

# Oppdatering fra Concept-programmet. Hvordan lykkes med store statlige prosjekter?

Gro Holst Volden  
Forum for statens prosjektmodell  
20. november 2023

# Innhold

- Forskningsprogrammet Concept
- Litt om våre nyeste studier og andre aktiviteter siste år
- Smakebiter fra en ny studie: om viktigheten av null- og nullpluss-alternativene
- Våre viktigste råd for å lykkes med store statlige prosjekter

# Forskningsprogrammet Concept på NTNU

- Forskningsprogram opprettet i 2002 av Finansdepartementet.
- Årlig bevilgning over statsbudsjettet
- Følger opp Finansdepartementets ordning med ekstern kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter (> 1000 mill. NOK)
- Forankret ved NTNU, men skal gjøre bred bruk av de beste forskningsmiljøene på respektive fagområder
- Den finansierende parts perspektiv
- Tidligfase / analyse- og beslutningsprosessen
- <https://www.ntnu.no/concept>

# Forskerteamet



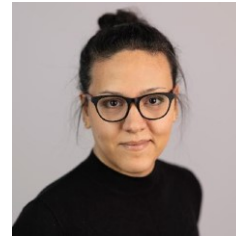
Gro Holst Volden,  
Programleder



Morten Welde,  
Seniorforsker



Atle Engebø,  
Forsker



Parinaz Farid,  
Post doc/ Forsker



Helene Berg,  
PhD-  
student/Forsker



Anne S. A. Larsen,  
Forsker



Nils Olsson,  
Professor

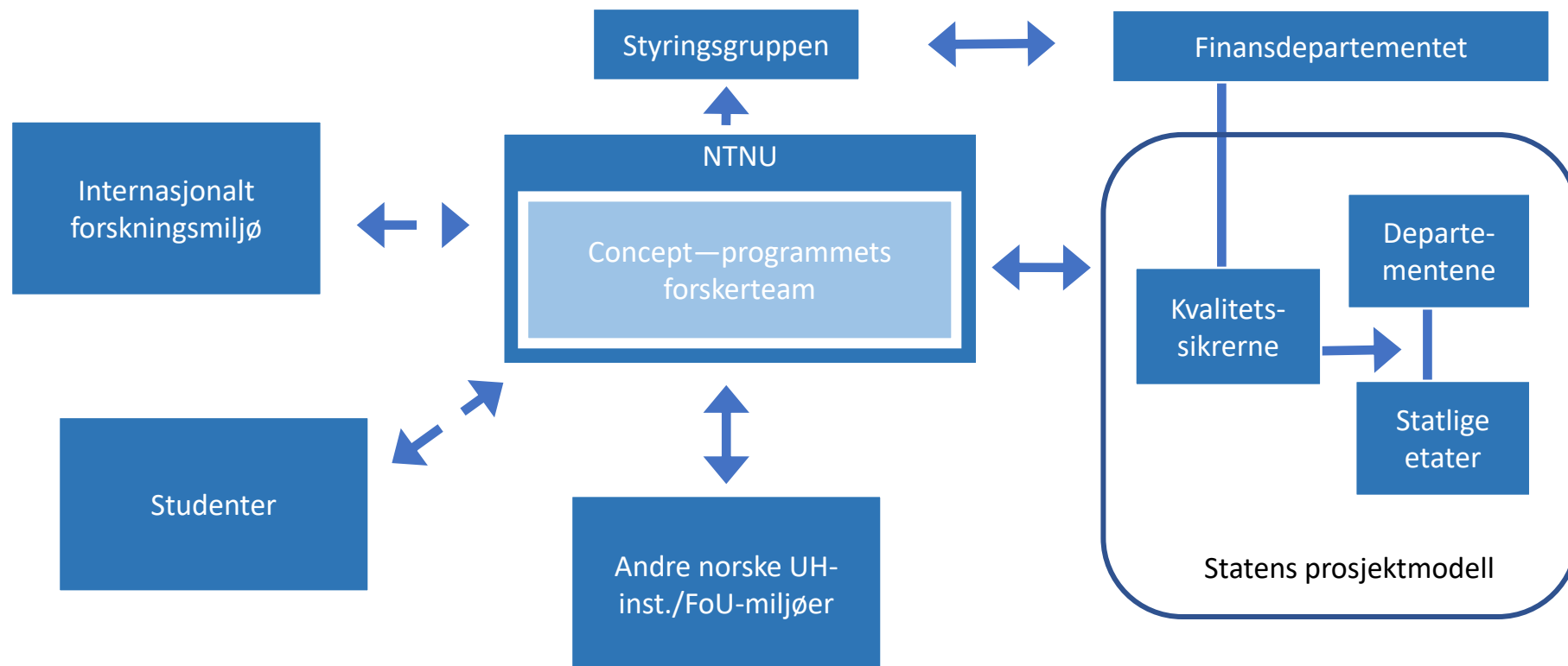


Ole Jonny Klakegg,  
Professor

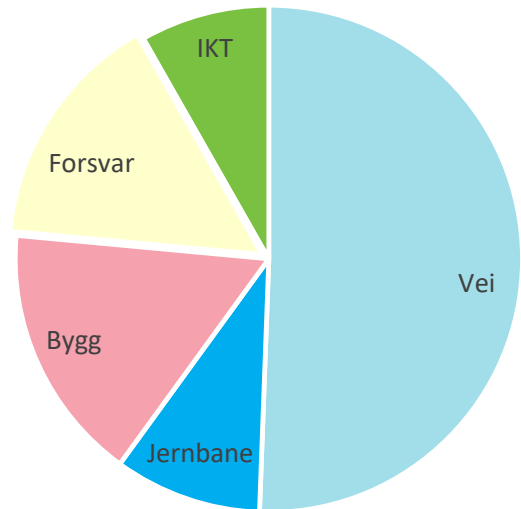
## Utvidet forskergruppe

- Ola Lædre, professor
- Ole Henning Nyhus, forsker
- Jan Alexander Langlo, førsteamanuensis
- Haavard Haaskjold, førsteamanuensis
- Vedran Zerjav, professor
- Håkon Finne, forsker
- Lone Lervåg, forsker
- Tor Nicolaisen, seniorrådgiver
- Tore Sager, professor emeritus
- Christian Bakke, PhD-student/prosjektleder
- Torbjørn Aass, PhD-student
- Arianna Minoretti, PhD-student/sjefingeniør

