

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 knyttet til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter.

Nytt fra Concept-programmet

Verdsetting av fremtidige investeringer Concepts internasjonale symposium 2012

Innhold:

Concepts internasjonale symposium 2012 **1**

Kåre P Hagen om diskonteringsrenta i langsiktige prosjekter **2**

Pilotevalueringer av effekter og måloppnåelse **2**

Historien om Nye Molde sykehus - så langt **3**

KS-ordningens innvirkning på kostnadsestimatene **3**

Om svarte svaner og det ukjente kjente **4**

Tidlige faresignaler i komplekse prosjekter **5**

IRNOP-konferansen 2011. Reisebrev **6**

Skygger fra "Evalueringssmonsteret" **6**

Større revisjon av Concepts database TrailBase **7**

Kurs i overordnet styring og tidligfasevurdering **8**

Aktuelle hendelser **8**

Programkomiteen

- Christophe Bredillet
CASR 3PM
- Tom Christensen
Universitetet i Oslo
- Hans Georg Gemünden
TU Berlin
- Kåre Petter Hagen
NHH
- Brian Hobbs
University of Quebec at Montreal
- Kim Forss
Andante - tools for thinking
- Mary McKinlay
Mary McKinlay Projects Ltd
- Ralf Müller
Umeå University
- Peter Morris
University College of London
- Victor Norman
NHH
- Petter Næss
Aalborg University
- Steinar Strøm,
Universitetet i Oslo
- Janice Thomas
Athabasca University
- Bjørn Andersen
Concept
- Nils Olsson
Concept
- Knut Samset
Concept
- Gro Holst Volden
Concept



Det femte internasjonale symposiet om overordnet styring av store investeringsprosjekter, avholdes på Losby Gods ved Lillestrøm den 19.-21. september neste år. Finansdepartementet er vertskap og Concept er arrangør.

Symposiet er en møteplass for forskere nasjonalt og internasjonalt, beslutningstakere, kvalitets-sikrere og andre aktører i den norske KS-ordningen. Det vil som tidligere være om lag 100 deltakere, og deltakelse skjer etter invitasjon.

Tittel på neste års symposium er: "Valuing the future – Public Investment and Social Return". En vil fokusere på de overordnede vurderingene av investeringer og spesielt på samfunnsnyttene av disse. Bruken av både ex ante og ex post evalueringer vil bli belyst.

Symposiet vil få seks parallelle sesjoner, som tar tak i både me-

todiske og praktiske utfordringer og erfaringer, dvs:

1. Samfunnsnytte i prosjektvurderinger
2. Bruken av evalueringer ved investeringsbeslutninger
3. Langtidsperspektivet
4. Det geografiske perspektivet på samfunnsnytte
5. Effektevaluering i etterkant av store investeringer
6. Vurderinger av nytte og kostnader – praksis i ulike land

Mer informasjon finnes på symposiets hjemmeside:

www.concept.ntnu.no/symposium/cs2012/default.htm

Programkomiteen er nå i arbeid for å fastsette det endelige programmet. Har du ideer og innspill, ta gjerne kontakt med symposiets leder Carl Christian Røstad. carl.c.rostad@sintef.no

Verdsetting av fremtiden

Kåre P. Hagen om diskonteringsrenta i langsiktige prosjekter

*Gjeldende praksis er å benytte en konstant rente (...)
Det innebærer uunngåelig en diskriminering av langsiktige prosjekter
Hagen diskuterer forhold som gjør at den optimale renten for et prosjekt vil falle over tid innenfor prosjektets tidshorisont.
(...)
i strid med gjeldende retningslinjer for nytte-kostnadsanalyse i Norge.*

I nytte-kostnadsanalyse av investeringer har vi behov for å sammenstille virkninger som kommer på ulike tidspunkter. Til dette benyttes en diskonteringsrente som kan tolkes som prosjektets avkastningskrav. Gjeldende praksis er å benytte en konstant rente over hele prosjektets levetid. Det innebærer uunngåelig en diskriminering av langsiktige prosjekter, som for eksempel rensetiltak eller andre miljøprosjekter, så vel som jernbaneprosjekter. Dette er blitt påpekt som problematisk, både ut fra et etisk perspektiv (hensynet til senere generasjoner) og ut fra en vurdering av hvordan risikoen reelt utvikler seg i de fleste prosjekter.

