



Concept-programmet

Concept-programmet er Finansdepartementets forskningsatsing 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 studie om toppolitikernes bruk av KVV-er og KS-rapporter	s. 2
Store norske feilinvesteringer	s. 4
Ettrevaluering av KNM Maud	s. 5
Ettrevaluering Langset-Kleverud	s. 8
Møter med relevante forsknings- og forvaltningsmiljøer i England	s. 10
Ny bok om resilience	s. 14
Trafikanalys fra Sverige på studietur i Trondheim	s. 15
Seminar om megaprojekter ved DTU	s. 16
Seminar om megaprojekter hos den danske ambassaden	s. 17
EURAM-konferansen i Dublin	s. 18
Doktorgradsdisputas Ida Tvedt	s. 19
Oppdatert veileder i samfunnsøkonomisk analyse	s. 20
Regjeringens digitaliseringsstrategi	s. 20
Forbedringer på nettsiden	s. 21
Concept årsrapport 2022	s. 21
Aktuelle hendelser fremover	s. 22
Tore Haavaldsen har gått bort	s. 23

Nytt fra Concept-programmet

2023 Nyhetsbrev nr. 2

Leder

Denne gangen kan vi presentere en studie om hvordan politikerne bruker KVV-er og KS-rapporter. Studien er basert på dybdeintervjuer med en rekke toppolitikere om deres forhold til disse dokumentene. Det er interessant lesning, og en påminnelse om at utredning og planlegging av offentlige prosjekter skjer i skjæringsfeltet mellom fag og politikk.

I nyhetsbrevet presenterer vi også to nye ettrevalueringer, henholdsvis av jernbaneprosjektet Langset-Kleverud og anskaffelsen av Sjøforsvarets nye logistikk-skip KNM Maud. Det er mange relevante læringspunkter fra begge prosjektene. I tillegg kan du lese en artikkel av tidligere programleder Knut Samset, hvor han gir et skråblikk på tautrekkingen mellom poli-

tikk og logikk, basert på et innlegg på Concept symposium i fjor.

Denne våren har vi hatt mye kontakt med vårt nettverk i andre land. Vi har blant annet vært på studietur i England og møtt aktører som jobber med styring av offentlige prosjekter både i akademia og offentlig sektor.

Du kan også lese om ny søkefunksjon på Concepts nettside, og flere andre saker. Som vanlig finner du en oversikt over kommende konferanser og nettverksmøter bakerst i nyhetsbrevet.

Med ønske om en god sommer

Programledelsen

Gro Holst Volden og Morten Welde



Ny studie om toppolitikernes bruk av KVVU-er og KS-rapporter



Inga Margrete Ydersbond



Andreas Kokkvold Tveit



Tom Christensen



Askill Harkjerr Halse

Målgruppen for KVVU-er og KS-rapporter er til syvende og sist våre politikere. Statens prosjektmodell er ment å sikre at politikere er godt informerte når de skal ta beslutninger om store statlige investeringsprosjekter. Men de er ikke forpliktet til å følge rådene som gis i rapportene, og frem til nå har man visst lite om hvordan de bruker rapportene. Leser de dem? Forstår de innholdet? Finner de det relevant?

Studien

Mange studier har tidligere undersøkt ulike sider ved statens prosjektmodell, men få, om noen, har undersøkt hvordan dokumentene blir brukt av de primære målgruppene, nemlig toppolitikere i regjeringen og på Stortinget. Dette er det overordnede forskningsspørsmålet i denne studien, som er gjennomført av fire forskere fra Transportøkonomisk institutt og Universitetet i Oslo, på oppdrag fra Concept. Askill Harkjerr Halse har vært prosjektleder.

Studiens viktigste data er blitt samlet inn gjennom 20 dybdeintervjuer med tidligere og/eller nåværende toppolitikere fra hele det politiske spekteret som har erfaring med statens prosjektmodell gjennom sine roller i regjeringsapparatet eller som stortingsrepresentant. Videre har vi benyttet dokumentstudier til gjennomgang av eksisterende forskningslitteratur og annen relevant litteratur om emnet.

Rapportene leses, i hvertfall sammendraget

Studien viser at KVVU-er og KS-rapporter blir lest i ulik grad av de forskjellige informantene. Hvor nøye de blir lest, avhenger blant annet av hvor kontroversielle prosjektene er, for eksempel i form av mengden kritisk medieoppmerksomhet de får. De fleste leser sammendrag og/eller konklusjonene, mens noen leser utredningene fra første til siste side. Enkelte informanter som sitter i regjeringen lener seg først og fremst på oppsummeringer fra egne byråkrater. I tillegg bruker

politikere mange andre kilder for å skaffe seg informasjon.

Det går et skille mellom stortingspolitikere på den ene siden og politikere i regjeringsapparatet på den andre. De sistnevnte – spesielt gjelder dette statssekretærer som får et særlig ansvar for utbyggingssaker – går ofte vesentlig dypere inn i den faglige materien. I dette arbeidet lener statssekretærene og statsrådene seg i stor grad på et kompetent embetsverk for faglige råd. Stortingsrepresentanter har i langt mindre grad tilgang til slike ressurser.

Opplevs som nyttig

Informantene fremhevet nærmest unisont at statens prosjektmodell oppleves som nyttig. Den gir en ryddigere politisk prosess og høyere kvalitet på de prosjektene som til slutt blir gjennomført, samtidig som den virker som en motvekt til situasjoner der 'bukken passer havresekken.' Et vanlig syn hos informantene er at ordningen i stor grad fremmer hensyn som Finansdepartementet er opptatt av: at prosjekter skal ha god styring og være samfunnsøkonomisk lønnsomme.

Politikere i utvalget har generelt stor tiltro til KS-ordningen og høy tillit til byråkratene i regjeringsapparatet, underliggende etater og til de eksterne kvalitetssikrerne. De mener ordningen har ført til at enkelte veldig ulønnsomme prosjekter blir valgt bort, og at flere prosjekter blir modifisert, utredet bedre, nedskalert og utsatt.

Forbedringspotensial i analysene

Samtidig er det flere som anser de samfunnsøkonomiske analysene ansees for å være mangelfulle, spesielt fordi de enten mangler, eller har for overfladisk drøfting av, klimaeffekter, naturverdier, langsiktige og kortsiktige miljøkonsekvenser, arealbruk, jordvern, støy, og kulturverdier.

Videre ønsket informantene mer og bedre drøfting av de politiske avveiningene som de som beslutningstakere må ta stilling til. Mer

generelt synes det å være et forbedringspotensial når det gjelder å gjøre utredningene mer *relevante* for beslutningstakerne, spesielt KVV/KS1.

Flere informanter fremhevet også at beslutningsgrunnlagene burde formidles bedre. Det bør oppsummeres på en bedre måte, slik at de blir mer tilgjengelige, også for de beslutningstakerne som i liten grad leser hele rapportene.

Politikken avgjør

Til syvende og sist er det uansett 'det politiske regnestykket' som avgjør om man oppfatter at et prosjekt bør bli gjennomført.

Politikerne gjør valg basert på en rekke ulike typer logikk, inkludert hva som er politisk gjennomførbart. Politikerne i regjeringen lener seg i stor grad på råd og analyser fra sine egne byråkrater, samtidig som de manøvrerer og skal tekkes egne velgere, egne lokalpolitikere, støtte prosjekter som er i tråd med parti-programmene, finne kompromisser med partiene de regjerer sammen med og eventuelle støttepartier, og så videre.

Informantene i studien er anonyme, og kanskje derfor også veldig ærlige. De bekrefter at utredningene i KS-systemet blir brukt strategisk/opportunistisk. For eksempel blir en KS1 med en vurdering av netto positiv nytte for samfunnet fremhevet av dem som ønsker at dette prosjektet blir gjennomført. Ønsker man at et prosjekt blir stoppet, vil man vektlegge eventuell netto negativ samfunnsnytte, eller andre ulemper ved det.

Forbedringspotensial i beslutningsprosessene

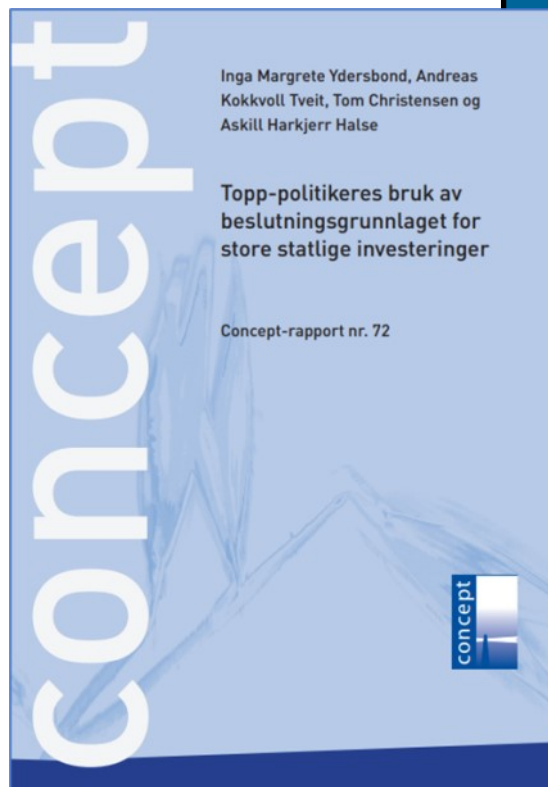
Det er sprikende oppfatninger om når beslutningene reelt sett blir tatt. Beslutningsprosessen har mange stoppunkter. Samtidig er det klart at konseptvalget reelt sett ofte tas tidlig i prosessen, gjerne før KS1.

