

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

Nytt fra Concept-programmet

2015 Nyhetsbrev nr. 3

Store investeringsprosjekter og prosjektmodeller i kommunesektoren

Riktige konseptvalg og god kostnadskontroll er ikke bare viktig i statlige investeringsprosjekter. Skolebygg, sykehjem og andre kommunale prosjekter påvirker hverdagen til de fleste av oss. Omfanget av de årlige investeringene i kommunal sektor er betydelig – over

50 milliarder kroner. Investeringsprosjekter som ikke møter innbyggernes behov eller belaster kommunens økonomi på en slik måte at det totale tjenestetilbudet blir skadelidende, vil få negative konsekvenser for både innbyggere og næringsliv.

Det er bakgrunnen for stu-

dien «Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag.» Basert på medieoppslag om mer eller mindre mislykkede kommunale prosjekter, var antakelsen at prosjektmodeller med krav i tidligfasen ikke var særlig utbredt i kommunesektoren og at man kunne ha mye å lære av staten.

Et positivt funn var derfor at landets ti største kommuner i stor grad legger vekt på god utredning og politisk forankring i prosjekters tidlige fase. Ni av landets ti største kommuner har de senere årene innført såkalte investeringsreglement, som blant annet stiller krav til beslutningsunderlaget ved ulike beslutningspunkter. Hva

Innhold:

Store investeringsprosjekter og prosjektmodeller i kommunesektoren	1
Nytt temahefte om estimeringsprosessen	2
Ettrevaluering av PERFORM-prosjektet	4
Status etter 12 etterevalueringer	5
Programleders hjørne. Informerte valg og informasjon	7
Ny rammeavtale om kvalitetssikring	10
KS-forum 2015	10
Kostnadskontroll i KS2-prosjekter	11
Regjeringens beslutningsgrunnlag	11
Evalueringskonferansen 2015	12
AACE's annual meeting	14
Aktuelle hendelser	14



Holmenkollen – et prosjekt som ble gjennomført utenfor rammen av en overordnet prosjektmodell. Oslo kommune har i ettertid innført en prosjektmodell som er svært lik statens. Foto: "Bakken2" by Gislus - Own work. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Commons

Store investeringsprosjekter og prosjektmodeller i kommunesektoren forts.

Rapporten anbefaler at en ser nærmere på muligheten for harmonisering av retningslinjer og praksis i kommunesektoren.

reglementene omfatter varierende, det gjelder både hvilke prosjekter som omfattes, antall beslutningspunkter, forholdet mellom administrasjon og politikere, type krav og omfang av krav, og om en benytter kvalitetsskring. Det som går igjen er at en har et sterkt fokus på byggeprosjekter. Bygg utgjør da også mel-

lom 40 - 50 prosent av de kommunale investeringene.

Studien har ikke tatt sikte på å svare på i hvilken grad reglementene følges og om de fører til bedre prosjekter. Inntrykket er at praksis varierer. Dessuten at erfaringsoverføringen mellom kommuner er begrenset og at det ikke finnes felles retningslinjer

for behandling av kommunale investeringsprosjekter. Rapporten anbefaler at en ser nærmere på muligheten for harmonisering av retningslinjer og praksis i kommunesektoren.

Rapporten kan lastes ned her: www.ntnu.no/web/concept/concept-rapportserie



Forfatterne er Jostein Staupe Aksdal, Høgskolen i Stord/Haugesund, og Concept-forskerne Morten Welde og Inger Lise Tyholt Grindvoll

Nytt temahefte om estimeringsprosessen



Mye av det faglige grunnlaget for kostnadsestimering i KS-ordningen er utarbeidet ved Institutt for bygg, anlegg og transport ved NTNU. Dette har også vært et viktig fokusområde i Concept-programmet, noe som er grundig dokumentert i Concept-rapportene nr. 10 til 15.

Concept publiserer også temahefter med enklere og mer pedagogiske fremstillinger av utvalgte tema. Temahefte nr. 4 dreide seg om kostnadsestimering under usikkerhet og oppsummerte en del grunnleggende begreper og teknikker.

Som en oppfølging utgir vi nå temahefte nr. 6 som dreier seg om selve prosessen frem mot å utarbeide et kostnadsestimat under usikkerhet. Det omfatter forberedelser, gjennomføring av gruppeprosess, etterarbeid og rapportskrivning. Sentrale tema er de ulike roller, gruppesammensetning, hvordan unngå ensidig optimisme (systematisk skjeving), og sikre en bred og åpen tilnærming slik at alle typer usikkerhet blir tatt hensyn til.

Temaheftet er skrevet av førsteamanuensis Olav Torp, universitetslektor Frode Drevland og tidligere førsteamanuensis Kjell Austeng fra NTNU, som alle er blant Norges fremste eksperter på området. Vi har tatt en prat med en av dem, Olav Torp. Han

har selv deltatt i mange estimeringsprosesser, holder jevnlig kurs for transportetatene, og var med og utviklet Anslag-metoden til Statens vegvesen. Hva er hans inntrykk av status i de statlige etatene i dag når det gjelder usikkerhetsanalyse?

Mitt inntrykk er at etatene har systematiske rutiner for estimering og usikkerhetsanalyser og at de har jobbet mye med metode og kompetansebygging de senere årene. Enkelte etater har lagt ned et arbeid for å sertifisere prosessledere for usikkerhetsanalyser selv, mens andre praktiserer rammeavtale med konsulenter for innleie av prosessledere.

I grunnlaget for beslutning om finansiering mener jeg at usikkerhetsanalyse av estimatene i

Nytt temahefte om estimeringsprosessen forts.

dag er godt innarbeidet. Jeg er mer usikker på hvor godt innarbeidet det er i tidligfase. Fortsatt ser en ut til å mangle gode og relevante metoder for å fange opp at de fleste prosjektene undergår store forandringer fra de tidligste analysene og frem til prosjektslutt.

Hva er så de største utfordringene med å utarbeide gode estimater?

En utfordring er å få satt av nok tid. Det omfatter også tid til forberedelsene, som er en undervurdert fase i estimeringsprosessen. En annen utfordring er ressurs- og kompetansesituasjonen, både for prosessledere og deltakere i prosessen.

Vi ser at det som i analysesammenheng betraktes som faste forutsetninger, ofte viser seg å endre seg etter hvert som prosjektet går fremover. Usikkerhet i forutsetningene må også synliggjøres. Det interessante er ikke nødvendigvis hva kostnaden blir gitt dagens forutsetninger, men hva kostnaden blir til slutt, gitt de endringene som bør forventes.

En siste faktor er den generelle overoptimismen. Dette er tendensen for folk og organisasjoner til å underestimere tid,

kostnad og risiko, og samtidig overvurdere nytten av de samme tiltakene. Det skjer selv når de har erfaringer med tids- eller kostnadsoverskridelse fra tilsvarende tiltak.

Noen ganger overskrides



Olav Torp, førsteamanuensis ved NTNU og en av forfatterne av temaheftet.

budsjettene – hva mener du at hovedårsaken til det er?

Det kan være to enkle svar på dette. Enten at budsjettet er for lite, typisk fordi en ikke har greid å forutse alle kostnadene eller at en har undervurdert risiko. Eller så er kostnadene høyere enn de burde være. Det kan skyldes dårlig styring, eller at usikkerheten har slått negativt ut. En må huske at det er i usikkerhetens natur at en noen ganger vil overskride og andre ganger underskride.

Til slutt, hvilke forskningsspørsmål bør Concept og

andre forskningsmiljøer se nærmere på innenfor dette fagområdet?