Professor Kåre P Hagen fra NHH har sluttført sin tredje Concept-rapport under det overordnede temaet miljø og nytte-kostnadsvurderinger. Rapporten fokuserer på diskonteringsrentens utvikling over tid, og er derfor relevant for alle investeringer med langsiktig tidshorisont. De to foregående studiene er utgitt som nr. 22 og 24 i Concept- rapport-serien og fokuserer mer eksplisitt

på håndtering av uheldige miljøvirkninger.

I den siste rapporten gjennomgås ulike teoretiske modeller for å forklare diskonteringsrenten, og Hagen diskuterer forhold som gjør at den optimale renten for et prosjekt vil falle over tid innenfor prosjektets tidshorisont. Han legger særlig vekt på usikkerhet rundt den fremtidige makroøkonomiske utviklingen, altså uavhengig av prosjektets egen risiko-profil. Dersom velstandsutviklingen ventes å avta over tid, eller det er usikkerhet knyttet til veksten,



Kåre P. Hagen. Professor emeritus ved Norges Handelshøyskole

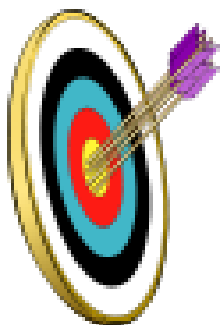
gir dette grunnlag for å legge større vekt på de langsiktige virkningene av prosjektet. Både en konsumbasert Ramsey-modell og en alternativkostnadsbasert rentemodell kan forklare at optimal rente følger en fallende profil over tid – i strid med gjeldende retningslinjer for nytte-kostnadsanalyse i Norge.

Ofte forbindes fallende diskonteringsrente med tidsinkonsistente (hyperbolske) preferanser. Det skulle bety at beslutningstakere vektlegger relativ tid fremfor absolutt tid frem til et utfall, og dermed at de vil vurdere ting annerledes etter som tiden går. I rapporten argumenterer Hagen imidlertid for at fallende diskonteringsrente er i samsvar med tidskonsistent planlegging.

Rapporten vil foreligge som Concept rapport nr. 27 og også kunne lastes ned fra Concepts hjemmeside i løpet av kort tid.

www.concept.ntnu.no/publikasjoner/rapportserie

Pilotevalueringer av effekter og måloppnåelse i KS-prosjekter som er kommet i driftsfase



Side 2

Etter snart 10 år med KS-ordningen er de første prosjektene kommet i driftsfasen. I tiden som kommer skal det gjennomføres ex post evalueringer av i hvilken grad KS-prosjektene realiserer tiltenkte effekter for brukere og samfunn. Dette gir grunnlag for læring og tilbakeføring av erfaringer i samsvar med Concept-programmets formål.

I første omgang skal det gjennom-

føres en pilotevaluering av fire prosjekter, der hensikten også er å prøve ut metodikk, vurdere omfang og hvordan slike evalueringer best kan gjennomføres i fortsettelsen. De fire prosjektene er

1. Svinesund kontrollstasjon
2. E18 Vinterbro-Ørje
3. Sandvika-Asker, jernbane og stasjon
4. Forsvarets missiltorpedobåter

Viktige tema vil være måloppnåelse, samfunnsøkonomiske virkninger, levedyktighet, gjennomføringsstrategi, og effekten av kvalitetssikringen.

Evalueringene er planlagt å skje i nær dialog med de involverte departementer og etater.

Pilotstudien starter i oktober 2011 og vil være ferdigstilt sommeren 2012.

Historien om Nye Molde sykehus - så langt...

SINTEF Helse har på oppdrag fra Concept dokumentert tidligfasen for nytt sykehus i Molde. Studien ble igangsatt i forbindelse med en større gjennomgang av tidligfasen i en rekke store statlige prosjekter (se Concept-rapport nr. 26). Prosjektet Nye Molde sykehus eies av Helse Nordmøre og Romsdal (HNR HF) som er en del av Helse Midt-Norge (HMN RHF). Prosjekter av denne størrelsen skal også gjennom en faglig godkjenning i Helse- og omsorgsdepartementet. Rapporten gir en kronologisk gjennomgang av planer, rapporter, møter og vedtak, helt fra før sykehusreformen i 2002 og frem til i dag. Den viser en lang og kronglete vei mot nytt lokalsykehus, som etter hvert stoppet helt opp.

