



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 rapport: Utfordringer med samspill	s. 2
Ny rapport om usikkerhet i nytte-kostnadsanalyser	s. 4
Råd og vurderinger om kontraktstrategi	s. 5
Temahefte – doktorgrad	s. 7
Nytt norsk tidsskrift om mobilitet og infrastruktur	s. 8
Pris til Concept-forsker	s. 8
Forum for statens prosjektmodell	s. 9
Fagdag transportøkonomi	s. 12
Internasjonalt nettverk for utbyggere av infrastruktur	s. 12
Nationella transportkonferansen i Stockholm	s. 13
God representasjon fra NTNU på ProjMAN-konferansen	s. 14
Dansk symposium	s. 15
Teknologidagen	s. 15
Andre innlegg fra Concept	s. 16
Concept i møter med internasjonale organisasjoner	s. 18
Peder Berg 1954-2023	s. 18
Aktuelle hendelser fremover	s. 19

Nytt fra Concept-programmet

2023 Nyhetsbrev nr. 4

Leder

I årets siste nyhetsbrev har vi gleden av å presentere fire nye publikasjoner fra Concept-programmet.

For det første et forskningsarbeid som oppsummerer de vanligste utfordringene man møter ved bruk av samspill som gjennomføringsmodell. Videre en studie om usikkerhet i nyttekostnadsanalysen, en kartlegging av hvilke vurderinger som gjøres i tidligfase om kontraktstrategi i store prosjekter, og et temahefte som oppsummerer et doktorgradsarbeid om samarbeidsfokusede gjennomføringsmodeller.

Alle rapportene er fritt tilgjengelige fra Concepts nettside. Studien om usikkerhet i nyttekostnadsanalyse vil i tillegg bli presentert på et webinar i januar. Meld deg gjerne på!

Nyhetsbrevet gir også en oppsummering fra Finansdepartementets Forum for statens prosjektmodell som ble holdt 20.-21. november, samt omtale av flere andre arrangementer hvor Concept har medvirket denne høsten.

Vi er nå i ferd med å fastlegge arbeidsprogrammet for 2024. Det blir mange spennende forskningstema også neste år, blant annet skal vi se nærmere på erfaringer med bruk av styringsmål og endringslogg, vi skal kartlegge empiriske levetider for statlige bygg samt kartlegge livsløpskostnader for bygg, og vi skal jobbe videre med nullpluss-/minimumsløsninger. I tillegg skal vi gjennomføre en internasjonal kartlegging av prosjektmodeller og prosjekteierstyring i ulike land. Vi skal også ferdigstille en rekke studier fra 2023 som er i slutfase.

Vi ønsker alle våre lesere og samarbeidspartnere en riktig god jul og ser frem til godt samarbeid også i 2024.

Programledelsen

Gro Holst Volden og Morten Welde



Gro Holst Volden



Morten Welde

Ny rapport: Utfordringer med samspill



Atle Engebø
(prosjektleder)



Ola Lædre

En ny studie fra Concept tar for seg samspillsmodeller, en form for prosjektgjennomføringsmodell som har fått økt gjennomslag i Norge de siste årene. En viktig hensikt med samspillsmodeller er at de skal få organisasjoner til å samarbeide om å nå målene for prosjektet som helhet, samtidig som hver organisasjon når sine egne mål. På denne kan man realisere større verdier og samtidig unngå konflikter.

I Norge har samspillsmodellene fått fotfeste i byggsektoren, men varianter er også utprøvd i samferdselssektoren. Hvilke av virkemidlene som er med i samspillsmodellene varierer, men de fleste tar utgangspunkt i en totalentreprise. I et rent samspill ønsker man å innlemme aktørene gjennom hele prosjektet, og etablere en risikodeling mellom dem. I praksis oppnås dette gjennom å involvere entreprenøren allerede i program- og konseptutvikling eller bearbeiding av valgt konsept. For enkelthets skyld kan man dele den mest brukte modellen i Norge inn i to faser, hvor vi først har tidligfase med samspillsavtale og dernest utførelsesfase med totalentreprise. Selve utførelsen vil ofte foregå enten på fastpris som er avtalt gjennom samspillsfasen eller med målpris med avtalt fordeling av over-/underskridelse av målpris.

Det er mye tilgjengelig litteratur om de potensielle fordelene ved samspillsmodeller. Blant annet en tidligere Concept-studie, [Concept-rapport nr. 61](#) som presenterte det teoretiske grunnlaget for samspill og hvilke effektivitetsgevinster det kan gi, og som også presenterte erfaringer fra seks caseprosjekter som alle hadde lyktes godt med samspill. Litteraturen om utfordringer har derimot vært mer begrenset. Denne studien har derfor hatt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke utfordringer kan knyttes til gjennomføringsmodeller med samspill?
2. Hvilke læringspunkter eller forslag til forbedring av fremtidig praksis kan gis basert på de avdekkede utfordringene?

Fremgangsmåten har vært en metastudie av en rekke tidligere casestudier fra både statlige, kommunale og private byggherrer. Data-

grunnlaget kommer fra 105 samspillsprosjekter fordelt på 34 kilder. Blant caseprosjektene er store prosjekter som E6 Jaktøyen – Sentervegen, Bispevika-utbyggingen, Tønsberg-prosjektet, Oslo storbylegevakt, E6 Kvål-Melhus og E6 Helgeland-Sør.

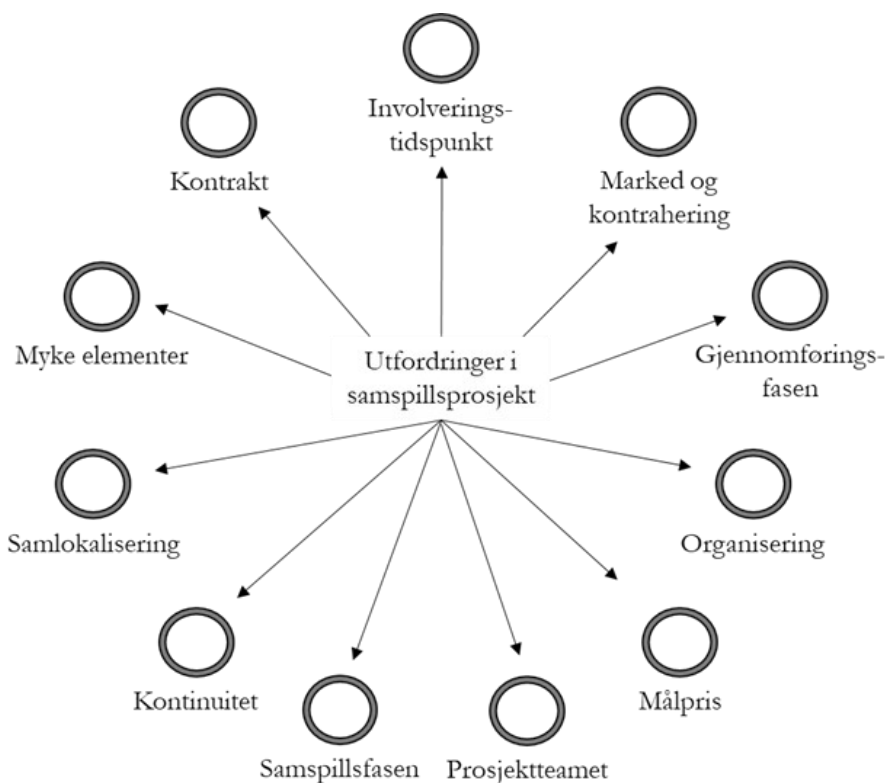
Ifølge teorien er relasjonskontrakter, som samspillsmodellene til dels bygger på, godt egnet for prosjekter med stor usikkerhet og kompleksitet. Utfordringene avdekket i denne studien bryter nødvendigvis ikke med denne tesen, istedenfor peker de muligens i retning av at man ikke er tilstrekkelig god til å utnytte handlingsrommet og fleksibiliteten som samspillsmodeller åpner for.

