



Concept-programmets evalueringemetode og -portefølje

Evalueringskonferansen 30. sept. 2016

Gro Holst Volden,
Forskningsjef Concept-programmet, NTNU

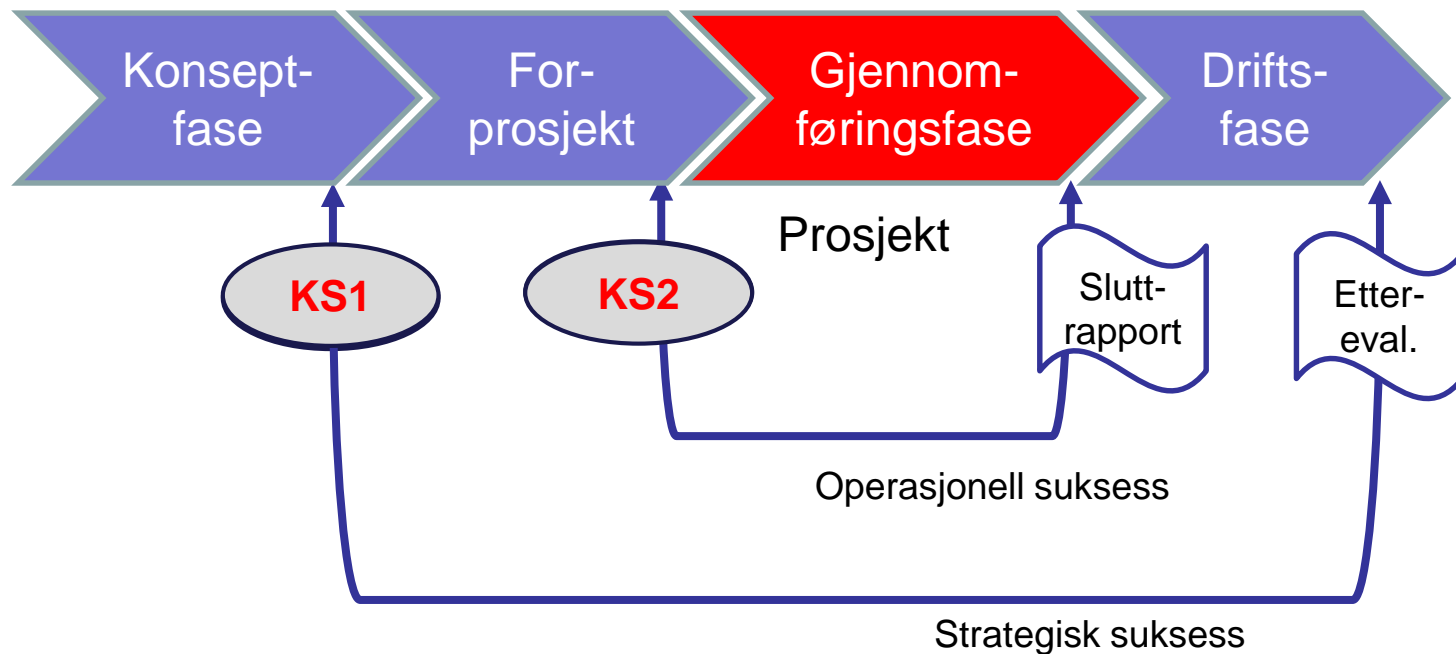
Evaluering av investeringsprosjekter – ex ante og ex post



Evaluering av investeringsprosjekter

– ex ante og ex post

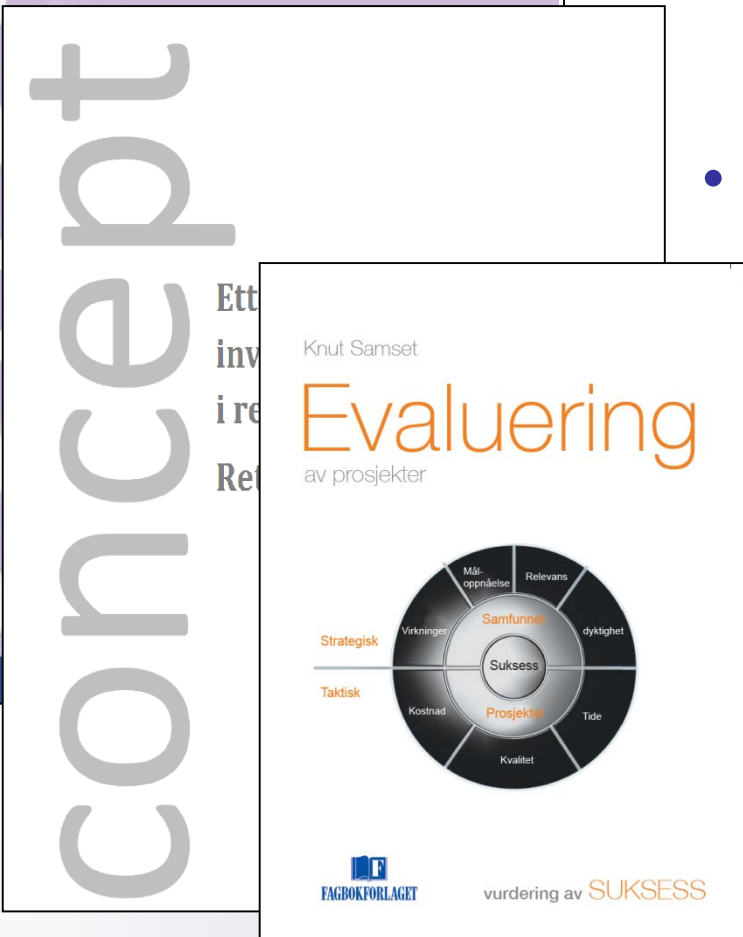
- Effektiv læring og tilbakeføring av erfaringer gjør det nødvendig å følge prosjektene over tid, fra tidligfasen via gjennomføring og videre ut i driftsfasen.