Å studere hva som faktisk har skjedd i prosjektene er veldig interessant. Er det den usikkerheten som kom ut som viktigst i usikkerhetsanalysene, som har slått ut i prosjektene? Svaret på dette kan gi viktig input til fremtidige usikkerhetsanalyser. Samtidig sier det noe om hvordan usikkerheten har blitt håndtert i gjennomføringen av prosjektet.

Videre er det som nevnt behov for å forbedre kostnadsestimering og usikkerhetsanalyse i tidligfase. Hvordan klarer vi bedre å forutse kostnadene og usikkerheten når tidshorisonten

er så lang at vi vet at behovene og kravene vil endre seg.

Man kan i tillegg med fordel kan se nærmere på kravene til kalkylenøyaktighet som er innarbeidet, de såkalte akseptkriteriene, og hvilken effekt det har å sette krav til nivået på usikkerhet. Det bør vurderes hvor relevante og formålstjenlige disse er.

Det nye temaheftet kan lastes ned her: www.ntnu.no/web/concept/concept-temahefter

Det interessante er ikke nødvendigvis hva kostnaden blir gitt dagens forutsetninger, men hva kostnaden blir til slutt, gitt de endringene som bør forventes.

Hvordan klarer vi bedre å forutse kostnadene og usikkerheten når tidshorisonten er så lang at vi vet at behovene og kravene vil endre seg?

Etterevaluering av KS-prosjekter IKT-prosjektet PERFORM

En utilsiktet
virkning av
prosjektet, har vært
læring og
effektivisering både
internt og eksternt.
Prosjektet har også
bidratt til
videreutvikling av
en kontrakt-
standard for IKT-
prosjekter.



Heidi Ulstein, Partner i Menon Business Economics, har vært prosjektleder for evalueringen av PERFORM

PERFORM er et stort IKT- og endringsprosjekt ved Statens pensjonskasse som ble gjennomført i perioden 2008-2012. Bakgrunnen var Pensjonsreformen, som medførte store endringer i regelverket og krevde tilpasninger i produkter, arbeidsprosesser og IT-systemer. PERFORM var et av de første IKT-prosjektene i offentlig sektor som benyttet såkalt smidig prosjektmetodikk.

På oppdrag fra Concept har Menon Business Economics og Vivento, gjennomført en etterevaluering av prosjektet.

Samlet vurderer konsulentene prosjektet som meget vellykket, med score 5 eller 6 på alle kriteriene. En peker på at det har vært krevende å vurdere ambisjonsnivået i resultatmålene. Prosjektet var igjennom hele tre runder med KS2, og rammene ble endret nokså nært opp til ferdigstilling. Det ble drevet frem av en reform, og «måtte» levere på tid, derfor valgte en å starte opp før regelverksendringene var avklart.

Kort om resultatene per kriterium:

•**Produktivitet:** Prosjektet holdt seg innenfor den (endelige) styringsrammen, og oppnådde i hovedsak også resultatmålene for tid og kvalitet.

•**Måloppnåelse:** Effektmålene handlet om å opprettholde driften (riktige pensjonsutbetalinger til riktig tid) og

kundetilfredsheten, sørge for god informasjon om reformen, og at en skulle begrense økningen i forvaltningskostnadene. Med noen mindre avvik vurderes disse målene som nådd. Evaluatør påpeker at enkelte av målene var ambisiøse.



•**Virkninger:** Det var noen negative virkninger under prosjektperioden, men de positive virkningene i etterkant har vært langt større. En utilsiktet, men viktig virkning av prosjektet, har vært læring og effektivisering både internt og eksternt. Prosjektet har også bidratt til videreutvikling av en kontraktstandard for IKT-prosjekter.

•**Relevans:** Prosjektet synes å være i samsvar med viktige prioriteringer både innad i Statens pensjonskasse, for medlemmer og kunder og for eierdepartement. Den gamle løsningen var utdatert og ville ikke vært funksjonell for å løse behovet. En kan ikke utelukke at andre løsninger

kunne vært like gode, men evaluatør mener det ikke er opplagt hva dette skulle være.

•**Levedyktighet:** Det er sannsynlig at måloppnåelsen vil være god også i et lengre tidsperspektiv, gitt kontinuerlig drift, vedlikehold og forbedring. Systemet har en høy grad av fleksibilitet, og den vellykkede innføringen av uforenterformen i ettertid benyttes som en indikator på det. Evaluatør peker på at Statens pensjonskasse er mest sårbar for endringer hos NAV, men at etatene har et godt formalisert samarbeid.

•**Samfunnsøkonomisk lønnsomhet:** En har gjort en kvalitativ vurdering av prosjektets kostnader opp mot nytten, og konkludert– med at netto nåverdi trolig er større

enn null. Usikkerheten er stor, blant annet fordi det ikke foreligger et veldefinert nullalternativ, men evaluatør legger til grunn at en videreføring av det gamle IKT-systemet uansett ville ført med seg betydelige kostnader for å kunne ta hensyn til de vedtatte reformene.

Evaluatør trekker til slutt frem et sett av suksesskriterier og læringspunkter i rapporten. Samtidig påpeker man at ikke alle er overførbare til ethvert annet IKT-prosjekt.

Rapporten kan lastes ned her: www.ntnu.no/web/concept/evalueringsrapporter

Status etter 12 etterevalueringer

Gro Holst Volden, forskningssjef i Concept

2015, nr. 3

Staten blir stadig bedre på å utrede sine investeringsprosjekter før beslutning om gjennomføring. Men det er også behov for å se i bakspeilet og lære av erfaring fra gjennomførte prosjekter. En sentral oppgave for Concept-programmet er å evaluere KS-prosjektene etter hvert som de ferdigstilles, for å trekke lærdom for fremtiden. Som et første steg gjennomførte vi i 2011-12 fire pilotevalueringer for å teste ut et felles evalueringsformat, se Concept-rapport nr. 30, Volden og Samset (2013). Det er senere laget en tilhørende lærebok, Samset (2014) og retningslinjer for scoresetting (Concept, 2015).

Evalueringsmodellen skal sikre en bred og overordnet evaluering av prosjektene, både operasjonelt (gjennomføringen av prosjektet) og taktisk/strategisk (effekter for brukere og samfunn). Modellens seks kriterier er følgende:

- **Produktivitet:** Nådde man resultatmålene? Ble prosjektet tids- og kostnadseffektivt gjennomført?
- **Måloppnåelse:** Oppnådde man de ønskede effektene for brukerne (effekt målet)?
- **Virkninger:** Er positive sidevirkninger maksimert og negative minimert?
- **Relevans:** Er prosjektet i tråd med brukeres og samfunnets behov og prioriteringer?
- **Levedyktighet:** Vil de positive effektene vedvare over tid?
- **Samfunnsøkonomisk effektivitet:** Står nytten i forhold til ressursbruken?

Per november 2015 er 12 prosjekter evaluert etter den-

ne modellen. Vi har dels brukt egne forskere men også involvert hele åtte eksterne evalueringsfaglige miljøer. Seks av prosjektene er innenfor samferdselssektoren (fire vei- og to jernbaneprosjekter), tre er statlige bygg, det er to IKT-prosjekter og ett forsvarsprosjekt. Tabellen nedenfor oppsummerer teamenes vurderinger på en skala fra 1 (lavest) til 6 (høyest). Dette er en skjønnsbasert kvantifisering og en må selvsagt gå til evalueringsrapporten for utfyllende informasjon og begrunnelse.

