



## 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

### Innhold:

Leder	s. 1
Ny bok om kontraktstrategier	s. 2
Håndtere målkonflikter i statlige prosjekter	s. 3
Bruk og nytte av etterevalueringer	s. 4
Nye retningslinjer for etterevalueringer	s. 5
Programleders hjørne	s. 6
Nye temahefter	s. 11
Aktuelle hendelser	s. 12

# Nytt fra Concept-programmet

2020 Nyhetsbrev nr. 2

## Leder

I årets andre nyhetsbrev presenterer vi fem nye publikasjoner. For det første en antologi om valg av kontraktstrategi. Redaktør for boken er professor Ola Lædre fra NTNU. Vi presenterer også en ny studie om håndtering av målkonflikter i store investeringsprosjekter, hvor vi ser på utvalgte case fra transportsektoren. Studien drøfter hvordan målkonflikter kan håndteres enda bedre, blant annet gjennom god utforming av mandatet for KVVU-en, departemental styring av prosessen i tidlige fasen, og riktig involvering.

Videre kan du lese om en studie hvor vi har sett nærmere på bruk og nytte av etterevaluering. Concept har evaluert 27 prosjekter så langt. Resultatene viser at departementer og etater har et forbedringspotensial når det gjelder å sikre at evalueringsresultatene når frem og blir brukt i nye prosjekter. Det handler om god forankring, formidling og involvering av målgruppen underveis.

Til slutt presenterer vi to nye temahefter om henholdsvis KVVU-mandatet og problemanalysen. Temaheftene bygger på og

sammenfatter resultatene fra større studier. De gir kort og lettfattelig presentasjon av relevante tema, som antas å være av interesse for et større publikum. De kan brukes som veiledning ved behov.

Som vanlig bidrar professor Samset med en kronikk, denne gangen om hvordan forholde seg til fenomenet *alternative fakta* på internett.

Du finner også lenke til årsrapporten fra 2019 som nå ligger ute. Videre kan du lese om aktuelle konferanser som er relevante for overordnet prosjektstyring. På grunn av Corona-situasjonen er dessverre vårt eget Concept international symposium, som skulle vært holdt i september, utsatt til neste år. En rekke andre internasjonale konferanser er også avlyst eller flyttet. Men det har også blusset opp med muligheter for digitale konferanser som kan være en god erstatning.

Med ønske om en riktig god sommer.

Programledelsen



## Ny bok om kontraktstrategien i store investeringsprosjekter



Professor Ola Lædre som har vært redaktør for boken

Denne boken tar for seg ulike tema relatert til kontraktstrategien i store statlige investeringsprosjekter. Bidragene kommer fra åtte forfattere, og NTNU-professor Ola Lædre har vært redaktør.

Lædre tok selv doktorgrad på kontraktstrategier i 2006, og har arbeidet med dette temaet siden. Han har veiledet en rekke master- og doktorgradsstudenter som har sett på ulike aspekter ved valget av kontraktstrategi. Boken er et forsøk på å videreutvikle teorien om valg av kontraktstrategi samt formidle innsamlede erfaringer fra praktisk bruk av såkalte nye kontraktstrategier.

Bokens to første kapitler gir en oppsummering og oppdatering av modellen som Lædre utviklet i sitt doktorgradsarbeid. Det handler om bestilleren (også kalt byggherren) sitt valg mellom de alternative virkemidlene som til sammen utgjør kontraktstrategien. Det omfatter både selve anskaffelsen (utvelgelse av leverandør), fordelingen av ansvar og styring, og om prosessen og samarbeidet mellom partene underveis. Den kanskje viktigste beslutningen er hvorvidt bestilleren selv skal beholde ansvaret for å håndtere grensesnittene mellom de involverte, eller om dette skal settes ut til en leverandør.

Mens Lædre selv har et ingeniørfaglig ståsted, inneholder boken også bidrag som kobler valg av kontraktstrategi til økonomisk teori, og da særlig prinsippal-agentteori og transaksjonskostnadsteori. Det handler om å fastsette den (fra bestillers ståsted) mest effektive kontrakten i en situasjon med usikkerhet, målkonflikter og imperfekt informasjon.

De senere årene har det vært mye fokus på fordelene av å involvere entreprenører på et tidlig tidspunkt,

for å dra nytte av dennes kunnskap og erfaring. Ulike modeller har blitt foreslått og testet, som alle går i retning av å sette ut mer av ansvaret for håndteringen av grensesnittene til entreprenør. Samtidig er det viktig for bestiller å ikke gi slipp på all kontroll, og å gi gode og riktige insentiver som sikrer måloppnåelse.

Boken inneholder et kapittel som ser nærmere på virkemidlene i kontraktstrategien som kan benyttes for å involvere entreprenøren tidligere. Videre er det et kapittel om virkemidlene for å oppnå samspill eller partnering med entreprenør. Et kapittel beskriver erfaringer med australske alliansekontrakter, som går meget langt i å sette ut ansvar til entreprenør, og som kan ha erfaringer og lærdommer som er nyttige også for norske bestillere.

Hele boken kan fritt lastes ned fra Concepts nettside: <https://www.ntnu.no/concept/b-ker>



## Hvordan håndteres målkonflikter i statlige prosjekter?

*Statlige investeringsprosjekter har ofte mange formelt vedtatte mål, og ikke alle lar seg forene. Det gjelder ikke minst i transportsektoren. En ny studie undersøker målkonflikter i utvalgte caseprosjekter og gir råd om håndtering av dem.*

Ideen om å gjøre en studie om målkonflikter ble utviklet sammen med ressurspersoner i Jernbanedirektoratet. Selve studien ble lyst ut av Concept og satt ut til Oslo Economics i samarbeid med Promis og Atkins Norge. En referansegruppe fra Jernbanedirektoratet, Vegdirektoratet og forskere fra NTNU og NMBU, har fulgt studien.