En stor utfordring har vært at beslutning om nytt sykehus i Molde forutsetter avklaring på fremtidig sykehusstruktur og arbeidsdeling mellom sykehu-

sene i Nordmøre og Romsdal (Kristiansund og Molde). Dette spørsmålet var tilsynelatende avklart allerede i 2003, da HNR HF vedtok en to-sykehusløsning. Finansieringen av nytt sykehus i Molde har imidlertid stått uavklart gjennom hele planprosessen og departementet har gjentatte ganger påpekt at HMN RHF ikke har økonomisk bærekraft til alle de prioriterte investeringsprosjekter som er under planlegging og gjennomføring. Spørsmålet om sykehusstruktur, som burde vært reist i denne forbindelse, har vært systematisk skjøvet under teppet for å unngå konflikt. Statsråder i valgkamp har også bidratt til dette; det har ved flere anledninger kommet politiske uttalelser om at Nye Molde sykehus skal gjennomføres som planlagt, og således er det gitt luftige håp om nye penger eller lånemuligheter.

De siste par årene har departementet gått langt i å kreve en løsning med ett sykehus.



Nye Molde Sykehus på planleggingsstadiet

For å roe det politiske opprøret i Kristiansund legger departementet vekt på at dette skal ligge med likeverdig tilgjengelighet fra begge de to byene.

Prosjektgruppen Nye Molde sykehus må ha hatt en krevende arbeidssituasjon med meget uklare og vekslende signaler, og man kan spørre om eierne har gitt prosjektet så gode og forutsigbare rammebetingelser som et investeringsprosjekt til 3.5 mrd NOK krever. I rapporten dveles det også ved hvilken rolle prosjektorganisasjonen kunne ha

spilt, ved for eksempel å stille mer kritiske spørsmål ved det strategiske grunnlaget.

Status per i dag er at forprosjektet og planer for nytt sykehus i Molde stort sett er ferdige, men at gjennomføring er utsatt på ubestemt tid, og det er fortsatt uklart om de noen gang vil bli realisert. Det blir spennende å se hva som til slutt blir utfallet i denne saken.

Rapporten kan lastes ned fra Concepts hjemmeside www.concept.ntnu.no/publikasjoner/arbeidsrapporter

KS-ordningens innvirkning på kostnadsestimatene Nytt temahefte

Ole Morten Magnussens har tatt doktorgrad under Concept-programmet, og disputerte i fjor med avhandlingen

"Up-front assessment and quality assurance of major investment projects".

Magnussen har studert tidligfasen i store investeringsprosjekter og det norske kvalitetssikringssystemet. Hovedfokus er på kostnadstallene og KS2-prosessen, herunder sammenlikning av budsjettunderlaget utviklet i forprosjektet og kvalitetssikrers kostnadsanslag. Ved hjelp av empiriske data fra Concepts database har Magnussen gjennom

10 papers til internasjonale konferanser og journaler belyst hvordan KS-prosessen påvirker prosjektene og hvordan den kan bidra til å unngå underestimert og påfølgende kostnadssprekk.

Dette arbeidet vil nå bli å finne i en kortere og mer populærvitenskapelig form som Concept temahefte, og vil om kort tid kunne lastes ned her:

www.concept.ntnu.no/publikasjoner/temahefter





Programlederens hjørne

Om svarte svaner og det ukjente kjente

Svarte svaner brukes som en metafor for uventete hendelser som er vanskelige å forutsi, men som har store konsekvenser.

Internett, den første verdenskrig, ellefte september angrepet og PC-en nevnes som eksempler.

Modeller basert på ekstrapolering av eksisterende trender tar bare hensyn til det "kjente ukjente", men ikke det "ukjente ukjente".

At alle svaner er hvite var en etablert sannhet gjennom århundrene. Den hvite svanen er et symbol på renhet, verdighet og jomfruelighet. Da europeerne oppdaget Australia lærte de at det finnes svarte svaner. Det var en sensasjon. Forekomsten av ett eneste enkeltindivid var nok til å kaste om på en helt allmenn forståelse av fenomenet svane. Det var alt som skulle til for å snu opp ned på noe vi med sikkerhet trodde vi visste.