# Concept og våre samarbeidspartnere



# Database med ca. 300 statlige investeringsprosjekter



■ Vei ■ Jernbane ■ Bygg ■ Forsvar ■ IKT

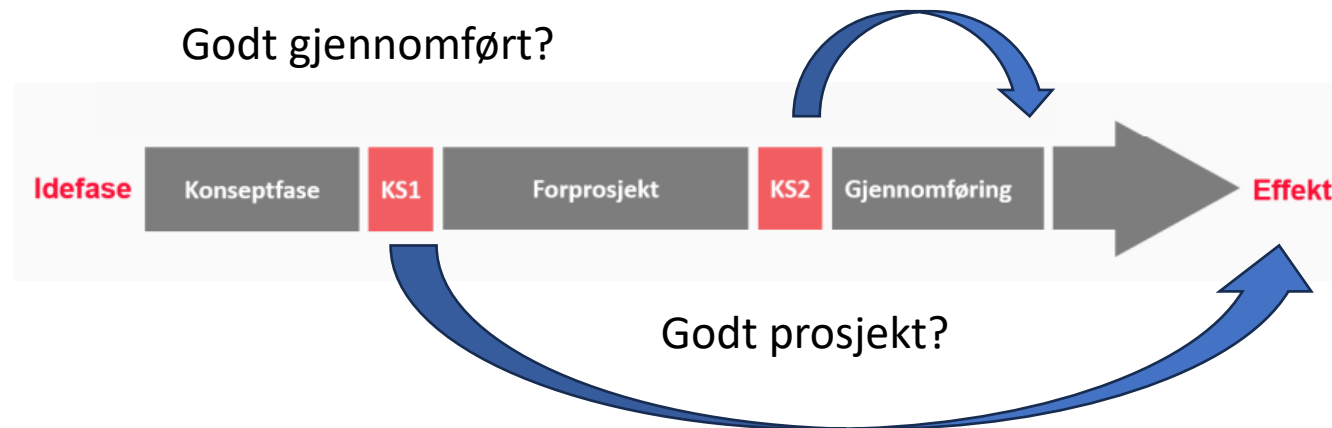


*Kvaliteten på forskningen hviler på kvaliteten på dataene*

# Viktigste forskningsområder

KOSTNADSESTIMERING  
OG -STYRING

KONTRAKTS- OG  
GJENNOMFØRINGS-  
MODELLER

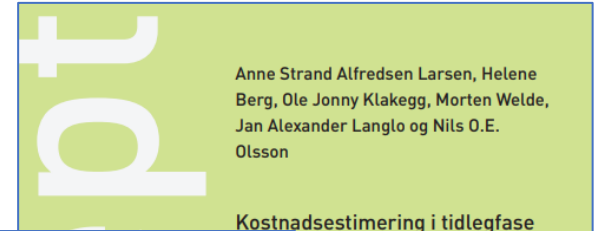


NYTTE, LØNNSOMHET OG  
KONSEPTVALG

EVALUERING

# Noen nylig publiserte studier

- Realistisk estimering på konseptstadiet
- Toppolitikernes bruk av KVVU-er og KS-rapporter
- Kostnadskontroll i prosjekter med og uten ekstern kvalitetssikring
- Tidlige kjennetegn på lønnsomme veiprosjekter
- Eierstyring av investeringsprosjekter



re offentlege prosjekt –  
s sikre realistiske estimat  
høg usikkerheit?



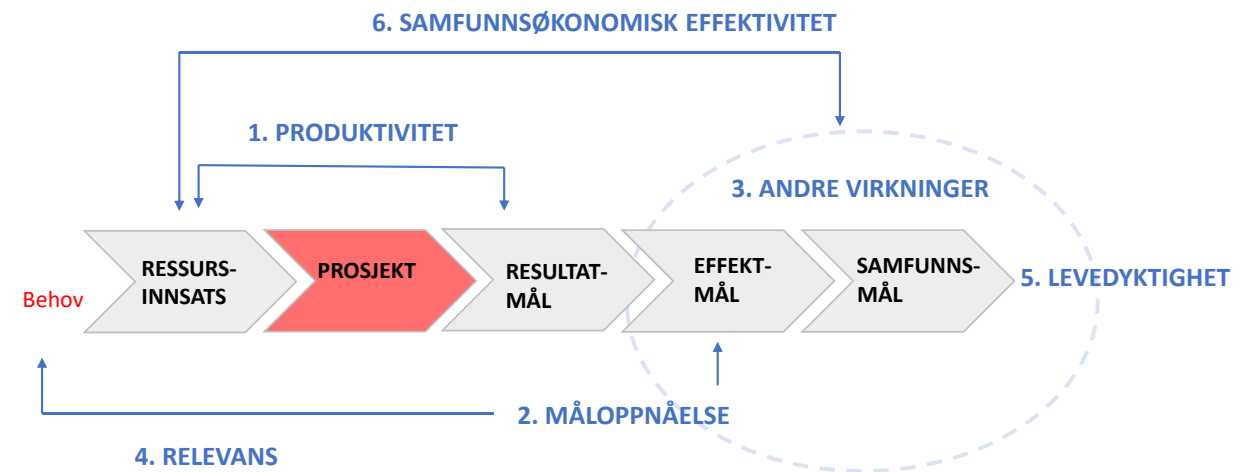


# Pågående studier – publiseres snart

- Utfordringer i samspillsprosjekter
- Fordelingsvirkninger
- Erfaring med totalentrepriser
- Nyttestyring i byggeprosjekter
- Usikkerhet i NKA
- Miljøkonsekvenser ex post
- Metaevaluering – hva kan vi lære av 12 evaluerte veiprojekter