Transportsektoren er et område hvor målkonflikter ofte opptrer. Et av hovedmålene i Nasjonal transportplan er bedre fremkommelighet. Det skal bidra til å styrke verdiskaping og økonomisk vekst. Samtidig er det et hovedmål at klimautslipp og miljøskadelige virkninger reduseres. Og et tredje hovedmål at det ikke forekomme trafikkkulykker. I teorien trenger ikke disse målene å være i konflikt. Teknologiske nyvinninger og transportmidler med nullutslipp kan kanskje på sikt gjøre det mulig å oppnå målene samtidig. Tradisjonelt har imidlertid vegprosjekter som fokuserer på bedret fremkommelighet og økt verdiskaping bidratt til både økt trafikk og høyere utslipp – ofte også inngripen i naturmiljø og jordbruksarealer. I praksis må derfor målet om bedre fremkommelighet veies opp mot andre mål.

I tillegg kommer konfliktene mellom nasjonale, regionale og lokale hensyn. Det som kun er fordelingsvirkninger i en samfunnsøkonomisk analyse på nasjonalt nivå, kan være viktige mål på regionalt eller lokalt nivå.

Rapporten diskuterer både **eksterne og interne** målkonflikter. En ekstern målkonflikt oppstår dersom et tiltak bidrar positivt for prosjektets mål, men negativt for

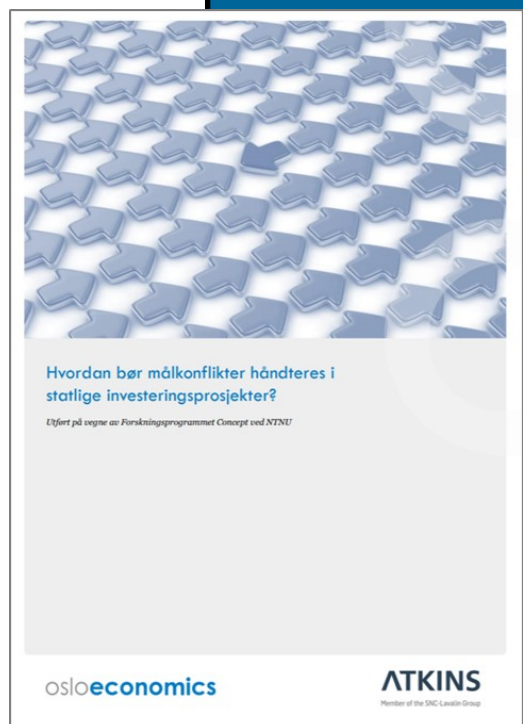
andre mål i samfunnet. Interne målkonflikter eksisterer når prosjektet selv har flere mål som er i konflikt med hverandre.

Rapporten belyser disse utfordringene gjennom studier av tre case-utredninger: Transportløsning veg-bane Trondheim-Steinkjer (KVU fra 2011), fremtidig transport og transportinfrastruktur i Hauge-sundsområdet (KVU fra 2015), og Oslo-navet - løsninger for det kollektive transportsystemet i Oslo (KVU fra 2015). Man vurderer målkonflikter både i den analytiske prosessen og i beslutningsprosessen.

Statlige etater har erfaring med målkonflikter, og det benyttes ulike verktøy for involvering av interessenter. I tillegg er et av formålene med KVU-ordningen å avdekke virkninger av forskjellige alternativer så tidlig som mulig slik at beslutningstaker kan prioritere mellom mål. Rapporten peker likevel på noen tiltak som kan bedre håndteringen av målkonflikter. Anbefalingene er knyttet til utforming av mandatet for KVU-er, og føringer for hvordan ulike målsetninger bør prioriteres, departemental styring av prosessen underveis, og involvering av kommuner og fylkeskommuner.

Selv om rapporten benytter data fra transportsektoren, er problemstillingene langt på vei generiske, slik at drøftingen og anbefalingene kan være gyldige for andre sektorer.

Rapporten kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/concept/arbeidsrapporter>



## Bruk og nytte av etterevaluering av prosjekter



Ingri Bukkestein



Gro Holst Volden



Morten Welde

Etterevaluering av statlige investeringsprosjekter har vært en viktig aktivitet for Concept-programmet siden 2012. Per juni 2020 har vi evaluert 27 ferdigstilte KS-prosjekter. Evalueringsrapportene inneholder lærdommer som er ment å komme til nytte i senere prosjekter. Den viktigste målgruppen er fagdepartement og gjennomførende etat. Concept har lagt stor vekt på formidling, ved at alle evalueringresultater er tilgjengelige via et interaktivt dataprogram på vår hjemmeside, se <http://concept-eval.ivt.ntnu.no/>.

Bakgrunnen for denne studien har vært behovet for å lære mer om målgruppens forhold til etterevaluering. Kjenner de til Concepts etterevalueringer av sine egne prosjekter? Hvis ja, hvilke lærdommer har de tatt med seg? Hvilke erfaringer har de selv med etterevaluering, og hvordan sikrer de at tidligere erfaringer blir tatt med i planleggingen av nye prosjekter? Hvilke erfaringer og råd har andre statlige virksomheter som jobber mye med evaluering, som Riksrevisjonen og Norad, for å sikre at resultatene blir brukt?

Gjennom intervjuer med nøkkelpersoner innenfor og utenfor KS-ordningen har vi undersøkt dette. Ikke uventet finner vi at målgruppen har varierende kjennskap til Concepts etterevalueringer. Møtene med departementer og etater viser at det er stor interesse for evalueringene blant nøkkelpersoner, men at resultatene ikke alltid når frem til alle som kan ha nytte av dem.