Utfordringene er spredt på tema og tidspunkter de kan oppstå i prosjektets faser, men deres fellesnevner er at de er knyttet til kontrakt, organisering, eller kultur/relasjonsdelen i samspillsmodellene vi ser i bruk i Norge. Rapportens hovedbidrag er den samlede kartleggingen. Denne kartleggingen kan leses som en erfaringsoverføring med tanke på fallgruver man bør unngå enten i utarbeidelsen av gjennomføringsmodellen eller i selve gjennomføringen av prosjektet. Noen av utfordringene kan også leses som «varslingssignal» for samspill som er på veg i feil retning.

Analysearbeidet har foregått «bottom-up», slik at 56 utfordringer fordelt over 11 kategorier har oppstått fra råmaterialet. De 11 kategoriene er:

Valget av samspillsmodell. Organisasjonenes prosjekteierstyring og prosjektmodeller legger vesentlige føringer for hvordan og hvorfor samspill implementeres i prosjektene. Det er derfor viktig at den overordnede prosjekteierstyringen harmoniserer med gjennomføringsmodellen, spesielt med tanke på hvordan prosjektet bemannes og ressurser allokeres.

Kontraktstandardene er laget for en hierarkisk organisering. Styrken ved samspillprosjekter er en organisering der partene skal arbeide sammen mot felles mål, men det er ikke alltid standardene legger til rette for det. Selv om partene har statuert deling av bonus/malus og felles beslutningstaking i kontrakten kan det oppstå problemer om det er



andre insentiver som virker sterkere eller om noen av de involverte ikke er tilstrekkelig involvert i gjennomføringen.

Involvering av utførende aktører på et tidlig stadium. De utførende kan komme inn for tidlig, men det virker som en større risiko at de kommer for sent inn. Kommer de sent inn kan de største beslutningene allerede være tatt slik at det ikke er noe å samspille om lenger. Noen av oppgavene i samspillsprosjekter er det best at byggherren tar ansvar for selv. For andre oppgaver er det entreprenøren som har de beste forutsetningene.

Målprisutvikling er en form for «design-to-cost». Kalkulasjon, konseptutvikling og prosjektering foregår som samtidige prosesser. Et viktig suksesskriterium er at byggherren involverer seg tilstrekkelig i kalkylearbeidet for å forstå oppbyggingen og hva som er bakgrunnen for prisingen. For å sikre at løsninger velges basert på en vurdering av nytte må kalkylene utarbeides og oppdateres parallelt med prosjekteringen. Det kan også redusere utfordringene ved å bedømme hva som er endringer på senere stadier i prosjektet.

Ny organisering og nye verktøy krever tilpasning. Samspillsprosjekter opplever utfordringer fordi de krever en annen organisering enn tradisjonelle prosjekter. Gradvis implementering istedenfor å gjøre alle tilpasninger fra ett prosjekt til neste kan være enklere for byggherrene. Samtidig må entreprenørene se ge-

vinsten med å stille med produksjonskompetanse i prosjektutviklingen. Selv om både byggherrens og entreprenørens rolle er beskrevet i kontraktene er det ikke alltid de følger opp.

Hensikten med samlokalisering er god. Det legger til rette for raskere kommunikasjon og beslutningstaking. Likevel kan nytten bli redusert hvis det ikke er prosjektdeltakere med beslutningsmyndighet eller rett faglig kompetanse til stede, og det kan skje til tross for at kontrakten krever det.

Myke elementer. De myke elementene kan lett overses i planlegging og gjennomføring av samspillsprosjekter. Spesielt om de reduseres til tomme fraser. Et viktig læringspunkt er at det ikke er nok å legge inn bestemmelser i kontrakten; samspill krever noen myke elementer i tillegg. Prosjektdeltakerne må ha den rette kompetansen og de rette holdningene, slik at det ikke bare er kontrakten som avgjør om prosjektet ender med suksess eller ikke.

Prosjektteamet er primus motor. For at deltakerne skal involvere seg i prosjektteamet må de oppleve at teamet fungerer. De må oppleve at de er en del av teamet



og at deres fag slipper til. Samarbeidet kan ikke bare være et forum for utveksling av informasjon. Prosjektdeltakerne må oppleve at det skjer en koordinering, at faktisk utviklingsarbeid foregår i kontaktpunktene og at det blir tatt beslutninger.

Samspillsfasen største utfordring er at partene går inn i fasen med forskjellige interesser. Byggherrer som velger å ha en samspillsfase må leve med dette. Fokuset må være på å skape en ramme hvor deltakerne kommer bedre ut om de samarbeider enn om de arbeider kun for egne interesser. Det må være et handlingsrom knyttet til løsninger, og byggherren må være villig til – og ikke minst posisjonere seg for – å utnytte handlingsrommet.

Kontinuitet i forhold til personellet som deltar er viktig, ikke minst i forhold til myke elementer som eierskap, tillit og kommunikasjon. Samtidig kan det virke som at barrierene for å

terminere samarbeidet etter samspillsfasen, noen ganger er for høye.

Gjennomføringsfasen kan være utfordrende om ikke samspillet får tilstrekkelig oppmerksomhet også i denne fasen. I gjennomføringen er gjerne det endelige produktet bestemt, men det kan være igjen et mulighetsrom i produksjonsplanleggingen. I tillegg ligger det en gevinst i samspill i gjennomføringsfasen med tanke på å unngå konflikter og betente sluttoppgjør.

Studien er gjennomført av Atle Engebø fra Concept og Ola Lædre ved NTNU som er medlem av Concepts forskergruppe.

Den kan fritt lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>

Ny rapport om usikkerhet i nytte-kostnadsanalyser

Hvor sikre kan vi være på at et prosjekt med beregnet positiv netto nåverdi virkelig vil være lønnsomt? Mer generelt, hvor usikker er egentlig en nyttekostnadsanalyse, og hva påvirker usikkerheten? Dette er tema for studien som presenteres i Concept arbeidsrapport 2023-2.

Usikkerhet er en naturlig del av all prosjektplanlegging. For utbyggingskostnadene har vi for lengst erkjent at usikkerheten er noe vi må ta hensyn til. Gjennom etatenes eget arbeid og påfølgende ekstern kvalitetssikring estimeres sannsynlighetsfordelingen til kostnadsanslagene og usikkerheten illustreres gjennom relativt standardavvik, persentiler mv. Usikkerheten blir synliggjort for beslutningstakerne gjennom forslag til styrings- og kostnadsrammer som kan avvike betydelig fra deterministisk (mest sannsynlig) verdi. For nyttesiden, og samlet for nytte-kostnadsanalyser, finnes derimot ingen omforent metode for å estimere og synliggjøre usikkerheten. Det er et paradoks siden analysene er et resultat av neddiskontert nytte som gjerne oppstår over flere tiår, i tillegg til det usikre kostnadsanslaget.

De fleste som utarbeider og bruker nytte-kostnadsanalyser er kjent med at resultatene kan være usikre, men dette har i liten grad

vært operasjonalisert i praksis. Både netto nåverdi og andre mål for lønnsomhet presenteres som oftest som punkttestimater, gjerne med desimaler – noe som kan indikere at vi har med sikre størrelser å gjøre. Det har vi ikke.

Den nye studien, som er gjennomført av Eivind Tveter fra Høgskolen i Molde sammen med Morten Welde fra Concept og James Odeck fra Statens vegvesen/NTNU, har følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er sannsynligheten for negativ nåverdi?
2. Hva er et rimelig intervall for netto nåverdi per budsjettkrone?
3. Hvilke parametere og enhetsverdier betyr mest for usikkerheten?

