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 statens prosjektmodell.

Innhold:

Norsk bok om internasjonale erfaringer med prosjektmodeller og kvalitetssikring	s. 2
Livssykluskostnader i byggeprosjekter	s.5
Når produktorganisering møter prosjektmodeller	s. 7
Hvordan KI tas i bruk i tidligfasen av store prosjekter	s. 9
Doktorgrad om styring av forsvarsprosjekter	s. 10
Nytt paper om HS2-prosjektet	s. 11
Veileder om nyttestyring fra DFØ	s. 12
Erfaringer med ekstern KS av forsvarsprosjekter	s. 13
CREON-konferansen i Helsinki	s. 14
EURAM 2026	s. 15
ITEA-konferansen i Bergamo	s. 16
Masteroppgaver ved NMBU	s. 17
Forskning i bruk	s. 18
Intervju med DFØ	s. 18
Concept symposium 2026	s. 20
Webinar 27. august	s. 20
Aktuelle hendelser fremover	s. 20

Nytt fra Concept-programmet

2026 Nyhetsbrev nr. 2

Leder

Kan vi friste med litt sommerlektyre i form av nye forskningsrapporter? Concept-programmet har publisert fire nye rapporter siden forrige nyhetsbrev.

Tidligere i vår ga vi ut en bok om governance-modeller på et internasjonalt forlag – nå har vi publisert en norsk versjon av denne boken som er fritt tilgjengelig for nedlasting. Her kan du lese om erfaringer fra ni land som alle har en relativt konsekvent bruk av formaliserte prosjektmodeller innført på sentralt nivå. I tillegg tar boken opp styring og kontroll med prosjekter finansiert av EU-kommisjonen og Verdensbanken.

Vi presenterer også en studie om håndtering av livssykluskostnader i tidligfasen av offentlige byggeprosjekter. Temaet har fått økt oppmerksomhet de senere årene, men kan fortsatt være utfordrende å ivareta i planleggingen.

Videre omtaler vi en studie av utviklingen fra ren prosjektorganisering til utforsking av produktorganisering i statlig digital utvikling. Studien viser at det i praksis ofte benyttes ulike hybridmodeller, med kombinasjoner av de to.

Til slutt presenterer vi en forstudie om bruk av kunstig intelligens i utredning og planlegging av statlige investeringsprosjekter. Dette er et felt preget av usikkerhet og fortsatt lav modenhet – og det er garantert ikke siste gang vi tar det opp.

Nyhetsbrevet inneholder også flere andre saker, blant annet presenterer vi kort DFØs veileder om nyttestyring, en studie fra FFI om erfaringer med ekstern kvalitetssikring i forsvarssektoren, samt korte oppsummeringer fra relevante internasjonale forskningskonferanser.

Vi viderefører også intervjuspalten, der vi snakker med aktører i målgruppen for Concepts forskning. Denne gangen har vi intervjuet DFØ.

Håper du finner nyhetsbrevet interessant – og tips gjerne andre om å abonnere.

Med ønske om en riktig god sommer til alle våre samarbeidspartnere.

Programledelsen

Gro Holst Volden og Morten Welde

Gro Holst Volden

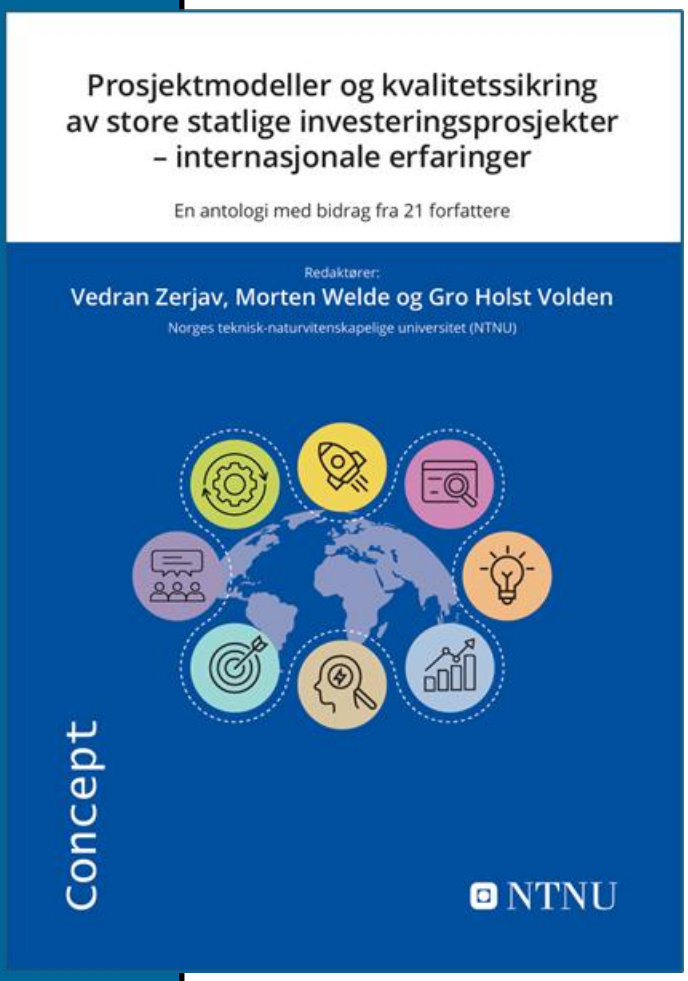
Morten Welde

Norsk bok om internasjonale erfaringer med prosjektmodeller og kvalitetssikring

Historisk har store statlige investeringsprosjekter ofte vært preget av kostnadsoverskridelser, forsinkelser og manglende måloppnåelse. Dette har ført til økt oppmerksomhet om behovet for bedre styring og mer systematiske beslutningsprosesser.

I Norge innførte man det som nå er kjent som statens prosjektmodell i år 2000. Også andre land har etablert lignende modeller og styringsrammeverk for statlige prosjekter de senere årene. Concept-programmet har nå publisert en norsk bok om statlige prosjektmodeller basert på internasjonale erfaringer.

Boken bygger på casestudier fra ni land – inkludert Norge, Storbritannia, Danmark, Nederland, Irland, Sverige, USA, Canada og Australia – i tillegg til analyser av styringsregimer i EU og Verdensbanken. Boken er blitt til gjennom et samarbeid mellom en gruppe internasjonale eksperter fra disse landene, med bakgrunn fra både akademia og praksisfeltet.



Bokens struktur

Boken kan leses fra perm til perm, eller brukes som oppslagsverk. Den består av tre deler.

Første del presenterer sentrale begreper og teorier som er relevante for å forstå bokens tema.

Andre del presenterer casestudier av de nasjonale prosjektmodellene. Gjennom 12 kapitler gis det en fyldig beskrivelse av utviklingen av og innholdet i de ulike prosjektmodellene, samt erfaringer fra de enkelte landene.

Tredje del består av en komparativ analyse og samlet diskusjon, og avsluttes med konklusjoner og anbefalinger til myndigheter som vurderer å innføre modeller for overordnet styring av sine investeringsprosjekter.

Hvorfor prosjektmodeller og kvalitetssikring?

Overordnet styring av investeringsprosjekter (på engelsk kalt *project governance*) er når finansierende part etablerer og iverksetter strukturer, prosesser og krav for å sikre godt informerte beslutninger og etablere ansvarlighet. Kravene tar gjerne form av såkalte *stage-gate*-modeller med tydelige faser, beslutningsporter og krav til beslutningsgrunnlaget og kvaliteten på dette. Forskningen peker særlig på betydningen av tidligfasen, hvor de viktigste beslutningene tas. Uavhengig kvalitetssikring er ment å motvirke optimismeskjevheter og bidra til et mer realistisk beslutningsgrunnlag.

Internasjonal forskning har pekt på tre typer av gevinster ved prosjektmodeller. For det første er de ment å bidra til mer *effektiv ressursbruk*, ved at man velger prosjekter med størst samfunnsnytte og gjennomfører dem effektivt. For det andre kan de *styrke legitimiteten*, ved å legge til rette for sentralisert politisk beslutningstaking basert på en transparent og analytisk prosess. For det tredje kan de *øke ansvarligheten*, gjennom klare roller, ansvarsoppgaver, forventede leveranser, og åpen dokumentasjon av beslutninger.

