

Nytt fra Concept-programmet

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

2013 Nyhetsbrev nr. 4

Concept i media

Concept-programmets forskere produserer mange forskningsrapporter og vitenskapelige artikler, og vi presenterer forskningsresultater på konferanser i inn- og utland.

I år har også flere av de største avisene laget saker som viser til våre forskningsrapporter. I tillegg har forskerne selv skrevet artikler i ulike medier, og vi har samarbeidet med bladet Stat og styring om et eget temanummer som omhandler offentlige investeringsprosjekter (Stat og styring nr. 3/2013,

september).

Denne økte interessen handler om at Concept nå kan presentere resultater om de første kvalitetssikrede prosjektene. Flere av de første KS2-prosjektene er nå gjennomført og kommet i driftsfasen. Pilotevalueringene av fire prosjekter, Concept-rapport nr. 30, fikk en del oppmerksomhet. Spesielt gjaldt det utbyggingen av E18 i Østfold, som forskerne mente skjer på lite hensiktsmessig vis etter klattemetoden. Det samme gjelder Concept-rapport nr. 33 der

vi dokumenterer at svenskene benytter nytte-kostnadsanalyse langt mer systematisk enn oss ved prioritering av veiprosjekter. Men først og fremst gjelder det Concept-rapport nr. 35 som dokumenterer god kostnadskontroll i de 40 første prosjektene som har gjennomgått KS2 og kommet i driftsfase.

Det er viktig å nå ut med forskningsresultater til et bredere publikum. Det øker muligheten for at arbeidet kan være med å gjøre en forskjell.

Innhold:

Concept i media	1
Håndteringen av klimagassutslipp	2
Innføring i kostnadstimering under usikkerhet	3
Ettrevaluering av investeringsprosjekter	3
Programleders hjørne. Snarveier og omveier på vidda	4
Fokus på transportsektoren	7
Evalueringskonferansen 2013	7
Prosjekt 2013. Konferanse ved NTNU	8
Storbritannia. Stor interesse for statens prosjektmodell	9
Intervju med Halvard Kilde	10
European Transport Conference	11
Transportkonferanse ved DTU	11
Seminar om mernytte	11
Aktuelle hendelser	12

RIKSTIDNINGEN
Prosjektledelse
Små ideer og store prosjekter

STAT & STYRING
Veier uten sammenheng

SAMFERDSEL
Høyere kostnad
Lavere effektivitet
Sløsing med midler

Veier uten sammenheng
DET kom vel ikke som noen bombe, men det fins ikke sammenheng mellom små ideer og store prosjekter. Her er det ikke bare veier som må bygges, her er det en lang vei å gå.

Vi bygger ikke veiene som lønner seg mest
Sverige er det en sammenheng mellom lønnsomhet og hvilke prosjekter som bygges.

Håndteringen av klimagassutslipp i samfunnsøkonomiske analyser. Ny rapport

Store statlige investeringsprosjekter har ofte lang varighet og kan medføre betydelige klimagassutslipp. Det gjelder ikke minst i transport-, bygg- og forsvarssektorene. Global oppvarming og klimaendringer påfører verdenssamfunnet store kostnader, og det er viktig at klimaeffekter håndteres på en konsistent måte i samfunnsøkonomiske analyser.

NOU 2012:16 diskuterte ulike tilnærminger til estimering av karbonpris. Én er å forsøke å anslå den globale skadekostnaden som utslippene medfører. En annen er implisitt verdsetting hvor en tar utgangspunkt i hvilke kostnader myndighetene vil akseptere gjennom å sette mål, undertegne miljøavtaler, vedta en miljøavgift e.l. Ulike tilnærminger og forutsetninger kan gi dramatisk forskjellige karbonpriser. Likevel overlates valget av karbonpris i dag til den enkelte etat eller analytiker.

Derfor er det interessant å spørre hvordan dette håndteres i samfunnsøkonomiske analyser. Concept-programmet har gjennomgått 111 analyser fra KVVU-/KSI-ordningen i perioden 2005-2013. Noen av funnene er:

- 55 % av analysene har prissatt klimagasseffekten. Dette varierer mellom sektorene, og transportsektor ligger høyest.
- Ofte er det kun utslipp fra driftsfasen som beregnes og prissettes eksplisitt.
- Karbonprisen som brukes er relativt lav i de fleste analysene, i gjennomsnitt noe over 200 kr per tonn. Det er ikke

systematiske forskjeller mellom sektorer eller mellom etat og kvalitetssikrer.

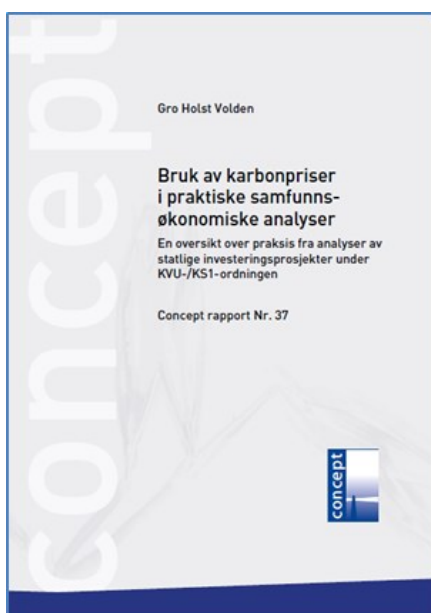
- Få av analysene diskuterer og begrunner valget av karbonpris. De som gjør det har brukt anslag på internasjonal kvotepris eller gjeldende avgiftsnivå. Noen etater benytter standard

er i de fleste tilfeller liten og slår ikke ut på lønnsomheten. Imidlertid trekker 54 % av KVVU-ene og 28 % av KSI-rapportene inn klimamålet på nytt når den samlede vurderingen gjøres. I tillegg opererer man i noen tilfeller med klimamål i form av absolutte krav som ikke nytte-kostnadsvurderes.