I rapporten bruker forfatterne data fra tre vegprosjekter: E18 Lysaker–Strand, Rv4 Gjelleråsen–Mjøsbrua og E18 Lysaker–Ramstadsletta. Det første er estimert å være samfunnsøkonomisk ulønnsomt med en NNK på -2,5; det andre har en lønnsomhet nær null (NNK 0,2); og det siste er estimert å være lønnsomt med en NNK på 0,8. Forskerne re-



Eivind Tveter



James Odeck



Morten Welde

produserer (en forenklet) nytte-kostnadsanalyse for hvert prosjekt før de estimerer usikkerheten rundt netto nåverdi og netto nytte per budsjettkrone med programmet Stata og Monte Carlo simulering. Statistiske fordelinger for de mest relevante usikkerhetsfaktorene i analysen er basert på empiriske data fra tidligere studier.

Resultatene av simuleringene er følgende:

- Sannsynligheten for at de to lønnsomme vegprosjektene blir ulønnsomme, er om lag 30-40 prosent. Den estimerte lønnsomheten er venstreskjev. Faren for at trafikantnyttan blir lavere i et negativt scenario er større enn den mulige oppsiden ved at trafikantnyttan blir høyere.
- Et rimelig intervall for usikkerheten rundt estimert NNK, er +/- 0,5. For de to prosjektene som var estimert å være lønnsomme, inkluderer utfallsrommet verdien 0. Det innebærer at vi ikke kan utelukke at de kan bli samfunnsøkonomisk ulønnsomme.
- Engangsøkningen i trafikk har mest å si for usikkerheten i trafikantnytte. Deretter kommer tidsverdi og kalkulasjonsrente, tett fulgt av beregningsperioden.

Etter forfatterens vurdering viser resultatene at usikkerheten i nytte-kostnadsanalyser er for stor til at det er rimelig å fremstille lønnsomhetsmål som punktestimater. Med mindre et prosjekt er beregnet å være svært lønnsomt, er usikkerheten for stor til at man kategorisk kan betegne et prosjekt med en positiv netto nåverdi som samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Rapporten er publisert som Concept arbeidsrapport nr. 2023-2, og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/arbeidsrapporter>

Studien vil bli presentert i et webinar 15. januar, se egen sak bakerst i nyhetsbrevet.



Råd og vurderinger om kontraktstrategi i statlige prosjekters tidlige fase

Vi presenterer en kartlegging av hvilke råd og vurderinger om kontraktstrategi, som gjøres i tidlig fase av prosjekter under statens prosjektmodell. Studien er gjennomført av Atle Engebø og Parinaz Farid fra Concept-programmet, samt Ola Lædre, professor ved institutt for bygg- og miljøteknikk.

Rapporten oppsummerer hvordan kontraktstrategi omtales og konkretiseres fra KVV, KS1 og frem til KS2:

- Det er bare litt over 10% av KVV-rapportene som inkluderer diskusjon eller omtale av kontraktstrategi. Blant disse, varierer omtalen fra relativt
- konkrete drøftinger til mer overordnede refleksjoner om alternative strategier og forslag til kontraktstruktur. Det har vært økt oppmerksomhet rundt tidlig involvering av leverandører, som ble inkludert i rundskriv R-108/19. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig grunnlag for å fastslå i hvilken grad denne muligheten har blitt benyttet, da kun fem av de 18 tilgjengelige KVV-ene fra etter innføringen av R-108/19 nevner tidlig involvering av leverandører.
- Også blant KS1-rapportene er det kun et begrenset antall som berører kontraktstrategi. Noen reflekterer vurde-



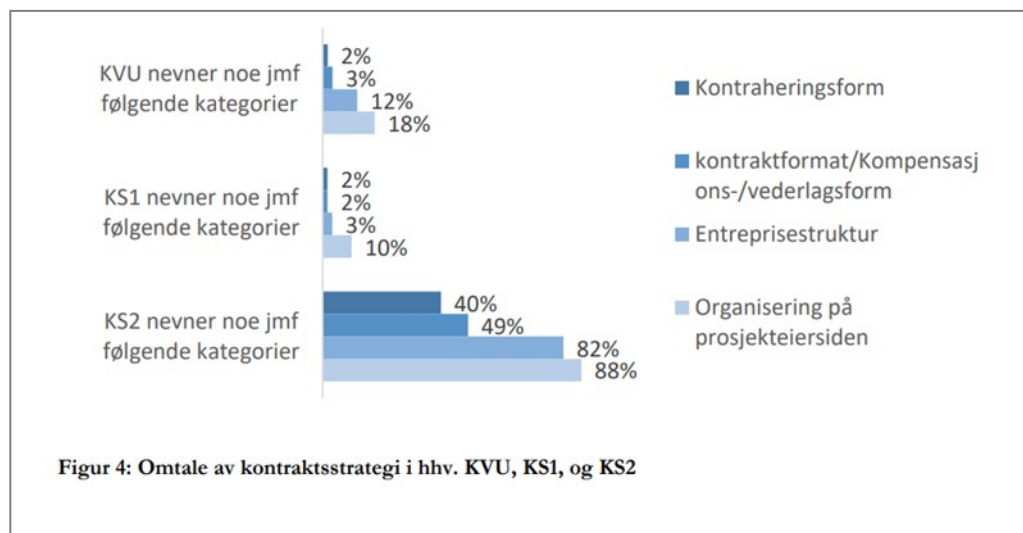
Atle Engebø



Parinaz Farid



Ola Lædre



ringer fra KVV-er uten nødvendigvis å utfordre, diskutere eller utdype ytterligere. I en mindre andel av rapportene blir kontraktstrategien behandlet grundigere og inneholder konkrete råd og vurderinger.

- Nå man derimot ser på KS2-rapportene, blir kontraktstrategi behandlet langt oftere, i omtrent 90% av rapportene. I KS2-rapportene blir elementer som entrepris-, leveransestruktur og kontraktsformat, samt kompensasjons- og vederlagsformer grundigere omtalt. Men også her er det ulik detaljgrad og varierende fokus.

set disse sektorene. Videre at det er relativt stor variasjon i omtalen av kontraktstrategi, men at variasjonen har avtatt noe over tid. Dette kan skyldes institusjonalisering og strømlinjeforming av prosessen. Men at det fortsatt i enkelte tilfeller kan observeres at området skal «sjekkes av» i analysen.

Kartleggingen danner grunnlag for videre studier av hvilke kontraktstrategier som faktisk ble valgt i prosjektene, og for eksempel hvorvidt rådene fra kvalitetssikrer har blitt fulgt.

Rapporten kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/arbeidsrapporter>

Kartleggingen støtter m.a.o. antagelsen om at kontraktstrategi omtales relativt sparsommelig i konseptfase, og deretter mer systematisk ved KS2, i takt med at prosjektet modnes.

En observasjon er at vurderingene ofte er av generell/overordnet art, i motsetning til prosjektspesifikke anbefalinger. Vi finner blant annet mange tilfeller av gjenbruk av formuleringer og anbefalinger mellom prosjekter. Videre ser vi at dybden og omfanget i diskusjonen rundt kontraktstrategi kan variere etter prosjekttype og sektor. For IKT/EPR- og anskaffelsesprosjekter forblir diskusjonen av kontraktstrategien i flere tilfeller på et mer abstrakt nivå, Det kan hende at den etablerte terminologien og forståelsen av kontraktstrategier ikke nødvendigvis er tilstrekkelig tilpas-



Temahefte – doktorgrad om samarbeidsfokuserte prosjektmodeller

Samarbeidsfokuserte prosjektmodeller representerer et skifte bort fra tradisjonelle modeller, og er ofte sagt å være en nøkkel til å forbedre ytelsen til ingeniør- og byggeprosjekter. Dette var bakgrunnen for en doktoravhandling som Kristina Nevstad forsvarte ved NTNU i 2022. Nå har hun oppsummert avhandlingen i et Concept temahefte. Hensikten med temahefteserien er nettopp å presentere populariserte kortversjoner av relevante PhD-er og andre større arbeider som fortjener å nå et større publikum.