Studien har gitt oss i Concept nyttige lærdommer. I vårt videre arbeid må vi jobbe mer med å involvere målgruppen ved oppstart og underveis i evalueringen. Videre bør vi skille klarere mellom resultater og lærdommer som er relevante for departementet, og slike som er relevante for gjennomførende etat. Vi må også fokusere enda mer på bred formidling av resultater, i samarbeid med departemen-

tene og etatene selv.

Videre viser studien at det i liten grad foregår noen systematisk etterevaluering i regi av departementer og etater. Det skjer ad hoc, primært når noe har gått galt. De undersøkte etatene har ordninger for erfaringsinnhenting og legger vekt på at resultater fra gjennomførte prosjekter skal benyttes i planleggingen av nye. Det er imidlertid utfordringer knyttet til systematisering og tilgjengeliggjøring av informasjon, og det meste handler kun om realisering av resultatmålene.

Det er et behov for en mer systematisk oppfølging av alle målene for store prosjekter. Evaluering bør inngå i departementenes virksomhetsstyring, og en bør vurdere mer formaliserte krav om bruk av foreliggende evalueringer og annet referansemateriale, ved planleggingen av nye prosjekter.

Rapporten er tilgjengelig fra Concept sine nettsider, og kan lastes ned her: <https://www.ntnu.no/web/concept/arbeidsrapporter>

concept

Ingri Bukkestein, Morten Welde  
og Gro Holst Volden

Bruk og nytte av  
etterevalueringer av  
prosjekter

Concept arbeidsrapport 2020-3

## Oppdaterte retningslinjer for etterevaluering

I lys av studien om bruk og nytte av etterevaluering, har vi oppdatert våre retningslinjer for å gjennomføre etterevaluering. Vi har fokusert mer på forankring hos departementer og etater, involvering av disse underveis, og bred formidling i etterkant.

Evalueringsmodellen har seks kriterier: produktivitet, måloppnåelse, andre virkninger, relevans, levedyktighet og samfunnsøkonomisk effektivitet.

Evalueringsprosessen er trinnvis med følgende åtte steg:

1. Concept velger prosjektet som skal evalueres. En kontaktperson ansvarlig for fagdepartementet og ber om deres samtykke og eventuelle innspill til mandatet for evalueringen.
2. Evaluators velges etter offentlig utlysning, eller internt.
3. Ansvarlig departement/etat involveres tidlig for å få innspill til hva som er spesielt interessant å få belyst, fortrinnsvis gjennom et oppstartsmøte.
4. Evalueringsteamet legger frem en oversikt over indikatorer og tilhørende plan for datainnsamling og analyse for eventuelle kommentarer og faglige innspill fra Concept og evt. departement/etat.
5. Evalueringen gjennomføres. Departement/etat bidrar i denne fasen kun som informanter.
6. Utkast til evalueringsrapport sendes både Concept og kontaktpersonene i fagdepartement og etat for eventuelle kommentarer. Normalt bør det holdes et møte med alle parter. Det er særlig viktig å fokusere på læringspunktene, som er det siste, viktige kapitlet i evalueringsrapporten.

7. Teamet slutfører og gjør en samlet vurdering av prosjektets vellykkethet for hvert av de seks overordnede kriteriene.
8. Rapporten publiseres på nettsiden til Concept og formidles på andre måter. Det er spesielt viktig at rapporten har et godt og dekkende sammendrag. Departement og etat oppfordres til å følge opp resultatene internt.

Retningslinjene benyttes av Concepts egne forskere samt eksterne evaluators som gjennomfører etterevaluering etter Concepts modell. Departementer og etater er selvsagt også hjertelig velkommen til å benytte modellen til evaluering av egne prosjekter.


Mer informasjon om etterevaluering og lenke til retningslinjene ligger her: <https://www.ntnu.no/concept/etterevaluering>

concept

### Etterevaluering av statlige investerings- prosjekter

Retningslinjer for evaluator

Versjon 4, mai 2020



- Fremragende
- Utmerket
- Tilfredsstillende
- Under middels
- Elendig

Programleders hjørne ved professor Knut Samset

## Sanne fakta, alternative sannheter – og det komplette nonsens



Alternative fakta er noe av det president Trump vil bli husket for. Men det var ikke hans ord, det var presidentrådgiver Kellyanne Conway som i intervju forsnakket seg i diskusjonen om hvor mange som hadde møtt opp ved presidentens innsettingsseremoni. Trump skrøt på seg at det hadde vært historisk mange. Pressen mente det var usant.

Uttalelsen fikk følger. I Norge ble begrepet umiddelbart tatt i bruk. I uken som fulgte, la Språkrådet ut «fakta» som aktuelt ord der de skrev at: «... skal noe slikt som 'alternative fakta' gi mening, må det enten bety et annet faktautvalg (som egentlig ikke står i motsetning til det første), eller så må vi legge til et slappere faktabegrep i ordboka» (Wikipedia).

Statsråd Torbjørn Røe Isaksen skrev i Morgenbladet blant annet: Alternative fakta er ikke det følgende: Uenighet om tolkning av fakta, uenighet om metoder for å samle inn fakta, legitim uenighet om hva som er riktige fakta, rimelig uenighet i vektlegging eller beskrivelse av fakta etc. Alternative fakta er påstander som ikke har rot i virkeligheten, og som ikke kan eller vil måles opp mot de samme kriteriene som fakta, det vil si: sannheten. Alternative fakta lar seg ikke diskutere! Det er et utsagn som forsøker å kle seg opp i faktaklær, men som egentlig er nakent.

