

Forum for statens prosjektmodell
24.-25. november 2025



Kostnadskontroll i prosjekters tidligfase:

Erfaringer etter innføring av
styringsmål og endringslogg



Concept rapport nr. 79



Forfattere

- Morten Welde (NTNU/Concept)
- Torbjørn Aass (NTNU/MTP)
- Haavard Haaskjold (NTNU/MTP)

Referansegruppe

- Marit Østensen (Finansdepartementet)
- Janne Rygh Nilsen (Statens vegvesen)
- Nils Olsson (NTNU)

Bakgrunn for studien

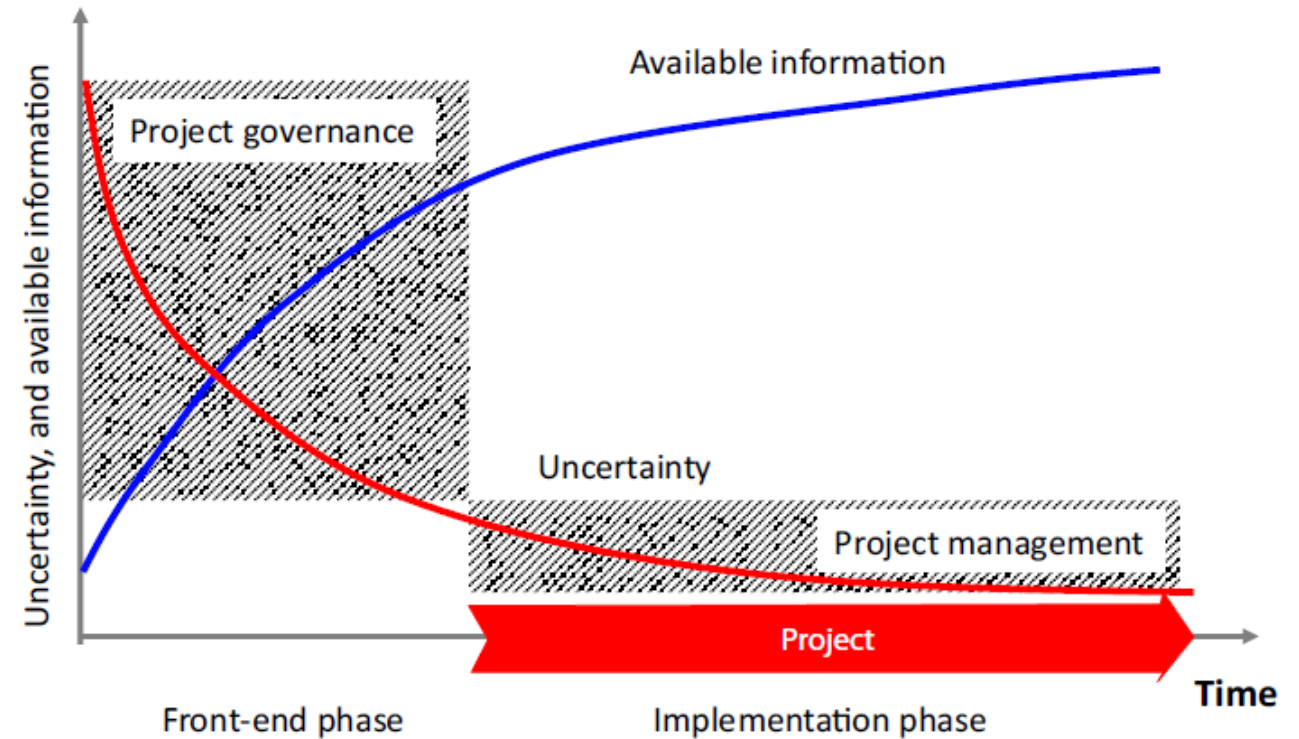
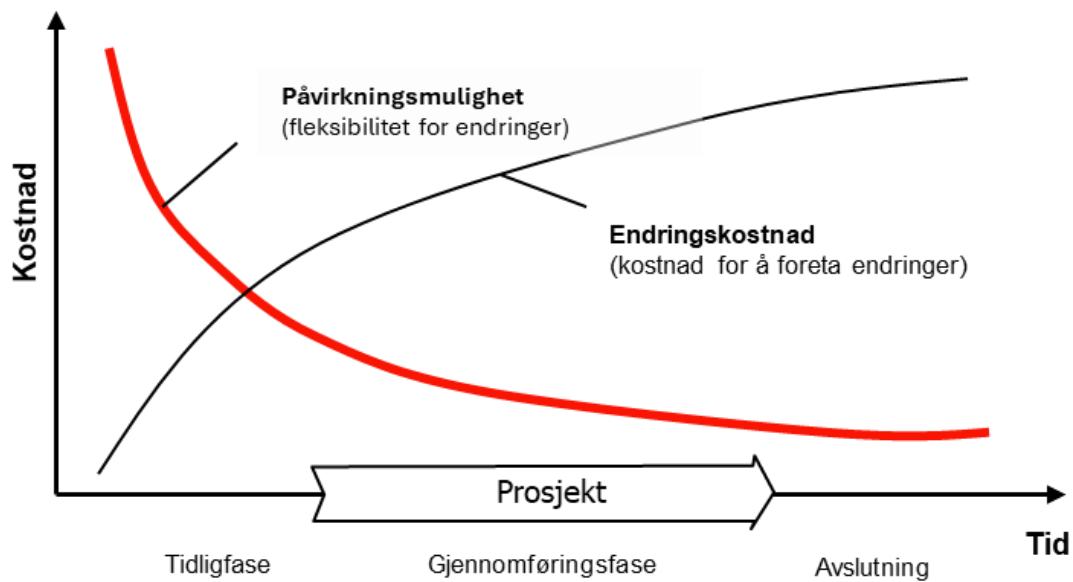
- Stor kostnadsvekst i prosjekters tidligfase – mellom konseptvalg og investeringsbeslutning
- Fra 2017 ble det stilt nye krav til kostnadsstyring i denne fasen – styring etter et formelt styringsmål og føring av endringslogg
- Hvordan har ordningen fungert?