Concepts mandat

Fra Prop. 1 S 2015-2016

«I tida som kjem vil ein leggje meir vekt på å gjennomføre etterhandsevalueringar sett både i eit KS 1- og eit KS 2-perspektiv. Concept-programmet har utvikla evalueringsformatet og prøvd det ut slik at ein kan evaluere effektane etter kvart som prosjekta vert ferdigstilte og har vore i drift ei stund.»

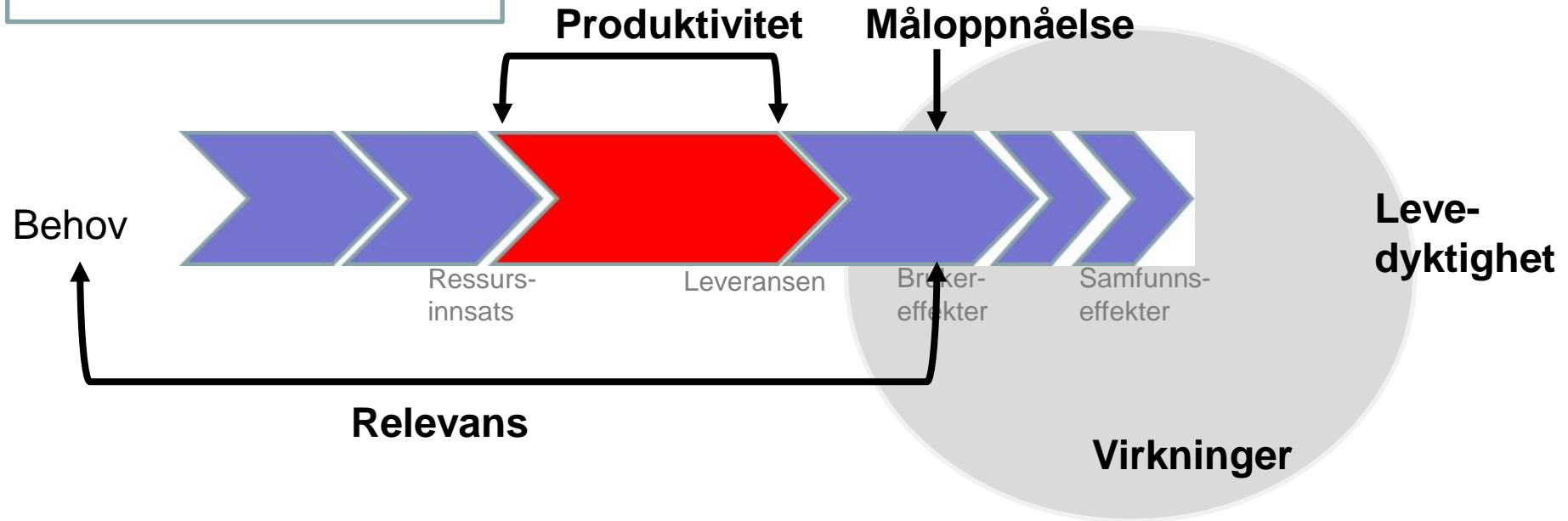


- Vi testet ut (fire pilotevalueringer) en felles metodikk for overordnet ex post evaluering av store statlige investeringsprosjekter, se Concept-rapport nr. 30 (2013)
- Senere (2013-15) er modellen anvendt på ytterligere 12 prosjekter

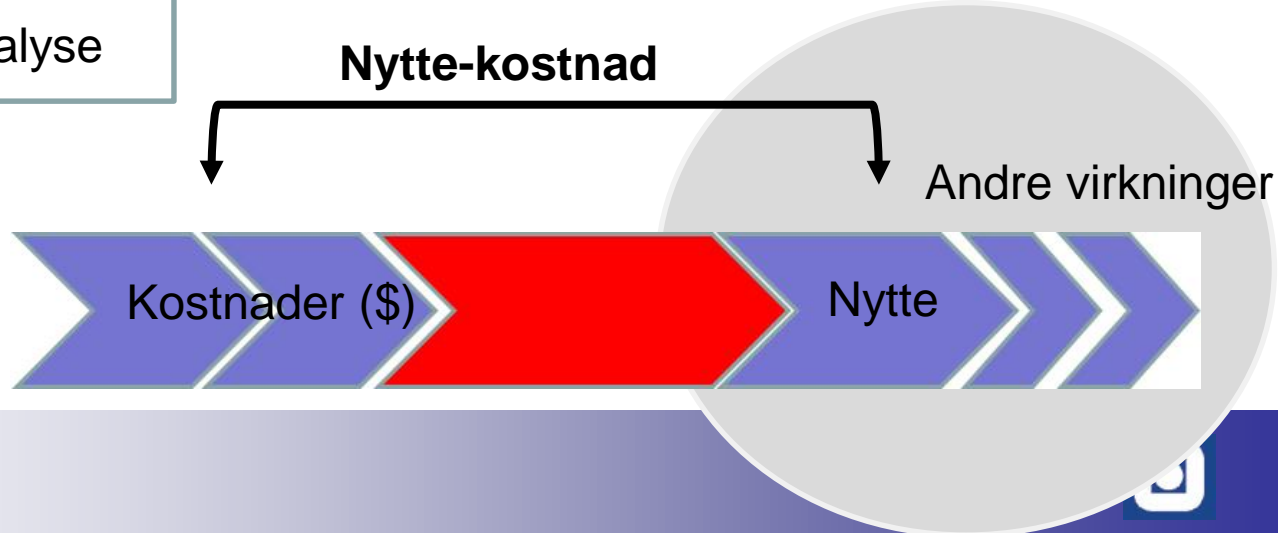
Felles metodisk rammeverk for evalueringene

