noe nytt, noe som er attraktivt, gøy, morsomt å besøke. Og det er klart at Barcode rekken med de høyhusene, opptil 17 etasjer, strekker seg til ca. 67 meter på det høyeste, det var jo tøft i starten for 12/13 år siden. Tøft med tanke på at det var jo mye protester i forhold til utbyggingen. Folk hørte høyhus, siktlinjen blir borte, vi ser ikke fjorden. Men det som er virkeligheten med utbyggingen har i Bjørvika er jo at nå blir indre Oslofjord blir gjort tilgjengelig for Oslos beboere. Før så gikk jo E-18 tvers gjennom her med flere felter og det var hvert fall ikke lett å komme ned til fjorden herfra da. Det var industri her, industribebyggelse, industriutbygging her, skipsverft, etc. Det som skjer nå, nå blir det bygget ut og det blir gjort tilgjengelig for hele byen. Men tilbake til at det var mye protester, det var også med tanke på høyhus, tett, men det er ikke så tett bebyggelse her som det er på Aker brygge for eksempel, på langt nær ikke. Det har litt med informasjon å gjøre også at folk ikke vet hva som kommer, bare de hørte ordet høyhus, så ble det «nei det vil vi ikke ha». Vi ser det at vi kanskje må være enda flinkere til å informere på et veldig tidlig stadie.

Kommunikasjon

1. Hvordan foregår kommunikasjon internt i organisasjonen?

For det første så har vi jo mail. Også har vi Facebook, for de som er på det, det gjelder ikke alle, inkludert meg selv. Men vi kommuniserer veldig mye gjennom direkte kommunikasjon. Vi sitter i et åpent landskap og før jeg begynte i OSU, så var jeg ikke vandt med å sitte i åpent landskap, jeg hadde bare så vidt prøvd det og var skeptisk, men det har fungert veldig bra. For når man sitter på den måten her, så fanger man opp en del ting som du indirekte er med på, du kan få med deg en del ting som du har nytte av, selv om du ikke sitter direkte involvert i den diskusjonen som foregår et annet sted i lokalet. Vi har jo fire møterom her, de blir jo flittig brukt. Men møter og møter, man skal ikke møtes bare for å møtes, vi har ofte «minimøter», stående møter i lokalene og har dratt nytte av et åpent landskap. Kommunikasjon går veldig mye direkte, alt må ikke være pr e-post. Internt er det veldig åpen diskusjon og det går veldig greit. Vi er veldig avhengig av det også, for vi må ofte ta beslutninger, også raske beslutninger. Ikke raskere enn at vi har fått det grunnlaget som skal til for å ta en riktig beslutning. Vi har prøvd «partnernettverk-informasjon», men det lykkes ikke helt. Akkurat navnet på dette husker jeg ikke, men det var noe digitalt.

2. Er du fornøyd med kommunikasjonsflyten? Og hva mener du bør forandres / kan forbedres i forhold til det?

Det fungerer godt, det vi også er flinke til er at vi har det vi kaller kontormøter, ca. en gang i måneden, der hele firma samles for å informere alle i bedriften om det som har skjedd i det siste av vesentlig ting som alle må vite om. Oppdatere hverandre. Eller så har vi da kommunikasjon, vi har ledermøter, vi har møter med Vedal, det fungerer jo hele tiden, men internt i OSU så er det mye direkte kommunikasjon.

3. Kommunikasjon med partnere, opplever du det på samme måte som internt i organisasjonen eller annerledes? Flyt, åpenhet, kanaler

Når vi sitter som vi sitter i en liten organisasjon, så er det mye mer åpent og direkte, men det er ikke noe problem med kommunikasjonen med partnerne, i hvert fall opplever ikke jeg det. Men der er mailsystemet en veldig god hjelper, men man skal bruke den riktig. Det har lett for å bli overøst med mailer, hvert enkelte lille spørsmål på mail, ja det går mye raskere å få svar, men man skal være litt obs på at innboksen også kan bli en liten irritasjon, hvis det blir misbrukt (forstå meg riktig). Også har vi telefon, vi har også konferansetelefoner som også brukes. Så finnes det også et digitalt nettverk.

4. Hvor ofte foregår kommunikasjon med partnere deres og hvilke faktorer trigger frem kommunikasjonsbehov?

Det er jo veldig avhengig av hvilken partner det er. Men partnerne våre, arkitekt for eksempel kan det være oftere kommunikasjon med enn eksempelvis web-design. Så det går jo mye på at man møtes her hos oss og det går jo også en del på telefon og mail-system. Det er klart, vi opererer også mye på Facebook og digitale kanaler, men dette kan andre mer om enn meg.