Innledning

Prosjektmodellen



Prosjektets livsløp – Eierstyringens rolle



Bakgrunn for ordningen - 2017

Erfaringer

- Store økninger i kostnadsestimater fra konseptvalg til investeringsbeslutning
 - Enkelte studier viste gjennomsnittlig økning på 40 % fra KS1 til KS2

Konsekvenser av manglende forutsigbarhet og økte kostnader

- Finansieringsutfordringer
- Feil prioriteringer av enkeltprosjekter i porteføljen
- Omdømmetap

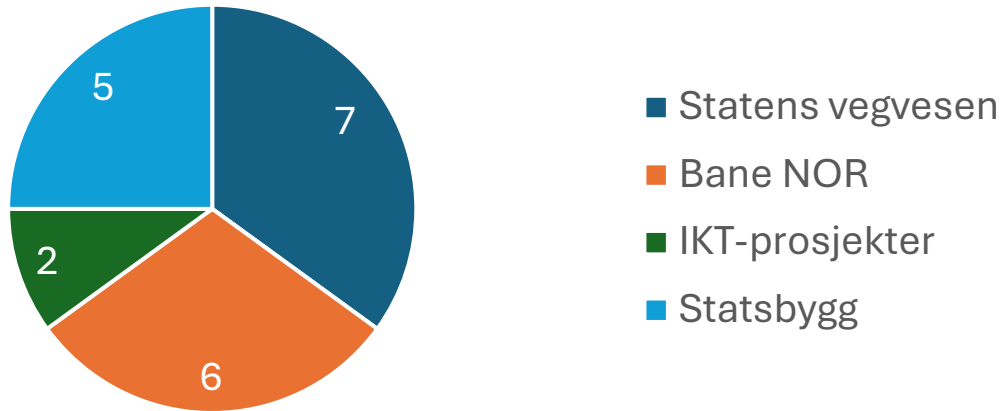
Forskningsspørsmål

1. Hvordan har kostnadsutviklingen i tidligfasen vært for prosjekter som har vært styrt etter et fastsatt styringsmål?
2. Hva er de viktigste driverne for kostnadsutvikling i tidligfase?
3. Er ordningen med styringsmål og endringslogg effektive virkemidler for å styre kostnader (og nytte) gjennom forprosjektfasen?