- Hensikten er å få en bred og overordnet vurdering av om prosjektet var vellykket eller ikke.
- Valgte en enkel **målorientert evalueringsmodell** (OECD-DAC) som er mye brukt til evaluering av bistandsprosjekter. Fem kriterier som til sammen dekker både et operasjonelt, taktisk og strategisk perspektiv.
 - Produktivitet
 - Måloppnåelse
 - Virkninger
 - Relevans
 - Levedyktighet
- **Samfunnsøkonomisk analyse** som det sjette kriteriet

Målorientert modell



Samfunnsøkonomisk analyse

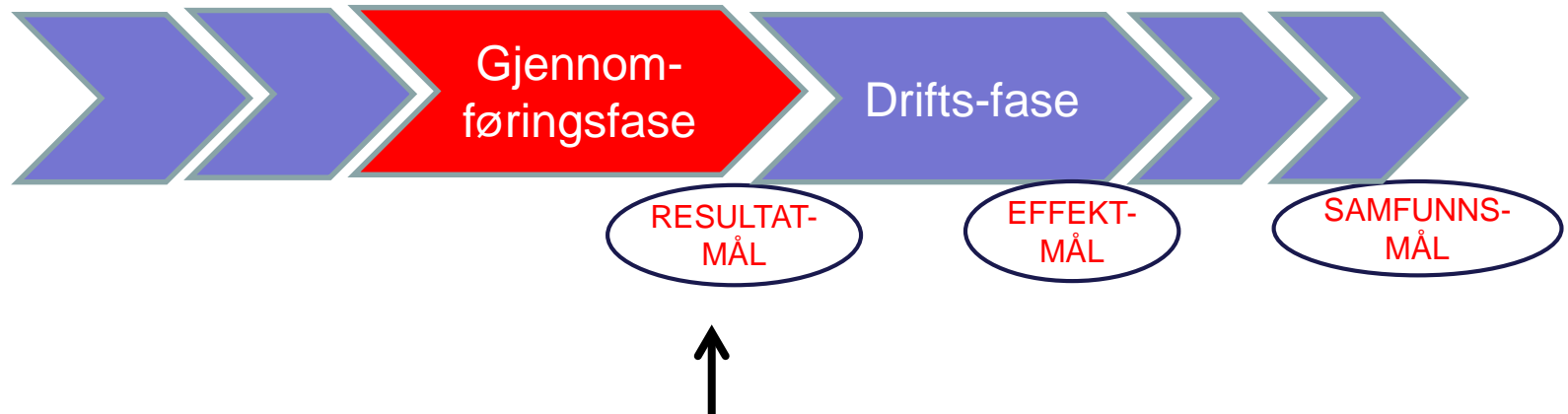


Kvalitetssikring av målstrukturen



- Resultatmål = selve leveransen
- Effektmål - realistisk oppnåelig innen angitt tidsramme, gitt at resultatmålene er realisert
- Samfunns mål
 - tilstrekkelig høyt til at det gir god begrunnelse for tiltaket og rom for ulike løsninger
 - men ikke høyere enn at realiseringen til en viss grad kan tilbakeføres til prosjektet

Kvalitetssikring av målstrukturen



"Målet med totalprosjektet er å fullføre arbeidet med å samlokalisere høgskolen ved gjennomføring av byggetrinn 4."

Et prosjekt uten formål?

Kvalitetssikring av målstrukturen



"[Bygget] skal (...) styrke Norges konkurransedyktighet innen [aktuelle sektorområder]"



Fullstendig urealistisk

Kvalitetssikring av målstrukturen



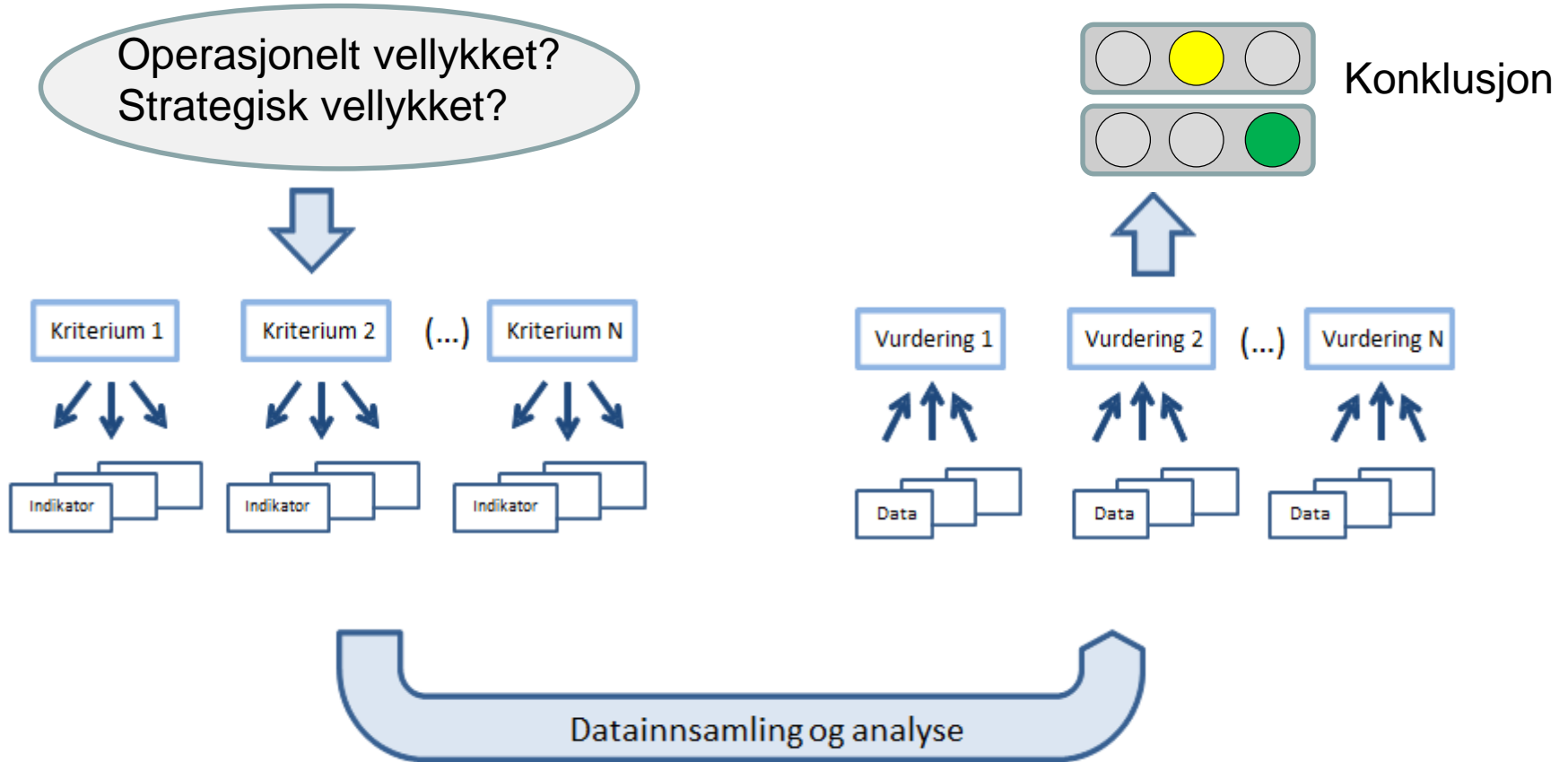
"Bygget skal leveres til avtalt tid, kostnad og kvalitet.....