De fleste prosjektene kommer godt ut i et operasjonelt perspektiv, med score 4,8 i gjennomsnitt på kriteriet produktivitet. Ti av prosjektene overholdt kostnadsrammen, og syv kom innenfor styringsrammen. Kun to prosjekter hadde forsinkelser (det ene helt marginalt) og fire fikk mindre trekk på grunn av kvalitet eller funksjonalitet. Samtidig kan det bemerkes at det i minst ett av prosjektene har vært foretatt omfattende endringer og tilpasninger i de første driftsårene, delvis på grunn av at det var valgt for

enkle/billige løsninger i gjennomføringen. I et annet prosjekt ble det gjort en forenkling som potensielt vil medføre lavere nytte (tapt opsjon) på lang sikt. Generelt er det viktig at en har et levetidsperspektiv på kostnadene. En annen bemerkning gjelder tre av samferdselsprosjektene, som kun var parseller i en større utbygging. Selv om det enkelte prosjekt er godt og effektivt gjennomført, kan en hevde at denne type oppsplitting er lite kostnadseffektivt.

Når det gjelder det taktiske og strategiske perspektivet (de resterende fem kriteriene) er resultatene litt mer blandet. Spesielt lønnsomheten vurderes som lav eller svært usikker i flertallet av prosjektene. Måloppnåelsen blir til dels vurdert som god, men usikker i de prosjektene som ikke hadde formulert gode mål. Ansvar for å realisere målene syntes i liten grad å være plassert. Relevans i forhold til samfunnets behov var i flere tilfeller lav og/eller kunne vært høyere med et annet konseptvalg. Enkelte av prosjektene hadde uheldige side-

De fleste
prosjektene
kommer godt ut i
et operasjonelt
perspektiv
(men)
det er viktig at en
har et
levetidsperspektiv
på kostnadene.

Prosjektnavn	Sektor	Produktivitet	Måloppnåelse	Virkninger	Relevans	Levedyktighet	Samf.øk. effektivitet
Statlig Kontrollområde Svinesund	Bygg	6	4	4	5	5	
Svalbard Forskningspark	Bygg	6	4	5	5	5	3
Høgskolesenteret på Remmen i Halden	Bygg	5	4	4	4	5	4
Skjold-klasse MTB-er	Forsvar	4	4	4	3	2	2
NAV IKT Basis	IKT	5	6	4	3	5	3
PERFORM	IKT	5	5	5	5	6	5
Dobbeltspor Asker-Sandvika	Jernbane	5	3	4	5	5	3
Dobbeltspor Stavanger-Sandnes	Jernbane	4	4	4	5	5	3
E18 Momarken - Sekkelsten	Veg	3	5	4	5	5	6
E6 Riksgrensen - Svingensbogen	Veg	5	6	5	5	5	6
Eiksundsambandet	Veg	5	6	5	4	5	5
Lofoten Fastlandsforbindelse (LOFAST)	Veg	4	5	4	3	4	3
Gjennomsnitt		4,8	4,7	4,3	4,3	4,8	3,9

Status etter 12 etterevalueringer forts.

*Som én sa: «i løpet
av en lang
tidligfase ble nytt
bygg til slutt et mål
i seg selv, og da vi
endelig fikk
finansiering var de
egentlige målene
glemt».*

virksomheter som trolig kunne vært unngått eller begrenset dersom en hadde hatt fokus på dette i tidligfasen.

En har hatt visse utfordringer med manglende referanseverdier, dette gjelder alle kriteriene unntatt produktivitet. Blant annet måtte evaluator reformulere målene i flere tilfeller, fordi de opprinnelige målene rett og slett ikke kunne brukes som realistisk referanse for evaluering. Tilgangen til data var også utfordrende, og da særlig før-data. En antar at underlaget for å vurdere prosjektene i et taktisk og strategisk perspektiv vil være bedre for prosjekter som har gjennomgått KVVU og KS1. Ingen av disse 12 prosjektene hadde det, kun KS2.

I den grad en kan si noe om sektorforskjeller, basert på disse få prosjektene, kan en fremheve byggeprosjektene som alle fikk høy score på produktivitetskriteriet. Veiprojektene skiller seg på den annen side positivt ut på måloppnåelse og lønnsomhet. Det kan kanskje innvendes at målene i veiprojekter er lett oppnåelige. Det handler gjerne om tidsbesparelser og færre ulykker, effekter som er direkte knyttet til veistandarden og vil realiseres så snart veien åpner. Bygge- og jernbaneprosjektene har gjerne mer ambisiøse effektmål som krever en større og mer integrert innsats ut over selve prosjektet. Jernbaneprosjektene skulle for eksempel gi økt kollektivandel, mens byggeprosjektene skulle gi faglige og/eller økonomiske synergier for brukerne av bygget. Evalueringene viser at slike mål er krevende å nå, og at det ikke skjer uten at en kombinerer

ulike virkemidler og yter dedikert innsats over tid. For eksempel – i alle de tre byggeprosjektene ble det formulert mål om synergier av samlokalisering, men på evaluerings-tidspunktet var det slett ikke alle beboerne i bygget som hadde nevneverdig fokus på dette. Som én sa: «i løpet av en lang tidligfase ble nytt bygg til slutt et mål i seg selv, og da vi endelig fikk finansiering var de egentlige målene glemt».

De to jernbaneprosjektene vurderes som relevante og levedyktige i lys av samfunnets behov for miljøvennlig transport i byområder, samtidig som de er lite lønnsomme. Det kan tyde på at samfunnsøkonomisk lønnsomhet er vanskelig å beregne. Men det kan også være et uttrykk for at lønnsomhet ikke nødvendigvis er det eneste eller viktigste målet med prosjektene. Tidligere studier har vist at lønnsomhet har liten innvirkning på prosjektprioriteringen, og også i disse 12 prosjektene var det kun ett som hadde en målformulering direkte knyttet til prosjektets nytte-kostnadsbrøk. Det betyr ikke at den beregnede lønnsomheten er uinteressant, men det viser hvor viktig det er å bruke en evalueringsmodell med flere kriterier.

Fremover vil flere prosjekter som har gjennomgått KS2, og etter hvert også KS1, komme i driftsfasen. Concept tar sikke på å evaluere mange av disse prosjektene, og resultatene skal brukes til å forbedre analysene og prosessene som brukes i tidligfasen. Samtidig vil vi gjennom andre delstudier trekke ut mer inngående lærdom om særlig utfordrende effekter og prosjekttyper.

Evalueringsrapportene legges løpende ut på nettsiden. Ytterligere fire evalueringer vil ferdigstilles rundt årsskiftet. Evalueringresultatene presenteres ved hjelp av et presentasjonsverktøy på en sammenfattende, strukturert og oversiktlig måte.

Mer informasjon om evalueringene finnes her:

www.ntnu.no/web/concept/etterevaluering-av-prosjekter

Referanser

Concept, 2015, Etterevaluering av statlige investeringsprosjekter i regi av Concept-programmet. Retningslinjer for evaluator,

Samset, Knut, 2014, Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess, Fagbokforlaget

Volden, Gro Holst, og Samset, Knut, 2013, Etterevaluering av statlige investeringsprosjekter. Konklusjoner, erfaringer og råd basert på pilotevaluering av fire prosjekter, Concept-rapport nr. 30



Programleders hjørne. Professor Knut Samset

Informerte valg og informasjon

2015, nr. 3

Store avgjørelser, svakt beslutningsunderlag

De fleste dagligdagse valgene gjør vi uten en klar strategi men bare ved å stole på egen erfaring og intuisjon. Viktige valg, for eksempel slike som har store økonomiske konsekvenser, krever større innsats.