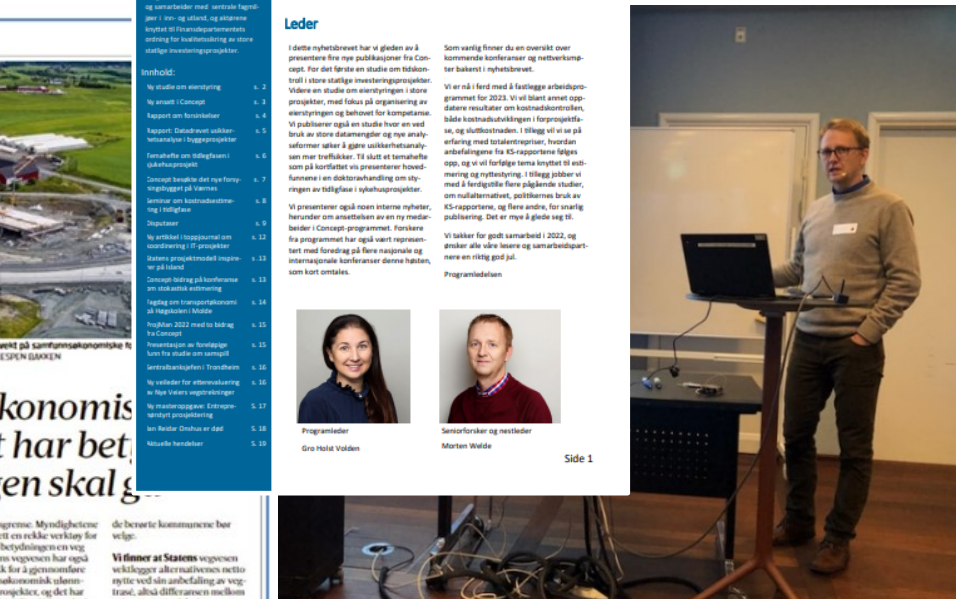
# Etterevaluering av prosjekter som har kommet i driftsfase

- Standard evalueringsmodell
- Fokus på årsaksforklaringer og læringspunkter
- Fem etterevalueringer siste år
  - Agder fengsel
  - KNM Maud
  - Dobbeltspor Farriseidet-Porsgrunn
  - Dobbeltspor Langset-Kleverud
  - Autosys kjøretøy
- 39 evalueringer så langt



# Formidlingsaktivitet

- Webinarer
- Innlegg på seminarer og nettverksmøter
- Temahefter
- Kronikker
- Nyhetsbrev
- Nettside






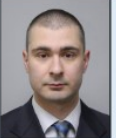








# Internasjonal aktivitet

- Vårt eget Concept symposium hvert 2. år. Neste gang i september 2024.
- Nettverk av forskere og offentlige virksomheter
- Internasjonal forskningsformidling – journaler, konferanser, bokkapitler



Programme committee

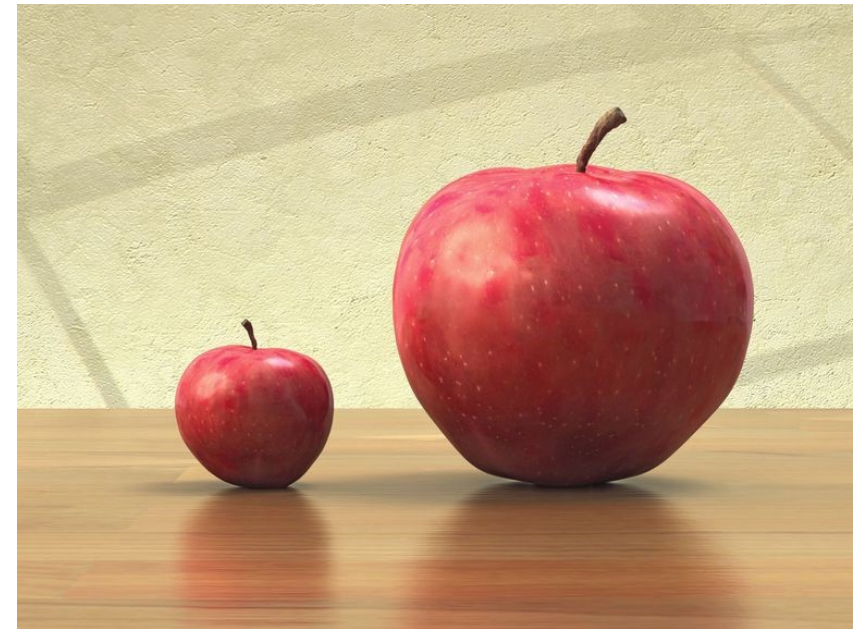
 <p>Terry Williams, Professor, University of Hull</p>	 <p>Martina Huemann, Professor, University College London</p>	 <p>Andrew Davies, Professor, University of Sussex</p>	 <p>Lavagnon Ika, Professor, University of Ottawa</p>
 <p>Jeffrey Pinto Professor, Black School of Business, Penn State Erie, the Behrend College</p>	 <p>Giorgio Locatelli, Professor, Politecnico di Milano School of Management</p>	 <p>Jonas Eliasson, Director of Transport Accessibility, Swedish Transport Administration</p>	 <p>Gro Holst Volden, Programme director, Concept programme, NTNU</p>
 <p>Nicola Young, Honorary Visiting Research Fellow, University of Manchester</p>	 <p>Ana Maria Ruiz Rivadeneira, Team Lead, Infrastructure and Public Procurement Division, OECD</p>	 <p>Ingvild M. Hanssen, Deputy Director General, Norwegian Ministry of Finance</p>	 <p>Morten Weide, Senior researcher, Concept programme, NTNU</p>