I ettertid konstaterte en imidlertid at den svarte svanen tilhørte samme art som de hvite. Fenomenet ble rasjonalisert ut fra en erkjennelse om at ikke alle svaner er helt hvite, det finnes grader av hvithet.. Den svarte svanen kunne derved forklares som et tilfelle av ekstremt avvik av hvithet blant svaner.

Fenomenet svarte svaner ble brukt i en bok av N.N. Taleb i 2007 som metafor for uventete hendelser som er vanskelige å forutsi, men som har store konsekvenser. Han hevder at slike hendelser til sammen spiller en langt større rolle i historien enn mer vanlige hendelser. Ja, at et lite antall svarte svaner forklarer det meste som har skjedd i historien: i samfunnet, i økonomien, i det private, osv. Uttrykket brukes om hendelser som:

1. kommer som en overraskelse
2. får store konsekvenser
3. i etterkant rasjonaliseres som noe en kunne eller burde ha forstått ville skje

Taleb regner mange av de store vitenskapelige oppdagelsene, teknologiske gjennombrudd og historiske hendelser som svarte svaner. Internett, første verdenskrig, ellefte september-angrepet og PC-en nevnes som eksempler. Det samme gjelder åpenbart også for terroraksjonen i Oslo den 22. juli i år.

Taleb er opptatt av de negative hendelsene og hva man kan gjøre for å unngå svarte svaner. Ettersom det er snakk om over-skridelser som i prinsippet ikke kan forutsies mener han at man må forsøke å forebygge ved å gjøre samfunnet, økonomien, etc. mer robust mot at negative hendelser skal oppstå, samt å bli bedre rustet til å dra nytte av positive hendelser. Han mener

Ja	1. Det kjente kjente	2. Det kjente ukjente
	3. Det ukjente kjente	4. Det ukjente ukjente
Nei		
	Ja	Nei
	Kunnskap finnes	

at den ustrukturerte tilfeldigheten vi finner i vår virkelighet likner den strukturerte tilfeldigheten en finner i spill. Men det betyr ikke at virkeligheten kan simuleres for å forutsi svarte svaner. Modeller basert på ekstrapolering av eksisterende trender, mener han, tar bare hensyn til det "kjente ukjente", men ikke det "ukjente ukjente".

Disse uttrykkene assosieres med USA's daværende forsvarsminister Donald Rumsfeld som i februar 2002 uttalte følgende til pressen, noe som er blitt mye sitert i ettertid:

"There are known knowns; these are things we know that we know.

We also know that there are known unknowns; that is to say, there are things that we know we do not know.

But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know."

Utsagnet er retorisk brilliant og ble brukt for å (bort)forklare en meget dårlig begrunnelse for hvorfor USA gikk til angrep på Irak: Opprinnelig visste man det alle visste, nemlig at Saddam Hussein var i besittelse av og hadde brukt slike våpen, altså kategori 1: det kjente kjente. Ettersom letingen etter disse våpnene ikke ga resultater beveget man seg over i kategori 2:

Det ble i økende grad klart at man visste at det var ting man ikke visste, eller det kjente ukjente. Og til slutt unnskyldes det hele med at det er ting vi ikke vet at vi ikke vet. USA visste ikke at Irak ikke hadde store lagre av masseødeleggelsesvåpen, dvs. kategori 4, her omtalt som det ukjente ukjente.

Forsvarsministeren ga med dette en komprimert beskrivelse av det som planleggere og beslutningstakere fyller arbeidsdagene sine med, nemlig å identifisere det ukjente og bruke dette som grunnlag for analyse og beslutninger, enten i form av faktiske opplysninger, estimer eller sannsynligheter. Men beskrivelsen til Rumsfeld er ikke fullstendig. Som figuren ovenfor viser finnes det ennå en type erkjennelse, nemlig det som kan betegnes som det ukjente kjente, dvs. kategori 3 i figuren. I praksis viser det seg ofte at denne typen informasjon er vel så viktig som de tre andre kategoriene. Et

Forts. svarte svaner og det ukjente kjente

eksempel fra Irakkkrigen kan være overgrepene i Abu Ghraib-fengslet. Mange visste om disse, men det hele var lenge ukjent for allmenheten. Man hadde derfor en tikkende bombe som viste seg å trolig ha større virkning på folks oppfatning av USA's medvirkning i krigen enn de manglende bevisene på masseødelegelsesvåpen. (Slavoj Žižek, 2004).

