



Via Nordica, Helsingfors 10. juni 2008

”Från väghållare till samhällsbyggare - Näringslivets syn på förändringen”

Konsernsjef Terje R. Venold

Veidekke ASA

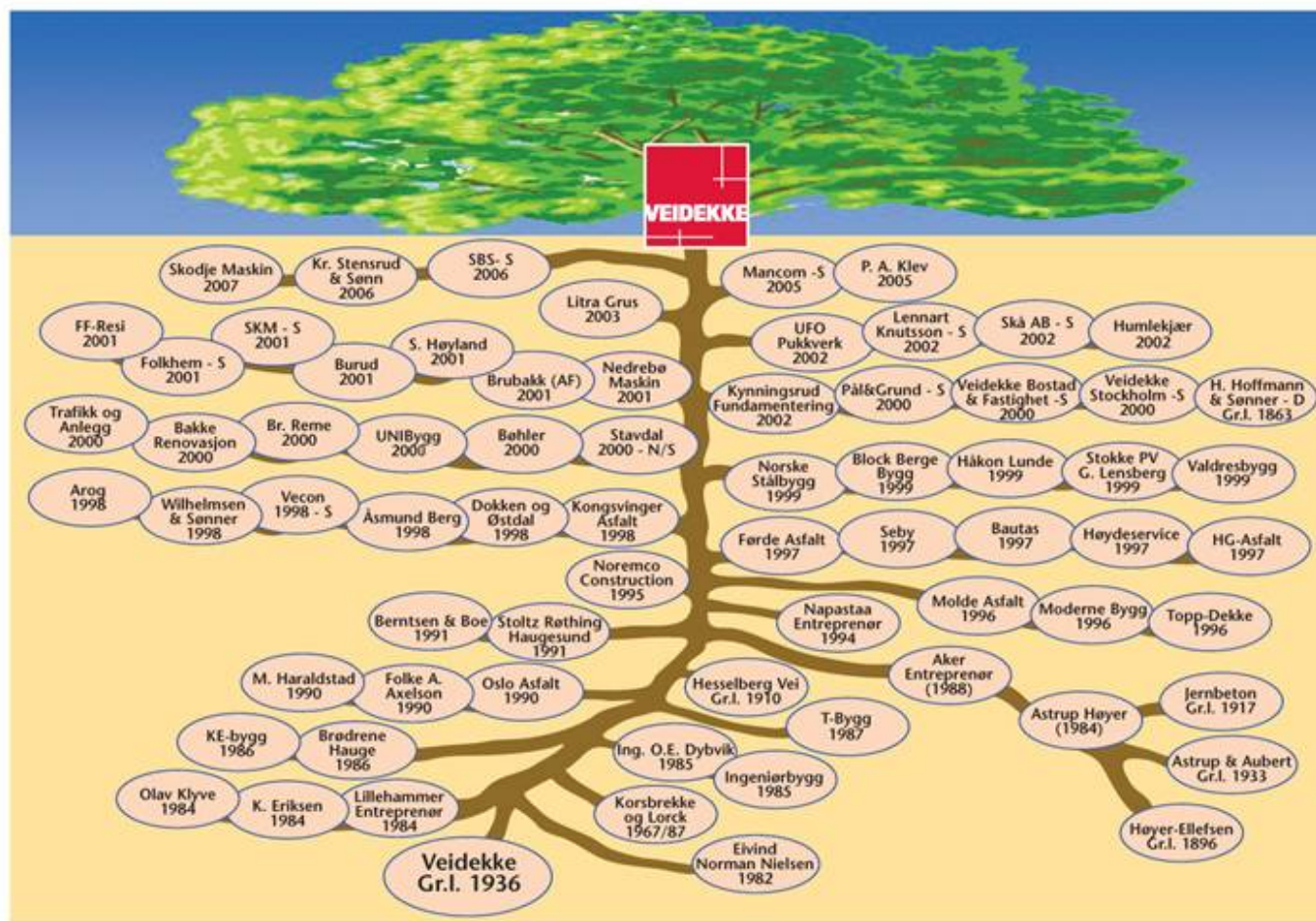


Kort om Veidekke Veibygger



- Vegvesenet er en av våre aller største kunder i de tre skandinaviske landene
 - Både hva gjelder nybygging og drift/vedlikehold
- Slik er det nå og slik har det vært i mange år
 - I sin norske virksomhet har Veidekke vært veibygger helt fra starten i 1936