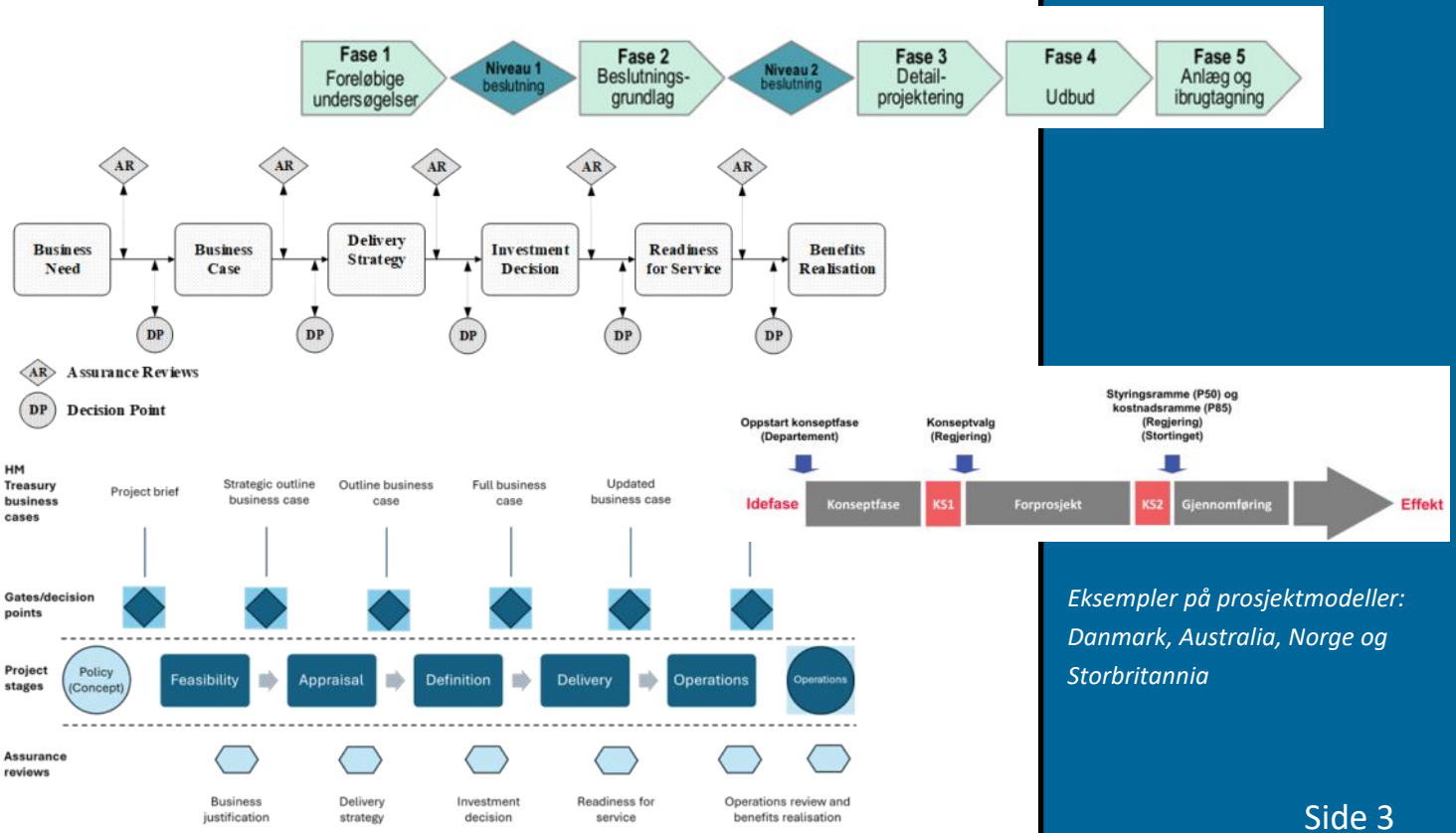
Samtidig er det ikke gitt at kravene etterleves i praksis. Forskning viser at en må for-

vente motstand mot prosjektmodeller på ulike nivåer, og litteraturen beskriver hvordan både «perverse insentiver» og uheldig politisk innblanding kan svekke den tiltenkte gevinsten ved slike modeller.

Kjennetegn ved modellene vi har studert

Prosjektmodellene har flere likheter enn ulikheter, og følger i stor grad anbefalinger fra forskningslitteraturen. De er også til dels inspirert av hverandre. Blant annet har flere latt seg inspirere av Storbritannia og Norge, som var tidlig ute.

- De fleste modellene gjelder først og fremst for store og komplekse prosjekter, typisk definert ved terskelverdier. Det varierer om modellene omfatter alle sektorer eller kun enkelte. IT-prosjekter og forsvarsanskaffelser håndteres oftest utenom modellene og eventuelt gjennom egne ordninger.
- Alle modellene omfatter tidligfasen frem mot finansieringsbeslutning. Det varierer om de i tillegg omfatter krav til oppfølging i gjennomførings- og driftsfasen.
- Mange av ordningene hadde opprinnelig fokus på kostnadskontroll, men har over tid blitt utvidet til også å dekke strategisk måloppnåelse. Samfunnsøkonomisk analyse har fått en sentral og obligatorisk plass i mange av modellene.
- Reelle alternativvurderinger er ikke alltid en del av modellene, og få land krever at mindre ambisiøse alternativer utredes tidlig (minimumsalternativer).
- Ordningene varierer i omfang og detaljeringsgrad, blant annet når det gjelder antallet kontrollpunkter og hvorvidt modellene stiller krav til verktøy, metoder og roller.
- Kvalitetssikring er et kjerneelement. De fleste krever uavhengige vurderinger av de største prosjektene. Norge, Danmark og Irland utmerker seg ved systematisk bruk av eksterne kvalitetssikrere. Noen land har egne statlige etater som forestår kvalitetssikring.
- Forvaltningen av rammeverkene ligger som oftest hos finansdepartementet eller tilsvarende sentral aktør i statsforvaltningen, mens beslutninger om godkjenning og finansiering tas på politisk nivå. Noen land har også rådgivende paneler eller kommisjoner som gir myndighetene uavhengige råd.



Eksempler på prosjektmodeller: Danmark, Australia, Norge og Storbritannia

Erfaringer med modellene

Det finnes i mange land svært begrenset dokumentasjon i form av forskning og evaluering på hvor godt systemene virker og hvor effektive de er. De samlede erfaringene peker i flere retninger:

- Kvaliteten på beslutningsdokumenter har blitt bedre, og prosessene har blitt mer rasjonelle og forutsigbare. Dette bidrar trolig til bedre styring, mer effektive prosjektresultater og økt legitimitet.
- Kostnadskontrollen har blitt bedre i flere land, men det gjenstår fortsatt utfordringer, særlig ved at tidlige estimater fortsatt er for lave.
- Spenningen mellom fag og politikk er vedvarende. I praksis tas ofte forpliktende beslutninger før den formelle utredningen er fullført.
- Manglende etterlevelse av modellene er et problem i flere land. Noen av modellene praktiseres med stor grad av fleksibilitet og er nærmest frivillige å følge.
- En beslektet utfordring er manglende transparens, som kan svekke effekten av modellene. Åpenhet om planer, estimater, prioriteringer og prosjektresultater er viktig for å disiplinere de politiske beslutningstakerne.
- Kompetanse er en gjennomgående utfordring. Systematisk kompetanseutvikling er sjelden en integrert del av ordningene.
- Overbyråkratisering er en risiko, og modellene kan omfattes som tidkrevende.
- Etterevaluering gjennomføres sjelden, til tross for at flere av modellene stiller krav om det.

Anbefalinger

Boken gir en rekke anbefalinger til aktører som jobber med prosjektmodeller. Blant de viktigste er:

- Sørg for streng forvaltning av ordningen.
- Inkluder uavhengig kvalitetssikring.
- Etablere et tydelig beslutningshierarki med klare roller og ansvarsoppgaver for prosjektet. Senior Responsible Owner (SRO), eller en tilsvarende stilling i fagdepartementet, bør spille en nøkkelrolle i styringssystemet.
- Sørg for at strategiske utredninger skjer tidlig nok, før det er tatt forpliktende avgjørelser.
- Gradvis innføring. Start gjerne med en enkel modell, som senere kan utvides med flere beslutningspunkter, sektorer mv.
- Unngå overkomplisering, fokuser på de spørsmålene som er viktigst for beslutningstakingen.
- Legg til rette for åpenhet. Offentliggjøring av prosjektutredninger og evalueringer kan bidra til bedre praksis og styrke den demokratiske debatten om prosjekter.
- Kompetanseutvikling, evaluering og læring. Selv om et kvalitetssikringssystem med eksterne eksperter er nyttig, kan det ikke erstatte ekspertisen til dyktige planleggere i etatene.

Det kan være behov for å vektlegge disse anbefalingene i ulik grad, og å balansere mot andre hensyn ved utforming og praktisering av modellene. For eksempel bør behovet for streng forvaltning avveies mot behovet for fleksibilitet i noen tilfeller. Videre kan krav om åpenhet medføre en risiko for at rapporter blir knappe og strategisk tilpasset offentlig innsyn, fremfor å være faglig åpne, grundige og ærlige. Mer generelt bør man også balansere mengden av kontrollmekanismer på den ene siden, og behovet for å vise de involverte aktørene tillit – modellen bør ikke kun være et sett av krav, men også en plattform for samarbeid, erfaringsutveksling og læring.

Hvert land må sikre en god balanse mellom ulike hensyn, tilpasset egne institusjonelle rammer, normer og tradisjoner.

Den norske boken kan lastes ned via denne lenken: https://www.ntnu.no/concept/b-ker
Her finner du også den internasjonale boken som kan kjøpes på Wiley forlag.

Livssykluskostnader i byggeprosjekter – en forstudie av praksis og utfordringer i tidligfasen

Med livssykluskostnaden mener vi et prosjekts samlede kostnader over livsløpet, som inkluderer både investeringskostnaden og løpende kostnader til drift, vedlikehold og reinvesteringer. Dette er en viktig størrelse fordi den sier hva prosjektet totalt vil koste samfunnet. Livssykluskostnader er ikke et nytt begrep, og har vært omtalt og utviklet gjennom litteratur og praksis over flere år. Likevel ser vi fra tidligere studier at de langsiktige kostnadskonsekvensene kan være både usikre og til dels stemoderlig behandlet i tidligfasen, og at det ofte er investeringskostnaden som står i sentrum.

Concept har ikke tidligere viet en egen studie til livssykluskostnader, men temaet er berørt indirekte i flere tidligere studier. Både fra disse arbeidene, etterevalueringer, praksisfeltet og akademia har det kommet indikasjoner på at det er behov for mer kunnskap om temaet. I en ny forstudie gjennomført av fire forskere tilknyttet NTNU og Concept-programmet, ønsker vi å bidra til dette ved å se nærmere på livssykluskostnader i offentlige byggeprosjekter. Byggsektoren er valgt av praktiske årsaker, og for å i første omgang avgrense studien. Det finnes også sentrale argumenter for at større investeringer i byggeprosjektenes tidligfase vil kunne gi mer kostnadseffektive driftskonsepter over byggets levetid, men samtidig finnes det lite empirisk forskning som faktisk underbygger disse påstandene. Vi har stilt det overordnede spørsmålet:

Hva er praksis for inkludering og bruk av livssykluskostnader i utredning og planlegging av større offentlige byggeprosjekter, og hva er generelle læringspunkter?