Vi ønsker gjerne å tro at det er de store beslutningene som først og fremst former våre liv – men vet at vi kanskje i like stor grad påvirkes av tilfeldigheter. Beslutningene er et hjelpemiddel enten vi står overfor problemer, utfordringer eller muligheter. Å foreta fornuftige valg er avgjørende for utfallet.

Noen valg vil være selvsagte, men de fleste er komplekse og innebærer valg mellom alternativer. De kan være vanskelige å ta. Mange valg berører flere enn oss selv. Om du tar lett på vesentlige beslutninger er sjansen stor for at du i etterkant angreir. Det er mange grunner til at vi ofte velger å skyve på vanskelige beslutninger. Imidlertid kan det føre til at situasjonen forverrer seg og valget blir enda vanskeligere, eller at vi går glipp av muligheter som vi vil angre på hele livet – fordi sjansen ikke kommer tilbake - toget er gått.

Å gjøre fornuftige valg er selvsagt grunnleggende viktig for oss. Men det er ikke en iboende egenkap vi har, men en ferdighet som i større eller mindre grad er utviklet hos hver enkelt. Det

positive er at ferdigheter kan forbedres ved opplæring og trening. Vi lærer også av erfaring, men vet at det kan være en kostbar og ineffektiv måte å lære på. Og i viktige spørsmål som for eksempel gjelder yrkesvalg er muligheten for å satse på prøving og feiling begrenset.

I enhver beslutningssituasjon står vi overfor ett eller flere problemer. Hvert problem har ett eller flere alternative løsninger. Den ideelle måten å løse problemet på er det vi kaller den rasjonelle beslutningsprosessen som i prinsippet har følgende steg:

1. Klargjør hva som er problemet
2. Konkretiser hva målet bør være
3. Identifiser alternative løsninger
4. Vurder konsekvenser av alternativene
5. Gjør det mest hensiktsmessige valget

Men dette er omstendelig og tungrodd, og modellen har flere svakheter. For det første er problemet slik det blir beskrevet eller oppfattet ofte sterkt forenklet og tatt ut av sin sammen-

heng. For det andre vet vi at i virkeligheten kan det meste gå galt. I fysikkens verden, der en bare forholder seg til naturlovene og det meste er målbart og forutsigbart fungerer den rasjonelle be-

Et rasjonelt valg

En bjørn oppdager en gruppe turister ved et vann og kommer i fullt firsprang ut av skogsbrynet. Turistene oppdager dette, kommer seg opp av vannet og løper. En av dem strever med å få på seg joggeskoene først. En annen roper: "Løp! Du kan ikke løpe fra bjørnen selv om du har sko på!"

"Nei", er svaret, "men jeg kan løpe fra dere".

slutningsmodellen perfekt. Da blir oppgaven som å skulle treffe et mål som står stille. I menneskenes verden kan det hende at det ikke er mulig å fremskaffe informasjon nok til engang å forstå problemet, og i enda mindre grad til å forutsi konsekvensene av forskjellige valg. Oppgaven blir da mer som å skulle skyte på blink fra en bil i full fart mot et mål som beveger seg tilfeldig mellom trærne inne i en skog.

Dette er et utdrag av en bok som kommer ut i desember: Knut Samset og Fred Wenstøp, «Smarte valg», NKI forlag, 2015.

Med de begrensningene som dette innebærer er allikevel den rasjonelle planleggingsmodellen noe av det beste vi har for å legge grunnlag for en fornuftig beslutning. Men vi er ikke særlig flinke til å anvende modellen slik den er beskrevet. Nettopp på grunn av kompleksiteten har vi en tilbøyelighet til å se litt stort på det meste. Ofte mangler vi viktig informasjon, innsikt og perspektiv for å kunne definere problemet. Men selv om vi har tilstrekkelig informasjon er det i praksis slik at vi bare forholder oss til en begrenset del av

Intuitive ledere

En amerikansk studie fant at bedriftsledere i gjennomsnitt over tid skifter fokus og oppgaver hvert niende minutt. En fant samtidig at lederne i stor grad unngikk systematiske, analytiske data og hadde en tilbøyelighet til å stole mer på egne intuitive vurderinger. (Mintzberg, 1975).

Situasjonen er nok blitt bedre siden den gang, men at intuisjon fremdeles spiller en sentral rolle ble bekreftet i en norsk doktorgradsstudie 30 år senere (Henden, 2004)

Å gjøre fornuftige

valg er selvsagt

grunnleggende

viktig for oss.

Men det er ikke

en iboende

egenskap vi har,

men en ferdighet

som i større eller

mindre grad er

utviklet hos hver

enkelte.

Programleders hjørne forts.

den. Forskning viser at beslutningstakere ofte gjør valg som de intuitivt mener er fornuftige fremfor systematisk analyse, selv der de har tilstrekkelig informasjon. Folk tar mange beslutninger hver dag og har ganske enkelt

ikke tid og ressurser til å analysere for å foreta mest mulig rasjonelle valg. De blir derfor intuitive mer enn rasjonelle.

Intuitive valg påvirkes i stor grad tommelfingerregler basert på egen erfaring. Dette kalles også for heuristikk. Det er kognitive snarveier som reduserer komplekse problemer til enklere kognitive oppgaver, og effektiviserer beslutningstakingen. Vurderingene man får ved å bruke heuristikker er ofte gode nok, men fører også til systematiske skjevheter. Ofte reduserer det antall alternativer som kunne vært vurdert. Ofte er vi ikke bevisst bruken av dem slik at vi ikke ser hvilken effekt de har på egne valg.

Informerte valg

Heuristikk og intuisjon, prøving og feiling er nødvendige hjelpemidler i dagliglivet, og i mange tilfeller resulterer dette i fornuftige valg. Men det er stor enighet om at det er fornuftig med informerte beslutninger bygget på kunnskap og analyse. Det legger grunnlaget for at beslutningen skal bli så god som mulig, eller i alle fall bedre enn om vi ikke har slik informasjon.

Vår mulighet til å gjøre informerte valg er i dag bedre enn noen sinne. Før var folk avhengig av

Forenklet beslutningsstrategi

Mange pokerspillere unngår av prinsipp å forsøke å bygge opp en straight med fem kort i rekke – mens de gjerne forsøker å samle til flush med fem kort i samme farge. Dette til tross for at sannsynligheten for å få utdelt en straight er om lag dobbelt så høy som å få utdelt en flush.

informasjonen vil ha variabel kvalitet og vi blir etter hvert flinkere og mer kritisk til det vi finner. Dermed blir vi også bedre til å ta bedre beslutninger.

Informasjonens godhet

Mye av informasjonen som lastes ned fra Internett er gratis, men det vil allikevel alltid være en tidskostnad forbundet med informasjonsøket. Dessuten vil informasjonsgrunnlaget aldri være fullstendig uansett hvilke ressurser som settes inn. Grunnlaget for beslutning vil derfor alltid måtte være en kombinasjon av fakta og antakelser.

Forskning viser at det i prinsippet er slik at nytteverdien av å samle inn informasjon er størst i startfasen av informasjonsøket. Etter hvert krever det mer ressurser å skaffe tilleggsinformasjon, samtidig som nytten av denne informasjonen avtar, som vist i figuren. Utfordringen blir derfor å stoppe på et fornuftig tidspunkt, som gir størst nytte i forhold til kostnaden.