Partnerskap

1. Hvem skaper OSU verdier for? (Aksjonærer, eiere, samfunnet, ansatte)

Altså vi skaper verdier for byen, for folkene, for samfunnet på en side. Også skaper vi verdier for våre eiere på den andre siden. Men det er jo litt forskjellige type verdier. Du er jo kjent med hvem som eier oss, det er jo Entra, Rom og Linstow, som hver eier en tredjedel. Vi må jo skape verdier for våre eiere for at vi skal eksistere, det er klar det. Men det du ser her ute nå, det er jo verdier vi skaper for samfunnet, altså vi gir jo noe tilbake til byen fordi vi for lov til å operere her, så gir vi noe tilbake til befolkningen. Du kan si, er det riktig å si det sånn? Ja jeg synes det er riktig. Det er jo det som er tilfelle, det er jo sammensatt, men opplevelsene her er jo en verdi, at folk kommer hit for å oppleve Bjørvika som ny destinasjon, nytt sted å dra til, det er en verdi. Ytterst på Sørenga, det området har ikke vi bygget, men en av utbyggerne her har bygget en flott badestrand som er blitt veldig, veldig, veldig populær, det er jo helt innerst i Oslofjorden, det var ikke mulighet til å bade her for 20 år siden, men nå er det mulig og den blir mye brukt. Det er en verdi som man da gir tilbake til byen og befolkningen. Så det er både til samfunnet, til befolkningen, til byen også å skape verdier for våre eiere. Det er jo forskjellige typer verdier, også indirekte verdi til de som kjøper bolig her med tanke på verdiøkning.

2. OSU har en partnerstruktur som er kompleks og avviker fra en «normal» organisasjon der hvor alle ledd faller inn under organisasjonen. Er dette noe som merkes direkte eller indirekte i prosjektgjennomføringen?

Ja for det første hvis OSU skulle ha gjennomført den utbyggingen vi har gjort og skal gjøre uten dette partnernetverket, så måtte jo OSU organisasjonen sett helt annerledes ut. Den måtte jo ha vært mye, mye, mye større og organisert på en helt annen måte. Klart, det er mulighet for det også, men nå har vi jo valgt en sånn struktur her, hvor vi er helt avhengige av et godt partnernetverk rundt oss som fungerer. OSU er jo en bedrift som ble opprettet for å bygge ut deler av Bjørvika og da er jo selvfølgelig utgangspunktet tidsbestemt hvor lenge den organisasjonen skal eksistere. Men styrker og svakheter, det er det helt sikkert. Jeg har jobbet i store organisasjoner tidligere, blant annet på entreprenørsiden, da har man veldig mye mer av denne kunnskapen in-house. Men vi har jo denne kunnskapen in-house på den måten at vi har spisskompetanse innenfor de forskjellige partner-områdene. Så jeg ser det på mange måter som en styrke sånn som vi er organisert. Vi er organisert slik at vi klarer å få tatt de riktige, gode og

store beslutningene fortløpende, men selvfølgelig da med innspill i fra våre partnere. Så er vi heller ikke så sårbare da i forhold til oppgangs- og nedgangstider, vi er jo en liten organisasjon.

3. Har du noen gang opplevd interessekonflikter mellom partnerne OSU samarbeider med eller eierne deres?

Sånn umiddelbart kan jeg ikke si det. Hos eierne våre er det tre parter som på mange måter driver med det samme som vi driver med. Alle tre driver med eiendomsutvikling og -forvaltning. Jeg kan i grunn ikke si sånn på stående fot at jeg har opplevd noe interessekonflikt blant våre eiere. Likeverdige eiere som har de samme interessene i OSU som jeg kjenner til i hvert fall.

4. Hvordan tas beslutninger i organisasjonen? Mitt inntrykk er at dere OSU er en flat organisasjon, blir hele teamet inkludert når beslutninger skal taes?