Fokuset har i hovedsak vært på statlige prosjekter i regi av Statsbygg, men vi også sett på praksis i Oslobygg og Sykehusbygg.

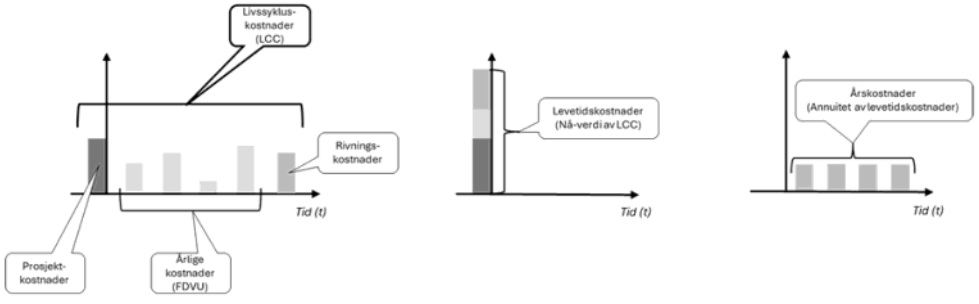
I dag sees i hovedsak to tilnærminger til livssyklusperspektivet i litteraturen: en rent økonomisk, og en som dreier seg om miljøpåvirkningen over byggs levetid. Analyser av økonomi, klima og miljø hviler ofte på lik metodikk og fremgangsmåte, og er ofte vevd sammen når et prosjekts totale kostnad og miljøbelastning skal vurderes. I denne forstudien har vi avgrenset oss til å se på det økonomiske perspektivet.

Status og praksis

Vi har studert praksis gjennom å gjennomgå dokumenter og snakke med et utvalg aktører i sektoren. Vi har både spurt om metodebruk og prosesser.

Det er som regel mange aktører involvert i tidlige utredninger av offentlige byggeprosjekter – også ulike avdelinger innad i samme virksomhet. Vi ser at aktører med ulike faglige perspektiver kan oppfatte både innhold og betydning av livssykluskostnader ulikt. Arbeidsprosessene blir ofte komplekse og stiller krav til god organisering og involvering for å greie å skape en felles forståelse for livssykluskostnadene og hva som påvirker dem.

Det er viktig å sikre at sentrale forutsetninger er kjent for alle involverte aktører gjennom hele prosjektforløpet. Behovet for kontinuitet utfordres imidlertid av at prosjektene tar lang tid – de med kunnskap om forutsetningene kan slutte, og endringer i rammer og behov kan forekomme. Derfor er



Figur 3-1 Sammenheng mellom kostnadsbegreper (hentet fra Bjørberg mfl., 2007)

Anne Strand Alfredsen Larsen (prosjektleder for studien)

Frode Drevland

Atle Engebø

Ole Henning Nyhus

det også viktig å stille krav om å oppdatere livssykluskostnaden ved eventuelle endringer.

Beregning av livssykluskostnader krever at det hentes inn mye datamateriale, noe som er tidkrevende. Funnene peker på viktigheten av gode erfaringstall, og en god systematikk knyttet til disse for at de skal kunne brukes som grunnlag i senere prosjekter.

Våre funn peker på at det fremdeles er en veg å gå for å anvende livssykluskostnadene som et viktig element i konseptuelle vurderinger i tidligfasen fullt ut. I senere faser – for eksempel ved husleieberegning – spiller livssykluskostnadsberegninger en viktig rolle og man har god praksis for dette. I tidligfase er det fremdeles tegn til at det er investeringskostnaden som spiller hovedrollen.

Utvikling av faktiske driftskostnader og omfang av reinvesteringer i en portefølje av statlige bygg

Vi har gjort en grov analyse av faktiske livssykluskostnader basert på rådata fra et større antall eiendommer i Statsbyggs portefølje siste 20 år. Et grovt anslag er at FDVU-kostnadene utgjør ca. 1/3 av den samlede livssykluskostnaden. Vi ser imidlertid at gjennomsnittlige driftskostnader har økt markert over tid. Utviklingen har derimot vært motsatt for reinvesteringer. Studien viser også at det er forskjell i nivået på driftskostnadene på tvers av ulike byggsektorer, noe som kan handle om prioriteringer, men det kan også være et uttrykk for reelle kostnadsforskjeller.

Resultatene indikerer at det bør foreligge oppdaterte anslag for eiendommer når det gjøres tidligfasevurderinger av bygg. Konsekvensen av å basere seg på gamle data kan typisk være at man undervurderer driftskostnadene. Det blir videre upresist å ha en felles antagelse om livssykluskostnader for alle formålsbygg samlet.

Utfordringer

Vi har funnet utfordringer på ulike nivåer som begrenser en effektiv og målrettet bruk av livssykluskostnader i offentlige byggeprosjekter i tidligfase.

Utfordringene på *systemnivå* kan grovt sett knyttes til manglende modenhet, forankring og posisjonering av livssyklusanalyser i tidligfasen, samt begrenset oppmerksomhet om temaet på eiernivå. Selv om livssykluskostnader formelt inngår som en del av beslutningsunderlaget, varierer praksisen når det gjelder hvordan analysene forstås, brukes og vektlegges. Livssykluskostnaden etterspørres ikke alltid av eier, og det stilles få krav fra dette nivået til dokumentasjon, inkludering og oppfølging av livssykluskostnader.

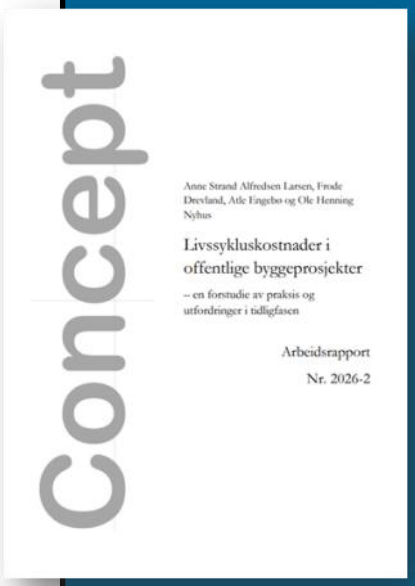
På *prosessnivå* handler utfordringene i stor grad om organisatoriske og kommunikative forhold og om manglende kontinuitet over livsløpet. Prosjektledere mangler insentiver til å «tenke livssykluskostnader», og det kan være krevende å avgjøre når og i hvilken grad ulike aktører, særlig brukere, bør involveres i prosessen.

På *metodenivå* handler utfordringene om valg og bruk av datagrunnlag, beregningsprinsipper, forutsetninger og håndtering av usikkerhet. Det kan være krevende å innfri en målsetning om å «få med alle relevante kostnader», i tillegg til at informasjonsinnhenting er tid- og ressurskrevende. I tillegg kan det oppstå uklarheter knyttet til levetid, restverdi og forholdet mellom teknisk levetid og analyseperiode. Usikkerhetsvurderinger kan også være krevende fordi prosjektene har lange tidshorisonter.

Anbefalinger og læringspunkter

- **Etterspørsel.** Prosjekteier (bestillende departement) må i større grad etterspørre livssykluskostnader som del av beslutningsgrunnlaget i tidligfasen.
- **Tydelighet.** Livssykluskostnader må få en (tydeligere) rolle i utredning og planlegging. Både i KVU og forprosjektfase bør en undersøke ulike konsepters og alternativers konsekvenser for livsløpskostnaden.
- **Felles forståelse.** Aktørene i prosjektene må omforenes om innhold, forståelse og bruk av livssykluskostnader i tidligfase.
- **Kontinuitet.** Forløpet fra bestilling av kalkyle til anvendelse/beslutning må ikke fragmenteres – felles arenaer for ulike aktører, klare roller, kommunikasjon, informasjonsflyt og dokumentasjon er viktig.

- **Oppdatere.** Prosjektene er ofte langvarige, og livssykluskostnaden må oppdateres ved endringer.
- **Erfaringstall.** Tilgang til erfaringstall, systematisering og bruk av disse er viktig. Men de bør ikke brukes ukritisk, og bør kunne etterprøves.
- **FDVU-kostnader.** Nivået på FDVU-kostnader synes forskjellig mellom ulike formålsbygg og sektorer. Virksomhetene bør derfor ha gode modeller for at ikke disse kostnadene blir en ren funksjon av areal i tidligfasen.
- **Samfunnsøkonomisk analyse.** I tidligfasen og ved konseptvalg er det hensiktsmessig å presentere livssykluskostnader som en del av et helhetsbilde i den samfunnsøkonomiske analysen. Livssykluskostnader knyttet til investering og drift av selve bygget, er selvsagt ikke det eneste man bør fokusere på. I det større bildet er det avgjørende å velge konsepter som tilrettelegger for effektiv drift av *virksomheten* i bygget og optimering av nytten som skapes for brukerne. Et helhetsbilde, basert på både prissatte og ikke-prissatte virkninger, er nødvendig for å gjøre gode vurderinger og beslutninger for offentlige prosjekter.