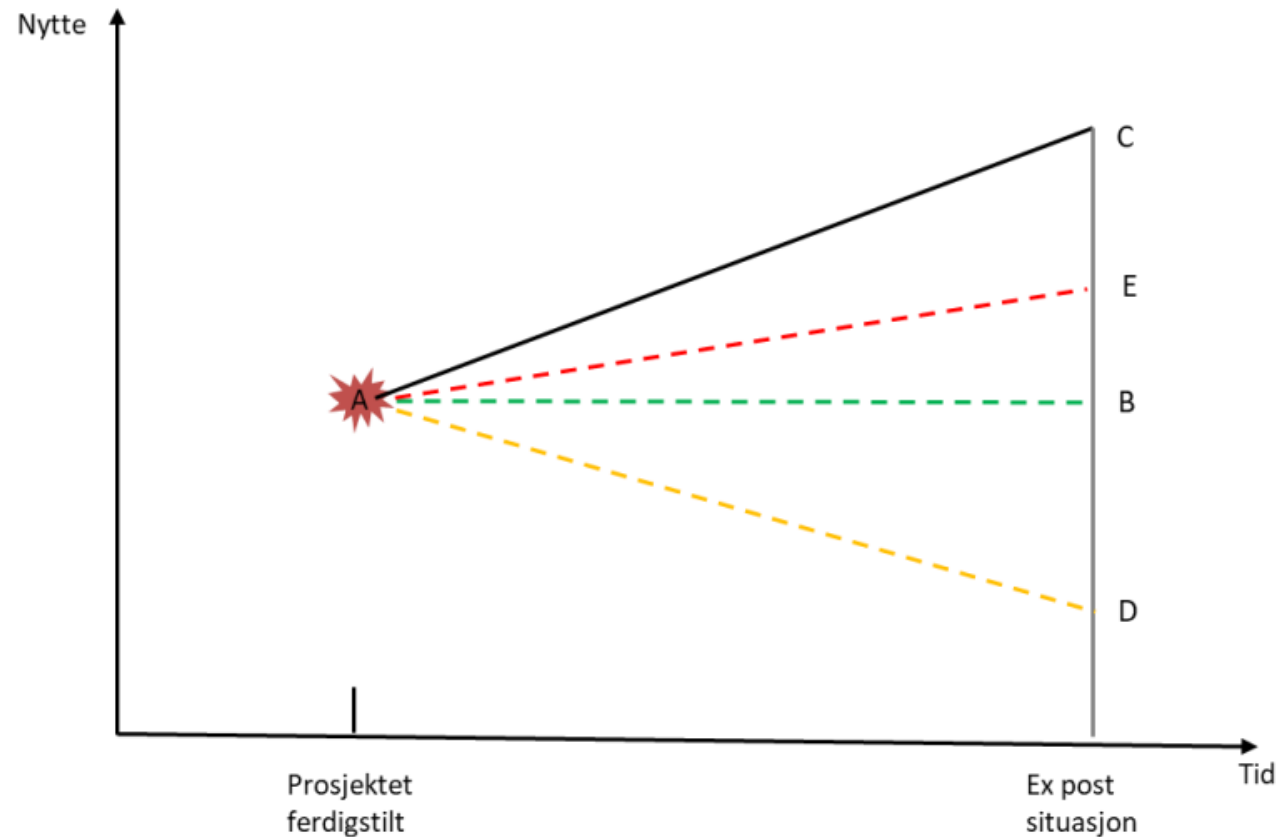
# Litt om et viktig tema som får for lite oppmerksomhet: null- og minimumsalternativer

Concept-rapport nr. 71

*Jeg tenker dette er det området innen  
samfunnsøkonomisk analyse som  
kanskje er mest manipulert  
(Kvalitetssikrer)*



# Nullalternativet kan ha stor betydning for beregnet lønnsomhet av utbyggingsprosjekt



Figur 2-1: Ulik nytte med ulike referansealternativ (uavhengig prosjekt)

