



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

Innhold:

Ny Concept-rapport om nyttestyring	s. 2
Ny Concept-rapport om porteføljestyling i off. prosjekter	s. 4
Temahefte om vernede bygninger i KVU	s. 6
Temahefte om detaljeringsnivå i utredninger	s. 7
Concepts retningslinjer for evaluatør er oppdatert	s. 8
Ny løsning for Trailbase	s. 9
Ny transport-antologi med bidrag fra Concept	s. 10
Ny lærebok i transportøkonomi	s. 11
Optimaltid-prosjektet: Tidlig involvering av entreprenør	s. 12
Store utfordringer med kostnadsøkninger i prosjekters tidlige fase også i Oslo kommune	s. 14
Tidsskriftet Samferdsel legges ned	s. 15
Tre norske bidrag på EURAM konferansen 2021	s. 16
Årsrapporten for 2020	s. 16
Webinar om porteføljestyling 23. juni	s. 17
Konferanse om prosjektstyring og kvalitetssikring	s. 17
Aktuelle hendelser fremover	s. 18

Nytt fra Concept-programmet

2021 Nyhetsbrev nr. 2

Leder

Det er straks sommer, og for den som trenger litt faglig lesestoff til ferien, har vi gleden av å presentere fire nye publikasjoner fra Concept-programmet.

To av dem presenterer studier som nylig er ferdigstilt, henholdsvis om nyttestyring i digitaliseringsprosjekter, og om porteføljestyling av prosjekter i offentlige virksomheter. Begge er temaer mange statlige virksomheter er opptatt av, og hvor man begynner å få en del nyttige erfaringer, men hvor det også er et stykke igjen til man kan snakke om beste praksis. Begge rapportene presenterer nyttige råd og anbefalinger. Studien om porteføljestyling presenteres også på webinar 23. juni.

Vi publiserer videre to temahefter, det ene med gode råd om håndtering av vernede bygg i KVU, basert på et doktorgradsarbeid om dette temaet, og det andre om å velge riktig detaljeringsnivå når man lager utredninger og rapporter.

I tillegg har vi nylig publisert en oppdatert

versjon av Concepts retningslinje for ettevaluering av prosjekter, og vi lanserer en ny versjon av databasen Trailbase. Nyhetsbrevet omtaler også andre større publikasjoner og studier hvor Conceptforskere har hatt sentrale bidrag.

I tillegg omtaler vi som vanlig aktuelle konferanser og nettverksmøter om prosjektstyring. Pandemien legger fortsatt begrensninger på mulighetene til å møtes fysisk, men det er et stort tilbud av digitale seminarer. Til høsten satser vi på at det blir mulig å holde en fysisk (dog litt nedskalert) norsk konferanse for aktørene innenfor Statens prosjektmodell – hold av datoene 10. og 11. november.

Med ønske om en fin sommer, og god lesning

Programleder

Gro Holst Volden



Ny Concept-rapport om nyttestyring. Erfaringer fra norske offentlige digitaliseringsprosjekter

Forfatterne av rapporten:



Magne Jørgensen, SimulaMET, prosjektleder for studien



Kjetil Holgeid, UiO



Helene Berg, FFI



Gro Holst Volden, Concept

Det er, heldigvis, et økende fokus på at offentlige tiltak skal ha nytte for brukere og samfunn. Begrepet *nyttestyring* samsvarer med det engelske *benefits management* som etter hvert har blitt et etablert begrep innen prosjektfaglig litteratur. Innenfor IT og digitaliseringstiltak brukes ofte *gevinstrealisering* om det samme – det var denne sektoren som var først ute med å implementere systematisk styring etter nytte i prosjektene.

Dessverre viser det seg at nyttestyring er en krevende øvelse, også i IT-prosjekter. Forskning både fra Norge og internasjonalt viser at nytten ofte blir mindre enn ønsket.

Så langt har det vært lite dokumentasjon tilgjengelig om hvordan nyttestyring praktiseres, og hva som faktisk bidrar til å levere god nytte. En ny studie fra Concept har nå sett på dette, ved innsamlede data fra norske offentlige digitaliseringsprosjekter. Studien er gjennomført i samarbeid med SimulaMET/ UiO og Forsvarets forskningsinstitutt.

Hva sier teorien

Det finnes ulike modeller for nyttestyringsprosessen. De fleste (kanskje alle) er inndelt i fire hovedaktiviteter (se for eksempel DFØs rammeverk under): 1) identifisere nytte, 2) lage en mer detaljert plan for hvordan nytten skal følges opp, 3) gjennomføre planen, og 4) dokumentere realisert nytte.

Hva gjør offentlige virksomheter i Norge

Studien omfatter 23 offentlige IT-prosjekter: ti som fikk midler gjennom Digitaliseringsdirektoratets Medfinansieringsordning, åtte store prosjekter fra Statens prosjektmodell, og fem middels store IT-prosjekter i for-

svarssektoren. Ettersom dette i stor grad er prosjekter som omfattes av ordninger med krav om å dokumentere nytte, forventet vi at de ville ha en viss erfaring med nyttestyring. I tillegg så vi på praksis i to virksomheter hvor digitaliseringen er organisert som kontinuerlig utvikling av produkter/ tjenester.

De viktigste funnene er:

- **Identifisere:** Alle prosjektene hadde gjort analyser av nytten i forkant, typisk i form av en samfunnsøkonomisk analyse. Flere av informantene erkjente imidlertid at analysene i hovedsak ble brukt som middel for å få lov til å starte eller skaffe finansiering til prosjektet. I slike tilfeller ble ikke nytten nødvendigvis beskrevet med tanke på at den skulle følges opp.
- **Planlegge:** De aller fleste (83 %) hadde også nytteplaner. Men mange av disse sa lite om hvordan nytten skulle tas ut (for eksempel hva frigjort tid skulle brukes til), og tilsvarende var de lite konkrete med hensyn til tiltak, måleprogram og oppfølgingsansvar. Spesielt var planen for realisering av eksterne nyttevirksomheter (utenfor etaten som har ansvar for prosjektet) ofte vage.
- **Realisere:** Kun 43 % oppga at de brukte nytteplanen mer eller mindre aktivt. Flere av informantene i studien ga tvert imot uttrykk for at detaljerte nytteplaner er lite hensiktsmessig, og at det er viktigere å «skape en nyttekultur». Alle prosjektene jobbet smidig/agilt i en eller annen forstand. Videre oppga mange at rollen som nytteansvarlig var svært viktig, men den ble i realiteten utøvd veldig forskjellig.



Figur: Modell for nyttestyring

- **Dokumentere:** Dette var den svakeste delen av nyttestyringen. Kun 13 % hadde i forkant et opplegg for selve måleprosessen (hvem skal måle og hvor ofte). De fleste prosjektene brukte i praksis lite ressurser på å evaluere og dokumentere realisert nytte, og da som oftest kun for noen utvalgte nyttevirksomheter.

