

Concept-programmet

- Concept-programmet er Finansdepartementets forskningssatsing som er etablert for å bidra til fornuftig valg av prosjektkonsept og økt nytte av offentlige investeringer.
- Programmet er forankret ved NTNU og samarbeider med sentrale fagmiljøer i inn- og utland, og aktørene knyttet til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter.

Nytt fra Concept-programmet

Byggherrens kontraktstrategi. Nytt temahefte



Forfatteren Ola Lædre
(førsteamanuensis, NTNU)

Ola Lædre forsvarte i 2006 sin doktoravhandling ved NTNU om valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekter. Temaet er relevant for mange, og Concept har nå utgitt et temahefte som gjengir de viktigste anbefalingene fra avhandlingen i mer popularisert form.

I bygg- og anleggsprosjekt vil byggherren normalt inngå kontrakter med både entreprenører (produserende part) og de prosjekterende (leverandør av planleggingstjenester). Kontrakten gir et rammeverk for samarbeidet, og fordeler både ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene. Byggherren ønsker ideelt å beholde fleksibilitet til å styre mot overordnede mål (dvs. endre prosjektets utforming underveis), men ønsker samtidig å overlate den kostnadmessige risikoen til sine kontraktspartnere. I realiteten må han balansere de to hensynene.

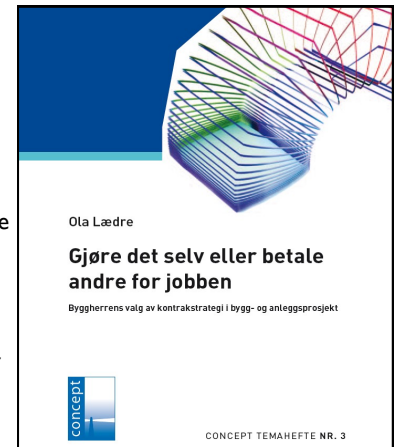
Hvilken kontraktstrategi som er optimal i et gitt prosjekt vil avhenge av:

1. Generelle og bedriftsspesifikke forhold, som lovverk, standarder, byggherrens størrelse og diversifiseringsmuligheter (evne til å bære risiko), egen kapasitet og kompetanse, hvilke kontraktstrategier man har erfaring med etc.

2. Prosjektspesifikke forhold, som prosjektets omfang, varighet og strategiske viktighet, mar-

kedsforholdene, kompleksitet og antall grensesnitt, usikkerhet og usikkerhetens påvirkbarhet etc.

I temaheftet gjennomgås de viktigste faktorene som bør vurderes for hver av kontraktstrategiens åtte deler. Det valg som tas for én del vil påvirke hva som er optimalt for øvrige deler. Alt må derfor ses i sammenheng og i realiteten er utforming av kontraktstrategi en iterativ prosess. Det som er viktig er at byggherren har et bevisst forhold til sin kontraktstrategi, og at strategien er komplett og hensiktsmessig.

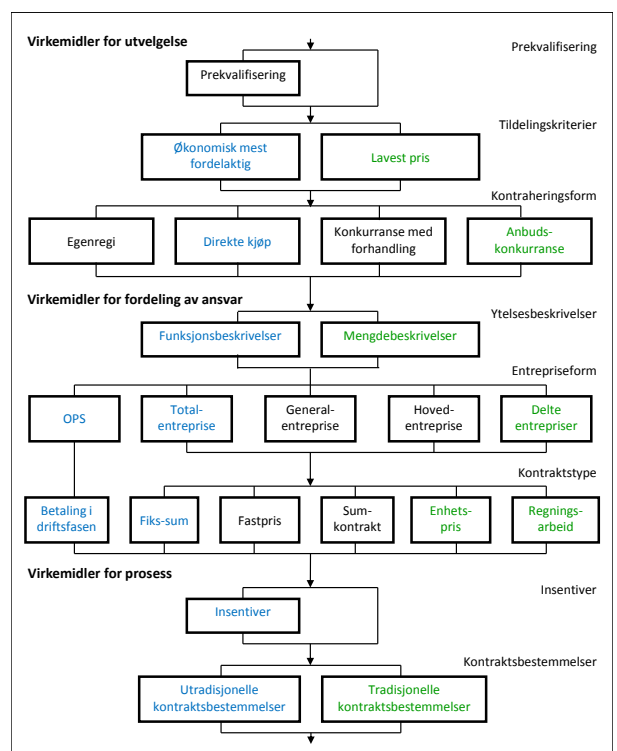


Ola Lædre er i dag førsteamanuensis ved NTNU, Institutt for bygg, anlegg og transport, og del av Concepts forskergruppe.

Temaheftet kan lastes ned her: www.concept.ntnu.no/publikasjoner/temahefter

Innhold:

Byggherrens kontraktstrategi. Nytt temahefte	1
Ny arbeidsrapport om kostnads-styringen ved Opera-prosjektet	2
Store skip i tunnel i et fjell. Konseptet som leter etter en begrunnelse	3
Overordnet styring av offentlige investeringsprosjekter i Kina	7
Presentasjon av Bjørn Andersen – styremedlem i Concept og leder for Norsk senter for prosjektledelse	8
Trafikanalys Nordisk Seminar om kostnads-kontroll og kvalitetssikring av beslutninger i transportsektor	9
Jubileum for Forsvarets PRINSIX-modell	9
Få plasser igjen til Concept Symposium 2012	10
Andre aktuelle hendelser	10



Ny arbeidsrapport om kostnadsstyringen ved Opera-prosjektet



”Prosjektet holdt seg innenfor kostnadsrammen, men måtte benytte så godt som hele usikkerhetsavsetningen (...) Gjennomgangen av den overordnede kostnadsstyringen indikerer at prosjektet hadde manglende kontroll på sluttkostnaden, og at etaten og eierdepartementet hadde ulike oppfatninger av hvordan kostnadsutviklingen skulle rapporteres og håndteres”

Statsbygg hadde ansvaret for Operaprojektet som ble gjennomført i perioden 2002-09.

