concept

Årsrapport 2013

Forskningsprogrammet Concept

1 Overordnete mål og satsingsområder

Forskningsprogrammet Concept skal utvikle kunnskap som skal bidra til bedre konseptvalg, ressursutnytting og effekt av store statlige investeringer. Programmet vektlegger tidligfasen i prosjektene, fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av gjennomføringen av prosjektet er vedtatt.

Programmet har tre satsingsområder:

⇒ Støtte utvikling av KS-ordningen, slik at ordningen fungerer effektivt og er relevant som verktøy for kvalitetsstyringen av statlige investeringsprosjekter.

⇒ Formidling til forvaltning og næringsliv, slik at de lærer av erfaringene med KS-ordningen, og blir flinkere til å utvikle, planlegge og kvalitetssikre offentlige prosjekter.

⇒ Kompetanseutvikling og utdanning innen tidligfasevurdering og overordnet styring av investeringstiltak/prosjekter ved norske universiteter og læresteder.

I tillegg er den systematiske innsamlingen og tilgjengeliggjøringen av empiriske data om KS-prosjektene et bærende element i Concept-programmet. Dataene samles i databasen Trail-Base.

Den løpende styringen av programmet

Concept-programmet er underlagt en styringsgruppe med én representant fra Finansdepartementet (leder) og to representanter fra NTNU. Styringsgruppen fastsetter retningslinjer for programmet, prioriterer større forskningsprosjekter og godkjenner gjennomførte prosjekter. Vedtak i styringsgruppen fattes med simpelt flertall.

I 2013 ble det avholdt fire møter som behandlet til sammen 24 saker.

Programmets ledelse rapporterer tertialvise regnskap og tilhørende status for enkeltprosjekter til styringsgruppen. Denne årsrapporten gir en overordnet oppsummering og vurdering av resultatene.

Årsregnskap for 2013

Tabell 1 gjengir en samlet oversikt over kostnader påløpt i 2013, fordelt på de tre satsingsområdene samt datainnsamling og oppfølging/ drift. Tilsvarende tall for 2012 er også vist.

På grunn av usikker finansiering fra år til år må programmet operere med en viss reserve. Året har vært preget av et noe høyere aktivitetsnivå enn bevilgningen tilsier. Spesielt har en gjennomført flere forskningsprosjekter og formidlingsaktiviteter (område 1 og 2). På område tre har ressursbruken derimot vært mindre enn i 2012, det skyldes at Concepts internasjonale

Tabell 1 Concept-programmets budsjett og regnskap, 2013

Inngående saldo 1.1.2013	3 149	
Budsjettavtale/finansieringsramme	**8 300**	**8 000**
Disponibelt	11 449	
Vedtatt budsjett for 2013	10 395	
Alle beløp i 1000 kr. **Inndeling etter strategiske områder ref. styringsdokument**	**2013**	**2012**
Område 1: Forskingsprosjekter, utvikling av KS-regimet	3341	1938
Område 2: Kunnskapsoverføring til forvaltningen	894	399
Område 3: Kunnskapsutvikling, utdanning og internasjonalisering	412	1814
Område 4: Etterevaluering av KS-prosjekter og øvrig datainnsamling	2633	2333
Område 5: Oppfølging, koordinering og drift	1880	1528
Samlede kostnader	**9 160**	**8 012**
Gjenstående (overføres til 2014)	1 235	
Utgående 31.12.2013	2 289	

symposium avholdes kun hvert annet år, neste gang i 2014.

Årsregnskapet er revidert etter samme opplegg som øvrige forskningsprogrammer ved NTNU.

Resultatrapportering 2013

Resultatrapporteringen nedenfor er organisert i henhold til departementets gjennomføringsbrev, der en skiller mellom to virksomhetsområder, dvs. (1) Utvikling av KS-regimet, og (2) Kunnskapsutvikling og utdanning. Relevante deler av teksten i gjennomføringsbrevet er tatt med innledningsvis og markert i kursiv.

2 Resultatrapportering virksomhetsområde 1: Utvikling av KS-regimet

"Concept-programmet skal drive følgeforskning og bistå Finansdepartementet med kunnskap om effekten av KS-ordningen og utviklingen av investeringsprosjektene under ordningen. KS-ordningen må være under løpende utvikling for å beholde sin relevans og fungere som verktøy for kvalitetsstyringen av statlige investeringsprosjekter. Krav og retningslinjer i KS-ordningen skal representere beste praksis og må være godt faglig forankret"

Det rapporteres nedenfor på gjennomføringsbrevets fem styringsparametere.

Forskningens relevans

"Concept-programmet skal arbeide med følgeforskning, herunder utvikling av metoder og verktøy, veiledere, utredninger og evalueringer. Dette skal belyse problemstillinger som er relevant for overordnet tilrettelegging og kvalitetssikring av investeringstiltak i tidligfasen".

⇒ *Prestasjonskrav: Følgeforskningen må vurderes som relevant i forhold til departementenes behov.*

Det legges stor vekt på at forskningen skal være relevant for aktørene i KS-ordningen, og da spesielt departementene. Dette sikres ved at Finansdepartement er representert i styringsgruppen som prioriterer forskningsprosjekter. I tillegg deltar programmets forskere på arenaer hvor erfaringer og utfordringer med ordningen diskuteres, og som følgeforskere i KS-oppdrag (bare ett slikt oppdrag i 2013). En har også avholdt samlinger med deltakelse fra særlig erfarne personer knyttet til ordningen for å få deres innspill på relevante forskningstema. En slik samling ble holdt høsten 2012 som underlag for å utarbeide forslag til forskningsprosjekter for 2013.

Av 13 delstudier i 2013 må fem sies å ha kommet i stand etter direkte forslag fra aktørene i ordningen.

En annen indikasjon på relevans er det sterke engasjementet en ser i forbindelse med forskningsprosjektene. Datainnsamling skjer ofte i form av intervju med personer i etat og departement, både personlig intervju og i flere tilfeller gruppeintervju. Vi ønsker i tillegg å trekke inn aktørene i referansegrupper. Vi har svært sjelden opplevd problemer med å få aktørene til å stille opp på slike aktiviteter. Tvert imot er mange engasjerte og gir uttrykk for at problemstillingen er viktig og at de setter pris på å kunne dele sine erfaringer.

Av 13 delstudier som vi jobbet med i 2013 hadde ni referansegrupper med deltakelse fra aktører i ordningen (departementer, etater og evt. kvalitetssikrere). Videre er antall positive tilbakemeldinger på våre rapporter og andre leveranser en viktig pekepinn på at resultatene når frem til målgruppen, og at temaene vi tar opp er viktige og relevante.