To måneder etter at rådgiverens forsnakkelse eksploderte i media, inngikk Dagbladet, VG og NRK samarbeid om å opprette tjenesten Faktisk.no som jobber imot at det skal være enkelt å bruke «falske nyheter». Det bidro, i alle fall for en kortere periode, til økt oppmerksomhet om kvaliteten på informasjonen og spesielt desinformasjonen som legges ut på Internett.

I 2019 publiserte Washington Post en gjennomgang av mediestoff fra Trump. Man hadde registrert at han hadde framført 9451 falske eller misvisende påstander i løpet av sine første 801 dager i embetet, det tilsvarer et gjennomsnitt på omtrent 12 per dag. Men dette er i seg selv ikke troverdig, for hvem er i stand til å produsere løgner i slikt omfang.

Forklaringen var at presidenten hadde gjentatt de samme usannhetene gang på gang på gang, og at tallet gjaldt alle hans løgnaktige utsagn i perioden (Allern, 2019).

Stephen Colbert, amerikansk komiker, lanserte i denne forbindelsen uttrykket *sannaktighet* (truthiness) som uttrykk for argumenter som ikke er basert på fakta, men på hva vi ønsker skal være sant. Det passer som hånd i hanske med det norske uttrykket løgnaktighet, som brukes om en som har tilbøyelighet til å lyve. Sannaktighet kan dermed brukes om en som har en tilbøyelighet til å snakke sant, men bare en tilbøyelighet. Som den amerikanske presidenten.



Han sa det på denne måten:

«Før i tiden, hadde alle rett til å ha sin egen mening, men ikke sine egne fakta. Men slik er det ikke lenger. Fakta betyr ikke noe nå for tiden. Meninger betyr alt. Det er det som er sikkert. Folk elsker presidenten fordi han er sikker på de valgene han tar som leder, selv om de fakta han

## Programleders hjørne, forts.

bygger på er ikke-eksisterende. Det er det faktum at han er sikker i sin sak, som appellerer til en bestemt del av landet».

Men dette var i begynnelsen av hans periode. I dag, etter å ha vist at han har et dårlig grep om Coronapandemi, politivold og raseopptøyer, økende arbeidsledighet og økonomiske vanskeligheter, kan det kanskje vise seg at Trump blir avslørt også av noen av sine egne velgere.

Men svaret på hva som er sannhet er ikke enkelt, heller ikke om det kommer fra en komiker. Sannhet, fakta og kunnskap er synonyme begreper som kan tolkes, forstås og brukes på helt forskjellige måter. Ordene henger sammen. *Kunnskap* og *fakta* er det enkleste. Det er når man snakker om *sannhet* at det virkelig blir vanskelig.

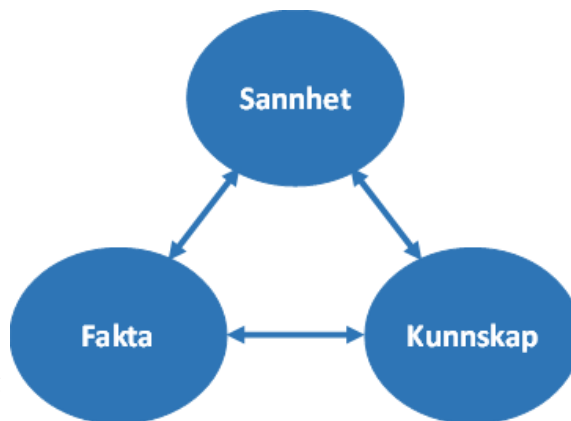
### Kunnskapsstigen

For å klassifisere kunnskap kan vi bruke fire forskjellige kategorier som rangerer kunnskap etter troverdighet og mulighet for generalisering.

1. Vitenskap
2. Intuisjon
3. Autoritet
4. Synsing

*Vitenskap* er kunnskap basert på systematisk undersøkelse, selvkorreksjon eller hypotesetesting. Det er en type kunnskap som vi kan omtale som fakta. For eksempel at kokepunktet for vann er ca. 100 grader Celsius ved havets overflate, og at tyng-

dens gravitasjon er ca.  $9.8 \text{ m/s}^2$ . Vi vet også at disse verdiene vil endres dersom man beveger seg høyere opp i terrenget.



*Intuisjon* er det som er basert på sunn fornuft og logikk, men ikke nødvendigvis vitenskapelig bevist. Et godt eksempel er forestillingen om at det finnes annet intelligent liv i universet enn på planeten Jorden. Det er ikke bevist, men ettersom Jorden er et bevis på at det er mulig, og vi med sikkerhet vet at det finnes milliarder av solsystemer med planetsystemer, så er sannsynligheten veldig høy for at dette er tilfellet. Sannsynligheten er så høy at det er nesten helt sikkert. Men det er ikke sant før det er bevist.

Kunnskap basert på *autoritet* betyr at kunnskapen står sterkt fordi noen med makt eller autoritet, har fortalt oss at det er slik. Et eksempel på det er utsagnet om at det er et liv etter døden. Mange forholder seg til det som kunnskap. Det er blitt oss fortalt av kirkens ledere gjennom hund-



## Programleders hjørne, forts.

revis av år, og står fremdeles sterkt i menighetene. Med både de og vi andre omtaler dem som troende, ikke som faktabærere. Med det har de allerede i utgangspunktet stilt spørsmål ved troverdigheten av det som bare er et autoritativt utsagn.

Det laveste nivået av kunnskap er det som kalles *synsing*. Da dreier det seg bare om vanlig oppfatning eller overbevisning. Et eksempel kan være forestillingen om at barn som spiller for mye dataspill blir sosiale nerder. Eller at man blir overvektig av å spise for mye fet mat. Det siste er logisk, men bestrides på medisinsk grunnlag: det er sukker og stivelse som konverteres til fett i kroppen dersom man får for mye av det. For mye fett, derimot, passerer tarm-systemet uten å bli tatt opp.