Betydningen av det ukjente kjente ser vi også i tilretteleggingen og kvalitetssikringen av enkelte store investeringsprosjekter, om enn på en annen måte: Vesentlig kunnskap mangler eller legges ikke på bordet i analyser eller når

beslutninger skal tas. Hvor mange av idrettslederne var klar over at kostnadsestimatet for Tromsø-OL var urealistisk lavt? I hvilken grad ble scenariene for moderne krigføring med smarte presisjonsvåpen fra mobile plattformen lagt til grunn for beslutningen om anskaffelsen av nye fregatter? I hvilken grad ble prognosene om befolkningsvekst lagt til grunn da (over)dimensjoneringen av det som nå er St.Olavs Hospital i Trondheim ble bestemt?

Det er mange eksempler på tilfeller der utfallet av analyse og beslutning kunne vært annerledes, dersom kjent men kontrollert informasjon hadde kommet klarere frem og på et tidligere tidspunkt i tidligfaseprosessen. Dette er blant annet dokumentert i Concept-rapport nr. 26 om tidligfaseprosessen i store offentlige investeringsprosjekter.



sortert vekk de dårligste prosjektene og dermed spare samfunnet for store utgifter, og for en lang og kanskje bortkastet tidligfaseprosess som i tilfellet Stad skipstunnel.

KS-ordningen er i prinsippet et tiltak som skal gjøre beslutningsprosessen mer robust, og forebygge at vi ender opp med for mange uønskete svarte svaner.

Mange svaner er resultat av overskridende hendelser og derfor uunngåelige. Men for de som skyldes forhold en allerede kjenner til vil en bli innhentet av historien og da hjelper det ikke å bortforklare miseren med dårlige unnskyldninger i ettertid.

Referanser

Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House, 2007 and 2010, New York

Slavoj Žižek, What Donald Rumsfeld Doesn't Know that he Knows about Abu Ghraib, *In These Times*, May 2004

Erik Whist og Tom Christensen, *Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner*. Concept rapport nr. 26

Det finnes en fjerde kategori, nemlig det som kan betegnes som det ukjente kjente: Vesentlig kunnskap mangler eller legges ikke på bordet i analyser eller når beslutninger skal tas.

Vår oppgave er ikke bare å bidra til at det ukjente blir kjent, men også og sørge for at det kjente ikke utelates eller tilsløres.

Tidlige faresignaler i komplekse prosjekter

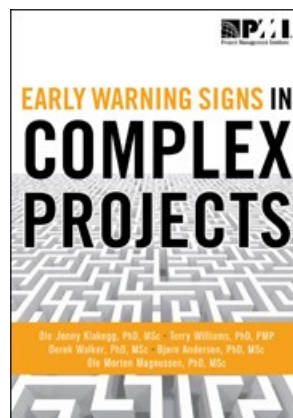
Rapporten "Early Warning Signs in Complex Projects" av Ole Jonny Klakegg, Terry Williams, Bjørn Andersen, Derek Walker og Ole Morten Magnussen, er tilgjengelig fra PMI.

Rapportene er utarbeidet i et samarbeidprosjekt mellom NTNU og Universitetet i Southampton som er delfinansiert av PMI. Studien tar for seg casestu-

dier av prosjekter og drøfter hvordan faresignaler kan oppdaget på et tidlig tidspunkt og hva en kan gjøre for å unngå de problemene som kan oppstå.

Rapporten kan bestilles via Concepts hjemmeside:

www.concept.ntnu.no/publikasjoner



IRNOP-konferansen 2011. Reisebrev



20.-22. juni var ca. 170 av verdens fremste eksperter på prosjektledelse samlet til den 10. IRNOP-konferansen som ble avholdt i Montreal. Vertskap var Universitetet i Quebec, Montreal (UQAM). IRNOP er et internasjonalt forskernettverk innen prosjektledelse.