....og gi bedre arealutnyttelse, økonomiske stordriftsfordeler og økt samarbeid mellom fagmiljøene.....

.....og på sikt mer og bedre undervisning og forskning for pengene"

Evalueringsprosessen

Disaggregere og aggregere informasjon



Mange prosjekter, men det tar tid før de er evaluerbare

Kvalitetssikring	Antall kvalitets-sikret	Hvorav ferdigstilt	Hvorav evaluerbare *)	Hvorav evaluert
Totalt antall KS-prosjekter pr. aug. 2016	232	89	40	16
Prosjekter som bare har vært gjennom KS2	183	89	40	16
Prosjekter som bare har vært gjennom KS1	76	0	0	
Prosjekter som har vært gjennom både KS1 og KS2	15	0		

*) Prosjekter som er kommet ca. 3 år inn i driftsfasen

Status etter 16 evaluerte prosjekter

Prosjekt	Sektor	Start	Lever	evaluert	Evaluator	ekst/int
Statlig kontrollområde Svinesund	Bygg	2004	2005	2012	Sintef	E/I
Dobbeltspor Asker-Sandvika	Jernbane	2001	2005	2012	VTI	E
E18 Momarken-Sekkelsten	Transport	2005	2007	2012	Concept	I
Skjold-klasse MTBer	Forsvar	2003		2012	Scanteam	E
E6 Riksgrensen-Svingenskogen	Transport	2002	2004	2014	COWI	E
Svalbard forskningspark	Bygg	2003	2005	2014	Concept	I
Lofoten fastlandsforbindelse LOFAST	Transport	2003	2007	2014	UiN	E
Eiksundsambandet	Transport	2003	2008	2014	Menon	E
NAV IKT Basis	IKT	2006	2010	2014	NIBR	E
Høgskolesenteret Halden	Bygg	2003	2006	2015	Sintef	E/I
E16 Kløfta-Nybakk	Transport	2005	2007	2015	Urbanet	E
Rv 519 Finnfast	Transport	2005	2007	2015	Menon	E
Dobbeltspor Sandnes-Stavanger	Jernbane	2005	2009	2015	Oslo Ec.	E
Regionfelt Østlandet	Forsvar	2002	2012	2015	Prokonsult	E
Statens pensjonskasse PERFORM	IKT	2008	2012	2015	Menon	E
Halden fengsel	Bygg	2006	2010	2016	Oslo Ec.	E

Rekkefølgen etter evalueringsåret

Sorter etter: Navn ↕ -

Bokser

Tabell

Kart

Skriv inn søkeord

Søk etter: Navn 🔍 -

Dobbeltspor Asker-Sandvika

Sektor:	Jernbane	
Ferdigstilt:	2005	
Sluttkostnad:	3735 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Jernbaneprojektet omfatter utbygging av 9,5 km dobbeltspor på strekningen Asker-Sandvika samt arbeid på begge stasjoner og nytt signalanlegg. Mesteparten av strekningen går i tunnel. Projektet gjelder den ytterste av tre deletapper i utbyggingsprosjektet for nye dobbeltspor fra Asker til Skøyen (1...

Dobbeltspor Sandnes-Stavanger

Sektor:	Jernbane	
Ferdigstilt:	2009	
Sluttkostnad:	2421 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Jernbaneprojektet omfatter utbygging av 14,5 km jernbanespor mellom Sandnes og Stavanger. Dobbeltsporet ble bygget langs eksisterende spor med tilhørende tekniske anlegg, og en dobling av antall holdeplasser på strekningen.

E16 Kløfta-Nybakk

Sektor:	Veg	
Ferdigstilt:	2007	
Sluttkostnad:	747 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Vegprosjektet E16 Kløfta-Nybakk er en delstrekning i prosjektet E16 Kløfta-Kongsvinger. Prosjektet omfatter bygging av 10,5 km smal firefeltsveg. Vegen ble bygget for å gi økt trafikksikkerhet og bedre trafikkavvikling mellom Kløfta og Kongsvinger, og videre til Sverige og Oslo.

