

# Evalueringskonferansen

Trondheim 29 og 30 september 2016

## Ex ante evaluering

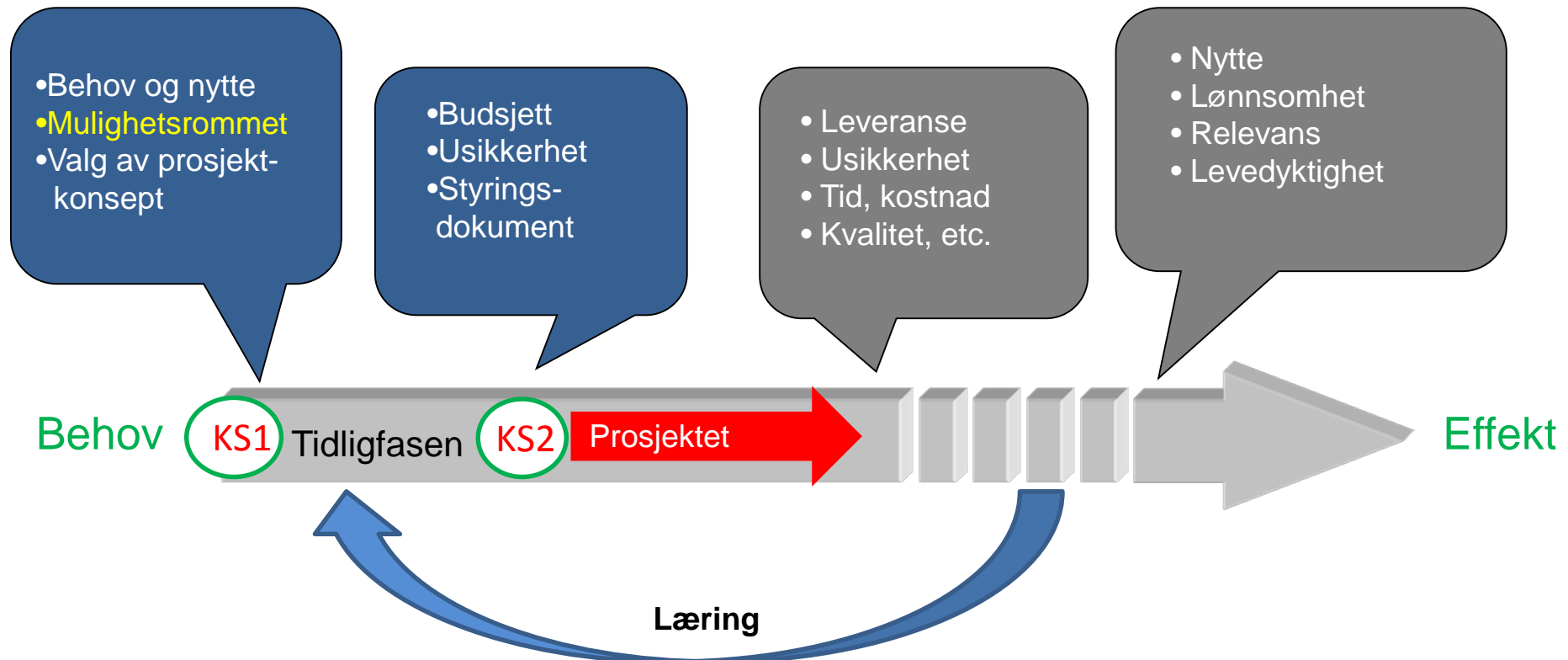
Definer problemet, utforsk mulighetsrommet,  
evaluer alternativene - og velg løsningen.