Kort om Veidekke Vekst og verdiskaping



- Børsnotert i 1986
- 72 år uten tap
- 70 bedrifter tilknyttet Veidekke siste 25 år
- Vokst fra 400 ansatte i 1980 til 6475 ansatte i dag
- Skandinavias fjerde største entreprenør og eiendomsutvikler
- Eneste ledende med utgangspunkt i Norge

Kort om Veidekke

Veidekke-konsernet



VEIDEKKE ASA

- Omsetning i 2007 på NOK 19,3 mrd.
- 6475 medarbeidere
- Sentrale eiere:
 - OBOS 26,0%
 - Folketrygdfondet 8,6%
 - 2.747 medarbeidere 15,7%
 - If Skadeforsikring 8,3%

NORGE

Omsetning NOK 13,0 mrd.
4600 medarbeidere

SVERIGE

Omsetning SEK 3,7 mrd.
1160 medarbeidere

DANMARK

Omsetning DKK 2,8 mrd.
715 medarbeidere

**Næringsbygg og
andre bygg**
35%

**Boligbygging og
boligutvikling**
25%

**Infrastruktur og
Industrianlegg**
25%

**Asfalt og
Veivedlikehold**
15%

Disposisjon

- **Bakgrunn og erfaringer**
- Samarbeid og læring
- Kostnadsutfordringen
- Veien videre



Bakgrunn og erfaringer

Samspill



- Samspillet med vegvesenet i de nordiske landene opptar oss i meget høy grad
- Vi har gjennom årene deltatt aktivt i diskusjonen av samspills- og kontraktsformer og organisasjonsform
 - Primært via våre bransjeorganisasjoner
- Vi har så langt ingen virksomhet i Finland og derfor ingen direkte, egne erfaringer å bygge på
 - Men vi forstår at man er kommet langt i et velutviklet og godt samarbeid

Bakgrunn og erfaringer

Omorganisering



- Det som har skjedd de siste 10 årene med hensyn til organisering er blitt godt dokumentert tidligere i dag
- I hvilke land har forandringene vært størst de siste årene sett fra et leverandørperspektiv ?
 - I Danmark og Sverige har det vært relativ små endringer innen vegorganisasjonene som har hatt betydning for leverandørmarkedet
- I Finland og Norge har det derimot vært omfattende endringer som har påvirket næringslivet generelt og leverandørmarkedet spesielt
 - Endringene i disse to land har mange fellestrekk og har skjedd tilnærmet sammenfallende i tid
 - Dog synes det som om Finland har hatt en større forandringstakt og mer vidtrekkende endringsprosess enn Norge
- Den vesentligste endringen på norsk side er at egenregivirksomheten ble skilt ut som eget selskap, Mesta, fra 2003
 - Alle nye anleggsoppdrag ble konkurranseutsatt fra samme tid
 - Innen drift og vedlikehold skjedde dette gradvis

Bakgrunn og erfaringer

Krevende endringsprosess



Observasjoner om de forandringer som har skjedd, sett fra leverandørindustrien:

- De sentrale argumenter og ønsker for å gjennomføre endringene synes å ha blitt oppfylt
 - Profesjonalisering
 - Bedre ressursutnyttelse (ikke minst når det gjelder mennesker)
 - Økt aktivitetsnivå
 - Kostnadsbesparelser etc.
- De organisasjonsmessige endringer var nødvendige
 - Ikke bare sett med næringslivets øyne
- Store organisasjonsmessige utfordringer ved å gå fra å være både bestiller og utførende til å kun å bli bestiller
- Det stiller store krav til lederskapet hos de etater som skal gjennomgå omfattende organisatoriske endringsprosesser
 - Men også hos leverandørindustrien!
- Svært viktig at alle parter er innstilt på å lykkes med endringene

Bakgrunn og erfaringer

Hva har fungert bra?