Det en må legge vekt på er for det første at informasjonen i størst mulig grad er relevant. Med det menes at informasjonen er nødvendig for å gjøre det aktuelle valget. Hvordan vi kan avgjøre om noe er relevant eller ikke, er i seg selv et interessant spørsmål, fordi folk kan ha forskjellige oppfatninger av hva som er relevant i en gitt situasjon. Noen vil avvise informasjon som irrelevant dersom den ikke passer med det de allerede i utgangspunktet har bestemt seg for er riktig. Andre vil hevde at relevant informasjon er det som får oss til å stoppe opp og reflektere over det vi vet og de antakelsene vi har gjort til nå. Og ofte er det ikke mulig å avgjøre hva

biblioteker, bøker, aviser, telefon og telefaks og så videre for å skaffe seg informasjon. I mange tilfeller måtte man å kjøpe tjenester fra spesialiserte informasjonsleverandører. Med dagens søkemotorer er informasjon tilgjengelig øyeblikkelig via Internett og datatjenester. Feriereiser kan planlegges og bestilles hjemme i stua uten kontakt med reisebyråer. Drosjesjåføren som før hadde enerett på å bestemme kjøreruten spør i dag passasjerer om hvilken rute han vil ta. Han vet at passasjerer kan sjekke hva som er den korteste ruten på sin mobil/GPS. Legen hadde tidligere enerett på kunnskapen og kunne regne med at hans diagnose ble akseptert. Nå opptrer han i større grad som rådgiver fordi han er vant til at pasientene har skaffet seg informasjon om symptomer og mulige diagnoser på forhånd, kanskje mer enn fastlegen som vanligvis er allmennpraktiker. Nå oppfordres vi til å dele den informasjonen vi har skaffet oss og stille spørsmål. Vi lærer da samtidig at tilgang til informasjon ikke nødvendigvis gjør oss i stand til å gjøre det riktige valget, legens kompetanse og erfaring er som regel avgjørende.

Dyrs valg: Helt konge

Det var en gang en gris som kunne telle, og det var det ingen andre dyr som kunne. Da det ble oversvømmelse og alle dyrene måtte over en elv, og de hadde en båt som bare kunne ta fem dyr av gangen, ble grisen valgt til konge. For det var han som kunne telle. (Stein Mehren)

Den såkalte informasjonsrevolusjonen gjør at vi i større grad tar informerte valg, og at vi blir bedre til å lete opp og bruke informasjon. Mye av den lettest tilgjengelige

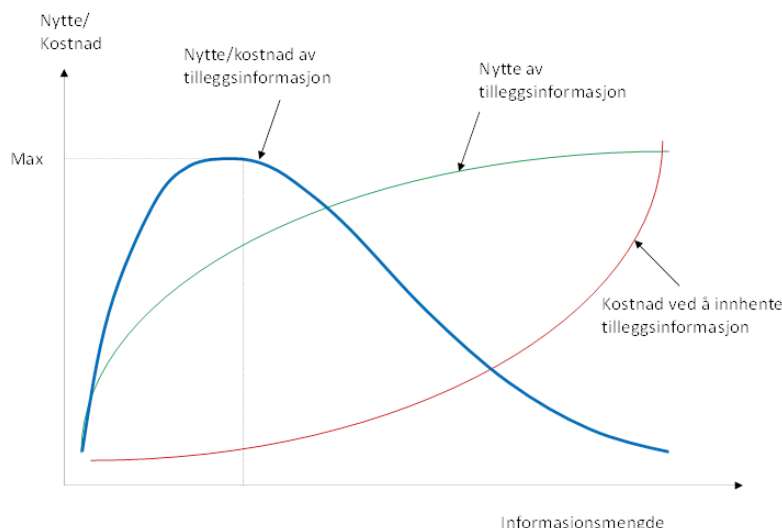
Den rasjonelle
planleggings-
modellen er noe
av det beste vi
har for å legge
grunnlag for en
fornuftig
beslutning. Men
vi er ikke særlig
flinke til å
anvende
modellen slik den
er beskrevet.

som er relevant informasjon på forhånd, det finner vi først ut når vi har foretatt vårt valg.

For det andre skal en være klar over at kvaliteten på informasjonen er viktigere enn mengden. For mye informasjon kan bidra til å øke usikkerheten fordi det øker sannsynligheten for motstridende informasjon. Det kan gjøre det vanskeligere å ta et valg. Vi mister oversikten, og alternativer som både har positive og negative sider virker forvirrende. Og er det noe vi er notorisk dårlige på er det nettopp å velge når vi står overfor slike alternativer. Hvordan skal vi veie fordelene og ulempene mot hverandre og hvordan skal vi foreta fornuftige sammenligninger mellom alternativene når vi har mange kriterier å ta hensyn til? Det er ikke uten grunn at journalister sjelden henvender seg til spesialister når de ønsker klare uttalelser. Men det finnes selvsagt visse unntak.

For det tredje så kommer spørsmålet om hvilket presisjonsnivå man skal velge. Hvor nøyaktig må informasjonen være? Som nevnt er det generelt slik at kostnaden ved å fremskaffe informasjon øker sterkt når presisjonen økes. Folk har en tilbøyelighet til å være for opptatt av presisjon. I en tidlig søkefase, når oppgaven er å vurdere helheten mer enn de ulike valgalternativene, så vil behovet for presisjon være mindre. Da er vi mer tjent med å øke bredden i informasjonstilfanget enn presisjonen og erfaringsmessig basere oss mer på kvalitativ informasjon enn på tallbasert informasjon.

Internett gir oss tilgang til nesten ubegrensede mengder informasjon, som gjør at vi kan nå over mer og få gjort ting raske enn tidligere. Men i mange



Figur: Nytteverdien av å samle inn informasjon er størst i startfasen. Etter hvert krever det mer ressurser å skaffe tilleggsinformasjon, samtidig som nytten av tilleggsinformasjonen avtar. Utfordringen blir å stoppe på et fornuftig nivå som gir størst nytte i forhold til innsatsen.

tilfeller stiller det større krav til vår egen vurderingsevne for å finne den mest hensiktsmessige informasjonen og gjøre fornuftige valg. Rådene er mange. Nettsiden www.sunnskepsis.no som omhandler helse relatert informasjon, gir for eksempel slike råd. Der anbefales vi å orientere oss i litteraturen før konsultasjonen hos behandleren og spesielt sette oss inn i forskningsbasert informasjon. Vi konfronteres med følgende sjekkliste til hjelp for å sjekke informasjonen (forkortet):

1. Er informasjonen relevant for meg?
2. Fremgår det tydelig hvilke informasjonskilder som er brukt?
3. Fremgår det tydelig når informasjonen er produsert?
4. Er fremstillingen balansert og objektiv?
5. Inneholder den referanser til ytterligere støtte og informasjon?
6. Refererer den til om det er usikkerhet knyttet til effektene av eventuell behandling?
7. Beskriver den hvordan behandlingen virker?
8. Beskriver den fordelene ved behandlingen?

9. Beskriver den ulike risiko-områder ved behandlingen?

10. Fremgår det tydelig at det kan finnes mer enn ett behandlingsalternativ?

Livet som informasjonssøker er altså ikke blitt lettere med Internett, men resultatet av informasjonssøket kan bli bedre. Man må alltid huske på at det er mye useriøs informasjon blant det vi finner. Det kan være reklame, ikke minst reklame fordekt som informasjon som er bevisst ensidig for å få frem et bestemt budskap. Det kan være desinformasjon som er feilaktig eller unøyaktig med overlegg, for å gi en bestemt effekt. Eller det kan være dårlig informerte partsinnlegg i blogger som er preget mer av personlige holdninger enn av kunnskap. Slik sett representerer Internett en enorm intellektuell utfordring for hver enkelt av oss som uvegerlig vil gjøre oss mer skeptiske til informasjon som er lett tilgjengelig, men som samtidig gjør at vi blir i stand til å ta gode informerte valg.