Knut Samset, professor, NTNU/Concept

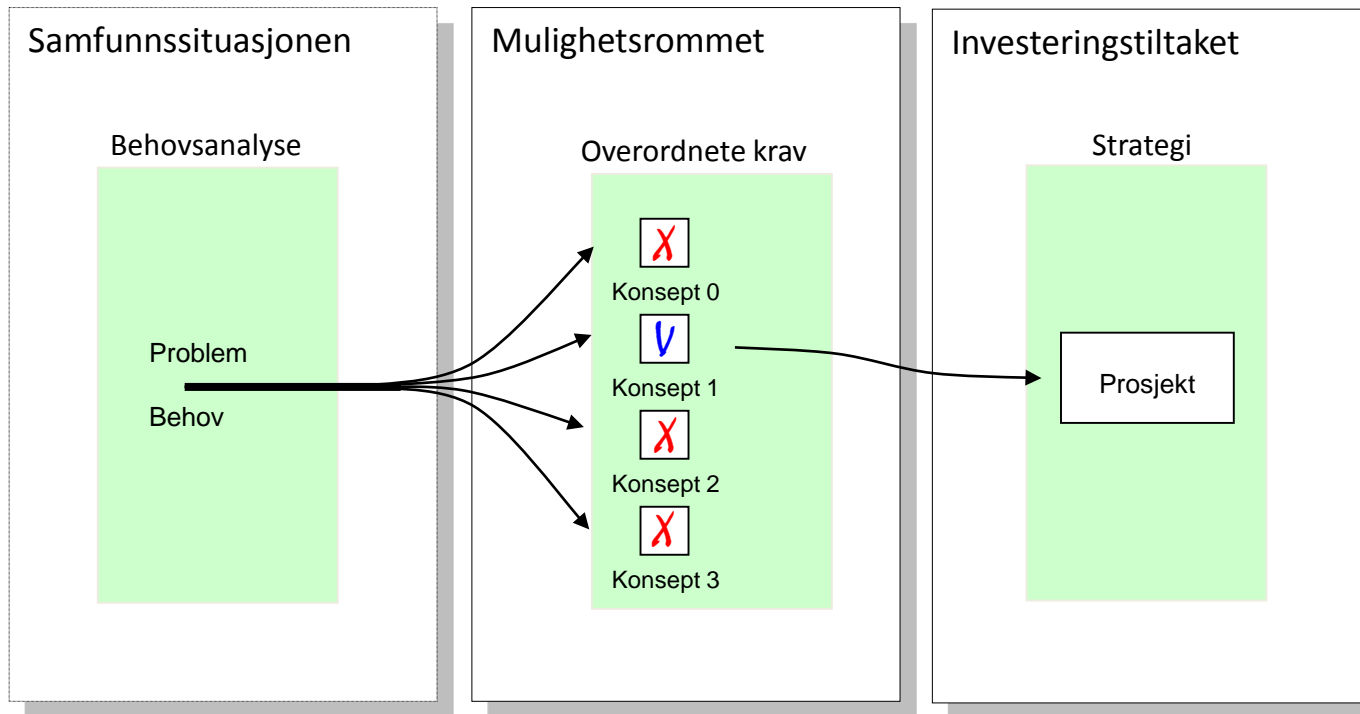
# Statens prosjektmodell - evaluering

Ex ante evaluering

Ex post evaluering



# Proessen: Problem -> konsept -> tiltak -> prosjekt

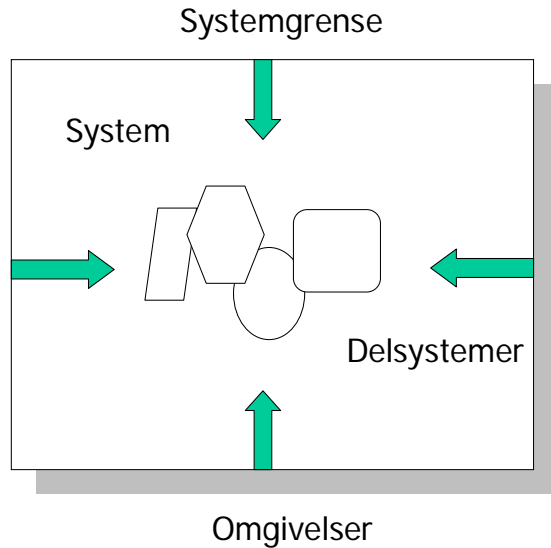


# Mulighetsrommet

- ❑ Behovene, målene og kravene sett i sammenheng definerer implisitt et mulighetsrom
- ❑ Mulighetsrommet avgrenses av de overordnede kravene
- ❑ Mulighetsrommet omfatter de konseptene som tilfredsstiller kravene

(Finansdepartementets  
rammeavtale om kvalitetssikring)

