

# Nytt fra Concept-programmet

## 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 knyttes til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter**

2017 Nyhetsbrev nr. 1

## Om transportpakker

Vi har nettopp publisert en ny rapport som tar for seg såkalte transportpakker som gjelder for et byområde og som består av flere tiltak og elementer, som vei, kollektivsatsing og i økende grad tiltak for å begrense bilbruken. «Pakkene» har typisk et 20-årsperspektiv og utvelgelsen av konkrete tiltak og prosjekter skjer over tid. De skal oppfylle ulike mål, og det er helheten av tiltakene som skal føre til den ønskede effekten. Til

grunn ligger en formell avtale mellom involverte parter lokalt og sentralt, og bompengefinansiering spiller normalt en sentral rolle.

Formålet med studien var å øke kunnskapen om slike prosjekter, teoretiske og praktiske grunner til å sette tiltak sammen i pakker, og hvordan de kan utredes og vurderes samlet. En oppsummerer nyere internasjonal litteratur om temaet, og presenterer en empirisk kartlegging av 14 slike prosjekter som har gjennomgått

KVU/KSI.

### Hva sier litteraturen

De teoretiske bidragene går tilbake til 1960-tallet. Blant annet skrev Braess (1968) om det paradoks at forbedring av veilener i urbane strøker kan gi negativ nytteendring i stedet for positiv, fordi det genererer økt trafikk på

andre lenker som allerede er på kapasitetsgrensen. I tillegg kommer at bedre veier, som gjør det relativt mer attraktivt å bruke bil, gir inntektsbortfall for kollektivselskapene og en rekke uønskede miljøkonsekvenser. Alt dette tilsier at en må tenke optimal utforming av hele nettverket, og at miljø- og kollektivtiltak må være integrert med infrastrukturbygging. En del av litteraturen dreier seg om å finne gode metoder for å regne ut nytten av et stort antall potensielle kombinasjoner av tiltak.

På 2000-tallet har EU gjennomført to større forskningsprosjekter (SPECTRUM og OPTIC) som begge har dreid seg om tiltakspakker i transportsektoren. Noen sentrale anbefalinger er:

- En må ha minst ett virkemiddel per mål.
- Forholdet mellom elementene i pakken må undersøkes. Et ekstra element legges til kun dersom marginal nytte overstiger marginal kostnad.

## Innhold:

Transportpakker	1
Ettrevaluering: Åsgård-Halmstad og Svingenskoen-Åsgård, E6 gjennom Østfold	3
Ettrevaluering: Operabygget i Oslo	5
Ny internasjonal lærebok om overordnet prosjektstyring	6
Kvalitetssikringsforum 2016	7
Peder Berg tildelt ærespris i England	8
Omorganisering i jernbanesektoren	8
Programleders hjørne	9
Styringskonferansen 2017	12
Nasjonell konferens i transportforskning	13
ProjMAN-konferansen	13
Foreknowledge-konferanse i Paris	14
DFØ-møte i nettverk for samfunnsøkonomisk analyse i Oslo	14
Prosjekt 2016	15
Aktuelle hendelser	15



## Transportpakker, forts.

- Nedbygging av barrierer kan være viktig, herunder å bygge politisk legitimitet for upopulære elementer i pakken. Det kan derfor være nødvendig med både gulrot og pisk.
- God planlegging er avgjørende, for å unngå utilsiktede effekter (som at et tiltak nuller ut effekten av et annet), samtidig som en må beholde noe fleksibilitet underveis.
- Flere metoder er aktuelle for å evaluere transportpakker, som nyttekostnadsanalyse og flermålsanalyse. En må imidlertid være oppmerksom på at de fleste pakker inneholder elementer som er ikke-kvantifiserbare.

### Transportpakker i Norge

Bakgrunnen for bruken av transportpakker i Norge var manglende prioritering av veiprojekter i urbane strøk i nasjonal transportplan. Flere byer valgte å ta ansvar selv og delfinansiere prosjektene med bompenger. Først de senere årene har miljø/bærekraftig byutvikling blitt sentralt, og det er nå klart at pakkene også må inkludere helt andre tiltak enn veibyggning for å nå disse målene. Likevel har det ofte vært mer fokus på selve bompenggeordningen og at alle avtalepartene «får noe», enn på hvordan prosjektene faktisk skal virke sammen for å nå pakkens mål. Dette har ført til utstrakt bruk av øremerking og faste prosentfordelinger, som i praksis resulterer i massiv veibyggning. Mange av pakkene er i virkeligheten ikke særlig miljø- og klimavennlige.

I tillegg kan det være lett å «gjemme vekk» ulønnsomme prosjekter som ikke ville blitt realisert alene, men som er sterkt ønsket av en avtalepart.

Mange av de 14 transportpakkene som har gjennomgått KVVU/KSI siste tiår har en lang forhistorie. Pakkene har flere motstridende mål, men miljø og klima står sentralt i de fleste av pakkene i dag. Det varierer noe hvem som er parter i avtalen, men ofte er det bykommunen, nabokommunene, fylkeskommunen og Statens vegvesen. De fleste pakkene inneholder både satsinger på veg, kollektiv og gange/sykkel, samt restriktive tiltak, ikke minst i form av trafikanntbetalingen, og i økende grad parkeringsrestriksjoner. Tiltak og restriksjoner knyttet til arealbruk er derimot tema i kun én av 14 pakker, til tross for det en vet om sterke sammenhenger mellom transportsystemet og arealbruken. Alle KVVU-ene har en samfunnsøkonomisk analyse, men kun av hele pakken samlet, og en ser ikke på effekten på arealbruk. I kun tre av KVVU-ene vurderes det anbefalte konseptet å gi fullgod måloppnåelse, og i kun fem tilfeller gir det positiv lønnsomhet. KVVU-ene sier lite om hvordan elementene i pakken er ment å virke sammen eller hvorfor akkurat disse tiltakene er satt sammen i en pakke. Kvalitetssikrerne stiller spørsmål ved dette i noen tilfeller.

En årsak til at utredningene er noe mangelfulle, kan være at man tilpasser seg de mulighetene (og mangelen på sådanne) som ligger i de kvantitative modellene. Transportmodel-

ler har flere svakheter som gjør det vanskelig å bruke disse til å beregne detaljerte trafikkendringer for f.eks. gående og syklende, samt effekter på bilhold, arealbruk og kvalitetsendringer i kollektivtilbudet. Det er bare i begrenset grad supplert med kvalitative vurderinger av disse forholdene.

### Stadig mer aktuelt

Mye tyder på at pakkeløsninger vil bli brukt i økende grad fremover. Signalene fra staten er at en ønsker helhetlige bymiljøavtaler med statlig belønningsordning knyttet til målet om nullvekst i biltrafikken. Fremtidige transportpakker kan dermed bli mer komplekse, blant annet fordi integrering med arealplanleggingen blir helt nødvendig. Svakheter ved dagens måte å utrede dem på blir mer påtrengende. Samtidig vil belønningsordningene kunne medføre nye insentivproblemer hvor lokale parter kan tenkes å velge lite kostnadseffektive tiltak som bringer inn mer belønningsmidler (eks. superbuss fremfor konvensjonell buss). Det tilsier at utfordringene som er tatt opp i studien er høyst relevante, og at videre forskning og metodeutvikling på dette området er nødvendig for å sikre at fremtidige transportpakker når sine mål og er kostnadseffektive.