Rapporten er et steg på veien for bedre forståelse av livssykluskostnader. Arbeidsrapporten kan lastes ned her: https://www.ntnu.no/concept/arbeidsrapporter

Digitalisering i staten: Når produktorganisering møter prosjektmodeller

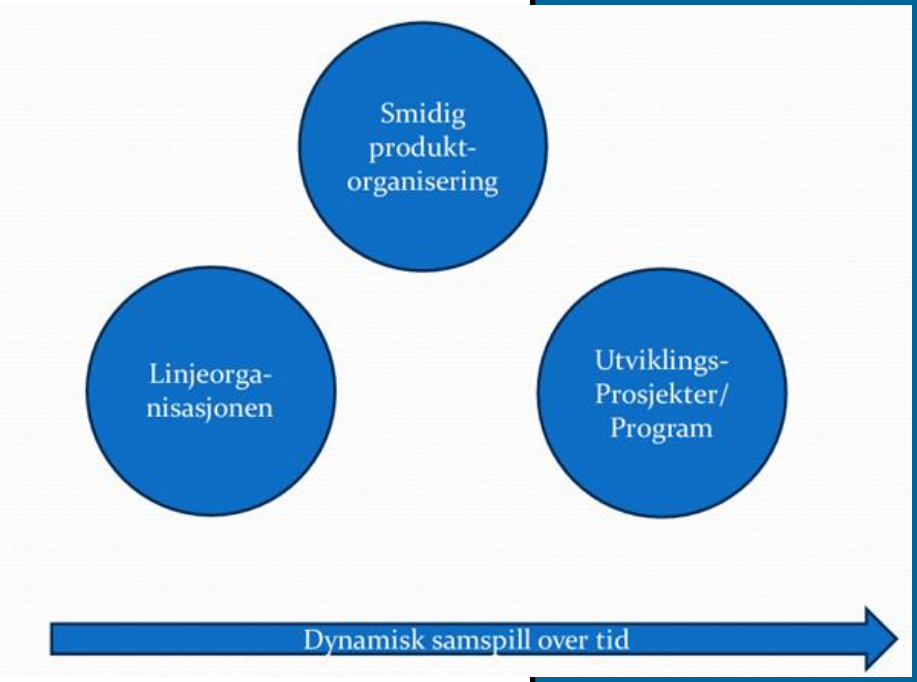
De siste årene har produktorganisering fått økt utbredelse i statlige virksomheter. En ny studie viser at denne organiseringsformen i praksis utvikles i samspill med tradisjonell prosjektorganisering, og at hybride løsninger er i ferd med å bli normen i digitaliseringsarbeidet.

Tradisjonelt har større utviklingstiltak vært organisert som prosjekter, som etter ferdigstillelse overføres til linjeorganisasjonen for drift og videre forvaltning. Ved produktorganisering etableres i stedet varige, tverrfaglige team som har ansvar for både utvikling, drift og kontinuerlig forbedring av digitale løsninger, typisk basert på smidige arbeidsformer.

Studien er gjennomført av Torstein Nesheim, seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning (SNF), på oppdrag for Concept-programmet. Den undersøker hvordan produktorganisering er tatt i bruk, og bygger på nær 50 intervjuer i seks statlige virksomheter. Studien har sett spesifikt på organisering, men diskuterer også betydningen for finansiering og styring.

Samspill mellom organisasjonsformer

Et hovedfunn i studien er at digital utvikling i staten i økende grad skjer i et samspill mellom linjeorganisasjon, prosjektorganisering og produktorganisering.



Torstein Nesheim, seniorforsker ved SNF, har skrevet rapporten

Produktorganisering har fått økt utbredelse og legitimitet i alle de undersøkte virksomhetene. Virksomhetene har utviklet stadig mer formaliserte rammeverk for arbeid i produktteam. Innføringen har imidlertid skjedd gradvis, ofte gjennom pilotprosjekter og pragmatiske tilpasninger til eksisterende strukturer.

Samspillet mellom produktorganisering og linjen kommer til uttrykk både i ressursbruk og oppgavefordeling: Ansatte allokeres fra linjeenheter og IT-avdelinger inn i produktteam, samtidig som teamene utvikler løsninger som understøtter linjens kjerneoppgaver.

Ulike former for samspill mellom prosjekt og produkt

Studien identifiserer syv former for samspill mellom prosjekt- og produktorganisering. Disse spenner fra situasjoner der prosjekter gradvis utvikles til varige produktområder, til løsninger der produktutvikling foregår innenfor rammene av prosjektfinansiering (se ramme).

Særlig interessant er den siste kategorien der prosjektmodellen fungerer som ramme for finansiering, overordnet styring og legitimitet, mens det operative arbeidet utføres av produktteam. Dette illustrerer hvordan etablerte styringsmekanismer videreføres samtidig som arbeidsformer endres.

Syv hybride modeller prosjekt/produkt

1. Prosjektet blir over tid endret til et permanent produktområde, med tilhørende organisering.
2. Prosjektet skaper produktet, som opprettes etter prosjektgjennomføring.
3. Prosjektets løsninger overføres til eksisterende produktteam fortløpende.
4. Produktteamet bidrar med leveranser i prosjektet.
5. Prosjektet er en undermengde av et produkt.
6. Det etableres et prosjekt når et tiltak krever samordning mellom enheter.
7. Smidig produktutvikling i produktorganisasjonen kombineres med prosjektfinansiering.

Utfordrer porteføljestyringen

Økt innslag av produktorganisering utfordrer også etablerte forståelser av porteføljestyring, som tradisjonelt har vært rettet mot prosjekter. Også dette håndteres på ulike måter av virksomhetene. Et eksempel som trekkes frem i rapporten er Skatteetaten, som har etablert et helhetlig rammeverk som inkluderer tre typer av utviklingstiltak: prosjekter, produkter og eksperimentering, som møtes i porteføljestyringen.

Begrensninger og videre utvikling

Avslutningsvis peker studien på at produktorganisering har noen begrensninger, særlig i utviklingstiltak som er tverrsektorielle eller involverer flere virksomheter. I slike tilfeller kan det være vanskelig å etablere og opprettholde en varig produktlogikk.

Økte krav knyttet til sikkerhet, beredskap, kunstig intelligens og håndtering av uforutsette hendelser kan bidra til å forsterke behovet for koordinering på tvers, noe som kan trekke i retning av mer prosjektbaserte eller hybride organiseringsformer.

Finansiering fremstår også som en utfordring. Produktorganisering forutsetter andre og ofte mer langsiktige finansieringsformer enn tradisjonell prosjektorganisering, men slike finansieringsmodeller er ikke innebygd i selve organiseringsformen og må utvikles i samspill med eksisterende styringssystemer.

Samlet tyder funnene på at produktorganisering ikke erstatter prosjektmodellen, men i økende grad integreres med den. Dette stiller nye krav til hvordan statlige virksomheter organiserer, styrer og finansierer digitaliseringsarbeidet.

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

Hvordan tas KI i bruk i tidligfasen av store prosjekter?

Concept-programmet har gjennomført en forstudie hvor vi undersøker hvordan kunstig intelligens (KI) brukes i tidligfasen av store statlige investeringsprosjekter. Rapporten er skrevet av Erik T. Valestrand, forsker ved Concept-programmet.

Funnene viser at KI allerede i dag er i bruk, både i etater og hos rådgivere og konsulenter som arbeider med utredning og planlegging av store investeringsprosjekter. Først og fremst brukes det som støtteverktøy, hvor typiske bruksområder er tekstproduksjon og oppsummeringer samt i noen grad idéutvikling og intern kvalitetssikring av eget materiale før ekstern kvalitetssikring. Derimot fremstår mer avansert analytisk bruk som begrenset.

En interessant observasjon er at KI-bruken i liten grad synliggjøres i offisielle dokumenter som utgjør grunnlaget for investeringsbeslutninger. Mens intervjuene viser tydelig at KI benyttes, oppgir rapportene i liten grad dette. Det reiser spørsmål om metodisk transparens og hvordan KI påvirker innholdet i utredningene.

Samtidig peker rapporten på en viss organisatorisk og kompetansemessig umodenhet, ettersom bruken av KI ofte er drevet av enkeltpersoners initiativ, samt at klare retningslinjer i mange tilfeller mangler. I tillegg fremkommer det at mangel på tilstrekkelige data ofte er en barriere for utvikling av mer avanserte analytiske modeller.

Det finnes effektiviseringspotensial ved bruk av KI, særlig i rutinepregede oppgaver. Likevel peker informantene i studien på at disse gevinstene ikke er entydige. Tidsbesparelser i produksjonen av utredninger kan bli motvirket av økt behov for kvalitetssikring i etterkant på grunn av faren for genererte feil eller «hallusinasjoner». Dette innebærer at ressurser i praksis flyttes fra utredningsarbeid til kontroll.

I offentlig sektor er transparens, etterprøvbarhet og demokratisk legitimitet sentralt. Rapporten understreker at bruk av KI kan utfordre disse prinsippene, særlig fordi beslutningsprosesser i KI-modeller ikke alltid er lett å forklare. Dette er sentralt fordi skjult bruk av KI i utredninger som brukes for å ta beslutninger om investeringer kan påvirke tilliten til forvaltningen og politikerne.

For å realisere potensialet ved KI anbefales en mer bevisst og strukturert tilnærming. Dette inkluderer utvikling av retningslinjer for bruk av KI, styrking av kompetanse og økt åpenhet om hvordan KI brukes i utrednings- og kvalitetssikringsprosesser. Nedenfor vises en tabell fra rapporten som beskriver noen av forutsetningene for bruk av KI på forskjellige nivåer.