# Nullalternativet er ofte dårlig dokumentert i rapporten

- Krevende å kvantifisere videre utvikling i nytte og kostnad uten tiltak
- Presenteres ikke i detalj i analysen (lav transparens)
- Bruk av differanseberegninger gjør at konsekvensene av å velge nullalternativet «forsvinner»
- Usikkerhet blir ikke belyst

*Vi trenger mer kunnskap om driftskostnadene av eksisterende infrastruktur. (Etat)*

*Det er lettere å anslå hva en helt ny løsning vil koste å drifte. (Kvalitetssikrer)*

# Nullalternativet behandles ikke som valgbart alternativ, kun som referanse

- Oftest er det et «rent» nullalternativ, med lite vedlikehold og oppgradering
- 62 % av KVVU-ene siler nullalternativet vekk som ikke-reelt, kun ca. 30 % utreder det seriøst

*Er ikke så opptatt av valgbarhet.  
Nullalternativet skal uansett ikke velges (Etat)*



# Stort forbedringspotensial i utformingen av minimumsalternativer

- Kun om lag en tredjedel av utredningene har med et nullplussalternativ
- Omfanget av nullpluss varierer mye
  - Usikkerhet om hva nullpluss skal være. Hvor langt skal man gå i å løse problemet eller sikre god funksjonalitet?

*Det er nullpluss som er interessant. Null er jo sjelden valgbart. (Etat)*

*Vi må tenke mer i baner av gode nullplussalternativer. (Departement)*

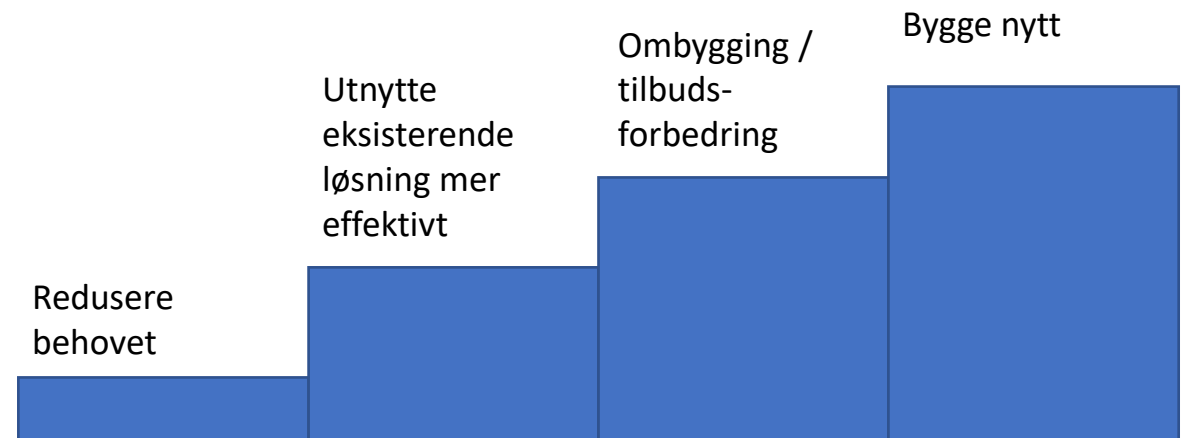
*Utredere har et insentiv til å skjule gode nullplussalternativer for oss. (Kvalitetssikrer)*