Doktorgradsarbeidet avgrenset seg til å studere case-prosjekter i to land. *Allianse* ble studert i et prosjekt i olje- og gassindustrien i Norge, mens *samhandling* ble studert i byggebransjen både i Norge og Danmark.

Temaheftet forklarer først hva samarbeidsfokuserte prosjektmodeller innebærer, herunder forskjellen på samhandling og allianser. Deretter peker Kristina på hvilke faktorer som er sentrale for å lykkes hvis man benytter slike prosjektmodeller.

Hun avslutter med noen anbefalinger for prosjektbaserte organisasjoner som vurderer å skifte fra en tradisjonell måte å jobbe på til en samarbeidsfokusert modell:

Start med **opplæring**, for å sikre god forståelse for samarbeidsfokuserte prosjektmodeller (hva, hvorfor og hvordan) både på prosjekt- og virksomhetsnivå.

- *For det første*, når det gjelder forståelse av konseptet (hva). Det er behov for en form for innovasjon eller konseptualisering gjennom en praktisk beskrivelse.
- *For det andre*, i forhold til begrunnelse (hvorfor), der noe må bevises å være riktig eller rimelig, og det må skapes et behov der pionerer er villige til å gjøre en innsats.
- *For det tredje*, å bruke suksessfaktorene i forbindelse med samarbeidsfokuserte prosjektmodeller som et verktøy for å oppnå suksess i prosjekter (hvordan).

I samhandlingsprosjekter, bruk **3W modellen** – Hvordan lykkes med samhandling (6H - Hvem bør involveres, Hva er oppgaven, Holdning, Handlingskultur, Helhet og Historikk).

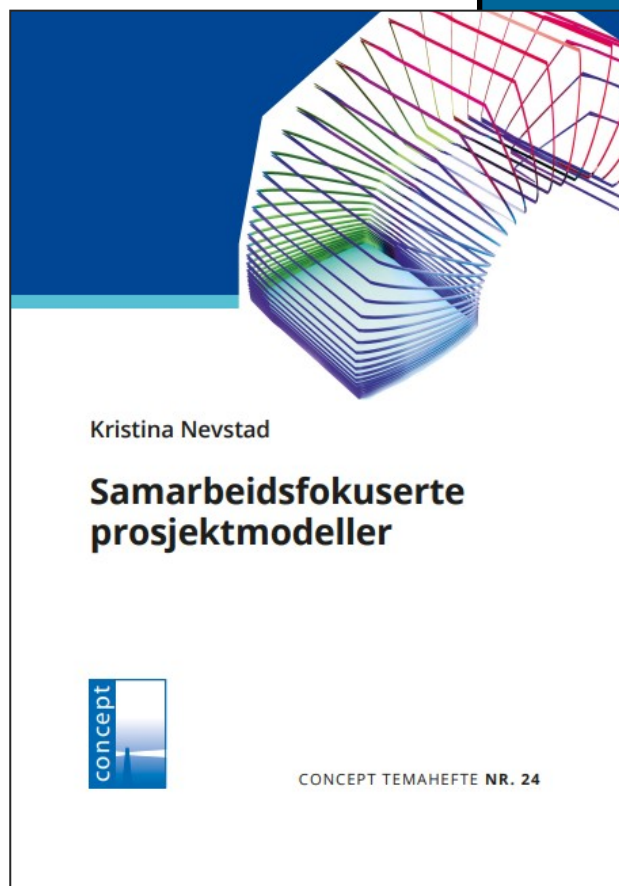
I ingeniør- og byggeprosjekter, bruk **PCFP-modellen** (Prosjektbasert samarbeid for fremtidige prestasjoner).

Kristinas doktorgradsavhandling har tittelen "Towards Better Performing Projects: The Impact of Collaborative Project Delivery Models on Project Performance" og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/doktorgradsarbeid>.

Temaheftet finner du her: <https://www.ntnu.no/concept/concept-temahefter>



Kristina Nevstad disputerte for doktorgraden i fjor, og har nå oppsummert de viktigste funnene fra PhD-en i et temahefte



Nytt norsk tidsskrift om mobilitet og infrastruktur

Fra 1962 til 2021 var tidsskriftet Samferdsel, som ble utgitt av Transportøkonomisk institutt, en viktig kanal for diskusjon om og formidling av forskning på transportområdet. Samferdsel ble lest av både fagfolk, praktiskere, journalister og beslutningstakere.

Da TØI bestemte seg for å legge ned tidsskriftet skapte det et hull i norsk forskningsformidling. Forskningsrapporter og utredninger kan være vanskelig tilgjengelig for mange.

Derfor er det behov for kanaler der resultater oppsummeres for en bredere målgruppe.

Av den grunn har Inge Hoff og Trude Tørset, begge professorer ved Institutt for bygg- og miljøteknikk ved NTNU, tatt initiativ til og startet opp et nytt, digitalt tidsskrift med tittelen *Moderne mobilitet og infrastruktur*. Det tar sikte på å gi ut artikler på 2-4 sider på skandinaviske eller engelske språk. Det vil bli sluppet 2-4 utgaver i året, avhengig av hvor mange som ønsker å publisere i tidsskriftet. Noen utgaver kan bli koblet til spesifikke seminarer eller konferanser.

Den første utgaven er allerede gitt ut. Neste utgave blir en spesialutgave fra fagdagen i transportøkonomi i Bodø (se egen sak).

Moderne mobilitet og infrastruktur er et open access tidsskrift som utgis på NTNUs publiseringsplattform, se: <https://www.ntnu.no/ojs/index.php/mmi> Her er det også mulig å registrere seg for å få beskjed når det kommer nye numre av tidsskriftet.

Dersom du ønsker å bidra med en artikkel, eller ønsker at en utgave skal kobles til en konferanse, ta kontakt med en eller begge redaktører på e-post: trude.torset@ntnu.no eller inge.hoff@ntnu.no

Nytt norsk tidsskrift: Moderne Mobilitet og Infrastruktur

Forfattere: Inge Hoff og Trude Tørset, professorer ved Institutt for bygg- og miljøteknikk, NTNU



Velkommen til nytt tidsskrift for formidling av meninger, erfaring og ny kunnskap knyttet til mobilitet og infrastruktur.

Pris til Concept-forsker

Parinaz Farid forsvarte sin doktorgrad i fjor høst, før hun begynte som Post doc. i Concept. Doktorgradsarbeidet handlet om programleders rolle i store endringsprogrammer.

Nå har avhandlingen blitt vurdert som nr. 2 av SCAIEM (Scandinavian Academy of Industrial Engineering and Management). Dette er et akademisk nettverk for forskere innen ledelse og ingeniørfag i nordiske land: <https://www.scaiemo.org/>. Nettverket holdt konferanse ved Universitetet i Sørøst-Norge på Kongsberg 29. november-1. desember, og prisen ble delt ut i den forbindelse.

Vi gratulerer!



Forum for statens prosjektmodell

Over to dager 20.-21. november arrangerte Finansdepartementet Forum for statens prosjektmodell på Hotel Expo Fornebu. På forumet deltok mer enn 150 ressurspersoner fra departementer, etater og KS-miljøene i statens prosjektmodell. I tillegg deltok noen representanter fra virksomheter utenfor ordningen, som Nye Veier, Helse Sør-Øst og Oslo kommune, som har egne prosjektmodeller og hvor det er nyttig å dele erfaringer på tvers av modellene.

Concept fikk være med å prege det faglige programmet, med hele 10 av 32 innlegg. Vi presenterte både noen nylig publiserte studier og evalueringer, og et par kommende rapporter.