Rapporten, som er forfattet av Concept-forskerne Tore Sager, Heidi Bull-Berg og Inger Lise Grindvoll, kan lastes ned her: [www.ntnu.no/web/concept/arbeidsrapporter](http://www.ntnu.no/web/concept/arbeidsrapporter)



Forfatterne er professor emeritus ved NTNU, Tore Sager, forskningsleder i SINTEF, Heidi Bull-Berg og forsker Inger-Lise Grindvoll

Grundige tidligfaseutredninger og uavhengig kvalitetssikring av beslutningsgrunnlaget, er viktige forutsetninger for at prosjekter lykkes og når sine mål. Store statlige investeringsprosjekter utredes i dag grundig i tidligfasen. De første av disse som ble kvalitetssikret tidlig på 2000-tallet, er nå ferdigstilt og kommet i driftsfasen. Flere kommer til etter hvert. Concept-programmet

sørger for etterevaluering av prosjektene etter at de har vært noen år i drift. Hensikten er å trekke lærdom for fremtiden. Spørsmålene er mange: Holdt kostnadsrammen? Ble gevinster realisert for brukere og samfunn? Er konseptvalget relevant også på lang sikt? Og: hva kan gjøres enda bedre neste gang, både i prosjektets tidlige faser og i gjennomføringsfasen? Alle evalueringene

benytter det samme rammeverket som omfatter seks overordnede evalueringskriterier: produktivitet, måloppnåelse, virkninger, relevans, levedyktighet og lønnsomhet. På de neste sidene presenteres de tre nyeste evalueringene. Les mer og last ned evalueringsrapportene her: [www.ntnu.no/web/concept/etterevaluering-av-prosjekter](http://www.ntnu.no/web/concept/etterevaluering-av-prosjekter)

## Åsgård-Halmstad og Svingenskogen-Åsgård på E6 gjennom Østfold

Høsten 2016 gjennomførte Menon Economics, med bistand fra Morten Welde i Concept samt Olaf Melbø i ÅF Advansia, en etterevaluering av de to prosjektene Åsgård-Halmstad og Svingenskogen-Åsgård på E6 gjennom Østfold. De to prosjektene, som hver for seg har vært gjenstand for KS2, er begge delprosjekter av en større utbygging av E6 til fire felts motorvei gjennom Østfold fylke. (Et tredje delprosjekt, Riksgrensen – Svingenskogen er etterevaluert tidligere av Cowi, på oppdrag for Concept.)

Utbyggingen av E6 i Østfold innebar en utvidelse av vegen til fire-felts motorveg med

midtdeler. Hensikten var å bedre trafiksikkerheten og fremkommeligheten, samt å binde sammen Østfold til en felles bo- og arbeidsmarkedsregion. Vegen, som er en av landets viktigste vegforbindelser til og fra utlandet, ble

bygget ut i fem etapper i perioden 2001-2008.

- **Produktivitet:** Både Åsgård-Halmstad og Svingenskogen-Åsgård vurderes å ha vært gjennomført på en tids- og kostnadseffektiv måte. Åsgård-Halmstad skiller seg spesielt ut med en sluttkostnad 39 prosent under styringsrammen, altså en betydelig underskridelse. Rammen kan ha vært satt noe høyt, men hovedårsaken var at markedsforholdene var svært gode under utbyggingen. I Svingenskogen-Åsgård viste kontraktsgrunnlaget seg imidlertid mangelfullt, noe som førte

til enkelte kostbare tilleggstarbeider. Leveransen hadde kun noen mindre kvalitetsavvik. I dag ville kanskje utbyggingen ha vært organisert med færre og større delprosjekter, men på den tiden hadde verken Statens vegvesen eller entreprenørene særlig erfaring med lengre strekningsvise utbygginger.

- **Måloppnåelse:** Vurderes som god for begge delprosjekter. Trafiksikkerheten er vesentlig forbedret og E6 gjennom Østfold er ikke lengre «dødsvegen». Fremkommeligheten er også bedret, noe som bl.a. har resultert i at reisetid målt i skiltet

Trafiksikkerheten

er vesentlig

forbedret og E6

gjennom Østfold er

ikke lengre

«dødsvegen».



## Åsgård-Halmstad og Svingenskogen-Åsgård, forts.

I dag ville man kanskje ha anbefalt en parallell utbygging av jernbanen, som ennå ikke har fått noen oppgradering på strekningen. Men på slutten av 1990-tallet var trafiksikkerhets-sitasjonen det som mer enn noe annet aktualiserte vegutbygging.

hastighet er redusert med over 20 prosent. Men - på grunn av den store trafikkøkningen er det igjen enkelte tendenser til kødannelse.

- **Virkninger:** Evalueringen viser at utbyggingen har gitt reduserte reisetider og økt konkurransekraft for regionen, noe som anses som positivt. Det er imidlertid også en god del negative effekter knyttet til inngrep i dyrket mark, økt barriereeffekt for vilt og økt forurensing som følge av økt trafikk. Samlet effekt er akseptabel, men ikke mer.

- **Relevans:** Evaluatoren vurderer utbyggingen som et relevant virkemiddel for å nå målet om bedret fremkommelighet og trafiksikkerhet. Evaluatoren kan heller ikke se at andre alternative prosjekter i regionen hadde vært mer relevante. Prosjektet strider riktignok mot mål om å redusere trafikken på miljøet. Det er følgelig ikke like relevant i alle perspektiver.

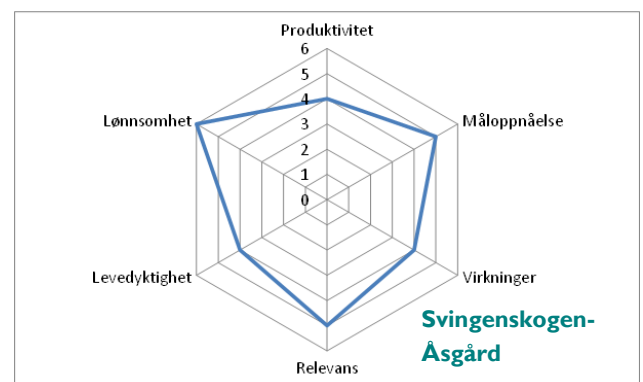
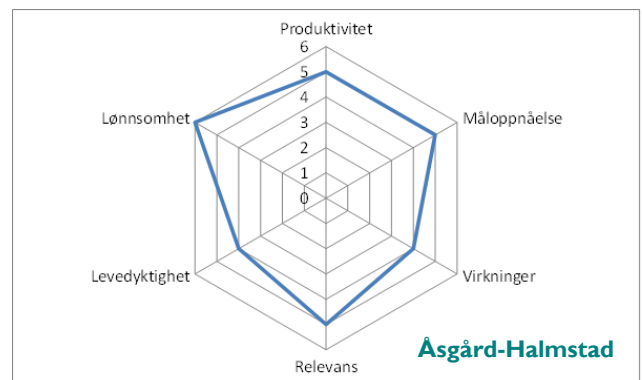
- **Levedyktighet:** Vegen anses levedyktig i den forstand at trafiksikkerhetseffektene vil vedvare, men fremtidig trafikkvekst kan true fremkommeligheten, spesielt hvis bompengene fjernes. Levedyktigheten er følgelig noe usikker på lang sikt. Med mindre transportsektoren elektrifiseres kan videre trafikkvekst også true nasjonale mål om utslippsreduksjoner fra vegtrafikken.

- **Lønnsomhet:** En forenklet samfunnsøkonomisk analyse viser at begge delprosjektene er samfunnsøkonomisk lønnsomme med en samlet netto nåverdi, målt med dagens forutsetninger for samfunnsøkonomiske analyser, på 4,8 milliarder 2015-kroner. Det er mye høyere enn det som ble estimert i forkant, og også betydelig høyere enn de fleste vegprosjektene som planlegges i dag.