Formidling og nettverksbygging

"Concept-programmet skal drive formidling og nettverksbygging mot departementer, etater, KS-rådgivere, forskere og andre fagmiljøer".

⇒ *Prestasjonskrav: Aktiv medvirkning i faglig tilrettelegging og gjennomføring av departementets KS-forum og andre formidlingsarenaer.*

Concept-programmet driver aktiv formidling og nettverksbygging. Generelt ønsker Concept mest mulig åpenhet rundt sine aktiviteter og planer. Dette betyr at resultater, rapporter etc. i det alt vesentlige skal være åpne og til-

gjengelige for alle. Resultatene av egne forskningsprosjekter legges ut på internettsidene, allment tilgjengelig for nedlasting etter hvert som de blir ferdige. Det gjelder også modeller, verktøy og regneeksempler.

En svært viktig formidlings- og nettverksarena for kvalitetssikringsordningen er Finansdepartementets Kvalitetssikringsforum. Concept-programmet medvirket aktivt i tilrettelegging og gjennomføring av forumet også i 2013. Forumet ble avholdt i mars 2013 på Lysebu utenfor Oslo, med ca. 70 deltakere. Det var en økning sammenlignet med foregående forum halvannet år tidligere. Programmets deltakere hadde to faglige innlegg, og brukte to av gruppearbeidene som kick-off for nye studier.

Andre nettverk hvor Concept-forskere har deltatt aktivt, herunder med styreverv, er Norsk Evalueringsforening og Norsk senter for prosjektledelse. Vi stiller også jevnlig på Direktoratet for økonomistyring sine nettverksmøter for samfunnsøkonomisk analyse, og sitter i Faglig råd for Prosjektveiviseren som forvaltes av DIFI.

Programmets medarbeidere bidrar som foredragsholdere i ulike sammenhenger, både på forespørsel og på eget initiativ, hos aktørene i KS-ordningen og andre. Videre utgir vi temahefter som presenterer sammenfattete versjoner av større forskningsarbeider herunder doktoravhandlinger, og utgir et nyhetsbrev omtrent fire ganger per år. Både temahefter og nyhetsbrev er omtalt nedenfor.

Concept har ikke selv et ansvar for utdanning av aktører i KS-ordningen. Men i mangel av gode kurstilbud tok vi i 2013 allikevel initiativ til et kurs for offentlig ansatte basert på det faglige innholdet som ordningen er bygget på. Kurset ble gjennomført i samarbeid med Direktoratet for økonomistyring i deres lokaler i Oslo. Erfaringen var positiv, men deltakelsen blant de primære målgruppene var ikke så god som ønsket, og i fremtiden bør en kanskje vurdere mer målrettede tiltak, f.eks. i tilknytning til KS-forum.

Kommentarvirksomhet og artikkelstoff

"Concept-programmet skal være profilert med kommentarvirksomhet og faglig artikkelstoff/ kronikker".

⇒ *Prestasjonskrav: Faglige artikler/kronikker i aviser og tidsskrifter.*

Det er viktig å nå ut med forskningsresultater til et bredere publikum. Det øker muligheten for at arbeidet i Concept-programmet kan være med å gjøre en forskjell.

2013 var et år hvor programmets forskere og forskningsresultater var mer synlige enn noen gang. Flere av de største avisene lagde saker som viser til våre forskningsrapporter, både etter tips fra oss og på eget initiativ. Den økte interessen handler mye om at vi nå kan presentere empiriske resultater om de første kvalitetssikrede prosjektene som er ferdigstilt. Først og fremst gjelder det Concept-rapport nr. 35 som dokumenterer god kostnadskontroll i de 40 første prosjektene som har gjennomgått KS2 og kommet i driftsfase.

Pilotevalueringene av fire prosjekter, Concept-rapport nr. 30, fikk også en del oppmerksomhet. Spesielt gjaldt det utbyggingen av E18 i Østfold, som forskerne mente skjer parsellvis på lite hensiktsmessig måte. Det samme gjelder Concept-rapport nr. 33 som dokumenterer at svenske myndigheter benytter nytte-kostnadsanalyse langt mer systematisk enn oss ved prioritering av veiprosjekter.

I tillegg har forskerne selv skrevet artikler i ulike medier, som Samferdsel, Prosjektledelse og Stat og styring. Vi har også tatt initiativ og medvirket i utgivelsen av et eget temanummer om offentlige investeringsprosjekter (Stat og styring nr. 3/2013, september). Concepts programansvarlige og forskningssjefen var temaredaktører for dette nummeret, og Concept-rapport 35 ble presentert som egen sak.

Nyhetsbrev og nettside

"Concepts nettsted www.concept.ntnu.no skal oppfattes som en relevant kanal for informasjon om faglige problemstillinger og aktuell forskning knyttet til KS-ordningen".

⇒ *Prestasjonskrav: Antall faste mottakere og lesere av nettstedets nyhetsbrev øker.*

Concept-programmet utgir et nyhetsbrev som legges ut på hjemmesiden og sendes elektronisk til programmets primære kontakter. Listen består av forskere, statlige ansatte, kvalitetssikrere og andre som aktivt har uttrykt et ønske om å motta nyhetsbrev, samt personer vi har vært i faglig kontakt med om problemstillinger

knyttet til overordnet prosjektstyring. Fordelingen er ca. 40 % ansatte i departement/etat, ca. 35 % forskere og ca. 25 % kvalitetssikrere og andre konsulenter. Per utgangen av 2013 var ca. 600 personer på mottakerlisten, noe som er en netto økning på nær 100 fra året før.