Det faglige programmet omfattet hele 17 strømmer. Disse spant fra prosjektfagets historie, via porteføljer, kompleksitet og styring, til HR-utfordringer prosjektet møter i kraft av å være en midlertidig organisasjon. UQAM ga uttrykk for at kvaliteten på innkomne papers var svært høy og mange var blitt refusert i år.

Som Concept-forskere er vi opptatt av hvordan samfunnet kan styre statlige investeringsprosjekter, eller "governance". Flere foredrag fokuserte på hvordan prosjektet vil respondere når det møter normer, krav

og kontrollsystemer fra ulike hold og nivåer. Dersom disse ikke er konsistente kan en få uønskede resultater. Spesielt kan offentlige tiltak ha overordnede og delvis motstridende mål som enkeltprosjekter må forholde seg til. Prosjektet kan i tillegg ha sin egen "logikk", noe som vanskeliggjør tilbakeføring av kunnskap til den permanente organisasjonen som prosjektet ofte er en del av. Dette er viktige temaer siden prosjekter i stadig større grad benyttes som virkemiddel også i offentlig sektor, både for å bygge infrastruktur og for å løse utfordringer i "myke" sektorer.

Videre fant vi det interessant å overvære de foredragene som fokuserte på tidligfasevurderinger av investeringslevedyktighet (sustainability). Dette handler om å ha et holistisk og langsiktig perspektiv hvor man tar hensyn til alle berørte /

interessegrupper. Vi merket oss at selv om "alle" mener det er viktig å fokusere på investeringslevedyktighet, synes ingen å ha funnet et verktøy som vurderer dette på en god måte på prosjektnivå.

De beste bidragene til konferansen vil bli publisert i en spesialutgave av Project Management Journal, som også vil lage en utgivelse med porteføljestyling som tema der en benytter materiale fra konferansen.

I tillegg til det faglige programmet, ble det også arrangert en båtturn på elven St. Lawrence, samt en forelesning om urbane utviklingsprosjekter og tilhørende vandring i Montreals internasjonale kvartal. Vi hadde noen fine dager i en meget vakker, livlig og internasjonal storby.

Neste IRNOP-konferanse avholdes i 2013 i Oslo, i regi av Handelshøyskolen BI og Norsk Senter for Prosjektledelse. Vi ønsker professor Jonas Söderlund og resten av hans team lykke til.

Knut Samset og Gro Holst Vol-



Skygger fra "Evalueringsmonsteret"

«For mye informasjon er et hinder for læring», sa tidligere utdanningsminister og makuttredet Gudmund Hernes til en forsamling av 200 forskere, konsulenter og offentlige bestillere ved åpningen av Evalueringskonferansen 2011 på Gardermoen 1.-2. september. Bruken av evaluering i offentlig

virksomhet har økt kolossalt de siste årene. Og virksomheten produserer informasjon. Mengder av informasjon - så mye at dosent Lena Lindgren ved Göteborgs universitet i 2006 utga boken «Utvärderingsmonsteret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn».

På konferansen tegnet hun et bilde av dagens massive evalueringsregime og vår store tiltro til

resultatmålinger og evalueringer, og hevdet at det ikke er bevist at dette fører til bedre resultater i offentlig sektor. Har noen veid nytten av informasjonen opp mot negative utilsiktede effekter? Hun ga flere eksempler på at resultatmålinger kan skape perverse incentiver, at folk gjør kun det de blir målt på, og i verste fall at den faglige kulturen i virksomheten blir

ødelagt. I tillegg krever rapporteringsmøllen enormt mye tid og ressurser.