Som nevnt i sted, så er vi jo veldig avhengig av innspill i fra partnernettverket vårt. Også fra arkitekter, fra Vedal systemet, fra konsulentene som da utreder en problemstilling også legger de frem en innstilling ovenfor oss med anbefalinger eller ikke anbefalinger, også gir vi en anbefaling. Så går denne gjennom hos oss og vi tar en del raske beslutninger. Det er klart at vi kan beslutte på et nivå lavere enn Rolf, så sant vi holder oss innenfor vedtatte budsjetter, ect. Og det er klart at i enkelte tilfeller, så er Rolf med på det. Men det kommer litt an på hvilken kostnad det har, og kostnad sett i forhold til inntekt. En beslutning er veldig ofte, ja det kan jo være beslutning i forbindelse med et salg som gir direkte inntekt, men en beslutning går ofte ut på en utførelsesendring, som kanskje medfører en kostnad. Men så skal det videre en inntekt på andre siden igjen, så det er en kost / nytte vurdering som gjøres, så ser man på det, også bestemmer man at OK, dette gjør vi, dette gjennomfører vi. Så beslutningsveiene hos oss er korte og effektive. Vi er ikke flere enn vi er og er enige om at en beslutning, den skal tas raskt, men det skal tas på et riktig grunnlag. Vi skal ha fått forelagt for oss hva er konsekvensen, kostnadmessig, framdriftsmessig, totaløkonomi også tar vi en beslutning. Det er OSU kjent for, å være veldig eksplitt og klare å ta beslutninger. Men vi er veldig oppmerksom på at vi tar ikke beslutning, hvis vi ikke har godt nok grunnlag å ta den på. Det er viktig.

Eierskap

5. Utover gevinstrealisering, ligger det en felles strategi til grunn hos eierne?

OSU vi har jo en strategi som vi alle sammen er involvert i og mer eller mindre med på å utarbeide også blir den strategien lagt frem for vårt styre, våre eiere. Der får vi klarsignal, at den kan vi gå videre med. Men vi har ikke felles strategi, det kan jeg ikke si. Vi er et selvstendig AS, som jobber som sagt med utvikling i vårt område, det er klart at eierne våre har sin strategi, det samme jobber de med, men på andre områder, geografisk andre områder.

6. Har du eksempler på ting som har gått galt i prosjekter du har vært involvert i? Hvordan ble dette håndtert i forhold til partene (deltakerne i prosjektet)?

Jeg har vært med på prosjekter hvor ting har gått galt, som vi har tapt penger på, men ikke her i OSU og i Bjørvika. Jeg har vært med på prosjekter hvor vi har jobbet og jobbet, men ikke klart å komme ovenpå, der hvor vi har slitt helsemessig og slitt økonomisk. Og da er det viktig at i et slikt tilfelle at man klarer å levere et prosjekt som, ja det skal tilføres til en byggherre for eksempel som entreprenør. Du skal levere ett prosjekt, også sitter du som entreprenør og taper penger på det. Det er jo ikke lett. Du jobber, jobber og jobber for å få ting ferdig i tide, så kanskje koster deg mer også taper du mer penger. Så det er en avveging å gjøre, hvor langt skal man gå i forhold til de forpliktelsene man har ovenfor utbygger. Men her i Bjørvika, så har vi hatt et par entreprenører som har gått konkurs, ikke fordi de jobbet for OSU, men det er slikt som skjer av og til. Vi har mange entreprenører her som gjerne vil jobbe for oss igjen. Sånne ting tar noe tid og kan koste. En fasadeentreprenør for eksempel som vi slet veldig med, da er vi inne og ser på løsninger - kan vi bidra med noe som gjør at denne entreprenøren allikevel klarer å gjennomføre prosjektet, og tenker kreativt i forhold til prosjektet også. Man må hjelpe så godt man kan, men innenfor kontraktmessig og juridiske riktige elementer. Eller så er det ikke noe som virkelig har gått galt her. Vi er stort sett på budsjetter, noen har jo pluss eller minuser, sånn er det jo alltid.

Partnernettverk

7. **Petter Braathen utalte seg om at når man skal inn i, kall det «mega-prosjekter» som Bjørvika, så må du gi slipp på kontrollen, for å få kontroll. Hvilke tanker gjør du deg rundt den uttalelsen? (Gi slipp på kontroll gjennom tette relasjoner / partnere.)**

Ja, altså du har jo kontroll. Spørsmålet er bare hvordan. Om du da skal stole på den kontrollen igjennom partnernettverket. Det er klar det at ligge jo noe i det, men ta for eksempel meg som er ansvarlig for all utbygging som vi har hatt, må jo også stole på det nettverket jeg har rundt meg for å være trygg på at vi har kontroll. Men til syvende og sist så er det jeg som sitter med ansvaret, OSU sitter jo med ansvaret, men gjennom nettverket. Vi kan ikke sitter å detalj oppfølge og detaljstyre absolutt alt, det går ikke i den strukturen vi har. Men vi må jo vite om vi har kontroll eller ikke, det skal vi vite.