Norge har signalisert ambisiøse mål på klimaområdet, og klimamål er omtalt blant behov, mål og krav i tre fjerdedeler av prosjektene i utvalget. Bruken av lave karbonpriser i samfunnsøkonomiske analyser er i kontrast til dette. Når en imidlertid forsøker å korrigere ved å ta klimahensyn på andre vis, kan det bli tilfeldig hvilke utslippsreduksjoner man oppnår per krone. Dette er lite effektivt så lenge skadekostnaden er lik og uavhengig av kilde. Rapporten anbefaler at en heller fastsetter en felles karbonpris som faktisk samsvarer med de norske målene.

Les mer i Concept-rapport nr. 37 som kan lastes ned her:

www.concept.ntnu.no/publikasjoner/rapportserie



sats for alle analyser i sektoren, og denne satsen stammer enten fra en notering av internasjonal kvotepris på et tidspunkt, eller baseres på tidligere studier som har estimert skyggeprisen av å oppfylle Kyotoavtalen.

- Knappt noen har diskutert andre tilnærminger som skadekostnad, togradersbanen eller skyggeprisen på innenlandske mål, heller ikke som en følsomhetsanalyse.
- Kun de helt nyeste analysene har benyttet en stigende karbonprisbane. Øvrige benytter flat pris over analyseperioden.
- Den prissatte klimaeffekten



Gro Holst Volden, Forskningsjef i Concept, har skrevet rapporten

Valget av

karbonpris

overlates i dag til

den enkelte etat

eller analytiker.

Bruken av lave

karbonpriser i

samfunnsøkonomiske

analyser er i

kontrast til Norges

ambisiøse mål på

klimaområdet.

Frode Drevland hadde en sentral rolle i å utarbeide Concept-rapportene. Han har nå utarbei-

Temaheftet forklarer hvordan man bygger opp en kalkyle med ulike poster som alle kan være usikre. I utgangspunktet bør en forsøke å sette opp kalkylen slik at det er minst mulig samvariasjon mellom postene. Da er det hensiktsmessig å opere-

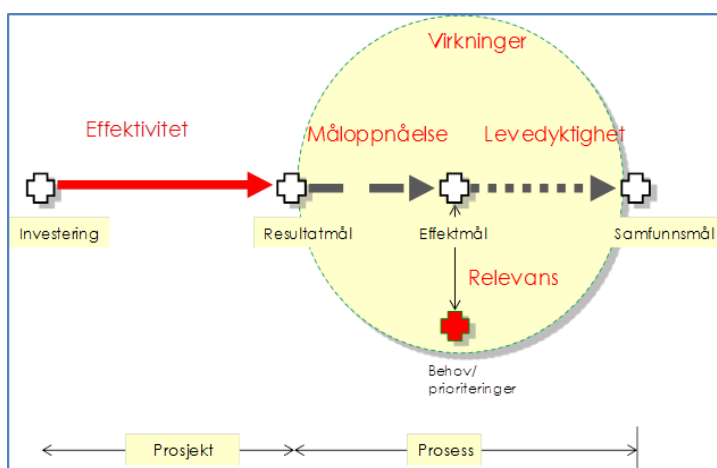
Nedlasting av Temahefte nr. 4 :
[www.concept.ntnu.no/
publikasjoner/temahefter](http://www.concept.ntnu.no/publikasjoner/temahefter)



Førsteamanuensis Frode Drevland fra Institutt for bygg, anlegg og transport ved NTNU, har skrevet temaheftet. Han har vært med i Concepts forskergruppe i flere år.

En av Concept-programmets viktigste oppgaver i tiden fremover er å tilrettelegge for systematisk kunnskap om resultatene av de store investeringene. I fjor gjennomførte vi en pilotstudie hvor fire prosjekter

I år evaluerer vi fire nye prosjekter. To av disse er i gang og



sambandet, og et IKT-prosjekt, IKT Basisløsning for de nye NAV-kontorene. Disse gjennomføres i samarbeid med henholdsvis Menon Business Economics og Norsk Institutt for by- og regionforskning.



Programleder i Concept,
Professor Knut Samset

Programleders hjørne, Professor Knut Samset

Snarveier og omveier på vidda

Statlige ytelser og investeringer uten forpliktelser

Perverse insentiver

Økonomiske transaksjoner beveger verden, på godt og vondt. Ikke alle transaksjoner gir det utfallet en forventer eller er nyttige for samfunnet. Her er to eksempler som er kjent fra økonomisk litteratur:

- Av de første europeerne som befolket Australia på 1800-tallet var hele 160 000 kriminelle som ble uttransportert fra England. Dette skjedde ved at skipseierne fikk betalt et bestemt beløp av staten for hver fange de tok om bord, men ikke for hvor mange som kom frem i live. Grådige og hensynsløse skipseiere sørget for at svært mange av dem døde underveis.
- I Vietnam slet den franske kolonimakten på slutten av århundret med å bekjempe rotteplagen i Hanoi. Det ble derfor innført en ordning der innbyggerne fikk betalt for hver rottehode de leverte inn til myndighetene. Dette førte til at innbyggerne begynte å avle frem rotter for å få betaling. Problemet var der fortsatt og økte.