Henrik Berg Rasmussen fra Dansk Rigsrevision fortalte om erfaringer med evalueringer i Danmark basert på en metaanalyse av evaluering gjennomført av hans egen etat. Studien konkluderte blant annet at en fant følgende gjennomgående trekk:

Forts. Skygger fra “Evalueringsmonsteret”

1. Evalueringene kvalifiserte viten som en allerede hadde, i større grad enn å bidra med ny informasjon
2. De bar preg av å være resultat av rutinemessig, mer enn problemtilpasset praksis
3. De ga anbefalinger som var kostnadsøkende og ikke umiddelbart implementerbare



Flere av innleiderne pekte på at mange ser et behov for å lære mer om hvordan evaluering brukes i staten. Brukes de aktivt og systematisk som styrings- og ledelsesverktøy – eller gjøres de ad hoc og tilfeldig? Tar politikerne hensyn til resultatene? Fører det til innovasjon og nye løsninger, eller bidrar det kun til en kontroll retrospektivt? Er mandatene for avgrenset, og bør oppdragsgivere i større grad holde mandatet mer åpent slik at mer eksplorative evalueringer blir mulig? Senter for statlig økonomistyring (SSØ) ved lederen Marianne Andreassen tok sterkt til orde for at vi trenger evalueringer i staten, men at en må bli mindre opptatt av å rapportere hva vi gjør og flinkere til

å måle hva vi oppnår ved det vi gjør.

Åpenbart er det slik at for lite informasjon også er et hinder for læring. Det er utvilsomt mye å lære av tidligere evalueringer for å forbedre nytten av fremtidige. SSØ har samlet nesten 700 evalueringer som er tilgjengelige for nedlasting. Disse omfatter alt fra samfunnsøkonomiske analyser i tidligfasen til ex post evalueringer av effekter, virkemidler og organisatoriske endringer og finnes på nettsiden:

www.evalueringsportalen.no.

Neste års Evalueringskonferanse vil bli avholdt 5.-7. september 2012 i Kristiansand, med foreløpig tittel ”Tendenser i norsk evaluering”.

*Dagens store tiltro til
resultatmålinger og
evalueringer (...)
Har noen veid nytten
av informasjonen opp
mot negative utilsiktede
effekter? (...)
I verste fall kan den
faglige kulturen i
virksomheten bli
ødelagt.*

Større revisjon av Concepts database TrailBase avsluttes nå

Siden oppstarten av programmet har Concept systematisk samlet inn data fra alle prosjekter som har vært underlagt KS-ordningen. Dataene er blitt registrert i databasen ”TrailBase”. Hensikten har vært å skaffe materiale for forskning som kan brukes til å utvikle prosjektfaget og forbedre kvalitetssikringsordningen.

Det har vært behov for å forbedre grensesnitt og fleksibilitet med hensyn på hva slags data som kunne legges inn i den gamle databaseløsningen

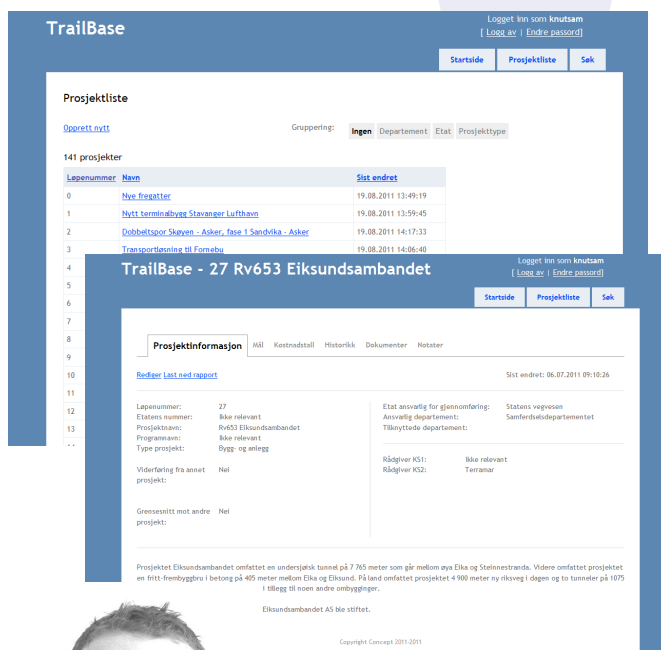
Nye TrailBase består av en database med et webgrensesnitt, samt et elektronisk filarkiv. I databasen er ulike nøkkelinformasjon om prosjektene samlet, slik som kostnadstall, målformuleringer og historikk. I tillegg finnes en oversikt over relevante dokumenter for prosjektene slik som KS-rapporter, plandoku-

menter og styringsdokumenter. Originaldokumentene er samlet som primærkilder i filarkivet.