E18 Momarken - Sekkelsten

Sektor:	Veg	
Ferdigstilt:	2007	
Sluttkostnad:	583 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Vegprosjekt E18 Momarken-Sekkelsten omfatter bygging av en 6,2 km lang vegparsell på nye E18

E6 Riksgrensen - Svingenskoen

Sektor:	Veg	
Ferdigstilt:	2005	
Sluttkostnad:	850 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Veiprojektet ny Svinesundforbindelse omfatter bygging av ny grenseovergang på E6 med 4,3 km

Eiksundsambandet

Sektor:	Veg	
Ferdigstilt:	2008	
Sluttkostnad:	1062 mill.	
Operasjonell suksess:		
Strategisk suksess:		

Eiksundsambandet gir fast veisamband mellom fire øykommuner og fastlandskommunene Ørsta og Ulstein på Nordvestlandet. Prosjektet har en lengde på 40,000

Sorter etter: Navn ↓

Bokser

Tabell

Kart

Skriv inn søkeord

Søk etter: Navn 🔍

Navn ▼	Operasjonell suksess	Strategisk suksess	Sektor	Årstall ferdigstilt	Årstall evaluering	Styringsramme ⓘ	Kostnadsramme ⓘ	Sluttkostnad ⓘ	Evaluator
Dobbeltspor Asker-Sandvika			Jernbane	2005	2012	3314	4165	3735	VTI, Statens väg- og transportforskning
Dobbeltspor Sandnes-Stavanger			Jernbane	2009	2015	1344	1517	2421	Oslo Economics
E16 Kløfta-Nybakk			Veg	2007	2015	736	660	747	Urbanet Analyse
E18 Momarken - Sekkelsten			Veg	2007	2012	450	490	583	Concept-programmer
E6 Riksgrensen - Svingenskogen			Veg	2005	2014	847	964	850	COWI
Eiksundsambandet			Veg	2008	2014	1078	1145	1062	Menon Business Economics
Halden Fengsel			Bygg	2010	2016	1477	1566	1352	Oslo Economics i samarbeid med Tyrilistiftelsen og S
Høgskolesenteret på Remmen i Halden			Bygg	2006	2015	605	663	560	SINTEF Teknologi og samfunn
Lofoten Fastlandsforbindelse (LOFAST)			Veg	2007	2014	1343	1500	1380	Universitetet i Nord samarbeid med Nordlandsforskning
NAV IKT Basis			IKT	2010	2014	990	1180	867	NIBR (Norsk Institutt for By- og Regionsforskning)
PERFORM			IKT	2012	2015	1006	1287	994	Menon Business Economics
Regionfelt Østlandet			Forsvar	2012	2015	1832	2113	1806	Prokonsult AS
By 519 Einnfart			Veg	2009	2015	668	706	614	Menon Business Economics

Halden Fengsel

Byggeprosjektet Halden fengsel omfatter utbygging av et høysikkerhetsfengsel med 251 soningsplasser. Fengselet representerer en ny måte å utforme og drifte fengsel på, med et økt fokus på å tilrettelegge for en kriminalitetsfri tilværelse etter løslatelse. [Les mer »](#)



Halden Fengsel. Foto: Statsbygg

Prosjektinformasjon

Sektor:	Bygg
Operasjonell suksess:	
Strategisk suksess:	
Årstall påbegynt:	2007
Årstall ferdigstilt:	2010
Årstall evaluering:	2016
Styringsramme:	1477 mill (i år 2010)
Kostnadsramme:	1566 mill (i år 2010)
Sluttkostnad:	1352 mill (i år 2010)
Evaluator:	Oslo Economics i samarbeid med Tyrilistiftelsen og Sweco

PERFORM

PERFORM-prosjektet (Pensjon for fremtiden) var et stort IKT- og endringsprosjekt ved Statens Pensjonskasse som ble gjennomført i perioden 2008 til 2012. Prosjektet ble nødvendiggjort hovedsakelig av Pensjonsreformen som trådte i kraft 1. januar 2011, og medførte store endringer i regelverket som krevde tilpasninger i Statens pensjonskasses produkter, arbeidsprosesser og IKT-systemer. [Les mer »](#)

SPK

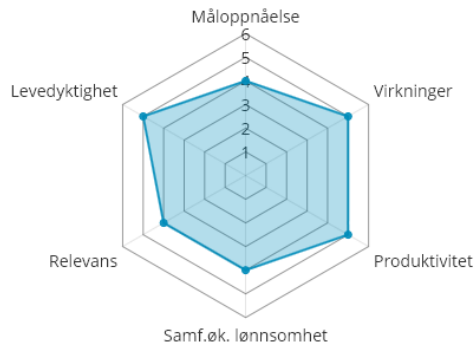
STATENS

Prosjektinformasjon

Sektor:	IKT
Operasjonell suksess:	
Strategisk suksess:	
Årstall påbegynt:	2008
Årstall ferdigstilt:	2012
Årstall evaluering:	2015
Styringsramme:	1006 mill (i år 2010)
Kostnadsramme:	1287 mill (i år 2010)
Sluttkostnad:	994 mill (i år 2010)
Evaluator:	Menon Business Economics



Halden Fengsel



[Les om evalueringskriteriene](#)

Operasjonell suksess:



Strategisk suksess:



Produktivitet

Prosjektet ble gjennomført innenfor revidert kostnads- og tidsramme. Halden fengsel har god funksjonalitet og kvalitet på bygninger og uteareal. Byggeprosjektet ble stoppet i en tidlig fase, men dette skyldes et ikke-tilfredsstillende forprosjekt, og prosjektet gikk deretter etter planen.

