

Evaluering av økonomigruppen ved FFI

Rapport overlevert til FFI 22. desember 2009

Av Siri Pettersen Strandenes
Professor
Norges Handelshøyskole

Ulf Jonsson
Analytiker
FOI Totalförsvarets forskningsinstitut

Janne Hagen, FFI
Utvalgssekretær

Innhold

1 Innledning.....	3
1.1 Utvalgets mandat og bakgrunn.....	3
1.2 Utvalgets arbeidsmetode og kriterier	3
2 Beskrivelse av forskningsgruppen	3
3 Evaluering.....	5
3.1 Kvalitet og relevans i forskningen og leveransene.....	5
3.2 Forskningens omfang i forhold til stabens størrelse	6
3.3 Strategi for forskningssatsning og kompetanseutvikling	7
3.4 Samarbeidspartnere, bredde og nivå.....	8
3.5 Tilfredshet hos og influens på oppdragsgivere.....	8
3.6 Forskningens synlighet utenfor FFI	9
3.7 Dokumentasjon.....	9
4 Oppsummering av sterke og svake sider	9
STYRKER.....	9
SVAKHETER.....	9
5 Forslag til forbedringer.....	10
Kilder foruten årsrapporter, strategi og FFI rapporter	12

1 Innledning

1.1 Utvalgets mandat og bakgrunn

Direktøren ved FFI har nedsatt et utvalg bestående av professor ved NHH Siri Pettersen Standenes og analytiker ved FOI Ulf Jonsson. Janne Hagen, forsker ved FFI, er utvalgets sekretær.

Utvalget er gitt i mandat å (1):

Evaluere FFI's økonomimiljø med hensyn til leveranser, kompetanse, eksterntkontakt og kundetilfredshet.

Bakgrunnen for å opprette et utvalg og evaluere økonomiforskningen er at forskere i forskningsgruppen ved FFI jobber veldig tett mot ledelsen i Forsvarsdepartementet (FD). I dette tette samarbeidet oppstår det innimellom faglige uenigheter, og den tette koplingen er også en utfordring i forhold til FFI's uavhengighet som rådgiver for Forsvaret. FFI's styret har bedt om at økonomimiljøet evalueres av eksterne. Direktøren har derfor bestemt at økonomiforskningen ved FFI skal evalueres og har nedsatt utvalget.

Utvalget har jobbet med dette i perioden 1.oktober til 22. desember 2009. Som grunnlag for utvalgets arbeid har FFI laget en egevaluering samt gitt informasjon i et innledende møte med Standenes den 25.08.2009. Arbeidet med egevalueringen startet 1.september og resultatet ble oversendt til utvalget 02.10.2009.

1.2 Utvalgets arbeidsmetode og kriterier

Som grunnlag for utvalgets evaluering har utvalget foruten egevalueringen av FFI også gjennomgått et antall ugraderte FFI-rapporter, årsrapporter, CV'er og gjennomført intervjuer med representanter for oppdragsgiver, ledelsen ved Analyseavdelingen og ansatte i forsker gruppen. Graderte rapporter er på forespørsel ikke gjort tilgjengelige for utvalget av hensyn til graderingen. Utvalget har benyttet både personlige intervjuer og telefonintervjuer. Intervjuene er strukturerte og åpne.

Utvalget har gjennomført møter under to dager, 28. oktober og 25.november 2009, samt telefonintervjuer 17. desember.

Utvalget har evaluert FFI's forskning etter følgende kriterier:

1. Kvalitet og relevans i forskningen og leveransene
2. Forskningens omfang i forhold til stabens størrelse
3. Strategi for forskningssatsning og kompetanseutvikling
4. Samarbeidspartnere, bredde og nivå
5. Tilfredshet hos og influens på oppdragsgivere
6. Forskningens synlighet utenfor FFI
7. Dokumentasjon

2 Beskrivelse av forskningsgruppen

FFI gjennomfører overordnede kostnadsberegninger av hele forsvarsstrukturalternativer og detaljerte analyser av deler av Forsvarsstrukturen og systemene. Økonomisk analyse foregår i en rekke prosjekter

og oppdrag. Hovedkompetansen og hovedaktivitetene innen økonomi er allikevel samlet i prosjektprogram Forsvarsøkonomi. Prosjektprogrammet er organisert under avdeling Analyse ved FFI. Ansvarlig forskningssjef og prosjektleder er Espen Berg-Knudsen. En stor del av aktiviteten i prosjektprogram Forsvarsøkonomi, anslagsvis 80 %, består i direkte leveranser til FD i form av data, beregninger, analyser og deltagelse i FDs interne arbeidsgrupper (2). Halvparten av dette finansierer kortsiktig konsulentpreget arbeid som i liten grad gir mulighet for dokumentasjon i form av forskningsrapporter og artikler i internasjonale tidsskrifter med peer review. Den andre halvparten av midlene fra FD finansierer med strategiske forskningsprosjekter hvor FD fastsetter hovedmål, men FFI kan definere det konkrete innholdet. Den siste delen av aktiviteten, ca 20 %, består i mer selvstendig forskning og analyser (2).