Datasettet

Kvantitative data

Kostnadstall og endringslogger fra 20 prosjekter



Krav til prosjektene

- Vært styrt etter et formelt styringsmål
- Gjennomført forprosjektfasen og være kostnadsberegnet
- Underlagt krav om ekstern kvalitetssikring (KS-ordningen eller tilsvarende)

Intervjuer

12 intervjuer

Personer med bakgrunn fra

- Prosjektledelse - linje
- Prosjekteiersiden – linje
- Forvaltere av rammeverk for prosjekt- og eierstyring

Alle med erfaringer fra den nye ordningen

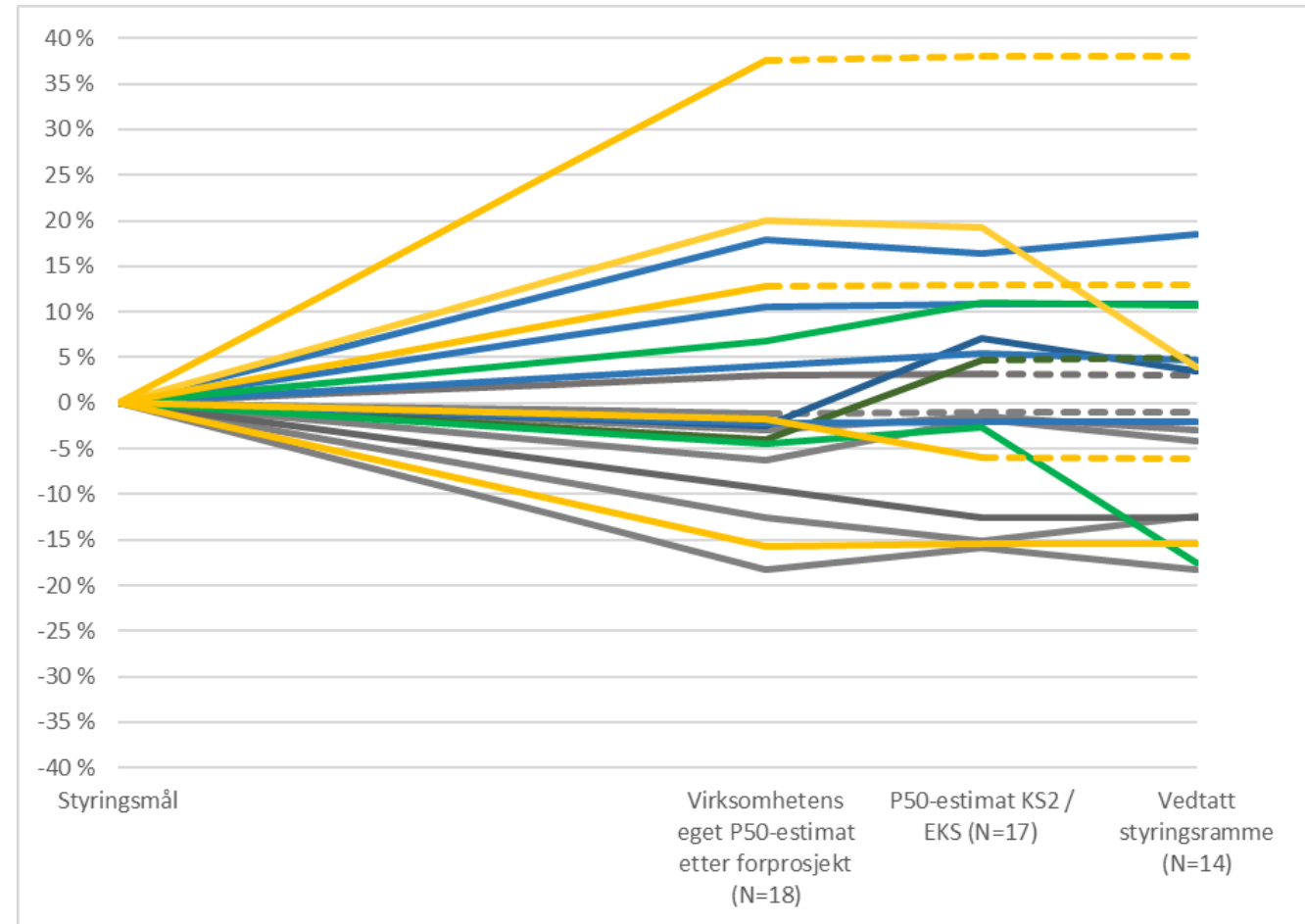
Resultater

Referansepunktene for kostnader



Kostnadsutviklingen

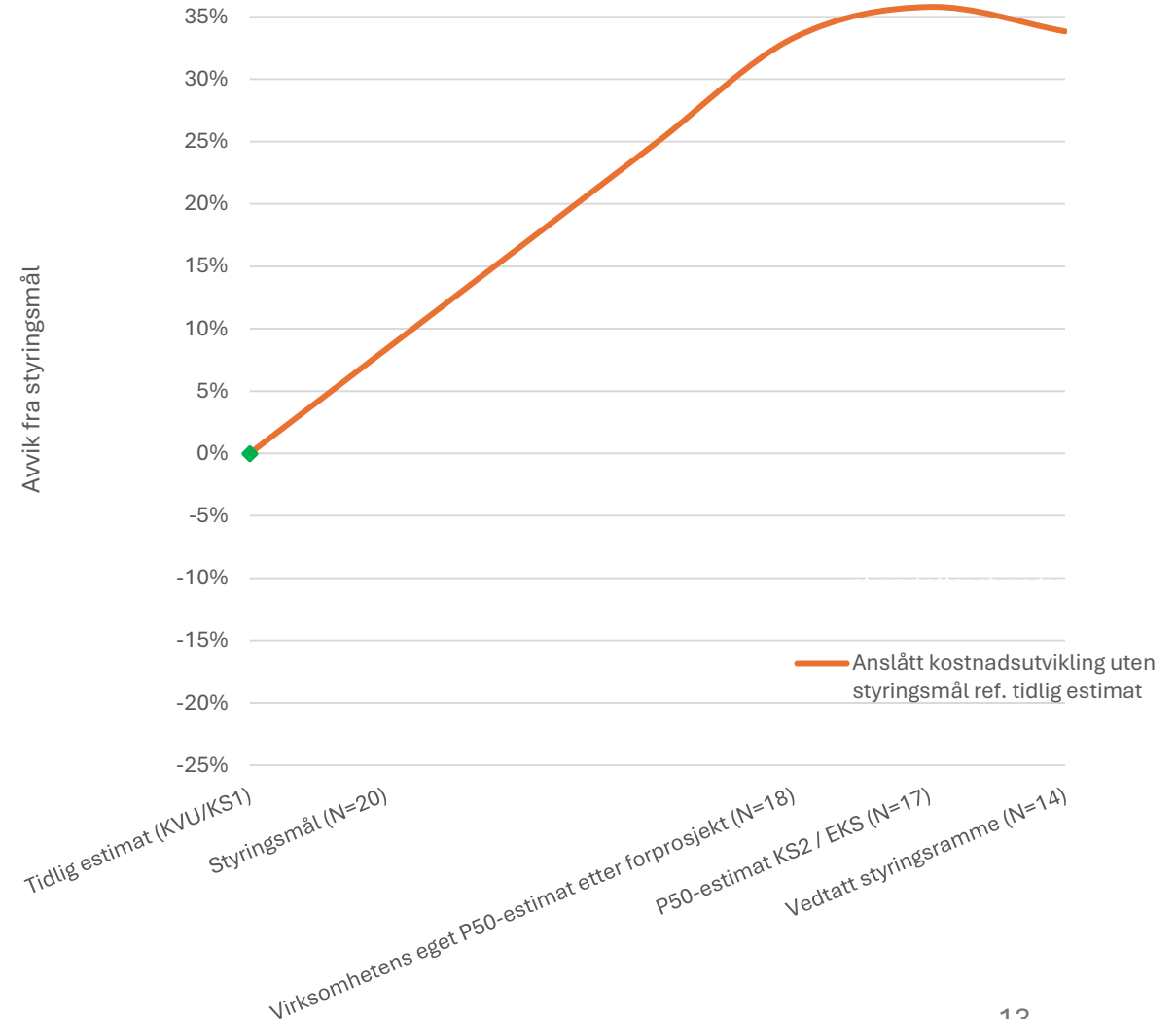
- Gode resultat
- Avvik mellom styringsmål og kostnadsestimat etter forprosjekt
 - Forventet kostnad +3 %
 - Median: +1 %
- Standardavvik på 13 %