Evalueringsresultatene per kriterium, angitt som tallscore på en skala fra 1 til 6, er vist under. Samlet sett vurderes både Åsgård-Halmstad og Svingenskogen-Åsgård, og hele

E6 gjennom Østfold, som meget vellykket for de fleste av evalueringskriteriene. I dag ville man kanskje ha anbefalt en parallell utbygging av jernbanen, som ennå ikke har fått noen oppgradering på strekningen. Men på slutten av 1990-tallet var trafiksikkerhetssitasjonen det som mer enn noe annet aktualiserte vegutbygging.

Både denne og andre evalueringer har vist at det er behov for bedre målformuleringer som muliggjør etterprøving av måloppnåelse. Det er også et forbedringspotensial hva angår dokumentasjon og enkel tilgang til elementer knyttet til prosjektgjennomføringen.





# Operabygget i Oslo

Da det nye operahus etble åpnet i april 2008, markerte dette avslutningen på en meget lang, vanskelig og til dels konfliktfylt prosess. Den omfattet en serie med utredninger og proposisjoner for Stortinget knyttet til de tre hovedalternativene, nytt bygg på Vestbanen eller Bjørvika eller ombygging av Folketeateret, frem til beslutningen i 1999 om at nytt operahus skulle bygges i Bjørvika.

Ombygging av Folketeateret var ikke et reelt alternativ, kampen stod helt mellom alternativene Vestbanen og Bjørvika. Vestbanealternativet ble støttet av Den Norske Opera, kultureliten og flere kulturministre. De som støttet Bjørvika-alternativet gjorde dette ut fra hva en opera i Bjørvika ville bety for byutviklingen av dette området.

Høsten 2016 gjennomførte HR-konsult en ettrevaluering av prosjektet på oppdrag fra Concept. Teamet bestod av Kjell Ove Kalhagen og Erik Henningsen fra HR-konsult og Erik Whist fra Concepts forskergruppe. Evalueringen er begrenset til selve investeringsprosjektet og ble gjennomført i etterkant av Den Norske Opera & Ballett's (DNO&B's) egenevaluering av virksomheten for perioden 2011-2014. Her er en sammenfatning av teamets konklusjoner:

- **Produktivitet:** Prosjektet har i det alt vesentlig oppnådd sine resultatmål. Det ble gjennomført til en slutt-kostnad på 4 278 millioner kroner, 78 millioner kroner under den oppjusterte kostnadsrammen, og slutført med offisiell åpning et halvt år før opprinnelig plan. Re-



sultatene for kvalitet og omfang ble i det alt vesentlige oppnådd. Men Scene 2 har ikke fått den samme optimale akustikk som hovedscenen.

- **Måloppnåelse:** Målsetningene for prosjektet Nytt Operahus er i all hovedsak oppnådd, bortsett fra på to punkter. For det første har ikke Scene 2 helt innfridd forventningene knyttet til målsetningen om funksjonelle lokaler hva gjelder akustikk og muligheter for raske skifter mellom ulike formål (produksjoner, utleie osv.) For det annet er målsetningen knyttet til riksoperavirksomheten og DNO&Bs rolle som støttespiller for operamiljøet rundt omkring i Norge kun oppnådd i begrenset grad.

- **Virkninger:** Prosjektet har hatt betydelige virkninger innenfor scenekunstheltet og bidratt direkte og indirekte til en styrking av kunstformene opera og dans i Norge. Driften av DNO&B har i mindre grad enn man kunne frykte ført til innskrenkninger i finansieringen av andre kulturinstitusjoner, noe som særlig skyldes den ekstraordinære ressursinnsat-

sen som tilfalt hele scenekunstheltet og kultursektoren i årene etter at Nytt Operahus stod ferdig åpnet.

Ikke minst har Nytt Operahus hatt omfattende virkninger når det gjelder byutvikling i Bjørvika og Oslo. Forventninger om slike virkninger ble ikke lagt til grunn av Stortinget da det besluttet å gjennomføre prosjektet. Prosjektet har likevel hatt en avgjørende betydning for omfanget og innretningen på den utviklingen som har funnet sted og ennå pågår i Bjørvika, og det har bidratt til å heve området og byens attraktivitet.

- **Relevans:** Prosjektet er tydelig forankret i de politiske målsetningene som gjelder på scenekunstheltet og generelt for kulturpolitikken. Det var basert på et ønske om å utvide tilgangen av kunstneriske uttrykksformer befolkningen har tilgang på og dette er i tråd med en grunnleggende kulturpolitisk målsetting.

Prosjektet er videre basert på et ønske om kvalitetsutvikling og å gi brede lag av befolkningen tilgang på «høykulturelle» uttrykksformer. Dette er også i tråd med grunn-

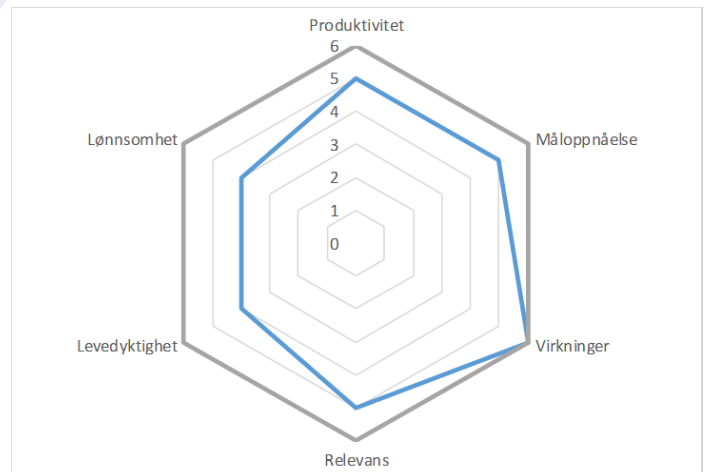
*De som støttet  
Bjørvika-  
alternativet gjorde  
dette ut fra hva  
en opera i  
Bjørvika ville bety  
for byutviklingen  
av dette området.*

DNO&B står  
overfor to store  
utfordringer,  
knyttet til å  
opprettholde  
dagens  
egenfinansierings-  
grad på 20%, og  
dekke fremtidige  
pensjons-  
forpliktelser.

## Forts. Operabygget i Oslo

leggende kulturpolitiske målsettinger. Det er god grunn til å anta at etterspørselen i befolkningen etter tilbudet DNO&B representerer kommer til å vare ved i framtiden.

- **Levedyktighet:** DNO&B står overfor to store utfordringer, knyttet til å opprettholde dagens egenfinansieringsgrad på 20%, og dekke fremtidige pensjonsforpliktelser. Vurdert isolert, skriver evalueringsteamet, er det knyttet så store utfordringer til virksomheten at score mellom 1 og 3 ville vært naturlig. Dersom den økonomiske utviklingen fortsetter som nå, vil dette kunne føre til at DNO&B vil måtte skjære ned på publikumstilbudet og derigjennom svekke inntektsgrunnlaget. En slik utvikling vil kunne innebære en negativ nedadgående spiral. Imidlertid er

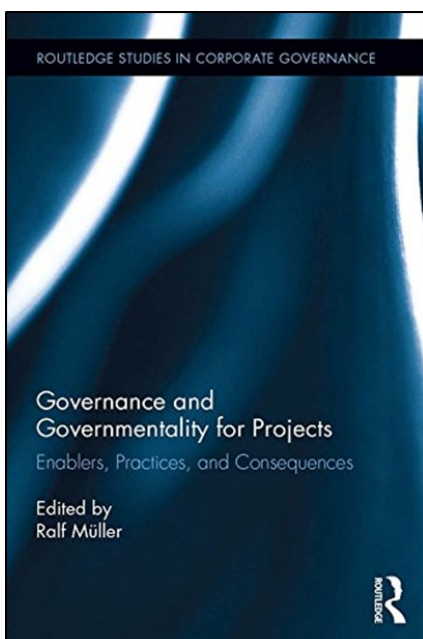


DNO&B en sentral kulturinstitusjon innen scenekunstområdet og det er lite sannsynlig at en fremtidig regjering ikke vil opprettholde institusjonen med sin kjernevirksomhet.