De to virksomheter som styrte etter produkter i stedet for prosjekter, skilte seg ikke nevneverdig ut. I begge tilfeller var det snakk om videreføringer av større digitaliseringsprosjekter, hvor prosessene og rollene de brukte var nedskalerte versjoner av de som var brukt i de opprinnelige prosjektene.

Hva har best effekt?

Nettopp fordi nytte ikke ble målt og evaluert, var dokumentasjonen på realisert nytte noe begrenset i de studerte prosjektene. Men, gjennom intervju fant vi at informantene hadde stor tro på at det meste av nytten ville bli realisert til slutt, i de fleste prosjektene riktignok noe forsinket. Ved å sammenholde prosjektenes nyttestyring med informantenes utsagn om realisert nytte, fant vi blant annet:

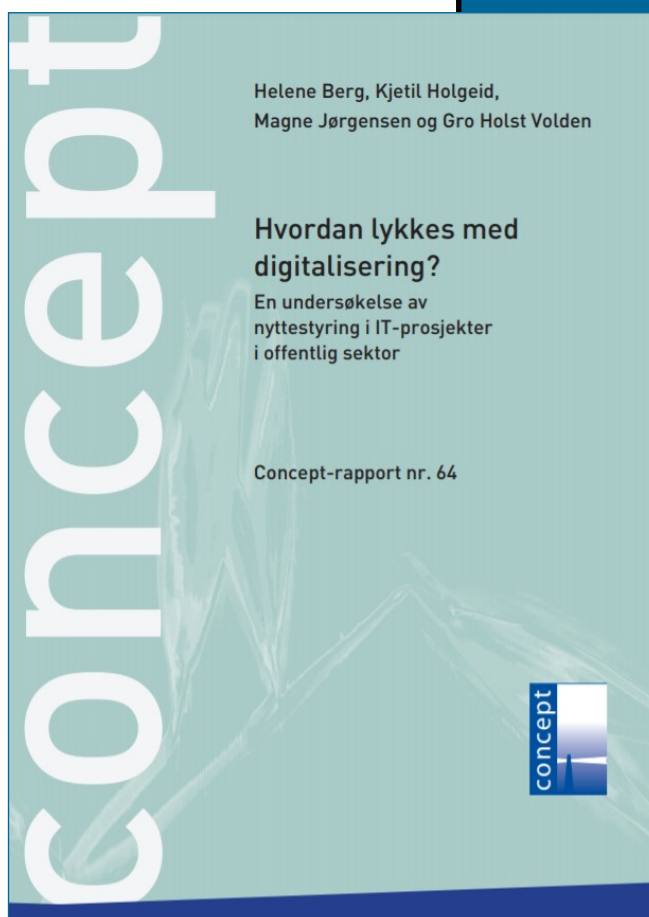
- Omfattende analyse i forkant gir alene ingen garanti for at nytte blir realisert.
- Den mer detaljerte nytteplanen er derimot en bedre indikator på om man vil lykkes med å realisere nytte. Prosjekter hvor aktørene *oppfattet* nytteplanen som viktig, gjorde det bedre enn andre prosjekter. Videre slo det positivt ut at nytten *lot seg måle og styre etter*.
- Prosjekter der nytteansvarlig var operativ og hadde domenekunnskap, lyktes bedre enn prosjekter der nytteansvarlig var for eksempel en linjeleder.
- Vi vet for lite om betydningen av å måle og evaluere nytte, rett og slett fordi vi har for lite dokumentasjon på at prosjektene driver med dette. Men informantene gir uttrykk for at det er hensiktsmessig å benytte eksisterende målinger så langt mulig (eksempelvis jevnlig brukertilfredshetsmålinger). Da

øker man sjansen for at målingene faktisk blir gjennomført, og koblet mot øvrig virksomhetsstyring.

Anbefalinger

Basert på funnene i studien gir forfatterne 28 evidens-baserte anbefalinger for nyttestyring i offentlige digitaliseringsprosjekter. Noen av anbefalingene handler om konkrete endringer som bør gjøres i eksisterende ordninger og veiledning. Blant annet peker rapporten på en uheldig effekt av Medfinansieringsordningens praksis med budsjettkutt basert på prissatte interne kostnadsbesparelser. Dette ser ut til å ha ført til at akkurat denne typen nytte ble underkommunisert i analysene og i noen tilfelle ikke tatt med, og at man heller vektla nyttevirksomheter som ikke ville gi budsjettkutt, det vil si ikke-prissatte og eksterne eller samfunnsmessige nyttevirksomheter.

Rapporten er nr. 64 i Concepts rapportserie og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>



Ny Concept-rapport om porteføljestyring i offentlige virksomheter

Forfatterne av studien:



Ingri Bukkestein



Gro Holst Volden



Bjørn Sørskot Andersen

Alle fra Concept-programmet/
NTNU

For å lykkes med prosjekter og utviklingstiltak er det viktig at disse ses i sammenheng. Erkjennelsen av dette er økende, og de senere årene har mange offentlige virksomheter innført, eller er i ferd med å innføre, porteføljestyring av sine prosjekter og andre tiltak. Flere har imidlertid gitt uttrykk for at dette er krevende å få til, og at det er behov for veiledning og anbefalinger til god praksis. Concept-programmet har derfor blitt oppfordret til å se nærmere på tematikken.

Concept-rapport nr. 65 er et første steg på veien. Formålet har vært å undersøke hvordan porteføljestyring av prosjekter praktiseres i offentlige virksomheter. Vi ønsket så langt som mulig å identifisere god praksis, men også utfordringer og barrierer, basert på internasjonal litteratur og erfaringer fra offentlige virksomheter. Studien er gjennomført av tre forskere fra Concept-programmet ved NTNU.

Hva er porteføljestyring?

Porteføljestyring er det en virksomhet gjør for å definere, balansere og styre sin samlede portefølje av prosjekter og programmer på en slik måte at strategiske mål nås og ressurser utnyttes best mulig. Et mye referert rammeverk for porteføljestyring er Axelos' MoP (Management of Portfolios). Figuren viser de to sykliske prosessene som sammen utgjør MoP-rammeverket: defini-

