

Hvordan bør målkonflikter håndteres i statlige investeringsprosjekter?

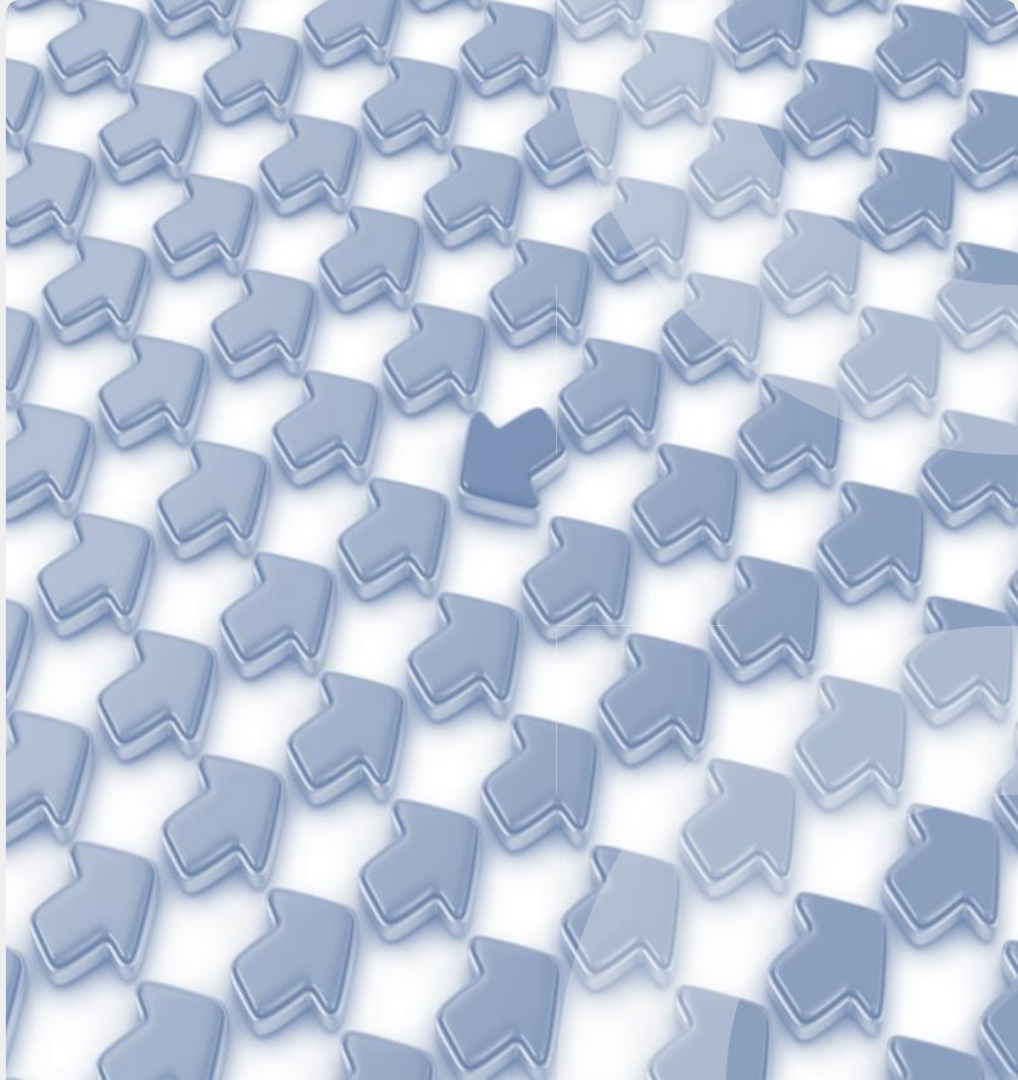
*Forum for Statens prosjektmodell
Drammen, 10. november 2021*