Inger Lande Bjerkmann fra Finansdepartementet var konferansier i plenumsdelen av forumet, og loset oss igjennom programmet på en utmerket måte. Blant innleggene i plenum var: Alma Kajtaz fra Finansdepartementet som holdt et interessant innlegg om den økonomiske utviklingen og utsiktene fremover. Ingvild Hanssen ga en oppdatering om statens prosjektmodell og argumenterte for at god tidligplanlegging er viktigere enn noensinne. Gro Holst Volden fra Concept ga smakebiter fra forskningen, og på-

pekte blant annet viktigheten av å jobbe godt med null- og minimumsalternativer i KVV-arbeidet. Inga Ydersbond fra TØI presenterte Concept-studien om toppolitikernes bruk av det faglige beslutningslaget (KVV-er og KS-rapporter). Per Svejvig fra Aarhus Universitet ga en sammenligning av store offentlige prosjekter i Norge og Danmark, og fortalte litt om forskningsinitiativet Program Danmark. I tillegg fikk vi høre om Oslo kommune sitt investeringsregime og om erfaringer fra store prosjekter som Forneubanen og Campus NTNU.

I tillegg var det 3x3 parallelle sesjoner, om følgende tema:

Kostnadsestimering i tidligfase

I denne sesjonen presenterte forsker Helene Berg Concept-studien om kostnadsestimering i tidligfase (Concept-rapport nr. 73), og



Per Svejvig, forskerkollega fra Aarhus Universitet, fortalte om et forskningsinitiativ for forbedring av store offentlige prosjekter i Danmark

Finansråd Lars-Henrik Myrmel-Johansen åpnet forumet



Michael Brendås delte erfaringer med Byggeklossmetoden som brukes til estimering av jernbaneprosjekter.

Gjennomføringsmodeller og kontrakt-strategi

Atle Engebø presenterte studien om utfordringer i samspillsprosjekter (se egen sak i nyhetsbrevet) og Bane NOR delte erfaringer med kontraktsvalget i jernbaneprosjektet Venjar-Langset.

Samfunnsøkonomiske analyser

I denne sesjonen ble foreløpige resultater fra to Concept-studier lagt frem og diskutert. Askill Halse (TØI) om håndtering av geografiske fordelingsvirkninger (ikke publisert ennå), og Eivind Tveter (Høgskolen i Molde) om hvordan usikkerheten knyttet til samfunnsøkonomisk lønnsomhet kan anslås og presenteres (se egen sak).

Styring av store statlige prosjekter

Også her ble en Concept-studie presentert, om eierstyring (arbeidsrapport 2022-2). I tillegg delte Trine Eiken fra Statsbygg noen nyttige grep for bedre styring av store statlige byggeprosjekter, og Jan Olav Pettersen fra KDD snakket om styring fra et departementsperspektiv.

Porteføljestyling

Her var det innlegg fra tre virksomheter som alle har innført systemer og rutiner for porteføljestyling, både Nye Veier, Statens vegvesen og Forsvarsdepartementet. Alle tre delte åpent erfaringer med dette.

Ikke-prissatte virkninger i samfunnsøkonomisk analyse

Elisabeth Aarseth fra DFØ fortalte hva ny veileder i samfunnsøkonomisk analyse sier om ikke-prissatte virkninger. Deretter fikk vi innblikk i to statlige virksomheter sine utfordringer knyttet til prissetting av viktige virkninger – henholdsvis Statsbygg om verdien av kunnskap, sikkerhet og norske interesser i Antarktis, og Miljødirektoratet om verdsetting av miljø og natur.

Smidige prosjekter i statens prosjektmodell

I denne sesjonen innledet Finansdepartementet med å gi sine erfaringer og synspunkter i den pågående diskusjonen om hvor godt statens prosjektmodell passer for smidige prosjekter. Det var stor interesse for dette spørsmålet, og enkelte aktører går langt i å mene at smidige prosjekter trenger en annen modell. Vi fikk høre erfaringer fra NAVs IKT-modernisering Program 3, og Statens pensjonskasse som delte sin tilnærming til problemstillingen.

Ettrevaluering av prosjekter—som kilde til læring og forbedring

Sesjonen innledet med en orientering om Concepts opplegg for ettrevaluering, før vi fikk presentert evalueringen av Agder fengsel som et eksempel på evaluering etter Concepts modell. Deretter fortalte Anne Kjerkreit fra Statens vegvesen om etatens arbeid med systematisk etterprøving av veiprojekters lønnsomhet – som kilde til bedre analyser. Til slutt delte Rune Reinaas fra Helse Sør-Øst erfaringer med å bruke evaluering som verktøy i arbeidet med å forbedre resultatene i helseregionens mange store prosjekter.

Workshop: bruk av anbefalinger og oppfølging av investeringsprosjekter etter kvalitets-sikring

Den siste sesjonen tok form av en workshop om bruk og nytte av ekstern KS. Deltakerne diskuterte spørsmål som: Hva er verdien av eksterne vurderinger for prosjektet? Hvilke

Forsker Helene Berg presenterte Concept-studien om kostnadsestimering i tidligfase



anbefalinger gir størst nytte til et prosjekt? Og hvordan kan anbefalinger følges opp på en måte som realiserer nytte for prosjektet? Resultatene vil inngå som del av datainnsamlingen i en Concept-studie som gjennomføres av Holte Consulting om bruken av rådene fra KS2-rapportene, som publiseres i 2024. Det kan også nevnes at NTNU/Holte Consulting holdt en egen workshop om samme tema uken før (16. november) med alle KS-konstellasjonene som deltakere.

Alt i alt et inspirerende forum, med mange gode, faglige diskusjoner både i møtesalen og i pausene. Vi tar med oss en rekke gode innspill til tema det trengs mer kunnskap om, som kan danne grunnlag for nye studier på sikt.

Alle innleggene ligger ute på Concept-programmets nettside: <https://www.ntnu.no/concept/forum-2023>

Workshop om nytteverdi av og oppfølging av anbefalingene fra KS2-rapportene



Sesjonen om prosjekteierstyring, her Torbjørn Aass fra Concept.



Gode diskusjoner, her fra sesjonen om samfunnsøkonomiske analyser

Fagdag transportøkonomi

I november 2022 tok Høgskolen i Molde initiativ til å gjenopplive Transportøkonomisk forening som da hadde ligget i dvale i nesten 20 år. Det resulterte i en fagdag i Molde med god deltakelse fra ulike norske fagmiljøer, se Concept nyhetsbrev 2022-4.



Den gang ble stafettpinnen overlevert til Nord Universitet i Bodø som tok på seg å arrangere neste fagdag. Denne ble holdt 16. november i år.

Fagdagen samlet 26 deltakere fra 10 forskjellige virksomheter – både statlige etater, universiteter/høgskoler, forskingsinstitusjoner og konsultantselskaper. Programmet besto av faglige presentasjoner om tre hovedtema: Preferanser og reisevaner, etterspørsel, og samfunnsøkonomiske analyser, fulgt av diskusjoner i plenum. Eivind Tveter presenterte Concepts siste studie om usikkerhet i nytte-kostnadsanalyser.

Fagdagene til Transportøkonomisk forening er åpne for alle som arbeider med eller har interesse for transportøkonomi. Informasjon om årets fagdag finnes her: <https://www.nord.no/arrangementer/fagdag-i-transportokonomi> Neste års arrangement blir i Oslo, sannsynligvis hos Transportøkonomisk institutt.

Internasjonalt nettverk for utbyggere av infrastruktur

OECD har tatt initiativ til et internasjonalt nettverk for offentlige infrastrukturutbyggere. Nettverket skal blant annet utveksle erfaringer om gjennomføringsstrategier, gjennomføringsmodeller, organisering av offentlige utbyggere og forhold i leverandørmarkedet.