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

Erik T. Valestrand har skrevet rapporten

Forutsetninger for bruk av KI i tidligfase

Generelle forutsetninger – gjelder på tvers av etater og konsulenter	• Data med høy kvalitet. • Avklarte eierskapsforhold. • Krav og retningslinjer fra styrende organer med sektorovergripende føringer.
Statens prosjektmodell – prinsipielle og strukturelle føringer som er særskilt relevante for prosjekter som følger SPM.	• Transparens i dokumenter som danner beslutningsgrunnlag der KI har blitt brukt. • Mulighet for felles datainnsamling og -forvaltning gjennom nøytral tredjepart • Prosedural etterrettelighet for å sikre metodisk kvalitet, transparens og tillit til offentlig forvaltning. • Fremtidige retningslinjer for KI bør ta hensyn til hvilken type tidligfasearbeid som skal gjøres og hvilke analyser som skal gjøres.
Organisatorisk nivå – interne forutsetninger for at en virksomhet skal kunne anvende KI forsvarlig og effektivt.	• Organisatorisk KI-modenhet, intern styring og ansvarsfordeling • Retningslinjer for databruk, datakilder og databeskyttelse. • Evne til kontinuerlig utvikling av interne reguleringer tilpasset ny teknologi. • Standardiserte prompter for å sikre metodisk konsistens når resultat vektlegges mer enn prosess.
Individnivå – kompetanse, holdninger og profesjonelle praksiser som påvirker bruken av KI.	• Grunnleggende forståelse av KI for å sikre forsvarlig og reflektert bruk. • Sikre kompetanseoverføring mellom individer.

Doktorgrad om styring av forsvarsprosjekter

I mars disputerte Helene Berg fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) for doktorgraden med avhandlingen *"Improving Defense Projects in Challenging Times."* Arbeidet ble gjennomført med veiledning fra Ole Jonny Klakegg (hovedveileder) og biveiledere Gro Holst Volden og Morten Welde fra Concept -programmet.

Avhandlingen besto av et omfattende sammendrag samt syv hovedartikler og fem støtteartikler publisert i vitenskapelige journaler og presentert på internasjonale konferanser, og tar for seg hvordan forsvarsprosjekter kan planlegges og gjennomføres i en tid preget av økt usikkerhet og betydelig vekst i investeringer. Siden Helene startet ved FFI i 2014, har forsvarssektoren vært gjennom store geopolitiske endringer, noe som ytterligere understreker behovet for forskningsbasert kunnskap i styringen av denne typen prosjekter.

Helene har vært tilknyttet Concept gjennom hele doktorgradsforløpet og er fortsatt en del av vår utvidede forskergruppe.

Disputasen er et godt eksempel på det tette og produktive samarbeidet mellom Concept og FFI, og på hvordan dette samarbeidet bidrar til å utvikle et solid kunnskapsgrunnlag for statlige investeringsprosjekter.

Bedømmelseskomiteen besto av Agnar Johansen og Amund Bruland (NTNU) samt eksterne medlemmer Richard Kirkham (University of Manchester) og Eva Riis (Syddansk Universitet).

Vi gratulerer Helene med en viktig milepæl!

Avhandlingen kan leses her: https://www.ntnu.no/concept/doktorgradsarbeid

Du kan også høre Helene snakke om doktorgradsarbeidet i podcasten «Ugradert»: https://www.ffi.no/aktuelt/podkaster/slik-kan-forsvarsprosjekter-bli-bedre

Helene jobber for tiden med å lage en kortere oppsummering av avhandlingen på norsk som del av Concept temahefteserien.

Helene Berg omkranset av sine veiledere fra Concept

Nytt paper om HS2-prosjektet peker på styrings-utfordringer i store prosjekter

Concept-forsker Morten Welde og Vedran Zerjav fra Concepts forskergruppe har nylig publisert en artikkel i *Project Leadership and Society* der de bruker det britiske høyhastighetsprosjektet HS2 som case for å vise verdien av prosjektstyring og ekstern kvalitetssikring. Prosjektet var opprinnelig planlagt som en jernbanelinje fra London til Manchester, med en gren til Leeds, men ble senere nedskalert til kun å omfatte strekningen til Birmingham. Samtidig har kostnadene eksplodert. Da prosjektet ble vedtatt i 2012, var budsjettet £20,5 milliarder. De siste estimatene sier at sluttkostnaden kan bli over £100 milliarder og banen vil neppe åpne for trafikk før om minst ti år.

I paperet peker forfatterne på at svakt tidligfase-arbeid, mangelfull vurdering av alternativer og umodenhet på tidspunktet for investeringsbeslutning og deretter kontraktstildeling bidro til kostnadsøkninger, forsinkelser og bredere styringsutfordringer.

Studien sammenligner erfaringene fra HS2 med kravene i statens prosjektmodell, og viser hvordan mer strukturert kvalitetssikring i tidligfase kunne bidratt til bedre beslutningsgrunnlag og redusert risiko.

Et sentralt poeng er at utfordringene som identifiseres ikke er unike for HS2. Fenomener som overoptimisme, svak styring og sterkt politisk momentum kan i mange tilfeller overstyre faglige vurderinger og føre til dårlige beslutninger og dårlige prosjekter.

Paperet avsluttes med anbefalinger om å styrke institusjonelle rammer for prosjektstyring, videreutvikle ordninger for uavhengig kvalitetssikring og bygge kapasitet i offentlig sektor.

Les hele paperet her: A cautionary tale in front-end planning and governance: The UK High Speed 2 project

Paperet er en del av en spesialserie med policynotater, essays og intervjuer med temaet «Engaging with Policy», som Gro Holst Volden er redaktør for. Formålet med serien er å fungere som en bro mellom forskning og politikk. Bidragene skal være relativt korte (1500 til 5000 ord).

Se journalens nettsider for retningslinjer: https://www.sciencedirect.com/special-issue/108VD4SL1G0

Ny veileder i nyttestyring fra DFØ

Nyttestyring er en systematisk tilnærming til å utrede, planlegge, gjennomføre og følge opp tiltak, der forventet nytte brukes som sentralt styringsperspektiv. Nyttestyring er blant annet nødvendig for alle prosjekter som faller inn under statens prosjektmodell.

I april lanserte Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) ny veileder om nyttestyring av statlige tiltak. Veilederen erstatter den tidligere veilederen «Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter» fra 2014. Veilederen skal støtte statlige virksomheters arbeid med nyttestyring, og kan også være aktuell for utredningsmiljøer som bistår i utredning av statlige tiltak, og for kommunal sektor.

Veilederen bygger blant annet på innspill fra flere aktører i forskning og forvaltning – der Concept har fått muligheten til å bidra med erfaringer og funn fra studier av statlige tiltak som gjennomføres som prosjekter. En sentral endring fra forrige versjon er at man i stedet for begrepet *gevinstrealisering* nå bruker begrepet *nyttestyring*, og i tillegg er *gevinster* erstattet med *nyttevirkninger*. Dette er i tråd med Concepts anbefalinger. Nyttebegrepet bør inkludere både kvantitative og kvalitative størrelser, og nyttestyring er en prosess som må bedrives gjennom hele prosjektets livssyklus – ikke kun «realisering» i driftsfase. I den nye veilederen er dessuten samfunnsøkonomisk lønnsomhet et tydeligere styringsprinsipp.

Veilederen består av to deler, der Del 1 omhandler hva nyttestyring er, og hvilke regler og prinsipper man må forholde seg til, og Del 2 viser hvordan metoden skal brukes i praksis. I tillegg finnes vedlegg med praktiske eksempler og maler.

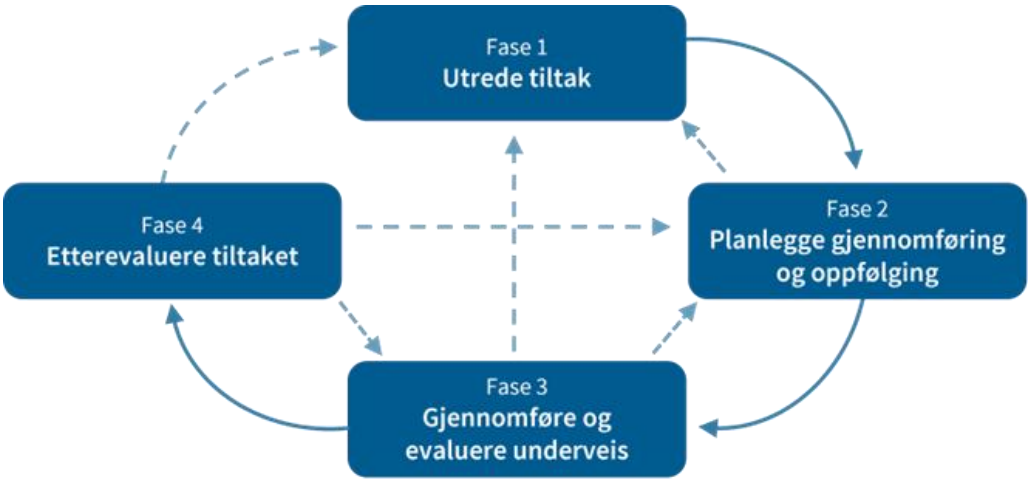
Nyttestyring presenteres som en aktivitet bestående av fire faser: Utrede, planlegge, gjennomføre og til slutt etterevaluere. Hver fase er viet hvert sitt kapittel – der man ser på roller og ansvar, potensielle fallgruver og hvilke aktiviteter som hører til i den respektive fasen.

Lyst til å lese mer om nyttestyring?

Concept har gjennomført flere studier på temaet

- Concept-rapport 64: Nyttestyring i IT-prosjekter i offentlig sektor
- Concept-rapport 76: Nyttestyring i statlige byggeprosjekter
- Concept arbeidsrapport 2019-5: Nyttestyring av offentlig investeringsprosjekter

Vi er også i gang med en studie om nyttestyring i forsvarsmateriellprosjekter som publiseres til høsten.