- **Lønnsomhet:** Samlet sett viser den samfunnsøkonomiske analysen av de prissatte effektene en negativ nåverdi av prosjektet på 17,08 mrd. kr. Over prosjektets

levetid betyr dette at merkostnaden ved Nytt Operahus i Bjørvika er om lag 427 mill. kr per år i forhold til videreføring av virksomheten i Folketeateret. Men teamet vurderer at de positive virkningene for byutviklingen som følge av prosjektet balanserer de betydelige merkostnadene ved Nytt Operahus i forhold til 0-alternativet med videreført drift i Folketeateret.

## Ny internasjonal lærebok om overordnet prosjektstyring (project governance)



Det engelske uttrykket «project governance» handler om å sikre at prosjekter lykkes, sett fra prosjekteiers (finansierende parts) perspektiv. Dette i motsetning til prosjektleder som er mer opptatt av å produsere en avtalt leveranse i henhold til definerte mål for tid, kostnad og kvalitet. Det finnes ikke mange lærebøker på dette fagfeltet, som fremdeles anses som nytt både i Norge og internasjonalt. To bøker som har vært mye brukt er Ralf Müllers bok «Project governance» fra 2009 og Terry Williams' og Knut Samset's

bok «Project governance. Getting investments right» fra 2012.

Nå har Ralf Müller vært redaktør for en ny bok som nylig er publisert. Den har tittelen «Governance and governmentality for projects» og tar blant annet opp hvordan den formelle og strukturbaserte prosjektstyringen (krav om formaliserte prosesser, roller, kvalitetssikring, etc.) også bør virke sammen med uformelle faktorer som verdier og holdninger til prosjekter i organisasjonen. Det siste omtales som

«governmentality». De riktige verdiene og holdningene må komme fra toppen i organisasjonen. Tiltak for å forbedre en virksomhets governmentality kan typisk handle om å gi økt tillit til prosjektledere, belønne gode prosjektresultater (ikke bare resultater i linja), og oppmuntre medarbeidere til å satse på en prosjektkarriere internt i virksomheten. Både formell og uformell prosjektstyring påvirker sannsynligheten for at prosjekter lykkes.

Boken omhandler alt dette og mere til. Det er en grunnleg-

## Ny internasjonal lærebok, forts.

2017, nr. 1

gende, forskningsbasert bok som introduserer et bredt sett av begreper, teorier og paradigmer knyttet til styring av prosjekter, samt en rekke konkrete case og erfaringer. I tillegg til Müller selv, har til sammen ti andre forfattere bidratt med kapitler. Forskere fra NTNU og Concept har

blant annet skrevet om den norske KS-ordningen.

Boken er publisert på forlaget Routledge. En lenke er lagt ut på Concepts nettside her: [www.ntnu.no/concept/b-ker](http://www.ntnu.no/concept/b-ker)

*Ralf Müller er professor i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI*



## Kvalitetssikringsforum 2016

Finansdepartementets Kvalitetssikringsforum gikk av stabelen 25. november 2016, denne gangen kun over én dag. Nærmere 80 inviterte personer deltok, fra KS-miljøene, departementer, etater og forskere fra Concept. Hensikten med disse samlingene er å sørge for erfaringsutveksling og utviklingsarbeid på tvers av departementer og sektorområder.

En ny rapport fra Ernst & Young ble presentert. Denne var bestilt av Finansdepartementet og inneholdt en kartlegging av tidsbruk og kostnader i et utvalg KS-prosesser. Man finner at en KS1 i snitt tar 290 dager og koster 2,45 mill. NOK, mens en KS2 i snitt tar 195 dager og koster 2,12 mill. NOK. Du kan lese mer om rapporten og laste den ned på Finansdepartementets hjemmeside.

Concept fikk som vanlig lov til å presentere resultater fra forskningen. Denne gangen en studie om prosjektmodeller og prosjekteierstyring i etatene, og en om kostnadsutviklingen i prosjekter som har gjennomgått både KS1 og KS2. Rapportene kan lastes ned fra Concepts nettsted. Begge temaene ga grunnlag for diskusjoner i plenum. Gyda Grendstad fra Statens vegvesen supplerte med å presentere etatens egen prosjektmodell og erfaringer og utfordringer knyttet til prosjektmodeller og prosjekteierstyring.

En arbeidsgruppe fra Samferdselsdepartementet, Finansdepartementet og transportetatene, samt konsulentfirmaene Dovre Group og Metier, har nylig levert en rapport om kostnadsestimering i vei- og jernbaneprosjekter. Gruppen



*KS-forum ble holdt i Regjeringskvartalet*

har vurdert ulike problemstillinger, herunder spørsmålet om nedenfra-opp versus ovenfra-ned-estimering, hvordan oppnå robuste estimater i tidlig fase, samt etterprøvbarehet og benchmarking av estimatene som utarbeides av sektoren. Rapporten ble presentert av Stein Berntsen fra Dovre Group. Den kan lastes ned fra nettsiden til Samferdselsdepartementet.



*Pål Remy Østbye fra Ernst & Young, Gro Holst Volden og Morten Welde fra Concept, Gyda Grendstad fra Statens vegvesen, og Stein Berntsen fra Dovre Group, holdt alle innlegg på KS-forum*



## Peder Berg tildelt ærespris i England

Association for Project Management (APM) tildeler hvert år priser til bedrifter, personer og offentlige virksomheter som har utmerket seg innenfor faget prosjektstyring og prosjektledelse. Prisene blir tildelt i forbindelse med høst-

tens årsmøte i London. Æresprisen heter Sir Monty Finiston Award, etter foreningens første president Sir Harold Montague «Monty» Finiston. Den kan tildeles en person eller organisasjon som over tid har gitt betydelige

bidrag til faget. Det er et utstrakt samarbeid mellom Norge og Storbritannia innenfor prosjektfaglige tema, både blant forskere, statlige aktører og praktikere. Prisen gikk i år til avdelingsdirektør Peder Berg i det norske Finansdepartementet, blant annet for arbeidet med den norske Kvalitetssikringsordningen for store offentlige prosjekter.

Vi gratulerer!



*APMs president, David Waboso, og Finansdepartementets avdelingsdirektør Peder Berg under seremonien*

## Omorganisering i jernbanesektoren



### Jernbane- direktoratet



Som ledd i den regjeringsdrevne jernbanereformen skjedde det fra årsskiftet endringer i hvordan jernbanesektoren i Norge er organisert. Jernbaneverket er gått over i historien og det nyetablerte statsforetaket Bane NOR SF har nå ansvaret for jernbaneinfrastrukturen. Samtidig så et nytt Jernbanedirektorat dagens lys.

Omorganiseringen er en del av en reform som skal gjøre jernbanesektoren mer kundeorientert og effektiv. Direktoratet skal utrede de prosjektene som skal inn i Nasjonal

transportplan og som kan overføres til videre utbygging i Bane NOR. Direktoratet har også fått ansvar for trafikkavtaler med persontrafikkoperatører, en oppgave som hittil har ligget i Samferdselsdepartementet.