# Konseptvalg - to tilnærminger



1. Systemdefinisjon
2. Behovsanalyse
3. Kravspesifikasjon
4. Mulighetsrom
5. Alternativanalyse
6. Konseptvalg

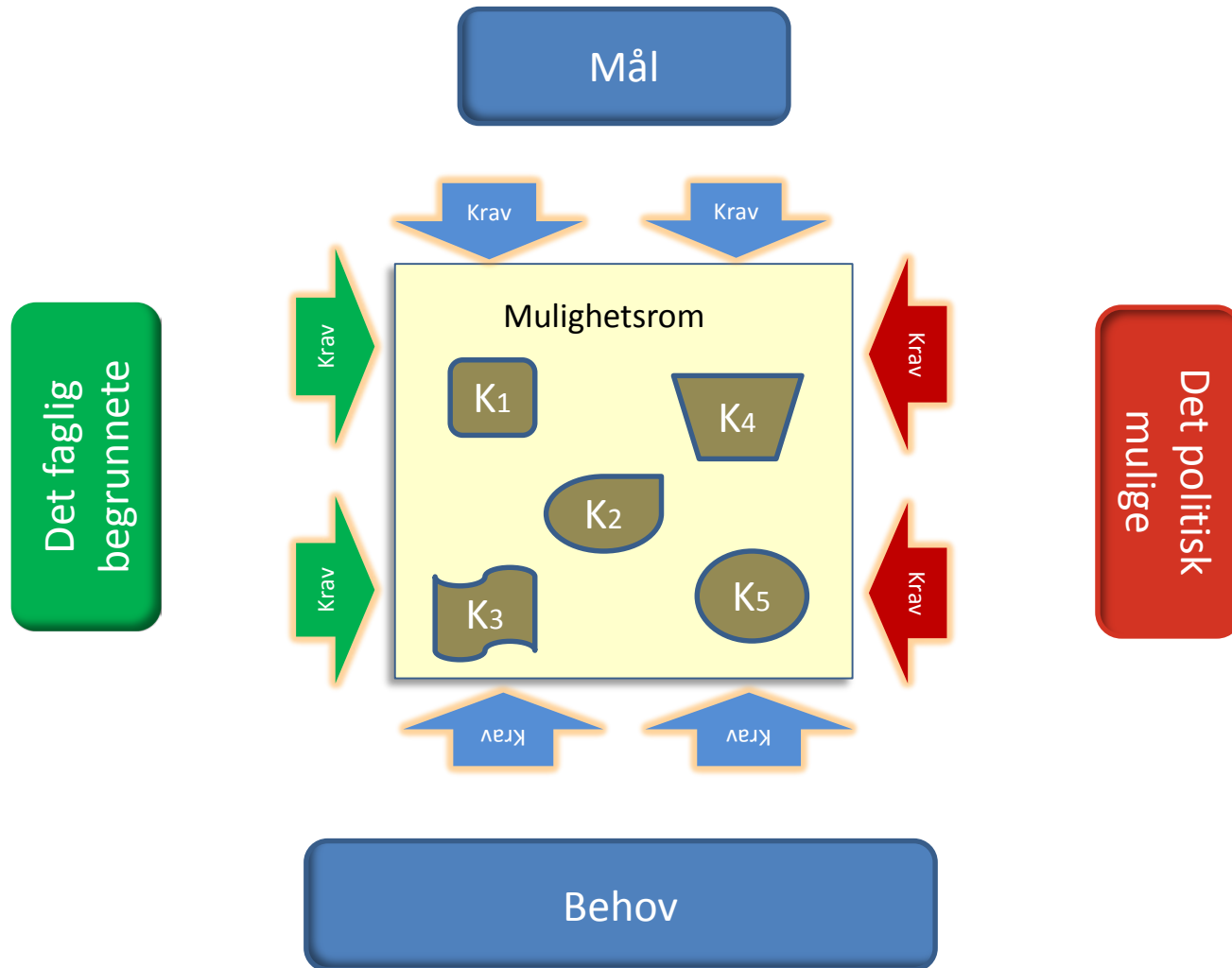
## Tradisjonell problemløsning

- tar ofte utgangspunkt i perspektivet til en sentral aktør
- det grunnleggende valget er tatt allerede før problemet analyseres systematisk.