### Objektivitet og intersubjektivitet

En annen måte å klassifisere kunnskap på er med begrepene *objektivitet* og *subjektivitet*. Det som er objektivt er på det høyeste kunnskapsnivået. Objektivitet defineres på følgende måte:

1. Det finnes en virkelighet uavhengig av våre sanser
2. Denne virkeligheten er felles for oss alle
3. Vi kan nærme oss eller oppnå en allment akseptert forståelse om denne virkeligheten

Her dreier det seg altså om fakta. Et eksempel kan være at det farer fotoner fra solen og ut i verdensrommet, og spørsmå-

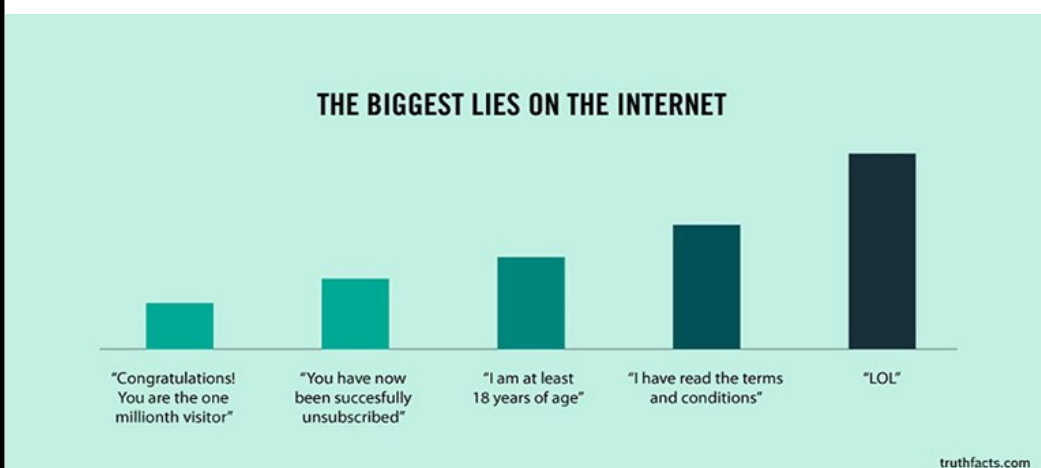
let er om fotonene eksisterer. Svaret er ja, dette er noe vi vet. Et annet eksempel kan være at dersom man hugger et tre og det faller, så lager det lyd. Det er objektivt og noe vi kan vente vil skje fordi vi vet at det alltid har skjedd.

Det laveste nivået er *subjektivitet*. Dette er begrenset til vår egen opplevelse eller forståelse av et fenomen uavhengig av andres oppfatninger eller hva vi vanligvis anser å være objektiv kunnskap. I dagligtalen snakker vi om *synsing*. Eller enda verre, om *føling*. Folk føler at det er sant. Det er et fullstendig absurd utsagn, som dessverre er ganske vanlig i mediadebatter. Man kan føle at stemningen er trykket. Men kan ikke føle at noe er sant.

Men så er det altså et interessant mellomstadium som kalles *intersubjektivitet*. Det betyr at det ikke bare er én person, men en større gruppe som har en oppfatning om at kunnskapen er sann. Uavhengig av om grunnlaget er intuisjon, autoritet eller *synsing*. Poenget er bare at det er flere som mener det samme. Det øker troverdigheten. Men bare til en viss grad, for intersubjektivitet er noe vi opplever mye av i miljøer opptatt av religion, politikk, konspirasjonsteori og så videre.

### Fakta og sannhet

Forholdet mellom fakta og sannhet er drøftet i en bok med tittelen «Harde fakta, farlige halvsannheter og det fullstendige nonsens» (Pfeffer og Sutton, 2016). For-





## Programleders hjørne, forts.

fatterne skriver at den leksikalske definisjonen av de to begrepene ofte er omtrent den samme, men det er feil. Forskjellen er at fakta brukes om noe eksisterende, som kan verifiseres. For eksempel at solen går opp i øst og ned i vest. Sannhet har mer å gjøre med oppfattelse, og er mer midlertidig. For eksempel at «jeg befinner meg i Trondheim». Det er sant, men ikke alltid.

Mens fakta ofte handler om «hvor», «når» og «hvordan», handler spørsmålet om hvorvidt noe er sant ofte om «hvorfor». Det man kan karakterisere som faktabaserte sannheter, handler ofte om «hva» og «hvordan».

Dette betyr, mener forfatterne, at fakta er mer universelle og permanente enn sannheter. De kan ikke avvises med logikk eller forkastes som usanne. Sannheter derimot er mer flyktige, mer subjektivt basert, og avhengige av tid og sted.

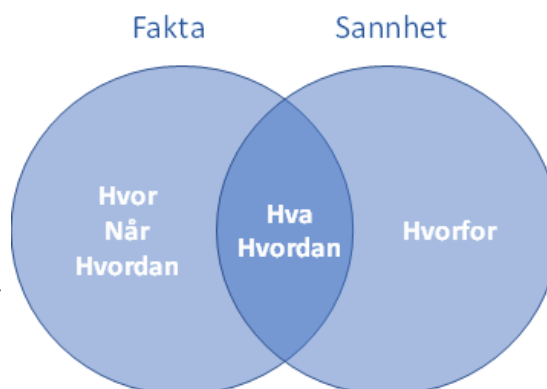
Men det er vanskeligere enn som så. Sannhet er et sentralt begrep, ikke bare i politikken, men også i filosofien. Det er vanskelig å definere. Den enkle varianten er at sannheten er den egenskapen et utsagn har dersom det er i samsvar med virkeligheten. At bly har lavere densitet enn gull er dermed sant. I mange sammenhenger, inkludert dagliglivet, er denne definisjonen tilstrekkelig og formålstjenlig. Men i filosofi og vitenskapsteori er den mer problematisk. Problemet er for det første hvordan man skal definere «samsvar». Videre forutsetter definisjonen at «virkeligheten» er noe som man kan ha kunnskap om.