5 av 6 poeng. [Les mer »](#)

Måloppnåelse

Halden fengsel bidrar med økt fengselskapasitet som er svært godt utnyttet. Tilbudet til de innsatte er meget godt, men det har ikke vært mulig å påvise lavere sannsynlighet for tilbakefall sammenlignet med andre høysikkerhetsfengsler. Driftskostnadene er høye for dette konseptet.

4 av 6 poeng. [Les mer »](#)

Virkninger

Halden fengsel har blitt et utstillingsvindu der kriminalomsorgen får vist frem en praksis som etterlever prinsippene norsk straffegjennomføring skal bygge på. Aktivitetstilbud og sosial kontakt medfører positive virkninger for de innsatte. Halden fengsel oppleves som en god arbeidsplass for de ansatte, og har bidratt til å skape arbeidsplasser Halden-området. En negativ virkning er at fengselets beliggenhet er vanskelig tilgjengelig med kollektivtransport.

5 av 6 poeng. [Les mer »](#)

Relevans

Prosjektet anses som relevant i den forstand at det er stort behov for kapasiteten fengselet leverer og at det legger til rette for rehabilitering. Relevansen trekkes imidlertid ned av de høye investerings- og driftskostnadene, og en ser at nye fengsler ikke har kopiert denne modellen men i større grad vektlegger kostnadseffektivitet. Fengselet ivaretar de aller fleste interessegruppens behov.

4 av 6 poeng. [Les mer »](#)

Levedyktighet

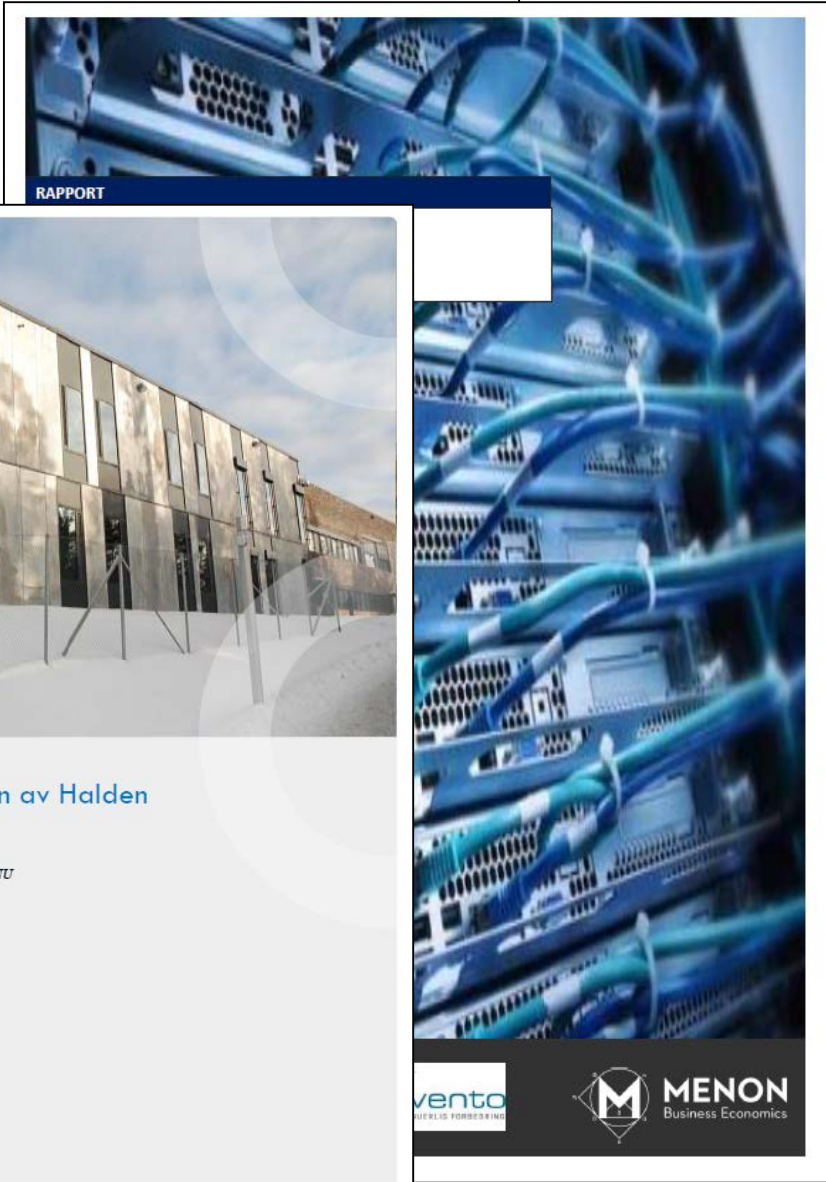
Halden fengsel vurderes som levedyktig. Det vil være behov for fengselet i fremtiden, og bygget er fleksibelt med tanke på mulige utvidelser. Et usikkerhetsmoment er hvorvidt fengselet vil få beholde de nødvendige ekstrabevilgningene sammenlignet med andre fengsler på sikt, som kan påvirke tilbudet til de innsatte.

4 av 6 poeng. [Les mer »](#)

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet

Den faktiske samfunnsøkonomiske lønnsomheten av prosjektet er svært usikker. Behovet for økt soningskapasitet i Norge gjør det nyttig og nødvendig å bygge et nytt fengsel. Men det er ikke funnet bevis for at Halden fengsel fører til lavere tilbakefall, samtidig som konseptet har høye kostnader, dette trekker vurderingen av lønnsomhet ned.