	Min	Maks	Gj.snitt	Median	St.avv.
Styringsmål/forventet kostnad etter forprosjekt (N=20)	-16 %	+38 %	+3 %	+1%	13 %
Styringsmål/vedtatt styringsramme (N=14)	-18 %	+19 %	-2 %	-2 %	11 %

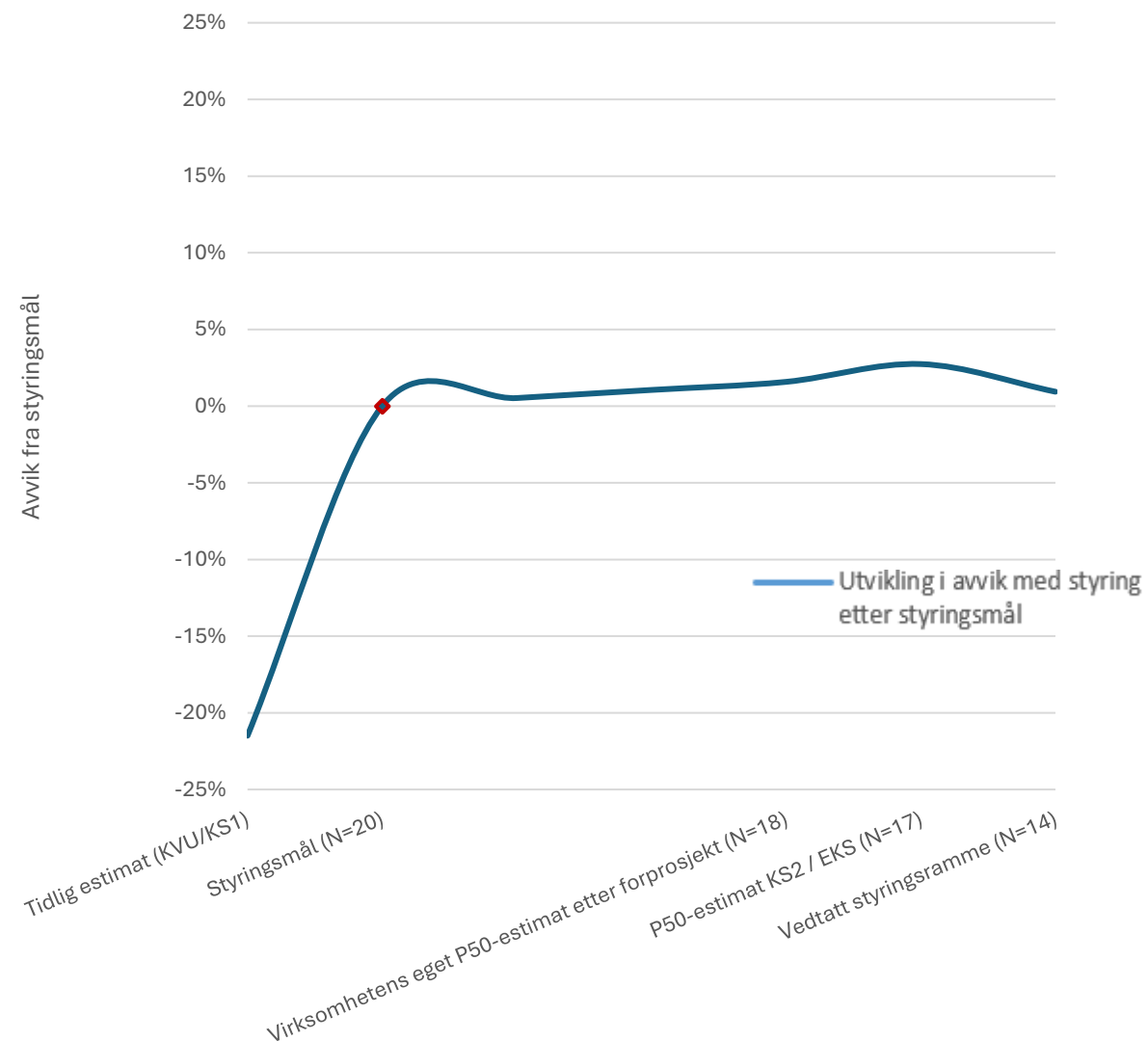
Avvik og forutsigbarhet?