Det er mye som tyder på at utfordringene ikke bare handler om innholdet i utredningene, men hvordan beslutningsprosessen foregår, med preg av at ulike grupper innenfor de forskjellige sektorene kjemper om de samme budsjettene. Trass i at KS-ordningen er ment også å være en motvekt mot lobbyvirksomhet fra smale særinteresser, kritiseres mange in-

vesteringsbeslutninger likevel for å være for preget av slike.

En mulig løsning kan være at Stortinget får en mer formell rolle også når det gjelder KVV/KS1, det vil si at prosjektet er gjenstand for en form for behandling i Stortinget etter KS1, og/eller at Finansdepartementet i større grad involverer seg i de sektorvise prosessene. Dette ville imidlertid bryte med måten statens prosjektmodell organiseres på i dag, og slike alternative løsninger ville trenge grundig utredning før de eventuelt skulle iverksettes.

Målet bør være at de ulike aktørene i beslutningsprosessene i størst mulig grad har en felles forståelse for KS-ordningen og hvilken rolle den skal ha i beslutningene. Samtidig er det grenser for hvor mye man kan påvirke hvordan beslutningsprosessene arter seg og hvilke hensyn som avgjør gjennom endringer i KS-regimet: Det vanskelig å se for seg en prosess som ikke til en viss grad er preget av at sektorer og nisjeaktører kjemper om knappe midler gjennom strategisk atferd.



Rapporten er publisert som Concept-rapport nr. 72 og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>

Store norske feilinvesteringer

Et skråblikk på politiske beslutninger



Knut Samset

Tidligere programleder i Concept, Knut Samset som nå er pensjonist, men fortsatt faglig aktiv, har skrevet en artikkel hvor han berører samme tema som den nye Concept-rapporten, nemlig tautrekkingen mellom politikk og faglige utredninger.

På en lettfattelig og underholdende måte, gir Samset sin vurdering av åtte konseptuelle investeringsbeslutninger – en rasjonell og syv som han definerer som feilinvesteringer. Tilnærmingen kalles «logisk minimalisme» og handler om å kutte til kjernen i et tema for å få tak i det essensielle. På den måten kan man lett vurdere om en investering er fornuftig, i den forstand at det er logisk konsistens mellom mål og prioriteringer, eller ikke. Men, om en rasjonell logikk overlever i møte med politikken, det er slett ikke sikkert. Blant årsakene

til de mange feilinvesteringene man ser, peker Samset på fenomener som perverse incentiver, stivhengighet, stemmesanking, prestisje, og det faktum at når noe først blir utredet, er det svært vanskelig å stoppe.

Publikasjonen er basert på Samsets foredrag på Concept symposium i september 2022 med tittelen “Logic and Politics – 20 Years of Experience With Large Investment Projects in Norway”.

Den kan lastes ned her:

<https://www.ntnu.no/concept/programmets-grunnlegger-knut-samset>

For mer innsikt i tilnærmingen logisk minimalisme, vises det også til Concept-rapport nr. 21 av Samset, Strand og Hendricks fra 2009.

Store norske feilinvesteringer



Om tautrekkingen mellom politikk og logikk
i kampen om statlige milliarder



1. Norsk vannkraft	●
2. Norsk gasskraft	●
3. Stad skipstunnel	●
4. Anskaffelse av nye fregatter	●
5. Malangen torpedobatteri	●
6. Jernbaneutbygging i Norge	●
7. Høyhastighetstoget	●
8. Lærdalstunnelen og Hardangerbroen	●

Lærdalstunnelen

Knut Samset

Etterevaluering av Forsvarets logistikk- og støttefartøy KNM Maud

Concept har samarbeidet med Forsvarets forskningsinstitutt om evaluering av Forsvarets nye logistikk- og støttefartøy, KNM Maud. Prosjektet hadde ingen KVVU eller KS1, men var gjennom KS2 i 2009. Fartøyet ble overtatt fra verftet i 2018 og ankom Norge året etter. Termineringsrapport er ikke utarbeidet enda, men fartøyet har vært i drift i flere år så prosjektet er for alle praktiske formål avsluttet.

Fartøyet er det største fartøyet i Sjøforsvaret, med en lengde på 183 meter og en bredde på 26 meter, og kan levere forsyninger mens det er i fart. I tillegg til å levere forsyninger til marinefartøy har KNM Maud også en betydelig organisk sanitetskapasitet gjennom et eget sykehus om bord.

Evalueringsteamet vurderer at prosjektet har vært nokså vellykket langs alle evalueringskriterier og at det kanskje har vist seg særlig relevant og nyttig for NATO, som det ikke var formulert mål for.

Spiderdiagrammet viser evalueringsteamets vurdering av prosjektets score fra 1 til 6 på de ulike evalueringskriteriene. Under følger en nærmere redegjørelse for vurderingen av prosjektet langs de seks kriteriene:

Produktivitet

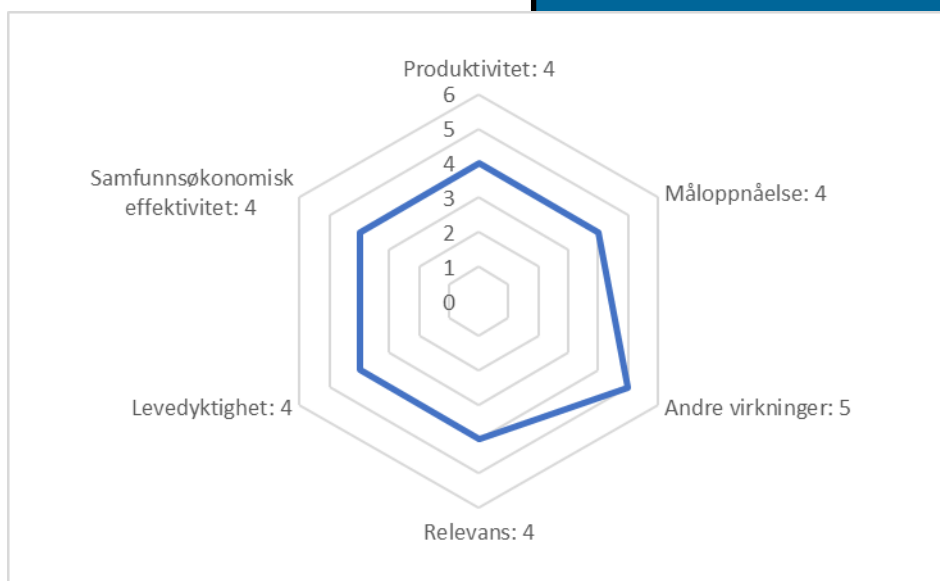
Selv om KNM Maud ikke er fullt ut sammenliknbar med andre logistikkfartøyer i andre land, så tyder mye på at investeringskostnaden er lav sammenliknet med liknende fartøyer. Med valutajustering fikk prosjektet en sluttkostnad omtrent i samsvar med styringsrammen. I løpet av byggeperioden svekket kronen seg kraftig mot dollaren og ga en kraftig prisøkning. Valutasvingninger er imidlertid en systematisk risiko som forsvarsprosjekter blir skjermet mot.

Fartøyet ble bygget i Sør-Korea. Byggeperioden ble turbulent, og verftet manglet incentiver til å ferdigstille leveransen, noe som resulterte i en forsinkelse på drøye to år. Etter levering i 2018 gjensto det fortsatt noe arbeid

og den forlengede byggeperioden medførte også et ikke-ubetydelig vedlikeholdsetterslep som måtte håndteres ved europeiske verft. Selv i dag, snart fem år etter at fartøyet ble levert, har deler av fartøyet problemer med kvaliteten. I verste fall kan det bli nødvendig å skifte ut det skipstekniske systemet (IPMS), noe som vil innebære en betydelig ekstrakostnad. Men, når fartøyet fungerer, så løser det sine hovedoppgaver på en god måte, noe to vellykkede NATO-deployeringer er bevis på.

Måloppnåelse

Prosjektets formulerte effektmål hadde noen svakheter. Målene var dels formulert som egenskaper ved fartøyet og dels som gode intensjoner. Det manglet en klar programteori. Samtidig oppgir informantene at målene var dekkende for fartøyets tiltenkte bruksområde. Fartøyets evne til å støtte de norske fregattene er god. KNM Maud er i tillegg en etterspurt kapabilitet i NATO, dog var dets bidrag i NATO ikke eksplisitt nevnt blant målene. Effektmålene handlet også om støtte til øvrige deler av Forsvaret samt sivile myndigheter, men erfaringene med bruk for disse formålene er foreløpig begrenset.





Morten Welde, prosjektleder



Steinar Gullichsen (FFI)



Frida W. Prebensen (FFI)



Atle Engebø



Gro Holst Volden

Andre virkninger

KNM Mauds viktigste virkning ut over de definerte effektmålene er at fartøyet sannsynligvis har bidratt til å styrke Norges rolle som en troverdig NATO-alliert. Politisk representerer KNM Maud en «myk» kapasitet som gir langt mindre oppmerksomhet og diskusjon enn for eksempel utplassering av hærstyrker. Utfordringene i forbindelsene med byggingen i Sør-Korea kan ha ført til en kanskje utilsiktet positiv virkning, ved at Forsvarsmateriell har fått verdifulle lærdommer knyttet til gjennomføring av store anskaffelser fra internasjonale leverandører.