Utvalget har mottatt CV fra 15 personer. Fem har mer enn 5 års ansiennitet. Foruten avdelingssjef og forskningssjef i Avdeling Analyse har tre av forskerne vært ansatt siden før 2005. Det er fem ansatte med 3-4 års erfaring, og fem har mindre enn to års erfaring på FFI. Gruppen er sammensatt av siviløkonomer, samfunnsøkonomer og en matematiker (7). Turnover andelen blant økonomene er tradisjonelt høy.

Økonomi er etablert som et eget aktivitetsområde (AO økonomi) på FFI, og følges opp av en aktivitetsleder. Innenfor dette aktivitetsområdet blir det arrangert ukentlige møter med gjennomgang av nyheter, økonomilunsjer hver 14. dag med faglige diskusjoner, interne kurs og seminarer ved eksterne høyskoler og institusjoner (2).

AO Økonomi har også etablert, og gjennomfører, et fast opplæringsprogram for nyansatte økonomer på FFI. I dette inngår flere presentasjoner og et antall rapporter som de skal lese igjennom (3). Dette bidrar til noen grad av institusjonell hukommelse.

Forskere ved FFI har generelt muligheter til å ta doktorgrad og reise til utlandet på forsknings- og utviklingsopphold. En av forskerne har nylig avlagt PhD graden i algebra ved NTNU, mens en annen er i avslutningsfasen av sitt doktorarbeid i økonomisk historie ved NHH. En ansatt gis mulighet for PhD studier innenfor prosjektet Realkostnadsvekst i offentlig sektor (ROS-prosjektet). Det daglige arbeidet beskrives imidlertid som hektisk, og gir lite muligheter til å prioritere publisering i internasjonale tidsskrifter (3).

Økonomigruppen samarbeider tett med de FFI-prosjektene som støtter Forsvarets langtidsplanlegging. Økonomene betrakter det som spesielt positivt at de har mulighet til tverrfaglig samarbeid gjennom å skifte prosjekt og jobbe innenfor andre områder, for eksempel operasjonsanalyseaktiviteten som også understøtter Forsvarets langtidsplanlegging. Nasjonalt er samarbeidet tett opp mot forsvarssektoren. Gruppen har prosjektsamarbeid med NHH gjennom ROS-prosjektet som startet i 2008. Det er sporadisk kontakt med BI og NTNU. Internasjonale kontakter er i hovedsak knyttet til NATO-samarbeidet og gruppen deltar i tre i [NATO Research and Technology Organisation](#) grupper (RTO grupper). Det er også bilateralt samarbeid med Storbritannia, Nederland, Sverige og Canada. Samarbeidet foregår gjennom kontaktmøter og mindre samarbeidsprosjekter (2).

Hovedoppdragsgiver er FD. Det gjelder hovedprosjektene STRATKOST, KOSTER og Støtte til statistisk analyse. De to første prosjektene har en varighet på tre år, med tradisjon for fornyelse ved periodens

utløp. Det tredje prosjektet er 1 årig også det med fornyelser. Gruppen har også noen andre mindre oppdrag, for eksempel kostnadsberegningsoppdrag for [NATO Consultation, Command and Control Agency](#) (NC3A) (2).

3 Evaluering

3.1 Kvalitet og relevans i forskningen og leveransene

Med kvalitet og relevans i forskningen mener utvalget originalitet, anvendbarhet, metode og databruk, samt publisering og rutiner for rapportgranskning.

Dagens kvalitetssikring har fokus på formelle krav og språk, og gjennomføres av avdelingssjef, forskningssjef/ prosjektleder. Fokus er således ikke det faglige arbeidet og metode, utenom ved diskusjon på prosjektrådsmøtet der representanter for oppdragsgivere sitter. Dermed mangler en mer systematisk prosess for faglig kvalitetssikring, for eksempel ved bruk av ekstern rapportgranskning.

Relevansen er en styrke, men kundetilfredsheten er varierende i ulike deler av FD. Økonomimiljøet ble vurdert som veldig relevant og med høy grad av kundetilfredshet i forrige runde av langtidsplanleggingen. Her jobbet FFI's økonomimiljø tett opp mot oppdragsgiver. De positive erfaringene med hensyn til måte å jobbe på er videreført etter dette.