Erfaringer med ekstern kvalitetssikring av forsvars-prosjekter

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har nylig publisert en rapport om hva Forsvaret kan lære av ekstern kvalitetssikring. En har sett på alle KS-rapportene (både KS1 og KS2) av forsvarssektorens materiell- og EBA-prosjekter i perioden fra 2019 til 2025.

Studien viser blant annet at eksterne kvalitetssikrere systematisk legger til grunn høyere usikkerhet i kostnadsestimatene enn prosjektet selv, noe som indikerer at kvalitetssikringsprosessen i større grad fanger opp og tar høyde for usikkerhet.

Sektorens KVU-er får positive vurderinger av enkelte deler, men de eksterne kvalitetssikrerne peker ofte på svakheter ved målformuleringer og mulighetsstudier. I tillegg får de samfunnsøkonomiske analysene ofte kritikk for å være mangelfulle, og det pekes gjerne på at kostnadsberegningene er dårlig dokumentert.

Når det gjelder forprosjektrapportene, er de fleste merknadene knyttet til styring og gjennomføring. Mens de delene av styringsdokumentet som gjelder overordnede rammer ofte vurderes som tilfredsstillende, har KS2-rapportene ofte merknader knyttet til endringslogg, kontraktstrategi, organisering og ansvarsdeling, samt gevinstrealisering.

Basert på de identifiserte forbedringspunktene, anbefaler rapporten at forsvarssektoren tar grep for å forbedre etterprøvbarheten og kvaliteten i kostnadsestimater gjennom å enda tydeligere dokumentere forutsetninger. Videre at det tas grep for å bedre målformuleringer i prosjektene, at gevinstrealiseringsplaner forbedres i henhold til gjeldende veiledere, og at bruken av endringslogg systematiseres og benyttes mer aktivt. En håper at resultatene kan benyttes i arbeidet med å videreutvikle sektorens metoder og maler for investeringsprosjekter.

FFI-rapporten kan leses her:

https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/ekstern-kvalitetssikring-av-forsvarets-investeringsprosjekter-hva-kan-vi-laere

Vi kan også vise til en tidligere Concept-rapport (nr. 77) som oppsummerte erfaringer fra KS2 og som i tillegg så på i hvilken grad anbefalingene ble fulgt av prosjektene: https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie

CREON-konferansen i Helsinki

28.–29. mai deltok Atle Engebø fra Concept *på The 13th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation* i Helsinki. Konferansen arrangeres av CREON – Construction Researchers on Economics and Organisation in the Nordic Region – og er en nordisk møteplass for forskning på prosjektøkonomi, prosjektledelse og organisering i bygg- og anleggssektoren.

Årets hovedtema var systemisk omstilling i byggenæringen, med særlig vekt på produktivitet, bærekraft og digitalisering. Flere innlegg tok opp spenningen mellom ambisiøse mål og de praktiske styringsmekanismene som avgjør om nye løsninger faktisk tas i bruk. Det var egne sesjoner om blant annet produktivitet, logistikk og Lean, hvor det ble pekt på behovet for bedre måling, mer systematisk styring og sterkere læring på tvers av prosjekter. Det var også mange interessante innlegg om gjennomføringsmodeller, samarbeid og offentlige anskaffelser, og om hvordan valg av kontraktstrategi, organisering og gjennomføringsmodell påvirker muligheten for verdiskaping i prosjekter.

Atle holdt et innlegg basert på Campus NTNU-prosjektet. Presentasjonen belyste hvordan samarbeidsbaserte gjennomføringsmodeller kan brukes i komplekse byggeprosjekter, og hvordan slike modeller kan legge til rette for felles problemløsning, bedre samhandling og mer integrert prosjektutvikling.

NTNU deltok med en stor delegasjon. Blant annet presenterte Ole Jonny Klakegg en artikkel om hvordan gjennomføringsmodeller påvirker produktivitet i prosjekter. Ola Lædre bidro med ett innlegg om valg av gjennomføringsmodell for et kombinert nybygg- og rehabiliteringsprosjekt ved en ungdomsskole, og ett om samspillet mellom mennesker, prosesser og teknologi i bruk av digitale prosjektstyringsverktøy. Agnar Johansen presenterte en studie av klima- og miljømål i planlegging av megapro-sjekter. Det var også mange andre bidrag, herunder fra doktorgradsstudenter ved NTNU.

Konferanseprogrammet inkluderte også en befaring til *Koskela depot project*, et større depotprosjekt for trikketrafikken i Helsinki. Prosjektet innebærer at eldre depotfasiliteter erstattes med et nytt anlegg for lagring, vedlikehold og reparasjon av trikker, samt fasiliteter for sporvedlikehold. Prosjektet er et eksempel på bruk av alliansemodell i et stort offentlig infrastrukturprosjekt. I alliansemodellen samles byggherre, entreprenør og rådgivere tettere rundt felles mål, felles utvikling av løsninger og en målpris som partene styrer etter i fellesskap. For Koskela depot er målprisen oppgitt til 282,4 millioner euro.

For lesere som ønsker å se nærmere på temaene, ligger konferanseprogrammet tilgjengelig på CREONs nettsider: https://creon-net.org/2026-conference/.

Til venstre Atle Engebø som holder innlegg. Til høyre hele delegasjonen fra NTNU

EURAM 2026: Navigating high waters: Managing in an age of disruption

Årets EURAM-konferanse gjekk av stabelen ved Universitetet i Agder, Kristiansand, 17.-19. juni 2026. Denne årlege konferansen er størst i Europa på alt som har med leiarskap å gjere. Den er organisert av ein eigen Special Interest Group in Project Organizing. Mange av innlegga i denne delen av konferansen er relevant for Concept og store statlege investeringsprosjekt.

Ole Jonny Klakegg er ein del av programkomiteen for Megaprosjekt og leia ein eigen sesjon om Procurement and Delivery Models. Artiklane i sesjonen er framleis under arbeid og berre kort oppsummert:

- Anna Kadefors (KTH, Sverige) presenterte «Procurement for carbon reduction in infrastructure projects". Artikkelen tek for seg korleis Trafikverket har satt krav til reduserte klimautslepp dei siste 10 åra, og korleis etaten følgjer opp dette i prosjekta gjennom si kontrahering av entrepriser.
- Jon Gosling (Cardiff University, Wales) presenterte «Learning from supply-chain initiatives for major projects: navigating levels, knowledge gaps and performance." Dette er ein artikkel basert på store datasett frå mange prosjekt og viser ei utvikling frå at ein for 15 år sidan berre fokuserte på felles opplæring på tvers av aktørane til i dei seinare åra å basere seg på meir direkte inngrep for å styrke prestasjonsevna gjennom heile leverandørkjeda. Relasjonen mellom aktørane er naturlegvis avgjerande for effekten. Han finn at langsiktige samarbeid gjev betre og jamnare prestasjonsnivå – ikkje overraskande.
- Sebastian Küssl (Nye Veier, Noreg) presenterte «Unpacking the label: Rethinking Project Delivery Models as Owner Governance Choices". Dette er eit resultat av forsking I programmet Bedre megaprosjekter og studerer korleis val av gjennomføringsmodell har endra seg over dei 10 åra som Nye Veier har eksistert.

I tillegg til desse eksempla var det fleire gode norske bidrag frå ulike fagmiljø, og ikkje minst mykje å lære av erfaringar frå andre land.

Første key-note foredrag i år var Øystein Dørum (tidlegare sjefsøkonom i NHO) med tittelen **«Challenges in our time»**. Basert på eit stort spekter av økonomiske makroperspektiv gjekk han gjennom mange utviklingstrekk som påverkar oss. Sterkast framheva Dørum at utviklingstrekka er ei oppskrift på polarisering i samfunnet. Han framheva at vi må endre tenkjemåte om ressursdisponering når føresetnadane rundt oss endrast. Usikkerheita er ikkje bra for forretningsverksemd. Han ville likevel ikkje la det stå som eit heilsvart bilete. Verdsøkonomien har faktisk klart seg overraskande bra (så langt).

Ole Jonny Klakegg på EURAM i Kristiansand

Andre key-note foredrag vart levert av Georges Romme (TU Delft, Nederland). Tittelen var «**How to design desirable futures».** Tittelen og innhaldet var eit hypotetisk svar på utfordringane som Dørum peika på dagen før. Romme fekk i 2025 EURAM Edith Penrose Award for sitt lange arbeid for å utvikle Design Science. Foredraget var ein historisk gjennomgong av dette faglege arbeidet og bruken av det for å styre utvikling i ønska og hensiktsmessig retning. Han framheva kor viktig det er å involvere interessentane (co-design) og fokusere på tiltak som ein kan gjere noko med (actionable). Foredraget gjekk også inn på konkrete eksempel og nokre praktiske råd med på vegen.

For meir informasjon, sjå konferansen si heimeside: https://conferences.euram.academy/2026conference/

Internasjonal konferanse om transportøkonomi i Bergamo

The International Transportation Economics Association (ITEA) arrangerte sin årlige «School and Conference» i Bergamo i Italia i juni. Arrangementet samlet forskere og praktikere innen transportøkonomi fra hele verden.

Konferansen har som mål å fremme forskning og kunnskapsutvikling på transportområdet, og fungerer som en møteplass for faglig utveksling mellom akademia og beslutningstakere.