Nettverket startet med et ekspertmøte i mai 2023 om risiko i byggeprosjekter, som viste behov for et mer permanent nettverk. <https://www.slideshare.net/OECD-GOV/summary-of-the-oecd-expert-meeting-construction-risk-management-in-infrastructure-procurement-259190485>

Blant annet har valg av gjennomføringsmodell stor innvirkning på hvor effektivt ressursene blir anvendt i utbyggingen. Nettverket skal se på erfaringene med trenden fra oppdelte utførelseskontrakter med regulerbare priser til større totalkontrakter med faste priser på tvers av land.

Forholdene i leverandørmarkedet har også stor betydning for hvor effektivt ressursene blir anvendt. Utbyggere trenger kunnskap om hvordan prisingen foregår for å kunne velge rett gjennomføringsmodell. Det er fullt mulig å komme innenfor budsjett, men fortsatt ha betalt overpris dersom budsjettet var for høyt. Nettverket skal etablere en database med oversikt over kostnadstall for utbygging av infrastruktur, som skal gi grunnlag for å sammenligne priser på tvers av land og utviklingen over tid.

Målet med nettverket er at deltakerne skal utveksle praktiske læringspunkter som de umiddelbart kan få effekt av. Fra Norge har Nye Veier og Statens vegvesen så langt blitt med, sammen med en rekke andre infrastrukturere fra ulike land. Medlemmer av Concepts forskergruppe har deltatt i diskusjonene rundt opprettelsen av nettverket. Også forskerne har interesse av nettverket som vil samle og dokumentere aktørenes erfaringer.



Nationella transportkonferansen i Stockholm

Siden 2012 har man avholdt en nasjonal transportkonferanse i Sverige. Bakgrunnen for dette var behovet for å få bedre oversikt over forskning på tvers av miljøene i Sverige. Konferansen alternerer mellom forskningsmiljøene, og i 2023 var den i Stockholm med KTH som vertskap. Selv om konferansen er svensk, har man nå gått over til å bruke engelsk som konferansespråk, og navnet er Annual Swedish Transport Research Conference STRC 2023. Fra Concept deltok Nils Olsson med flere bidrag om jernbane.

Årets konferanse rettet søkelyset på det paradoks at transportsystemene blir mer avhengige av kommunikasjon og teknologi, men dermed også mer sårbare for forstyrrelser. Med andre ord – vi gjør oss mer sårbare i en tid når verden blir farligere. Flere pågående trender bidrar til at transportsystemene er mer integrerte i andre systemer. Elektrifisering av vegtrafikk medfører at kjøretøy blir avhengige av elsystemet, som er mer sårbart enn de tradisjonelle fossilt baserte driftstoffs systemene. Mange systemer er avhengige av sanntidskommunikasjon, som systemer for betalinger og ulike former for automasjon for førerstøtte, posisjonering og lignende. Mens en bensinstasjon med eget lager av drivstoff og kontant betaling kan fungere selv ved store forstyrrelser, vil en elektrisk ladestasjon som

bare aksepterer elektronisk betaling raskt bli slått ut. De som vil oss vondt får det lettere med den pågående utviklingen.

Det er vanskelig å se hvordan ulike strategier for økt resiliens eller robusthet kan gjennomføres uten at det medfører betydelig økte kostnader. Vi har i flere årtier utviklet systemer som gir økt effektivitet, men også økt sårbarhet. Det er en risiko for at fokus må snus og at det går på bekostning av fortsatt økt effektivisering.

Konferansen inneholdt ellers en god blanding av smakebiter fra ulike deler av transportforskningen, inkludert tema som transportøkonomi, digitalisering, logistikk, bærekraft og likestilling. Flere presentasjoner omhandlet bruk av kunstig intelligens, mer eller mindre autonome kjøretøy og elektrifisering i ulike former.

Alt i alt en nyttig konferanse, der stort sett alle temaer var aktuelle også i et norsk perspektiv. Mer info her: <https://www.kth.se/abe/nyheter/strc-2023-samlade-transportforskare-fran-hela-sverige-1.1287884>

Neste konferanse går i Göteborg i 2024.



Konferansemiddagen ble inntatt på transportmuseet i Stockholm (Foto: KTH)

God representasjon fra NTNU på ProjMAN-konferansen

Prosjektkonferansen ProjMAN – International Conference on Project MANagement, ble arrangert i Porto 8.-10. november. Etter en mer eller mindre vellykket hybrid-versjon av konferansen de siste årene, var det nå primært en fysisk konferanse igjen.

Det var 14 norske presentasjoner totalt, hvorav flere med tilknytning til Concept. Blant disse kan spesielt nevnes Jan Petter Bekkevold og Julian Mæhlen fra Holte Consulting som presenterte artikkelen «Reducing Cost Overruns Through Data-Driven Methods Used In Uncertainty Analyses». Artikkelen sammenfatter resultatene fra arbeidsrapporten [Datadrevet Usikkerhetsanalyse i byggeprosjekter](#) som ble utarbeidet for Concept i 2022. Her studerer man muligheter for økt bruk av erfaringstall i vurdering av kostnadsusikkerhet i byggeprosjekter. Med data fra flere hundre gjennomførte prosjekter, kan sammenhengen mellom avvik fra estimat og ulike egenskaper ved et byggeprosjekt analyseres og brukes som input til usikkerhetsanalysen. Det kan også gi en benchmark for forventet tillegg fra grunnkalkylen for fremtidige prosjekter. Deltakerne på konferansen var blant annet interessert i å vite mer om bruk av P50 vs. P85 i porteføljestyling, og muligheter for å vurdere usikkerhet som en del av evaluering av tilbud og ansvarsfordeling i usikkerhetsstyring i kontrakter.

En annen forsker med Concept-tilknytning var Arianna Minoretti som arbeider i Statens vegvesen og som for tiden tar en doktorgrad på

NTNU. Hun presenterte artikkelen «Portfolio management for complex actors: the case of the Norwegian Public Road Administration», som ser på porteføljestyling i Statens vegvesen. Interessen for porteføljestyling har økt over tid, spesielt på grunn av de siste årenes økonomiske restriksjoner. Statens vegvesen har flere mål å styre mot, og bærekraft blir stadig viktigere. Styringen av de forskjellige porteføljene ble presentert, og fordeler og ulemper med den nåværende porteføljestylingen ble diskutert i en engasjert forsamling.

Christian Bakke arbeider i Statsbygg og tar også en doktorgrad ved NTNU som del av Concepts forskergruppe. Han presenterte artikkelen «Time Analysis of a Megaproject, How to Verify the Duration of the Construction Phase».

Med representanter fra ledende forskningsmiljøer innen prosjektledelse fra hele verden, er ProjMAN et relevant møtested for å diskutere metoder for bedre styring av prosjekter, og for å møte forskerkolleger fra inn- og utland. Norge har et modent system for statlig prosjekterstyring og det er tydelig at resultatene fra forskning på prosjektene som er en del av statens prosjektmodell er et tema som vekker interesse også internasjonalt.

Alle de presenterte artiklene blir tilgjengelige i fulltekst på konferansens nettside: <https://projman.scika.org/>

ProjMAN 2023 fant sted i idylliske Porto (Portugal)



Dansk symposium om ledelse av prosjekter, initiativer, programmer og porteføljer

I løpet av de siste par årene har Concept styrket sitt samarbeid med fagmiljøer som arbeider med store prosjekter i Danmark. I noen grad har vi også fungert som en brobygger for økt norsk-dansk samarbeid mellom andre aktører. Da foreningen Dansk Projektledelse arrangerte sitt årlige symposium i Legoland utenfor Billund 25. og 26. oktober ble derfor Concept invitert for å dele våre erfaringer om hvordan store offentlige prosjekter kan lykkes bedre.