- Endringstakten synes tilfredstillende
 - I Finland kanskje vel høy, i Norge kunne kanskje takten ha vært noe høyere
- Rask og effektiv utskillelse av produksjonsenheter i begge land
- Organisasjonenes roller som Planlegger, Bestiller og Forvalter er blitt positivt forsterket
- Næringslivet, og andre som er avhengig av en fungerende infrastruktur, har fått en klart definert part å forholde seg til i spørsmål som dreier seg om samferdsel på vei

Bakgrunn og erfaringer

Hva har fungert mindre bra?



To spørsmål til overveielse:

- Kunne endringsprosessene ha vært håndtert med en noe større grad av besluttsomhet?
 - Spørsmålet kan i alle fall stilles i Norge
- Burde myndighetene lagt noe mer arbeid i å forsikre seg om at det ikke ble stilt spørsmål ved om det eventuelt ble gitt statlige subsidier til de utskilte selskaper, dvs. Mesta og Destia?

Disposisjon

- Bakgrunn og erfaringer
- **Samarbeid og læring**
- Kostnadsutfordringen
- Veien videre



Samarbeid og læring

Løser oppgaver i fellesskap



Erfaring som leder av et skandinavisk selskap:

- De muligheter vi har å lære og inspireres av hverandre over landegrensene
- Den åpenhet som er til stede for det som er nytt, og kanskje litt annerledes

Vi har et grunnleggende godt samarbeid med vegvesenet i alle de tre landene

- I Norge med den mangeårige tradisjon vi har som ledende veibygger
- I Sverige er vi vist tillit og har fått store oppdrag
 - Bygging av ny E4 forbi Uppsala
 - Entreprise sammen med Vägverkets produksjonsenhet, et samarbeid som fungerte meget bra
 - Er nylig tildelt to store tunneloppdrag på Norra Länken
 - Bygges av vår anleggsenhet i Stockholm i tett samspill med vår norske anleggsvirksomhet
- Har hatt store utbyggingsoppdrag også i Danmark

Samarbeid og læring

Helse, miljø og sikkerhet / Ytre miljø



Et annet område hvor vi lærer av hverandre er innen helse, miljø og sikkerhet:

- I Norge har vi vært begünstiget av de krav våre store internasjonale kunder stiller til sikkerhet i forbindelse med petroleumsprosjektene offshore og på land
 - Det skjerper oss ytterligere i vårt sikkerhetsarbeid
- Vi ser hvordan denne sikkerhetsfilosofien sprer seg både til Danmark og Sverige

Ytre miljø virkelig satt på kartet de siste årene:

- Utfordringene her kjenner ikke noen landegrensener
 - Tilnærmet lik organisering i de nordiske landene og klarere rollefordeling bør gjøre det lettere å finne frem til de beste løsningene

Disposisjon

- Bakgrunn og erfaringer
- Samarbeid og læring
- **Kostnadsutfordringen**
- Veien videre