8. **Synes du kontrollstyringen i OSU fungerer godt?**

Ja. Det som jeg kjenner best til er jo prosjektene våre. Og der har vi jo månedsrapport en gang i måneden, vi rapporterer inn både kvalitet, økonomi, fremdrift, HMS, etc. Men det er klart at på slike prosjekter så er jo mye overlatt til det som skjer ute på prosjektet. Da gjennom våre entreprenører og byggeledelse. Men jeg føler at OSU sitter med god kontroll. Men det er ikke feil det Petter mener. Hvis jeg forstår han riktig så mener han at vi har kontroll gjennom partnernettverket.

9. **Det at OSU nå har gått over til en totalentprisemodell, påvirker dette partnerstrukturen som foreligger?**

Ja, vi får jo inn én stor ny partner, som da blir en samarbeidspartner på utvikling og utbygging spesielt. Det påvirker nok noe den partneren som heter Vedal prosjekt AS, den funksjonen som de da har hatt, den blir nå overtatt av totalentreprenøren. Men samtidig, så skal også Vedal prosjekt hjelpe oss til å følge opp totalentreprenøren. Men det blir jo veldig nedskalert, så de trenger ikke samme tyngde med bemanning, som det de har hatt. Men partnernettverket forøvrig, arkitekten som da har hatt direkte kontrakt med oss gjennom hele prosessen, blir nå

når vi er ferdig med å utvikle prosjektet, overført til totalentreprenøren. Men dette er en helt vanlig struktur, en helt vanlig måte å gjøre det på, men det blir noe annerledes for OSU, ja det blir det. Vi skal jo gjennom den totalentreprenøren som skal være en samarbeidsentreprenør i dette partnernetverket, skal sitte tett på men vi sitter ikke så tett på prosjektet som vi gjør gjennom en byggherre styrte entreprisemodellen vår, det gjør vi ikke. Vi vil ikke gi slipp på å ha kontroll, vi må ta beslutninger, men på en annen måte så må vi innse at en totalentreprenør skal jo ha et visst ansvar. Dermed så vil det nok påvirke oss til en viss grad, det vil jeg si, men positivt.

Avslutning

1. Hvordan tror du utviklingen av organisasjoner med komplekse partnerstrukturer kommer til å utvikle seg i fremtiden?

Det er et vanskelig spørsmål, men for å si det sånn, jeg har tro på denne strukturen. Det skjer veldig mye utbygging i Oslo, veldig mye utbygging i landet, så det at det opprettes organisasjoner som da er eksplisitt for å jobbe med den utbyggingen og med den utbyggingen, så jeg tror det er riktig å ha en mindre organisasjon med et partnernetverk rundt seg. Jeg tror kanskje denne strukturen kommer til å fortsette og kanskje utvikle seg enda mer. Det kommer an på kompleksiteten i prosjektene og hvor langvarig prosjektene er, men ja jeg tror det.

2. Er det noe du ville utalt / deg om, som jeg ikke har spurt om, som er relevant for det vi har snakket om nå?

Ja, jeg synes du har vært flink jeg, det må jeg si du hadde veldig mange gode spørsmål, det må jeg virkelig si. Vi har vært innom informasjon, det er veldig viktig, det er nærmest helt avgjørende at det fungerer godt og det er veldig viktig at vi, at OSU virkelig får føle hvordan fungerer den og den partneren, på en måte følge opp. Vi må ha en mulighet til å si nei takk, nå er det nok, altså hvis ting ikke fungerer sånn som det skal, sånn som vi vil og sånn som det må gjøre i det og det prosjektet. Så mulighetene for å ha en «avhoppsmulighet» uten at det skal være for store konsekvenser. Og det må vi være helt åpne på. Når vi inngår avtaler med en stor samarbeidsentreprenør også for eksempel, så må vi være helt åpne på at hvis ikke dette fungerer, det kan være mange grunner til det. Det kan være på det menneskelige plan, på

kjemien, på kulturen, så må man ha muligheten til å si at nei takk, da må man innse begge parter at dette fungerer ikke, så sier vi nei takk til videre samarbeid. Og det er viktig, veldig viktig.