- Utvikling uten styringsmål?
 - «overraskelse» med kostnadsøkninger på >30 %
- Kontroll på kostnad før forprosjektfasen
 - Muliggjør styring



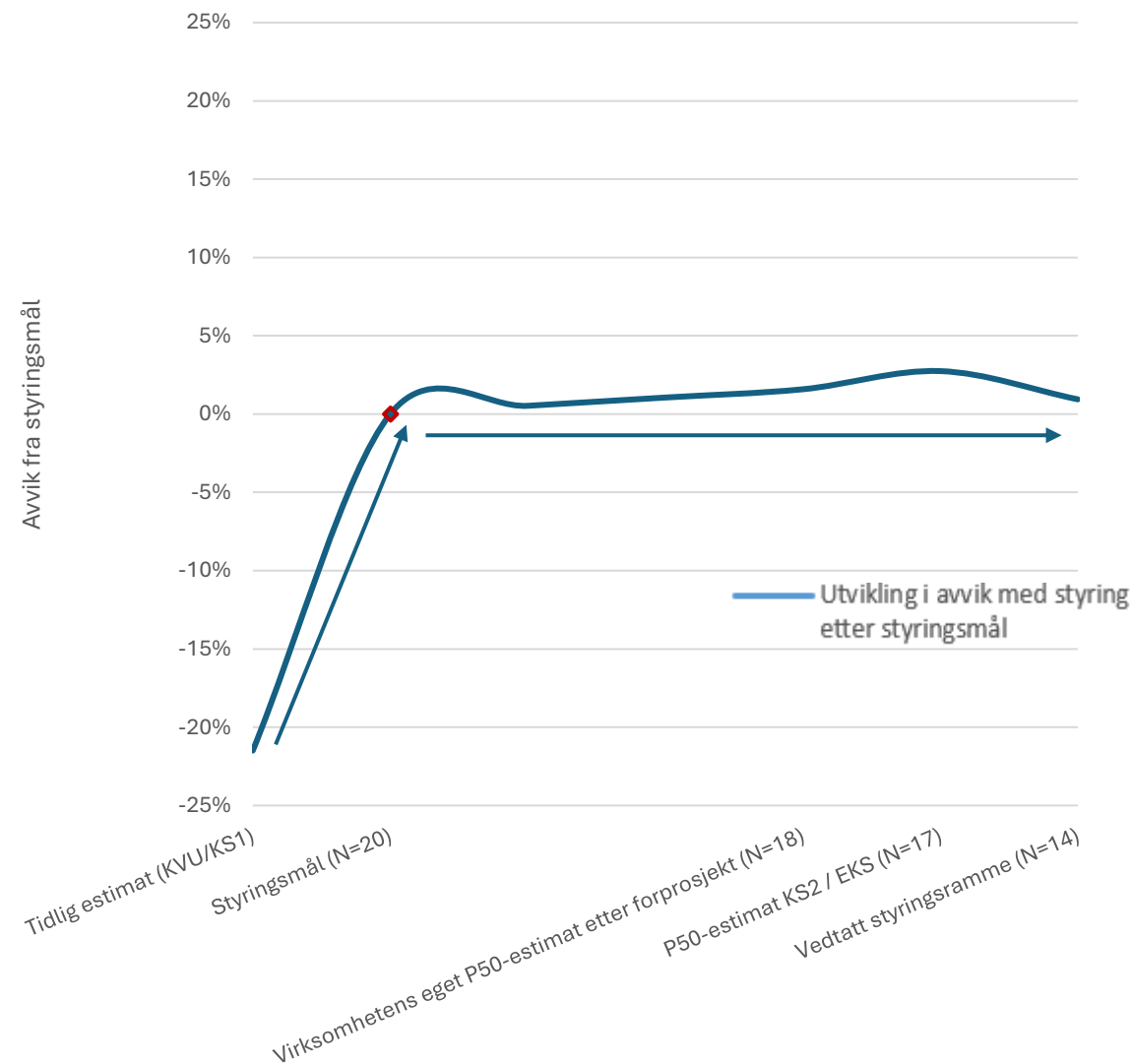
Avvik og forutsigbarhet?

- Utvikling uten styringsmål?
 - «overraskelse» med kostnadsøkninger på >30 %
- Kontroll på kostnad før forprosjektfasen
 - Muliggjør styring



Avvik og forutsigbarhet?