*Gro Mæle Liane
Senior Manager, Oslo Economics*

oslo**economics**

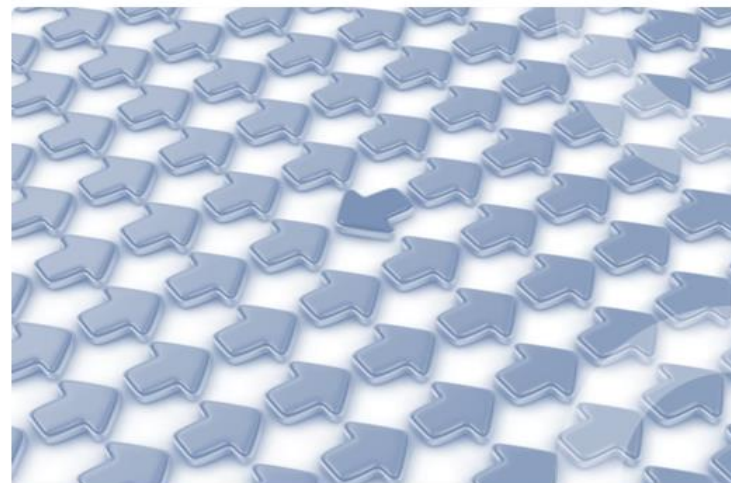
ATKINS

Member of the SNC-Lavalin Group



Håndtering av målkonflikter i statlige investeringsprosjekter

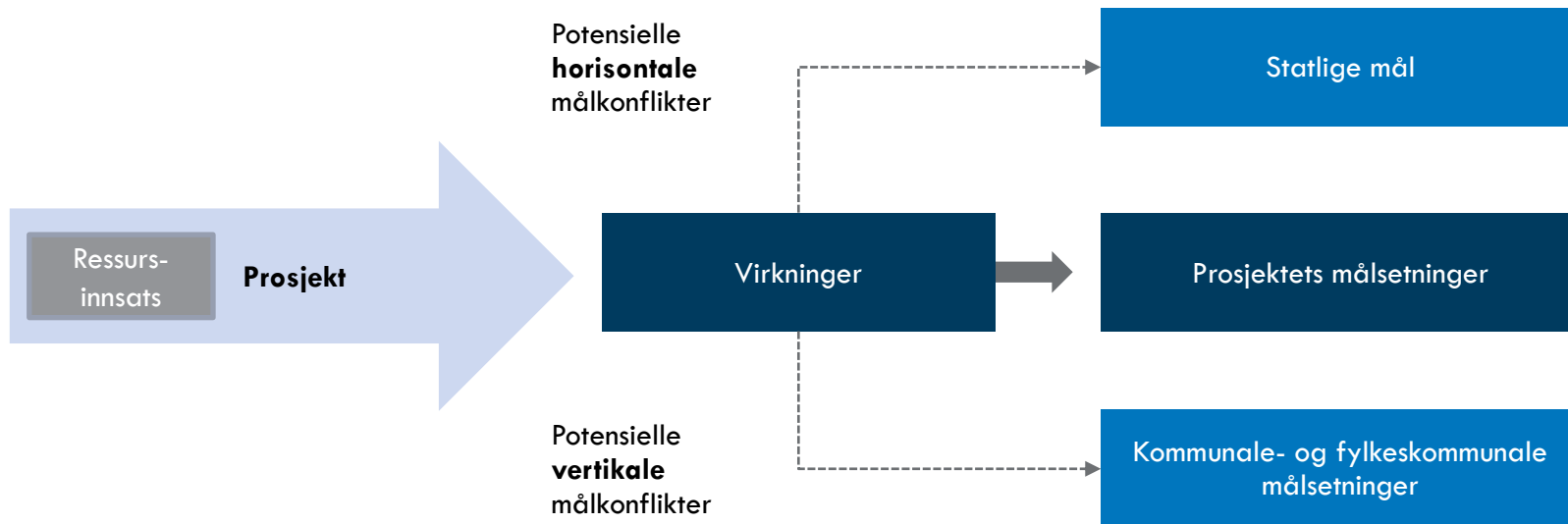
- Oslo Economics har i samarbeid med Atkins Norge på oppdrag for Concept undersøkt ulike målkonflikter som oppstår i statlige investeringsprosjekter og gitt råd om håndtering av dem.
- Tre KVVU-er fra samferdselssektoren ble benyttet som case (KVVU Haugesund (2015), KVVU Oslo-Navet (2015) og KVVU Trondheim-Steinkjer (2011))
- Referansegruppe bestående av representanter for Jernbanedirektoratet, Vegdirektoratet, Concept og NMBU.



Hvordan bør målkonflikter håndteres i statlige investeringsprosjekter?

Utført på vegne av Forskningsprogrammet Concept ved NTNU

Hvilke typer målkonflikter kan oppstå?



Kompliserende faktorer for håndtering av målkonflikter

- **Målkonfliktene er ikke alltid kjent på forhånd**
- **Politiske målsetninger har ulik grad av prioritet, støtte og forankring i samfunnet, og disse forholdene endrer seg også over tid.**
- **Krevende å prioritere ulike hensyn i situasjoner med store fordelingsvirkninger**

Målene for transportsektoren er preget av målkonflikter

ET EFFEKTIVT, MILJØVENNLIG OG TRYGT TRANSPORTSYSTEM I 2050



Mer for
pengene



Effektiv bruk av
ny teknologi



Bidra til
oppfyllelse av
Norges klima-
og miljømål



Nullvisjon for
drepte og hardt
skadde



Enklere reise-
hverdag og økt
konkurranssevne
for næringslivet

FNs bærekraftsmål påvirkes av statlige investeringsprosjekter

FNs bærekraftsmål



Ulike forvaltningsnivå og sektorer har ofte ulike interesser og mål

Eksempler på målkonflikter:



Randsonekommuners ønsker om vekst og utvikling i sin kommune kan gi økt pendling



Kommunenes lokale behov og mål kan bidra til økte tiltaks-kostnader



Plassering av offentlige bygg kan gi økt transportbehov

Kan også være målkonflikter mellom ulike tiltak i samme sektor

Eksempler på målkonflikter:



Firefelts motorvei inn/ut av byene kan svekke satsning på kollektivtransport, gang og sykkel i byområdene.