Som ledd i Concept-programmets gjennomgang av kostnadssiden for avsluttede KS-prosjekter har forsker Torbjørn Aass ved sett nærmere på blant annet Operaprojektet, med sikte på å vurdere om de økonomiske rammene for prosjektet var realistiske og om den overordnede kostnadsstyringen var tilfredsstillende.

Prosjektet holdt seg innenfor kostnadsrammen, men måtte benytte så godt som hele usikkerhetsavsetningen. Kostnadsramme og styringsramme ble prisregulert med en egen indeks som skulle følge den reelle (og høyere) prisutviklingen for bygg- og anlegg i Østlandsområdet.

Til tross for at denne prisreguleringen ga prosjektet betydelige utvidede rammer underveis i gjennomføringen (opp til 15% p.a.), måtte styringsrammen økes med i overkant av 700 millioner kroner i tillegg. Årsaken til dette var i hovedsak i negative utslag av usikkerhet. Dette indikerer at estimatene

som lå til grunn for rammene var for lave.

Styringsrammen i prosjektet ble økt fire ganger fra 2006 til medio 2008, hvorav de tre siste anmodningene om økt ramme ble sendt i løpet av en periode på ca 14 måneder. Gjennomgangen av den overordnede kostnadsstyringen indikerer at prosjektet hadde manglende kontroll på sluttkostnaden, og at etaten og eierdepartementet hadde ulike oppfatninger av hvordan kostnadsutviklingen skulle rapporteres og håndteres. Prosjektet opplevde også lang saksbehandlingstid og midlertidige ”stoppordrer” underveis i produksjonen blant annet som en følge av behovet for økte rammer. Dette var kostnadsdrivende og tyder på at det på departements- og politisk nivå var en manglende forståelse av hvordan dynamikken i store byggeprosjekt fungerer.

Rapporten peker på viktigheten av at utbygger og eierdepartement etablerer omforente prinsipper for kostnads-

styringen og bruken av usikkerhetsavsetningen. Dette er særlig viktig i komplekse og ambisiøse prosjekter hvor en må vente betydelig utslag av usikkerhet, også vedrørende behov og omfang.

Totalkostnaden for Operaen ble på 4 378 mill. kroner.

Arbeidsrapporten finnes på Concepts hjemmeside www.concept.ntnu.no/publikasjoner/arbeidsrapporter



Programlederens hjørne:

Store skip i tunnel i et fjell

Konseptet som leter etter en begrunnelse

Stad skipstunnel er på nytt, hele 28 år etter at prosjektet ble startet, havnet på politikernes bord. Den 27. mars i år ble KSI-rapporten fra Holte Consulting AS og Pöyry AS overlevert Fiskeridepartementet. Regjeringen vil måtte avgjøre om prosjektet skal forkastes eller om forprosjekt skal settes i gang. Concept-programmet har lenge interessert seg for dette prosjektet. Ikke fordi det gjelder verdens største og første skipstunnel, men fordi det på mange måter er ekstremt. Og det er ekstremtilfellene en lærer mest av. Her har man en særdeles langtrukken tautrekking mellom lokale interessenter og Staten med gjentatte omkamper, nye utredninger og nye forslag. Prosjektforslagene byr på fantasifulle mål, galopperende kostnader og sørgelig lav samfunnsnytte, samtidig som mulighetsrommet forblir uutforsket. Vi har analysert Stad skipstunnel i to studier: i Concept rapport nr. 21 med undertittel «Logisk minimalisme og de avgjørende valg», og nr. 26 med tittelen «Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner». Nedenfor følger noen refleksjoner fra disse studiene der en ser det hele i et større perspektiv.

Allerede på 1870-tallet fantes det skisser til en skipstunnel gjennom Stadlandet. Ideen ble aktualisert og vurdert av den tyske okkupasjonsmakten under 2. verdenskrig som et tiltak for å unngå trusselen fra allierte fly og ubåter ved å seile innaskjærs. Tanken om en skipstunnel ble tatt opp igjen etter krigen, og i

Allikevel vil de lokale aktørene bygge tunnelen. Staten som skal betale regningen sa nei fordi konseptet, det vil si tunnelen, ikke er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Istedenfor realiserte staten to andre konsepter for å bedre sikkerheten på havet: For det første ble skipsleden lagt utenfor det problematiske området

bygget blir kan hende at det er fritidsbåtene som blir den største brukergruppen - ikke skipstrafikken. Da vil den samfunnsøkonomiske lønnsomheten bli svært mye lavere enn prognosene stipulerer.

Et konseptvalg uten alternativer

Hva menes med et konsept? Det er en idé eller tankekonstruksjon som er ment å skulle løse et bestemt problem. Konseptet skal være prinsipielt i den forstand at en kan tenke seg flere ulike konsepter som alternative løsninger av det samme problemet.

I dette tilfellet har en altså ett problem (sikkerhet til sjøs) og fem konsepter som kan løse dette (sikrere båter, ny skipsled, bølgevarsling, liten og stor tunnel). De tre første konseptene er relevante i forhold til problemet og det interessante er at de allerede er realisert. De to siste er ikke relevante, og det oppsiktsvekkende er derfor at initiativtakerne fremdeles holder fast ved disse som konseptet.