Høy turnover og dermed liten erfaring blant FFI forskerne gjør at de deler av FD som driver med økonomisk analyse ikke er fornøyde med kvaliteten på arbeidet og leveransene. I slikt analysearbeid vil det naturlig kunne oppstå faglig uenighet om metodevalg og tolkning av resultater. Det krever både erfaring og faglig styrke å utnytte slik uenighet til økt forståelse av problemstillingen og stadig forbedring i metodevalg og tolkning av resultater. Uerfarne forskere har gjennomgående mindre kritisk holdning til egne resultater og konklusjoner enn mer erfarne forskere og fremstiller gjerne konklusjoner som mer "absolutte" enn det er grunnlag for. De har naturlig nok også mindre trening i å forklare resultater og konklusjoner slik at brukere lettere får innblikk i styrke og svakheter ved metodevalg og resultater. Unge og uerfarne forskere bruker tiden på å presentere lærebokstoff for seniorpersonell i FD, og FD mener at de heller bør gå rett på det som er kjernen i problemstillingen og resultatene. Med stor grad av uerfarne forskere stilles det desto høyere krav til intern og ekstern kvalitetssikring av forskningsresultater, av presentasjoner direkte for oppdragsgiver og av skriftlige arbeider. En viktig oppgave er derfor både å tilby og å sikre forskerne faglig videreutvikling.

Arbeidsformen i Forsvarsstudien med stor interaktivitet mellom forskere og departement er et godt eksempel på hvor sentralt det er å ha en stab av kompetente forskere med tilstrekkelig erfaring til å levere på kort tid når behovet oppstår. Slik skiller FFI seg fra andre kompetansemiljøer og underbygger at FD og forsvaret fortsatt velger å benytte FFI. Med dagens høye turnover har imidlertid kun et fåtall forskere tilstrekkelig erfaringsbredde til å delta i en slik prosess. Sikring av intern overføring av kunnskap, og av institusjonell hukommelse blir sentralt for å bevare dette konkurransefortrinn over tid.

To andre konkurransefortrinn er Kostnadsberegningsverktøyet KOSTMOD og dens database, samt kunnskap om og ferdigheter i de metoder og verktøy som anvender data fra KOSTER-databasen. En av oppdragsgiverne understreker at innen man gjør seg av med en slik ressurs må man ha noe godt

alternativ. KOSTMOD aksepteres som et viktig verktøy og en viktig database om enn det påpekes at kvaliteten i de ulike delene av databasen varierer sterkt. Igjen blir kvalitetssikring og dokumentasjon viktig, ikke minst for at FFI skal bevare og styrke dette konkurransefortrinn. Det kan kreve en oppgradering av vurderingen av arbeidet med databasen og KOSTMOD blant forskerne (3).

Utvalget har hatt tilgang til ugraderte FFI rapporter publisert av AO økonomi og har gjennomgått et utvalg av disse. Hovedinntrykket er at rapportene er greit strukturerte og pedagogisk godt utformede prosjektrapporter hvor forfatterne redegjør for prosjektets formål, gjennomføring og resultater. Når vi likevel ikke er udelt positive skyldes det at mye lærebokspreget stoff inngår, og at det i begrenset grad refereres til og benyttes relevant nyere faglitteratur utover andre FFI rapporter. Metodevalget diskuteres i begrenset utstrekning og det anvendes kun enkle statistiske tester av estimerte variable. Viktige definisjoner er i noen tilfeller ikke inkludert. Det må selvsagt tas høyde for at de ugraderte rapportene er ment for et større publikum og således representerer popularisering av problemstillinger og resultater. I så fall gir vår evaluering basert på ugraderte rapporter ikke fyllestgjørende inntrykk av det faglige nivå.

3.2 Forskningens omfang i forhold til stabens størrelse

Forskerne i økonomigruppen publiserer sine resultater primært i FFI rapporter og i foredrag. Presentasjoner av resultater direkte til oppdragsgiver, og løpende deltagelse i oppdragsgivers egne prosjekter utgjør en betydelig del av forskergruppens formidling. I tillegg kommer intern kunnskapsoverføring mellom forskerne og til andre deler av FFI miljøet ved deltagelse i andre faggruppers prosjekter. Dermed gjenspeiler ikke den skriftlige dokumentasjonen produktiviteten i gruppen. Den skriftlige produksjonen i forskergruppen er dessuten skjevfordelt. To seniorforskere dominerer med flest publikasjoner (FFI rapport, notat og reiserapporter).