Bane NOR er organisert som et statlig foretak og har ansvaret for mer detaljert planlegging av valgte prosjekter, samt utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet; trafikkstyring, samt forvaltning og utvikling av jernbaneeiendommer. Det siste var tidligere NSBs eieendomsselskap Rom Eiendom sitt ansvar. Organiseringen som statlig foretak er ment å gi Bane NOR fleksibilitet med hensyn på låneopptak og sty-

ring av utbyggingsporteføljen. Foretaket har om lag 4.500 ansatte og hovedkontor i Oslo. Bane NOR er eid av Samferdselsdepartementet og finansieres av egne inntekter herunder Jernbanedirektoratets kjøp av tjenester.

Etableringen av Bane NOR vil innebære visse endringer mht hvordan jernbaneprosjekter kvalitetssikres. Slik vi forstår det vil det ikke bli noen endringer i hvordan KS1 gjennomføres, da dette ligger til direktoratet, men det nye er at selskapet må etablere sin egen ordning for KS2 for de utbyggingsprosjektene de er ansvarlige for. Dette på tilsvarende måte som Nye veier AS.



## Programleders hjørne. Professor Knut Samset

# Bedre før enn aldri. Om nytten av å feile



I Brasil, på nyåret i 2003, arbeidet 35-åringen Manoel med å rense beholderen på en tankbil. Standard sikkerhetsprosedyre var å fylle opp med vann først for å fjerne alle rester av bensin. Etter en times tid ville han sjekke om vannstanden var høy nok til å fortsette med jobben. Han klatret opp, men det var mørkt i tanken og han hadde kanskje glemt hvorfor han fylte på vann, for han tente lighteren for å sjekke situasjonen. Dermed ble det med ett helt klart at vannivået ikke var høyt nok. Eksplosjonen slengte ham gjennom luften så han landet 100 meter unna, stygt forslått og med alvorlig kraniebrudd. Han rakk knapt å reflektere over hva som hadde gått feil, og da brannmannskapet nådde frem var han død.

I januar 2005 bestemte en mann fra Kroatia, Marko, 55 år, seg for å feie pipen på huset sitt. Han hadde kjetting med feiekost på, men manglet et lodd i enden. Blant rot og skrot fant han en metallgjenstand med akkurat riktig tyngde og størrelse, og gikk inn i garasjen for å sveise den fast. Det viste seg å være en håndgranat fra krigen på Balkan, og han var kanskje ikke klar over at den var udetonert. Men det var den, og da han satte sveiseflammen borti og metallet ble varmet opp, fikk han den kraftige eksplosjonen og regnet av metallsplinter rett i fjeset og døde øyeblikkelig.

Det første disse to har til felles er at begge vant Darwinprisen, det skjedde i henholdsvis 2003 og 2005. Prisen er en

humoristisk og (i følge mange) smakløs tributt som deles ut årlig og posthumt til individer som bidrar positivt til den menneskelige evolusjon ved å fjerne seg selv og sitt arvestoff fra menneskehetens felles genbank. Dette må skje ved at vedkommende på særdeles idiotisk vis setter seg selv i en (unødvendig) livstruende situasjon. Sagt på en annen måte: den nominerte må enten være død eller vurdert som fullstendig steril for å kvalifisere. Man bruker begrepet «Ulykkesbetinget egensterilisering». Det vises til Charles Darwins prinsipp om naturlig utvelgelse, og begrunnelsen er at de ved sitt fatale feilgrep forbedrer vår arts sjanser for å overleve i det lange løp.

Det andre de har felles er at de ikke fikk anledning til å lære av sine feil.

Nå er det slik at vi alle gjør feil. Men noen av oss benytter anledningen til å lære av dem, andre gjør det ikke. Denne problemstillingen er nylig kommet på dagsorden ved hjelp av to økonomer i en artikkel i Harvard Business Review (Birkenshaw & Hass, 2016). De skriver at det å feile oppfattes av de fleste som noe ensidig negativt, noe vi anstrenger oss til det ytterste for å unngå. Vi er opptatt av å se fremover, og ikke i bakspeilet. Vi er opptatt av nytten i forhold til kostnaden, på engelsk «Return of Investment», eller forkortet ROI. Det høres ut som noe opphøyet, nesten kongelig, i alle fall på fransk.

*Darwinprisen  
deles ut årlig og  
posthumt til  
individer som  
bidrar positivt til  
den menneskelige  
evolusjon ved å  
fjerne seg selv og  
sitt arvestoff fra  
menneskehetens  
felles genbank.*



## Programleders hjørne, forts.

Men feiling er ikke nødvendigvis negativt, og vi bør bli mindre redd for å feile, mener forfatterne. Fordi det å feile ofte også medfører noe positivt. For eksempel refleksjon og nye måter å tenke på. Noe som i mange tilfeller kan få store positive konsekvenser på sikt, og som i enkelte tilfeller langt oppveier ulempen ved feilen som ble begått. Forfatterne bruker uttrykket «Return on Failure» eller ROF, det vil si den langsiktige nytten av feilen som ble gjort i forhold til kostnadene som medgikk.

### Oppfinnere gjør det med hell

Thomas Alva Edison er et eksempel på dette. Han er best kjent for å ha kjøpt lyspærepatentet av Henry

Woodward i 1876, som kommenterte at det var synd med alt arbeidet han hadde lagt ned uten å oppnå resultater. Edison repliserte med et smil: «Resultater, jeg har da fått mengder av resultater, fordi nå vet jeg om tuseener av ting som ikke virker!». Nyttan av all feilingen i dette tilfellet er utvilsomt overveldende. Her handler det blant annet om at glødelampen forlenget den produktive tiden i løpet av døgnet med flere timer. I forkant av det hundreåret som er kjent som den industrielle tidsalderen. De samfunnsøkonomiske konsekvensene av dette produktet var enorme.

### Romfartsindustrien gjør det ikke

Et annet eksempel på nytten av å feile er ulykken med rom-

under tilbakevendingen til jorden. Også der omkom alle de syv astronautene. Senere ble hele programmet avvirket og med god grunn. Hvorfor? Fordi hele konseptet var dårlig. Bare tenk tanken: romfergen og bæreraketten veier nærmere 3000 tonn til sammen og skal skytes rett opp i motsatt retning av tyngdens gravitasjon. Den skyves oppover med en gjennomsnittlig akselerasjon på 5G, og er oppe i hele 1600 km/t etter bare åtte sekunder. Etter åtte minutter er hastigheten nesten 30.000 km/t. Ikke bare det, mer enn 90% av vekten er kjemisk drivstoff som brenner opp i løpet av de første to minuttene. Energimengden er altså enorm og tilsvarer en femtedel av energien i bomben som utslettet Hiroshima.