Hva har disse eksemplene til felles? For det første skjer det i begge tilfellene at noen tilbys en økonomisk fordel. For det andre at giveren ikke oppnår det som var hensikten. Og for det tredje at ordningene med økonomisk kompensasjon fører til at det oppstår såkalt perverse insentiver. Både skipseierne og innbyggerne i Hanoi valgte løsninger

som var lønnsomme for dem selv, men uheldige eller skadelige for samfunnet. Det illustrerer noe som ikke er overraskende for de fleste, nemlig at en ikke kan forvente at den enkelte prioriterer samfunnets interesser fremfor sine egne. Eller omvendt: en kan forvente at de gladelig velger det som er mest lønnsomt for dem selv, uberørt av om det er skadelig for samfunnet. Og dersom anledningen skulle by seg, som i de to tilfellene ovenfor, så gjør de akkurat det.

Løsningen på problemene i de to tilfellene var nærliggende. Den britiske kolonimakten endret ordningen til å betale i etterkant for det antall personer som ankom Australia. Dødeligheten sank dermed dramatisk. I Hanoi måtte myndighetene være villig til å mota hele kadaveret og ikke bare halen for å få slutt på rotteplagen. Hvis ikke ble kadavrene brukt som mat for nye generasjoner.

Fenomenet perverse insentiver er velkjent også i moderne tid. Det forekommer særlig

innenfor internasjonal utviklingshjelp der store bistandsbeløp overføres til land med svake administrative systemer som ikke klarer å hindre at det oppstår utilsiktede virkninger. Utviklingshjelpen er derfor i noen tilfeller mer til skade enn nytte. En ser det også i enkelte velferdsordninger som åpner for at perverse insentiver kan oppstå. Det fører til trygdemisbruk, at folk forsvinner ut av yrkeslivet, at firmaer slår seg selv konkurs for å slippe å betale lønn - ettersom det offentlige overtar lønnsansvaret, etc.

Man ser det også i investeringstiltak. Det gjelder særlig i prosjekter der investeringen ikke medfører forpliktelser for mottakeren i form av medfinansiering, brukeravgifter, driftsansvar, å ta risiko, etc.

Lærdalstunnelen

Byggingen av Lærdalstunnelen er et eksempel. Det er verdens lengste veitunnel på nesten 2,5 mil! Den går mellom Aurland og Lærdal i Sogn og Fjordane. Den stod ferdig i november 2000, og er nå en



Lærdalstunnelen. Verdens lengste veitunnel, 24,5 km. Foto: Wikipedia

... de velger
løsninger som er
lønnsomme for
dem selv, men
uheldige eller
skadelige for
samfunnet

Snarveier og omveier på vidda forts.

del av Europavei 16 mellom Oslo og Bergen som dermed er offisielt oppgradert til stamvei.

Det er fem veier over fjellet mellom Oslo og Bergen. Riksvei 7 over Hardangervidda (merket som nr. 1 i figuren) er den som tar kortest tid og har mest trafikk. Den har i alle år vært hovedveien. Problemet er at den er vinterstengt i perioder. Men dette problemet ble løst i 1991 ved at en åpnet tre nye tunneler slik at en nå hadde vinteråpen vei via Hol og Aurland til Voss og videre til Bergen (nr. 4 i figuren). Mye av trafikken over Hardangervidda flyttet seg da til denne strekningen. Veidirektoratets anbefaling var å gjøre dette til stamveien øst-vest.

Men en handlekraftig statsråd i samferdselsdepartementet ville det annerledes og fikk bygget Lærdalstunnelen slik at stamveien kunne legges en omvei om Lærdal (nr. 5 i figuren). Det fikk riktignok positive konsekvenser for lokaltrafikken i statsrådens hjemfylke,

Sogn og Fjordane, men ikke for trafikken mellom Oslo og Bergen som fremdeles for det meste går over de andre traseene.

Spørsmålet er da: Hvorfor bygget man Lærdalstunnelen? Tunnelen er til ingen nytte i det store bildet og derfor ikke en nyttig investering for samfunnet som helhet. Dessverre er den nyttig hovedsakelig for de som bor i lokalsamfunnet. Med bompengefinansiering ville ikke tunnelen blitt bygget, kostnaden er alt for stor og trafikkgrunnlaget alt for lite. Men pådriverne unngikk dette problemet ved at den ble finansiert i sin helhet av staten uten brukerfinansiering eller bompenger. Dette er uvanlig. Resultatet ble at storsamfunnet fikk hele regningen men lite eller ingen ting av nytten. Det er med andre ord snakk om et perverst insentiv som oppstod fordi noen så muligheten for å få den fullfinansiert av det offentlige og uten forpliktelser for lokalsamfunnet. Godt jobbet av statsråden!

Veier på vidda

Situasjonen i dag er som nevnt at det fremdeles er fem alternative traseer mellom Oslo og Bergen. I år åpnet Hardangerbroen. Det kan vi takke en annen handlingskraftig statsråd fra Sogn og Fjordane for. Også denne er verdens lengste i sitt slag. Den korter ned kjøretiden ytterligere på den opprinnelige traseen over Hardangervidda. Veien kortes også inn med to mil i den andre enden ved Sokna med en snarvei som åpnes i juni neste år. Og ikke minst, sterke interesser utreder nå muligheten for å bygge tunnel under de partiene som er vinterstengt på Hardangervidda (Norconsult, 2010). Da den tidligere statsråden åpnet broen i år, uttalte hun til pressen at det neste må bli en tunnel under vidda. En slik tunnel blir til dels vesentlig kortere enn Lærdalstunnelen, og vil med stor sannsynlighet gjøre begge traseene via Aurland overflødige for øst-vest trafikk, i særlig grad gjelder det Lærdalstunnelen. Synd for skatte-

... en

handlekraftig

statsråd i

samferdsels-

departementet

ville det

annerledes og

fikk bygget

Lærdalstunnelen

slik at stamveien

kunne legges en

omvei om Lærdal



Alternative traseer over fjellet mellom Oslo og Bergen

Snarveier og omveier på vidda forts.

betalerne.