Nyansatte forskere bør også tidlig komme i gang med forskningsdokumentasjon. Det kan se ut som det er en utfordring for AO økonomi. Tidligere var det et mål ved avdelingen at et rapportutkast skulle foreligge i løpet av prøvetiden, som grunnlag for vurdering i forhold til fast ansettelse. Hvis prosjektet ikke hadde egnede oppgaver ble det laget en oppgave som egnet seg for publisering i rapportform. Videreføring av denne ordningen anbefales.

Skriftlig dokumentasjon er tradisjonelt det viktigste grunnlaget for kvalitetssikring av forskning. Vel gjennomførte fagfellelvurderinger (peer reviews) av skriftlige arbeider er dessuten en viktig kilde til faglig videreutvikling og oppdatering for den enkelte forfatter. Når publikasjonsintensiteten er lav, svekkes forskergruppens mulighet for kvalitetssikring, videreutvikling og oppdatering.

Som nevnt er presentasjoner og direkte deltagelse i oppdragsgivers arbeidsgrupper en viktig del av dokumentasjonen. Presentasjoner bør kunne kvalitetssikres ved at det gjennomføres intern presentasjon før resultater presenteres for oppdragsgiver eller ved at prosjektleder eller en erfaren forsker deltar under og gir tilbakemelding til forskeren etter presentasjon for oppdragsgiver. Dette er også i tråd med uttalt ønske fra FD om større lederengasjement og involvering.

3.3 Strategi for forskningssatsning og kompetanseutvikling

Basiskompetansen som FD og Forsvaret kan trekke på er viktigste grunnen til å ha et spesialinstitutt. Det er ingen erfaringsfordeler hvis oppdrag som krever institusjonell kompetanse og ikke bare generell metodekunnskap, settes bort til en ny forskergruppe hver gang.

Den finansieringsform som anvendes for FFI hvor nesten halvparten av finansieringen kommer via basismidler og strategiske FoU-midler og der de siste gir FFI relativt stor frihet til å bestemme innholdet i arbeidspakkene, bør gi gode muligheter for kompetanseoppbygging innenfor disse prosjektene. Det er dessuten den aller vanligste formen for kompetanseutvikling. Hos f.ex. FOI er prosjektene i de senere år stadig blitt mindre, hvilket gjør kompetanseoppbygging innenfor prosjektene betydelig vanskeligere.

OA økonomi synes å ha en utfordring ved at det ikke gis tilstrekkelige incentiver til faglig fordypning og fornying. Slik blir det ofte dersom karrieremulighetene og incentivene er mer rettet mot prosjektlederansvar, enn mot meritterende publisering. De reelle kriterier for opprykk bør legges om slik at både faglig videreutvikling og prosjektledelseserfaring teller.

FFI bør rekruttere gode metodefolk og så lære dem om Forsvaret. FFI påpeker at de primært har søkt etter siviløkonomer med 2-3 års erfaring (4). Dette er søkere det periodevis er sterk konkurranse om. FD derimot har en strategi hvor de foretrekker søkere over 30 år dvs. søkere med variert erfaring etter studiene (5). Søkere med 2-3 års erfaring er ikke nødvendigvis kandidater som har avklart at de sikter mot en forsker karriere. Likevel må det poengteres at forskerne ved ansettelse valgte FFI pga muligheten for faglig fordypning (3). Det er uansett viktig at forskerne tilbys faglige utviklingsmuligheter og at ledelsen i OA økonomi legger tilrette for faglig utvikling og fornyelse. Slik faglig utvikling kan skje ved at forskere sikres rimelig tid til meritterende publisering eller ved formell PhD utdanning.

I relasjon til dette bør det nevnes at LCC-beregninger for f.ex. et nytt kampfly ved bruk av KOSTMOD sannsynligvis gjennomføres med høyere kvalitet av en erfaren kostnadsanalytiker uavhengig om analytikeren har disputert eller ikke, enn om det utføres av en uerfaren kostnadsanalytiker med doktorgrad. Kompetanseoppbygging for slike oppdrag skjer nok mer effektivt i internasjonale sammenslutninger som f.ex. SCAF¹ eller SCEA².

Forskningsdokumentasjon og sporbarhet i forskningen er nødvendig også ved oppdragsforskning, noe som også ble påpekt av FD (5). Utfordringen blir avveiningen mellom tid til utføring av oppdrag og tid til meritterende publisering samt fordypning og videreutvikling av forskerkompetanse. Forskerne kan bli "spist opp" av oppdukkende oppdrag, siden denne måten å jobbe på ble så høyt kreditert i forbindelse med forsvarsplanleggingen i forrige runde (3). Dette er grunnleggende sett en lederutfordring. FFI's portefølje med relativt lange prosjekter samt finansieringsformen som vi påpekte over, bør kunne gi muligheter for å styrke incentiver til merittering i staben.