## Systemanalyse

- problemet beskrives som et system med rammebetingelser
- en identifiserer konkrete løsninger som testes mot systemets ytre betingelser eller krav.

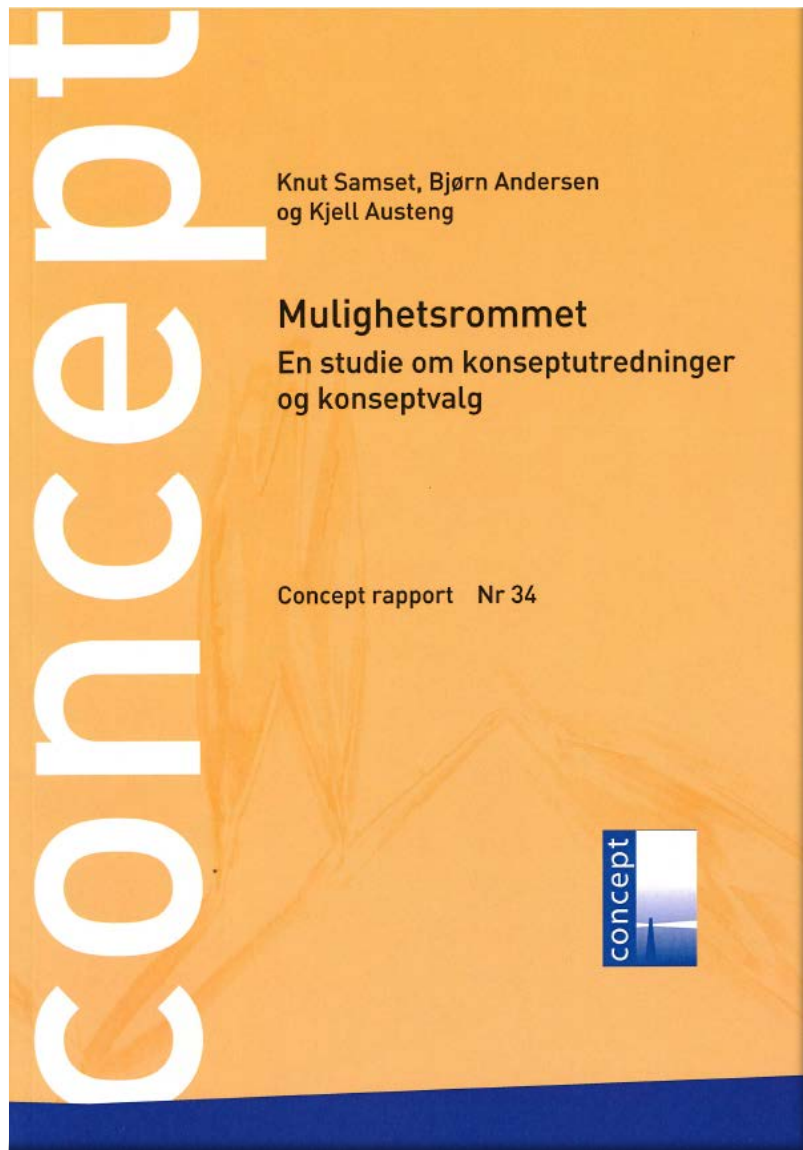
# Mulighetsrommet i et samfunnsperspektiv



# To typer problemer

1. Mulighetsrommet defineres snevert:
  - De beste alternativene blir ikke identifisert som mulighet
  - Alternativene som velges er i prinsippet suboptimale løsninger av samme konsept
2. Mulighetsrommet fremstår som henimot altomfattende:
  - Analysen gir ingen føringer for valg
  - Man har ikke lykket med analysen av behov/mål/krav