# Firetrinnsmetoden anvendes ikke i tråd med hensikten

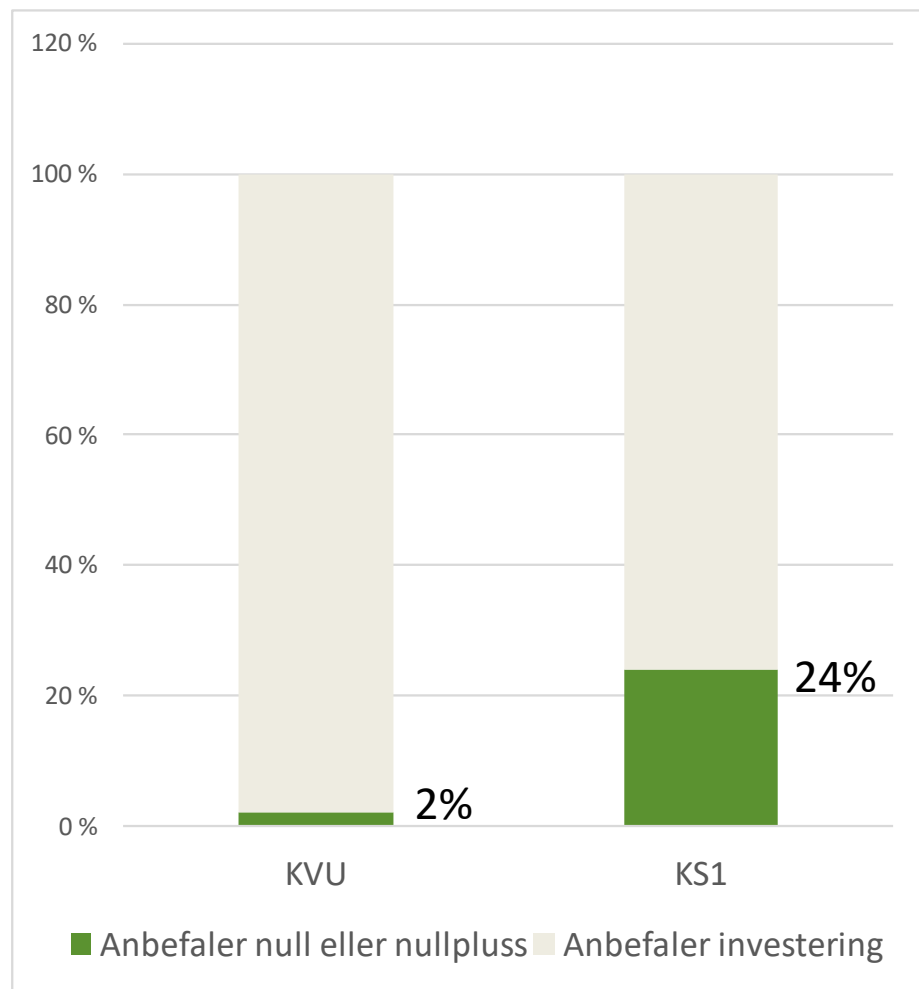
- Mange KVVU-er viser til firetrinnsmetoden som verktøy for å lete etter minimumsløsninger, men ...

*Firetrinnsmetodikken brukes feil. Vi ser at den brukes til å argumentere seg bort fra tiltak på de lavere trinnene allerede før alternativanalysen (Departement)*

*Jeg deltok på et KVVU-verksted en gang. Det var ingen der som var interessert i de lavere stegene. (Departement)*



# Null/nullpluss anbefales nesten aldri i KVVU-ene, langt oftere i KS1-rapportene

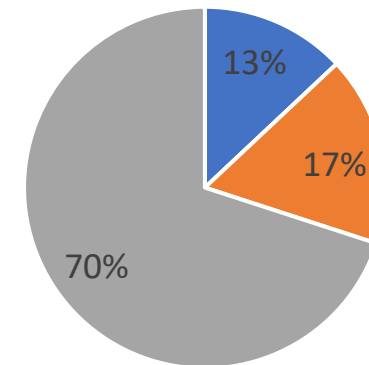


*Etatene bare parkerer SØA ut fra en vurdering av måloppnåelse. Men med en slik beslutningsregel så blir nullalternativet per definisjon aldri anbefalt. (Kvalitetssikrer)*

# Andre observasjoner

- KVVU-mandatet har betydning – signalisere at null- og minimumsalternativer skal utredes.
- Regjeringen velger sjelden nullalternativet aktivt, men en stor andel av prosjektene synes å være «satt på vent»