Løsning og grensesnitt i nye TrailBase er designet med hensikt å kunne samle alle data om et investeringstiltak, og gjøre disse raskt søkbare og lett tilgjengelige. TrailBase er på denne måten tenkt å fungere som et ”nav” i forskning på alle prosjekter som har vært underlagt kvalitetssikringsordningen. Databasen og arkivet oppdateres etter hvert som ny informasjon og nye dokumenter kommer til.

På sikt er det tenkt at både forskere og personer med tilknytning til kvalitetssikringsordningen kan gis hel eller delvis tilgang til databasen. Mer informasjon om dette vil følge når løsningen er ferdig utviklet.

Spørsmål kan rettes til Torbjørn Aass på torbjorn.aass@ntnu.no.



Kurs i overordnet styring og tidligfasevurdering av store investeringsprosjekter

Nyhetsbrev
nr. 3 2011

NTNU har et bredt kurstilbud for etterutdanning i prosjektleidelse og tilgrensende fag. Flere av kursene er basert på lærebøker og materiell utviklet av Concept.



Kurset "Fra behov til prosjekt" vil være særlig relevant for ansatte i departementene som har ansvar for målformulering, utvikling av prosjekt-konsepter og overordnet styring av store investeringsprosjekter.

Kurset gir studiepoeng og kan inngå i NTNUs masterprogram i organisasjon og ledelse,

med spesialisering i prosjektleidelse eller annet studium ved NTNU hvor det passer inn. Det kan også tas som enkeltstående fag.

Våren 2012 sikter Concept mot å kunne tilby et eget og tilpasset studieopplegg for ansatte i departementene. I den grad vi har kapasitet ønsker Concept også å stå til disposi-

sjon for departementer og andre aktører i KS-ordningen som har behov for faglige innspill, presentasjoner og fasilitering av workshops, noe vi har gjennomført i statlige virksomheter ved flere anledninger.

Ta kontakt med:
knut.samset@ntnu.no

Aktuelle hendelser

Kvalitetssikringsforum,

Finansdepartementets forum for erfaringsutveksling mellom aktørene i den norske KS-ordningen, finner sted på Lysebu i Oslo 22.-23. september 2011.

"Prosjekt 2011", årets prosjektkonferanse har tittelen "Å lykkes med prosjekt" og finner sted 20. oktober. Konferansen arrangeres av Norsk Senter for prosjektledelse (NSP) og Dataforeningen. Concept sponser konferansen og vil delta som utstiller. Informasjon om konferansen finnes her: www.nsp.ntnu.no/prosjekt2011

Forskningsprogrammet Concept utvikler kunnskap som sikrer bedre ressursutnytting og effekt av investeringsprosjekter. Fokus er tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering er vedtatt. En hovedaktivitet er å drive følgeforskning knyttet til store, statlige investeringsprosjekter. Programmet er finansiert av Finansdepartementet.

Programmet skal være en samarbeidsarena som involverer offentlig forvaltning, forskningsmiljøer og fagmiljøer i næringslivet. Resultatene er åpent tilgjengelig og publiseres fortløpende, blant annet på programmets nettsider.

SSØs årskonferanse 2012

arrangeres 26. januar, for beslutningstakere og fagansvarlige i statsforvaltningen. Tittelen denne gang er "Tid for nye grep - når ett år ikke er nok" og handler altså om langsiktig styring.

Nettverk for samfunnsøkonomisk analyse

SSØ arrangerer en samling i dette nettverket den 8. desember 2011.

Mer informasjon om SSØs aktiviteter finner du her: www.sfs.no

Internasjonalt skjer det også

interessante ting:

2011 Benefit-Cost Analysis Conference 20.-21.

oktober 2011, University of Washington.

evans.washington.edu/research/centers/benefit-cost-analysis/2011-conference

IPMA World Congress

2011 9.-12. oktober 2011, Brisbane, Australia.

www.ipma2011.com

Concept-programmet

NTNU/
Høgskoleringen 7A
7491 Trondheim

Programleder:
Professor Knut Samset
73594641

Forskningssjef:
Gro Holst Volden
73594670 / 95745565

FINN OSS PÅ
INTERNETT:

WWW.CONCEPT.NTNU.NO