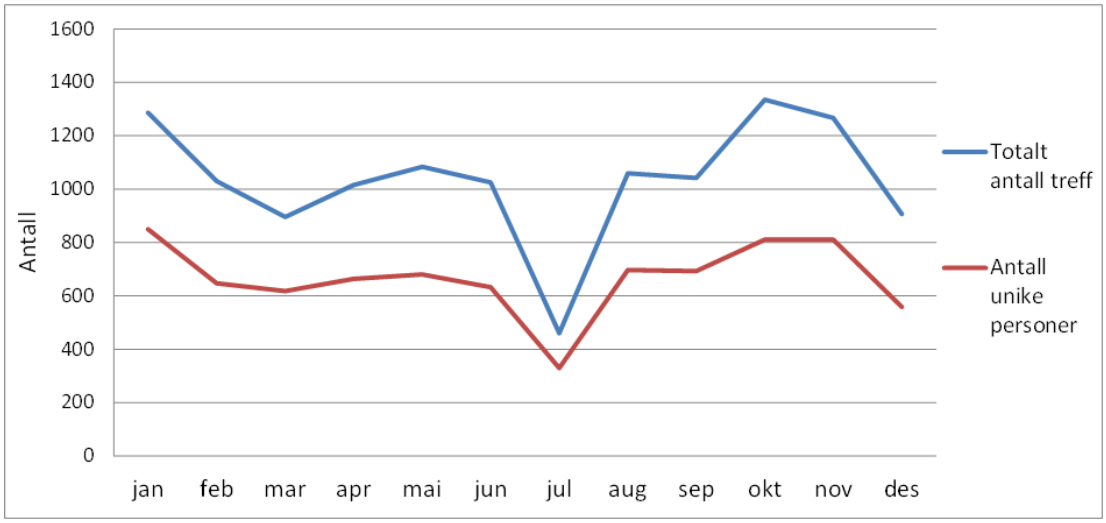
Concept – programmets nettside www.concept.ntnu.no finnes både i norsk og engelsk versjon og oppdateres fortløpende med informasjon. Her finnes stoff om programmet, forskningen, publikasjonene og også om KS-ordningen. Blant annet kan Finansdepartementets veiledere og alle KS-rapporter som er offentlige, lastes ned direkte fra siden. Nettsiden hadde i 2013 totalt 12 401 treff**.** Figuren nedenfor viser utviklingen over året. En hadde i overkant av 1 000 treff per måned i gjennomsnitt, mens antallet unike personer var noe lavere da noen besøkte siden flere ganger. Det foreligger ikke tall for tidligere år, ettersom registreringen startet først i mai 2012.

De langt fleste (ca. 90 %) besøkte de norske sidene, og om lag halvparten av disse søkte stoff om KS-ordningen, mens den andre halvparten søkte forskningspublikasjoner og annen informasjon om selve programmet. Mange søkte også informasjon om Concept symposium, som har en egen fyldig nettside hvor blant annet alle foredrag fra tidligere symposia ligger ute.

Vi får mange tilbakemeldinger fra personer som sier at nettsiden gir god og relevant informasjon, ikke bare om programmets egen forskning, men også om KS-ordningen og tilhørende veiledere.

Nettsiden registrerer også de besøkendes geografiske tilhørighet. De fleste treffene på nettsiden i 2013 er fra Norge. Blant de øvrige er det fleste treff fra Sverige, UK og USA, men også Danmark, Tyskland og Canada er representert.

Figur 1 Antall treff på Concept-programmets nettside, per måned, i 2013. Kilde: Google Analytics



Concept-rapporter, tema- og arbeidsrapporter

"Produksjon av temahefter med populariserte kort-versjoner av relevante doktorgradsavhandlinger og forskningsresultater, samt rapporter i Concept-serien".

⇒ *Prestasjonskrav: Publisering av rapporter, tema-hefter/arbeidsrapporter.*

Concept-programmet utgir en rekke publikasjo-ner hvor målgruppen er personer som deltar i KS -prosesser og som er interessert i mer kortfatte-de presentasjoner av forskningsresultater, samt eksempler, veiledning og utviklingen av beste praksis. Tabell 2 gir en oversikt over antallet ulike publikasjoner i denne kategorien, for 2013 og foregående år.

Programmets viktigste publikasjonskanal er Con-cept-rapportserien. Det ligger normalt et betyde-lig forskningsarbeid bak hver rapport. Serien er registrert som en vitenskapelig publiseringskanal (se lenger ned), men aktørene i KS-ordningen er også en viktig målgruppe for serien, og de fleste rapportene utgis på norsk. For alle rapportene lages det også et kortere sammendrag både på norsk og engelsk.

2013 var et rekordår med hele åtte utgivelser i Concept-rapportserien, nr. 30-37. Spesielt kan nevnes rapport nr. 30 som oppsummerer et stør-re arbeid med uttesting av metodikk for ette-revaluering av kvalitetssikrede prosjekter. Mye av arbeidet ble gjennomført i 2012, men en har i 2013 jobbet videre med både metodikken og uttesting på flere typer prosjekter.

Etter at stadig flere KS-prosjekter er gjennom-ført og kommet i driftsfase, har vi i 2013 også kunnet presentere gode og sammenlignbare data over sluttkostnader opp mot vedtatt be-vilgning og kostnadsestimater gjennomført som del av KS2-prosessen. Concept-rapport nr. 35 (og nr. 36 som er den samme rapporten på engelsk) ble skrevet som svar på et behov for å beskrive hensikten med KS-ordningen, innhol-det i ordningen, og det vi vet om resultater av den så langt.

Videre ble det i 2013 utgitt ett temahefte, nr. 4 i Concepts temahefteserie, mens nr. 5 ble utgitt rett over nyttår i 2014. Temahefteserien er ment for kortere og noe mer populariserte versjoner av doktoravhandlinger og andre stør-re forskningsarbeider. Temahefte nr. 4 om-handler kostnadsestimering under usikkerhet, et svært sentralt tema i KS2 som er grundig behandlet i tidligere Concept-rapporter nr. 10-15, men hvor vi så et behov for å gjøre grunn-leggende begreper, sammenhenger, eksempler og anbefalinger lettere tilgjengelig.

En samlet oversikt over alle publikasjoner i 2013 finnes i vedlegget

Tabell 2 Publikasjoner med relevans for utviklingen av KS-ordningen

Publikasjoner rettet mot aktørene i KS-ordningen	2013	2012
Concept forskningsrapporter	8	2
Temahefter	1	1
Arbeidsrapporter	1	3
Programvare, verktøy. Regneeksempler	2	0
Nyhetsbrev	4	3

3 Resultatrapportering, virksomhetsområde 2: Kunnskapsutvikling og utdanning

Concept-programmet skal arbeide med kunnskapsutvikling og forskning på høyt nivå innen sitt fagområde, i tilknytning til NTNU og andre samarbeidende universiteter. Kunnskapen om prosjekter og prosjektfaget slik det undervises i dag, både nasjonalt og internasjonalt, fokuserer hovedsakelig på prosjektenes gjennomføringsfase og ikke på tidligfasen der de viktigste avgjørelsene som gjelder prosjektets strategiske utforming tas. Programmet ble igangsatt for å bøte på dette. Det rapporteres nedenfor på de fire styringsparameterne fra gjennomføringsbrevet.

Faglig utvikling

"Concept-programmet skal initiere og gjennomføre forskningsprosjekter som er relevant for kunnskapsutviklingen på fagområdet ut fra kjennskap til teori og praksis i statlige investeringsprosjekter. I 2013 skal det arbeides videre med problemstillinger knyttet til etterevaluering av store investeringsprosjekter, jf. Prop. 1 S (2012-2013)".