Problemet er at dagens vitenskapsfilosofier er nokså samstemte om at virkeligheten ikke er direkte tilgjengelig for våre sanser. Noen av oss tror på høyere makter, noen på parapsykologi og andre på relativitetsteorien, som alle forutsetter forskjellig virkelighetsforståelse. For å

omgå problemet snakker man istedenfor om hypoteser og teorier, og om hvor mye eller lite støtte disse har i øyeblikket. Antagelsen i filosofien er at vitenskapen tilnærmer seg sannheten gradvis. Man vil imidlertid aldri med sikkerhet kunne slå fast hvor nær man er kommet sannheten bare på grunnlag av de teoriene som til enhver tid er aksepterte (Wikipedia).

### Kunnskap og sannhet

Forholdet mellom kunnskap og sannhet er enklere å forholde seg til. Her handler det i stor grad om tidens påvirkning. Og om teknologisk utvikling, ikke minst. Det som var sant i går kan være helt galt i dag. På 1950-tallet, for eksempel, ble atomkraft omtalt som en energikilde som var uuttømmelig, energien ville være for billig til å måle. I dagens virkelighet vet vi



at atomkraftverket bare er en primitiv dampmaskin der det meste av energien går tapt i selve prosessen, at avfallsproblemene er evigvarende og nærmest uløselige, at risikoen er enormt undervurdert og lønnsomheten er elendig.

Vi ser at digitalisering, og ikke minst bruken av internett, har kastet om på vår måte å kommunisere på, utføre transaksjoner, og etter hvert produsere på. Det som skjer oppleves som overveldende, som noe vi ikke ser slutten på, at det meste er foranderlig, og etter hvert fører til store endringer – i økende tempo. Å ha kunnskap i dag om var hva som er det

## Programleders hjørne, forts.

riktige, eller sannheten, er nærmest umulig om vi tenker konsekvenser et stykke frem i tid.

Men det er det vi må prøve å gjøre. De store investeringstiltakene som ligger foran oss krever fullt fokus. Mulighetsrommet er kanskje større enn vi tror. Og alternative konsepter kanskje noe helt annet enn hva vi forestiller oss i dag.

Vi kan heller ikke resignere. Det gjorde mine barns oldefar i møtet med internett. Han var da mer enn hundre år gammel. Han hadde opplevet alle de store teknologiske endringene gjennom et helt år-

hundre, på godt og vondt. Nå ville han vite hva internett var for noe. Vi rigget opp en PC og viste ham dagens aviser, National Geographic og Norsk Sjakkblad, TV-programmet, Værmeldingen, Oslo Børs, og et webkamera på Golden Gate-broen i San Francisco som viste trafikken i sanntid. Han fikk se omtale av sine egne bøker,

og så videre. Det var overveldende, og det innrømte han.

Men oldefar var en praktisk mann som ikke dvelte ved det fantastiske. Han begynte å reflektere om konsekvensene av det nye mediet: Mon tro hva internett vil bety for demokratiet på sikt? For de andre mediene? Vil TV og aviser forsvin-

ne? Vil samfunnet destabiliseres dersom så mye informasjon slippes løs? Kan man stole på informasjonen? Vil det hele drukne i reklame? Og så videre. Hundreåringen var klar i hodet. Han hadde fått ny kunnskap og gikk rett på for å forstå sannheten.

Hva ble da konklusjonen? Vi tilbød ham å få sin egen PC med stor skjerm, så han kunne følge med i hva som skjedde. Han takket nei. Han forstod at det nye mediet ville gi oss kaskader av informasjon, men også en uangrikelig mengde sannheter og alternative sannheter. Og mye av det som kan karakteriseres som det komplette nonsens.

Dette skjedde 17 år før innsettelsesseremonien til Donald Trump. I hodet på en gammel gubbe. Han hadde forutsett sannheten av det vi ser i mediene i dag. Og bekreftet utsagnet om at den som lever får se.

Det var vel ikke dårlig.

### Kilder

Allern, S., Faktasjekking i løgnens tid, Uniform, Nettavis for Universitetet i Oslo, 26. april, 2019.

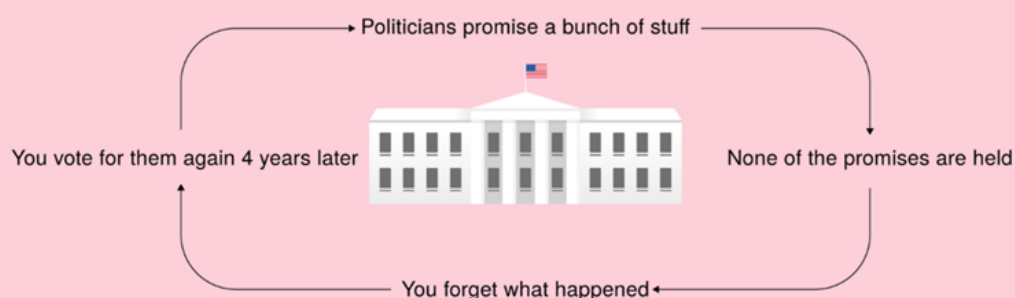
Pfeffer, J. and Sutton, R I, 2006, Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management, Harvard Business Press.

Wikipedia, Alternative fakta.