4 av 6 poeng. [Les mer »](#)



RAPPORT



Ettrevaluering av byggingen av Halden fengsel

Utarbeidet for forskningsprogrammet Concept ved NTNU



E16 Kløfta-Nybakk

Hilde Solli
Mari Betanzo



Sortert etter score

Prosjekt	Sektor	K-Ramme	S-ramme	Slutt-kostnad	Diff	Operasj. suksess	Strat. suksess	Prod	Målo.	Virk.	Rel.	Lev.	SØK	Snitt
E6 Riksgrensen-Svingenskogen	T	964	847	850	0			5	6	5	5	5	6	5,3
Regionfelt Østlandet	F	2113	1832	1806	-1			5	5	5	6	5	5	5,2
Statens pensjonskasse PERFORM	IKT	1287	1006	994	-1			5	5	5	5	6	5	5,2
Statlig kontrollområde Svinesund	B	290	275	257	-7			6	4	4	5	5	6	5,0
Eiksundsambandet	T	1145	1078	1062	-2			5	6	5	4	5	5	5,0
Svalbard forskningspark	B	400	332	320	-4			6	4	5	5	5	3	4,7
E16 Kløfta-Nybakk	T	660	736	747	1			4	5	3	5	4	4	4,2
Halden fengsel	B	1283	1229	1352	9			5	4	5	4	5	4	4,5
E18 Momarken-Sekkelsten	T	490	450	583	23			3	5	4	5	5	6	4,7
NAV IKT Basis	IKT	1180	990	867	-14			5	6	4	3	5	3	4,3
Dobbeltspor Asker-Sandvika	J	4165	3314	3735	11			5	3	4	5	5	3	4,2
Høgskolesenteret Halden	B	663	605	560	-8			5	4	4	4	5	4	4,3
Rv 519 Finnfast	T	745	723	747	3			4	5	3	5	4	4	4,2
Dobbeltspor Sandnes-Stavanger	J	1517	1344	2421	44			4	4	4	5	5	3	4,2
Lofoten fastlandsforbindelse LOFAST	T	1500	1343	1380	3			4	5	4	3	4	3	3,8
Skjold-klasse MTBer	F	5412	5000	5000	0			4	4	4	3	2	2	3,2

4,7 4,4

Sortert etter sektor



Prosjekt	Sektor	K-Ramme	S-ramme	Slutt-kostnad	Diff	Operasj. suksess	Strat. suksess	Prod.	Målo.	Virk.	Rel.	Lev.	SØK	Snitt
E6 Riksgrensen-Svingenskogen	T	964	847	850	0	5	5	5	6	5	5	5	6	5,3
Eiksundsambandet	T	1145	1078	1062	-2	5	5	5	6	5	4	5	5	5,0
E16 Kløfta-Nybakk	T	660	736	747	1	4	5	4	5	3	5	4	4	4,2
E18 Momarken-Sekkelsten	T	490	450	583	23	3	5	3	5	4	5	5	6	4,7
Rv 519 Finnfast	T	745	723	747	3	4	5	4	5	3	5	4	4	4,2
Lofoten fastlandsforbindelse LOFAST	T	1500	1343	1380	3	4	5	4	5	4	3	4	3	3,8
Dobbeltspor Asker-Sandvika	J	4165	3314	3735	11	5	5	5	3	4	5	5	3	4,2
Dobbeltspor Sandnes-Stavanger	J	1517	1344	2421	44	4	5	4	4	4	5	5	3	4,2
Statens pensjonskasse PERFORM	IKT	1287	1006	994	-1	5	5	5	5	5	5	6	5	5,2
NAV IKT Basis	IKT	1180	990	867	-14	5	5	5	6	4	3	5	3	4,3
Regionfelt Østlandet	F	2113	1832	1806	-1	5	5	5	5	5	6	5	5	5,2
Skiold-klasse MTBer	F	5412	5000	5000	0	4	5	4	4	4	3	2	2	3,2
Statlig kontrollområde Svinesund	B	290	275	257	-7	6	5	6	4	4	5	5	6	5,0
Svalbard forskningspark	B	400	332	320	-4	6	5	6	4	5	5	5	3	4,7
Halden fengsel	B	1283	1229	1352	9	5	5	5	4	5	4	5	4	4,5
Høgskolesenteret Halden	B	663	605	560	-8	5	5	5	4	4	4	5	4	4,3

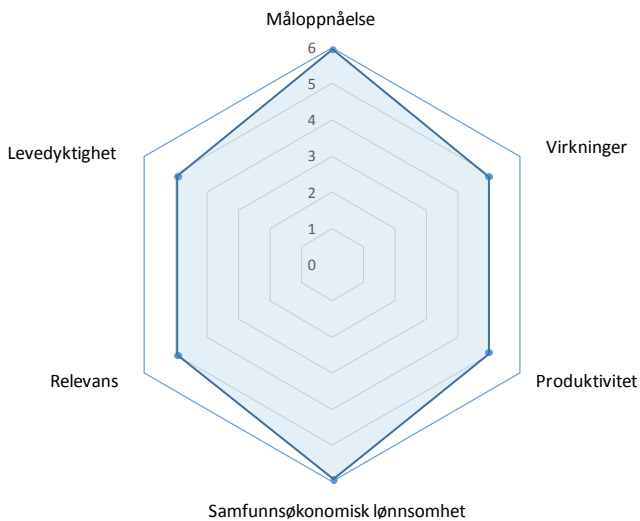
Sortert etter størrelse (kostnadsrammen)