⇒ *Prestasjonskrav: Oppstart av flere enn ett forskningsprosjekt og ferdigstillelse av flere enn ett forskningsprosjekt.*

Concepts viktigste faglige bidrag ligger i å utvikle prosjektfaget hva gjelder tidligfasen og overordnet tilrettelegging og styring av investeringstiltak. Dette nødvendiggjør en tverrfaglig tilnærming i skjæringsfeltet mellom ulike disipliner som ingeniørvitenskap, (prosjekt-) ledelse, økonomi, statsvitenskap og andre samfunnsfag.

Etter nær 12 års virksomhet, publisering av flere internasjonale fagbøker, et stort antall vitenskapelige artikler, og oppbygging av et stort faglig nettverk, mener vi å være et godt stykke på vei til å lykkes med dette. Concept-programmet har oppnådd betydelig anerkjennelse i viktige fagmiljøer både nasjonalt og internasjonalt. Vi ser også at begreper og modeller vi lenge har benyttet for analyse av prosjekter i tidligfasen, som overordnet styring (governance), konseptvalg og mulighetsrom, nå begynner å bli etablert.

Programmet står i dag ved et tidsskille ved at de første KS-prosjektene nå er kommet i driftsfasen. For forskningen betyr det en overgang mot mer empirisk forskning og dermed nye muligheter til å høste fruktene av det betydelige arbeidet som er lagt ned i mer teoretisk forskning. I praksis betyr dette at vi vil bruke betydelige ressurser på etterevaluering av KS-prosjekter. Dette vil gi informasjon og innsikt som kan brukes til å forbedre analyser, prosesser og beslutninger i prosjektenes tidligfase. Concept-programmets ambisjon er å være et sentralt kompetansemiljø når det gjelder etterevaluering av investeringsprosjekter i Norge fremover, og å sette de faglige standardene for dette.

Den faglige utviklingen skjer først og fremst gjennom å initiere og gjennomføre forskningsprosjekter som er relevante for kunnskapsutviklingen. I 2013 brukte vi mye tid på å utvikle og teste en felles metodikk for etterevaluering av investeringsprosjekter. Vi gjennomførte også studier av avgrensete evalueringsfaglige problemstillinger, f.eks. kan nevnes en studie om hvilke muligheter som åpner seg med tilgang til såkalte Big Data.

Fire prosjekter som ble startet *før* 2013, ble avsluttet i løpet av året (Concept-rapportene nr. 30 til 33). En femte er rett rundt hjørnet. Av de åtte forskningsprosjektene som ble startet i 2013 ble to avsluttet og publisert innenfor året (om mulighetsrommet, Concept-rapport nr. 34, og karbonpriser, rapport nr. 37). De resterende seks er alle i sluttfasen og vil publiseres tidlig i 2014.

Concept-programmet har som prinsipp å trekke på de til enhver tid beste miljøene i Norge for å få frem gode resultater og styrke egen kompetanse. Dette skjer ved at oppgaver settes ut til eksterne miljøer i selve prosjektgjennomføringen eller trekkes inn i referansegruppe. Enkelte forskningsprosjekter har ekstern forsker som hovedansvarlig, f.eks. en studie om systematisk risiko i norsk økonomi (Vista analyse/UiO), om optimalisering av bompengeordninger (NHH/SNF), om konkurranse- og markedsmessige problemstillinger i tidligfasen (Oslo Economics), og om transportmodeller og ekstreme scenarier (Transportøkonomisk institutt). De nevnte miljøene er alle anerkjente i Norge på sine respektive områder. Når det gjelder gjennomføringen av evalueringer har vi hittil vært i en søkefase for å kartlegge norske evalueringsfaglige miljøer og deres kompetanse og erfaring innen etterevaluering av prosjekter. Vi har gjennom 2013 involvert fem eksterne evalueringsfaglige miljøer i

ulike evalueringsoppdrag, som alle har anvendt Concepts modell for etterevaluering.

Forankringen ved NTNU gjør at programmet har god kontakt med miljøer som driver undervisning innen prosjektstyring og tilgrensende fag. Skal en lykkes i å utvikle ny kunnskap må det gjenspeiles i utdanningen av fremtidens fagpersoner og prosjekteksperter. Concepts forskere bidrar i kurs både ved NTNU og andre utdanningsinstitusjoner på forespørsel, og vi tar inn mastergradsstudenter i forskningsprosjektene. Mange av våre publikasjoner, både lærebøker, Concept-rapporter og temahefter, brukes i undervisningen ved NTNU. Vi bidro i 2013 i utarbeidelsen av en fagbok om evaluering, og jobber for tiden med en lærebok i evaluering av prosjekter, som vil bli utgitt i 2014.

Bruk av databasen TrailBase

"TrailBase skal være oppdatert og brukes aktivt, også av eksterne forskere."

Prestasjonskrav: Økning av antall eksterne brukere.

Siden oppstarten av programmet har Concept systematisk samlet inn data fra alle prosjekter som har vært underlagt KS-ordningen. Det gjelder blant annet KVU- og KS1-rapporter, styringsdokumenter, KS2-rapporter, sluttrapporter og eventuelle etterevalueringer. I tillegg identifiseres og lagres stortingsdokumenter, andre utredninger og rapporter samt artikler i media om prosjektene. Det samme gjelder egne notater (herunder fra følgeforskeroppdrag), sammenstillinger og analyser av enkeltprosjekter i caseprosjekter. Alle informasjon registreres i databasen TrailBase hvor de utgjør fremtidig materiale som kan brukes til å utvikle prosjektfaget og forbedre kvalitetssikringsordningen. Både studenter, forskere og andre i inn- og utland som ønsker å benytte dataene i egen forskning skal kunne få tilgang til dem.

I 2011 foretok vi en større revisjon av TrailBase. Det var behov for et bedre grensesnitt og økt fleksibilitet med hensyn på hva slags data som kunne legges inn . Nye TrailBase består av en database med et webgrensesnitt samt et elektronisk arkiv. Dermed kan data hentes ut hvor som helst i verden. Det er likevel ikke fritt frem. Concept vurderer behovet for tilgang i hvert enkelt tilfelle. Alle som får tilgang må signere en erklæring om konfidensialitet.

Til sammen er det ved årsskiftet registrert om lag 50 brukere av TrailBase, hvorav nær halvparten er forskere fra NTNU/forskergruppen, mens de øvrige fordelte seg mellom studenter, eksterne forskere, departementer/etater og konsulenter. Det har vært en klar økning i antall brukere siden 2012.

Tallene gir en underestimering av de som drar nytte av materialet. I tillegg til personer som søker om og får tilgang til hele basen, er det mange andre (konsulenter, journalister, evaluatorer, studenter etc.) som får sitt informasjonsbehov dekket ved at Concept setter sammen pakker med relevante data til dem. I senere tid har vi også lagt alle offentlige KS-rapporter ut på Concepts nettside. Tendensen er at stadig flere mastergradsstudenter og forskere også utenfor Concept interesserer seg for dette materialet.