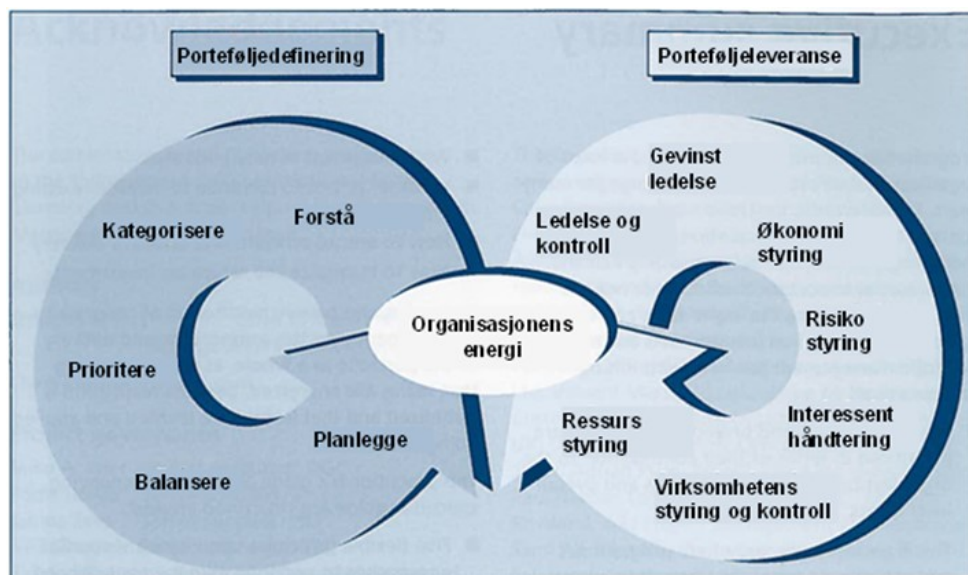
sjonssløyfen og leveransesløyfen. Den første handler om å velge de rette prosjektene, og den andre om å styre eksisterende portefølje.

Det er flere potensielle fordeler ved å drive aktiv porteføljestyring. Det kan gi bedre utnyttelse av ressurser, sikre større nytte og strategisk relevans, redusere den samlede risikoen på porteføljenivå og gi bedre oversikt og kontroll over pågående prosjekter.

Porteføljestyring i offentlige virksomheter

For å undersøke hvordan porteføljestyring praktiseres i norsk offentlig sektor sendte vi ut en spørreundersøkelse til to sentrale nettverk for prosjekt- og porteføljestyring. Vi gjennomføre også case-studier av åtte offentlige virksomheter som har erfaring med porteføljestyring.

Resultatene viser at porteføljestyring fortsatt er nytt for mange. De som har kommet lengst er virksomheter med høy grad av prosjektorganisering, samt offentlige foretak/statsaksjeselskap. Disse virksomhetene karakteriseres videre ved at de har formaliserte retningslinjer og prosedyrer, at de driver porteføljestyring for alle prosjekter (ikke bare et utvalg), og at de har organisert porteføljestyringen som en integrert del av toppledelsen.



Figur: MoP-rammeverket

Flere av virksomhetene oppgir at de bygger på MoP-rammeverket, men de vektlegger litt ulike ting i praksis. Ved spørsmål om hva som er den viktigste hensikten med porteføljestyling svarer de fleste at det er å velge de rette prosjektene (porteføljedefinering). Men i den grad virksomhetene har formaliserte retningslinjer er det oftest for rapportering og oppfølging av pågående prosjekter (porteføjljeleveranse). Prosjektutvelgelse ser ut til å være mest ad hoc-preget.

Suksessfaktorer og barrierer

Basert på case-virksomhetenes egne erfaringer med innføring av porteføljestyling, og resultater fra den internasjonale litteraturen, har forfatterne identifisert en rekke suksessfaktorer for å lykkes med porteføljestyling. Noen av disse er:

- Sikre forankring i toppledelsen. Ikke bare ved at ledelsen gir sin generelle tilslutning, men at den faktisk følger avtalte kriterier og prosesser i praksis.
- Utøve aktiv prosjektseleksjon, inkludert å avvise eller stoppe prosjekter som ikke leverer stor nok verdi.
- Definere klare kriterier for prioritering av prosjekter og for balansering av porteføljen.
- Datakvalitet og informasjon er avgjørende for å få til god porteføljestyling. Det er viktig med dedikerte ressurser som har ansvar for å følge opp, kvalitetssikre og bearbeide informasjon fra prosjektene i porteføljen.
- Ha en prosjektmodell i bunn med definerte faser og beslutningspunkter, som brukes for alle prosjektene.
- Integrere porteføljestyling med den øvrige virksomhetsstyringen.

Erfaringene både fra Norge og internasjonalt tilsier at det kan være fornuftig å ikke gape for høyt, men å innføre elementer i porteføljestylingen stegvis, samtidig som man bygger opp god forankring og kultur i både le-

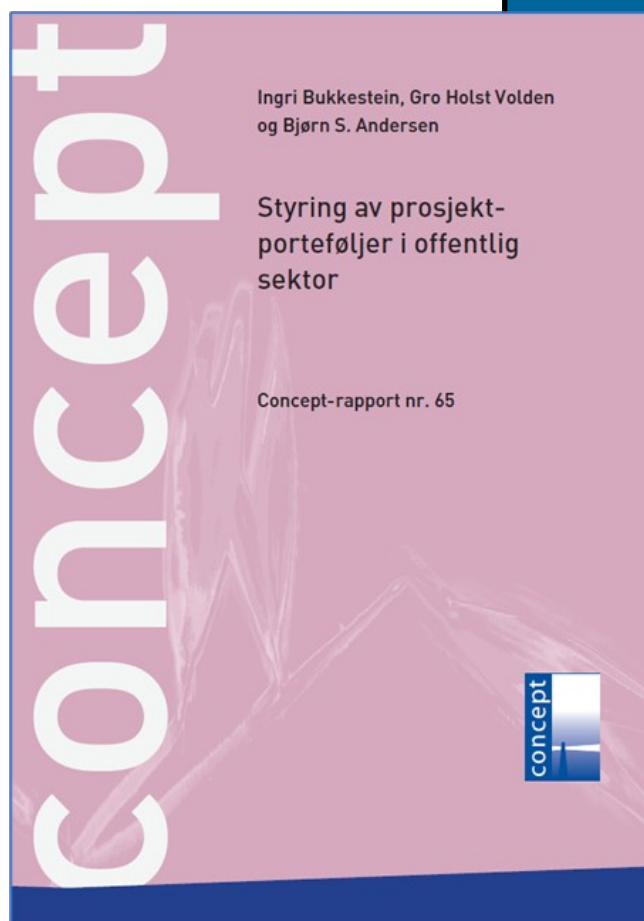
delsen og resten av organisasjonen.

Forfatternes vurdering er at MoP-rammeverket med sine begrepsdefinisjoner og to sløyfer er et godt utgangspunkt. Offentlige virksomheter har ulike roller og rammebetingelser, og vekten man legger på de to sløyfene og prosessene de involverer kan variere. Det viktigste er at alle delene blir ivaretatt. For eksempel, for en ren leveransevirksomhet kan det være naturlig å kun fokusere på leveransesløyfen, men det må da sikres at departements- eller direktoratsnivået har gode prosesser for å definere porteføljen.

Rapporten kan lastes ned her:

<https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>

Studien vil presenteres på et webinar 23. juni – se mer info lenger ut i nyhetsbrevet.



Vernede bygninger i KVU. Nytt temahefte med anbefalinger basert på doktorgradsarbeid



Mari Oline Giske Stendebakken, tok doktorgrad ved NTNU i 2019 og er i dag byantikvar i Fredrikstad kommune

Mari Oline Stendebakken tok doktorgrad på investeringsanalyse av kulturminner i 2019, og var tilknyttet Concept under deler av PhD-løpet.