Relevans

KNM Maud representerer et relevant bidrag inn i det norske Sjøforsvaret, særlig knyttet til flernasjonale operasjoner. Samtidig er den havgående delen av Marinen som kan dra nytte av Maud såpass liten at som selvstendig norsk kapasitet er dens relevans begrenset. Imidlertid vil den norske Marinen sannsynligvis aldri være av en slik størrelse at den kan operere uavhengig av allierte i en krigssituasjon. Det taler for å vektlegge fartøyets rolle i en internasjonal dimensjon sterkere. Det er krevende å vurdere om andre konsepter ville ha vært mer relevante ettersom de reelle konseptuelle vurderingene i forsvarssektoren dreier seg om prioriteringer mellom forsvarsgrener. Gitt dagens sikkerhetspolitiske situasjon, ville vi ha bygget KNM Maud i dag? Kanskje ikke, men gitt at det faktisk er bygget representerer fartøyet en relevant kapasitet, særlig i relasjon til våre allierte.

Levedyktighet

På lengre sikt avhenger Sjøforsvarets nytte av KNM Maud av to ting: i) hvorvidt en eventuell erstatning av dagens fregatter og kystkorvetter med en ny fartøyklasse vil ha bruk for fartøyets logistikk-kapabiliteter, og ii) om Sjøforsvaret vil ha evne og vilje til å drifte fartøyet i fremtiden. En overflatestruktur bestående av vesentlig mindre fartøyer enn dagens fregatter vil gjøre KNM Maud mindre relevant. Men, Forsvarskommissjonen anbefalte nylig at norske myndigheter bør anskaffe flere nye fregatter. Gitt at eventuelle nye fregatter blir av en størrelse om lag som dagens, vil nytten

av KNM Maud heller øke enn reduseres. Forsvaret har tradisjonelt ikke tatt tilstrekkelig høyde for driftskostnadene som store investeringer medfører. Et fartøy med over 200 seilingsdøgn per år og som er basert på komplisert teknologisk utstyr, er naturlig nok dyrt å drifte – særlig gitt behov for fremtidige oppgraderinger og nødvendige reinvesteringer. Foreløpig er det ingenting som tyder på at Forsvaret ikke vil kunne drifte KNM Maud gjennom hele dets levetid, men det forutsetter at det fortsatt oppfattes som en relevant kapasitet.

Samfunnsøkonomisk effektivitet

I nyere tid har både våre britiske og amerikanske allierte fått levert logistikkfartøyer. Sammenliknet med disse fremstår anskaffelseskostnaden for KNM Maud som relativt lav. Og, gitt at Marinen skal etterforsyne drivstoff og forsyninger til havs, er det vanskelig å se for seg andre måter å gjøre det på enn gjennom et spesialbygget logistikkfartøy. Om den lille norske marinen skal drive med dette, eller begrense seg til mer kystnære operasjoner, er likevel et betimelig spørsmål. Men i et internasjonalt perspektiv representerer KNM Maud sannsynligvis både en politisk og økonomisk akseptabel kostnad for å bidra inn i en allianse vi er avhengige av.

Læringspunkter

Evalueringen avsluttes med en del læringspunkter som kan være relevante både for det evaluerte prosjektet og for fremtidige forsvarsprosjekter:

Legg vekt på de menneskelige og kulturelle relasjonene i gjennomføring av prosjekter i andre land. Dette prosjektet var på mange områder et pionerprosjekt i forsvarssektoren, som det første store prosjektet til å anskaffe materiell fra Sør-Korea, og opplevde mange interkulturelle og språklige utfordringer i gjennomføringen. Det er viktig å trekke lærdommer fra dette, slik at organisasjonen kan utnytte kunnskapen i nye prosjekter.

Betalingsprofilen i prosjektet bør vurderes opp mot prosjektets risikofaktorer. Anskaffelser med høy risiko bør ha en oppgjørsform som gir leverandør insentiv til en leveranse til rett tid og med riktig kvalitet. Kontrakten med

verftet tilsa i dette tilfellet en «fortung» betalingsprofil, noe som ikke ga gode insentiver til ferdigstillelse.

Valutahåndtering i staten bør praktiseres likt på tvers av sektorer og uavhengig av størrelsen på investeringsprosjektet. Reglene for valutahåndtering ble endret fra 2022 slik at eierskapet til valutarisikoen i store anskaffelsesprosjekter i forsvarssektoren ble flyttet til Finansdepartementet. Dette virker fornuftig, men gjelder altså kun de største prosjektene, og kun forsvarssektoren. Det er mulig at statens tilnærming til håndtering av valutarisiko, innenfor rammene av selvassurandørprinsippet, er noe som bør utredes nærmere.

Synliggjør programteorien for oppnåelse av effektmål og samfunns mål som grunnlag for å vurdere realismen i effektene og som grunnlag for god nyttestyring. I realiteten er det en rekke forutsetninger som er nødvendig for at effektmål skal oppnås. Vi anbefaler å teste logikken gjennom å definere og visualisere resultatkjeden og synliggjøre forutsetningene for realisering av mål på neste nivå.

Bidrag til NATO bør formuleres som et eksplisitt mål. Flere informanter peker på et NATO-toppmøte i 2002 som utslagsgivende for at prosjektet i sin tid kom på agendaen. Likevel var ingen av målformuleringene knyttet direkte til bruk inn i NATO. I ettertid ser vi at bruken av KNM Maud som en del av NATOs

stående maritime styrker har vært viktig og etterspurt. NATO-perspektivet kunne med fordel ha vært formulert klarere i prosjektets målformuleringer.

Levetidskostnader bør være en beslutningsvariabel. Når Stortinget blir forelagt investeringsprosjekter til godkjenning, er det kun investeringskostnaden som er relevant beslutningsinformasjon, ikke levetidskostnadene. Dette er uheldig, og gir også dårlige insentiver til å utarbeide gode levetidskostnadsanalyser på tidspunktet for investeringsbeslutningen.

Konseptvalgutredninger i forsvarssektoren må vurdere alternative måter å styrke forsvarevnen på. I dette prosjektet ble det ikke gjennomført noen KVU, og de alternativanalysene som ble gjennomført dreide seg om ulike varianter av samme konsept. Det gjør det krevende i etterkant å vurdere om dette prosjektet var det mest relevante. Det er verdt å se nærmere på om man heller kunne vurdert behovene til Forsvaret på et høyere, og mer samlet, nivå (for eksempel forsvarsgrennivå). Dette ville også ført til en bedre kobling mellom langtidsplanleggingen og investeringsplanleggingen i forsvarssektoren.

Evalueringen kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/evalueringsrapporter>



Etterevaluering av prosjektet Langset-Kleverud



Prosjektleder for evalueringen,
Simen Olstad fra Concreto

Concreto har på oppdrag fra Concept foretatt en etterevaluering av jernbaneprosjektet Langset-Kleverud som åpnet for trafikk i 2015.

Prosjektet bestod av byggingen av en 17 km lang dobbeltspors jernbaneparsell på østsiden av Mjøsa. Strekningen utgjorde første parsell i utbyggingen av dobbeltspor fra Eidsvoll til Hamar – som igjen inngår i den større Intercity-utbyggingen (IC) på Østlandet. De definerte målene var knyttet til økt sikkerhet, økt kapasitet, økt fremkommelighet for å bedre næringslivets konkurransekraft og legge grunnlag for økt bosetting i influensområdet, og reduserte klimagassutslipp.

Selve utbyggingen ble gjennomført som et fellesprosjekt med ny firefelts motorvei (parsellen E6 Minnesund-Labbdalen). Daværende Jernbaneverket (JBV) og Statens vegvesen (SVV) var dermed felles byggherre for Fellesprosjektet E6/Dovrebanen Minnesund-Kleverud/Labbdalen. Evalueringen omhandler primært jernbanestrekningen. Likevel, etter som utbyggingen forløp sammen med vegprosjektet, har det på enkelte områder vært nødvendig se Fellesprosjektet samlet.

Prosjektet er evaluert etter Concepts evalueringsmodell med seks kriterier, og det er gitt score på en skala mellom 1 og 6. En sammenfatning av evaluator sine vurderinger og score for hvert kriterium følger:

Produktivitet

Fellesprosjektet ble samlet sett levert innenfor kostnadsrammen P85, men over styringsrammen P50. Prosjektet hadde to dødsulykker i prosjektet og nådde ikke øvrige mål for SHA. Prosjektet nådde heller ikke sine leveranssmål på tid, der særlig E6 ble forsinket. Samlet gir dette middels til lav score på produktivitet.

