



Finansdepartementet

Statens prosjektmodell  
praktisk veiledning for  
departementer og virksomheter

## Konseptvalgutredning – kort veiledning etter endringer i 2019

Dette notater gir en kort innføring i forholdet mellom utredningsinstruksen og kravene til konseptvalgutredninger (KVU) i Statens prosjektmodell. Det går videre gjennom endringer i krav til KVU som kom i rundskriv R-108 om Statens prosjektmodell og som ikke er omtalt i den gamle KVU veilederen. I tillegg gis det en oversikt over relevante veiledere og andre rapporter som kan være til hjelp i arbeidet med å utarbeide en KVU.

Finansdepartementet planlegger en oppdatering av KVU veilederen. I påvente av at arbeidet ferdigstilles hjelper forhåpentligvis dette notatet deg på vei.

### **KVU og utredningsinstruksen**

[Utredningsinstruksen](#) er etablert for å legge et godt grunnlag for beslutninger om statlige tiltak og stiller krav til utredning og involvering. Utredningsinstruksen gjelder for alle typer utredninger av statlige tiltak. Det er etablert et minimumskrav til utredning i form av seks spørsmål som skal besvares skriftlig. I tillegg er det presisert et forholdsmessig krav til hvor grundige utredningene skal være, som innebærer at ressursene som brukes på utredning skal stå i forhold til virkningene av tiltaket.

For store statlige investeringsprosjekter har Finansdepartementet gjennom rundskriv [R-108 Statens prosjektmodell – krev til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten](#) tydeliggjort hvordan kravet til forholdsmessighet skal forstås for store investeringsprosjekter, ved å stille mer konkrete krav til innhold og grundighet tilpasset denne type tiltak. Dette innebærer at utredninger etter KVU kravene oppfyller utredningsinstruksen krav til utredning for disse prosjektene.

Under er det gitt en tabellmessig oversikt over sammenhengen mellom utredningsinstruksens seks spørsmål og kapitlene i en KVU.

Utredningsinstruksen	KVU, jf. R-108	Kommentar
Hva er problemet og hva vil vi oppnå?	Problembeskrivelse	For store investeringer forventes det en dokumentasjon som underbygger problemet og en grundig gjennomgang av behov samt strategiske mål. Spørsmålet er derfor inndelt i tre kapitler for å strukturere arbeidet, bidra til økt bevissthet om skillet mellom problem og behov og få en oversiktlig fremstilling. Utredningsinstruksens krav til tidlig involvering av berørte aktører er også relevant i denne fasen, særlig gjennom interessentanalyse.
	Behovsanalyse	
	Strategiske mål	
Hvilke tiltak er relevante?	Mulighetsstudie	
Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?	Rammebetingelser for konseptvalg	Dersom det er relevante prinsipielle spørsmål knyttet til tiltakene, kan dette behandles som en rammebetingelse i KVUen. Dette er relevant for å si ut tiltak som bryter med for eksempel etiske krav, i mulighetsstudien. I KVUen er derfor rekkefølgen på disse punktene byttet om. Det kan i noen tilfeller også være viktig å få fram hvordan tiltak kan påvirke, både støtte opp under eller svekke, viktige samfunnsverdier eller prinsipielle hensyn
Hva er de positive og negative virkningene av tiltaket, hvor varige er de, og hvem blir berørt?	Alternativanalysen	KVU stiller krav om at relevante alternativer analyseres videre gjennom en samfunnsøkonomisk analyse i tråd med rundskriv <a href="#">R-109</a> .
Hvilke tiltak anbefales, og hvorfor?	Alternativanalysen	Utgangspunktet i veilederen til UI er å anbefale det tiltaket som vurderes å gi størst samlede positive virkninger i forhold til samlede negative virkninger for samfunnet. For tiltak som gjennomfører en samfunnsøkonomisk analyse etter R-109 rangeres alternativene etter hvor samfunnsøkonomisk lønnsomt tiltaket er (netto-nåverdi og ikke-prissatte virkninger). Prinsipielle hensyn eller fordelingsvirkninger kan påvirke om og hvordan

		anbefalingen gis. Usikkerhet om tiltaket, mulige opsjonsverdier, trinnvis gjennomføring osv. kan også være relevant for anbefalinger om investeringsprosjekter.
Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?	Føringer for forprosjektfasen	Investeringsprosjekter skal bearbeides videre i en forprosjektfase før tiltakene iverksettes. Kravene i KVUen er innrettet mot å utarbeide en god gjennomføringsplan for denne fasen slik at det hele veien er tilstrekkelig oppmerksomhet om hva som kreves for å få en vellykket gjennomføring.