Vitenskapelig publisering

"Vitenskapelig publisering av forskningsresultater".

Prestasjonskrav: Omfanget skal være på det nivået som forventes av forskere ved NTNU.

Presentasjon av forskningen i vitenskapelige tidsskrifter, på internasjonale konferanser, og gjennom andre kanaler med fagfellevurdering, er en viktig del av aktiviteten ved NTNU og andre forskningsinstitusjoner. Det er på denne måten man som forsker oppnår anerkjennelse i fagmiljøene. Concept signaliserer derfor alltid en forventning til forskerne om at de presenterer sine funn gjennom vitenskapelige kanaler. Samtidig er det klart at et vitenskapelig paper på engelsk sjelden er tilfredsstillende som *eneste* leveranse fra våre forskningsprosjekter. Det kan være en utfordring å finne den riktige balansen hvor både de norske aktørene i KS-ordningen og de internasjonale fagmiljøene dekkes på en god måte. Det kan innebære at en må publisere de samme resultatene parallelt i flere kanaler.

Programmets forskergruppe består av 15 forskere fra NTNU og SINTEF. I 2013 har forskerne publisert 11 vitenskapelige artikler relatert til Concept-studier. Videre har Conceptforskere presentert resultater fra prosjektene på en rekke konferanser i 2013. Blant de viktigste er: The International Research Network on Organizing by Projects, IRNOP 2013 (Oslo), den årlige konferansen til Society for Benefit-Cost Analysis (Washington, DC), Transport-Forum (Linköping), 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organization (Trondheim), International Centre for Complex Project Management, ICCPM-konferansen

(London), European Transport Conference (Frankfurt), og Uncertainties in Transport Project Evaluation (København).

I tillegg har vi bidratt med kapitler i antologier og lærebøker om tema relatert til overordnet prosjektstyring og tidligfasen. Vi har også bidratt med forelesninger på universitetskurs og veiledet masterstudenter på våre fagområder.

Tabell 3 gir en oversikt over de vitenskapelige bidragene fordelt ulike typer.

En samlet oversikt over alle publikasjoner i 2013 finnes som nevnt i vedlegg.

Samlet sett har forskerne tilknyttet Concept-programmet hatt en publiserings- og konferanseaktivitet i 2013 som er fullt på høyde med det som forventes av forskere ved de respektive institusjoner. Per februar 2014 har Universitets- og høgskolerådet fattet vedtak om å akseptere Concept-rapportserien som vitenskapelig og poenggivende kanal på nivå 1. Dette er en milepæl for programmet og en viktig anerkjennelse av vår primære publikasjonskanal gjennom 12 år.

Tabell 3 Vitenskapelige publikasjoner

Oversikt over vitenskapelige bidrag	2013	2012
Concept forskningsrapporter	8	2
Vitenskapelige papers	11	10
Konferansebidrag	27	18
Vitenskapelige monografier	0	3
Bokbidrag	5	3
Støtte til bokutgivelse	1	0
Andre publikasjoner	26	6
Bidrag i kurs ved NTNU og andre universiteter	17	9
Mastergradsoppgaver	14	11

Det vil først og fremst gjøre deltakelse i Concept-prosjekter og publisering i serien enda mer attraktivt for interne og eksterne forskere.

Dette utelukker ikke at vi også i fortsettelsen vil publisere i internasjonale tidsskrifter og konferanser, ikke minst for å styrke vår internasjonale profil og våre nettverk, ref. neste punkt.

Internasjonal kontakt

"Conceptforskere skal delta på konferanser og ha kontakt med utenlandske akademiske miljøer. Concept skal avholde et internasjonalt symposium hvert annet år, neste år 2014."

Prestasjonskrav i 2013: Framlegge plan for Concept symposium 2014.

En svært viktig arena for internasjonal kontakt er vårt eget "Concept International Symposium on Project Governance" som arrangeres hvert annet år med Finansdepartementet som vertskap. Dette er en unik møteplass for inviterte deltakere fra statsforvaltningen, akademia og næringslivet. Deltakerne kommer fra hele verden og har det til felles at de har særlig ekspertise og erfaring på programmets fagområder. Det legges derfor mye arbeid i å planlegge arrangementet med foredrag og gjester.

Forberedelsene for symposiet i 2014 startet tidlig i 2013. Det sjette symposiet avholdes på Losby Gods 24.-26 sept. 2014, samme sted som sist, og tittelen er «Public Investments - Opportunities, Decisions and their Effects».

Concept-programmet har etter hvert betydelig erfaring og rutiner med å arrangere symposiet og har benytter samme prosjektleder som tidligere. Concept ved programledelsen og prosjektleder informerer styringsgruppen løpende i planleggingsprosessen, og vi anser at koordineringen med Finansdepartementet som meget god.

Programmets internasjonale kontakter er først og fremst i Skandinavia, England, USA og Canada. I 2013 deltok to svenske forskere i studien om bruk av nyttekostnadsanalyser (Cncept-rapport nr. 33) og bidro til at vi kunne presentere sammenlignbare data fra begge land. Vi brukte også et svensk miljø i gjennomføringen av en av etterevalueringene, for å få et eksternt

perspektiv og trekke på erfaringer fra evaluering av svenske prosjekter.

Det er en ambisjon å komme i inngrep med OECD for å få iverksatt sammenliknende studier av medlemslandenes styringssystemer for store, offentlige investeringstiltak.

4 Samlet vurdering

"The Concept Symposia on Project Governance, organized by the Norwegian Ministry of Finance, has provided much of the recent theoretical and epistemological structure to the construct of project governance. The Concept Symposia have served as an invaluable resource for identifying the current challenges in project governance, specific industry challenges, and opportunities, as well as means to apply current project management challenges to the governance context". J, K, Pinto, 2013

Concept programmet har siden starten i 2002 i betydelig grad hatt en faglig rolle i forhold til KS-regimet, men samtidig bygget opp et nytt fag på universitetsnivå basert på forskning. Tanken har vært at den kortsiktige nytten av programmet vil være i form av bedre konseptvalg og mindre kostnadsoverskridelser i statlige investeringstiltak, mens den langsiktige nytten, som vil være større, kommer i form av ringvirkninger i samfunnet for øvrig som resultat av at et stort antall uteksaminerte studenter med mastergrad bringer ny kunnskap og praksis inn i næringslivet og det offentlige.

2013 markerte starten på en ny epoke i programmet fordi en etter hvert vil få inn store mengder empirisk informasjon om virkningene og nytten av investeringene i KS-prosjekter. Vi har gjennom året igangsatt og gjennomført flere case-studier på utvalgte tema (Hvordan mulighetsrommet utnyttes; hvordan de tidligste kostnadsestimatene blir til og konsekvensen av underestimering; hvordan ikke-prissatt nytte håndteres; konsekvenser av at investeringer gjøres uten forpliktelser for mottaker, etc.)