Thomas Alva

Edison er best

kjent for å ha

forbedret

glødelampen til et

kommersielt

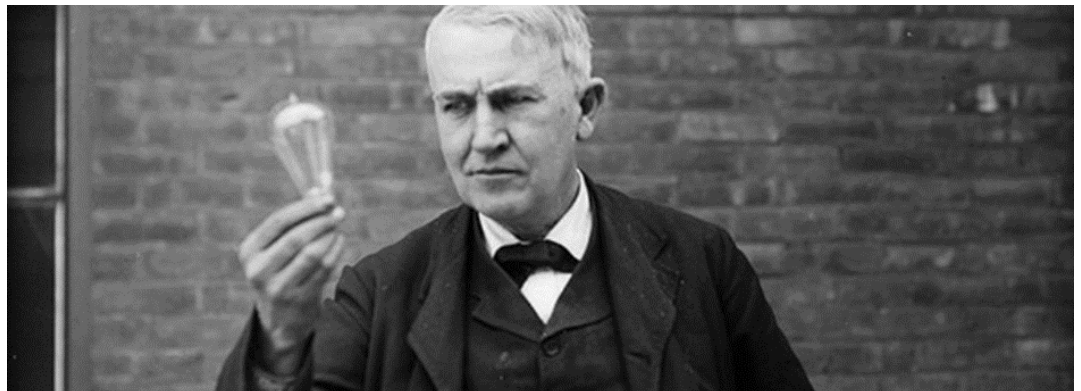
produkt i 1879 -

og deretter

bokstavelig talt

opplyst hele

verden.



Woodward i 1876, forbedret glødelampen til et kommersielt produkt i 1879 - og deretter bokstavelig talt opplyst hele verden. De tre årene i mellom brukte han til å feile. I sitt laboratorium og ved hjelp av mange ansatte arbeidet han med å finne et materiale som kunne brukes til å lage en glødetråd som varte. Han gjorde tusener av forsøk med like mange forskjellige materialer til han til slutt lyktes med en glødetråd av karbonisert bambus. På ett tidspunkt i denne prosessen var det en

fergen Challenger. Den forulykket under oppskyting i 1986 og hele mannskapet på syv omkom. Men varigheten og omfanget av læringsprosessen var veldig begrenset. Romfergene ble satt på bakken i to og et halvt år. Det viste seg at årsaken var en mindre teknisk konstruksjonssvakhet, og nødvendige endringer ble foretatt på de andre romfergene. Dessverre viste det seg å ikke være tilstrekkelig. For i 2003 fikk man en ny ulykke, med romfergen Columbia, som gikk i oppløsning

Hver oppskyting koster mer enn en halv milliard dollar. Og alt dette for å frakte bare en romferge med nyttelast på opptil 25 tonn opp i en lav satellittbane. Teknisk sett er det ren galskap. Det kan åpenbart gjøres enklere, sikrere og langt billigere.

Eksemplet illustrerer feiling med to typer læring i etterkant, se artikkel i nyhetsbrev 2013 nr. 2. Det som skjedde etter den første ulykken var det som kalles single-loop learning. Man vurderte ikke

## Programleders hjørne, forts.

selve konseptet, kun de tekniske detaljene, og bestemte at programmet kunne fortsette med bare noen mindre

tekniske endringer. Men etter den andre ulykken var man inne i en mer omfattende prosess med såkalt double-loop learning hvor det ble stilt spørsmål ved selve konseptet. Det var for dårlig.

President Obama avviklet hele romfergeprogrammet i 2010. Oppskytningene konkurranseutsettes nå i det private markedet for å få ned kostnader. Aktørene jobber frem nye og smartere løsninger. Sikkerheten bedres ved at astronauter og nyttelast sendes opp hver for seg, osv. Etter hvert må man vekk fra tungt kjemisk drivstoff med lavt energiinnhold. Nyttene av feilingen i dette tilfellet kan etter hvert vise seg å bli enorm.

### Nytenking

Nåtidens Edison, Elon Musk, er kjent for følgende utsagn som siteres hyppig: «if you're not failing, you're not innovating».

Eller for å si det på en annen måte, hvis man ikke er villig til å feile men holder seg til det sikre og kjente, da resulterer det bare i inkrementelle forbedringer av det eksisterende. Og det er ikke godt nok når dagens teknologi er gårsdagens løsninger som gang på gang viser seg å være utilstrekkelige. Den eneste måten å bevege seg fremover på er å gjøre - feile - og lære av feilene. Selv om det kan bli dyrt. Derfor kan det være lurt å være i forkant og vurdere konsekvensene av å feile både på kort og lang sikt. Med andre ord å forbedre Return on Failure som defineres på

$$ROF = \frac{\text{Fordeler (læring + innsikt)}}{\text{Ressurser (tid, penger, personell, systemer)}}$$

følgende måte: (Glaveski, 2016)

Utfordringen blir i følge forsatteren å anslå nåverdien av økte nyttestrømmer over lang tid fremover, som kan oppnås pga. den aktuelle feilen eller ulykken. Det er unødvendig å presisere at dette ikke er eksakt vitenskap.

Svaret blir å øke nytten:

- Avklare all potensiell læring etter at prosjektet eller tiltaket er avsluttet
- Lagre læringen sentralt og formidle den ut til de berørte for å unngå gjentakelser av feil
- Utnytte læringen i eksisterende eller fremtidige prosjekter
- Bygge en læringskultur som belønner læring, ikke bare straffer feil

Og redusere ressursene:

- Feile på en god måte som er rask, lite kostnadskrevenende og effektiv
- Bruke simulering, usikkerhetsanalyse, prototyper, etc. til å teste antakelser
- Bruk mindre firmaer i oppstartsfasen heller enn store, etablerte og dyrere firmaer
- Bruk smartere prosesser for eksempel ved å plassere myndighet og budsjettansvar nærmere aktørene, etc.

I forkant handler dette om å gjøre tre ting (Mills Schofield, 2016):

For det første å bruke tid og ressurser til identifisere feil og svakheter. For det andre å analysere svakheterne, ikke ved

å finne ut hvem som har skylden men å avklare årsakene til at det skjedde. Og for det tredje å finne smarte løsninger for å unngå at feil oppstår. Eksperimentering, testing, bruk av modeller, simulering etc. kan være svært effektivt, og god bruk av ressurser.

### Norges Bank

Et passende eksempel fra hjemlige forhold i denne sammenhengen er det som skjedde da Norges Banks nye hovedkontor på Bankplassen i Oslo skulle bygges på 1980-tallet. Byggeprosjektet fikk stor oppmerksomhet allerede før det var påbegynt på grunn av den høye byggesummen. Og ikke minst fordi denne skulle vise seg å bli mye større etterhvert. En sivilingeniør som da var i etableringsfasen som rådgivende ingeniør hadde på det tidspunktet fått opplæring i stokastisk kostnadsestimering i Danmark. Han gikk ut offentlig med et kostnadsanslag som var mye høyere enn det offisielt antatte. Det skapte bruduljer i media.

Det viste seg etter hvert at prosjektet hadde store utfordringer både når det gjaldt kostnadsestimering, prosjektledelse og kostnadsstyring, og da bygget stod ferdig i 1986 var kostnadsoverskridelsen på over 2 milliarder kroner.

Dette var dårlige nyheter for regjeringen men gode nyheter for han som for egen risiko hadde eksponert seg offentlig. Det ga ham svært god publisitet, som bidro til at han kunne bygge opp en rådgivningsbedrift med utgangspunkt i kost-

Obama avviklet

hele romferge-

programmet i

2010.

Oppskytningene

konkurranse-

utsettes nå i det

private markedet

for å få ned

kostnader.

Aktørene jobber

frem nye og

smartere

løsninger



## Programleders hjørne, forts.

nadsestimering, kostnadsstyring og prosjektledelse.

Men feilingen fikk etterhvert langt større positive konsekvenser enn dette. Fenomenet kostnadsoverskridelser var nå satt ettertrykkelig på dagsorden. Staten la større vekt på rammebetingelsene, næringslivet utviklet kompetanse og NTH i Trondheim drev opplæring.