Basert på funn og erfaringer fra doktorgradsarbeidet har Stendebakken nå utarbeidet et temahefte som, i et kortere og mer lettlest format, oppsummerer hennes viktigste råd til konseptvalgutredninger som involverer konsepter med vernede bygninger.

Kostnad

Fraflytting av vernede bygninger kan medføre betydelige følgekostnader, ettersom bygningen må aktiviseres og ivaretas, vanligvis av staten. Det er en tendens til å se bort fra slike følgekostnader i analysen, noe som kan medføre at nybyggalternativet fremstår som mer økonomisk gunstig enn det i virkeligheten er. Samtidig er rehabilitering av vernede og fredede bygninger ofte dyrt fordi man skal ta antikvariske hensyn. Handlingsrommet for kutt er dessuten mindre, noe som kan medføre høy kostnadsusikkerhet. Det taler for at det kan være nødvendig å regne noe mer nøyaktig på kostnaden av å ivareta vernede bygg, på et tidligere stadium. En bør også jobbe videre med å bygge opp en erfaringsdatabase som får frem kostnadsspennet og hva det varierer med. En annen problematikk som må håndteres i analysen er vedlikeholdsetter-slep.

Nytte

Det er også behov for bedre nytteverdier av vernede bygninger, med fokus på å beskrive deres verdier som kulturminner, arkitektur og ressurser som kan utvikles og brukes videre. Temaheftet inneholder råd for hvordan man kan vurdere potensialet for fortsatt bruk av vernede bygninger. Vi-

dere gis en oversikt over lover, forskrifter og politiske dokumenter som er relevante for å vurdere vernespørsmål. Stendebakken presenterer også en rekke tilnærminger til å analysere verdiaspekter ved vernede bygg – her bruker forfatteren en bred tilnærming som åpner for ulike verddivurderingsprinsipper. Hun påpeker at det ikke er det formelle vernet som gir nytte, men at vernet er et uttrykk for at kulturminnet er vurdert å ha verdi.

Temaheftet er nr. 14 i temahefteserien og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-temahefter>

Hele doktoravhandlingen kan lastes ned via Concepts nettside: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1261995997/MariOlineGiskeStendebakken_fulltext.pdf/af70b78c-4032-2bc9-bbac-fb59dac77020?t=1582100606420



Nytt temahefte om detaljnivået i utredninger. Hvordan unngå at beslutningstakere overbelastes med for mye informasjon

Digitaliseringen, internett og papirløs informasjon har økt tilgangen til informasjon enormt, og produksjonen av utredninger og rapporter tilsvarende. Kravet til effektivitet og presis og oppdatert informasjon i det offentlige øker. Vi er på vei mot et rapportvælde som skaper store utfordringer rent praktisk. For når alle skriver, hvem har tid og kapasitet til å lese det som skrives? I dag er det blitt nåløyet.

En betydelig del av problemet er detaljningsnivået. Utrederne trenger presis, detaljert informasjon for å gjøre sine analyser, og fyller sine rapporter med detaljer. Men beslutningstakernes behov er de overordnede konklusjonene og anbefalingene, og en vissnet om at disse er solid underbygget med fakta.

Det er bakgrunnen for temahefte nr. 15. Det skal ikke bare produseres dokumenter, men de skal også kunne leses og brukes. KVVU-er og andre dokumenter som utarbeides som del av Statens prosjektmodell, har en tendens til å bli omfattende. Rapportveldet skaper utfordringer på mottakersiden, fordi beslutningstakere flest heller ikke har kapasitet til å sette seg inn i all informasjonen.

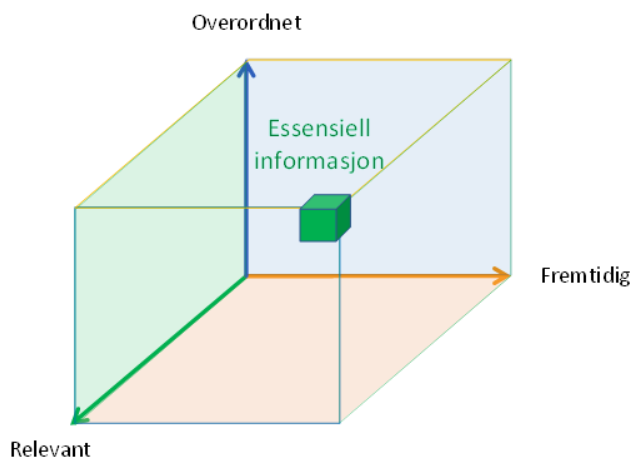
Knut Samset tar for seg denne problematikken, og gir råd til statens utredere. Det sentrale spørsmålet er hva som skal til for at beslutningsunderlaget faktisk blir brukt. Utfordringen

er å få tak i det essensielle, og begrense mengden av det som kommuniseres.

Beslutningstakerne har behov for en begrenset mengde essensiell informasjon, illustrert ved den lille terningen i figuren. Det er tre viktige dimensjoner: (1) det som er overordnet, (2) det fremtidige som man ønsker å oppnå, og (3) i hvilken grad informasjonen er relevant i forhold til den aktuelle problemstillingen.

Et viktig stikkord er informasjonshierarki. En rapport ment for beslutningstaker bør starte med klare anbefalinger, basert på aggregerte funn og vurderinger. Derneft underbygges dette med fakta og informasjon så langt det er nødvendig. Detaljerte data kan følge i vedlegg eller være tilgjengelig i fall det etterspørres.

Temahefte nr. 15 kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-temahefter>



Knut Samset, Concept-programmets grunnlegger, nå partner i konsulentfirmaet Scanteam

Concept retningslinje for etterevaluering er oppdatert

En viktig del av Concept-programmets aktivitet er å etterevaluere statlige investeringsprosjekter etter at de har kommet i driftsfase. Formålet er å kunne trekke lærdom for fremtiden. Vi igangsetter to til fire evalueringer årlig, noen i egenregi mens andre lyses ut og gjennomføres av eksterne evalueringsmiljøer. Vi ser også positivt på at evalueringsopplegget benyttes av statlige prosjekteiere og andre som ønsker å evaluere prosjekter.

Ettersom formålet er å lære, ønsker vi å

kunne aggregere resultatene og sammenligne prosjekter. Det fordrer at evalueringsarbeidet vurderes og tolkes likt av ulike evaluatorene og på tvers av prosjekter. Derfor har vi en retningslinje for etterevaluering som ligger på nettsiden. Retningslinjen tar blant annet for seg sentrale begreper, krav til evalueringsteamet, prosessen og de enkelte evalueringskriteriene som skal besvares.