Det investeres nå litt i alle traseene, også den nåværende stamveien, men vi har fremdeles ikke en skikkelig veiforbindelse mellom landets to største byer. Det arbeides samtidig med å utrede den såkalte ekspressveien over Haukeli via Jondalen (nr. 3 i figuren) som vil være vinteråpen og korte

ned veien mellom Oslo og Bergen med hele 100 kilometer i forhold til de andre traseene. Det store tankekorset er at dersom den blir realisert vil også investeringene i Hardangerbroen og en eventuell tunnel under Hardangervidda i stor grad være bortkastet. Synd for skattebetalerne, igjen.

Slik er altså situasjonen i dag. Vi har bygget verdens lengste veitunnel og verdens lengste hengebro av sitt slag, i et av verdens minste land, med usedvanlig lite trafikk, men med verdens største oljefond. Og med to handlekraftige statsråder fra samme fylke. Fremdeles går det fem veier over fjellet, ingen av dem brukbare, pengene spres tynt,

Vi har bygget
verdens lengste

veitunnel og

verdens lengste

hengebro, i et av

verdens minste

land, med

usedvanlig lite

trafikk, men med

verdens største

oljefond.

Fremdeles går det

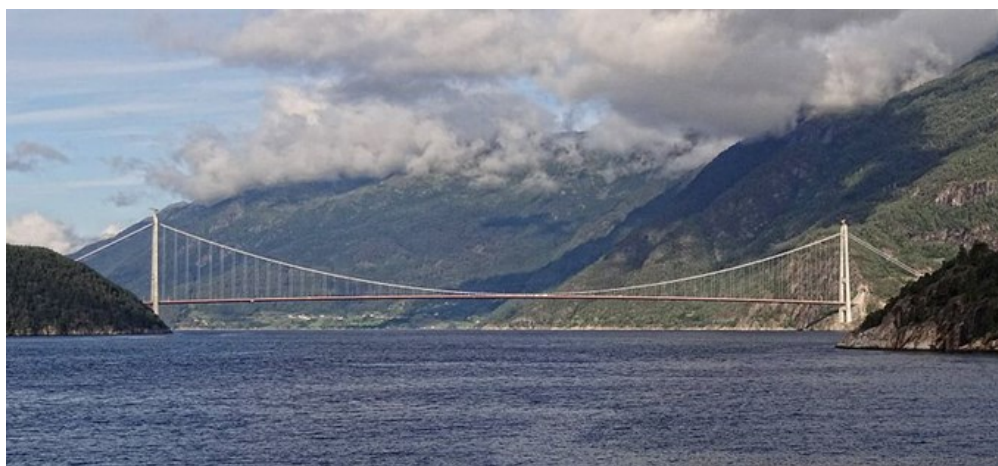
fem veier over

fjellet, ingen av

dem brukbare, og

det er ingen utsikt

til avklaring



Hardangerbroen. Verdens lengste hengebro i sitt slag. 1380 meter. Foto: Wikipedia

og det er ingen utsikt til en avklaring.

Dette eksemplet er ikke enestående. Det finnes mange eksempler på perverse insentiver i forbindelse med investeringstiltak i Norge, og i alle sektorer. Concept programmet arbeider for tiden med å se nærmere på dette fenomenet i en studie som er planlagt ferdigstilt på nyåret, med tittelen: *Mot sin hensikt. Statlige investeringer uten forpliktelser – om gaveøkonomi og perverse insentiver.*

Kilder:

Holtgren, G. og Bergbentzrød, S., 2013. Effektiv kjøretid Oslo-Bergen-Oslo: 18 timer og 45 minutter [online]. Tilgjengelig fra [http://](http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Effektiv-kjoretid-Oslo-Bergen-Oslo-18-timer-og-45-minutter-7288382.html)

www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Effektiv-kjoretid-Oslo-Bergen-Oslo-18-timer-og-45-minutter-7288382.html [Hentet: 4. september 2013].

Johansen, K.W., 2013. Regjeringens NTP-forslag: Mer til alt. –Men mange ubesvarte spørsmål. Samferdsel 4, pp. 16-17.

Mæland, P.A., 2012. I dag er det nøyaktig 20 år siden Stortinget vedtok å bygge Ringriksbanen. Så langt har absolutt ingenting skjedd. Bergens Tidene, 18.06.2012.

Norconsult, 2010, Vurdering av konsept for Rv.7 over Hardangervidda

Stamvegutvalget, 2011. Historisk tilbakeblikk på stamvegen

Bergen–Oslo.

Valestrand, T., 2012. Hestehandel uten hest. Bergens Tidene, 18.06.2012.

Wikipedia, 2013. Veiruter mellom Bergen og Oslo [online]. Tilgjengelig fra: http://no.wikipedia.org/wiki/Veiruter_mellom_Bergen_og_Oslo [Hentet 22. august 2013].