# En gjennomgang av mulighetsstudien i departementenes konseptvalgutredninger





# En gjennomgang av mulighetsstudien i departementenes konseptvalgutredninger

Microsoft Excel

1205 mulighetsrommet

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1																																	
2		1205 mulighetsrommet																															
3		Prosjekt (Trailbasenr.)	Sektor Samf. Forstv. Annet	Årstall	Omfang	Interesser	int. prioritert	Vekt 4-alle	Samfunnsanl endygd	Samfunnsanl overordnet	Effektanl endygd	Effektanl romslig	Mål konsistente	Antall tekniske brukere	samtunn	For innnevrende	finnes	M-rommet for snevert	M-rommet for omfakt	omfattende	antall	reelt ulike	varianter av samme	ulik plass/lever and.	Nullfakt med?	fanger opp de beste	Hvorfor ikke med	videreføring av samme	Mulighetsrom	Konsept	Strategi		
4	1	86 Nybygg Veterinærhøyskolen	A	2006	1	0	0	2	0	1	0	1	1	2	1	1	0	0	0	0	1	1	8	2	4	2	1	1	1	1	0	10	44
5	2	78 Nasjonalmuseet	A	2006	1	1	1	1	0	1	0	0	1	10	10	0	0	0	0	0	1	1	6	0	0	6	0	0	1	0	0	12	17
6	3	74 Fremtidig kampflykapasitet	F	2007	1	0	1	1	0	1	0	1	0	9	1	4	4	0	0	0	1	1	5	0	0	5	1	0	1	0	4	28	10
7	4	101 Landbasert indirekte ildstøtte	F	2007	0	0	0	0	0	0	0	1	0	13	13	0	0	0	0	0	1	1	5	0	5	0	1	0	0	4	30	100	
8	5	100 Boknafjordkryssningen	S	2007	1	1	1	4	1	1	1	1	1	8	3	4	1	1	1	1	1	1	11	6	3	2	1	1	1	0	0	134	7
9	6	113 Vegsystem Mjøsregionen	S	2008	1	1	1	4	1	1	0	1	1	6	2	3	1	1	1	1	1	1	7	3	4	0	1	1	0	0	236	3	
10	7	104 Mekanisert brigade	F	2008	1	1	0	1	0	1	0	0	1	24	15	9	0	0	0	0	1	1	4	0	4	0	1	0	1	0	2	6	11
11	8	118 Dobbeltspor Arna - Fløen og Arnatunnel	S	2008	1	1	1	4	0	1	0	1	1	9	2	6	1	1	0	1	1	1	8	3	5	0	1	1	1	0	0	100	20
12	9	Håndtering av U-834 Feje	s	2011	1	1	1	4	1	1	1	1	0	6	1	1	4	1	1	1	1	1	5	3	2	0	1	1	1	1	6	9	34
13	10	165 Modernisering av IKT i NAV	A	2011	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	2	2	0	1	1	1	1	1	6	3	3	0	1	1	1	1	24	114	118
14	11	162 Transportsystemet i Tromsø	S	2011	1	1	1	4	1	1	1	1	1	9	1	1	7	0	0	1	1	1	4	3	1	0	1	1	0	1	3	387	24
15	12	Stad skipstunnel	A	2012	1	1	1	1	1	0	0	0	1	14	6	4	4	0	0	0	1	1	3	0	2	0	1	0	1	0	0	1	2
16	13	173 Anlegg for livsvitenskap	A	2012	0	1	0	1	0	0	0	1	0	8	1	6	1	0	0	0	1	0	5	2	3	0	1	0	0	0	1	91	3
17	14	183 Nasjonal slepebåtbereidskap	A	2012	1	1	1	4	1	1	1	1	0	23	14	3	6	0	1	0	1	1	4	4	0	0	1	1	1	1	7	36	38
18	15	170 Nytt logistikkknutepunkt TRH-regionen	S	2012	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	3	0	0	0	0	1	1	1	9	4	0	5	1	1	1	0	0	664	14
19	16	177 E6 Mørsvikbotn - Ballangen	S	2012	1	1	1	4	0	1	0	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	7	0	7	0	0	1	1	0	1	100	10
20	17	179 Alnabru Godsterminal	S	2012	1	0	0	1	1	0	0	0	1	7	6	1	0	0	0	0	1	1	8	0	8	0	0	0	1	0	20	62	100
21					14	12	11		9	12	6	12	11	159	82	46	31	6	6	8	16	16	105	33	51	20	14	10	14	5	4	mange	33