Retningslinjen oppdateres jevnlig etter hvert som vi får nye erfaringer, og nå ligger versjon 5 ute. Den er noe utvidet sammenlignet med versjon 4, som først og fremst fokuserte på scoresettingen av kriteriene, og fremstår nå mer som en komplett oppskrift på evaluering. Vi har også styrket fokuset på læringspunkter og formidling av resultatene, for å øke sjansen for at de blir brukt og kommer til nytte.

Retningslinjen kan lastes ned her, sammen med annet stoff om Concepts etterevalueringer: <https://www.ntnu.no/concept/etterevaluering-av-prosjekter>

concept

Etterevaluering av statlige investerings- prosjekter

Retningslinjer for evaluator

Versjon 5, juni 2021



Pågående evalueringer:

- To jernbaneprosjekter (Lysaker stasjon og dobbeltspor Sandvika-Lysaker), evalueres av Vista Analyse
- Et bygg (Norges idrettshøgskole) evalueres av Concepts egne forskere
- Et veiprosjekt (E136 Tresfjordbrua) evalueres av Menon Economics
- Et veiprosjekt (Rv. 7 Sokna-Ørgenvika) evalueres av Concreto

Ny løsning for Trailbase

Concept-programmet samler systematisk inn data fra alle prosjekter som har vært gjennom Statens prosjektmodell, dvs. KS1 og/eller KS2. Per 2021 har vi data fra over 300 prosjekter. Det omfatter sentrale dokumenter som KVVU-er, KS-rapporter, styringsdokument og eventuell sluttrapport. Det varierer noe hvor flinke etatene er til å sende oss disse dokumentene uoppfordret. I tillegg samler vi andre data i forbindelse med at prosjektene inngår som case i studier, evalueringer o.l. Samlet sett inneholder Trailbase en betydelig mengde informasjon som kan benyttes til forskning, av studenter, og de som arbeider innenfor vår sektor. Vi legger også ut offentlige versjoner av KS-rapportene på vår hjemmeside.

Trailbase, som har vært et viktig fundament for Concept i alle år, har vært basert på en egenutviklet løsning. Denne løs-

ningen er nå ved veis ende og kan ikke lenger brukes. Derfor har Trailbase heller ikke vært oppdatert med nye data det siste året. NTNU IT, som forvalter alle IT-systemer på NTNU, har i samråd med Concept kommet til at en Sharepoint-basert løsning er den som best ivaretar behovet for lagring av dokumenter, tilgang for brukere, og teknisk vedlikehold og oppgradering. Nå som vi har utviklet en ny løsning, går vi i gang med å legge inn gamle og nye dokumenter og opplysninger i den nye versjonen. Det vil nok ta noe tid før alt er oppdatert.

De som ønsker tilgang til den nye løsningen bes om å ta kontakt med Morten Welde: morten.welde@ntnu.no



Morten Welde, seniorforsker i Concept, er ansvarlig for databasen Trailbase

The screenshot shows the Trailbase SharePoint site. The header includes the NTNU logo, the site name 'Trailbase', and a search bar. Below the header, there are tabs for 'Home', 'Documents', and 'Edit'. A 'New' button is visible. The main content area is titled 'Prosjekter' and contains a search bar with the placeholder 'Søk på prosjektnavn eller løpenummer'. Below the search bar, there are filters for 'Vis bare prosjekter som har fullført: KS1', 'KS2', 'Flere KS1', and 'Flere KS2'. A table lists projects with columns for 'Løpenum...', 'Prosjekt', 'Ansvarlig etat', 'Ansvarlig dep.', and 'Type prosjekt'.

Løpenum...	Prosjekt	Ansvarlig etat	Ansvarlig dep.	Type prosjekt
1	Nye fregatter	Forsvaret	Forsvarsdepartementet	Anskaffelsesprosjekt
2	Nytt terminalbygg Stavanger Lufthavn	Luftfartsverket	Samferdselsdeparteme...	Bygg- og anlegg
3	Dobbeltspor Sandvika - Asker	Jernbanedirektoratet / Bane NOR /...	Samferdselsdeparteme...	Bygg- og anlegg
4	Transportløsning til Fornebu	Statens vegvesen	Samferdselsdeparteme...	Bygg- og anlegg

Skjerm bilde fra nye Trailbase

Ny transport-antologi med bidrag fra Concept

Forlaget Elsevier har nylig gitt ut en voluminøs antologi om transportsektoren. Boken inneholder nesten 600 artikler fra anerkjente eksperter fra hele verden med ulike tema innenfor transportøkonomi, transportmodellering, godstransport, transportplanlegging, psykologi, helse, bærekraft, med mer. Redaktør for boken er professor emeritus Roger Vickerman fra University of Kent, UK. Boken er ment å være både en lærebok, et oppslagsverk og til inspirasjon og kunnskap for forskere og fagfolk.

Morten Welde fra Concept og James Odeck fra Statens vegvesen/NTNU har sammen skrevet to av kapitlene. Det ene kapitlet har tittelen «The Robustness of Cost-Benefit Analyses» og dreier seg om i hvordan usikkerhet i variablene brukt i nytte-kostnadsanalyser påvirker metodens egnethet for å ta beslutninger. Kapitlet drøfter de viktigste kildene til usikkerhet og viktig-

heten av å gjennomføre ettevalueringer for å vurdere kvaliteten på ex ante analyser. Til slutt diskuterer forfatterne hvordan fremtidige endringer i teknologi vil påvirke analyser som har et perspektiv på flere tiår.

Det neste kapitlet har tittelen «Cost Overruns of Transportation Infrastructure Projects». Forfatterne diskuterer tema som hva kostnadsoverskridelse er, hvordan de måles, hvilke problemer de forårsaker, hvor vanlige de er og hvordan de kan reduseres. De argumenterer blant annet for at ekstern kvalitetssikring bør ha en plass i prosjektmodeller til prosjektbaserte organisasjoner.

Det samlede bokverket kan bestilles via Elseviers nettside <https://www.elsevier.com/books/international-encyclopedia-of-transportation/vickerman/978-0-08-102671-7>



Ny lærebok i transportøkonomi

Transportøkonomi er studiet av økonomiske forhold innen offentlig og privat transport. Faget omfatter alle former for transport, til lands, i sjøfart og i luftfart. Studier av transportøkonomi omfatter vanligvis problemstillinger som nytte- kostnadsanalyser, transportmodeller, etter- spørsels- og kostnadsanalyser, og regulering av transportmarkedet. Faget grenser både mot samfunnsøkonomi, øvrige økonomifag og ingeniørfag. Høgskolen i Molde, Nord Universitet, og NTNU tilbyr kurs i faget, men frem til nå har det vært relativt lite norskspråklig spesialisert lærebokmaterie- liell å basere seg på.

Det er grunnen til at Finn Jørgensen og Gisle Solvoll fra Handelshøgskolen, Nord uni- versitet i Bodø nettopp har utgitt den første norskspråklige læreboken i transportøkono- mi siden 1998. «Transportøkonomi» er en bred innføringsbok, og gir en introduksjon til sentrale transportøkonomiske problems- tillinger.