¹ [Society of Cost Analysis and Forecasting](#)

² [The Society of Cost Estimating and Analysis](#)

3.4 Samarbeidspartnere, bredde og nivå

AO økonomi dokumenterer tverrfaglig samarbeid med andre avdelinger ved FFI. Dette er viktig for å underbygge forskergruppens konkurransefortrinn og forsvarsfaglige kompetanse. Tilsvarende bibringer den nære kontakt med forsvaret og FD gjennom prosjektene og datainnsamling forskerne meget relevant kompetanse.

Bland samarbeidspartner er forsvarsforskningsorganisasjoner i Storbritannia, Nederland, Sverige og Canada de viktigste. F.ex. har FFI og FOI hatt flere møter for metodediskusjoner og samtaler om mulig prosjektsamarbeid i de siste årene. I tillegg knyttes kontakter med forskere i de land som deltar i ulike studiegrupper sammen med FFI gjennom NATO RTO.

FFI har også fra 2008 prosjektsamarbeid med NHH og har hatt mer sporadisk kontakt med BI, NTNU samt Universitetet i Beograd (2). Slikt samarbeid kan med fordel styrkes og formaliseres gjennom såkalte 2'er stillinger, hvor universitets/høgskole eller instituttforskere knyttes til FFI som prosjektmedarbeidere, referees, veiledere og/eller diskusjonspartnere.

Forskersamarbeid baseres tradisjonelt i stor grad på personlig kontakt. FFI forskere kan styrke sitt nettverk til forskere nasjonalt og internasjonalt ved å delta med innlegg på relevante forskerkonferanser og seminarer i Norge og i utlandet. Selv om sikkerhets og konfidensialitetskrav nødvendigvis vil begrense mulighetene for slik faglig utveksling og styrking, bør OA økonomi søke å utnytte de mulighetene som finnes sterkere enn i dag.

3.5 Tilfredshet hos og influens på oppdragsgivere

At evalueringer etterspørres er naturligvis et tegn på at hovedkunden ikke er helt fornøyd, men svarene fra kundeintervjuene antyder likevel at hovedinntrykket er positivt og at ønsket er snarere en forbedring av samarbeidet enn å avslutte det. (3,5)

Hos FD uttrykte noen den oppfatning at FFI-forskere ikke sjelden er unge og uten erfaring nok til å gjennomføre presentasjoner som innbyr til tillit hos FD. FFI bør ha flere mer erfarne forskere. FD mente at man der ansatte denne type erfarne og voksne analytikere. Det er uklart hvorfor mer erfarent personale skulle akseptere ansettelse og i større grad velge å bli værende i FD enn hos FFI. Det kan imidlertid ha å gjøre med hvem stillings utlysninger rettes mot, hvilke arbeidsoppgaver nyansatte møter den første tiden i stillingen og hvilke uttalte og indirekte incentiver arbeidet og opprykksmuligheter gir.

Aksepten for de resultater KOSTMOD leverer er høy hos alle de intervjuede kundene, og det er et ønske om å fortsatt bruke FFI til å drifte og oppdatere KOSTMOD. FFI har unik kompetanse gjennom sine databaser, men også gjennom den erfaring og domenekunnskap som er blitt bygget opp hos analytikerne. Denne unike kompetansen gir FFI konkurransefortrinn fremfor andre konsultantselskaper og bidrar til at FD blir en dominerende kunde.

Å ha en dominerende kunde kan også bidra til at man får en viss mulighet til å bygge opp kompetanse innenfor prosjektene gjennom lengre prosjekter som ofte også bygger på hverandre slik prosjektporteføljen AO økonomi gjør. Dominansen innebærer imidlertid også en større sårbarhet sammenlignet med om FFI hadde flere kunder å lene seg på.

3.6 Forskningens synlighet utenfor FFI

Det er stor synlighet av AO økonomi's bidrag innad i Forsvaret og i FD. Lite publisering eksternt gir mindre synlighet eksternt, mens oppdragene i NATO gir synlighet i disse fora.