- Utvikling uten styringsmål?
 - «overraskelse» med kostnadsøkninger på >30 %
- Kontroll på kostnad før forprosjektfasen
 - Muliggjør styring



Kostnadsutviklingen – mekanismer

- Etableringen av styringsmålet
 - trekker inn prosjektkompetanse
 - ansvarliggjøring
 - «investeringstiltaket blir et prosjekt»
- Virker disiplinerende under forprosjektfasen
 - prosjektet
 - eiersiden
 - eksterne interessenter

Endringene - endringsloggene

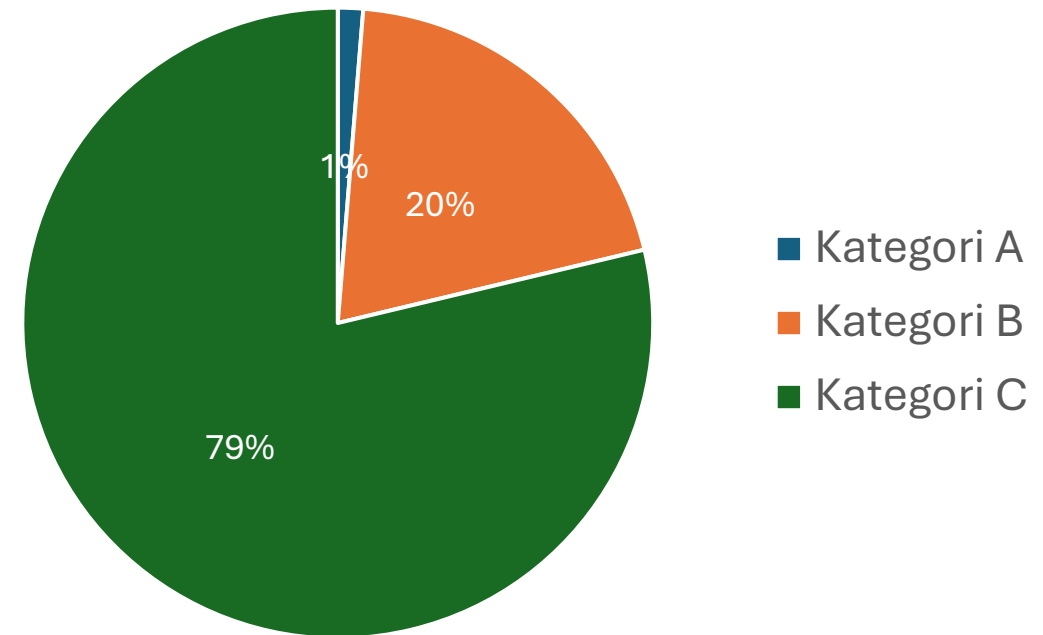
Kategori	Beskrivelse		Driver for endring / usikkerhet
A	« Eksterne rammebetingelser »: Endring av rammebetingelser, krav og premisser..	Eks: Nye (og strengere) miljøkrav eller standarder må tilfredsstilles i prosjektet	Endringer i omgivelsene eller virksomhetene fra eksempelvis myndighetsorganer, departement og politisk ledelse, samt endring i krav fra andre deler av virksomheten.
B	« Nye forslag »: Endringer av prosjektets definerte omfang, konseptuell løsning eller planlagt prosjektgjennomføring med sikte på å redusere kostnader eller bedre måloppnåelse og nytte..	Eks: Endring i konseptvalg for å øke nytten fra prosjektet	Endringer i behov / uttrykt behov. Forslagene kan komme fra alle projekters interessenter, eller prosjektet selv.
C	« Modning »: Endringer i prosjektets kostnadsestimer, fremdrift eller omfang/kvalitet, som en følge av arbeid med detaljering og innhenting av mer kunnskap og informasjon. Endringene i denne kategorien er strengt nødvendige for å realisere prosjektets effektmål og planlagte gevinster, innenfor gitt oppdrag og rammebetingelser.	Eks: Tekniske løsninger viser seg å bli mer krevende enn antatt	Usikkerhet i omfang og pris for tekniske og funksjonelle løsninger, lokale forhold og ressursbehov (kostnad/tid).
D	Generell prisstigning på innsatsfaktorer, regulert gjennom faste indekser.	Generell makroøkonomisk prisstigning	Makroøkonomisk utvikling.