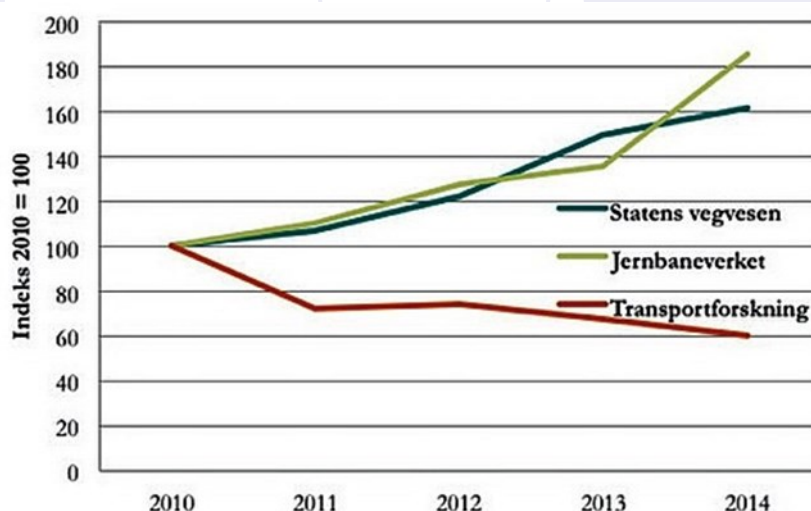
Aasheim, G., Brunstad, R.J., Hervik, A. og Thorsen I., 1991. Valg av stamveg mellom Bergen og Oslo. Sosialøkonomen 10, pp. 5-8.

Nasjonal transportplan 2014–2023 legger opp til en betydelig satsing på veg- og jernbaneinfrastruktur. Dette ble fulgt opp i forslaget til statsbudsjett for 2014, med store økninger i budsjettene til Jernbaneverket og Statens vegvesen. Som figuren viser står dette i sterk kontrast til utviklingen i bevilgningene til transportforskning, som kuttes med 12 % neste år. Dette er tredje gang bevilgningen kuttes siden 2010. Assisterende direktør Kjell Werner Johansen skriver om dette i siste nummer av tidskriftet Samferdsel.

Concept-programmet er en meget liten aktør i denne sammenheng. Men transportprosjekter utgjør en betydelig andel av prosjektene i KS-ordningen og er med det en viktig del av forskningspro-

grammets fokusområde. Den 25. september arrangerte vi en workshop i Oslo, der en gruppe sentrale transportforskere fra Norge og Sverige ble invitert til å komme med innspill til hva som er de sentrale og aktuelle problemstillingene innenfor transportsektoren og som en bør arbeide med i tiden fremover. Forslagene strekker seg fra politikernes rolle i prioriteringen av transportprosjekter til alternative finansieringsformer og måling av mernytte.

Concept vil i første omgang følge opp initiativet med å



invitere deltakerne til å bidra til en antologi om potensialet for bedre prioriteringer og ressursutnyttelse i transportsektoren. Hensikten er å skape debatt og å peke på problemstillinger som bør utredes nærmere. Antologien vil inngå i Concepts rapportserie.

Evalueringskonferansen 2013

Norsk evalueringsforening holdt sin årlige konferanse 18.-19. september, denne gang i Drammen og med Norsk Institutt for by- og regionforskning som vertskap. Konferansen er en viktig møteplass for både samfunnsforskere og konsulenter som driver med evaluering, og godt over 130 hadde tatt turen til Drammen. Det overordnede temaet var Evaluering som innovasjon.

Deltakerne fikk blant annet høre Alexandra Bech Gjorv fortelle hvordan Gjorv-kommisjonen arbeidet med å granske hva som skjedde og hvorfor den 22. juli 2011. Sakens karakter gjorde at kommisjonen måtte være særlig opptatt av ryddighet og

åpenhet i prosessen, samt å finne en balanse mellom etterforskning («fordele skyld») og læring.

Distrikts- og regionalpolitikken er et område hvor det gjøres mange evalueringer i Norge, for å vurdere effekten av ulike distriktpolitiske tiltak. Flere av presentasjonene omhandlet dette. Et annet område er internasjonal utviklingsbistand, og Niels Dabelstein fra Danida i Danmark (tilsvarende Norad) fortalte om en stor, internasjonal evaluering av Paris-erklæringen, i regi av OECD.

I tillegg til presentasjoner av konkrete case, ble en rekke evalueringsfaglige problemstillinger diskutert mer generelt,

f.eks. avveiningen mellom å bruke ekstern evaluator versus interne ressurser (legitimitet versus anvendbarhet), håndtering av målkonflikter, det kontrafaktiske dilemma (hva ville skjedd uten tiltaket) og problematikken med at forsker knytter personlige bånd til de evaluerte over tid. Det ble også diskutert hvordan vi kan dokumentere en kausal effekt, herunder spørsmålet om bruk av randomiserte kontrollerte studier fra naturvitenskapen ved evaluering av offentlige tiltak og samfunnsfenomener.

Geir Stene-Larsen fra Helse-



Leder av Gjorv-kommisjonen, Alexandra Bech Gjorv. Foto: DFØ

Evalueringskonferansen 2013 forts.

og omsorgsdepartementet diskuterte hvordan evalueringer kan komme bedre til nytte i forvaltningen. Når evalueringer kommer som svar på en skandale, er det ofte en grunnleggende mistillit mellom evaluator og de evaluerte, og få er interessert i resultatene. Stene-Larsen mente at det beste ofte er å starte en evaluering allerede når et nytt tiltak eller en reform innføres, og gi forskerne et bredt og langsiktig mandat til å se forbedringsmuligheter knyttet til tiltaket. Det er dette som gjerne kalles følgeforsk-

ning, og skiller seg fra annen forskning ved at forskeren også er en rådgiver og endringsagent. Vi fikk i løpet av konferansen presentert den pågående evalueringen av både pensjonsreformen og NAV-reformen, som begge ble vedtatt og igangsatt svært tidlig for å følge reformene over år.

Forskningsrådet får i en del tilfeller ansvaret for å koordinere evaluering av offentlige tiltak, programmer og også politiske reformer. Randi Søgner fra Forskningsrådet fortalte om hvordan de tilnærmer seg dette.