Måloppnåelse

Effektmålene er i stor grad er knyttet til utbyggingen av hele strekningen Eidsvoll-Hamar eller Oslo-Hamar, og dermed krevende å vurdere for en enkelt parsell. Evaluator gjør likevel et forsøk på dette. Jevnt over er de partielle effektene av Langset-Kleverud begrensede,



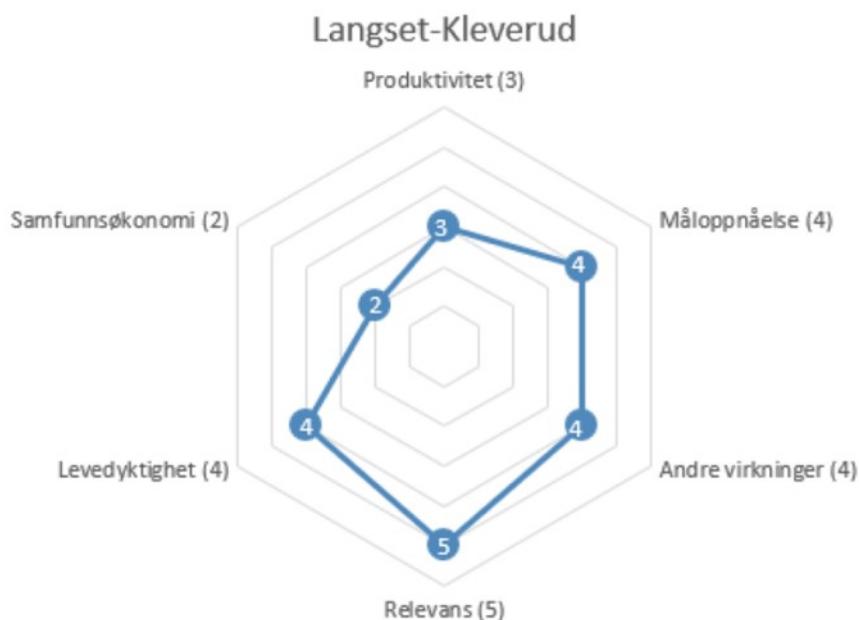
men det er visse tidsbesparelser, samt at det er satt inn ett ekstra innsatstog i ettermiddagsrushet Oslo-Hamar, bedret mulighet for tilbakestilling ved avvik, og bedre muligheter for å flytte kryssinger til Tangen stasjon. Samlet sett gir dette akseptabel måloppnåelse, men ikke mer.

Andre virkninger

Fellesprosjektet innebar et vesentlig inngrep i Mjøsas strandlinje. Prosjektet hadde imidlertid en rekke avbøtende tiltak, og de berørte kommunene er positive sett i ettertid. Det har vært noen reelle læringspunkter fra Fellesprosjektet, både innad i og mellom transportetatene, herunder for sikkerhetssystemer, evalueringsmetodikk og erfaringsutveksling på store og kompliserte anleggsprosjekter.

Relevans

Utbyggingen av Intercity mot Hamar pågår, og det er sannsynlig at målene av den samlede utbyggingen vil bli nådd, om enn noe senere



Spiderdiagram viser evalueringsteamets vurdering av prosjektets score fra 1 til 6 på de ulike evalueringskriteriene.

enn forventet. Gitt regulert trasé fremstår det fornuftig å gjennomføre det som en felles utbygging med E6. Alt i alt fremstår et godt jernbanetilbud på indre IC som fremtidsrettet og i tråd med politiske føringer og mål. Relevansen vurderes derfor som god.

Levedyktighet

Arbeidspendlingen har ikke økt i særlig grad, og pandemien har gitt usikkerhet om det fremtidige behovet for kollektivtransport på strekningen. Det er også usikkerhet knyttet til fremtidig utvikling av gods på bane, selv om det offentlige har vist både evne og vilje til å videreføre de formål som lå bak utbyggingen av Langset-Kleverud. Den største langsiktige trusselen mot gods på bane er konkurranse fra lastebilen. Fellesprosjektet gir et mer robust jernbanetilbud, men stimulerer samtidig også gods på lastebil. Infrastrukturen er likevel bygget eller under utbygging eller planlegging, og evaluator ser ikke en fremtidsutvikling som i stort bryter med de hensyn som Stortinget la til grunn den gang de ga prosjektet bevilgning. Samlet gir det en levedyktighet middels til god levedyktighet.

Samfunnsøkonomisk effektivitet

Verken Langset-Kleverud eller Eidsvoll-Hamar var i sin tid anslått som samfunnsøkonomisk lønnsomme ved beregning i 2008. Evaluator har anvendt samme modell. Noe høyere passasjertall enn beregnet bidrar til økt lønnsomhet. Evaluator har imidlertid også justert for-

delingen av investeringskostnaden i forhold til hva som ble lagt til grunn i de opprinnelige beregningene. Dette forverrer den prissatte netto nytten i prosjektet, og denne effekten dominerer anslagene. Prosjektet vurderes å ha meget svak lønnsomhet.

Læringspunkter

Evaluator trekker frem læringspunkter og tilrådninger, blant annet knyttet til:

HMS/SHA-styring: Prosjektet nådde ikke sine SHA-mål og det gis flere tilrådninger, blant annet å sørge for at SHA-rådgiver kommer tidlig inn i prosjektet, legge inn tid for skole-ring av entreprenører og underleverandører, ikke minst utenlandske, og legge vekt på sikker jobb-analyser (SJA) og at byggherren er tydelig i forventninger som stilles til sikkerhetsanalyser.

Kostnader og kostnadsstyring: Gjennom intervjuer fremgår at prosjektet selv så kostnadsrammen P85 som det reelle styringsmålet, fremfor styringsrammen P50 som de burde tatt utgangspunkt i. Det trekkes også frem at transportetatene ikke er gode nok til å systematisere erfaringer med kostnader og bygge opp kostnadsdatabanker. I stedet fremstår læringen og systematiseringen av kostnadsdata som mer ad hoc og basert på initiativ hos den enkelte og hos rådgivere. Dette fremstår som et lavhengende forbedringspotensial.

Kontraktstrategi: Kontraktstrategien generelt i prosjektet støttes, men det trekkes frem visse svakheter i denne, for eksempel knyttet til konkurransen, oversikt over den finansielle stillingen til FP1-entreprenør, at konfliktløsningsråd ikke ble aktivert og dokumentasjonen av kontraktstrategien i styrende dokumentasjon.

Fremdriftstyring: Det kan fremstå som at det var elementer av stordriftsfordeler og/eller samhandlingsgevinster i Fellesprosjektet ved å føre bane- og vegutbygging i samme prosjektet, særlig knyttet til bruk av masseoverskudd fra veg og en kortere byggetid. I praksis ser det ut som at fremdrift hadde en høyere prioritet enn hva som kommer frem av styringsdokumentets prioritering av resultatmål. Det kan være gode grunner til dette, både for omgivelser, avvikling av trafikken i byggeperioden og størrelsen på byggherrekostnadene. Dette bør likevel inngå i de samfunnsøkonomiske analysene i forkant og at slike vurderinger da blir reflektert i styringsgrunnlaget.

Taktiske og strategiske sider: En generell utfordring ved evaluering i et taktisk og strategisk perspektiv er at effektmålene og brorparten av gevinstene er knyttet til en lengre strekning, her Eidsvoll-Hamar eller Oslo-Hamar. Det gir liten mening å operere med effektmål mot delparseller av en helhetlig jernbanesatsing som Indre-IC til Hamar. Det virker således fornuftig å operere med effektpakker, slik jernbanesektoren gjør i dag.

Evalueringsrapporten kan lastes ned her:

<https://www.ntnu.no/concept/evalueringssrapporter>

Møter med relevante forsknings- og forvaltningsmiljøer i England 2.-5. mai

Reisebrev fra Morten Welde, Ole Jonny Klakegg og Gro Holst Volden

Concept-programmet har alltid hatt forbindelser til britiske forsknings- og forvaltningsmiljøer. I mai besøkte tre forskere fra Concept nye og gamle samarbeidspartnere i London og Brighton. Vi traff seks virksomheter/miljøer i løpet av fire dager, noe som både ga en fin anledning til å formidle resultater fra vår forskning, og mer generelt å vedlikeholde og fornye kontaktnettet.

University College London (UCL)

Den første dagen traff vi forskere fra UCL i London, nærmere bestemt The Bartlett Faculty of the Built Environment. The Bartlett har tradisjonelt hatt en dominerende posisjon innenfor prosjektfaget, både i Storbritannia og internasjonalt, mye takket være nå avdøde Peter Morris som ledet instituttet gjennom mange år. Morris regnes som den som mer enn noen annen identifiserte tidligfasen som viktig i prosjektutviklingen.



Natalya Seergeeva, UCL, som blant annet har besøkt NTNU to ganger tidligere

University of Sussex ligger i landlige omgivelser 7-8 kilometer fra Brighton sentrum.



Instituttet er i dag i ferd med å gjennomgå et generasjonsskifte. Vi møtte både etablerte professorer og yngre, dyktige forskere. De driver omfattende forskning på styring av store infrastrukturprosjekter samt tema som klima og bærekraft, digitalisering og innovasjon. Noen av våre nye kontakter vil vi ganske sikkert se igjen på besøk i Trondheim etter hvert. Vi diskuterte flere felles relevante faglige tema og mulige samarbeidsområder.

University of Sussex og University of Bath

Det ble arrangert et halvdagsseminar ved University of Sussex i anledning vårt besøk, hvor også sentrale prosjektforskere fra University of Bath deltok. Anerkjente forskere som Andrew Davies (Sussex) og Michael Lewis (Bath) prioriterte å møte oss, og var svært interessert i den norske KS-ordningen og Concepts forskning.

Vi var særlig interessert i å lære om «Project X». Dette er et forskningsinitiativ vi hadde hørt om, men ikke visst nok om hittil.