Morten Welde fra Concept var Keynote speaker på symposiets andre dag. Han startet med å argumentere for at forskning er nødvendig for å lykkes bedre med prosjekter. Uten prosesser for forbedring av metoder og innhenting av erfaring fra gjennomførte prosjekter, risikerer vi å gjenta fortidens feil. Morten presenterte deretter norske erfaringer med hensyn på kostnadskontroll, konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet og avsluttet med en del råd til prosjektbaserte organisasjoner i Danmark. Han pekte blant annet på at en faseinndelt prosjektmodell med beslutningspunkter underveis og krav til kvalitet på beslutningsgrunnlag kan «låse» beslutningstakere inn i en prosess hvor det blir mindre rom for populistisk velgerfrieri ved å vedta dårlige prosjekter på et umodent grunnlag.

En rekke danske prosjekter har opplevd ulike problemer som kan tilbakeføres til både den analytiske prosessen og beslutningsprosessen. Det er nok en av grunnene til at mange ser til Norge for inspirasjon når målet er å bedre prosjektvalg og -gjennomføring. Endringer på myndighetsområdet tar nok noe lengre tid, men allerede nå har danske universiteter og andre fagmiljøer etablert «Program Danmark» som forsøker å skape og formidle kunnskap om store offentlige prosjekter, dels etter modell av Concept ([Concept Nyhetsbrev 2023-3](#)).

Mer info om symposiet finnes på Dansk Projektledelse sin hjemmeside: <https://danskprojektledelse.dk/blog/symposiet-er-tilbage/>

Morten Welde fra Concept holdt innlegg om statens prosjektmodell, til stor interesse fra deltakerne



Teknologidagen

Statens vegvesen, SINTEF og NTNU arrangerte Teknologidagen tirsdag 28. november i Trondheim.

Tradisjonelt har Teknologidagene vært et arrangement over flere dager og med bred deltakelse fra forvaltning, forskning og næringsliv. Etter å ha vært nede under Covid, valgte man denne gangen å holde et én-dagsseminar for rundt 100 inviterte. Innspillene og diskusjonene skal danne grunnlaget

for en større konferanse fra 2024 igjen.

Programmet bestod av 19 korte innlegg samt diskusjon i grupper og plenum. En sentral tråd gjennom dagen var "hvordan kan teknologi og teknologiskifte bidra til en mer bærekraftig samferdselssektor"?

Deltakerne fikk blant annet en rekke smakebiter på forskning og innspill til forskningsbehov, på tema som bærekraftig verdikjede,

Det ble laget ordsky av alle innspillene til tema innenfor transport og teknologi

smart vedlikehold, elektrisk vei, mobilitetsløsninger for gods, og intelligente transportsystemer. NHO logistikk og transport presenterte resultater fra forprosjektet i Mobilitet 2040, et grunnlag for etterfølgende scenarioarbeid. Spørsmål rundt sikkerhet og sårbarhet ved ny teknologi ble også belyst.

Concepts leder Gro Holst Volden holdt et innlegg hvor hun argumenterte for mer fokus på

nullalternativet og minimumsløsninger når det gjelder nye investeringer i transportinfrastruktur. En må ta vare på det en har, og tenke seg om før en bygger nytt. Det er grunn til å tro at teknologien kan hjelpe oss med å løse noen av de utfordringene som tidligere ble løst med å bygge mer infrastruktur.

Mer info om Teknologidagen finner her:

<https://www.vegvesen.no/fag/fokusomrader/>



Andre innlegg fra Concept

Innlegg på Statens vegvesens samhandlingsforum for eierstyring

Organisering av prosjekteierskap og utøvelse av eierstyring er ansett som sentralt for at investeringsprosjekter skal gi ønsket merverdi til virksomheter og samfunn, se for eksempel [Concept arbeidsrapport 2022-2](#). Eierstyring omfatter måten den overordnede ledelsen av en virksomhet er strukturert, herunder mekanismer og prosesser for styring. Det handler om å balansere mål, nytte og kostnader for slik å skape best mulig verdi for samfunnet på sikt.

Eierstyring var tema for en samling av medarbeidere i Statens vegvesen på Radisson Hotel Oslo Airport 23. og 24. oktober. Målgruppen for samlingen var ansatte i Vegvesenet som arbeider med styring av vegprosjekter i ulike prosjektfaser, det vil si medarbeidere i stabsfunksjoner, prosjekteiere og prosjektledere. Det overordnede temaet var hvordan prosjekt- og eierstyringen i Statens vegvesen kan bli enda bedre og mer effektiv.

Morten Welde fra Concept var invitert for å si noe om hva forskningen sier om kostnadsstyring i offentlig sektor. Morten minnet deltakerne på at et prosjekt ikke er et mål i seg selv, og at man alltid må veie nytte opp mot kostnad. Han viste videre at kostnadskontrollen i store statlige prosjekter fortsatt er god, men de siste årene har en rekke prosjekter, blant annet E8 Sørbotn-Laukslett som ble diskutert på forumet, opplevd store overskridelser av kostnadsrammen allerede før anleggsarbeidet har startet. Til slutt delte han noen refleksjoner med deltakerne om områder der dagens praksis for kostnadsestimering under usikkerhet kanskje ikke er i tråd med de høye faglige standardene vi ønsker de skal være. Han pekte blant annet på at Statens vegvesen burde utnytte sin rike datatilgang til å systematisere og analysere data bedre. Hvis ikke, er det krevende å se hvordan dagens praksis skal kunne bli bedre.

Foredrag for kompetansegruppe for sirkulærøkonomi og bærekraftige anskaffelser i Forsvaret

Hva er et vellykket forsvarsprosjekt, og hvilke lærdommer kan Forsvaret trekke av anskaffelsen av KNM Maud for å sikre vellykket utredning, planlegging og gjennomføring av fremtidige forsvarsprosjekter? Det var tema i et foredrag som Morten Welde fra Concept holdt for Forsvarets kompetansegruppe for sirkulærøkonomi og bærekraftige anskaffelser i november.

I foredraget la Morten vekt på at vellykkede prosjekter også må ha en nytte som vedvarer over tid slik at vi unngår ressurskrevende ny-investeringer. Mange forsvarsprosjekter har vist seg å ha lang levetid. Boeing B-52 Stratofortress har for eksempel blitt benyttet av det amerikanske luftforsvaret siden 1955. Etter siste oppgradering er planen å holde flyet i drift til etter 2050 (!) Forsvarsmateriell er svært kostbart. Å skifte ut materiellet etter kort tid er verken økonomisk eller miljømessig bærekraftig.

Morten orienterte også om Concepts etterrevalueringer og at evalueringenes strategiske dimensjon også skal inkludere en vurdering av prosjektenes levedyktighet på sikt. Forsvarets logistikk- og støttefartøy, KNM Maud, kan potensielt være til nytte for det norske sjøforsvaret i flere tiår, men det avhenger av at vi har en havgående marine som har bruk for fartøyet.

Forsvarssektoren opprettet i 2022 et kompetansenettverk for klima og miljø for å heve kunnskapen og kompetansen innen fem innsatsområder som er definert i forsvarssektorens klima- og miljøstrategi. Gruppen som har fokus på temaene sirkulærøkonomi og bærekraftige anskaffelser, består av rundt 50 personer fra ulike deler av Forsvaret, Forsvarsmateriell og Forsvarsbygg.

Evaluering av byggeprosessen og byggeriets effekt

Hva kan vi lære av gode og mindre gode erfaringer fra store byggeprosjekter, og hvordan kan vi evaluere prosjekter og bruke resultatet av gjennomførte evalueringer i planlegging og gjennomføring av nye prosjekter? Det var tema på et seminar som den danske Bygherreforeningen arrangerte i København den 28. november. På seminaret deltok representanter for en rekke kommuner, rådgivere og statlige byggherreorganisasjoner. Hensikten var å øke kunnskapen om evaluering og gi råd til hvordan slike kan gjennomføres for ulike typer prosjekter.