Vi har også i løpet av året lagt grunnen for etterevaluering av KS-prosjekter i årene som kommer, testet ut metodikk og gjennomført flere pilotevalueringer. Etterevaluering av KS-prosjektene vil være en betydelig del av programmets virksomhet fremover. Det vil også være særdeles viktig, vi snakker om at vi nå går inn i innhøstingsperioden der erfaringene fra det arbeidet som er gjort med ekstern kvalitetssikring og overordnet styring av statlige prosjekter kan trekkes ut og dokumenteres. Ikke minst er dette viktig for hvordan kvalitetssikring av store investeringer skal gjøres i fremtiden.

Vår samlete vurdering av virksomheten er at året 2013 har vært meget produktivt, også sett i relasjon til Finansdepartementets prestasjonskrav som er referert i kapitlene ovenfor. Dette skyldes gode planleggings– og styringsprosesser, ikke minst en årlig strategiprosess som involverer partene i KS-ordningen, en effektiv styringsgruppe bestående av departement og universitet, og dyktige medarbeidere. Programmets forskningssjef som tiltrådte i 2011 har i stor grad medvirket til dette.

Det er til slutt fristende å nevne den oppmerksomheten KS-regimet og forskningen har fått i utlandet. Allerede for fem år ble det nevnt ved åpningen av en stor amerikansk forskningskonferanse i Montreal at Norge og Skandinavia var det stedet i verden hvor den mest interessante forskningen foregikk. I 2013 skrev en ledende professor på området, Jeffrey Pinto ved Penn State University, svært positivt om betydningen av Concept symposiene (gjengitt i egen tekstboks)

Forskningsrapport nr. 35 om statens prosjektmodell (og nr. 36 i engelsk oversettelse) har ikke minst vakt positiv oppsikt. Den dokumenterer at 80 prosent av de første KS-prosjektene ble ferdigstilt med en sluttkostnad under Stortingets kostnadsramme, noe som er et godt resultat.

Vedlegg: Samlet oversikt over publikasjoner

Concept-rapporter

Nr. 37. Gro Holst Volden *Bruk av karbonpriser i praktiske samfunnsøkonomiske analyser.*

Nr. 36. Knut Samset og Gro Holst Volden *Investing for Impact. Lessons with the Norwegian State Project Model and the first investment projects that have been subject to external quality assurance*

Nr. 35. Knut Samset og Gro Holst Volden *Statens prosjektmodell. Bedre kostnadsstyring. Erfaringer med de første investeringstiltakene som har vært gjennom ekstern kvalitetssikring*

Nr. 34. Knut Samset, Bjørn Andersen og Kjell Austeng *Mulighetsrommet. En studie om konseptutredninger og konseptvalg.*

Nr. 33. Morten Welde, Jonas Eliasson, James Odeck, Maria Börjesson *Planprosesser, beregningsverktøy og bruk av nytte-kostnadsanalyser I vegsektor. En sammenligning av praksis i Norge og Sverige*

Nr. 32. Haakon Vennemo, Michael Hoel, Henning Wahlquist *Analyse av systematisk usikkerhet i norsk økonomi*

Nr. 31. Asbjørn Englund, Harald Bergh, Aleksander Møll og Ove Skaug Halsos *Store statlige investeringers betydning for konkurranse- og markedsutviklingen. Håndtering av konkurransemessige problemstillinger i utredningsfasen.*

Nr. 30. Gro Holst Volden og Knut Samset *Etterevaluering av statlige investeringsprosjekter. Konklusjoner, erfaringer og råd basert på pilotevaluering av fire prosjekter*

Temahefter

Frode Drevland *Kostnadsestimering under usikkerhet*, Concept temahefte nr. 4

Støtte til bokutgivelse

Halvorsen, Anne, Einar Lier Madsen, Nina Jentoft (red.) *Evaluering. Tradisjoner, praksis, mangfold,* Fagbokforlaget s. 102-119

Dataverktøy

Regnearkmodell for analyser av systematisk usikkerhet i norsk økonomi (ref. Concept-rapport nr. 32)

Regneeksempler stokastisk kostnadsestimering (ref. temahefte nr. 4)

Arbeidsrapporter

Torbjørn Aass *Kostnadskontroll i prosjekter som har vært underlagt ekstern kvalitetssikring KS 2013*, Concept-programmet

Nyhetsbrev

Fire nyhetsbrev ble sendt ut i 2013, hvert på ca. 10-14 sider

Doktorgradsdisputas

Asmamaw Shiferaw, Institutt for bygg, anlegg og transport ved NTNU. Tittel på avhandlingen: "Front-End Project Governance: Choice of Project Concept and Decision-Making. An International Perspective" (2013). En sammenligning av systemene for overordnet styring av store statlige investeringsprosjekter i Norge, Nederland og Etiopia.

Vitenskapelige journalartikler

Belay, Alemu Moges; Takala, Josu; Toshev, Rayko; Andersen, Bjørn. Scaled *critical factor index for optimal resource allocation in service and lean construction.* International Journal of Sustainable Economy 2013, Vol 5 (3) s. 286-306

Chen, Wenting; Volden, Gro. *Top-down versus bottom -up project appraisal processes, and external review. Evidence from Norway and China.* Offentlig förvaltning. Scandinavian Journal of Public Administration 2013, Vol 17 (3) s. 65-83

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn. *Application of Performance Measurement as an Early Warning System: A Case Study in the Oil and Gas Industry.* International Journal of Managing Projects in Business/Emerald 2013, Vol 6 (4) s. 714-738

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn; Krane, Hans Petter. *A Review on Possible Approaches for Detecting Early Warning Signs in Projects*. Project Management Journal 2013, Vol 44 (5) s. 55-69

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn; Krane, Hans Petter. *Identification of Early Warning Signs in Front-end Stage of Projects, an Aid to Decision Making.* Procedia - Social and Behavioral Sciences 2013, Vol 74. s. 212-222

Haavaldsen, Tore; Lædre, Ola; Volden, Gro Holst; Lohne, Jardar. *On the concept of sustainability - assessing the sustainability of large public Investment projects.* International Journal of Sustainable Engineering 2013, Vol. 7.