Hvilke kategorier endringer **øker** kostnadene?

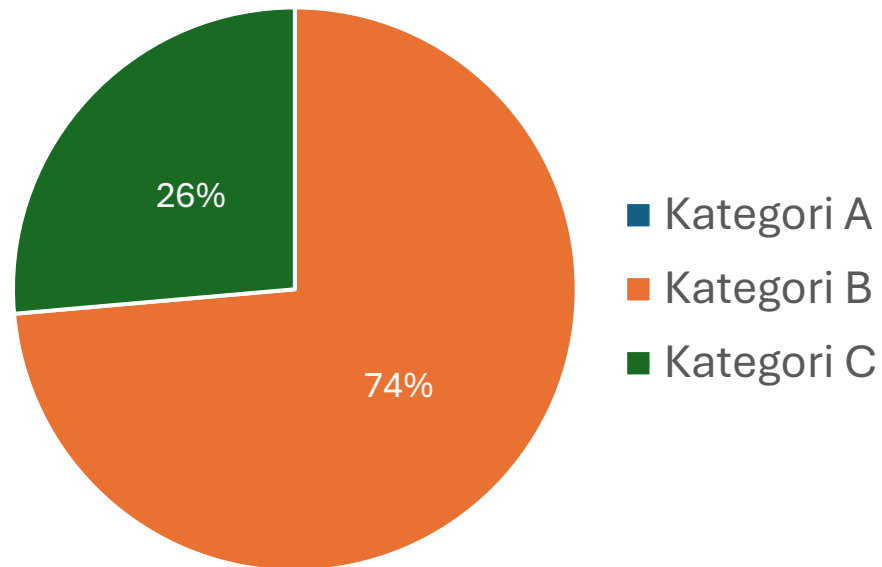
Gjennomsnittlig volum av kvantifiserte endringer som øker kostnader relativt til styringsmål

«Modning» av prosjektet utgjorde største kategori (C)

(kun kvantifiserte endringer fra loggene)



Hvilke kategorier endringer **reduserer** kostnad?



Gjennomsnittlig volum av kvantifiserte endringer som reduserer kostnader relativt til styringsmål

«Forslag til endringer» var den kategorien som bidro til de største reduksjonene i kostnad

➤ Reduksjoner i kostnad fordrer aktiv styring

Erfaringer med ordningen - eierstyringen

- Tydelighet på hva som skal oppnås og hva som gjelder av faste forutsetninger for prosjektet (hva er en endring)
 - Tydelig definert ansvar og myndighet prosjekt - eierside
 - Effektive beslutningsprosesser
- **Organisering og styringssystemer i virksomhetene må tilpasses**

Endringsloggene – noen observasjoner

- Endringsoppføringene
 - Plasseringen av endringer i kategorier varierende tolkning
 - Hva som regnes som endringer?
- Stor variasjon i
 - kvaliteten på loggene
 - Antall oppføringer
- Mangel på informasjon
 - Beslutningstaker
 - Kostnadstall
 - datering

Konklusjon

Vi ser at

- **Kvantitative data:** Små gjennomsnittlig avvik mellom styringsmål og estimat etter forprosjekt (forventningsverdi, median)
 - **Kvalitative data:** Intervjuobjektene mente ordningen hadde mange positive effekter
 - **Modning** av prosjektene utgjør en stor driver for kostnadsøkninger
 - For å **redusere** kostnad må det aktiv styring og initiativ til
-
- Det gjenstår litt utviklingsarbeid med selve ordningen
 - Organisering og styringssystemer for eier- og prosjektstyring må tilpasses

Implikasjoner

- **Bedre prioriteringer** av investeringsmidler mellom prosjekter
- **Økt produktivitet** – unngår å bruke penger på forprosjekt for noe som uansett har for høy kostnad
- Tilrettelegger for **aktiv styring** av kostnad og gevinster
- **Disiplinerende** – også mot eksterne aktører
- Redusert risiko for svekket **omdømme**
- Nyttig kunnskap med hensyn på mer realistiske kostnadsestimater i konseptvalgutredninger / KS1

Spørsmål og kommentarer

Takk for oppmerksomheten!

torbjorn.aass@ntnu.no

<https://www.ntnu.no/concept>



Forskningsprogrammet Concept