Spørsmålet som kan stilles blir: Dersom problemet langt på vei allerede er løst, er ikke tiden kommet for å foreslå et helt annet konsept, eller kanskje heller å kaste inn håndkleet?



nær land, og for det andre ble det innført løpende overvåking og rapportering av vind og bølgeforhold i området, åpent tilgjengelig via Internett.

Men dette tilfredsstilte ikke de lokale

initiativtakerne. De ville nå bygge en større tunnel som også kan ta store skip. Problemet er at dette konseptet i enda større grad er uhensiktsmessig. Logikken er den samme: En større tunnel blir både mindre relevant (store båter berøres ikke av problemet) og mindre lønnsom (kostnaden øker betraktelig). I tillegg er allerede sikkerheten vesentlig bedret ved sikrere båter, ny skipsled og bølgevarsling. Det er lite trolig at skipstrafikken vil benytte tunnelen når været er godt. Resultatet dersom den store tunnelen blir

I 1984 tok lokale krefter initiativet til å få utredet prosjektet.

Planen er å bygge en skipstunnel i fjellet mellom to fjorder, markert med rødt på figuren. Med det vil man unngå å seile utaskjærs på en kort strekning der havet er spesielt vanskelig når bølgene er store. Dette var en god ide i gamle dager da båtene var små og passerte forholdsvis nær land der havet er farligst. I dag er båtene større og sikrere og går lengre ut. Alvorlige skipsulykker hører historien til.

“Alvorlige
skipsulykker hører
historien til.

Dersom problemet
langt på vei allerede
er løst, er ikke tiden
kommet for å foreslå
et helt annet
konsept, eller kanskje
heller å kaste inn
håndkleet?”

Forts. Store skip i tunnel i et fjell

Fravær av en løsning som utløsende problem

En vanlig feil i konseptvalg er at en går rett på en teknisk løsning, istedenfor å ta utgangspunkt i det problemet som skal løses. Det betyr i praksis at problemet defineres som fraværet av én bestemt løsning, noe som innebærer at alternative konseptuelle løsninger utelukkes.

”problemet defineres som fraværet av én bestemt løsning, noe som innebærer at alternative konseptuelle løsninger utelukkes. (...)

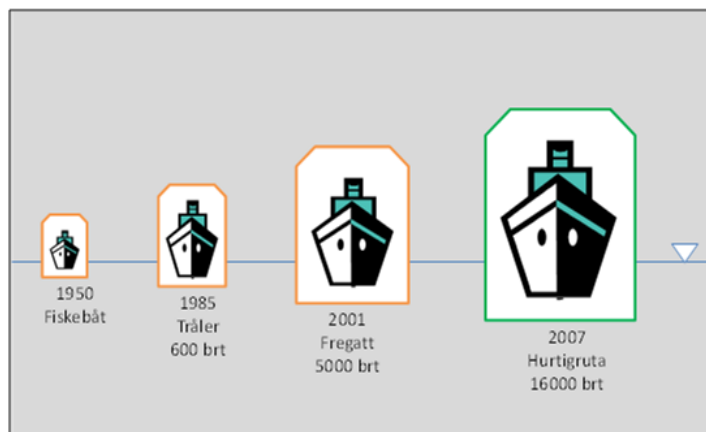
Det heter: «When in trouble, double». Det har så til de grader skjedd i dette prosjektet.”

Eksempel: bondens problem er ikke at avlingen ikke er sprøytet, da finnes det bare én løsning på problemet, nemlig sprøytemidler. Problemet er at avlingen ødelegges av insektangrep, noe som det finnes det mange løsninger på, hvorav sprøytemidler bare er én mulighet.

I tilfellet Stad-prosjektet har pådriverne definert problemet som fravær av skipstunnel. Kystverket derimot har definert problemet på følgende måte: «Problemene på Stadhavet skyldes at forholdsvis grunt vann og kuperte bunnforhold gir svært krevende bølgeforhold i dårlig vær. En strekning på omlag fire nautiske mil er særlig utrygg for mindre fartøy, og fører til at båter får forlenget seilingstid fordi de blir liggende på vent eller må gå lenger omvei forbi Stadlandet». (Kystverket, 2007)

Det handler altså om sikkerheten. Men dersom sikkerheten til sjøs ikke lengre er et vesentlig problem, hva er da problemet? Er det regulariteten når været er dårlig? Eller skadene på lasten? I så fall er kanskje ikke skipstunnelen svaret. Eller er det statens overmakt i denne saken som er problemet? I så fall vil det å få bygget tunnelen etter alle disse årene opplagt være et svar.

Spørsmålet som kan stilles blir da: kan det da tenkes at gjennomføringen av et alternativt og mer samfunnsnyttig investeringstiltak



ville roe ned gemyttene, så sant det ble finansiert av Staten?

Store mål med lite mening

Prosjektets ambisjonsnivå uttrykkes formelt gjennom målene slik disse er formulert. Målene skal være slik at de er realistisk oppnåelige som resultat av prosjektet. Erfaringen er at målene i mange tilfeller er trivielle og ikke gir noen begrunnelse for prosjektet. I andre tilfeller kan målene være alt for ambisiøse og derfor uoppnåelige.

Den tyske okkupasjonsmakten hadde et klart mål og et realistisk ambisjonsnivå for en skipstunnel ved Stad. Det handlet om å sikre militær forsyningstransport mot allierte angrep ved å kunne seile innaskjærs. I de først årene av dagens prosjekt var begrunnelsen for skipstunnelen å øke sikkerheten til sjøs for mindre fartøyer. I 1996 var begrunnelsen i tillegg å bedre regulariteten. I 2003 økte man ambisjonene dramatisk, og begrunnelsen var at tunnelen skulle resultere i økt sysselsetting og bosetting i området. Men ettersom det er lite trolig at skipstunnelen ville kunne gi slike effekter, ble ambisjonsnivået i 2010 justert helt ned til det å øke sjøtransporten ved å redusere ventetid og skader på gods. Sikkerhet til sjøs hadde man nå åpenbart innsett ikke lenger kunne begrunne prosjektet.