Project X var (er) et nettverk av 13 universiteter og 11 departementer i Storbritannia, med formål å forbedre prosjekter gjennom anvendt prosjektforskning. Det ble initiert i 2016/2017 og hadde aktivitet i 3-4 år. Etter det har det vært krevende å sikre stabil finansiering. Et problem er at prosjektfaget faller

innen samfunnsfag, som får mye mindre forskningsmidler enn ingeniørfag i Storbritannia. Nettverket består fremdeles, og noe forskning gjøres på dugnad, men dette er i dag begrenset. Det er likevel stor entusiasme rundt det å få bredere samfunnseffekter ut av store offentlige prosjekter.

Project X hadde kontakter/ støttespillere i alle departementene. Det var avgjørende for å få tilgang til riktige informanter og annen data. Det har vært en generell utfordring at mange offentlige virksomheter er forsiktige med å gi fra seg data til forskere, kanskje på grunn av ordningen hvor enkeltpersoner ansvarliggjøres for resultatene av prosjektene på en helt annen måte enn i Norge. For å godta å bli forsket på, kreves gode avtaler og tillit, som man til en viss grad oppnådde i denne perioden.

Project X har fortsatt en nettside, hvor man kan finne mange interessante publikasjoner: <https://www.bettergovprojects.com/>

Vi diskuterte også generelle samarbeidsmuligheter. Det mest konkrete var å samarbeide om en workshop/session til neste EURAM-konferanse (European Academy of Management), som skal holdes i Bath i juni 2024 <https://conferences.euram.academy/2024conference/>



Morten Welde holder foredrag om resultater fra forskning og evaluering i Concept foran representanter for University of Sussex og University of Bath.

Infrastructure and Projects Authority (IPA)

IPA er en enhet i den britiske statsforvaltningen som jobber med styring av store statlige investeringsprosjekter. De er plassert mellom HM Treasury (Finansdepartementet) og Cabinet Office (Statsministerens kontor), og forvalter blant annet den britiske KS-ordningen, som vi tidligere har skrevet om, blant annet i Concept-rapport nr. 46/47.

IPA samler data om alle prosjektene i GMPP (Government Major Project Portfolio) som er de største og mest innovative prosjektene i landet. Porteføljen inneholder for øyeblikket 235 prosjekter. IPA gjør en konkret vurdering av når prosjekter skal tas inn og ut av GMPP.

Prosjektene kvalitetssikres før de fem beslutningsportene i prosjektmodellen og ellers ved behov. Det er IPA som akkrediterer kvalitetssikrerne og forvalter ordningen. De ser også til at det utpekes en eier, SRO (Senior Responsible Owner), i hvert prosjekt. SROs er blant annet pålagt å følge en egen utdanning gjennom Major Projects Leadership Academy (MPLA), som er etablert av IPA. I tillegg driver IPA rådgivning overfor enkeltprosjekter på områder som finansiering, anskaffelser, strategiutforming, bærekraft, mv.

Vi diskuterte erfaringer med ordningen. IPA er usikker på hvor gode Business Casene er, og mener at kostnaden undervurderes og nytten overvurderes. Det etterevalueres altfor lite, og

man vet derfor for lite om nytten av prosjektene. IPA mener generelt at nyttestyringen ikke fungerer så bra i prosjektene. Formelt har SRO ansvar for nytten, men ansvaret går kun frem til avslutningen av prosjektet. I praksis er det liten oppfølging av nytte, heller ikke oppfølging av negative sidevirkninger.

Videre diskuterte vi læring og utvikling av ordningen gjennom forskning. IPA er positive til dette, og det var en sentral leder i IPA som i sin tid tok initiativet til Project X (omtalt over). De påpekte samtidig at det IPA trenger er erfarne forskere som kan gi praktiske, nyttige råd, og som vil prosjektene vel. Forskere ønsker gjerne frihet til å kritisere, mens etatene er skeptiske til å utlevere seg hvis det kan medføre avisoppslag og at noen mister jobben. IPA har i dag knyttet til seg noen enkeltforskere som driver følgeforskning, samt at det oppfordres til at byråkrater tar doktorgrad.

Vår gode kontakt fra University of Manchester, Richard Kirkham, som også deltok på møtet, er en av forskerne som er tilknyttet IPA. Han fortalte blant annet om et fengselsprogram som han følger tett og gir forskningsbaserte råd underveis.

Vi vil holde kontakten med IPA fremover, og ble blant annet invitert til å holde vårt innlegg for en større forsamling hos dem (digitalt) ved en senere anledning.

Department for Transport (DfT)

DfT er ett av de 24 departementene som utgjør den britiske regjeringen. De har et indirekte eieransvar for en rekke store prosjekter som Crossrail og HS2, som er underlagt IPAs kvalitetssikringsordning. Det er DfT som blant annet utpeker en ansvarlig eier (SRO) i prosjektene.

DfT forvalter metodikken for nytte-kostnadsanalyser i transportsektoren, og har siden 2013 hatt en strategi for etterevaluering. De er også opptatt av forskning innen områder som brukernytte, levelling-up (geografisk og sosial utjevning), og miljøvirkninger, og driver i noen grad også egen forskning. Departementet har også en omfattende formidlingsvirksomhet og presenterer (alltid) sine resultater på konferanser som ETC (European Transport Conference) og andre.

På møtet fortalte de blant annet om etterevaluering av lokale veiprojekter, som de jobber mye med nå. Når lokale myndigheter får midler gjennom DfT, stiller departementet krav om en plan for etterevaluering (1-5 % av prosjektets budsjett settes av til dette). Det skal evalueres etter et felles evalueringsrammeverk både etter 1 år og 5 år i drift. Siden evalueringsstrategien kom i 2013 har det blitt utarbeidet ca. 50 etterevalueringer. De gjennomføres lokalt, og med varierende kvalitet og motivasjon hos lokale myndigheter. DfT har så langt utarbeidet tre metaevalueringer hvor de forsøker å trekke ut generelle lærdommer: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1124205/local-authority-major-schemes-meta-evaluation-2011-to-2016.pdf

Resultatene er relativt gode, med rundt 5 % kostnadsoverskridelse i snitt.

Evalueringsrammeverket til DfT trenger en oppdatering nå, og de innser at det er behov for mer konkret veiledning til gjennomføring av evalueringene. Vi diskuterte en del felles evalueringsfaglige utfordringer, for eksempel hvordan definere nullalternativet/the counterfactual, hvordan måle effekter (ikke bare tilstandsendring) og hvordan sikre at evalueringsresultater blir brukt ved planlegging av nye prosjekter.

Det statlige motorveiselskapet National Highways gjør sine egne evalueringer (Post Opening Project Evaluations) med en liknende modell (1 år etter og 5 år etter åpning).

Vi vil holde kontakten med DfT fremover, og det er veldig aktuelt å invitere dem til neste symposium.

National Audit Office (NAO)

I tillegg besøkte vi den britiske Riksrevisjonen. NAO har en rolle i å granske og evaluere statlige prosjekter, med særlig fokus på de som går galt. Noen av de mest komplekse og krevende prosjektene har NAO vært inne i flere ganger.

NAO har en mer proaktiv rolle enn for eksempel den norske Riksrevisjonen, ved at de bidrar med råd og forbedringsforslag også un-

derveis i prosjektene, og publiserer mange rapporter med «Insights» i form av læringspunkter og veiledning.

En generell erfaring er at nyttestyringen er for dårlig i mange statlige prosjekter. Våre kontakter i NAO stilte også spørsmål ved hvem som tar ansvar for samfunnsnyttene når prosjektene gjennomføres av statlige selskap – disse har per definisjon et mer begrenset fokus på prosjektets leveranse.

Mer generelt er det mangel på kunnskap om prosjekters brede samfunnsnytte. Om lag 8 % av statlige prosjekter evalueres i etterkant. Det mente våre kontakter er altfor lite.

NAO skal starte opp et arbeid på samfunnsnytte nå. Blant annet vil de se nærmere på SRO-rollen i prosjektene (Senior Responsible Officer). Et annet tema de har fokus på for tiden er porteføljestyling.

NAO har inntrykk av at departementene har veldig ulike metoder og tilnærminger til estimering. Man er opptatt av å korrigere for bias ved estimering. I UK brukes en fast korreksjonsfaktor basert på Reference Class Forecasting. Men det blir ikke alltid bra nok. Hvis det går lang tid, kan det være mange forutsetninger som er endret, dette er noe annet enn usikkerhet.

Concept har hatt kontakt med ulike personer fra NAO siden oppstarten, og de har deltatt på vårt symposium en rekke ganger. Men folk bytter jobb og går av med person, og denne gangen møtte vi helt nye folk, blant annet Lee-Anne Murrey, en meget dyktig dame som er leder av enheten for store prosjekter.

Noen refleksjoner fra møtene

Storbritannia er et stort land med sterke fagmiljøer innen prosjektstyring, -analyse og -evaluering, der Norge ofte har hentet inspirasjon. Men det er gledelig å registrere at inspirasjonen også kan gå den andre veien. Concept og våre forsknings- og evalueringsresultater er allerede godt kjent, og britene er særlig interessert i hvordan forskning kan brukes til å forbedre prosjektvalg og øke samfunnsnyttene av investeringer.

Vi gjorde oss også noen observasjoner, som kan være nyttige å ta med seg i fortsettelsen:



Jenny McCurry er en av våre kontakter ved DfT. Hun har selv doktortrad og flere års erfaring fra DfT og andre departementer



Lee-Anne Murray fra NAO



Den britiske forvaltningen har stor interesse av forskning og driver dels egen forskning. Flere virksomheter er opptatt av å bli forsket på og lære av sine tiltak (selv om de også kvier seg for å gi ut data til eksterne FoU-miljøer). Vi fikk også inntrykk av at forvaltningen ønsker å tiltrekke seg folk med forskerutdanning.