Samtidig med konferansen ble det også avholdt årsmøte i Norsk evalueringsforening. Concept har de siste to årene vært representert i foreningens styre ved professor Knut Samset. Han går nå ut men styredeltakelsen videreføres ved at forskningssjef Gro Holst Volten ble valgt inn.

Neste Evalueringskonferanse vil bli holdt i Bergen i 2014, i regi av Christian Michelsens institutt (CMI) og Norsk evalueringsforening.

Prosjekt 2013. Konferanse ved NTNU



Nils Olsson, professor ved NTNU er med i Concepts forskergruppe

Da jeg fortalte en venn at jeg skulle på en konferanse ved navn Prosjekt 2013, syntes min venn at dette minte om Fleksnes som skulle på Lager76-messen. Lager76 var sikkert fin møteplass for lagersjefer. Prosjekt2013 var en god møteplass for prosjektledere og andre som jobber med prosjekt, herunder forskere. Konferansen hadde ca. 250 deltakere og var for første gang i Trondheim, for å feire at det er 30 år siden NTNUs etter- og videreutdanningsprogram i prosjektledelse ble etablert, og 20 år siden

preget av stor entusiasme og større fokus på alt det morsomme enn på kostnader og annet praktisk.

Det var en fin minnesmarkering over Svein Arne Jessen, professor ved Handelshøyskolen BI, som gikk bort sist nyttårsnatten. Svein Arne er en av de som har bidratt mest til å etablere prosjektledelse som fag i Norge. Han var en glitrende foreleser og skrev mange bøker, kjennetegnet av en praktisk tilnærming til små og store prosjekter.

Andre foredrag var ved Aaron Shenhar og Martin Steinert. Shenhar er en av de store internasjonalt innenfor prosjektledelse. Han argumenterer for at prosjekter bør følges opp på effekt-mål, ikke resultatmål. Han bruker også en diamant-modell med fire dimensjoner for å kategorisere prosjekter. Dette brukes til å tilpasse hvordan prosjektene skal ledes basert på hvilken grad og type kompleksitet prosjektene har. Steinert fortalte om tidligfasen i produktutviklingsprosjekter og om

viktigheten av tverrfaglig involvering.

Konferansen er et felles arrangement mellom Norsk senter for prosjektledelse og Dataforeningen. Det var derfor flere lærerike foredrag om IT-prosjekter. Det er ganske få IT-prosjekter som er så store at de blir underlagt Finansdepartementets kvalitetssikringsregime (eller statens prosjektmodell). IT-prosjekter er imidlertid spennende fordi de ofte har et stort innslag av innovasjon og derved usikkerhet. I tillegg er det en ganske stor IT-del i flere andre store statlige investeringer, eksempelvis i prosjekter i Forsvaret. Vi fikk blant annet høre om en interessant utvikling, der noen IT-prosjekter (dvs. aktiviteter som man ofte har sett på som prosjekter) ikke nødvendigvis organiseres som prosjekter. Dette for å sikre forankring i linjeorganisasjonen.

NSP hedret også to nye æresmedlemmer for året: Håvard O. Skaldebø og Erling S. Andersen.

Nils Olsson



Høst på NTNU

forskningsprogrammet "Prosjektstyring år 2000" (PS 2000) ble startet.

Første foredrag var om Oslos søknad om vinter-OL i 2022. Det ble flere ganger vist til at statens prosjektmodell

virker disiplinerende i denne type prosjekter, som ofte er

Storbritannia: Stor interesse for Statens prosjektmodell

2013, nr. 4

Etter at Statens prosjektmodell ble innført med ekstern kvalitetssikring har det vist seg at åtte av ti av de investeringsprosjektene som til nå er gjennomført har holdt kostnadsrammen. Dette oppsiktsvekkende resultatet er dokumentert i Concept-rapport nummer 35 og omtalt i forrige nyhetsbrev. Rapporten er nå oversatt i sin helhet til engelsk og utgitt i samme serie (rapport nr. 36). Resultatene vekker interesse også utenfor Norges grenser, og i oktober var en delegasjon fra Finansdepartementet og Concept-programmet invitert til møter med britiske myndigheter og forskere i London der statens prosjektmodell og de norske erfaringene ble presentert.

I løpet av uken ble det gjennomført møter med Major Projects Authority, Major Projects Review Group og HM Treasury. I tillegg besøkte delegasjonen Saïd Business School ved Oxford University samt deltok med innlegg konferansen "Preparing for the Unexpected: Flexibility and Resilience in Project Design and Delivery", som var organisert av International Centre for Complex Project Manage-

ment.

Kvalitetssikring av britiske offentlige prosjekter lå tidlige under Office of Government Commerce som blant annet forestod løpende oppfølging av offentlige prosjekter. Enheten ble lagt ned tidligere i år og kjernevirksomheten organisert under det som nå heter Major Projects Authority. Den nye enheten er plassert sentralt under Cabinet Office (som er direkte underlagt statsministeren og regjeringen). Major Projects Authority er i en etableringsfase, og interessen er stor for å lære om erfaringene en har hatt i Norge til nå med Statens prosjektmodell.

Store offentlige oppgaver og reformer er i all hovedsak organisert gjennom tidsavgrensede prosjekter og skal nå kvalitetssikres av Major Projects Authority. Det er likhetstrekk mellom den britiske og norske modellen, men de britiske gjennomgangene er generelt mindre omfattende enn de norske KS-prosessene. I Norge legger vi større vekt på prosjektenes tidligfase og viktigheten av å velge riktig konseptuell løsning før prosjektet får sin bevilgning.