Kvaliteten på informasjonen er viktigere enn mengden. For mye informasjon kan bidra til å øke usikkerheten fordi det øker sannsynligheten for motstridende informasjon.

Ny rammeavtale om kvalitetssikring

Det er nylig inngått ny rammeavtale med seks konstellasjoner av rådgivningsselskaper/institutter. Avtalen er den fjerde i rekken og har en varighet på to år med opsjon på to års forlengelse.

Konsulentkonstellasjonene er:

- Atkins Norge AS, Promis AS, Oslo Economics AS
- DNV GL AS, ÅF Advansia AS, Menon Business Economics AS
- Dovre Group AS, Transportøkonomisk institutt
- Holte Consulting AS, Samfunns- og næringslivsforskning

AS, Proba Samfunnsanalyse AS, A-2 Norge AS

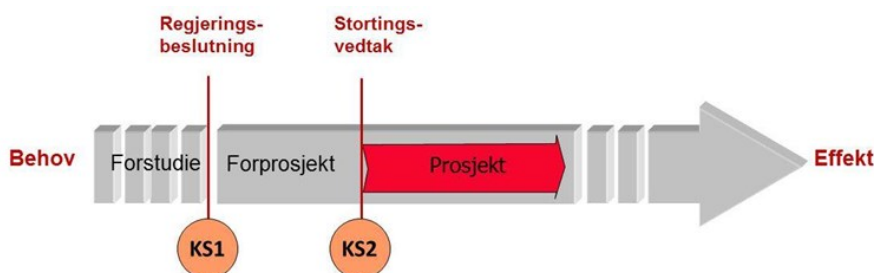
- Metier AS, Møreforskning Molde AS
- PricewaterhouseCoopers AS, Teleplan Consulting AS, Concreto AS, Tyréns AB

Innholdet i ordningen er i hovedsak som tidligere. Terskelverdien for krav om ekstern kvalitetssikring er fortsatt 750 millioner kroner. Den viktigste endringen er at spørsmålet om kontraktstrategi skal behandles allerede ved KS1. Dersom det vurderes som tjenlig med tidlig involvering av leverandører, skal kontraktstrategien utvikles

ferdig så langt det er mulig på dette stadiet.

Alle prosjekter skal presenteres som helhetlige, integrerte prosjekter – det gjelder også bygg, hvor en hittil har hatt praksis for å skille ut brukerutstyr som eget prosjekt. En ønsker videre at kvalitetssikrerne, på en bedre måte enn tidligere, presenterer en sammenligning mellom KS-rapportens analyse og etatens/departementets analyse.

Det skal innføres en enhetlig nummerering av KS-rapportene for å få bedre oversikt.



Kvalitetssikringsforum 29.-30. oktober

Finansdepartementet inviterer omtrent en gang i året til Kvalitetssikringsforum. Målet med samlingen er å informere om ny rammeavtale, samt utveksle erfaringer på tvers av aktørene som berøres av KS-ordningen. Concept deltar også på samlingen og bidrar med sitt forskningsarbeid til programmet.

Årets forum ble avholdt 29.-30. oktober 2015 på Holmen

fjordhotell i Asker. Deltagerne var om lag 70 nøkkelpersoner fra departementer, etater og rådgiverfirmaene i den nye rammeavtalen.

I tillegg til informasjon fra Finansdepartementet om ny rammeavtale, og smakebiter av Concepts forskningsarbeid, orienterte Statsbygg om et FoU-arbeid om kostnadsutvikling mellom KS1 og KS2 i byggeprosjekter, og to departementer fortalte om bruk av KVVU og KS1 i strategisk planlegging i departementene. Kontraktstrategi i tidligfase var også et tema som ble diskutert, i lys av endringene i rammeavtalen på dette punktet. Forsamlingen fikk råd og tips fra en erfaren

kvalitetssikrer, Stein Berntsen i Dovre Group.

Til slutt hadde en også gruppearbeid om fire tema:

- 1) Ettorevaluering - hvordan tilrettelegge bedre for dette i forkant, og sikre at resultatene kommer til nytte,
- 2) Kvalitetssikrerrollen og habilitet, herunder bruk av KS-rådgivere i KVVU-arbeid,
- 3) Samfunnsøkonomisk analyse og skjønn, med fokus på de ikke-prissatte virkningene, og
- 4) Kostnadsutvikling mellom KS1 og KS2 - hva kan gjøres for å unngå at prosjektene vokser dramatisk i denne perioden.



KS2-ordningen skal sikre kostnadskontroll i store statlige investeringsprosjekter. Etter som kostnadsrammen settes nær P85 og styringsrammen nær P50, bør en forvente at henholdsvis 85 % og 50 % av prosjektene i en stor portefølje havner innenfor kostnads- og styringsrammen.

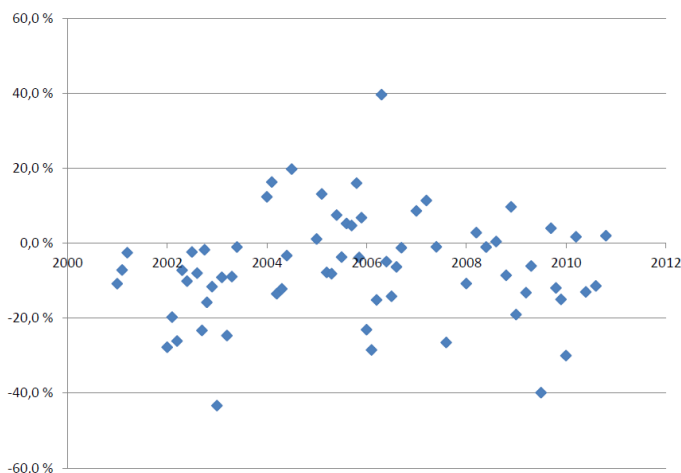
Concept publiserte i 2013 resultatene for de 40 første ferdigstilte KS2-prosjektene. En fant at 80 % var innenfor Stortingets kostnadsramme og 45 % innenfor styringsrammen. Resultatet var derfor meget godt, og nært opptil det nivået som usikkerhetsanalysene tilsier. Oversikten ble oppdatert året etter, og viste da litt svakere resultater for de nyeste prosjektene. Av til sammen 51 prosjekter var nå kun 75 %

innenfor kostnadsrammen og 45 % innenfor styringsrammen. Vi har nå registrert sluttkostnad fra til sammen 67 prosjekter. De nye prosjektene trekker gjennomsnittet noe opp igjen. De samlede resultatene viser dermed at 79 % av prosjektene har en sluttkostnad på eller innenfor kostnadsrammen og at 48 % ligger innenfor vedtatt styringsramme. Sluttkostnaden ligger i gjennomsnitt marginalt (2,8 prosent) over styringsrammen.

Hittil er i overkant 200 prosjekter kvalitetssikret. I tiden som kommer vil en få enda flere data etter hvert som disse gjennomføres og sluttføres. I tillegg til å se om trenden holder seg, vil vi gå nærmere inn på variasjoner og årsaker. For eksempel indikerer resultatene

at det var flere overskridelser blant prosjekter som ble startet i perioden 2004-08 enn før og etter (se figur). Dette kan indikere at markedsutsikkerheten ikke er tilstrekkelig ivare tatt i usikkerhetsanalysene, slik at resultatene svinger med konjunktorene.

Arbeidsrapporten er utarbeidet av forsker Morten Welde og kan lastes ned her: www.ntnu.no/web/concept/arbeidsrapporter



Har regjeringen fått et bedre beslutningsunderlag med KS-ordningen?