Boken, som er utgitt av Universitetsforla- get, er relevant og nyttig både for dem som har teoretisk interesse av økonomiske og markedsmessige problemstillinger i sam- ferdselssektoren, og for dem som er mer opptatte av praktiske løsninger på trans- portfaglige problemstillinger.

Målgruppen til «Transportøkonomi» er hovedsakelig bachelor- og masterstudenter ved universiteter og høyskoler og deltakere på videreutdanningskurs innenfor trans- portfagområdet. Boken er også aktuell for ledere i transportbedrifter og i offentlige etater som Samferdselsdepartementet, Statens vegvesen og fylkeskommunenes samferdselsavdelinger.

Morten Welde fra Concept og Svein Bråt- hen fra Høgskolen i Molde har vært fagkon- sulerter for boken.

Boken kan bestilles her: <https://www.universitetsforlaget.no/transportokonomi>



Innblikk i tilgrensende prosjektforskning ved NTNU

Concept er del av et større prosjektfaglig miljø ved NTNU, som også blant annet omfatter aktiviteten gjennom Prosjekt Norge og enkelte større forskningsprosjekter finansiert av Forskningsrådet. Her gis

en presentasjon av et av disse prosjektene, Optimaltid. Prosjektet ledes av professor Ole Jonny Klakegg (som også er tilknyttet Concept).

Optimaltid-prosjektet: Tidlig involvering av entreprenør

Involvering av rett kompetanse til rett oppgave på rett tidspunkt har stor betydning for offentlige investeringer. Det gir bedre løsninger, lavere driftskostnader og grunnlag for produktiv gjennomføring. Men det er ingen enkel sak å vurdere hva som er rett tidspunkt og det mangler foreløpig en systematikk for dette.

Optimaltid-prosjektet eies av Statens vegvesen og finansieres av Norges forskningsråd. Partnere er Nye Veier, BaneNOR, Bodø kommune, WSP og Veidekke. Prosjektet skal utvikle en metode for å bestemme riktig tidspunkt for involvering av entreprenørkompetansen og prøve den ut i fem ulike prosjekter for å dokumentere effekten. Dette krever ny kunnskap om virkningen av tidlig involvering av partene. Metoden skal gjøres tilgjengelig gjennom et **verktøy** som hjelper offentlige utbyggere å vurdere riktig tidspunkt for å engasjere entreprenørkompetansen i infrastrukturprosjekter.

To faser

Prosjektet skal gå i perioden 2020-24. Arbeidet er delt i to faser der den første består i å samle kunnskap og utforme metodikken for å bestemme best tidspunkt for involvering. Både nytte- og kostnadssiden må hensyntas i tillegg til posisjonene til de ulike aktørene i prosjektet. Verktøyet skal sette fokus på de rette sidene ved problemstillingen og samtidig sikre at regelverket (Lov om offentlige anskaffelser) overholdes. Det legges stor vekt på å balansere

hensyn til prosessen underveis og det resultatet som skapes gjennom planlegging, prosjektering og utbygging.

Den neste fasen handler om å prøve ut metodikken i reelle prosjekter og dokumentere effekten av det som blir gjort.

Prosjektet er nå midt i første fase og metoden er i ferd med å finne en form. Den er ikke komplett nok til å presenteres i sin fulle bredde ennå, men i det følgende deles noen observasjoner fra innledende intervjuer som vi mener har generell interesse.

Eierskap og tidlig involvering

Det er gjennomført intervju med 20 utvalgte eksperter med erfaring fra ulike roller i infrastrukturprosjekter.

Et av nøkkelspørsmålene har vært for hvilke prosjektaktiviteter tidlig involvering av entreprenør har størst betydning. Vi observerer tydelig av svarene at respondentene er farget av egen posisjon:

- Byggherrne er interessert i og har tro på tidlig involvering. Noen advarer likevel – det må ikke skje FOR tidlig.
- Rådgiverne og fageekspertene er klare: Det vi har kompetanse på ønsker vi ikke involvering på. Der vi mangler kompetanse er det nyttig med involvering.
- Entreprenørene er interessert i å komme inn tidlig – men helst i aktiviteter de kan kontrollere.
- Prosjektlederne er interessert i å involvere entreprenørkompetansen tidlig – og gjerne tidligere enn de andre aktørene.



Ole Jonny Klakegg, leder av Optimaltid-prosjektet

Observasjonene kan tolkes som uttrykk for at ekspertene forsvarer og prøver å styrke sin egen posisjon i prosjektets og moderorganisasjonens hierarki. Eierskapet til egen posisjon er mye sterkere enn eierskapet til prosjektet. Dette burde kanskje ikke overraske noen, selv om det ikke er i samsvar med «politisk korrekt» retorikk om samspill og verdiskaping i prosjekter. Når vi kombinerer dem med ytterligere observasjoner fra intervjuene kan vi trekke noen slutninger som vi vil undersøke nærmere:

Det er grunn til å stille spørsmål ved ambisjonene hos aktørene som dominerer organisasjonene. Byggherrene er konservative i sin tilnærming. Vi trenger å fastslå mer nøyaktig hva de har å tape og vinne i valget av involveringstidspunkt. De andre aktørene har høy grad av selvtrillit på egne vegne. Vi trenger å synliggjøre bedre hva aktørene kan bidra med som vil øke produktiviteten, effektiviteten og dermed verdiskapingen.

Det synes som det fortsatt er langt igjen til felles mål kan sies å dominere prosessene. Det er behov for en kulturendring i hele bransjen for at samspillet skal gå fra retorikk til å gi full effekt.

Avsluttende kommentarer

Det synes som at de reelle valg som gjøres av byggherrene er bundet av regelverk, interne rutiner og tradisjoner. Det råder tilsynelatende en oppfatning om at «det vi har er veldig bra». Personlige

erfaringer blir benyttet som faglige begrunnelser innenfor rammene av etablerte rutiner og regelverk som snarere inviterer til det motsatte av tidlig involvering. Dette gir en klar og sterk begrunnelse for at det trengs en veileder som fører til at reell effekt av tidlig involvering blir vurdert.

Følgende kommentar fra intervjuene illustrerer betydningen av både bestillerkompetansen og kontrakten som verk-tøy: «Til syvende og sist skal vi bare gjøre det vi blir bedt om». Den tidlige involveringen må baseres på gode forespørsler og egnede kontrakter som sikrer at den rette kompetansen blir satt på rett oppgave til rett tid.

Optimaltid-prosjektet vil følge opp disse observasjonene med mer forskning og dele innsikter etter hvert som de blir klar.