Departementer og etater legger stor vekt på formidling. Britiske fagfolk er jevnt over dyktige formidlere, og legger

vekt på dette. Uten deltakelse og presentasjoner fra DfT ville en konferanse som European Transport Conference neppe vært leve-

dyktig. Her har norske etater og departementer noe å strekke seg etter.

Forskningsmiljøene har lite tilgang på data.

Forskningen vi fikk presentert både ved UCL og Sussex/Bath fremstår i hovedsak som teoretisk eller konseptuell forskning. Det finnes mye data, ikke minst som del av GMPP-porteføljen, og gjennom initiativet Project X oppnådde man et godt samarbeid mellom forskere og forvaltning og produserte anvendte resultater. Dessverre ble ikke prosjektet videreført.

Prosjektet som generisk fag. Forskningsmiljøene vi besøkte i Storbritannia ser på prosjektledelse som «faget» de skal utvikle, og er i mindre grad interessert i å forstå innholdet i og effektene av prosjektene. Ved vårt institutt på NTNU, Bygg og miljøteknikk, er prosjektet sterkt forankret i annen forskning på bygg- og anleggssektoren. Tilsvarende samarbeider Concept med blant andre SimulaMet som forsker på digitaliseringstiltak og FFI som forsker på forsvarsinvesteringer. Denne sektorfunderede tilnærmingen har vært nyttig for oss, og kanskje noe som kan inspirere britene?

Ny bok om resilience, eller motstandsdyktighet, i prosjekter

Nils Olsson og Ole Jonny Klakegg som begge er tilknyttet Concept, har bidratt i en ny bok «Construction Project Organising», redigert av Simon Addyman og Hedley Smyth. Deres bidrag handler om project resilience og governance, som kan oversettes til motstandsdyktighet i prosjekter og eierstyring.

Motstandsdyktighet i prosjekter blir oftest sett på som positivt, men Olsson og Klakegg peker på at det ikke alltid er tilfelle, spesielt ikke i et prosjekteierperspektiv. Det er få prosjektledere som har fått et løft i sin karriere av å terminere sine egne prosjekter. For prosjektets eier er saken annerledes. I tidligfasen er det like viktig å være kritisk til prosjekter for å sikre at det er de riktige prosjektene som startes opp. Når man først har startet et prosjekt skal prosjekteieren både støtte prosjektet, men også kritiske stille spørsmål om hvorvidt

prosjektet fortsatt passer inn i virksomhetens strategi.

Motstandsdyktighet i prosjekter kan knyttes til overlevelse. Noe som trigger spørsmål om hva som skal overleve. Er det prosjektet, prosjektlederens karriere, programmet/porteføljen, organisasjonen, eller økosystemet som virksomheten er en del av? I det større bildet er det ikke gitt at overlevelse av et dårlig prosjekt er gunstig for samfunnet som helhet. Bokkapitlet diskuterer hva overlevelse kan innebære for prosjekter, basert på eksempler for ulike norske jernbaneprosjekter.

Boken kan bestilles på forlaget Wiley: <https://www.wiley.com/en-ie/Construction+Project+Organising-p-9781119807179>

Construction Project Organising

Edited by
Simon Addyman | Hedley Smyth

WILEY Blackwell

Trafikanalys fra Sverige på studietur i Trondheim



De siste årene har Concept hatt kontakt med statlige virksomheter og forskningsmiljøer i Sverige og Danmark. De språklige, kulturelle og økonomiske båndene mellom de skandinaviske landene er sterke og vi har alt å tjene på å utnytte dette til å forbedre prosesser for prosjektutredning og -gjennomføring.

I april tok vi imot en delegasjon fra Trafikanalys i Sverige som hadde tatt turen til Trondheim. Trafikanalys er en statlig finansiert virksomhet som skal gi regjeringen et bedre kunnskapsgrunnlag for å fatte beslutninger på transportområdet. De ville høre mer om norske erfaringer med kostnadsestimering og usikkerhetsanalyse samt kostnadskontroll i ulike prosjektfaser.

Bakgrunnen for besøket var et oppdrag som Trafikanalys har fått fra den svenske regjeringen. Som i Norge, har man sett utfordringer med kostnadsvekst før investeringsbeslutning. Trafikanalys skal se nærmere på årsaker og mulige tiltak. Oppdraget går frem til 2028

da de skal levere sin sluttrapport. Morten Welde fra Concept sitter i referansegruppen for denne studien.

På møtet presenterte vi norsk metode for kostnadsestimering samt erfaringer med kostnadsstyring og kostnadskontroll. Vi fikk også høre mer om den svenske studien, og ellers hvordan Trafikanalys jobber, og vi diskuterte muligheten for å kunne samarbeide om forskning i fremtiden.

Trafikanalys kvalitetssikrer underlaget for beslutninger, særlig på porteføljnivå. De har ulike store oppdrag, i tillegg til de mindre og løpende. De gjør mye selv, men setter også ut oppdrag til eksterne konsulenter. De har også ansvar for å utarbeide trafikkstatistikk, samt at de følger opp de transportpolitiske målene (gjennom ulike indikatorer). Se hjemmesiden deres for mer informasjon: <https://www.trafa.se/>



Seminar om megaprojekter ved DTU



Ola Lædre deltok på seminar om megaprojekter i Danmark

Danmark Tekniske Universitet (DTU) i København arrangerte i slutten av april et seminar om styring av megaprojekter. Deltakerne var doktorgradsstudenter innen prosjektfaget, samt offentlige virksomheter som Rigsrevisjonen, Bygningstyrelsen, Vejdirektoratet, Bane Danmark, Femern A/S, samt Dansk Prosjektledelse, entreprenører, rådgivere og flere forskningsinstitusjoner. I tillegg hadde de invitert Concept-programmet fra Norge, som var representert ved Ola Lædre.

Etter en innledende presentasjon om nåværende utfordringer for danske megaprojekter generelt og sykehusprosjekter spesielt, presenterte Ola Lædre hovedtrekkene ved statens prosjektmodell i Norge og erfaringene med ordningen. Deretter ble forskning fra noen av de danske PhD-studentene lagt frem, om blant annet sirkulærøkonomi og risikostyring. Seminarets første dag ble avsluttet med en kunnskapskafé der den påfølgende hovedkonklusjonen var at styringen av danske megaprojekter har et forbedringspotensial. Blant de foreslåtte tiltakene var både ekstern kvalitetssikring og innføring av en overordnet statlig, prosjektmodell på tvers av sektorene vei, jernbane og bygninger.

Det var generelt stor interesse hos deltakerne for overføringsverdien fra den norske ordning-

en til danske megaprojekter og tilgangen på empiriske data. Rigsrevisjonen sa at de ønsker å komme til Norge for å lære mer om kvalitets-sikringsregimet, og flere av forskerne og studentene har i etterkant søkt om tilgang til Concepts forskningsdatabase Trailbase.

Seminarets andre dag besto hovedsakelig av en ekskursjon til Femern A/S sitt anlegg i Rødby. Der skal betongelementene til den undersjøiske tunnelen mellom Danmark og Tyskland støpes før de slepes ut og senkes ned på sjøbunnen. Etter at prosjektet fikk finansiering av danske myndigheter i 2015 har oppmerksomheten dreid seg fra økonomisk bærekraft mot både sosial og miljømessig bærekraft. Lærlingordninger, nærmiljøutvikling, miljøkompen-serende tiltak og forhandlinger med miljøvern-organisasjoner har påført prosjektet utgifter uten at finansieringen fra danske myndigheter har økt. Representantene fra Femern A/S ville derfor tenkt mer på sosial og miljømessig bærekraft fra starten om de hadde visst det de vet i dag.

Megaprojekter kan oppleve lignende utfordringer selv om de gjennomføres på forskjellige steder, og prosjektorganisasjoner kan lære av hverandre. Derfor kan seminarer og ekskursjoner på tvers av landegrenser med formål om læringsutveksling være nyttige.

Presentasjonene vil bli lagt ut på DTU sin nettside etter hvert. Her kan du finne info om PhD-kurset som seminaret var en del av:

<https://www.doing-projects.org/courses/phd-course>



Seminar om megaprojekter hos den danske ambassadøren

I Danmark overskrider 9 av 10 prosjekter budsjettet med i gjennomsnitt hele 28 prosent.

Forskning viser at det spesielt er store offentlige prosjekter som har stor risiko for dramatiske overskridelser. Hvorfor skjer dette? Og hvordan kan man unngå det? Det ønsker Danmark å finne ut av, og den 27. april inviterte derfor den danske ambassadøren Louise Bang Jespersen til et seminar hjemme hos henne på Blindern der temaet var utfordringer i store prosjekter.

Seminarer ble innledet av en timelang samtale mellom den verdenskjente prosjektforskeren, professor Bent Flyvbjerg fra universitetet i Oxford, og Concepts Morten Welde om hvordan man kan lykkes med prosjekter.

Flyvbjerg viste til at mennesker av natur er optimistiske. Det er normalt en positiv egenskap, men for prosjekter kan dette føre til urealistiske planer for tid, kostnad og nytte. Derfor må vi bruke ulike mekanismer for å fjerne denne optimismeskjevheten. Flyvbjerg pekte på at Norge var et av landene som har kommet lengst i dette arbeidet og roste Concept for vårt bidrag til prosjektforskningen.