En bør i denne forbindelsen ta med at statens prosjektmodell også ble til i kjølvannet av dette, noe som har resultert i at fire av fem offentlige prosjekter nå gjen-

nomføres under kostnadsrammen. Samlet innsparing i forhold til vedtatt kostnadsramme for de første førti prosjektene ble beregnet til ca. seks milliarder kroner (Concept rapport nr. 35).

Ser man det i forhold til merkostnaden for byggingen av Norges Bank i 1986 på to milliarder får vi et tall for ROF på  $6/2=3$ , eller 300%.

Vi innrømmer gladelig at dette er et regnestykke med svært mange svakheter, men resultatet av feilingen den gangen på

1980-tallet er antakelig uansett positivt.

Og det er bare begynnelsen.

### Kilder

Birkenshaw J, Haas M, 2016, Increase your Return on Failure, *Harvard Business Review*, May 2016, s. 88 – 93

<https://no.wikipedia.org/wiki/Darwin-prisen>

Glaveski S, 2016, How to Optimise your Return on Failure (RoF), Collective Campus, Australia, <http://www.collectivecamp.us>

## Styringskonferansen 2017

Styringskonferansen i regi av Direktoratet for økonomistyring fant sted 25. januar i Oslo. Temaet var effektivisering og hvordan staten kan jobbe mer effektivt og levere bedre tjenester. På dette området har Finansminister Siv Jensen klare forventninger. Samtidig kan det skape noen utfordringer, for eksempel knyttet til det å utnytte teknologi, forholdet til medarbeidernes trivsel og arbeidslyst, og faren for uetisk atferd og at perverse insentiver kan oppstå.

Årets konferanse samlet nær 800 deltakere fra departementer og statlige virksomheter, til et spennende program. En av foredragsholderne var den amerikanske professoren Adam Galinsky, som er kjent for sin forskning innen makt, beslutningstaking og lederskap. Han snakket om mål som en kritisk suksessfaktor for effektiv styring. DNB-sjef Rune Bjerke fortalte hvordan banken, som står midt i det digitale skiftet, visker ut skillene mellom å være en bank og

en teknologibedrift. Andre foredragsholdere som fikk mye oppmerksomhet var Anne-Kari Bratten fra Spekter, og Jan Grønbech fra Google Norge. Filosof Henrik Syse hadde et innlegg om etikk. Hele programmet finner du her: <https://dfo.no/om-dfo/hendelser/styringskonferansen/program/>

Finansministeren delte ut årets Bedre Stat-pris. Den gikk i år til Direktoratet for e-helse for det nasjonale tiltaket Kjernejournal.

Vi gratulerer prisvinneren!

Finansministeren holdt innlegg og delte ut pris



Adam Galinsky, professor ved Columbia Business School

## Svensk konferanse om transportforskning

Transportforskere i Sverige samles hvert år for å dele erfaringer, denne gangen på Lunds universitet 18.-19. oktober 2016. Konferansen er en møteplass for transportforskere og forskningsinteresserte og gir et overblikk over svensk og skandinavisk transportforskning som omfatter alle transportformer og alle typer forskningsspørsmål. Det er først og fremst forskning fra Sverige som presenteres, men dette er også høyst relevant for norske forhold.

Det var blant annet flere foredrag om planlegging og tidlig fase av transportprosjekter. Et annet aktuelt tema var ulike kontraktsformer, både i infrastrukturinvesteringer, og i anbudsformer for kollektivtrafikk. Det ble blant annet vist at myndigheter som definerer krav i utredninger og anbudsprosesser innen kollektivtra-

fikken ikke alltid ser hvilke av deres krav som er mest kostnadsdrivende. Det ble vist at dersom krav knyttet til eksempelvis frekvens for busser i rushtid kan gjøres mer fleksible, så kan tilbyderne spare betydelige kostnader, uten at tilbudet reduseres i særlig grad.

Concept var representert ved professor Nils Olsson, som presenterte foreløpige resultater fra en pågående studie om bruk av mobiltelefondata til analyse av antall reisende på tog.

Innovativ bruk av ny teknologi ble også tatt opp av andre foredragsholdere. Det handlet blant annet om hvordan videoopptak kan brukes for å analysere biltrafikk, inkludert trafikkstrømmer og nestenulykker. Men det er også

viktig å se svakheter og begrensninger i teknologien – den er ikke alltid så pålitelig



Lunds Universitet i Syd-Sverige

og nøyaktig som enkelte vil ha det til.

Presentasjonene skal legges ut på konferansens hjemmeside:

[www.tft.lth.se/nationell-konferens-i-transportforskning-2016/](http://www.tft.lth.se/nationell-konferens-i-transportforskning-2016/)

## ProjMAN - konferansen

ProjMAN (International Conference on Project Management) er en årlig prosjektkonferanse som går i Portugal om høsten, denne gangen i Porto, 5.- 7. oktober 2016. Deltakerne er både forskere og praktiskere. Konferansen holdes samtidig med to andre konferanser, CENTERIS og HCist, om henholdsvis IKT og helse, med enkelte felles foredrag og felles pauser. Dette er en kreativ løsning som gjør at alle deltakerne får innsikt i andre fagfelt, som kan ha overraskende mye til felles.

Konferansen tok opp en rekke ulike tema, som prosjektledelse, porteføljestyling, beslutningstaking, definisjon av verdi i prosjekter, innovasjon, bærekraft, risikoanalyse, kostnadsstyring, kontrakter, betydningen av kultur og kulturforskjell-

er i prosjekter, og mye mer. Mange av eksemplene handlet om IT-prosjekter, men det var også eksempler fra for eksempel transport og petroleum.

Det var flere norske presentasjoner. Fra Concept presenterte vi en studie om ulike typer prosjekteiere, som for øvrig kan lastes ned her [www.ntnu.no/concept-arbeidsrapporter](http://www.ntnu.no/concept-arbeidsrapporter) (Olsson og Berg-Johansen, 2016). Videre var det to norske studier som begge omhandlet OPS, hhv transaksjonskostnadene ved slike kontrakter og hva som motiverer tilbydere til å gå inn i OPS-avtaler. Amin Hadaddi fra NTNU presenterte et rammeverk for verdiskapning i byggeprosjekter. Det norske Speed-up-prosjektet hadde en presentasjon som introduserte begrepet tids-elasticitet – hva er det som gjør at pro-

sjekter ofte tar så lang tid, og hva kan gjøres for å komprimere prosessen.

Du kan lese mer om konferansen og programmet på hjemmesiden her:

<http://projman.scika.org>



Professor Nils Olsson fra NTNU presenterte en studie om hvordan prosjekteierskap kan kategoriseres i ulike nivåer.

## Foreknowledge 2016 – konferanse i Paris

Begrepet foreknowledge betyr kunnskap om fremtiden, og omfatter blant annet utvikling av metoder som kan benyttes for å forsøke å forutsi eller planlegge for fremtiden.



*Peter Galison fra Harvard Universitet er blant annet opptatt av effekten av teknologi på samfunn og politikk*

I Frankrike har man et Ministerium for økologi, energi, bærekraftig utvikling og havet. Det at man har samlet flere sektorer under ett er i seg selv er interessant. Det franske byrået Andra, som er ansvarlig for langsiktig håndtering av radioaktivt avfall, ligger under dette ministeriet. Andra arrangerte 12.-14. desember en internasjonal konferanse som er ment å være den første i en serie om foreknowledge. Konferansen hadde denne gang tittelen «Proving Futures and Governing Uncertainties in Technosciences and Megaprojects», og ble holdt i Maison de la Chimie i Paris, som ligger i maktens sentrum som nærmeste nabo til Nasjonalfor-samlingen.