Spørsmålet en kan stille er derfor: Er det et reelt behov for en skips-tunnel ved Stad – eller er det bare en utdatert visjon fra tidligere tider da rammebetingelsene for skipsfarten var helt annerledes enn i dag?

Liten, større, stor - og aller størst

Vittige tunger forteller oss at «When in trouble, double». Det har så til de grader skjedd i dette prosjektet. Det opprinnelige forslaget i 1984 om en tunnel for mindre fartøy opptil 600 brutto-tonn er blitt endret to ganger, i 2001 til fartøy opp til 5000 brutto-tonn og i 2007 til 16 000 brutto-tonn, som tilsvarer Hurtigrutens største passasjerskip. En tunnel av denne størrelsen skal kunne ta 85 prosent av trafikken som passerer Stad. En større tunnel med dobbelt løp for skip opp til 35.000 brutto-tonn ble også vurdert, men forkastet som ikke samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Det bemerkelsesverdige er at etter hvert som Staten aviser prosjektet, så kommer de lokale interessentene tilbake med et nytt forslag, med en annen problemforståelse og en annen begrunnelse - men med det samme konseptet bare i større format. Enda mer bemerkelsesverdig er det at Staten tilsynelatende hver gang tar dette for god fisk og tillater terningene å rulle enda en gang.

Forts. Store skip i tunnel i et fjell

Det er åpenbart at dette slår ut på kostnadssiden. Det er et kjent paradoks i store offentlig investeringsprosjekter at kostnadsestimatene aldri nedjusteres over tid. De går alltid oppover og ofte eskalerer kostnadene. Så også i Stad-prosjektet, som vist i figuren. I nominelle kroner er nå kostnadsestimatet mer enn 20 ganger høyere enn det opprinnelige estimatet i 1985. Prisjustert dreier det seg om en tidobling.

Erfaringen er at det første estimatet ofte er alt for lavt, som i dette tilfellet. Det kan være mange årsaker til feilestimering. Manglende informasjon, estimeringsteknikken, lang tidshorisont, osv. Men vi vet også at det i mange tilfeller, og særlig i prosjekter som skal finansieres av Staten, så vil de første estimatene være svært lave. Der dette er gjort med forsett og kalles for taktisk estimering.

Spørsmålet som kan stilles er: Hadde prosjektforslaget eksistert i dag dersom de tidlige estimatene hadde

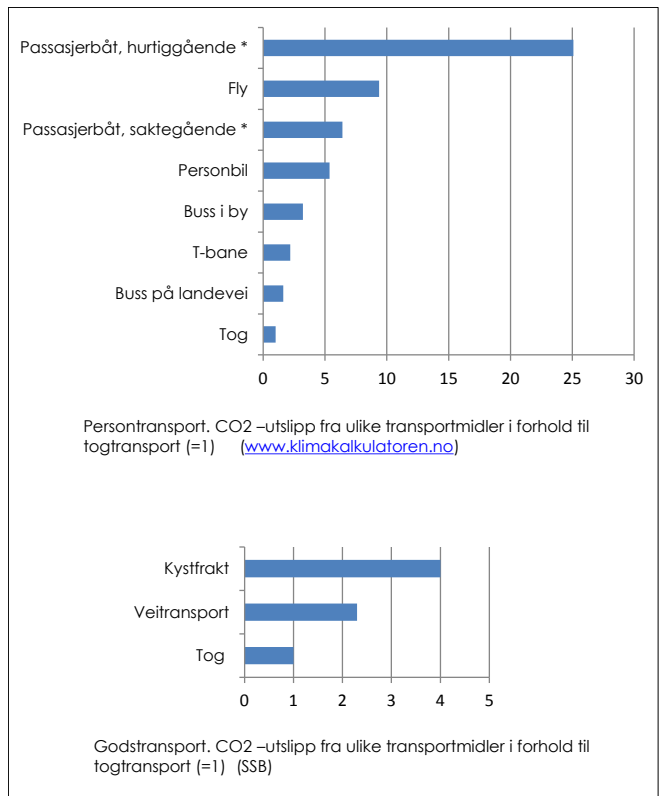
en analyse av større investeringsprosjekter handler det om prosjektets forutsetninger og beslutningsunderlaget som danner premissene, og tiltakets mål som representerer konklusjonen.

I tilfellet Stad skipstunnel, bygger en på en slutning der tunnelen er hovedpremiss og konklusjonen er sikkerheten for skipsflåten på den aktuelle kyststrekningen. Slutningen mister sin gyldighet etter som årene går fordi premissene endres vesentlig ved at skipsflåten utgjøres av stadig større og sikrere båter, og rammebetingelsene endres ved systematisk og presis bølgevarsel og sikrere skipsled. Det som er nokså opplagt er at behovet for tunnelen har avtatt over tid også fordi det er blitt flere transportveier og transportmidler i tillegg til kysttransporten, som ikke minst miljømessig er mere energieffektive og har bedre klimaeffekter, som vist i figuren.