Gruppen synes å delta lite i norske forskermiljø innen økonomi. En mulighet er å delta på de årlige konferansene Fagkonferansen i Bedriftsøkonomiske Emner (FIBE) og Nasjonalt forskermøte for økonomer eller ved å bidra i økonomitidsskriftene Samfunnsøkonomen, Magma eller Norsk Økonomisk Tidsskrift. Artikler og debattinnlegg i aviser og mer populære tidsskrifter, for eksempel Samtiden og Nytt Norsk Tidsskrift kunne også være en mulighet. Ledelsen i AO økonomi må imidlertid gjøre en vurdering av hvor relevant det er for FFI å delta i slik mer generell debatt. Slik formidling har lite meritterende verdi utover at det styrker forskernes evne til å formidle resultater til ikke spesialister. Andre deler av FFI synes for øvrig å være hyppigere bidragsytere i media.

3.7 Dokumentasjon

Dokumentasjon skjer i det alt vesentlige gjennom presentasjoner og FFI rapporter, og i enkelte tilfelle også i fagartikler i internasjonale tidsskrifter. Nåværende medlemmer av AO økonomi har så vidt vi har kunnet bringe på det rene publisert 4 internasjonale bidrag, 51 FFI rapporter og 21 andre publikasjoner. Dette innebærer en ikke spesielt høy publikasjonsintensitet.

Utvalget har fått kommentarer om at sporbarheten er en utfordring mer generelt. Denne utfordringen har eksistert for KOSTMOD databasen så lenge den har eksistert. I tillegg kommer lav sporbarhet i arbeid som dokumenteres i form av presentasjoner. Konsulentselskaper bruker gjerne slides fra presentasjoner som dokumentasjon, men da med tillegg av referanser og sporingsdata på et egen "slide". Dette kunne også vært gjennomført systematisk ved FFI for å bedre sporbarheten. Et eksempel fra FFI er for øvrig Steder (2002) (6).

4 Oppsummering avsterke og svake sider

STYRKER

- Rekrutterer forskere som ønsker faglig fordypning og er villige til å påta seg prosjektledelse
- Stabil grunnfinansiering samt en prosjektmodell med langsiktige prosjekter (ofte flerårige)
- Unik database
- Spesialkunnskap om forsvar og om offentlig budsjettering
- Spesialkunnskap i KOSTMOD og database av stor betydning for FD
- Erfaring fra "aksjonsforskning" ved deltagelse i arbeidsgrupper i FD
- Tverrfaglighet gjennom relasjon til andre fagfelt ved FFI

SVAKHETER

- Høy turnover blant forskerne
- Få forskere har formell forskerutdannelse eller lang erfaring.
- Institusjonell hukommelse synes utilstrekkelig sikret
- Innretter rekruttering mot unger økonomer (2-3 års erfaring) uten forskerskolering

- Karriereplanlegging og incentiver er fokusert på prosjektledelse istedenfor på kontinuerlig faglig videreutvikling og oppdatering i kombinasjon med prosjektledelse.
- Arbeidsoppgaver spenner fra dataregistrering via utredning/konsulentpreget arbeid til forskning. Dataarbeid oppfattes som lite interessant "juniorarbeid" på tross av databasens betydning som konkurransefortrinn for FFI og sentrale plass i AO økonomi gruppens forskning og utredning.
- Databasen har mye verdi overfor FD men neppe i samme grad overfor andre oppdragsgivere.
- Kvaliteten i dataregistreringen i databasene – FD påpeker problemer med lav sporbarhet i dataregistreringen
- FD er dominerende oppdragsgiver noe som øker miljøets økonomiske sårbarhet.
- Spredning i FDs vurdering av FFI innebærer mulighet for at FD vil velge å internalisere oppgaver som i dag utføres av FFI
- Forbedringspotensial i opplegg for faglig ledelse
- Kvalitetssikring synes overveiende av formell og mindre av faglig art.
- Svak relasjoner til universitets / høyskole og instituttsektoren og dermed svak forankring i utvikling av analysemetoder i faget