Deretter kom tre innlegg fra Per David Borenstein fra Bane NOR, Harald Nikolaisen fra Statsbygg og Rasmus Brandt fra Bygningstilsynet om deres erfaringer med prosjekter innenfor deres ansvarsområder. Nikolaisen viste til at megaprojekter som for eksempel Norsk havteknologisenter i Trondheim og Livsvitenskapsbygget i Oslo er det vanskeligste som Statsbygg driver med. Derfor legger de ekstra vekt på kjente suksessfaktorer i disse prosjektene: Kompetent prosjekteierstyring, grundige tidligfasestudier, riktige insentiver, helhetlig arbeidsmetodikk og en kultur for optimalisering av verdi. Statsbygg har tradisjonelt lyktes med sine prosjekter, men de aller største prosjektene kan by på særlige utfordringer. Etter hvert som prosjektene blir større utvikler kompleksiteten seg eksponentielt. Sannsynligheten for at prosjektene blir vesentlig billigere er liten, mens det er nesten

ingen grense for hvilke utfordringer som kan oppstå hvis alt går galt.

Morten Welde fra Concept sammen med vert for seminarer, Louise Bang Jespersen – Danmarks ambassadør til Norge.



Per David Borenstein, Harald Nikolaisen og Rasmus Brandt



EURAM-konferansen i Dublin i juni

EURAM 2023 Transforming Business for Good

Temaet for årets konferanse i regi av European Academy of Management (EURAM) var transformasjon, det vil si når virksomheter må endre seg for å møte store utfordringer. Temaet gikk tydelig igjen i mange av de faglige bidragene. Mange snakket om hvordan planlegge for «social value» når de gjør investeringer. Andre snakket om konsekvensene av den teknologiske utviklingen på godt og vondt. Konferansen handler om ledelse, og er således bredere enn prosjekter og prosjektledelse, men har også egne sesjoner om dette.

Årets mest interessante key-note speaker, sett med Concept-øyne, var professor Nicolai J Foss, Copenhagen Business School, som foredro over temaet Eierskapskompetanse – hva er det, hvorfor er det viktig, og hvor kan utviklingen gå videre? Han foretok en historisk gjennomgang av hvordan begrepet eierskapskompetanse oppsto på 1960-tallet, med en smal forståelse av begrepet som bare omhandlet retten til å disponere og sikre fortjeneste på en ressurs (asset). I dag snakker vi om «aktivt eierskap» og det krever flere typer kompetanse, både om hva du skal eie, hvor-

dan innrette eierskapet, når du skal investere, og hvor skal du eie. Sentralt i utviklingen fremover vil være hvordan eierskap skal respondere på små og store forstyrrelser – hvordan tilpasse seg, for eksempel hvordan finansiere virksomheten. Et annet interessant spørsmål Foss tok opp, uten å gi noe klart svar på det, er om vi skal se på eierskapskompetanse som en individuell kompetanse eller en kollektiv kompetanse (organisasjonen) eller begge deler. Han konkluderte i alle fall at eierne må sikre at de har et bredt sett av kompetanser i organisasjonen (inkludert i sine styrende organer) som dekker de sentrale spørsmålene i eierskap.

Fra Concept og NTNU deltok flere forskere. Blant annet presenterte Helene Berg en studie om kostnadsestimering i tidligfase som blir publisert på norsk som Concept-publikasjon over sommeren. Parinaz Farid presenterte en studie om hvordan lede større offentlige programmer, og få ut de ønskede verdiene.

Concept-forskere vant pris

Årets Emerald Best Paper Award gikk til artikkelen «Relational contracting in Nordic construction – A comparative longitudinal account of institutional field developments». Den er skrevet av Ole Jonny Klakegg og Nils Olsson fra NTNU Concept, sammen med en gruppe forskere fra Sverige, Finland og Danmark. Artikkelen omhandler utviklingen av de relasjonsbaserte samarbeidsmodellene i de fire nordiske landene de siste 30 år og viser hvordan de ulike ideene har kommet og gått og blitt omtolket over tid. Artikkelen blir nå omarbeidet for åpen publisering og blir tilgjengelig noe senere .

Presentasjonene legges ikke ut, men du kan finne mer info om EURAM-konferansen her:

<https://conferences.euram.academy/2023conference/>

Ole Jonny Klakegg, Parinaz Farid, Helene Berg og Jan Alexander Langlo fra NTNU deltok, og presenterte forskning fra blant annet Concept.



Doktorgrad om digitale arbeidsmåter

“Promoting Psychological Safety for the Development of Positive Digital Mindsets. Expanding the knowledge of the design phase in construction projects.”

Dette er en fersk doktorgrad av Ida Marie Tvedt som disputerte 15. mai 2023. Avhandlingen går dypt inn i begrepene psykologisk sikkerhet og digitale tenkemåter for å gi et bedre grunnlag for å lykkes med digitalisering i prosjektorganisasjoner.

Avhandlingen sammenligner to ulike design-team/prosjekteringsgrupper og deres innsats for å utvikle og styrke digitale arbeidsmåter i to komplekse byggeprosjekter, et norsk og et amerikansk. Begge hadde høy grad av digital arbeidsform og kompetanse i utgangspunktet. Avhandlingen viser at arbeidsklimaet i teamet er en viktig nøkkel til effektiv digitalisering, og at dette krever høy grad av psykologisk trygghet.

Forskningen til Ida Tvedt viser hvordan psykologisk trygghet og digitalt mindset er koplet, og kan forsterke hverandre. Både sammensetning av teamet, arbeidsmåten og klimaet i gruppen er påvirket av fysisk eller digital arbeidsform, noe organisasjonen må utvikle bevissthet om. Ikke overraskende er informasjons- og kommunikasjonsressurser blant de viktigste faktorene i utviklingen av både psykologisk trygghet og arbeidsklimaet. Den digitale arbeidsformen krever også mer av organisasjonens ansvarliggjøring og tilgjengelighet av ledere og kollegaer.

En del av avhandlingen er viet overgangen som skjedde da California gikk i lock-down våren 2020. Kandidaten var på dette tidspunktet på forskningsopphold i San Fransisco og Berkeley. I denne unike situasjonen bød det seg frem en anledning til å studere i detalj hvordan ledel-

sen i designfirmaet KPFF håndterte situasjonen og holdt driften oppe gjennom overgangen fra fysisk kontor til ren digital drift. Denne delen av studien går inn på hvordan lederstiler ble benyttet målrettet for å sikre den psykologiske sikkerheten i en svært uoversiktlig og usikker situasjon.

Avhandlingen inneholder en analyse av sammenhengen mellom design-team, deres moderorganisasjoner og opp til bransjenivå. Det viser seg at tette og løse koplinger mellom aktørene i sosio-tekniske systemer har stor betydning for evnen til kollektiv læring på tvers av organisasjoner. Dette påvirker mulighetene for å utvikle psykologisk sikkerhet og lykkes med digitaliseringen.

Alt i alt byr denne avhandlingen på mange nyttige observasjoner, og flere nye funn og perspektiver som kan bidra til at prosjektorganisasjoner lykkes bedre med digitalisering i fremtiden. Spesielt på nivået prosjekterings-team, men også på organisasjonsnivå og i byggebransjen som helhet.

Avhandlingen kan finnes her: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3065023>

Kandidaten i midten, med veiledere og doktorgradskomité



Oppdatert veileder i samfunnsøkonomisk analyse



Veileder i samfunnsøkonomiske analyser

DFØ lanserte en ny veileder i samfunnsøkonomiske analyser den 13. juni som skal gjøre det enklere å gjennomføre slike analyser. På seminaret var det innleggsholdere fra Finansdepartementet, Barne- ungdoms og familiedirektoratet, Miljødirektoratet, og Concept ved Gro Holst Volden som snakket om utfordringer med håndteringen av nullalternativet. Det var om lag 230 deltakere som deltok fysisk og digitalt.

Veilederen er en oppdatert versjon av den forrige fra 2018, der metodene for å gjennomføre analyser er forbedret, med en mer stegvis og praktisk tilnærming. Samfunnsøkonomiske analyser bidrar til at politikere og andre beslutningstakere får kunnskapsbaserte, gjennom-

tenkte og transparente beslutningsgrunnlag når de skal ta stilling til forskjellige tiltak.

Målgruppen for veilederen er de som skal utføre analyser i departementer og underliggende virksomheter, de som skal bestille analyser og ledere som skal ta beslutninger om valg av tiltak.

Veilederen inneholder fallgruver, praktiske tips og eksempler på bruk av metodene. De største endringene er gjort innenfor temaene problembeskrivelse (her inngår nullalternativet) og vurdering av virkninger (prissatte og ikke-prissatte virkninger).

Veilederen finnes på DFØs nettside: <https://dfo.no/fagomrader/utredning-og-analyse-av-statlige-tiltak/veileder-i-samfunnsokonomiske-analyser>

Videopptak fra lanseringen legges også ut på DFØs nettside her: <https://dfo.no/fagomrader/utredning-og-analyse-av-statlige-tiltak/nettverk-samfunnsokonomisk-analyse>

Regjeringens nye digitaliseringsstrategi lansert på NTNU

Tirsdag 6. juni ble det holdt avspark for ny nasjonal digitaliseringsstrategi. Arrangementet foregikk på NTNU på Gløshaugen hvor blant annet statsminister Jonas Gahr Støre og kommunal- og distriktsminister Sigbjørn Gjelsvik deltok. Den nye strategien skal blant annet stake ut kursen for videre digitalisering av offentlig sektor, og legge bedre til rette for næringsrettet digitalisering.