Det logiske og argumentasjonsteoretiske hovedproblemet i dette

tilfellet ligger i at motstandere så vel som tilhengere av prosjektet har startet fra hver sin ende av resonnet: Tilhengere har grovt sagt vært av den oppfatning at etableringen av tunnelen etter hvert vil rettferdiggjøre behovene for

den. Motstandere, eller dem som har hatt betenkeligheter med prosjektet, har argumentert for en behovsanalyse først for deretter å vurdere hvorvidt prosjektet skal iverksettes. Dette har ført til at man i en årrekke har kunnet holde liv i prosjektet med utredninger og be-



tenkninger, som har vært basert på svært hypotetiske betraktninger om fordelene og ulemperne prosjektet innebærer.

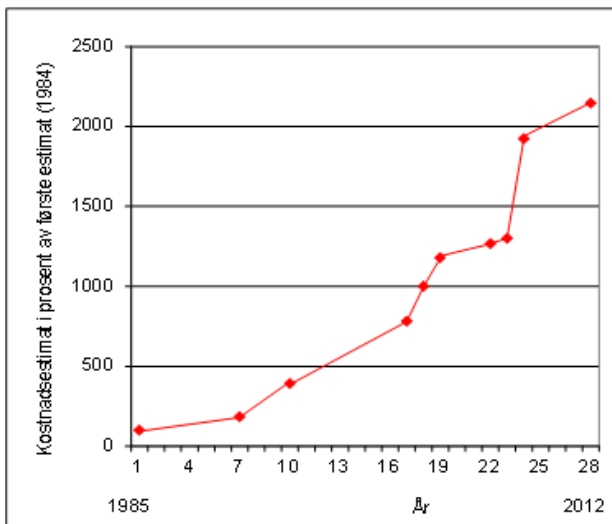
Detaljistenes maktutøvelse

28 år med utredninger har gitt arbeid til mange, men hva er det man har utredet? I statlige investeringsprosjekter er det et krav fra Finansdepartementet at «økonomiske og samfunnsmessige virkninger skal stå sentralt, ikke tekniske aspekter ved konseptene.» Det er de overordnede problemstillingene som skal avklares først. Behovet for presisjon og detaljer er da begrenset. Det vil øke etter hvert som prosessen skrider frem mot planlegging og gjennomføring.

Erfaringen i utviklingen av prosjekter er at for mye informasjon og detaljer ofte er bortkastet og virker tilslørende heller enn avklarende når en ønsker å få frem en helhetsforståelse.

Skjønnsmessige anslag har også generelt lengre gyldighetstid enn eksakte tall. Dessuten reduseres kostnaden for analysene dramatisk når detaljeringsgraden er lav.

“Hele ti ganger har uavhengige eksperter konkludert med at den samfunnsøkonomiske nytten er negativ.



vært realistiske?

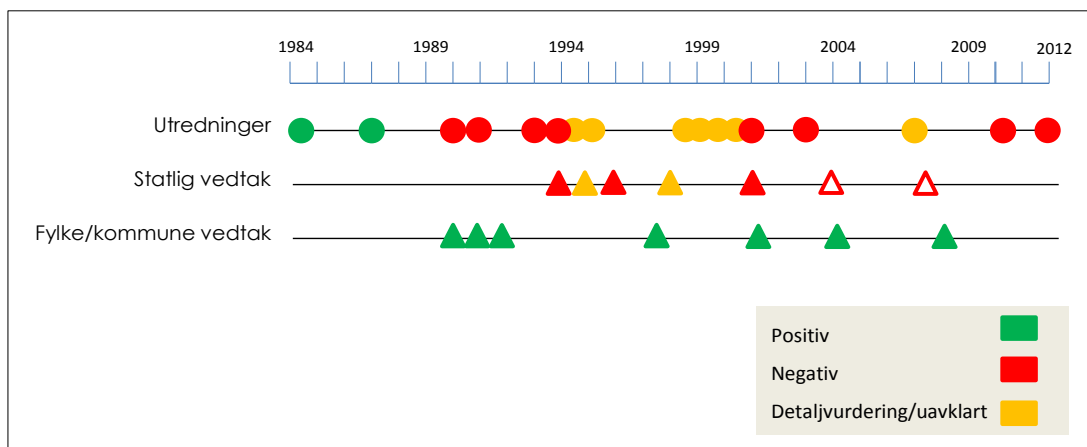
Logikk med og uten en brist

Logikken er læren om gyldige slutninger der en ser på samsvaret mellom premisser og konklusjoner og vurderer gyldigheten av disse. I

Forts. Store skip i tunnel i et fjell

”Vil det være en seier for demokratiet at de lokale kreftene vinner over Staten?”

Eller vil det være et nederlag for demokratiet at Staten ikke en gang for alle har greid å sette en stopper for et dårlig investeringsprosjekt og en særdeles langvarig og ressurskrevende politisk prosess?”



I tilfellet Stad skipstunnel er prinsippet snudd på hodet. Her har en produsert den ene tekniske detaljstudien etter den andre. I løpet av årene har det vært et titalls større utredninger, og i tillegg adskillig flere tekniske delstudier. En har studert geologi, hydraulikk, logistikk, sikrings tiltak, ventilasjon, trafikkvirkninger, etc., det vil si detaljer som ikke gir svar på de store spørsmålene. En har holdt seg lojalt til ett eneste konsept og ikke brukt anledningene til å vurdere alternativer.

Men det skal ikke underslås at det også har vært gjort overordnede nytte/kostnadsanalyser. Hele ti ganger har uavhengige eksperter konkludert med at den samfunnsøkonomiske nytten er negativ. I 2007 reiste Kystverkets konseptvalgutredning spørsmålet om ikke-prissatte konsekvenser ville kunne tippe regnestykket over i det positive. Dette ble imidlertid korrigert i etatens konseptvalgutredning i 2010, der en anbefalte: «ut fra en helhetsvurdering, å ikke bygge en skips-tunnel gjennom Stadlandet».