Kostnadsutfordringen

Et sammensatt bilde



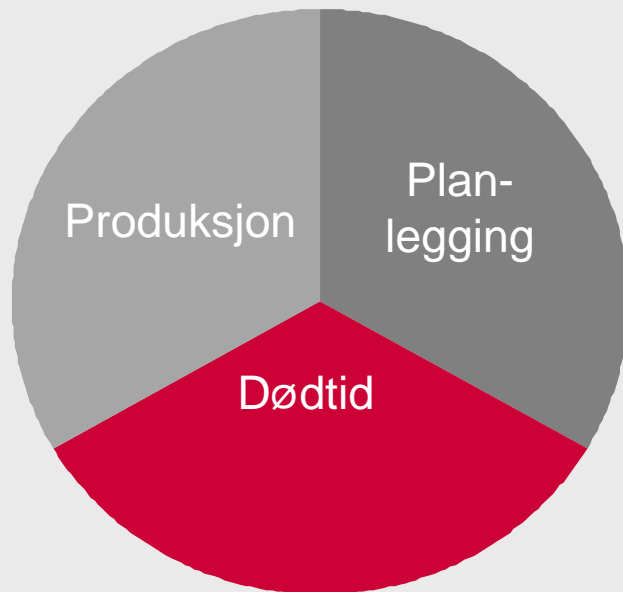
- Effektiv bruk av de veimidler som blir stilt til rådighet av politikerne, er et ansvar for oss som er aktører innen området
 - Det gjelder forvaltningsmyndighetene, og det gjelder oss utførende
- Vi konkurrerer om bevilgningene med andre gode formål
 - Må derfor kunne tilby optimale løsninger basert på samspill og god dialog mellom bestiller og utførende
- Kostnadsutviklingen har vært mye i fokus den senere tid, både innen bygg og anlegg
- Dette er et sammensatt bilde med mange årsaker
 - Vi kan konstatere at et boligprosjekt eller anlegg er blitt dyrere å bygge
 - Men hva skyldes kostnadsvekst og hva skyldes kvalitets- og standardheving?

Kostnadsutfordringen

Forbedring gjennom involvering



Tidsbruk på en byggeplass



- Uansett kan vi som entreprenører drive vår virksomhet mer effektivt
 - Studier viser at 1/3 av tiden kan være dødtid
- Veidekke har grepet dette an gjennom forbedringsprosesser basert på involvering
 - Vi trekker med alle våre medarbeidere i målformulering, planlegging og oppfølging på våre prosjekter
- Har vist seg å ha svært positive effekter på så vel timeforbruk som skader og fravær
 - Vi utnytter en ressurs som hele tiden har vært der, men som vi ikke i tiltrekkelig grad har nyttiggjort oss
 - Også her har vi gleden av å se positive effekter over landegrensene hvor man lærer av hverandre

”I løpet av en godt planlagt arbeidsdag går jeg 5-6000 skritt. Det blir fort det dobbelte når planleggingen er dårlig.”

Svenn Are Leraand,
tømrer med skritteller



Kostnadsutfordringen

Samspill med kunder og leverandører



- Vi arbeider også med andre elementer av vårt kostnadsbilde
 - I vår IoU-virksomhet med utvikling av nye produkter og prosesser
 - I samspillet med våre leverandører
 - På innkjøpssiden
- Grunnleggende for vårt arbeid med kostnadsbesparelser og effektivisering er at vi har et åpent og tillitsfullt samarbeid med våre kunder

Disposisjon

- Bakgrunn og erfaringer
- Samarbeid og læring
- Kostnadsutfordringen
- **Veien videre**



Veien videre

- Endringene de siste 10 årene har vært omfattende – og nødvendige
 - Vi ser positive resultater i form av at de samfunnsoppgaver vi er satt til å løse blir gjennomført mer effektivt

Men det er fortsatt mye å gå på:

- Vi som utførende kan ytterligere effektivisere vår egen drift
- Vegmyndighetene i de nordiske landene bør i større grad trekke på de private aktørers kompetanse, erfaring – og kreativitet! – i å løse komplekse utbyggingsoppgaver
- Dette kan skje på mange måter og tilpasset de aktuelle oppgaver
 - Vi har gode erfaringer med både totalentrepriser og OPS
 - Prosjektfinansiering kan bidra til mer helhetlig utbygging



- Løsningene er der – det sentrale er våre holdninger og vår vilje til å ta disse løsningene i bruk!



VEIDEKKE

BITELLI