Klungseth, Nora Johanne; Olsson, Nils: *Norwegian cleaning research: an overview and categorization,* Facilities, Vol. 31, Issue 7/8

Kristensen, Kai Haakon; Andersen, Bjørn; Torp, Olav. *Performance measurement in the building design process: a tool for building design managers.* Journal of

Design Research 2013, Vol. 11 (2) s. 148-167

Melnyk, Steven; Bititci, Umit; Platts, Ken; Tobias, Jutta; Andersen, Bjørn. *Is performance measurement and management fit for the future?.* Management Accounting Research01/2013

Sager, Tore Øivin. *The Comprehensiveness Dilemma of Cost-Benefit Analysis.* European Journal of Transport and Infrastructure Research 2013, Vol. 13.(3) s. 169-183

Steiro, Trygve; Andersen, Bjørn; Olsvik, Linda Solveig; Johansen, Per. *Balancing structure and learning in an open prison.* International Journal of Management, Knowledge and Learning 2013, Vol. 2 (1) s. 101-121

Bokbidrag

Oliveira, Manuel; Andersen, Bjørn; Torvatn, Hans Yngvar. *Challenging the Delivery of Rapid Competence Development in Organizations*. I: Advances in Technology Enhanced Learning. Open University Press 2013. s. 79-85

Samset, Knut, *Strategic and Tactical Performance of Mega-Projects – Between Successful Failures and Inefficient Successes.* I: International handbook on megaprojects. Edward Elgar Publishing

Samset, Knut og Christensen, Tom, *Evaluering av prosjekter ex ante og expost - og beslutningsprosessenes kompleksitet og betydning.* I: Evaluering. Tradisjoner, praksis, mangfold, Fagbokforlaget s. 102-119

Volden, Gro, *Beslutninger om utbygging av infrastruktur i Norge – med fokus på konseptvalget*. I: Investeringar in blanco? En ESO-rapport om behovet av infrastruktur, Rapport til Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, 2013:5

Valen, Marit Støre; Olsson, Nils; Moum, Anita; Andersen, Bjørn; Klakegg, Ole Jonny; Holden, Erling; Torp, Olav; Lædre, Ola; Lohne, Jardar. *Beste praksis i prosjektledelse*. NTNU, 2013 111 s.

Konferansebidrag

Blakstad, Siri Hunnes; Olsson, Nils. *Us or them? A case study of two international project teams during construction of a new corporate hq.* : 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation, juni 2013, Trondheim

Drevland, Frode; Svalestuen, Fredrik. *Towards a framework for understanding and describing the product value delivered from construction projects.* The 21st Annual Conference of the International Group for Lean Construction; juli 2013, Fortaleza

Ekambaram, Anandasivakumar; Røstad, Carl Christian; Henriksen, Bjørnar. *The Role of Knowledge Management and Innovation in Challenging Times – A View on the Leisure Boat Industry,* European Conference on Knowledge Management ECKM 2013, sept. 2013, Litauen

Hjelmbrekke, Hallgrim; Klakegg, Ole Jonny. *The new common ground: understanding value,* 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation, juni 2013, Trondheim

Hjelmbrekke, Hallgrim; Lædre, Ola; Lohne, Jardar. *On the difference between project management success and project success*, 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation, juni 2013, Trondheim

Johansen, Agnar; Sandvin, Bettina; Torp, Olav, Økland, Andreas: *Uncertainty analysis – 5 challenges with today's practice*, IPMA World Congress, sept./ okt. 2013, Dubrovnik

Junghans, Antje; Olsson, Nils: *Discussion of facilities management as an academic discipline*, Facilities, Vol. 32, Iss: ½, pp. 67-79

Klakegg, Ole Jonny; Torp, Olav. *Decommissioning Barsebäck: Cost estimation and Uncertainty Analysis*. 6th DCEG Meeting, juni 2013, Paris

Kristensen, Kai Haakon; Andersen, Bjørn; Torp, Olav. *Addressing The Due-Date-Delivery Problem Of Design In Construction Projects.* 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation, juni 2013, Trondheim

Krogstie, Lars; Andersen, Bjørn; Verberne, C.J. *Performance Measurement supporting Closed Loop Tolerance Engineering – an industrial case on tolerance and variation collaboration.* 19th International Conference on Engineering Design; august 2013, Seoul

Odeck, James; Welde, Morten. *The Impact of External Quality Assurance of Costs Estimates on Cost Overruns – Empirical Evidence from the Norwegian Road Sector.* UNITE (Uncertainties in Transport Infrastructure Evaluation), sepT. 2013, København

Olsson, Nils; Landmark, Andreas D.; Seim, Andreas Røsland. *Analysing and presenting punctuality information.* Nationella Konferensen i Transportforskning; oktober 2013, Göteborg

Rødseth, Harald; Andersen, Bjørn. *Early Warning Indicators for Integrated Planning.* PMA Australasia 2013 – Regional Differences v Global Mandates; oktober 2013

Sager, Tore Øivin. Enduring *the neo-liberal roller coaster.* PLANNORD Sustainability in Nordic planning; august 2013, Reykjavik

Sager, Tore Øivin. *Is neo-liberalism an hegemonic influence on planning*?. AESOP/ACSP Joint Conference; juli 2013, Dublin

Sager, Tore Øivin. *Trading zones in planning theory*. AESOP/ACSP Joint Conference; juli 2013, Dublin

Sager, Tore Øivin. *Planning for Resilience: Between Policy Frameworks and Planning Theories.* AESOP Young Academics Conference; februar 2013, Wien

Sager, Tore Øivin. *The comprehensiveness dilemma of cost-benefit analysis. Improving the cost-benefit analysis for spatial infrastructure plans;* September 2013, Amsterdam

Samset, Knut, *Lessons with analysis and decisions in Major projects: Rationality and Chance. Lessons with analysis and decisions in Major projects: Rationality and Chance*; International Centre for Complex Project Management, oktober 2913, London

Samset, Knut, *Public spending and the search for cultural identity. Monumental Buildings or cultural activities?,* The 11th Urban Research Plaza Forum; mars 2013, Bangkok

Samset, Knut og Volden, Gro, *Major Projects up Front: Analysis and Decision – Rationality and Chance.* IRNOP 2013, juni 2013, Oslo

Volden, Gro. *Etterevaluering av statlige investeringsprosjekter og Kvalitetssikringsordningen.* Transportforum, januar 2013, Linköbing

Volden, Gro og Hamarsland, Gry. *The Use of Economic Analyses to Support Government decisions: Experiences from Norway.* Benefit-Cost Analysis Conference 2013, Washington, DC

Welde, Morten. *Addressing City Congestion Through Urban Road User Charging - lessons learned from Norway*. International Green Smart Mobility Forum; oktober 2013, Taipei

Welde, Morten. *Fortid – nåtid – og fremtidens veg - og gateplanlegging*. Plankonferansen 2013; november 2013, Trondheim

Welde, Morten. *Hvorfor bør vi implementere rushtidsavgift i norske byer?* Den kloke tegning; oktober 2013, Gardermoen

Welde, Morten; Odeck, James. The *use of cost-benefit analyses in Norway and Sweden: a comparison.* European Transport Conference; September/oktober 2013

Andre publikasjoner

Andersen, Bjørn; Fagerhaug, Tom. *The ASQ Pocket Guide to Root Cause Analysis*. Quality Press 2013, 121 s.