Spørsmålet som kan stilles er: Hva er de samlede kostnadene for analysene hittil, sett i forhold til (1) hva det i sin til ville kostet å bygge den opprinnelige tunnelen, og (2) hva nytten er dersom tunnelen ikke blir bygget?

Nei, nei, nei - og egentlig ikke

”Jeg har egentlig sluttet” heter det. Det betyr det motsatte - at en ikke har sluttet. Ordet *egentlig* sier noe om at det finnes en skjult virkelighet bak det en ser, der tingene forholder seg annerledes enn vi tror. *Egentlig ikke* blir en dobbeltneegasjon, og derfor en bekreftelse på at alt er ved det samme, er uavklart, eller at en ikke bryr seg.

Staten har i denne saken gang på gang sagt et klart og utvetydig nei, godt støttet av de samfunnsøkonomiske utrederne. Men signalene de siste årene er blitt mer uklare og kan kanskje tolkes mer i retningen *egentlig ikke*, som figuren antyder.

Det er hittil bare to vesentlige og reelle vedtak som er fattet på statlig hold i denne saken. Den første var Brundtland III regjeringens beslutning i 1996 om å skrinlegge prosjektet på grunn av dets begrensede nytte. Den andre var Bondevik I regjeringens helomvending i 1998 som innebar å gjennomføre et fullstendig forprosjekt. Deretter har Stortinget og forskjellige regjeringer bidratt til at en har fått en serie med utredninger uten at det har ført til en reell beslutning om prosjektet skal gjennomføres eller ikke. Når prosjektet etter hvert er kommet med i Nasjonal transportplan er toget omsider kommet på skinnene - og blir som kjent vanskelig å stoppe om det kommer i fart.

Erfaring fra prosjektfaget tilsier at en lang tidligfase med mange iterasjoner øker sannsynligheten for å lykkes. Når det gjelder tidligfasens lengde i Stad-prosjektet begynner man nå å nærme seg en norgesrekord, og slikt sett skulle lokalsamfunnet ha økt sjansene betydelig for å til slutt innkassere en seier over Staten.

Spørsmålet som da kan stilles er: Vil det være en seier for demokratiet at de lokale kreftene vinner over Staten. Eller vil det være et nederlag for demokratiet at Staten ikke en gang for alle har greid å sette en stopper for et dårlig investeringsprosjekt og en særdeles langvarig og ressurskrevende politisk prosess?

Kilder

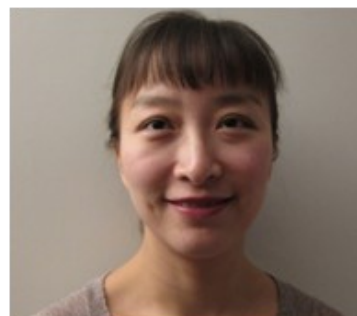
Holte Consulting og Pöyry, 2012, *KSI Stad skipstunnel*, Oslo 13. mars 2012.

Kystverket 2010, *Konseptvalgutredning Stad skipstunnel*, Ålesund, 22.12.2010

Concept rapport nr. 21, 2009, K. Samset, A. Strand og V. F. Hendricks, *Sykehus, fregatter og skips-tunnel: Logisk minimalisme, rasjonalitet – og de avgjørende valg*, Concept-programmet, NTNU

Concept rapport nr. 261, 2009, E. Whist, T. Christensen, *Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner. Tidligfaseprosessen i store offentlige investeringsprosjekter*, Concept-programmet, NTNU

Overordnet styring av offentlige investeringsprosjekter i Kina



Wenting Chen, post doktor ved Concept-programmet

Kinas økonomiske mirakel har resultert i et enormt tempo på hjemmebane når det gjelder investeringer i infrastruktur. En stor del av investeringene foretas av statlige organer eller ved at det gis tilskudd eller statlige lån til private. Alle prosjektene skal godkjennes av det øverste politiske organet i Kina, The State Council. Spørsmålet blir hvordan kvalitetssikringen av investeringene gjøres.

Post doktor Wenting Chen er i gang med en studie av utrednings- og beslutningsprosessen for offentlige investeringsprosjekter i Kina. I en arbeidsrapport som nå er tilgjengelig, presenterer hun kravene til denne prosessen, og peker på viktige spørsmål for videre avklaring.

Prosjektforslagene kommer normalt

via Regional Development and Reform Commissions (RDRCs). Disse må sørge for at det gjøres konsekvensvurderinger etter nærmere angitte retningslinjer. Det skal blant annet gjøres markedsvurderinger, helse- og miljøvurderinger, lokaliseringsanalyser, teknologiske vurderinger og cost-benefit-analyse. Sertifiserte konsulenter brukes til dette.