På arrangementet ble tema som kunstig intelligens, hvordan sikre seg mot trusler i det digitale rom og hvordan næringsliv og offentlig sektor kan utnytte verdien av data, tatt opp.

Arrangementet ble streamet og de som er interessert kan se opptaket på regjeringens sider: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/moter-og-seminarer/invitasjon-til-kick-off-for-ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2977185/>

Kick-off
ny nasjonal
digitaliseringsstrategi

Forbedringer på Concepts nettside

Vi jobber løpende med å forbedre programnets nettside, for å lette tilgangen til våre publikasjoner og øvrig informasjon om Concepts forskning og evalueringer.

Søkemuligheter

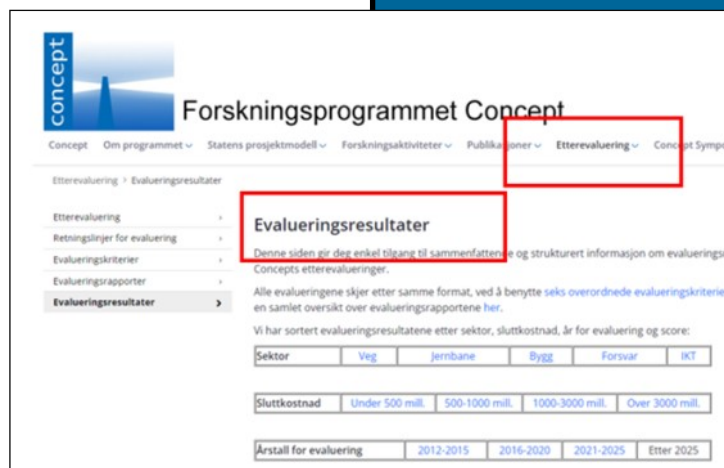
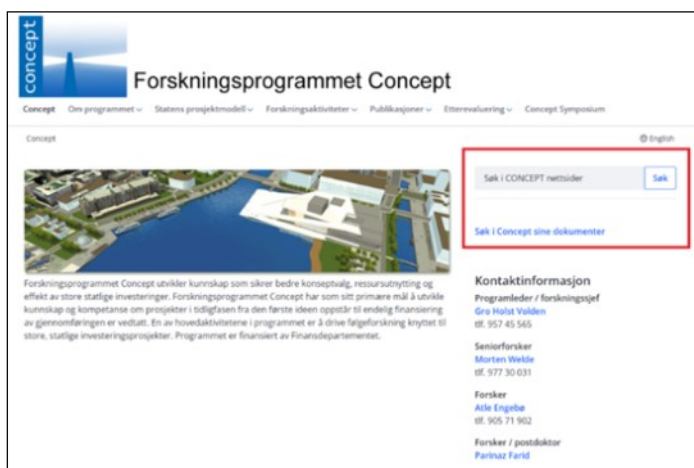
Vi har nå innført to søkefunksjoner på nettsidens forsiden (både norsk og engelsk). Du kan både søke i selve nettsiden, og du kan søke i alle Concepts dokumenter. Vi har etter hvert et stort antall publikasjoner liggende på nettsiden, av ulike typer: Concept rapportserien, temahefter, arbeidsrapporter, artikler og papers, vurderingsrapporter, studentoppgaver, samt KS-rapporter og veiledere knyttet til statens prosjektmodell. Med ny søkefunksjon kan du lettere finne det ønskede innholdet på tvers av rapporter av ulike typer og formater. I neste trinn jobber vi med å sikre enda mer søkevennlige titler slik at man enda raskere

kan treffe aktuelle dokumenter etter et spesifisert søkeord.

Evalueringresultater

En annen endring er at du nå finner all informasjon om vårt arbeid med etterevaluering under fanen «Etterevaluering». Blant annet får du enkel tilgang til sammenfattende og strukturert informasjon om evalueringresultatene fra de hittil 37 gjennomførte evalueringene. Du kan sortere resultatene etter sektor, prosjektstørrelse, årstall for evaluering, og evalueringresultat. Denne informasjonen lå tidligere på en egen nettside, som lenge har vært ustabil. Når materialet nå er overført til hovednettstedet hos NTNU, vil den andre siden legges ned.

Nettsiden finner du her: <https://www.ntnu.no/concept>



Concepts årsrapport for 2022

Årsrapporten for 2022 er nå tilgjengelig på vår nettside. Årsrapporten redegjør for gjennomføringen av de mål og styringsparametere som er satt av Finansdepartementet i det årlige gjennomføringsbrevet. Rapporten oversendes departementet 15. mars og gjennomgås i det årlige møtet mellom Concept og Finansdepartementet litt senere på våren. Deretter legges den ut på nettsiden.

www.ntnu.no/concept/arsrapport



Aktuelle hendelser fremover

Nedenfor gir vi en oversikt over kommende konferanser og nettverksmøter i inn- og utland som er relevante for tidligfase og overordnet prosjektstyring.

Prosjektfaglig

Prosjekt Norge holder sin årlige prosjektkonferanse på BI Nydalen i Oslo 21. september. Det handler om effektiv prosjektgjennomføring – overordnet tittel for konferansen er «Mest mulig prosjekt for penga». Det skal også handle blant annet om bærekraft, digitalisering, eierstyring og porteføljestyling. Mer info om programmet, samt påmelding, finner du her: <https://prosjekt2023.prosjektnorge.no/>

Prosjekt Norge arrangerer i tillegg en rekke frokostmøter, webinarer og lignende. Noe er kun for medlemmer og noe er åpent. Sjekk nettsiden her: <https://prosjektnorge.no/>

Samspillskonferansen 2023 holdes på Ingeniørenes hus i Oslo med livestreaming 5. september. Arrangør er Marstrand og Quality Norway. Mer info her: <https://qualitynorway.no/samspillkonferansen-2023/>

International Project Management Association (IPMA) holder Global **Project Profession Forum** 21.-22. September i Sevilla, Spania. Dette er en nettverksarena for alle som jobber med prosjektledelse. <https://ppf.ipma.world/>

Foreningen Dansk Projektledelse holder Symposium 25.-26. oktober i Billund. Concept skal holde innlegg. <https://danskprojektledelse.dk/symposium-2023/#Program>

ProjMan-konferansen er rettet mot forskere så vel som praktikere. Neste konferanse holdes 8.-10. november i Porto, Portugal. Det blir en hybridkonferanse hvor man også kan delta digitalt om man ønsker det. <https://projman.scika.org/>

Evaluering

Den årlige norske **Evalueringskonferansen** holdes i Drammen 21.-22. september 2023. Konferansen har som mål å samle evaluatører og oppdragsgivere fra ulike sektorer og fagområder for å dele kunnskap og erfaringer om evalueringsdesign, -metoder, -verktøy og -resultater. Temaet for årets konferanse er «Hva kan Norge lære av evaluering i EU?». <https://www.norskevalueringsforening.no/evalueringskonferansen-2023/>

Dansk Evalueringselskab sin Årskonferanse 2023 har tittelen «Evaluering i samfundets tjeneste (?)». Konferansen holdes i Kolding 7. og 8. september. <http://danskevalueringselskab.dk/>

American Evaluation Association er kjent for sin årlige store konferanse, som i år holdes 9.-14. oktober i Indianapolis, Indiana. <https://www.evaluationconference.org/>

Samfunnsøkonomisk analyse

Society for Benefit-Cost Analysis (SBCA) fokuserer på teoribakgrunn og på bruk og anvendelse av samfunnsøkonomisk analyse. Foreningen holder sin **europaiske konferanse** 11.-12. september i Milano, Italia. Les mer her: <https://www.benefitcostanalysis.org/og-på-egen-nettside-for-konferansen> <https://centrejeanmonnet.unimi.it/sbca-2023/>

Transport

Concept er med i programkomiteen og deltar regelmessig på **European Transport Conference (ETC)** som i år holdes 6.-8. september i Milano, Italia. Det er en konferanse for både forskere og praktikere. Blant annet er britiske transportmyndigheter normalt en aktiv deltaker. Mer info her: <https://aetransport.org/etc>

hEART er et symposium for kvantitative transportforskere i regi av European Association for Research in Transportation (EART). Neste konferanse holdes 6.-8. september i Zurich, Sveits. <http://heart2023.org/>

Tore Haavaldsen har gått bort

Tidligere professor ved NTNU Tore Haavaldsen døde 6. april i år.

Tore var høyt ansett både som fagperson og kollega. Han var raus og inkluderende, og en svært dyktig pedagog. Han var veileder for flere av Concept-programmets forskere under deres doktorgradsutdanning, blant annet Knut Samset og Gro Holst Volden. Tore var også medlem av Concept-programmets styringsgruppe i ti år, fra 2007 og til han gikk av med pensjon i 2017. Han var opptatt av investeringers samfunnsnytte, noe som tradisjonelt ikke har stått i fokus innen ingeniørfagene. Tore hadde viktige bidrag både til institutt for bygg- og miljøteknikk, og til Concept-programmet.



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

Andre bidragsytere til dette nummeret er:

Atle Engebø,

Ole Jonny Klakegg,

Nils Olsson,

Ola Lædre,

Elisabeth Aarseth

og Parinaz Farid.

Finn oss på internett: www.ntnu.no/concept