Concepts Knut Samset og Gro Holst Volden var invitert til å

holde et foredrag med tittelen «Front-end Analysis and Decision-making in Large Investment Projects». Konferansens keynote speaker var professor Peter Galison fra Harvard, som snakket om «Scenario futures».

Konferansen var delt i tre sesjoner, om henholdsvis beslutningstaking, usikkerhetsanalyse og metodikk. Som tittelen antyder var den i høyeste grad tverrfaglig, med foredrag innen medisin, økologi, kriminalitet, klima, naturkatastrofer, prosjektfag i tillegg til det som gjelder håndtering av radioaktivt avfall direkte.

For interesserte kan proceedings lastes ned her:

[www.foreknowledge2016.com](http://www.foreknowledge2016.com)

## DFØ - møte i nettverk for samfunnsøkonomisk analyse i Oslo

6. desember var om lag 80 personer samlet til årets desembermøte i nettverk for samfunnsøkonomisk analyse.

Tema for møtet var todelt. I første del snakket Kjetil Bjorvatn, professor ved NHH og tilknyttet The Choice Lab. For å kunne ta gode beslutninger, må

vi forstå motivasjon og adferd hos oss mennesker. Ved The Choice Lab forsker de på nettopp dette: hva motiverer oss mennesker, og hvordan kan vi bruke innsikt om motivasjon for å fremme samfunnets beste? Han fortalte om enkelte eksperimenter og hvilken lærdom vi kan trekke fra dem.

I andre del handlet det om næringslivet. Et sterkt og konkurransedyktig næringsliv er viktig for Norge. Hva bør forvaltningen tenke på når vi skal utrede virkninger av ulike statlige tiltak for norsk næringsliv, og hvordan vi kan sikre oss at konsekvensene for næringslivet har blitt tilstrekkelig kartlagt? Silje Ones, seniorøkonom i NHO, ga først et bilde av hvordan norske

virksomheter ser på fremtidsutsiktene. Deretter snakket næringspolitisk direktør i NHO, Ingebjørg Harto, om hva vi bør tenke på og ta hensyn til når vi skal utforme tiltak som vil få virkninger for norsk næringsliv. Avslutningsvis fikk vi en orientering om det nyopprettede Regelrådets arbeid, ved Fredrik Hansen (sekretariatets leder) og Maria Rosenberg. Regelrådet ligger under Nærings- og fiskeridepartementet og gir rådgivende uttalelser om konsekvenser for næringslivet av ulike tiltak og reguleringer. Hensikten er å bidra til at næringslivet ikke påføres unødige byrder gjennom nytt eller endret regelverk. Regelrådet har sin egen nettside [www.regelradet.no](http://www.regelradet.no)



*Fredrik Hansen er sekretariatsleder for det nye Regelrådet som holder til på Hønefoss.*





Den årlige norske konferansen om prosjektledelse og prosjektstyring fant sted 9. november i Oslo. Konferansen er et samarbeid mellom ProsjektNorge, Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP) og Dataforeningen.

Tittelen var «Prosjekter i en ny økonomisk virkelighet». Konferansen startet med et fokus på digitalisering. Et tema som gikk igjen var at digitalisering fordrer samarbeid på tvers av ulike offentlige og private aktører, og at noen

må ta en lederrolle. Videre at det er behov for ledelsesforankring og gevinstrealisering i linjen, ikke i konsulentsjiktet, og gjennom endring av arbeidsmåter. Det holder ikke å kjøpe et nytt system.

De parallelle strømmene var inndelt etter tre tema; i) «I skivisen mellom opp- og nedtur», ii) «Hva krever grensesprengende prosjekter av deg» og iii) «Ny digital hverdag». Flere av innleggene i strømmene hadde også fokus på nye løsninger/metoder som f.eks. LEAN prosjektgjen-

nomføringsmodell og digital byggeledelse.

Trener og sportslig leder for det norske hopplandslaget, Alexander Stöckl, avsluttet konferansen med å fortelle om arbeidet med å etablere en ny kultur for å skape vinnere, basert på læring, utvikling, mestring, endringsvilje, kompetanse og lagånd.

Mer info om konferansen finnes på ProsjektNorge sin hjemmeside: [www.prosjektnorge.no/index.php?subsite=prosjekt-2016](http://www.prosjektnorge.no/index.php?subsite=prosjekt-2016)

## Aktuelle hendelser fremover

### Prosjekt

**The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP)** holder konferanse 12.-14. juni 2017 i Boston, Massachusetts, med tittelen «The Modern Project: Mindsets, Toolsets, and Theoretical Frameworks». <http://irnopboston.org/>

**eVa in the UK** holdes 17.-18. mai 2017 i London, over temaet «Brexibility». Les mer: <http://evaintheuk.org/>

**NETLIPSE** er et nettverk for styring og ledelse av store infrastrukturprosjekter i Europa. Neste nettverksmøte er i Rotterdam, Nederland, 8.-9. mai 2017. Følg med på <http://netlipse.eu>

### Ledelse

**EURAM 2017** holdes i Glasgow 21.-24. juni 2017, med temaet «Managing Knowledge: Making Knowledge Work». <http://euramonline.org/annual-conference-2017.html>

**Nordic Academy of Management Conference** skal handle om «Nordic Opportunities» og holdes 24.-25. au-

gust i Bodø, [www.nord.no/nff2017](http://www.nord.no/nff2017)

### Evaluering

Den britiske evalueringsforeningen **UKES** holder en årlig konferanse, neste gang 10.-11. mai 2017 i London, med tema «The use and usability of evaluation». <http://evaluation.org.uk/>

### Samfunnsøkonomisk analyse

**2017 Annual Conference, Society for Benefit-Cost Analysis**, holdes 15.-17. mars 2017 i Washington DC. Temaet er «Improving the theory and practice of benefit-cost analysis», <https://benefitcostanalysis.org/2017-annual-conference>

### Kostnadsestimering

**AACEI International** arbeider med å fremme beste praksis innen kostnadsestimering internasjonalt. De holder årskonferanse 11.-14. juni 2017 i Orlando, Florida. Mer info kommer her [www.aacei.org/am/](http://www.aacei.org/am/)

### Transport

**Transport Research Forum** holder sin årlige konferanse 20.-21. april 2017 i Chicago, Illinois,

<https://trforum.org/17-annual-forum/>

### International transport

**Forum** holder sin årlige konferanse 31. mai-2. juni 2017 i Leipzig, Tyskland. Temaet er «Governance of Transport», <http://2017.itf-oecd.org/about>

### Network of European Communications and

**Transport Activities Research, NECTAR**, holder en internasjonal konferanse 31. mai til 2. juni 2017 i Madrid, med tittelen «Transport in a networked society» [www.nectar-eu.eu/](http://www.nectar-eu.eu/)

### Bygg

**9th Nordic Conference on Construction Economics and Organization** holdes 13.-14. juni 2017 i Göteborg, <https://creonnet.wordpress.com/>

### International Group for Lean Construction (IGCL)

er et nettverk av forskere og praktikere fra bl.a. arkitekt- og ingeniørfagene. IGCL 2017 holdes 9.-12. juli 2017 i Heraklion, Hellas. Tittel er «On the brink of the Lean Revolution». [www.iglc.net/](http://www.iglc.net/)

### Concept-programmet

NTNU  
S. P. Andersens vei 5  
7465 Trondheim

Programleder:  
Professor Knut Samset  
73594641

Forskningssjef:  
Gro Holst Volden  
95745565

FINN OSS PÅ INTERNETT:

[WWW.NTNU.NO/  
CONCEPT](http://WWW.NTNU.NO/CONCEPT)