Status for prosjektene per i dag

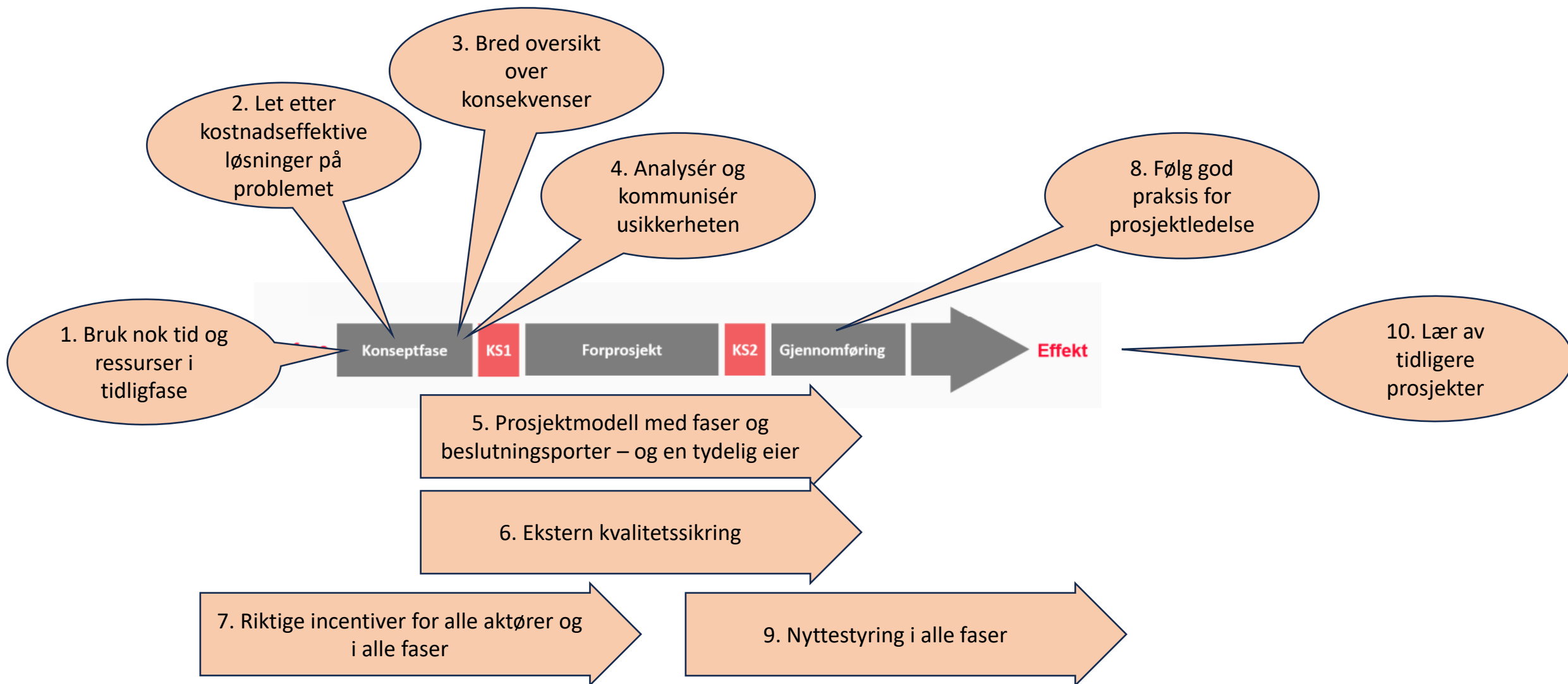


- Har gått videre til forprosjekt
- Er i gjennomføring eller ferdig
- Uklar status, mulig satt på vent

# Noen forskningsbaserte råd for å lykkes med store statlige prosjekter\*

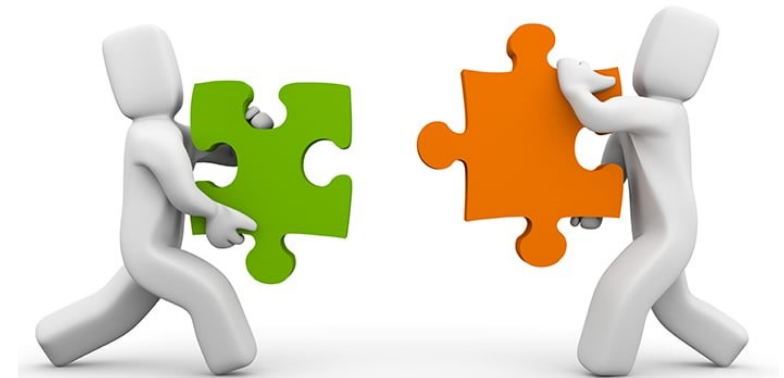
\*basert på kommende bokkapittel Welde & Volden (2024)

# Råd for å lykkes med store prosjekter



# Vi har et godt samarbeid med målgruppen. Det ønsker vi å fortsette med!

- Innspill om forskningstema og evaluerbare prosjekter
- Data som skal inn i Trailbase
  - Kontaktpersoner
  - Styringsdokumenter og sluttrapporter!
- Involvering i studiene
  - Referansegrupper
  - Intervjuobjekter
- Spredning av forsknings- og evalueringsresultater
  - Skape læringsløyper



[www.ntnu.no/concept](http://www.ntnu.no/concept)