Concept var invitert for å informere om Concepts etterrevalueringer og resultater av disse. Den norske metoden skilte seg fra de andre som ble presentert denne dagen ved at den er sektorovergripende, og kanskje også ved at den vektlegger det strategisk langsiktige perspektivet.

Danmark, har som de fleste andre land, enkelte utfordringer i prosjekter, men forsker

Kim Haugbølle fra universitetet i Aalborg presenterte resultater fra over 600 byggeprosjekter som viste at 80 prosent av dem ble gjennomført innenfor +/- 20 prosent av budsjett.

Deltakerne på seminaret ga uttrykk for store ambisjoner på evalueringsområdet. Som en representant for Århus kommune uttrykte det: «Vi har så mange prosjekter til enhver tid at det burde ligge godt til rette for læring mellom prosjekter».

Danmark har sterke fagmiljøer og en solid industriell tradisjon i privat sektor. Siden landet er medlem av EU har mye av dets oppmerksomhet blitt rettet mot kontinentet, men i løpet av de siste par årene har kontakten mellom Norge og Danmark økt igjen – både på akademisk nivå og på myndighetsnivå. Planprosesser og gjennomføringsmodeller er så like mellom våre to land at vi har mye å tjene på å samarbeide.

Concept i møter med internasjonale organisasjoner

I høst har Concept blitt kontaktet av og hatt digitale møter med tre internasjonale organisasjoner: Det internasjonale pengefondet (IMF), Project Management Institute (PMI) og Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD). Det de har til felles er at de er interessert i Statens prosjektmodell og resultatene derifra samt Concept-programmet.

IMF holder på med en studie av prosjektmodeller og ønsket nærmere informasjon om den norske ordningen. PMI er verdens største medlemsorganisasjon for prosjektledelse og ønsket å utforske mulighetene for samarbeid

med Concept og andre norske forskningsmiljøer. Concept har jevnlig kontakt med OECD om ulike tema. Det som er aktuelt nå er et mulig samarbeid med norske statlige virksomheter om kostnadsdata.

Internasjonalt samarbeid er viktig for Concept. Det gir muligheter til å kartlegge hvor forskningsfronten ligger, og for å sammenlikne norsk praksis og -resultater med de fra andre land. Vi håper å se representanter for de tre organisasjonene over på neste års symposium.

Peder Berg 1954-2023

I slutten av oktober fikk vi den triste beskjeden om at tidligere avdelingsdirektør i Finansdepartementet Peder Berg var død, 69 år gammel. Peder var nøkkelpersonen i etableringen av forskningsprogrammet Concept ved NTNU, og var programmets styreleder fra starten i 2002 til han gikk av med pensjon i 2018.

Peder Bergs store prosjekt var å etablere det som i dag er kjent som Statens prosjektmodell. Han så behovet for å stille krav til metodikk og kvalitet når store statlige investeringsprosjekter skal utredes - før beslutningsunderlaget legges frem for regjeringen og Stortinget. Ordningen var kontroversiell i starten, men mange så etter hvert hvilken trygghet dette kunne gi prosjekteier og finansierende part. Peder arbeidet lange dager med å følge opp alle prosjektene som gjennomgikk ekstern kvalitetssikring, og bidro til at ordningen ble stadig videreutviklet og forbedret. Han fortsatte også som ekstern rådgiver inn mot eiere av store statlige prosjekter etter at han gikk av med pensjon.

Vi minnes Peder som usedvanlig klartenkt, og med en enorm hukommelse. Han hadde uvanlig stor arbeidskapasitet og var en dyktig leder som aldri sa nei til forespørsler fra forskerne, han deltok aktivt og engasjert og gikk aldri

glipp av våre konferanser og andre større faglige arrangementer, og øste av sine kunnskaper. Ikke minst kom han med mange gode innspill til hva det var særlig viktig å forske på for å bidra til forbedring.

Peder Berg nøt også internasjonal anerkjennelse for den norske kvalitetssikringsordningen, og flere andre land har kopiert grunntanken og elementer fra ordningen. I 2016 ble han belønnet med æresprisen til britiske Association for Project Management i London.

Han var en stor inspirasjon for mange når det gjaldt krav til å styre store statlige prosjekter slik at de lykkes i å nå sine mål på en kostnadseffektiv måte.



Webinar – ny Concept-studie

Den nye studien om usikkerhet i nytte-kostnadsanalyser vil bli presentert i et webinar 15. januar kl. 1300-1400. Eivind Tveter, førsteamanuensis ved Høgskolen i Molde, har ledet studien, og vil presentere den.

Webinaret gjennomføres i samarbeid med Prosjekt Norge. Påmelding via Prosjekt Norge sin nettside: https://prosjektnorge.no/event/concept_webinar_usikkerhet-nyttekostnad-15jan24/

Concept symposium 2024

Det er en stund igjen, men merk gjerne dato for vårt neste Concept International Symposium on Project Governance, som skal holdes på Holmen Fjordhotell 18.-20. september 2024. <https://www.ntnu.edu/concept/symposium-2024> Invitasjoner vil bli sendt ut i løpet av våren.

Andre 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 den nærmeste tiden.

Prosjektfaglig

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

NETLIPSE er et nettverk for styring og ledelse av store infrastrukturprosjekter i Europa. De holder jevnlig samlinger, den neste er i Bergamo (Italia) 13.-14. mai 2024 <https://netlipse.eu/>

IRNOP (International Research Network on Organizing by Projects) er en av de beste internasjonale prosjektfaglige konferansene, hvor Concept vanligvis deltar. Neste konferanse holdes ved KTH i Stockholm 11.-14. juni 2024 med tittelen «Project Management in a Sustainable Future». <https://www.ironop.org/>

Ledelse

EURAM-konferansen (European Academy of Management) holdes neste gang 25.-28. juni 2024 ved University of Bath School of Man-

agement i England. EURAM-konferansen pleier å ha egne sesjoner om prosjektledelse.

<https://conferences.euram.academy/2024conference/>

Samfunnsøkonomisk analyse

SBCA (Society for Benefit-Cost-Analysis) holder en årlig konferanse i Washington D.C., den neste finner sted 18.-19 mars 2024. I tillegg vil det være en digital konferanse 4.-5. april 2024. SBCA har også webinarer og kurs med jevne mellomrom. Les mer her: <https://www.benefitcostanalysis.org/>

Styring

DFØs årskonferanse **En bedre stat** holdes 6. februar 2024 på The Hub i Oslo. Mer info og påmelding her: <https://dfo.no/kurs-og-seminarer/konferanser-i-dfo/arskonferansen-en-bedre-stat-2024>

Transport

Mobilitet 2024 holdes 5.-6. mars 2024 i Oslo og er Norges største forskerbaserte konferanse innen mobilitet og samferdsel. Info og påmelding her: <https://mobilitet2024.no/>

Aktuelle hendelser fremover forts.

Nordens største transportkonferanse, **Transportforum**, holdes i Linköping 17.-18. januar 2024. Konferansen er både for forskere og praktikere i offentlig og privat sektor. <https://www.vti.se/transportforum/>

TRB Annual Meeting (Transportation Research Board) holdes i Washington, D.C., 7.-11. januar 2024. Dette er verdens største transportforskningskonferanse som dekker et bredt spekter av transportfaglige tema. <https://www.trb.org/AnnualMeeting/AnnualMeeting.aspx>

Transport Research Arena har i stor grad et myndighetsfokus og arrangeres i samarbeid med EU-kommisjonen. Konferansen holdes i

Dublin 15.-18. april 2024. Tittelen er «Transport transitions. Advancing sustainable and inclusive mobility». <https://traconference.eu/>

Bygg og anlegg

CREON-nettverket holder sin neste konferanse Nordic Conference on Construction Economics and Organization den 30.-31. mai 2024 i Trondheim. <https://creon-net.org/>

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 bidragsyttere: Atle Engebø, Nils Olsson, Ola Lædre,
Julian Mæhlen og Knut Samset

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