Concept gjennomførte i vår en utredning for å svare på om KVVU- og KS-rapportene har gitt regjeringen et bedre beslutningsunderlag enn tidligere. Rapporten er nå tilgjengelig på Concepts hjemmeside:

www.ntnu.no/web/concept/arbeidsrapporter

Vurderingen er basert på en sammenligning av beslutningsgrunnlaget i et utvalg prosjekter før og etter år 2000, til sammen 21 prosjekter, samt intervjuer med sentrale ledere og fagpersoner i åtte berørte fagdepartementer.

Resultatet av gjennomgangen er vist i tabellen. Beslutningsgrunnlaget er blitt bedre, både ved at en har fått grundigere analyser som dekker flere sentrale momenter, og at en vurderer flere alternativer mot hverandre. Grunnleggende forutsetninger er tydeliggjort og man har innført et felles format.

Bevisstheten om at prosjektforslagene skal gjennom en ekstern kvalitetssikring skjerper dessuten årvåkenheten hos aktørene. Intervjurunden viste at vurderingen hos de berørte var overveiende positiv.

Det er imidlertid også noen forbedringsområder. Blant annet viser gjennomgangen av beslutningsunderlaget at langsiktigheten og vurderingen av levedyktighet kunne vært bedre, også i prosjektene som har gjennomgått KS-ordningen. Flere informanter nevnte også utfordringen ved at det er politiske valg som blir kvalitets-sikret av private konsulenter. Det er viktig at politikernes handlemåte ikke begrenses av ordningen.

Rapporten er ikke en evaluering av KS-ordningen som sådan. En har bare vurdert kvaliteten på et lite utvalg rapporter, men ikke sett på hvor-

dan fagdepartementene har brukt rapportene i sine innstillinger til regjeringen eller om dette har påvirket de politiske beslutningene.

		Produktivitet	Måloppnåelse	Virkinger	Relevans	Levedyktighet	Samfunnsøkonomisk analyse
Prosjektene fra 1999-studien	Ekeberg-tunnelen	S					
	Utbygging av Tromsø lufthavn	S					
	Prosjektet dobbelt spor på Østfoldbanen	S					
	Osterøybroen	S					
	Høyskolen i Hedmark avdeling Rena	B					
	Justervesenets bygg på Kjeller	B					
	Høyesteretts Hus	B					
	Norsk bakke-til-luft missilsystem (NASM)	F					
	Befals- og mannskapsmesse på Terningsmoen	F					
	VHF Multi-rolle radio (MRR)	F					
SSD/KS2	Sikkerhetsstabens (FO/S) kontorbygg på Kolsås	F					
	Rv Sokna-Ørgrenvika	S					
	Dobbeltspor Holm-Holmestrand-Nykirke	S					
	Rehabilitering av Norges Idrettshøgskole (NIH)	B					
	Nytt ytre kystfartøy	F					
KVVU/KS1	Ny IKT-løsning for departementene	A					
	E16 Bjørge-Øye	S					
	IC-strekningene	S					
	Fengselskapasiteti fem fylker ¹	B					
	Sensorer for militær luftromsovervåking	F					
	OLI Oslo 2022	A					

Beslutningsgrunnlaget i elleve gamle og ti nye prosjekter, hvor grønn farge = grundig og utfyllende, lys grønn: akseptabelt, gult = svakt og rødt = ikke tilstrekkelig / mangler.

Evalueringskonferansen 2015

Hvert år inviterer Norsk evalueringsforening, i samarbeid med EVA-forum, til en konferanse for oppdragsgivere, evaluatore og forskere som ønsker faglig oppdatering og diskusjon rundt relevante evalueringsfaglige temaer og problemstillinger.

Årets konferanse fant sted 24.-25. september på Gardermoen. Medarrangør og praktisk ansvarlig var i år Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) med AFI og NOVA.

Gjennomgangstemaet var evaluering som arena for makt og avmakt. Gjennom 26 presentasjoner ble det reist spørsmål som: Hvem bestemmer at noe skal evalueres – eller at noe ikke skal evalueres? Hvordan oppleves det å bli evaluert? Hva er hindringene for at evaluering blir brukt som virkemiddel for læring?

De ca. 170 tilhørerne fikk møte faglig dyktige og engasjerende innledere som er sentrale i det norske evalueringslandskapet, som blant annet riksrevisor Per-Kristian Foss, Difi-direktør Ingelin Killengren og jus-

professor Eivind Smith, for å nevne noen. Konferansen hadde også internasjonale bidragsytere, som redaktør Elliot Stern i tidsskriftet Evaluation (UK) og professor Peter Dahler-Larsen ved Universitetet i København.

Heidi Bull-Berg fra SINTEF/Concept presenterte en studie om utforskning av bruk av Big Data i evaluering. Dette skapte mye interesse og diskusjon. Store datamengder som uansett samles inn for andre formål, kan få økt verdi i evalueringssammenheng, og det gir nye muligheter til å samle inn data svært effektivt og til å koble ulike data.

Presentasjonene ligger tilgjengelig på Norsk evalueringsforenings nettsted: <http://norskevalueringsforening.no/>

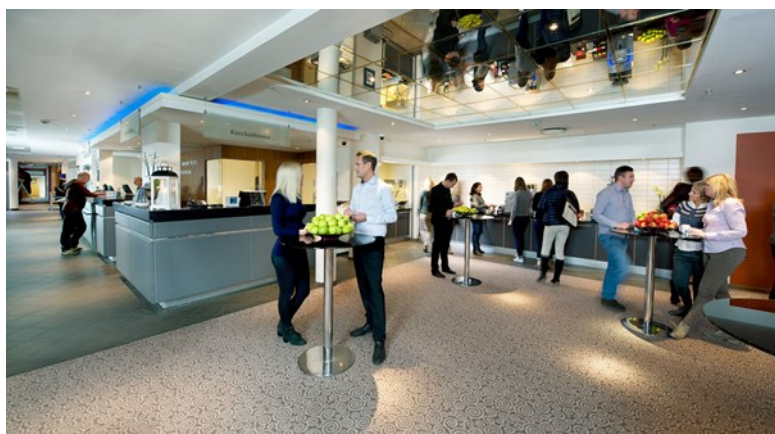


Foto: Marthe Ervik

Evalueringsprisen

Vinneren av Evalueringsprisen 2015 ble annonsert på konferansen. Prisen tildeles for god planlegging, gjennomføring og/eller oppfølging og bruk av en evaluering. Prisen ble i år tildelt

Tone Alm Andreassen fra HiOA (bilde) og Jacob Aars fra UiB, for boken «Den store reformen – Da NAV ble til».

Vi gratulerer!



Concepts forskningssjef – styreleder i Norsk evalueringsforening

Norsk evalueringsforening holdt sin generalforsamling i tilknytning til konferansen. Generalforsamlingen valgte Concepts forskningssjef Gro Holst Volden til ny styreleder for to år. Concept-programmet har hatt en aktiv

rolle i foreningen på ulike måter i flere år.

Mer informasjon om foreningen, dens arbeid og øvrige styremedlemmer finnes her:

<http://norskevalueringsforening.no/>



Prosjekt 2015

Årets konferanse var lagt til Trondheim den 15. oktober, med et omfattende og variert program. Det var hele 25 foredrag og 174 deltakere. Årets program var godt komponert med mange aktuelle og interessante problemstillinger. Nedenfor noen observasjoner og refleksjoner.