### Programleders hjørne på nett

Programleders hjørne er et fast innlegg i nyhetsbrevet som tar for seg store prosjekter, ny teknologi eller andre faglige forhold og gir dem en litt annerledes vinkling. Til nå har disse kun vært tilgjengelig i det enkelte nyhetsbrev, men nå har vi også gjort disse tekstene tilgjengelige på hjemmesidene til Concept på: <https://www.ntnu.no/concept/programleders-hjorne>

### HOW POLITICS WORK



## To nye temahefter

Concepts serie med temahefter inneholder korte og lettfattelige presentasjoner av aktuelle tema som antas å være av interesse for aktører innenfor KS-ordningen og et større publikum.

Vi har nå publisert to nye hefter i serien, om henholdsvis KVVU-mandatet og problemanalysen, begge forfattet av professor Knut Samset. De henger nært sammen tematisk, ved at mandatet, som kommer forut for KVVU-en og skal danne rammen for analysen, bør stille krav til at det gjennomføres en problemanalyse, som er det første steget i KVVU-arbeidet.

### Mandatet for konseptvalgutredningen

Dette heftet handler om fagdepartementets mandat til de som skal utrede konseptuelle løsninger på et problem en står overfor. Mandatet er prinsippgivende og helt sentralt for hva som skal utredes.

Heftet er basert på flere tidligere forskningsarbeider, ikke minst Concept-rapport nr. 58 som dokumenterte et behov for at departementenes praksis for utarbeidelse av KVVU-mandater er mer systematisk og standardisert. Mange mandater gir for detaljerte føringer for hva løsningen skal være. De bør i større grad fokusere på det hva som er det bakenforliggende problemet og viktigheten av dette, og la løsningen være resultatet av utredningen.

Med relativt små grep for å forbedre mandatene, kan en antakelig gjøre betydelige forbedringer av hele prosessen med KVVU og kvalitetssikring av konseptvalget. Det viktigste grepet er å vurdere hvorvidt problemet er viktig nok til at det behøves en KVVU. Når toget er kommet i fart, er det som kjent vanskelig å stoppe.

### Problemanalysen

Det andre heftet tar for seg problemanalysen, som nå skal være det første steget i en KVVU. Dette ble eksplisitt tatt inn i rundskriv

om Statens prosjektmodell høsten 2019, se (R-108/19).

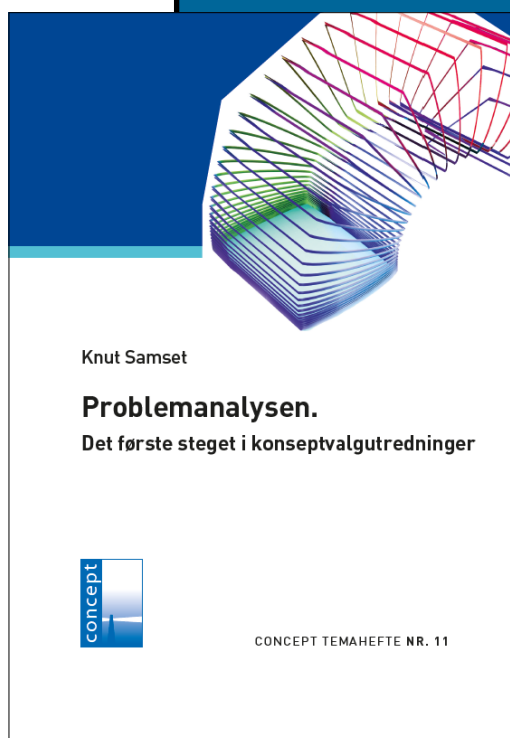
Tidligere var tanken var at man skulle starte med det prosjektutløsende behovet. Men behovet handler om det fremtidige, hva man ønsker skal skje og tror er løsningen. Problemforståelsen er tilbakevendende og bygger i større grad på det faktiske. Det er derfor ofte lettere å oppnå enighet om hva dette dreier seg om. Erfaring viser at det er lett å glemme å spørre *hvorfor* staten skulle oppfylle det som antas å være et behov. Først bør man avklare hva som er dagens situasjon og avgjøre hvorvidt den utgjør et problem for samfunnet.

Hvordan problemet er definert er avgjørende for den videre analysen, ikke minst avgrensningen av mulighetsrommet. Synet på hva som er mulige løsninger kan fort bli for snever dersom en ikke går tilstrekkelig langt bakover i årsak-virkningskjeden.

Temaheftet anbefaler å *problematisere problemet* i tilstrekkelig grad, for at KVVU-en skal munne ut i et godt beslutningsgrunnlag for å velge det beste konseptet.

\*

Temaheftene er tilgjengelige på nettsiden: <https://www.ntnu.no/concept/concept-temahefter> De finnes også i trykket versjon, og kan bestilles kostnadsfritt av departementer, etater og kvalitetssikrere så langt lageret rekker.



## Concept-programmet—årsrapport for 2019

Concept-programmets årsrapport for 2019 er nå tilgjengelig på vår nettside. Årsrapporten redegjør for gjennomføringen av de mål og styringsparametere som

er satt av Finansdepartementet i departementets gjennomføringsbrev til programmet.

[www.ntnu.no/concept/arsrapport](http://www.ntnu.no/concept/arsrapport)

## Konferanser og nettverksmøter i coronatider

Det er merkelige tider. Normalt holdes det en rekke konferanser og nettverksmøter gjennom året, både nasjonalt og internasjonalt, som er relevante for overordnet styring av store investeringsprosjekter. Concepts forskere er vanligvis representert ved flere slike konferanser hvert år, hvor vi presenterer forskning basert på de norske KS-prosjektene.

Siden starten av mars, da Covid-19 spredte seg til alle kontinenter, har det imidlertid vært full stopp.

Vårt eget Concept International Symposium, som skulle holdes i september 2020, er utsatt i ett år, og vil i stedet holdes i september 2021. Tilsvarende er mange andre konferanser avlyst eller utsatt. Det gjelder spesielt de internasjonale, ettersom reising over landegrenser er vanskelig for tiden.