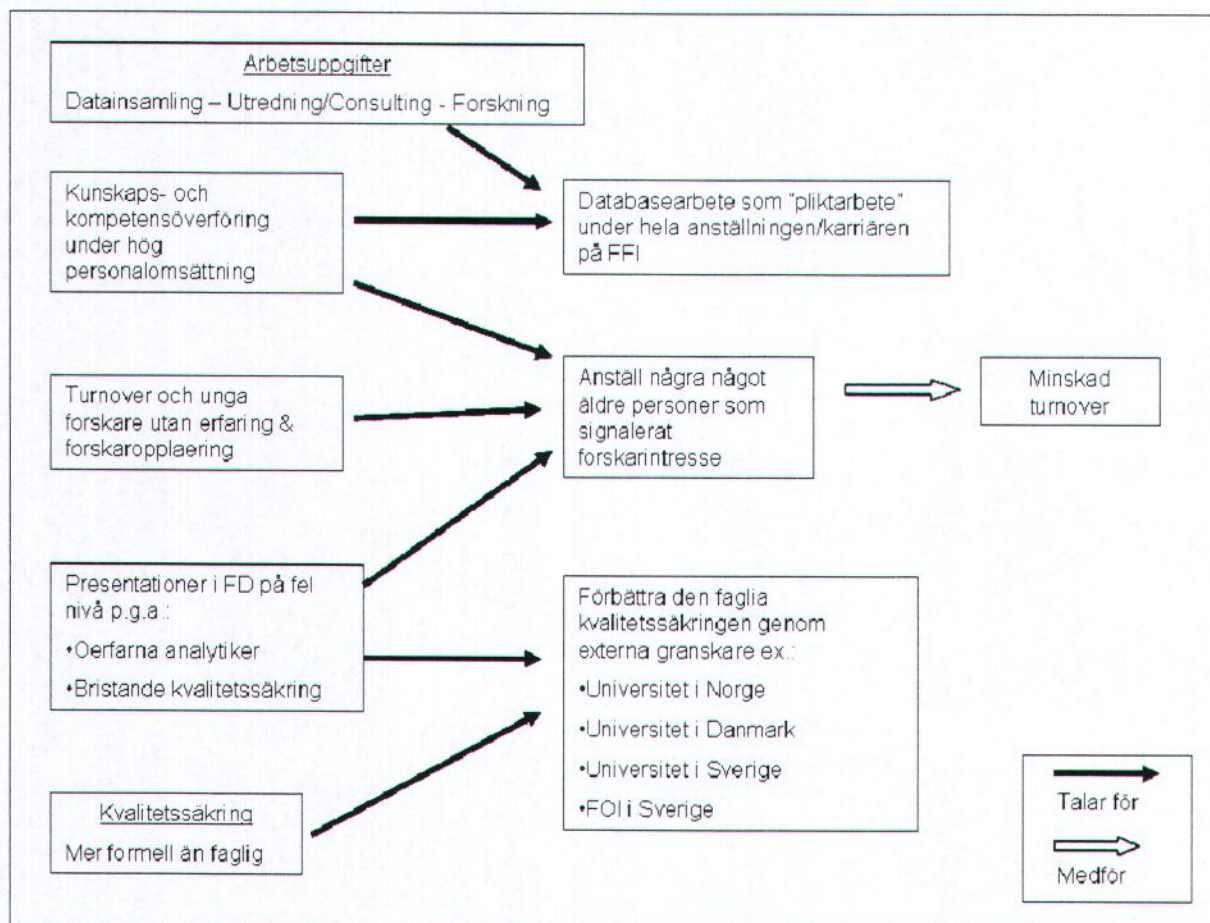
Gjennom egnevalueringsrapporten viser AO økonomi at de har erkjent de fleste av de påpekte svakheter og er klar over de ovennevnte sterke sider ved miljøet, noe som i seg selv er en styrke.

5 Forslag til forbedringer

De største truslene mot et fortsatt fremgangsrikt forskningsmiljø ved FFI er den periodevise høye turnover sammen med for få forskere med tilstrekkelig erfaring innen fagområdet forsvarsøkonomi. Den første trussel bidrar til å forsterke den andre, og sammen risikerer de å påvirke så vel forskningsresultat som kundevurdering hos FD negativt. Forskningsmiljøet og resultatene risikerer å bli skadelidende om ikke det økonomifaglige nivået kan forberedes og hvis man hele tiden mister erfarne forskere og fyller på med nyuteksaminerte. FFI risikerer ikke å kunne levere den etterspurte faglige støtten og utvise den fleksibilitet som kunden etterspør, dvs. på kort varsel kunne sette av en forsker som uten lang opplæring leverer relevante og faglig gode resultat til beslutningstakere.

En stor turnover skaper også utfordringer for kunnskaps- og kompetanseoverføring og for den organisatoriske hukommelsen. Kunnskapsoverføring og organisatorisk hukommelse er viktig for fortsatt å beholde troverdigheten i KOSTMOD gjennom korrekt dataoppdatering og pågående metode- og verktøyutvikling. De siste årene er det gjort ulike tiltak, for eksempel rapportseminarer og at forskere jobber to sammen om KOSTMOD-databaseoppdatering. Det er lovende initiativ, men i verste fall ikke tilstrekkelig. Man kan allerede ved ansettelse søke etter personer som har signalisert et ønske og en ambisjon om å forbedre sin forskningskompetanse og å fordype seg forskningsmessig. Det kan skje gjennom at man ansetter personer som har disputert eller personer som har publisert i forskningstidsskrifter. Man kan også være tydelig på at de personer som ansettes forventes å engasjere seg i meritterende forskning og publisering eventuelt avlegge PhD grad, og dermed oppnå førstekompetanse innen et rimelig antall år etter ansettelse. En slik forventning må kobles til tilretteleggelse av arbeidsforhold som bidrar til at dedikerte forskere kan forventes å oppnå slik kvalifisering.