Investeringer som gir redusert reisetid på vei svekker jernbanens konkurransekraft

Dilemmaer som oppstår i statlige investeringsprosjekter



- *Bør det gis føringer i mandatet for hvilke målsetninger/behov som skal prioriteres?*
- *Hvordan bør KVV-arbeidet organiseres?*
- *Hvordan bør KVV-en avgrenses mot andre tiltak?*
- *Hvordan bør målkonfliktene håndteres underveis i analyseprosessen?*

Bør det gis føringer for prioritering av mål i mandat for KVVU-er?

- Hvordan ulike politiske målsetninger skal prioriteres kan være krevende å vurdere for utreder.
- Spesielt i KVVU-er som påvirker flere sentrale samfunnsområder er det gode grunner for at mandatet bør gi føringer for hvordan overordnede målsetninger skal avveies og prioriteres.

Vår anbefaling:

Fagdepartementet bør ved utforming av mandatet for KVVU aktivt ta stilling til hvilke potensielle målkonflikter som foreligger og gi føringer for hvordan ulike målsetninger bør prioriteres.

Hvordan bør KVVU-arbeidet organiseres?

- Ulike modeller for gjennomføring av KVVU:
 - Én etat har ansvaret
 - Delt ansvar mellom flere etater
 - Departementet har ansvaret

- Kan være både fordeler og ulemper ved alle modellene.

Vår anbefaling:

KVVU-er hvor ulike virksomheter kan ha ulike interesser for hvilke virkemidler som bør prioriteres, bør i større grad løftes opp på departementsnivå.

Hvordan bør KVV-en avgrensnes mot andre tiltak?

- Et snever prosjektramme kan være uheldig for håndtering av målkonflikter.
- Samtidig kan for vide avgrensninger føre til at konseptene blir for omfattende og store.

Vår anbefaling:

Det må gjøres en konkret vurdering av avgrensning mot andre tiltak i det enkelte mandat.

Statens prosjektmodell stiller krav til behandling av interessekonflikter og målkonflikter i KVVU-prosessen

Fra rundskriv R-108/19 om statens prosjektmodell fra 2019:

«Det bør drøftes hvorvidt prosjektet er i tråd med samfunnets mål og prioriteringer på andre områder. Tiltakets relevans, prioritering og avhengigheter mot andre tiltak bør fremgå slik at prosjektet kan vurderes opp mot porteføljen av andre tiltak under departementet eller innenfor andre relevante områder. Målkonflikter bør synliggjøres.»

Hvordan bør målkonfliktene håndteres underveis i analyseprosessen?

- Selv om målkonfliktene blir synliggjort, er det ikke gitt hvordan de skal håndteres.
- Krevende for en utreder å vurdere hvordan helt ulike mål skal veies mot hverandre (fremkommelighet vs. klima og miljø eller privat mobilitet vs. kollektiv mobilitet)

Vår anbefaling:

Dersom det underveis i KVVU-arbeidet oppstår behov for å avklare målkonflikter og/eller hvordan disse bør håndteres, bør dette løftes til departementet. Målkonflikter på systemnivå, det vil si som går på tvers av flere prosjekter eller ulike virksomheter, bør som regel håndteres av departementet.

Oppsummering av våre anbefalinger

- Fagdepartementet bør i mandatet ta stilling til hvilke potensielle målkonflikter som foreligger og gi føringer for hvordan ulike målsetninger bør prioriteres.
- Dersom det underveis i KVVU-arbeidet oppstår behov for å avklare målkonflikter og/eller hvordan disse bør håndteres, bør dette løftes til departementet. Særlig hvis det er målkonflikter på systemnivå.
- Avgrensning av prosjektet bør vurderes konkret i det enkelte tilfellet.
- KVVU-er hvor ulike virksomheter kan ha kryssende mål og behov, bør i større grad løftes opp på departementsnivå.
- Kommuner og fylkeskommuner bør involveres tett, men bør bare være med i utarbeidelsen av KVVU-en dersom de er med på å finansiere prosjektet.

oslo**economics**

www.osloeconomics.no