På den annen side er flere konferanser omgjort til digitale møter, eventuelt i noe kortere og enklere format. Ettersom kostnaden ved å delta på disse, målt både i tid og utlegg (samt klima og miljø), er langt lavere enn for ordinære konferanser, gir det mulighet til å delta på flere arenaer enn man ellers ville gjort – om man skal se positivt på saken.

Nedenfor gir vi en oversikt over noen relevante konferanser som holdes enten fysisk eller digitalt fremover, samt en oversikt over relevante konferanser som normalt ville vært holdt i nær fremtid, men som nå er utsatt – til slutten av året eller neste år.

Konferanser som foreløpig holdes som planlagt

**Symposiet prosjektledelse:** Dansk Prosjektledelse vil holde sitt årlige symposium 3.-4. september 2020 i København (endret fra opprinnelig dato i juni). Mer info her: <https://www.tilmeld.dk/symposiet2020/symposiet-prosjektledelse-2020.html>

**Praktisk prosjektledelse 2020:** Den norske dataforening og Norsk Forening for Prosjektledelse holder konferansen Praktisk prosjektledelse den 12. oktober 2020 i Oslo. Mer info og påmelding her: <https://event.dnd.no/pp2020/>

**Projman2020.** Den årlige Projman-konferansen holdes etter planen 21.-23. oktober 2020 i Portugal. En vurderer imidlertid mulighet for online-deltakelse med lavere avgift, følg med her: <https://projman.scika.org/>

**Nasjonell konferens i transportforskning 2020.** Svenskene holder en årlig transportkonferanse, neste gang 21.-22. oktober 2020 ved Karlstads Universitet. <https://www.kau.se/ctf/transportforskningskonferens2020>

Digitale konferanser

**IGCL 2020:** Den årlige konferansen til International Group of Lean Construction (IGLC) holdes 6.-12. juli i år, og vil kjøres nettbasert. De to siste dagene er en sommerskole for PhD-studenter. Mer info her <http://iglc.net/Home/ActiveConference>

**IIPF:** The International Institute of Public Finance holder en årlig kongress, som denne gang er berammet til 19.-21. august 2020. Konferansen er avlyst i sin

fysiske form i Reykjavik, men erstattes av en virtuell konferanse. <https://www.iipf.org/cng.htm>

**Digitaliseringskonferansen 2020:** Digitaliseringskonferansen er en årlig møteplass for ledere og alle som er opptatt av digitalisering i offentlig sektor, og holdes i regi av Digitaliseringsdirektoratet. Som følge av koronakrisen blir årets konferanse gjennomført digitalt, og tittelen er endret til «Krisen som satte fart på digitaliseringen». Datoen er også endret, fra opprinnelig i juni til 25. august 2020.

<https://www.digdir.no/arrangement/digitaliseringskonferansen/1512>

**ETC:** European transport Conference (ETC) holdes hver høst, ofte med deltakelse fra Concept. Denne gangen 9.-11. september 2020. Konferansen, som opprinnelig skulle holdes i Milano, er for første gang omgjort til en online-konferanse. Mer info her: <https://aetransport.org/etc/this-year-at-etc>

**SBCA European Conference 2020:** Den europeiske konferansen til Society for benefit-cost analysis (SBCA) er blitt avlyst i sin fysiske form, men vil erstattes med en kortere digital event 14. oktober 2020. For mer info og påmelding: <https://benefitcostanalysis.org/>

**Prosjekt Norge** holder en rekke digitale møter og seminarer fremover, riktignok kun for medlemmer. Mer info her <https://www.prosjektnorge.no/>

DFØ arrangerer Webinar om hvordan utredninger av statlige tiltak kan bli bedre den 24. juni klokken 0900–1200. Mer informasjon og påmelding innen 23. juni klokken 1600: <https://dfo.no/kurs/315884>

## Fysiske konferanser med utsatt dato

**EURAM 2020:** European Academy of Management (EURAM) som skulle holdt sin konferanse i juni, har flyttet den et halvt år frem, til 4.-6. desember 2020, ved Trinity college i Dublin. Mer info her:

<https://conferences.euram.academy/2020conference/>

**Prosjekt 2020** blir ikke noe av i november som opprinnelig planlagt, men **Prosjekt 2021** holdes allerede 22. april neste år i Oslo. Mer info kommer her <https://www.prosjektnorge.no/framtidige-konferansetidspunkt/>

**IRNOP:** The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP) holder konferanse hvert annet år. Det skulle være konferanse i juni 2020, men denne er flyttet et år frem, til 20.-23. juni 2021, i Uppsala. <https://www.irnop2020.org/>

**EES-konferansen:** European Evaluation Society (EES) holder en stor konferanse hvert annet år – neste gang i vårt naboland Danmark. Tidspunktet er flyttet fra september 2020 til 6.-10. september 2021. Mer info her: <http://www.ees2020.eu/>

**Evalueringskonferansen:** Tilsvarende er den norske evalueringskonferansen avlyst i september, og neste konferanse blir i september 2021. Foreningen vurderer å gjennomføre et dagsseminar litt senere på høsten, samt at den vil holde flere webinarer fremover. Følg med her <http://norskevalueringsforening.no/>

## Concepts Symposium 2020 utsettes:

Det 9. internasjonale Concept Symposium om overordnet prosjektledelse som var planlagt 9.-11. september 2020 på Holmen fjordhotell, Asker, er flyttet til **15.-17. september 2021, samme sted**. Finansdepartementet er vertskap og Concept arrangør. Som tidligere samler vi ca. 120 deltakere fra forvaltning, forskning og rådgivere til å drøfte aktuelle problemstillinger og faglige erfaringer.