Morten Welde deltok på ITEA-konferansen i år

Programmet omfattet både en innledende sommerskole og en fagkonferanse. Sommerskolen (15.–17. juni) retter seg særlig mot yngre forskere, mens hovedkonferansen (17.–19. juni) presenterte ny forskning innen blant annet transportpolitikk, infrastruktur, bærekraft, teknologi og innovasjon. Transportøkonomi er et anvendt fag, og mange av presentasjonene var, naturlig nok, ganske tekniske. Samtidig ga konferansen et godt innblikk i hvordan metodeutvikling kan påvirke praktiske beslutnings- og planleggingsprosesser.

Jonas Eliasson holdt innlegg om kostnadsavvik i svenske transportprosjekter

Selv om en del av presentasjonene bekreftet flere tiår gamle funn (som at reduserte priser på månedskort i kollektivtransporten ikke har noen effekt på biltrafikken), var det også noe nytt. Blant annet er Department for Transport i UK stadig mer opptatt av «place based appraisal», det vil si geografisk disaggregering av netto nytte. Det neste, men som sannsynligvis ligger lengre frem i tid, vil være disaggregering etter inntektsgrupper.

Konferansen bød også på et spennende innlegg i «bias vs. error»-debatten, det vil si om det er systematiske skjevheter (strategisk feilrepresentasjon/optimismebias) eller mer nøytral usikkerhet og tilfeldige feil som best forklarer avvik mellom planlagte og faktiske kostnader og tidsrammer i prosjekter. Jonas Eliasson fra Trafikverket i samarbeid med Paul Chapman fra Universitetet i Oxford viste med empiriske data fra Sverige fra 1998 til 2025 at det slett ikke er slik som enkelte hevder at de fleste prosjekter mislykkes. Slik sett samsvarer de svenske resultatene godt med de norske.

De fleste norske deltakerne kom fra Transportøkonomisk institutt, som markerte seg med flere sterke innlegg. Alice Ciccione og Gøril Andreassen vant faktisk «Best Overall Paper Award» for et paper om «Road Pricing: Travel Behavior and Public Support». Dette er nok et vitnesbyrd om at norske transportøkonomiske miljøer hevder seg godt internasjonalt.

Konferansens hjemmeside: https://www.itea2026.com/

ITEA International Transportation Economics Association

To masteroppgaver fra NMBU i samarbeid med Concept

Nylig forsvarte tre studenter ved NMBU sine masteroppgaver innen prosjektstyring. Oppgavene gir nye innsikter i usikkerhetsanalyser i store statlige prosjekter og i hvordan ulike anslagsverktøy påvirker analysenes resultater. Studentene har brukt materiale fra Concept, og oppgavene kan lastes ned fra vår nettside: https://www.ntnu.no/concept/utvalgte-studentoppgaver

Hvordan sikre pålitelige usikkerhetsanalyser i gjennomføringsfasen av statlige byggeprosjekter?

Hanna Steines oppgave undersøkte hvordan usikkerhet blir identifisert, vurdert og håndtert i store statlige byggeprosjekter, med Livsvitenskapsbygget som case. Oppgaven viste at usikkerhetsanalysene i prosjektet i hovedsak fulgte beste praksis, med god struktur og bred faglig deltakelse. Likevel avdekket Hanna noen viktige svakheter: Arbeidet ble utført ujevnt, ofte reaktivt, og uten systematisk identifisering av usikkerhetsdrivere i tidlig gjennomføringsfase. Dette kan ha svekket analysenes treffsikkerhet og bidratt til undervurdering av prosjektets kompleksitet.

Oppgaven anbefalte tre forbedringstiltak:

1. Mer realistiske usikkerhetsspenn før investeringsbeslutning.
2. Systematisk identifisering av usikkerhetsdrivere gjennom hele prosjektet
3. Fast analysefrekvens integrert i styringsregimet

Hanna konkluderte med at dagens metoder fungerer godt – så lenge forutsetningene er riktige, men at store prosjekter alltid vil ha betydelig iboende usikkerhet. Målet er derfor ikke å eliminere usikkerhet, men å synliggjøre og håndtere den.

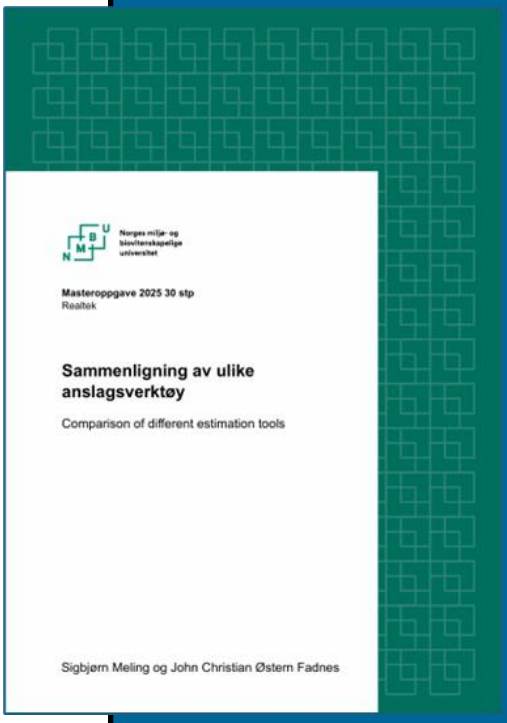
Sammenligning av ulike anslagsverktøy

Sigbjørn Meling og John Christian Østern Fadnes samarbeidet om en masteroppgave som undersøkte om fem ulike anslagsverktøy – Anslag, Baseline, RiskAMP, @Risk og Crystal Ball – gir ulike resultater når de brukes på identiske kalkyler. Bakgrunnen for oppgaven var at Bane NOR har erfart avvik mellom verktøy som i utgangspunktet skal gi samme svar.

Studien viste at Excel-baserte verktøy (RiskAMP, @Risk og Crystal Ball) i praksis gir identiske resultater. Avvikene mellom Anslag og Baseline er noe større, men fortsatt små. De mest betydelige forskjellene oppstår når Anslag og Baseline sammenlignes med @Risk: særlig for standardavvik, som i enkelte kalkyler var 16–20 prosent høyere enn @Risk, og for enkelte persentiler (Anslag ~6 % ved P10, Baseline ~5 % ved P50).

Hovedforklaringen ligger i hvordan verktøyene håndterer fordelingsfunksjoner – de kan ikke alltid bruke de samme, og dette påvirker resultatene. Samtidig peker studien på at metodiske usikkerheter og estimeringsfeil trolig har større praktisk betydning enn verktøyforskjellene.

Konklusjonen er at verktøyvalg *kan* påvirke resultatene, særlig gjennom begrensninger i tilgjengelige fordelingsfunksjoner, men at andre kilder til usikkerhet spiller minst like stor rolle.



Forskning i bruk: Finansministeren viser til Concept-studier i Stortinget

Store offentlige investeringer må bygge på gode beslutninger, og disse blir best hvis de er kunnskapsbaserte.

I en skriftlig besvarelse til Stortinget i mai understreket finansminister Jens Stoltenberg betydningen av Statens prosjektmodell og ordningen med ekstern kvalitetssikring. Spørsmålet var stilt av Nicolai Astrup, og i sitt svar viste finansministeren eksplisitt til funn fra flere studier gjennomført av Concept.

Stoltenbergs svar illustrerer hvordan empirisk forskning ikke bare viser hvordan praksis er, men også aktivt bidrar til å forme praksis. Ved å trekke direkte på Concept-studier synliggjør finansministeren hvordan kunnskapsgrunnlaget fra forskningen brukes til å informere og legitimere styringsverktøy og politiske beslutninger.

Den nære koblingen mellom forskning og praksis er et kjennetegn ved Statens prosjektmodell som over tid har blitt videreutviklet med støtte i evalueringer og analyser, der Concept har vært en sentral kunnskapsleverandør.

https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qnid=120708

Ta gjerne kontakt om du er i målgruppen og har lyst til å være vårt neste intervjuobjekt

Hvordan tas Concepts rapporter i bruk av målgruppen? Intervju med to DFØ-ansatte

I forrige nummer av nyhetsbrevet startet vi en ny spalte hvor vi intervjuer personer som er i målgruppen for Concepts forskning, for å høre hvordan de bruker våre rapporter og øvrige kunnskapsressurser. Dette gir oss viktige tilbakemeldinger på om forskningen er relevant og om vi greier å formidle den på en måte som er nyttig for praktikerne.

Intervjuobjektene

Denne gangen har vi tatt en prat med Elisabeth Aarseth og Hanne Merete Hanson i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). DFØ er statens fagorgan for økonomistyring og har blant annet ansvaret for veiledning og kurstilbud innen samfunnsøkonomiske analyser og andre tema relatert til utredning og styring.

Elisabeth har vært i DFØ siden 2008. Hun er fagsjef og jobber med utredningsinstruksen, samfunnsøkonomiske analyser og områdegjennomganger. Hanne er seniorrådgiver med tre års fartstid i direktoratet, og jobber med styring.

De to har begge hatt nøkkelroller i arbeidet med veilederen i nyttestyring av statlige tiltak, som nylig ble lansert (se presentasjon tidligere i nyhetsbrevet).

Hvordan bruker dere Concepts rapporter i arbeidet med å utarbeide veiledning og kurstilbud til statlige virksomheter?

Hanne sier hun har hatt god nytte av Concepts studier om nyttestyring i arbeidet med den nye veilederen (Concept-rapport nr. 64 og 76).

Når vi skal lage god veiledning, må vi ta utgangspunkt i praksis. Studiene om nyttestyring pekte på viktige svakheter, og viste hvor vi burde rette innsatsen. Vi hører mye når vi snakker med brukerne selv også, men det er svært nyttig å få verifisert hvor skoen trykker

på en systematisk måte gjennom denne type studier.