## Utvalg

- 17 prosjekter
- Samferdsel/forsvar /annet

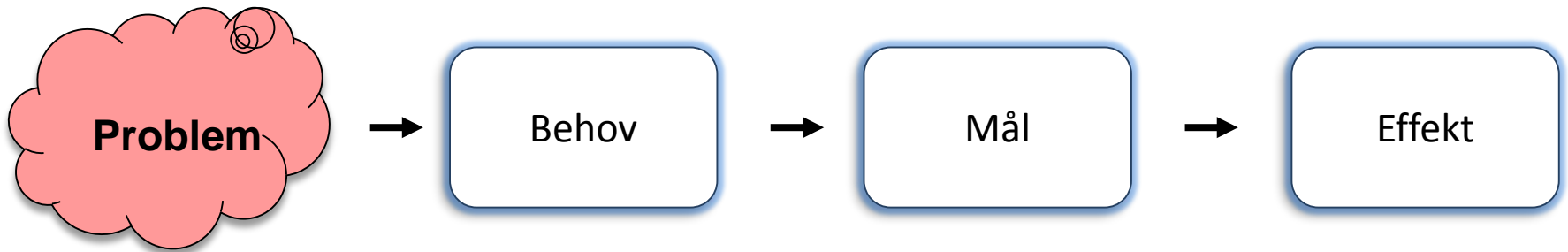
## Omfang og innhold

- Behovsanalysen
- Mål
- Krav
- Mulighetsrom
- Alternativer

# Noen funn fra studien

- ❑ Gjennomgående ingen god balanse mellom det overordnet samfunnsrelaterte og det detaljerte prosjektspesifikke
- ❑ I halvparten av prosjektene var mulighetsrommet så avgrenset at reelt ulike konsepter utelukkes
- ❑ I de fleste prosjektene representerte alternativene videreføring av det samme (stivhengighet)
- ❑ Dokumentene var av varierende kvalitet. Analyser i samferdselssektoren hadde gjennomgående god kvalitet

# 1. Behovsanalysen



Erfaring fra gjennomgangen:

- Fokus er hovedsakelig på det prosjektutløsende **behovet**

Anbefaling:

- En bør legge vekt på å analysere det behovsutløsende **problemet**

## 2. Det behovsutløsende problemet

Erfaring: Problemet defineres ofte som **fravær av en bestemt løsning**, noe som gjør at alternative konseptuelle løsninger utelukkes

Problemet er ikke	Problemet er
At åkeren ikke er sprøytet	Åkeren er angrepet av skadedyr
At fregattene er for gamle	Forsvarskapasiteten på et område er svekket
Mangel på skipstunnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sikkerheten til sjøs</li><li>• eller regulariteten</li><li>• eller skadene på lasten</li><li>• eller Statens overmakt</li><li>• eller?</li></ul>

# 3. Strategianalyse og mål

Forventet:

- Skal med grunnlag i behovsanalysen definere mål for virkningene av tiltaket
- For samfunnet: Samfunnsmål, for brukerne: Effektmål

Funn fra studien:

- I de fleste prosjektene er målene konsistent med behovene
- Mye gjenstår for å sikre at målene er entydige, og på et rimelig ambisjonsnivå
- I mange tilfeller er samfunnsmålet fraværende, i andre tilfeller svært overordnet

# Eksempel: et formålsløst prosjekt

”Målet med totalprosjektet er å fullføre arbeidet med å **samløkalisere høgskolen ved gjennomføring av byggetrinn 4.**”

Samfunns mål ?

Effekt mål ?

Samlokalisering  
fullført

Byggetrinn 4  
Gjennomført

## 4. Overordnede krav

### Forventet:

- Kravene skal være fokusert mot effekter og funksjoner
- De skal være ikke-prosjektspesifikke, og relatert til samfunns mål (rammebetingelser)

### Funn fra studien:

- Krav blir gjennomgående omfattende behandlet i dokumentene.
- De fleste kravene gjelder imidlertid tekniske og funksjonelle forhold, og svært få krav gjelder overordnede, samfunnsmessige forhold.
- I halvparten av prosjektene defineres krav som virker unødige innsnevrende på mulighetsrommet