Gulbrandsen, Magnus; Bye, Geir; Finne, Håkon; Njøs, Rune. *Er samarbeid alltid bra for innovasjon?*. Plan : Tidsskrift for samfunnsplanlegging, byplan og regional utvikling 2013 (6) s. 4-9

Lædre, Ola; Hjelmbrekke, Hallgrim. *Vei i vellinga*. Tidsskriftet A 2013 ;Volum 1.(3) s. 12-13

Lædre, Ola; Hjelmbrekke, Hallgrim; Lohne, Jardar. *Banken ler hele veien*. Dagens næringsliv 2013

Olsson, Nils. *Svekker tilliten til toget.* Adresseavisen 2013-07-26

Sager, Tore Øivin. *Forgotten Classics: Reason in Society*. Regional Insights 2013 ;Volum 4.(2) s. 22-22

Sager, Tore Øivin. *Reviving Critical Planning Theory*. Routledge 2013, 328 s.

Sager, Tore Øivin; Hibbard, Michael; Freestone, Robert. *Dialogues in Urban and Regional Planning*: Volume 5. Routledge 2013, 314 s.

Samset, Knut, *Atomreaktoren i Månefjellet*. Stat og styring 2013 ;Volum 03.

Samset, Knut og Volden, Gro. *Er statlige prosjekter vellykkete?*. Stat og styring 2013 ;Volum 23(1)

Samset, Knut og Volden, Gro. *Små ideer og store prosjekter. Linesøya fastlandsforbindelse - samfunnsnytten som forsvant. en øvelse i samfunnsøkonomisk lønnsomhetsvurdering.* Prosjektledelse 2013 (2) s. 18-21

Samset, Knut og Volden, Gro. *Statens prosjektmodell. Prinsipp, praksis og ringvirkninger.* Stat og styring 2013 ;Volum 03. s. 23-27

Samset, Knut. *Snarveier og omveier på vidda. Statlige ytelser og investeringer uten forpliktelser*, Concept nyhetsbrev nr. 4/2013

Samset, Knut. *Om pianostemmere og samfunnsøkonomisk analyse. Fermiproblemer, sunn fornuft og det glade vanvidd*, Concept nyhetsbrev nr. 3/2013

Samset, Knut. Svarte bokser. *Fremmedgjøring, repetisjon eller læring?* Concept nyhetsbrev nr. 2/2013

Solvoll, Gisle; Welde, Morten. *Nødvendige takstendringer vil gi vinnere og tapere, men: AutoPASS i ferjedriften er mulig*. Samferdsel 2013 ;Volum 52.(1) s. 4-6

Torp, Olav; Drevland, Frode; Austeng, Kjell. *God eller dårlig prosjektledelse i vegprosjekter - Refleksjoner rundt Riksrevisjonens siste rapport*. Prosjektledelse 2013 (4) s. 16-19

Volden, Gro. *Svensk variant av den norske konseptvalgutredningen for transportprosjekter* Concept nyhetsbrev nr. 2/2013

Volden, Gro. *Med inspirasjon fra nordmennenes KVU: Slik tidligutreder svenskene sine nye transportløsninger*, Samferdsel 2013 (6)

Welde, Morten. *Aktualisert av Riksrevisjonens kritiske bemerkninger: Oppskrift på en effektiv bompengefinan-*

siering. Samferdsel 2013 (1) s. 6-7

Welde, Morten. *Hva koster et kulturhus?*. Trønderavisa 2013

Welde, Morten. *Superbuss – kanskje smartere enn bybane*. Samferdsel 2013 s. 16-17

Welde, Morten. *Traffic in Towns – 50 år etter: Hvordan en britisk offentlig utredning ble en bestselger og bidro til å forandre transportplanlegging for alltid*. Samferdsel 2013 (6) s. 16-17

Welde, Morten. *Vegbygging i Sverige og her hjemme: Nordmennene har en mer avslappet holdning til lønnsomhet.* Samferdsel 2013 (5) s. 10-11

Welde, Morten; Aass, Torbjørn. *Evaluering av E18 Momarken-Sekkelsten: Mer lønnsomt enn ventet.* Samferdsel 2013 (3) s. 6-7

Østby-Deglum, Erik; Svalestuen, Fredrik; Drevland, Frode. *TBA4127/AAR4951 Prosjekteringsledelse.* Kompendium. Trondheim: Tapir trykk 2013 237 s.

Prosjekt- og masteroppgaver

Adserø, Benedikte Skjeflo: *Samfunnsøkonomisk nytte av statlige investeringer i offentlige byggeprosjekter. En studie av ikke-prissatte effekter i kvalitetssikring av konseptvalg, KS1*

Flate. Richard: *Prosjektledelsesmodeller i byggenæringen – Undersøkelser om implementering og bruk av prosjektledelsesmodeller kan bidra til suksessfulle prosjekter*

Flatås. Andreas Dreyer: *Virtual Design and Construction – Fører det til bedre produksjonsunderlag?*

Gjelsten, Ståle: *Samfunnsøkonomiske analyser av jernbane i Norge og Sverige*

Guren, Even Fiske: *Håndtering av usikkerhet i tidligfase av bygg- og anleggsprosjekt*

Holager, Andreas: *Jernbaneutbyggingers påvirkning på boligpriser*

Jakobsen, Bjørn Harald: *Program og porteføljestyring i Forsvaret*

Johnsen, Ingrid Elisabeth: *Kontraktstrategi i store offentlige prosjekter – En studie av kontraktstrategi i lys av Prinsipal – Agent og Transaksjonskostnadsteori.*

Melkvik, Per Vidar: *Evaluering av byggeprosjekter i bruksfasen*

Sjøli, Jenny Myrenget: *Innføring av vegutviklingskontrakt på E6 Helgeland, Korgen - Bolna*

Skhmot, Nawras: *Lean Design Management in Aker Solutions Concept Studies*

Smiseth, Simen: *Taktplanlegging – En god metode for å gjennomføre produksjon i byggeprosjekter?*

Sveen, Suzanne Marie; Svien, Aleksander: *Gjennomføringsstrategier i store statlige prosjekter – Undersøkelse om gjennomføringsmodeller i bygg- og anleggsprosjekter som er underlagt Finansdepartementets kvalitetssikringssystem*

Syvertsen, Henrik Kristian Høstad: *Et felles rammeverk for gjennomføringsmodeller i prosjekteringsoppdrag*