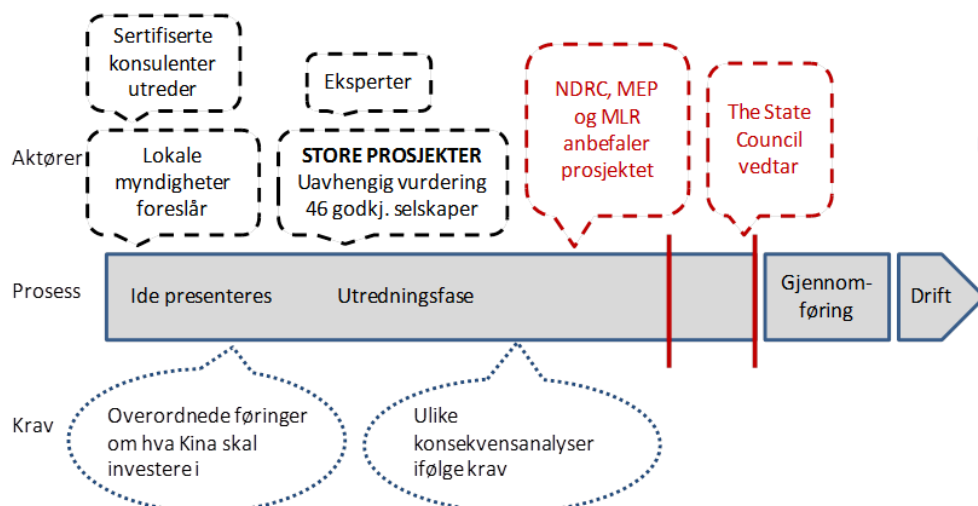
Deretter sendes forslagene til det overordnede departementet National Development and Reform Commission (NDRC) som vurderer dem i samråd med miljøverndepartementet MEP og land- og ressursdepartementet MLR. NDRC, MEP og MLR må enes om et forslag til liste over investeringsprosjekter. The State Council vedtar deretter listen.

For de alle største prosjektene gjelder en "KS-ordning". 46 konsultentselskaper er utvalgt til å foreta en uavhengig gjennomgang og vurdering av prosjektforslagene før NDRC, MEP og MLR tar sin beslutning. Selskapene engasjerer i sin tur eksperter fra en "ekspert-database" i dette arbeidet.

Det er utfordrende å få tilgang til nødvendig informasjon om disse prosessene. Det gjenstår å finne ut mer om hvordan de formelle kravene faktisk praktiseres, hvilke unntak som gjelder, og hvilken rolle ulike aktører har i prosessene, herunder befolkningen og lokale myndigheter.

Arbeidsrapporten finnes her:

www.concept.ntnu.no/publikasjoner/arbeidsrapporter



Presentasjon av Bjørn Andersen – styremedlem i Concept og leder for Norsk senter for prosjektledelse

I et tidligere nyhetsbrev intervjuet vi avdelingsdirektør Peder Berg i Finansdepartementet, som er styreleder i Concept. Denne gangen har vi snakket med et annet styremedlem, professor Bjørn Andersen ved NTNU.

Hva er ditt forhold til overordnet styring av store statlige investeringsprosjekter?

Som professor i prosjektledelse samt prosess- og kvalitetsforbedring, har jeg jobbet med relatert problematikk i 10-15 år, og vært knyttet til Concept like lenge. Tradisjonelt har jeg sterkest tilknytning til prosjektfaget (KS2-relatert), men er også blitt stadig mer interessert i tidligfase og konseptvalg (KS1-relatert).

Norsk senter for prosjektledelse (NSP) er en viktig samarbeidspartner for Concept. Hvor ligger synergiene mellom NSP og Concept?

Begge miljøene er i Trondheim og sammen danner vi et faglig tyngdepunkt innen prosjektstyring og prosjektledelse i Norge. NSP og Concept er representert i hverandres styrer og vi har samarbeidet om flere felles arrangementer og prosjekter.

Samtidig er det en "arbeidsdeling" hvor NSP fokuserer mest på prosjektet mens Concept alltid har fokusert mest på konseptet. En annen forskjell er at NSPs medlemmer også omfatter privat sektor, mens Concept avgrenser seg til statlige prosjekter. Derfor er det nyttig for begge parter å dele nettverk

og erfaringer.

NTNU har nylig laget ny fagplan hvor prosjektledelse og prosjektering er pekt ut som en av de store satsingene. Dette kan gi en kime til ytterligere samarbeid mellom de to miljøene.

Hvordan er utdanningstilbudet når det gjelder prosjektledelse i Norge?

Ved NTNU har vi et femårig siv.ing. eller mastegradsprogram innen prosjektledelse. Her utdannes primært norske planleggere. I tillegg har vi et toårig internasjonalt mastergradsprogram hvor det kommer studenter fra hele verden. Det siste er i stor vekst, og hvis de bare kommer over språkbarrieren er det håp om at mange av disse studentene blir i Norge etterpå. I tillegg har vi bedriftstilpassede etterutdanningskurs i prosjektledelse. Concepts bøker og rapporter er en viktig del av pensum.

Du er også ordstyrer for Concept Symposium som holdes i september. Hva er det vi særlig har å se frem til der?

Concept International Symposium har et godt renommé og er et viktig utstillingsvindu for norsk kompetanse innen prosjektfaget. Det blir en god blanding av metoder, praksis og mange spennende cases. Det er interessant at dette symposiet blir et møte mellom fagene prosjektledelse og samfunnsøkonomi, og derfor tar opp svært viktige problemstillinger.



Professor Bjørn Andersen, NTNU

Les mer om NSP her:
www.nsp.ntnu.no

Les mer om NTNUs studietilbud innen prosjektledelse her:
www.ntnu.no/studier



Trafikanalys Nordisk Seminar om kostnadskontroll og kvalitetssikring av beslutninger i transportsektor

Stockholm, 20. april 2012: Hovedtema på dette andre nordiske seminaret i Trafikanalys' regi var systemer for kostnadskontroll og kvalitetssikring av beslutninger om transportinvesteringer i de nordiske landene. Trafikanalys lanserte en sammenliknende studie av Danmark, Finland, Sverige og Norge, og alle landenes transportmyndigheter var representert.

Norge og Danmark har relativt like modeller, med ekstern kontroll i to steg for de største prosjektene. En viktig forskjell er at det norske KS-systemet forvaltes av Finansdepartementet, mens det danske kun omfat-

ter transportsektor og forvaltes av Samferdselsdepartementet. Fra 2013 vil også Sverige få et nytt planleggingssystem, med tre kontrollsteg og en viss maktforskyvning mot regjeringen. Finland har ingen ekstern kvalitetssikring.