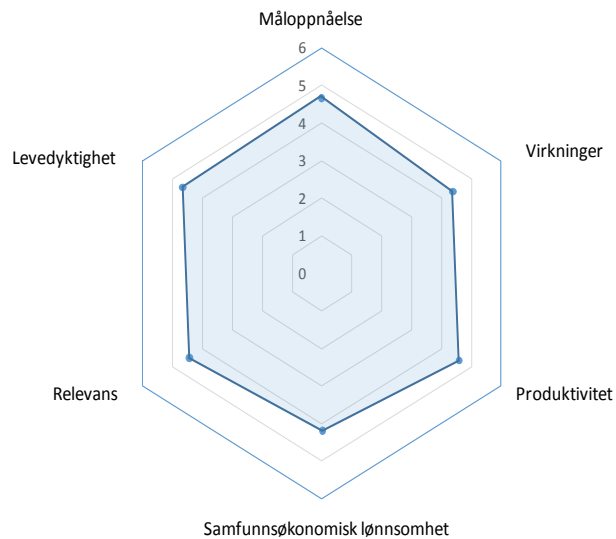
Prosjekt	Sektor	K-Ramme	S-ramme	Slutt-kostnad	Diff	Operasj. suksess	Strat. suksess	Prod.	Målo.	Virk.	Rel.	Lev.	SØK	Snitt
Skjold-klasse MTBer	F	5412	5000	5000	0	Green	Yellow	4	4	4	3	2	2	3,2
Dobbeltspor Asker-Sandvika	J	4165	3314	3735	11	Green	Yellow	5	3	4	5	5	3	4,2
Regionfelt Østlandet	F	2113	1832	1806	-1	Green	Green	5	5	5	6	5	5	5,2
Dobbeltspor Sandnes-Stavanger	J	1517	1344	2421	44	Yellow	Yellow	4	4	4	5	5	3	4,2
Lofoten fastlandsforbindelse LOFAST	T	1500	1343	1380	3	Yellow	Yellow	4	5	4	3	4	3	3,8
Statens pensjonskasse PERFORM	IKT	1287	1006	994	-1	Green	Green	5	5	5	5	6	5	5,2
Halden fengsel	B	1283	1229	1352	9	Green	Green	5	4	5	4	5	4	4,5
NAV IKT Basis	IKT	1180	990	867	-14	Green	Yellow	5	6	4	3	5	3	4,3
Eiksundsambandet	T	1145	1078	1062	-2	Green	Green	5	6	5	4	5	5	5,0
E6 Riksgrensen-Svingenskogen	T	964	847	850	0	Green	Green	5	6	5	5	5	6	5,3
Rv 519 Finnfast	T	745	723	747	3	Yellow	Yellow	4	5	3	5	4	4	4,2
Høgskolesenteret Halden	B	663	605	560	-8	Green	Yellow	5	4	4	4	5	4	4,3
E16 Kløfta-Nybakk	T	660	736	747	1	Green	Green	4	5	3	5	4	4	4,2
E18 Momarken-Sekkelsten	T	490	450	583	23	Yellow	Green	3	5	4	5	5	6	4,7
Svalbard forskningspark	B	400	332	320	-4	Green	Green	6	4	5	5	5	3	4,7
Statlig kontrollområde Svinesund	B	290	275	257	-7	Green	Green	6	4	4	5	5	6	5,0

Sammenlignende score

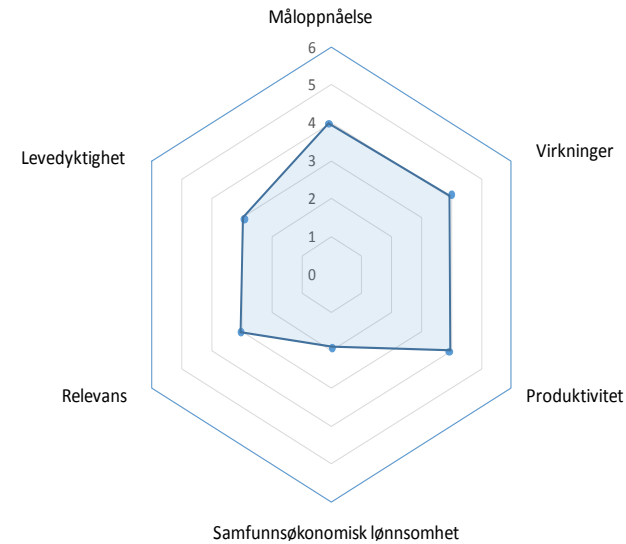
Høyest score
E6 Riksgrensen -
Svingenskogen



Gjennomsnitt
for alle 16
prosjekter



Lavest score
Skjold klasse
MTBer



Overraskende positive resultater – både operasjonelt og strategisk

- Produktivitet: Gjennomgående svært god
 - 12 av 16 kommer under kostnadsrammen
 - KS2-ordningen har trolig bidratt positivt
 - Men viktig å ha et levetidsperspektiv på kostnader
- Måloppnåelse: Til dels god, men usikker – ikke alltid gode mål
 - Veiprosjektene utmerker seg positivt...
 - ...men har lite ambisiøse mål
 - Ansvar for å realisere målene er ikke plassert
- Relevans: Til dels god
- Virkninger: Enkelte utilsiktede virkninger
- Levedyktighet: God
- Lønnsomhet: Ikke alltid positiv. Usikker i flertallet av prosjektene

Gode erfaringer med evalueringsmodellen

- Modellen sikrer en bred og overordnet evaluering av prosjektene, både operasjonelt (gjennomføringen av prosjektet) og taktisk/strategisk (effekter for brukere og samfunn).
- Erfaringen etter de fire pilotene var at teamene var for homogene. Senere har vi vektlagt tverrfaglighet.
- Helt ulike prosjekter, men mange av de samme utfordringene ved evaluering.
- Noe overlapp mellom målorientert modell og SØA. Erfaringen var likevel at de er nyttige i kombinasjon. Metodemessig triangulering
- Valg av tidspunkt, +/- 5 år ut i driftsfase var ok

Noen utfordringer

- Avgrensning av evalueringsobjektet var krevende. Ønske om å ta hensyn til avhengigheter mellom prosjekter, ikke alltid mulig.
- Vanskelig tilgang til før-data og forutsetninger
- Målene må ofte skrives om
- Lønnsomhet svært vanskelig å kvantifisere – må redusere ambisjonsnivået

Takk for meg

gro.holst.volden@ntnu.no

www.ntnu.no/concept