Rapporten som dokumenterer at kvalitetssikrede prosjekter holder kostnadsrammen, er nylig utkommet på engelsk. Både denne og den norske versjonen, rapport nr. 35, kan lastes ned fra www.concept.ntnu.no/publikasjoner/rapportserie

Det sterke prosjektfokuset stiller store krav til prosjektansvarlig i departementer og etater. Britene har derfor et samarbeid med Saïd Business School ved Oxford University som organiserer et kurs for prosjektansvarlige i offentlig sektor. Kurset er faglig krevende og ikke minst kostbart (£30.000). Prosjektansvarlige for store britiske offentlige prosjekter er ikke fast knyttet til ett departement eller direktorat. Det sikrer kompetanseoppbygning og kontinuitet hos denne faggruppen. Erfaringsutveksling dem imellom skjer gjennom månedlige nettverksmøter.

Til tross for en lang tradisjon med kvalitetssikring er det delte erfaringer med gjennomføringen av store britiske investeringsprosjekter. Det er mange eksempler på forsinkelser, kostnadsoverskridelser og strategiske feilgrep. Derfor vekker de norske resultatene interesse, og Finansdepartementet og Concept-programmet vil fortsette å ha kontakt med britiske myndigheter og fagmiljøer.



Peder Berg fra Finansdepartementet forteller, mens britiske kollegaer lytter interessert.

Intervju med Halvard Kilde

De fleste som har jobbet med prosjektfaget de siste 20 årene, enten i akademia eller i næringslivet, vet hvem Halvard Kilde er. Han var prosjektleder for det store nasjonale forskningsprogrammet Prosjektstyring år 2000 (PS 2000), som skulle styrke norsk næringslivs og forvaltnings konkurranseevne gjennom bedre prosjekter. PS 2000 la grunnlaget for etableringen av Norsk senter for prosjektleddelse, og for den styrkingen av prosjektfaget som en har sett ved NTNU, og som også Concept-programmet er en del av.

I dag er Halvard Kilde administrerende direktør i Metier, som er et av konsulentfirmaene med rammeavtale om kvalitetssikring. Halvard har vært involvert som kvalitetssikrer helt siden ordningen startet i 2000. Derfor ønsket vi å snakke med ham om erfaringene han sitter med etter disse 13 årene.

I hvilken grad og på hvilken måte har KS-ordningen gitt bedre prosjekter over tid?

Jeg mener at dette regimet, som Finansdepartementet tok

initiativ til, har gitt AS Norge et meget viktig bidrag. Det er vanskelig å si et nøyaktig pengebeløp som er spart, men det er et meget stort tall. Vi snakker om en prosjektportefølje på nesten 600 milliarder kroner. Det er nesten viktigere å håndtere denne på en god måte enn å forvalte Statens pensjonsfond utland.

KS-ordningen har bidratt til å profesjonalisere prosjektfaget og til å utvikle en beste praksis. Det har vært en bratt læringskurve, men vi begynner nå å se gevinstene – og de er større enn bare det som gjelder de prosjektene som utsettes for kvalitetssikring. Et tydelig signal på at denne type KS-prosesser er blitt beste praksis, er den smitteeffekten vi ser også til mindre prosjekter under terskelverdien samt til privat sektor og andre land. Det at Finansdepartementet tok tak i dette for de store offentlige prosjektene har gitt en betydelig dominoeffekt.

Hva er det viktigste du selv har lært på denne tiden?

Jeg har lært at tredjepartsvurdering av prosjekter kan gi stor nytteverdi, men at det krever en kultur og positiv innstilling for å ta det ut. I Metier har vi selv prosjektlederansvar for milliardprosjekter, blant annet i oljesektoren, og vi ber alltid om et tredje øye ved de viktigste beslutningspunktene. Vi innser rett og slett at vi selv sitter for nært materien. Så lenge jeg har vært med i gamet har jeg ennå ikke sett at det ikke kommer ny informasjon på bordet som har verdi for gjennomføringen.

Jeg har også sett viktigheten av å behandle dette med prosjekt-

ledelse og eierstyring som et fag. For å lykkes med prosjektene må de involverte kunne faget sitt. De må ha en god gjennomføringsmodell samt gode verktøy som støtter de prosesser som går og gir nødvendig oversikt. KS-ordningen fokuserer på enkeltprosjekter, men det er også svært viktig å ha kontroll på prosjektporteføljen. Dette krever tung prosjektkompetanse helt fra ledelsen og til det utøvende leddet.

Hva med de som kvalitetssikres, departementene og etatene, har de lært det samme? Og er de blitt flinkere?

Ja. Særlig etater og departementer som gjennomfører mange prosjekter har hatt en god læringskurve og blitt betydelig bedre på det de gjør. De ser at eierstyring er et fag som er kritisk å kunne for å lykkes med prosjektene. Underlaget vi mottar til kvalitetssikring blir stadig bedre, og vi ser at etatene tilpasser det til slik vi vil ha det. Men uansett hvor gode de blir, gjelder fortsatt argumentet om det tredje øye. Og vi opplever faktisk at jo bedre og mer erfarne prosjektledere man snakker med, jo mer enige er de i dette.

Det sier altså en meget entusiastisk og faglig engasjert prosjektmann. Som i tillegg til å være konsulent og kvalitetssikrer nå leder det nasjonale forbedringsprogrammet BA2015, er sensor ved to utdanningsinstitusjoner og æresmedlem i Norsk Senter for Prosjektledelse. Han har neppe tenkt å gi seg med det første, men vil arbeide videre for bedre prosjekter i både offentlig og privat sektor.