## Nasjonal slepebåtberedskap

1. Antall ulykker som følge av fartøy i drift bør holdes på dagens nivå eller reduseres.
2. Mengde utslipp fra fartøy i drift bør reduseres.
3. Antall personskader bør reduseres.
4. Totalt økonomisk tap ved skade på fartøy og last bør reduseres.
5. Driftsmodellen for slepeberedskapen bør være forutsigbare.
6. Tiltaket skal ivareta gjeldende lønns- og arbeidsvilkår.
7. Tiltaket skal ivareta gjeldende lover og regler.
8. Skipet må ha en trekkraft for å slepe en havarist
9. Skipet må ha en stabilitet som sikrer at skipet ikke kantrer på grunn slepet

## Nasjonalmuseet

1. Samlokalisering av publikums- og utstillingsfunksjoner
2. Samlokalisering av alle funksjoner i Nasjonalmuseet
3. Publikumsfunksjoner med vestibyle, garderober, kafé-/restaurant- og butikkfasiliteter
4. Undervisning og formidling
5. Bibliotek/ dokumentasjon og kobberstikksamling
6. Utstillingsfunksjoner
7. Mottak og drift
8. Magasin
9. Konservering/ restaurering, verksteder og foto/film  
Administrasjon, kontorer,



# 5. Alternativanalysen

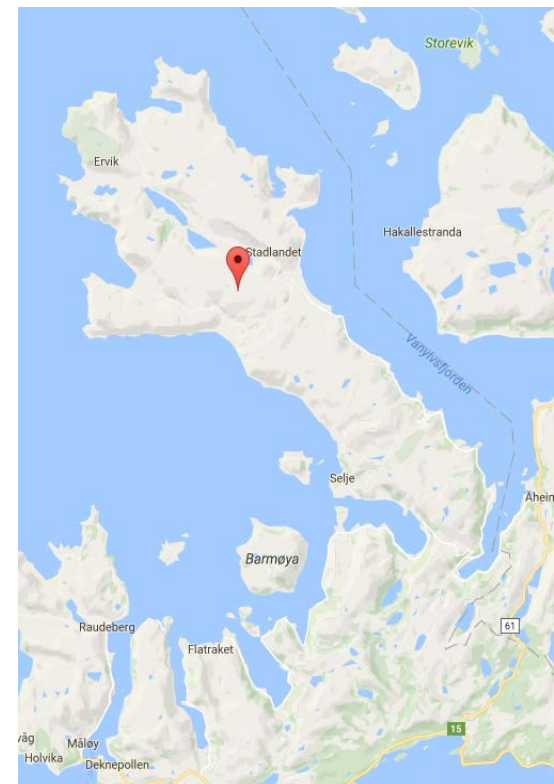
Forventning:

- Analysen skal inneholde nullalternativet og minst to andre konseptuelt ulike alternativer

Funn fra studien:

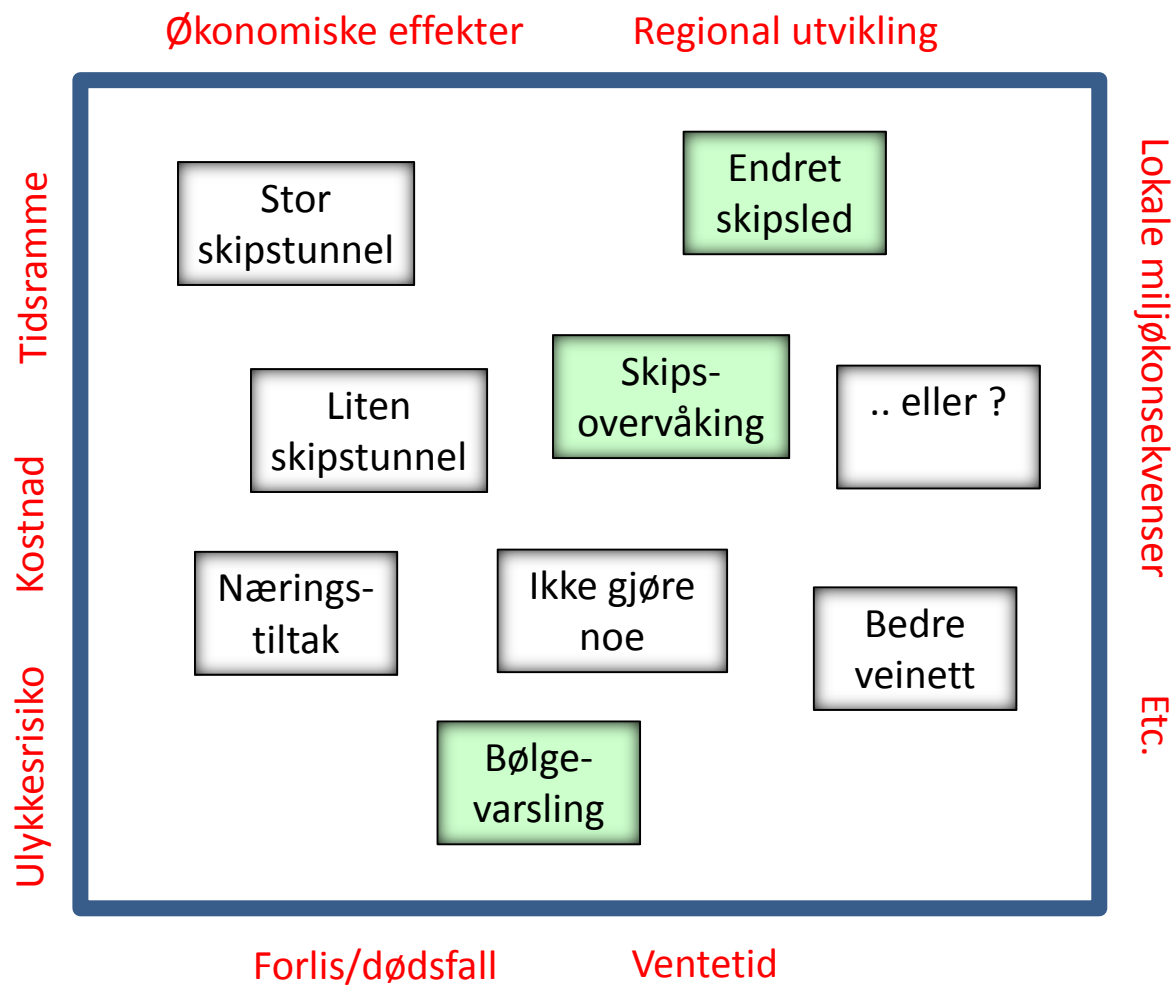
- Alternativanalysen er gjennomgående omfattende og alle studiene identifiserer flere alternativer.
- Nullalternativet er i de fleste tilfeller behandlet på lik linje med andre alternativer.
- Bare i få tilfeller er det identifisert reelt ulike konsepter.
- I de aller fleste tilfellene er alternativene en videreføring av det samme eller varianter av samme konsept.

# Et eksempel: foreslått skipstunnel ved Stad



# Et eksempel: foreslått skipstunnel ved Stad

## Mulighetsrommet



# Et eksempel: foreslått skipstunnel ved Stad

## Evaluering/konseptvalg

	Økonomisk nytteeffekt	Regional utvikling	Lokale miljø-konsekvenser	Ulykkesrisiko	Investeringskostnader	Tilflytting
Null-alternativet	0	0	0	0	0	0
Stor skipstunnel	Negativ	?	Betydelige	Økt	Meget høy	0
Liten skipstunnel	Negativ	?	Betydelige	Økt	Meget høy	0
Endret skipsled	Moderat	0	0	Bedret	0	0
Bølgevarsling	Moderat	0	0	Bedret	Lav	0
Næringstiltak	Moderat	0	En del	0	Moderat	Positivt
Veitunneler	Moderat	Positivt	Betydelig	Bedret	Høy	Positivt

# Perspektiver i jakten på konseptuelle løsninger



1. Retrospektivt – trender, det vante
  2. Eksplorativt – fremskrivninger, det antatte
  3. Normativt – det ønsket/nyttige
  4. Tverrfaglig – usikkerhet/risiko/konsekvens
  5. Kontrafaktisk – nullalternativet
- ... og til slutt :
6. Edruelig - de overordnede politiske føringene



Og ikke minst: Ut av boksen tenkning





Takk for  
oppmerksomheten