Regjeringskvartalet

Presentasjonen av det nye regjeringskvartalet fikk en sentral plass. Den viste at vi vil få et anlegg som både er åpent og dominant i bybildet, men allikevel ikke prangende i utformingen, fordi det holder seg godt innenfor byens eksisterende skyline. Men det vil ta mange år å komme dit, så byråkratene vil fortsatt bli sittende spredt omkring i byen, og mange er blitt grå i håret før de kan flytte sammen igjen.

ITER

Den enorme internasjonale forskningsreaktoren for fusjonsenergi som bygges i Frankrike (ITER), fikk mye oppmerksomhet. En interessant observasjon var motsetningene i interesser mellom prosjektlederne på den ene siden, som ikke ønsker endringer i konstruksjonene for å få anlegget bygget innenfor kostnads- og tidsrammene – og forskerne på den annen side, som ønsker fleksibilitet til å gjøre endringer underveis for at anlegget skal kunne brukes og virke når det til slutt er bygget. Hva er viktigst? Svaret gir seg selv.

Digitalisering

Vi fikk også en aktuell innføring i regjeringens ambisjoner

når det gjelder å digitalisere offentlige tjenester. Det ble nevnt at brukertilfredsheten er høy, men at den også er dalende. Regjeringen har, som forrige regjering, et mål om økt tempo i digitaliseringen. Dette applauderes av IKT-utviklerne. Et spørsmål man da kan stille er om digitalisering er blitt et mål i seg selv. Et annet spørsmål er om alle i samfunnet kan henge med. Det gjelder antakelig særlig svakere grupper og innvandrede, men også folk flest. Er vi på vei mot fremmedgjøring i enda større skala?

E39 Trondheim - Kristiansand

Planleggingen av veiforbindelsen mellom Trondheim og Kristiansand, E39, skapte også

Men prosjektet ble omtalt som «ingeniør- pornografi», da med tanke på at fjordkryssingene krever det nyeste, største, lengste og dyreste i broer og tunneller over og under havflaten, som vil sprengne internasjonale rekorder flere ganger. Det er en utfordring for ingeniører og mer enn 40 doktorgradskandidater som vil jobbe med saken. Og alt dette i et lite land helt i utkanten av verden, med svært liten befolkning og trafikk. Og der folk flest trives om bord i bilferger.

Kriminalitet i byggebransjen

Ikke minst fikk vi engasjerte foredrag fra en politimann og en professor om kriminalitet og om hvorfor kriminelle

Kostnadsestimering

Concept-programmet foredro om kostnadsestimering. Alle er opptatt av prosjektenes budsjett og sluttkostnad - men ikke det tidligste kostnadsanslaget selv om dette ofte er utløsende for om en går videre med en prosjektidé. Å underestimere er et ganske vanlig triks for å få satt ideen i spill. Og når initiativtakeren (for eksempel en kommune) ber om statlige penger uten at det medfører forpliktelser for en selv, oppstår det et perverst insentiv som gjør at ideen som slipper gjennom ikke alltid er den beste. Uoffisiell norgesrekord er Holmenkollen-anlegget der kostnadsoverskridelsen var enorm, men sluttkostnaden var flere tusen prosent høyere enn det første estimatet!

Kontrakter

Flere foredrag tok for seg temaet kontrakter. Det nye i byggebransjen er ulike typer langsiktige, relasjonsbaserte kontrakter, som både handler om å redusere transaksjonskostnader og dele risiko på mer optimalt vis. I IKT-prosjekter utvikles det nye kontraktstandarter tilpasset smidig metodikk. Man mente at sektorene kan ha mye å lære av hverandre på dette området.

Concept var som vanlig utstiller med egen stand. Samlet sett var det et vellykket arrangement, og vi ser frem til neste års konferanse.



interesse. Den skal forkorte kjøretiden mellom de to byene med en tredjedel, mye ved å bygge syv fjordkryssinger. Planleggerne mener at nytten overstiger kostnadene på minst 300 milliarder, og at det er Østlandet som får mest glede av prosjektet. Det krever en nærmere forklaring som ville vært interessant.

prosjekter mislykkes. I byggebransjen er dette et spill om å bruke billig og ulovlig importert arbeidskraft som faktureres dyrt til det offentlige, og å bruke fiktive stråselskaper for å gjemme bort profitten. Bransjen vil ikke ta tak i dette selv, og politiet har ikke kapasitet til å stoppe elendigheten.

Concept-deltakelse på AACE's 2015 Annual Meeting

AACE International (tidligere kjent som the Association for the Advancement of Cost Engineering) er en internasjonal organisasjon som driver med nettverksbygging, opplæring og sertifisering innenfor fagområdet Cost Engineering som på norsk best kan beskrives som kostnadsestimering og -kontroll gjennom ulike prosjektfaser. Årets Annual Meeting ble holdt over fire dager i månedsskiftet juni/juli på MGM Grand i Las Vegas og samlet over 400 deltakere og over 50 utstillere.

Konferansen inneholdt både

praktiske case-studier og forskningsresultater. Forsker Morten Welde fra Concept presenterte to papers på konferansen. Det første om hvordan kostnadene i norske vegprosjekter utvikler seg gjennom tidligfasen frem til endelig investeringsbeslutning, og det andre om kostnadsestimeringsmetodikk i Norge, Sverige og Danmark. Presentasjonene ble tatt godt imot og fulgt opp av mange spørsmål. Det er interessant å merke seg at statens prosjektmodell og norsk praksis for estimering og usikkerhetsanalyse er i tråd med

god internasjonal praksis. Likheter med store oljeselskaper er store. Å estimere kostnadene i prosjekter i tidligfase - før detaljer knyttet til tomtevalg/trasevalg med mer er avklart er en stor utfordring i Norge som i andre land. Det paradoksale er at i en fase hvor usikkerheten er størst er det ekstra viktig å kunne vurdere forskjellene mellom ulike konsept.

AACEI Norway arrangerer en fagdag på Fornebu den 18. november. For informasjon og påmelding se <http://www.norway-aacei.org/aacei/Aktiviteter>



Aktuelle hendelser

Samf.økonomisk analyse

Direktoratet for økonomistyring arrangerer nettverksmøte for fagpersoner som samfunnsøkonomiske analyser i staten. Neste møte blir 8. desember 2015. Mer informasjon kommer på DFØs nettsider.

Society for Benefit-Cost-Analysis holder sin årlige konferanse neste gang 16.-18 mars 2016, i Washington, D.C. Overskriften er "Improving the theory and practice of benefit-cost analysis". Mer info her <http://benefitcostanalysis.org/2016-annual-conference>

Ledelse

EURAM 2016-konferansen holdes 1.-4. juni 2016 i Paris. Temaet som skal adresseres er "Manageable cooperation". Se <http://euram-online.org/annual-conference-2016>

Offentlig styring

DFØs styringskonferanse 2016 arrangeres 25. januar på Oslo Kongressenter. Mer informasjon kommer på DFØs nettsider.

Transport

Nordens største transportkonferanse **Transportforum** holdes i Linköping, Sverige, 12.-13.

januar 2016. Se www.vti.se/sv/transportforum

Transportation Research Board Annual Meeting er verdens største transportkonferanse, og holdes 10.-14 januar 2016 i Washington, D.C. Se <http://www.trb.org/AnnualMeeting/AnnualMeeting.aspx>

International transport forum holder sin årlige konferanse neste gang 18.-20. mai 2016 i Leipzig, Tyskland. Temaet er "Green and inclusive transport". Se www.internationaltransportforum.org/2016/

FINN OSS PÅ INTERNETT:

WWW.NTNU.NO/
CONCEPT