*KS-ordningen har
bidratt til å
profesjonalisere
prosjektfaget og til
å utvikle en beste
praksis.*



Halvard Kilde, Metier

I oktober ble den årlige European Transport Conference arrangert i Frankfurt. Den er en av de største og eldste transportkonferansene i Europa. Fra Norge deltok i år representanter fra både SINTEF, NTNU, TØI, Statens vegvesen, Universitetet i Bodø, Jernbaneverket og Samferdselsdepartementet. Fra Concept deltok Morten Welde som presenterte studien om bruk av nytte-kostnadsanalyser i Norge og Sverige (Rapport nr. 33).

Tema for presentasjonene strakk seg fra policy-spørsmål til forskning og praktiske resultater fra transportverdenen generelt. Concepts utsendte mente at nettopp denne bredden også har blitt konferansens ulempe. Det kan nemlig bli langt mellom de interessante presentasjonene. Men samtidig er European Transport Conference en viktig møteplass hvor man ikke minst kan få nyttige tilbakemeldinger fra andre forskere på egen presentasjon.



Frankfurt

Transportkonferanse ved Danmarks Tekniske Universitet DTU

Den første «International Conference on Uncertainties in Transport Infrastructure Evaluation» ble avholdt på Danmarks Tekniske Universitet i Lyngby utenfor København i september. Hovedfokus på konferansen var presentasjon av resultatene fra fors-

kingsprosjektet UNITE (Uncertainties in Transport Project Evaluation) som har vært finansiert av det danske forskingsrådet. Prosjektet har fokusert på hvordan man kan frembringe bedre beslutningsgrunnlag gjennom bedre og mer nøyaktige trafikkprogno-

ser, mer presise kostnadsanslag og bedre nytte-kostnadsanalyser. UNITE har frembragt en rekke rapporter og paper som har blitt presentert i internasjonale forskningsjournaler.

Morten Welde fra

Concept var medforfatter på to artikler som ble presentert på konferansen. Det første handlet om bruken av nytte-kostnadsanalyser i veisektoren. Det andre presenterte en sammenlikning av kostnadsoverskridelser i norske vegprosjekter – både store og små – før og etter at KS-ordningen ble innført.

Morten rapporterer om en meget interessant konferanse, med en mengde interessante presentasjoner. Konferansen samlet noen av de fremste fagfolkene innenfor transportøkonomi og transportmodellering i Skandinavia i tillegg til gjester fra Europa og USA.



Danmarks Tekniske Universitet

Seminar om mernytte ved Høgskolen i Molde

Systematisk vurdering av «Mernytte» eller «wider economic benefits» er stadig aktuelt i forbindelse med planlegging av store infrastrukturinvesteringer, både i byområder og distriktene. I samarbeid med Statens vegvesen arrangerte Høgskolen i Molde et

seminar om dette 10. september i år. Seminaret ble fulgt av ca. 70 personer både fra Norge og andre land. Roger Vickerman (University of Kent at Canterbury) og James Laird (Leeds University) drøftet det teoretiske grunnlaget og la fram en del engelske erfarings-

tall.

Spørsmålet om mernytte er komplisert både teoretisk og empirisk, og det er følgelig et svært utfordrende forskningsfelt. Det vi vet er at mernytte forutsetter en eller flere typer markedssvikt og at mernytten som regel står i et nokså fast

Seminar om mernytte ved Høgskolen i Molde forts.

forhold til den beregnede nytten for trafikantene. Empirien er så langt ikke god nok, men flere studier er under utarbeidelse.

Seminarer endte opp med

anbefalinger om hva vi bør gjøre videre. På kort sikt bør en først og fremst fokusere på bedre etterevalueringer som eventuelt kan dokumentere mernytte. På lengre sikt bør

det etableres romlige likevektsmodeller som kan brukes til å estimere effekten. Dette krever mer forskning.



Høgskolen i Molde

Aktuelle hendelser

DFØs årskonferanse

2014 holdes 22. januar 2014.

Dette er en fagkonferanse for økonomistyring i staten. Les mer her <http://sso-www01.sfsso.no/no/Om-DFO/Om-DFO/DFOs-arskonferanse/>

DFØ holder også **nettverksmøte for samfunnsøkonomisk analyse** 4. desember, les mer her <http://www.dfo.no/no/Om-DFO/Om-DFO/Hendelser/Nettverksmoter/samfunnsokonomiske-analyser-060613/>

13.-14. mars 2014 avholdes den sjettede årlige **Conference of the Society for Benefit-Cost Analysis** i Washington, D.C. Les mer her <http://benefitcostanalysis.org/events/2014-conference>

Nordens største transportkonferanse, **Transportforum**, arrangeres av VTI 8.-9. januar 2014 i Lin-

köbing. Mer info her

www.vti.se/transportforum/

Transportation Research Board Annual Meeting

verdens største transportkonferanse, holdes 12.-16. januar 2014 i Washington DC. Les mer her <http://www.trb.org/AnnualMeeting2014/annualmeeting2014.aspx>

PMI Research & Education Conference

holdes neste gang 27.-29. juli 2014 i Portland, Oregon, USA. <http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Research-Conference.aspx>

Husk også:

Concept Symposium 2014

vil bli holdt 24.-26. September 2014 på Losby Gods i Lørenskog. Symposiet har egen hjemmeside <http://www.concept.ntnu.no/symposium/cs2014/default.htm>

Concept-programmet

NTNU
S. P. Andersens vei 5
7465 Trondheim

Programleder:
Professor Knut Samset
73594641

Forskningsjef:
Gro Holst Volden
95745565

FINN OSS PÅ
INTERNETT:

WWW.CONCEPT.NTNU.NO