## Endringer i rundskriv for statens prosjektmodell sammenlignet med gammel KVVU-veileder

Rundskriv R-108 om statens prosjektmodell er det overordnede dokumentet som stiller krav til utredningen. Dersom det er avvik mellom veiledningsmateriell og rundskrivet er det rundskrivet som gjelder.

Det er også viktig å huske at dokumentene har ulike formål, rundskrivet stiller overordnede krav som skal gjelde for mange sektorer, mens veilederne skal gi råd om metodikk og arbeidsmåter som kan være relevante å ta i bruk for å oppfylle kravene. Det vil være ulike analysemetoder mellom ulike sektorer og på noen områder utarbeides det også egne sektorveiledere.

Under gis det en overordnet oversikt over hvilke endringer som ble innarbeidet i forbindelse med R-108 sammenlignet med Finansdepartementets veileder nr. 9 Utarbeidelse av KVVU/KL dokumenter fra 2010. På enkelte områder er det utarbeidet egne tematiske veiledere som går nærmere inn på særskilte problemstillinger i tillegg til den generelle KVVU-veilederen. Dette er ikke omtalt, men det er lenket til veiledere som kan være relevante under.

R-108/19	Veileder nr. 9 fra 2010	Kommentar
Problembeskrivelse		Dette er tatt inn som eget krav for å følge opp oppdatert utredningsinstruks og tydeliggjøre skillet mellom problem og behov. Gjennomgang av tidligere utredninger viste at beskrivelse av problemet i varierende grad ble inkludert i behovsanalysen og at enkelte utredninger manglet vurderinger av om det var reelle problemer.
Behovsanalyse	Behovsanalyse	Rendyrkes nå som en behovsanalyse.
Strategiske mål	Det overordnede strategidokumentet	Innholdsmessig er det ikke endringer da kapittelet hele tiden har handlet om å fastsette mål for tiltaket. Overskriften er endret for å passe bedre til innholdet og beskrivelsen i R-108 er tilpasset til ny utredningsinstruks.
Rammebetingelser for konseptvalg	Kravdokumentet	Gjennomgang av tidligere utredninger viste at begrepet krav ofte ble misforstått, noe som kunne gi for mange og detaljerte føringer for mulige konsepter. Dette er derfor nå endres til rammebetingelser for at intensjonen med kapittelet skal komme bedre frem.
Mulighetsstudie		I veileder nr. 9 er det en kort omtale av <i>Identifikasjon av alternativer</i> som en del av Alternativanalysen. Erfaringer viser behov for mer oppmerksomhet og bedre veiledning rundt hvordan man kan vurdere hele

		mulighetsrommet og tenke alternative konsepter.
Alternativanalysen	Alternativanalysen	Ved å skille ut mulighetsstudien og føringer for forprosjektfasen reddyres kapittelet som en analyse av de aktuelle alternativene konseptene opp mot hverandre.
Føringer for forprosjektfasen		Føringer for forprosjektfasen er kort omtalt som en del av kapittelet <i>Alternativanalysen</i> i veileder nr. 9. Ved å fremheve det som et eget punkt og tydeliggjøre forventningene til dette punktet er det et mål at det brukes mer ressurser på å planlegge for en vellykket gjennomføring i neste fase. Erfaringer fra tidligere prosjekter viser behov for økt oppmerksomhet om overgangen fra konseptfasen og til forprosjektering.

### Tilgjengelig veiledningsmateriell

[Veileder til Utredningsinstruksen](#) (DFØ 2018)

[Veileder i samfunnsøkonomisk analyse](#) (DFØ 2018)

[Veileder for digitaliseringsprosjekter i statens prosjektmodell](#) (Finansdepartementet, 2020)

[Veileder for Utarbeidelse av KVU/KL dokumenter](#) (Finansdepartementet, 2010)

[Veileder Konseptvalg og detaljeringsgrad](#) (Finansdepartementet 2010)

[Veileder Målstruktur og målformulering](#) (Finansdepartementet 2010)

Alle temahefter fra Concept-programmet finnes [her](#). De mest relevante for KVU arbeidet er:

[Mulighetsrommet. Utgangspunktet for et godt konseptvalg](#)

[I riktig retning. Prosjekters mål og målstruktur](#)

[Fremsynsmetoder](#)

[Prosess for kostnadsestimering under usikkerhet](#)

Relevante rapporter som beskriver erfaringer fra andre prosjekter

[God praksis i arbeidet med konseptvalgutredninger](#)

[Tidlige erfaringer med innføring av endringslogg i statlige prosjekter](#)