Hun legger til at arbeidet med veilederen ble gjort av en tverrfaglig prosjektgruppe og at hun selv, som statsviter, hadde begrenset erfaring med samfunnsøkonomisk nytte og lønnsomhet fra før. Derfor opplevde hun også Concept-studiene som en nyttig innføring i disse temaene.

Elisabeth har fulgt Concept arbeid over mange år og forteller at hun har hatt god nytte av studiene, både ved at de dokumenterer praksis og at de gir et faglig belegg for de rådene DFØ gir.

Den forrige revisjonen av veilederen i samfunnsøkonomiske analyser var et annet godt eksempel. Da brukte vi flere Concept-studier, blant annet en studie om ikke-prissatte virkninger, og en rapport som kartla krevende tema i samfunnsøkonomiske analyser.

Hanne og Elisabeth forteller at de samler inspirasjon og gode eksempler gjennom å lese Concept-rapporter, som de senere kan løfte frem når de holder kurs. Elisabeth har dessuten deltatt i noen referansegrupper for studier, og på nettverksmøter i statens prosjektmodell, noe som har gitt ytterligere inspirasjon og læring.

Hvordan vurderer dere Concepts rolle i utviklingen av god praksis for prosjektstyring mer generelt?

Begge mener at Concept har en viktig rolle for virksomheter som jobber med utredninger og samfunnsøkonomisk analyse.

Det er ikke så mange som forsker på akkurat disse tingene, som samfunnsøkonomiske analyser og nyttestyring, og som har et såpass praksisorientert perspektiv. Det er superrelevant for DFØ i hvertfall, og sikkert mange andre. Samfunnsøkonomiske analyser blir jo et stadig viktigere verktøy.

DFØs veiledning omfatter hele staten, både små og store prosjekter og andre aktiviteter. Hanne og Elisabeth opplever at det er mye å lære fra praksis i statens prosjektmodell. Det er her man gjør det mest systematiske arbeidet med samfunnsøkonomiske analyser, og dette gir nyttige erfaringer som er relevante også utenfor statens prosjektmodell.

Det er de store prosjektene som møter de tydeligste kravene til god utredning. Når en ser svakheter i disse utredningene, er det en klar indikasjon på at det kan være lignende svakheter i utredningene av andre, mindre tiltak.

Hanne og Elisabeth mener imidlertid det er mest nyttig når rapportene ikke bare oppsummerer praksis, men også kommer med gode løsninger og råd – noe de ofte gjør.

Fokuserer Concept på de rette forskningstemaene, eller er det noe dere savner?

Hanne trekker frem studien om porteføljestyring (Concept-rapport nr. 65) fra 2021, og mener at dette er et viktig tema som Concept gjerne kan gjøre mer på.

Jeg kommer stadig tilbake til den rapporten, og skulle gjerne hatt mer om temaet. Det å koble prosjektene sammen og styre dem som en helhet, er viktig. Samtidig kan porteføljestyring være mange ulike ting, for eksempel avhengig av om man er en etat eller en etatsstyrer – her trengs en opprydding.

Elisabeth legger til at det kunne vært nyttig om Concept publiserte mer jevnlige temperaturmålinger på hvordan det står til på ulike områder.

Vi i DFØ gjør regelmessige statusoppdateringer på hvordan Utredningsinstruksen følges. Concept kunne gjort noe tilsvarende for KVU-er spesifikt. Da kunne man sett om kvaliteten ble bedre over tid, eventuelt om enkelte deler av utredningen er svakere enn andre.

Et tredje tema de kommer på, er smidig IT-utvikling, og viktigheten av å gjøre gode utredninger selv om man jobber smidig.

Det er en tematikk vi stadig kommer tilbake til. Det hadde vært fint å ha noe å slå i bordet med fra forskningen. Samtidig finnes allerede forskning som viser at det ikke trenger å være noen motsetning mellom det å følge Utredningsinstruksen og å jobbe smidig. [Jørgensen mfl., se for eksempel Concept-rapport nr. 78].

Vi takker Hanne og Elisabeth for praten og tar med oss innspillene videre!

Hanne Merete Hanson, DFØ

Elisabeth Aarseth, DFØ

Sterk internasjonal deltakelse på Concepts internasjonale symposium i september

Årets symposium – det ellevte i rekken – ligger an til å bli et svært spennende arrangement, med foredragsholdere fra 13 land og i tillegg deltakelse fra blant annet Verdensbanken, IMF og OECD. Listen over delegater omfatter ytterligere fem land.

Hovedtemaet for symposiet er «Navigating the Future of Project Governance: Strategies for Success».

En organisasjonskomité ved NTNU, bistått av en internasjonal programkomité, har arbeidet med programmet siden høsten i fjor. Programmet er nå så godt som klart, og omfatter to plenumssesjoner og seks tematiske sesjoner.

Om lag halvparten av de 125 plassene er forbeholdt internasjonale foredragsholdere og deltakere. Det betyr at det er stor interesse for de resterende plassene blant norske departementer, etater og kvalitetssikrere.

Deltakelse skjer etter invitasjon, som sendes til Concepts kontaktpersoner i de aktuelle virksomhetene. Vi håper alle som har fått invitasjon, benytter muligheten – eller gir beskjed om det ikke passer, da vi har mange interesserte på venteliste.

https://www.ntnu.edu/concept/symposium-2026

Webinar 27. august om kostnadsestimering

I samarbeid med Prosjekt Norge holder vi nytt webinar 27. august kl. 10-11, som er åpent for alle interesserte.

Webinaret handler om kostnadsestimering – en viktig funksjon i all planlegging og styring av prosjekter. Realistiske kostnadsestimater i tidligfase er viktig som del av konseptvalget, likevel viser en rekke studier at tidlige estimater ofte er for lave. Hvordan kan dette unngås? Det finnes estimeringsutfordringer på flere nivåer som særlig er relevante i tidligfase. Webinaret er blant annet basert på Concept temahefte nr. 26 og 27 som ble utgitt tidligere i år.

Bidragsyterne på webinaret er Anne Alfredsen Larsen og Ole Jonny Klakegg fra NTNU/ Concept.

Meld deg på via nettsiden her: https://prosjektnorge.no/event/placeholder-concept-webinar-kostnadsestimering/

Prosjekt Norge har også andre webinarer og andre arrangementer, noen kun for medlemmer, men andre er åpne (som webinarene med Concept). Sjekk nettsiden: https://prosjektnorge.no/

Andre aktuelle hendelser fremover

Prosjektfaglig

Projektforum 2026 er en årlig prosjektkonferanse i Danmark som holdes i samarbeid mellom Dansk Projektledelse og Dansk IT. Denne gangen 26.-27. oktober på Nyborg Strand (Fyn): https://dit.dk/projektforum/

Det europeiske prosjektnettverket **NETLIPSE** er både for forskere og praktikere, og har samlinger et par ganger i året samt andre aktiviteter for medlemmer. Det neste møtet er i Torino, Italia, 5.-6. oktober. Meld deg inn (gratis) og følg med på aktivitetene her: https://netlipse.eu/network-meetings/

ProjMan-konferansen vil også denne gangen ha mulighet for å velge mellom fysisk og digital deltakelse. **ProjMan 2026** holdes 11.-13. november 2026, og den fysiske konferansen er i Sevilla, Spania. https://projman.scika.org/

Organisasjon og ledelse

Den nordiske konferansen innen ledelse (inkludert prosjektledelse) **NFF 2026** (Nordic Academy of Management) holdes i Aarhus i Danmark, 13.-15. august 2026. https://mgmt.au.dk/nff2026

NEON er en norsk forening for organisasjonsforskning, som har en årlig konferanse. Årets event er berammet til 2.-3. desember 2026 i Bergen: https://www.neonnet.no/neon-2026-bergen

Samfunnsøkonomisk analyse

DFØ har et **nettverk for samfunnsøkonomisk analyse** for statlig ansatte som er interessert i slike analyser og andre konsekvensutredninger. Man kan melde seg inn her: https://www.dfo.no/fagomrader/utrede-statlige-tiltak/nettverk-samfunnsokonomisk-analyse

Society for Benefit-Cost Analysis (SBCA) har ulike kurs og arrangementer: https://www.benefitcostanalysis.org/

Den europeiske delen av SBCA-nettverket holder **SBCA 2026 European Conference** den 16.-18. september i Leeds, Storbritannia: https://www.benefitcostanalysis.org/european-conference-2026

Evaluering

Den årlige norske **Evalueringskonferansen** holdes i Trondheim 19.-20 november: https://evalueringskonferansen2026.mmevent.no/hjem

Den europeiske evalueringsforeningen **European Evaluation Society** har konferanse hvert annet år – neste gang 26.-30. oktober 2026. Det skjer i Lille i Frankrike. https://europeanevaluation.org/events/ees-conference-2026/

Dansk Evalueringsselskab holder sin årlige konferanse 17.-18. september: https://danskevalueringsselskab.dk/aarskonferencer/aarskonference-2026

Transport

European Transport Conference holdes 9.-11. september 2026 i Porto, Portugal. Konferansen er en møteplass for både forskere og forvaltning på transportområdet. https://aetransport.org/etc

Teknologidagene holdes 24.-25. november på NTNU i Trondheim. Konferansen er et samarbeid mellom Statens vegvesen, SINTEF og NTNU. https://www.vegvesen.no/fag/fokusomrader/forskning-innovasjon-og-

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:
Anne Strand Alfredsen Larsen, Nils Olsson, Erik T. Valestrand, Atle Engebø, Ole Jonny Klakegg og Ole Holst-Arnet

Du kan melde deg som mottaker av nyhetsbrevet, og lese alle tidligere nyhetsbrev, her:
https://www.ntnu.no/concept/nyhetsbrev