Seminaret inneholdt også andre presentasjoner, fra myndigheter og akademia, om utredning, planlegging og styring av store infrastrukturbygginger. Målet er høyere produktivitet, effektivitet og kvalitet i investering og drift av transportinfrastruktur, og dette berører også spørsmål om valg av finansieringsform og andre incentivmekanismer.



Mer informasjon finnes på seminarets hjemmeside: www.trafa.se/sv/Om-Trafikanalys/Seminarium-och-konferenser/Nordiskt-seminarium-2012/

Jubileum for Forsvarets PRINSIX-modell

Forsvaret markerte 20-årsjubileet for innføring av sin prosjektstyringsmodell PRINSIX den 14. og 15. mai, med en konferanse med temaet "Bedre prosjekter med virksamhets-tilpassede styringsmodeller".

Arbeidet med å etablere et felles prosjektstyringssystem i Forsvaret startet på 1980-tallet, og var et bredt samarbeidsprosjekt hvor alle forvaltningene og flere staber deltok. Modellen som ble utviklet fikk sitt navn fra EDB-systemet som ble etablert for styring av prosjektene, PROsjektbasert INformasjon-System bygget på UNIX plattform (PRINSIX).

PRINSIX ble formelt etablert da Forsvarsdepartementet i 1992 sendte ut skriv til etatene med krav om å bruke denne modellen som grunnlag for gjennomføring av alle investeringsprosjekter. Senere har modellen blitt videreutviklet og nye elementer har kommet til, slik som blant annet en PRINSIX pro-

sjekthåndbok og en egen PRINSIX-utdanning. Modellen betraktes som vellykket og nyttig.

Konferansen hadde både interne og eksterne foredragsholdere, med fokus på planlegging og styring av Forsvarets investeringer, både i et prosjekt- og porteføljeperspektiv. Concept-programmet var representert ved forsker Torbjørn Aass som snakket om bruk av rammeverk for verdistyring av prosjekter. I tillegg holdt avdelingsdirektør i Finansdepartementet, og Concepts styreleder, Peder Berg, et innlegg om viktigheten av rammeverk i statlig prosjektstyring.

Concept gratulerer med jubileet!



FORSVARET
PRINSIX

Få plasser igjen til Concept Symposium 2012

Concept International symposium avholdes 19.-21. september 2012 på Losby Gods i Akershus. Tittelen i år er «Valuing the Future - Public investments and Social Return»

Det er fortsatt mulig å melde seg på, men det er svært få plasser tilgjengelig. Ta kontakt med Carl Christian Røstad for

påmelding så raskt som mulig dersom du er interessert:

carl.c.rostad@sintef.no

/tlf. 928 31 650.

For mer informasjon se symposiumets egne hjemmeside
www.concept.ntnu.no/symposium/cs2012/default.htm



Carl Christian Røstad,
Symposium Director

Andre aktuelle hendelser

PMI Research and Education Conference avholdes 15.-18. juli 2012 i Limerick, Irland. Dette er en av de største internasjonale forskningskonferansene innen prosjektleddelsesfaget, og har i år over 70 sesjoner. Se www.pmi.org/Knowledge-Center/Research-Conference.aspx

Årets **Evalueringskonferanse** avholdes 4.-6. September 2012 i Kristiansand. Arrangør er Norsk Evalueringsforening, denne gang i samarbeid med Universitetet i Agder og Agderforskning. Temaet er *Evalueringsstyring – læring – kontroll* og dekker en stor faglig bredde. Se www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/oekonomi

mi_og_samfunnsvitenskap/sosiologi_og_sosialt_arbeid/evalueringskonferansen

European Evaluation Society holder konferanse i Helsinki, Finland, 3.-5. oktober 2012. Temaet er *Evaluation in the networked society: New concepts, New challenges, New solutions*. Se www.ees2012.org/

The European Transport Conference 2012 holdes 8.-10 oktober i Glasgow, Scotland, i regi av The Association for European Transport. Konferansen arrangeres i år for 40. gang. <http://abstracts.etcproceedings.org/>

Prosjekt 2012, den største norske prosjektkonferansen, finner sted 10. oktober i Oslo Kongressenter. Konferansen arrangeres av Norsk Senter for prosjektledelse (NSP) og Dataforeningen. Concept sponser konferansen og vil delta som utstiller. Se www.nsp.ntnu.no/prosjekt2012

I Stockholm holdes den aller første i en serie **nasjonale konferanser i transportforskning** 18.-19 oktober 2012. Konferansen er et samarbeid mellom de viktigste transportforskningsmiljøene i Sverige. Se www.cts.kth.se/natkonf/forsta-nationella-konferansen-i-transportforskning-2012-1.322078

Concept-programmet

NTNU/
Høgskoleringen 7A
7491 Trondheim

Programleder:
Professor Knut Samset
73594641

Forskningssjef:
Gro Holst Volden
73594670 / 95745565

Forskningsprogrammet Concept utvikler kunnskap som sikrer bedre ressursutnyttning og effekt av investeringsprosjekter. Fokus er tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering er vedtatt. En hovedaktivitet er å drive følgeforskning knyttet til store, statlige investeringsprosjekter. Programmet er finansiert av Finansdepartementet.

Programmet skal være en samarbeidsarena som involverer offentlig forvaltning, forskningsmiljøer og fagmiljøer i næringslivet. Resultatene er åpent tilgjengelig og publiseres fortløpende, blant annet på programmets nettsider.

FINN OSS PÅ
INTERNETT:

WWW.CONCEPT.NTNU.NO