Figuren under sammenfatter noen av de problemer og trusler som taler for å redusere turnover gjennom å ansette senioranalytikere, alternativt disputerte forskere eller personer med ambisjon om å disputere og gjøre en forskerkarriere.



Figur 1 Problemer og trusler som talar for å redusere turnover gjennom å ansette senioranalytikere

Det finnes arbeidsoppgaver innenfor FFIs økonomimiljø som ikke kreves å bli utført av personer med doktorgrad eller annen meritterende publisering. Det klareste eksempelet vi har funnet er oppdatering av databasene KOSTMOD og KOSTER. I tillegg vil f. ex LCC beregninger av for eksempel et nytt kampfly sannsynligvis heller ikke kreve å bli utført av personer som har disputert, men av godt kvalifiserte analytikere. Oppsummert mener vi det innenfor AO Økonomi bør finnes kompetanse og system for å kvalitetssikre at forskningen innen hvert enkelte områder holder et høyt nivå. Dette krever høyt kvalifiserte medarbeidere, forskere med førstekompetansen gjennom PhD grad eller tilsvarende meritterende publisering.

Å rendyrke oppgaver slik at visse oppgaver utføres av assistenter og andre av forskere har vært prøvd ut og ikke vært noe suksess Databasearbeid bør heller betraktes som en del av den innledende kompetanseoppbyggingen for samtlige nyansatte, en kompetanse som vel å merke må vedlikeholdes over årene. Av den grunn bør ikke bare de unge jobbe med databaseoppdatering, men også de mer

etablerte forskerne. Det fører til at man øker den institusjonelle hukommelsen og sikrer konkurransefortinnet. En sammenligning kan gjøres med universitetene, hvor undervisningsplikten består gjennom hele karrieren. Databasearbeid er ikke bare mekanisk registrering, men inneholder mye faglig utfordring med systematisering og kan dessuten gi mulighet for å etablere og forberede samarbeidet med andre databasemiljøer.

Kvalitetssikring gjennom vel gjennomført fagfelleevaluering gir viktig tilbakemelding til forfatterne og bidrar til faglig videreutvikling og oppdatering for den enkelte forsker. Vi har funnet at kvalitetssikring av faglig nivå trengs å forbedres. Forbedringen kan skje gjennom at en gruppe eksterne referees knyttes til økonomimiljøet. Da stort sett de fleste rapportene er skrevet på norsk må dette skje gjennom å utvikle samarbeid med universitetene i Norge, men også FOI og svenske og danske universiteter kan vurderes. Det er videre ønskelig at presentasjoner kvalitetssikres og dokumenteres, først og fremst for å forbedre den institusjonelle hukommelsen og unngå dobbeltarbeid ved at samme type arbeid gjøres på nytt etter noen år med nye forskere. Dette bør vel også være et ønske også fra FD. I tilfelle må arbeidsformene tilpasses for å gjøre slik dokumentasjon mulig og kanskje vil det kreve at mer tid gis i de direkte støttede prosjektene for FD. Resultatet kan bli at flere må arbeide i prosjektene og tillates å bruke tid på slik dokumentasjon.

Kilder foruten årsrapporter, strategi og FFI rapporter

- (1) Evaluering av FFI's økonomi-miljø 25.08.2009, Power point presentasjon.
- (2) EGENEVALUERING – 01.10.2009 Økonomisk analyse ved Forsvarets forskningsinstitutt. Enhetens navn: Prosjektprogram Forsvarsøkonomi og aktivitetsområde Økonomi. Kontaktperson: Espen Berg-Knutsen (prosjekt- og aktivitetsleder), word dokument.
- (3) Intervjuer med ansatte og oppdragsgivere – referat fra møtet 28. oktober 2009
- (4) Intervjuer med ledelsen – referat fra møtet 25. november 2009
- (5) Intervju med oppdragsgiver – referat fra møtet 25. november 2009
- (6) Steder, Frank Brundtland (2002) Cost Modelling of Defence Components for Smaller Scale Contingencies presentation Winchester, October 9 <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA438911&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>
- (7) CV'er fra 15 medarbeidere
- (8) Intervjuer med tidligere ansatte – referat fra telefonmøtet 17. desember 2009