Du kan lese mer om prosjektet og se flere video-foredrag om temaet her:

<https://www.prosjektnorge.no/forskning/optimaltid/>

Store utfordringer med kostnadsøkninger i prosjekters tidligfase også i Oslo kommune

Selv om kostnadskontrollen i statlige prosjekters gjennomføringsfase er rimelig god, har forskning fra Concept og andre dokumentert at kostnadsøkningen i prosjektenes tidligfase ofte har vært betydelig. Selv i prosjekter som har vært gjennomgått av eksterne konsulenter gjennom KS1, har kostnadene i gjennomsnitt økt med flere titalls prosent, enten fordi kostnadsestimatene har vært for lave eller fordi kostnadsstyringen har vært for dårlig i forprosjektfasen.

Oslo kommune har et investeringsregime som på mange områder tilsvarer statens. Der har kommunerevisjonen nylig gjennomført en breddeundersøkelse av kostnadskontrollen i investeringsprosjektenes tidligfase. Undersøkelsen viser at kostnadsestimatene i de fleste prosjektene har steget betydelig fra prosjektenes konseptvalgutredning og frem til forslag ble lagt frem for budsjettvedtak. Tross dette, har man i liten grad gjort nye vurderinger av alternative konsepter underveis i prosessen. Kommunerevisjonen peker på at bestillinger av konseptvalgutredning og forprosjekt i varierende grad ga tydelige øko-

nomiske rammer. Større endringer i kostnadsestimatene ble forankret hos bestillersiden, men dette ble i flere tilfeller gjort på et tidspunkt der det i praksis var for sent å påvirke innholdet i prosjektet.

Kommunerevisjonen anbefaler blant annet at prosjekteier gir tydelige økonomiske rammer på et tidlig tidspunkt, at tidlige økonomiske rammer blir mer realistiske, og at konsepter revurderes hvis kostnadene øker sterkt. De anbefaler også at utførervirksomheten (tilsvarende etaten i statens prosjektmodell) avklarer hvilke aktiviteter som kan igangsettes før bystyrets investeringsvedtak og vurderer behov for hyppigere oppdatering av kostnadsestimatene i forprosjektfasen. De peker også på at større endringer må forankres på riktig nivå så tidlig som mulig.

Disse funnene og anbefalingene er kjent stoff for oss som arbeider med statlige investeringer. Kommunene skiller seg imidlertid fra staten på ett viktig område. De er selvstendige økonomiske enheter og kan ikke påregne økte bevilgninger fra staten hvis kostnadene løper løpsk. Det øker sjansen for at prosjekter blir stanset hvis kostna-



Oslos nye hovedbrannstasjon skulle etter planen ligge på Bryn, 3,5 kilometer nordøst for Oslo S. Etter en kostnadsøkning fra 1,9 til 4,25 milliarder kroner vedtok byrådet å stanse prosjektet. Foto: Nordic office of architecture (ill.)

dene øker mer enn nytten. Et nylig eksempel på det er den planlagte hovedbrannstasjonen på Bryn som ble skrinlagt etter en betydelig kostnadsøkning.

Rapporten fra Oslo kommunerevisjon er tilgjengelig her: <https://www.oslo.kommune.no/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/rapporter-fra-kommunerevisjonen/rapport-6-2021-kostnadskontroll-i-tidligfase-i-investeringsprosjekter>

Det kan også nevnes at Oslo Economics/ Atkins nylig har evaluert investeringsregimet i kommunen. Rapporten vil ventelig bli tilgjengelig etter at oppdragsgiver har fått gjennomgå funnene.

Tidsskriftet Samferdsel legges ned i sin nåværende form

Nylig kom Transportøkonomisk institutt med en dårlig nyhet for alle som er opptatt av formidling av forskningsresultater fra samferdselsområdet. Tidsskriftet Samferdsel skal ikke lengre være et forum for samferdselsrelaterte fagartikler og meningsyttringer fra ulike miljøer. Det skal i stedet bli en kanal for å formidle forskning fra TØI selv.

For Concept og andre produsenter av forskningsmateriale og utredninger etterlater dette et hull som det kan bli krevende å fylle. Ettersom mange av våre studier omfatter transportsektoren, har vi ofte skrevet til Samferdsel med en populærvitenskapelig oppsummering av resultatene. Det samme har mange andre transportforskere fra ulike forskningsmiljøer i Norge gjort. Det har ført til at resultatene har blitt lest av mange som aldri ellers ville ha blitt oppmerksomme på

dem. Concepts forskere har fått utallige henvendelser fra media, og også fra privatpersoner og organisasjoner som Tekna, LO, Naturvernforbundet samt fra stortingsrepresentanter og andre samfunnsengasjerte. Samferdsel har hatt mange lesere fra ulike deler av samfunnet.

Nå går Samferdsel over til å bli et rent nyhetsbrev som ikke redigeres etter redaktørplakaten, men sannsynligvis av interne informasjonsmedarbeidere. Vi takker Transportøkonomisk institutt for den jobben de har gjort for norsk forskningsformidling. Vi er spent på de langsiktige konsekvensene av beslutningen som nå er fattet.

Tidligere artikler vil fortsatt være tilgjengelige i arkivet: <https://samferdsel.toi.no/>

SAMFERDSEL

Tre norske bidrag på EURAM konferansen 2021

En av de årlige konferansene som tar opp problemstillinger som angår måten vi planlegger, tar beslutninger og leder prosjekter og offentlige investeringer er European Academy of Management (EURAM). Selv om fagområdet *ledelse* er mye bredere enn *prosjektledelse*, har konferansen blitt et av de viktigste møtestedene for dem som forsker på prosjekter. Eksempler på temaer er prosjekteierstyring, megaprojekter, interessentledelse og prosjekter og samfunnet.

Årets konferanse er digital, og holdes 16.-18 juni 2021. Hovedtittelen er «Reshaping capitalism for a sustainable world». Det er fortsatt mulig å melde seg på for den som er rask: <https://ces.euram.academy/2021conference/>

Oftest er det ikke mer enn maksimalt ett bidrag fra norske forskere på denne konferansen, men i år er det faktisk tre fra NTNU:

Rouzbah Shabani, PhD-kandidat ved NTNU bygg- og miljøteknikk, presenterer artikkelen **Knowledge about uncertainty types of pre-project data on road projects in Norway**. Basert på KS2-data fra Concept-programmets database Trailbase har Shabani studert hvilke årsaker til usikkerhet i kostnaden som opptrer oftest, og

hvilke typer usikkerhet som har størst betydning for prosjektets suksess. Medforfattere er Olav Torp, Ole Jonny Klakegg og Agnar Johansen.

Jardar Lohne, forsker ved NTNU bygg- og miljøteknikk, presenterer artikkelen **Understanding the potential for criminal activity in the Norwegian AEC-industry – A building process perspective**. Tematikken er en mer helhetlig forståelse av hvordan kriminelle elementer kan få innpass i bygg- og anleggssektoren. Hvordan og hvor de kan komme inn i verdikjedene og prosjektene, og konsekvensen av dette. Forskningen er støttet av BAE-programmet i Prosjekt Norge. Medforfatter er Ole Jonny Klakegg og Ola Lædre.

Professor Agnar Johansen, NTNU Bygg- og miljøteknikk bidrar også som medforfatter på en artikkel fra Finland med tittelen: **Public participation in urban development projects: A systematic cross-disciplinary literature review**. Artikkelen bygger ikke på empiriske data, men drar frem viktige sider ved hvordan offentlige prosjekter gjennomføres internasjonalt. Førsteforfatter er Tuomas Ahola, Tampere University.

Artiklene blir videreutviklet etter konferansen og publiseres på senere tidspunkt i en dertil egnet journal.



The banner for EURAM 2021 features a blue background on the left with white text. It includes the EURAM logo, the title 'EURAM 2021', the subtitle 'Reshaping capitalism for a sustainable world', the dates '16-18 June 2021', and the location 'In collaboration with Université du Québec à Montréal, Canada'. It also provides contact information: 'conferences.euram.academy/2021conference/' and 'info@euram.academy'. On the right, there are two images: a city skyline at sunset and a modern building. A yellow banner at the bottom right says 'Online Conference'.

Årsrapporten for 2020

Concept-programmets årsrapport for 2020 er nå tilgjengelig på vår nettside. Årsrapporten redegjør for gjennomføringen av de mål og styringsparametere som er satt av Finansdepartementet i departementets gjennomføringsbrev til programmet.

www.ntnu.no/concept/arsrapport



Webinar om porteføljestyring 23. juni kl. 09

Concept inviterer til webinar hvor vi presenterer den nye studien om porteføljestyring av prosjekter (se omtale av studien tidligere i nyhetsbrevet).

Agenda:

0900 Kort innledning

0910 Presentasjon av viktigste funn ved forsker Ingri Bukkestein

0935 Spørsmål og diskusjon. Gro Holst Volden, leder i forskningsprogrammet

Concept og Bjørn Andersen, leder i Prosjekt Norge, som er medforfattere på rapporten, deltar også i diskusjonene.

0950 Takk for oppmøtet

Webinaret holdes i samarbeid med Prosjekt Norge, og påmelding gjøres via lenken her: https://www.prosjektnorge.no/event/concept_ogpn_pfs_23juni21/

Konferanse om prosjektstyring og kvalitetssikring

Concept-programmet vil, i samarbeid med Finansdepartementet, invitere til en norsk konferanse om prosjektstyring og kvalitetssikring i staten. Målgruppen er aktørene som omfattes av Statens prosjektmodell.

Alle departementer, etater, og kvalitetssikringsmiljøer vil få invitasjon til å stille med et begrenset antall deltakere.

Hold av datoene **10.-11. november 2021**.

Stedet blir **Scandic Ambassadeur Drammen**.

Mer informasjon vil følge.



Aktuelle hendelser fremover

Nedenfor gir vi en oversikt over noen relevante konferanser og nettverksmøter i tiden fremover.

Prosjekt

Prosjekt Norge holder årlig den store Prosjektkonferansen. Grunnet pandemien ble det ingen ordinær konferanse i 2020 og heller ikke i 2021. Dato for neste års konferanse er satt til 21. april 2022 i Oslo. Foreningen holder for øvrig en rekke webinarer, noen åpne og noen kun for medlemmer. Følg med på nettsiden: <https://www.prosjektnorge.no/>

Norsk forening for prosjektledelse (NFP) planlegger konferanse 19. oktober 2021 i Oslo. Mer info her: <https://prosjektledelse.org/events/praktisk-prosjektledelse-2021-hovedkonferanse/>

NETLIPSE er et europeisk nettverk for styring og organisering av store infrastrukturprosjekter, for både offentlig ansatte og akademikere. De holder jevnlig samlinger, det neste er berammet 8.-9. november. Mer info vil legges ut her <http://netlipse.eu/>

IPMA World Congress sin neste konferanse har tittelen «Digital transformation era» og er planlagt i St. Petersburg 21.-23. september 2021. (Skulle opprinnelig vært i fjor). Info her: <https://www.ipma.world/>

ICCPM (International Conference on Construction and Project Management) er planlagt 27.-29. September i Macau, Kina, med mulighet for online-deltakelse <http://iccpm.org/>

ProjMAN-konferansen er planlagt i Braga, Portugal, 13.-15. oktober, som en kombinasjon av fysisk og virtuell konferanse. <http://projman.scika.org/>

Samfunnsøkonomisk analyse

Society for Benefit-Cost Analysis (SBCA) holder digitale workshops og webinarer med jevne mellomrom, de to neste er:

workshop om «cost-benefit analysis of environmental health interventions» 12.-13. juli, et nybegynnerkurs om CBA 17. september, og en workshop om «CBA for U.S. regulatory impact statements» 13.-14. oktober. For mer informasjon og påmelding, se nettsiden: <https://benefitcostanalysis.org/>

SCBA vil også holde en større europeisk konferanse, **SBCAES**, den 19.-20. oktober, også denne i digitalt format. Konferansen har egen nettside: <https://sbcaec2021.com/>

Høgskolen i Molde holder et eget **doktorgradskurs i nytte-kostnadsanalyse**, som også er åpent for andre enn PhD-studenter. Det holdes intensivt over en uke i november/desember. Mer info her: <https://www.himolde.no/english/studies/courses/log/2021/autumn/drl007.html>

Estimering

Society for Cost Analysis and Forecasting (SCAF) holder jevnlig workshops, den neste er en virtuell workshop 15. juni med tittelen «Can you trust the numbers?» Se nettsiden for informasjon <https://scaf.org.uk/>

Transport

European Transport Conference vil holdes online for andre år på rad, 13.-15. september 2021. Info kommer her: <https://aetransport.org/this-year-at-etc> Arrangøren satser på fysisk konferanse i Milano i september 2022.

Ledelse og styring

EURAM-konferansen (European Academy of Management) holdes som digital konferanse 16.-18. juni 2021. Tittelen er «Reshaping capitalism for a sustainable world». <https://ences.euram.academy/2021conference/>

Evaluering

Evalueringskonferansen 2021 i regi av Norsk evalueringsforening, er planlagt holdt 21.-22. oktober i Drammen. Mer info og påmelding via NEFs hjemmeside: <https://www.norskevalueringforening.no/>

EES-konferansen: European Evaluation Society (EES) holder en stor konferanse hvert annet år – neste gang i vårt naboland Danmark. Tidspunktet er flyttet flere ganger, og er nå satt til 6.-10. juni 2022. Mer info her: <http://www.ees2022.eu/>

Bygg og anlegg

Nordic Conference on Construction Economics & Organization er flyttet fra mai til november 2021, stedet er København. Følg med her: <https://creon-net.org/11th-nordic-conference-copenhagen-2021/>

Redaksjonen for Concepts nyhetsbrev

Gro Holst Volden, leder av Concept-programmet
gro.holst.volden@ntnu.no

Morten Welde, seniorforsker og nestleder
morten.welde@ntnu.no

Ingri Bukkestein, forsker
Ingri.bukkestein@ntnu.no