

concept

Årsrapport 2014
Forskningsprogrammet
Concept

1 Sammendrag

Aktivitetsnivået i 2014 var meget høyt og produksjonen omfattende. I løpet av året ble fem større studier avsluttet. Det var en teoretisk studie om hvordan bompengerordninger bør innrettes for å sikre høyest mulig samfunnsøkonomisk lønnsomhet av veiinvesteringer, utført ved SNF. TØI gjennomførte modellberegninger som viste at den nasjonale transportmodellen NTM5 er dårlig egnet til å analysere såkalte ekstreme scenarier, i dette tilfellet ekstremt høy drivstoffpris, svært energieffektive biler eller storstilt motorveiutbygging. Programmets egne forskere gjennomførte tre større empiriske studier. En studie avdekket svakheter og mangler ved ikke-prissatte virkninger i samfunnsøkonomisk analyse. En studie dokumenterer hvordan sterk underestimering av kostnader på et tidlig tidspunkt kan føre til at dårlige prosjektkonsepter blir valgt og samfunnets ressurser brukes ineffektivt. Og den siste studien ser på fenomenet perverse insentiver. Det gjelder blant annet investeringsprosjekter som er finansiert av staten og gir nytte for en begrenset gruppe eller region, uten at dette forplikter mottakerne økonomisk eller på annen måte. Konseptvalget blir ofte som galest. Fenomenet perverse insentiver stammer fra internasjonal utviklingsbistand men viser seg å være aktuelt også her hjemme.

To mindre studier av IKT-prosjekter fikk spesielt stor oppmerksomhet, det gjaldt en studie om bruken og nytten av Big data i evalueringer, og en om utfordringer og gode grep i store IKT-prosjekter i offentlig sektor.

I 2014 ble fem KS-prosjekter evaluert: tre veiprosjekter og ett IKT-prosjekt av eksterne evaluatorene, og ett av Concepts egne forskere (Svalbard Forskningspark). Et mangeårig arbeid med å utvikle fagområdet resulterte i to omfattende lærebøker: en revidert og utvidet bok om tilrettelegging, utvikling og kvalitetssikring av investeringstiltak i tidligfasen, og en ny bok om etterevaluering av store prosjekter. Vitenskapelig publisering og konferansebidrag internasjonalt har vært omfattende, samt kontakten med fagmiljøer ute. Saïd Business School ved Oxford er ett av disse.

I 2015 økes omfanget av etterevaluering av KS-prosjekter noe, til syv evalueringer. Antallet er da kommet opp i 16 evalueringer, og det vil bli gjennomført en sammenfattende studie av resultatene av disse.

Det er også satt i gang et bokprosjekt om effektivitetsutfordringer på ulike nivåer i samferdselsprosjekter, og en ny studie om hvilke strukturer og systemer for overordnet styring av store investeringstiltak som anvendes i et utvalg andre land. Vi ser også nærmere på prosjektstyring i kommunesektoren. Studien om samfunnsøkonomisk analyse følges opp med en studie der man ser på konsistensen i slike analyser og formidlingen og bruken av resultater fra samfunnsøkonomiske analyser. I transportsektoren blir det to større studier. Mens det er forsket mye på mer-nytte av veibygging har en vært lite opptatt av det vi vil kalle mer-kostnader, og vi skal se nærmere på dette fenomenet. Den andre studien tar for seg kompleksiteten i forbindelse med planlegging av bypakker. I tillegg er det avsatt midler til en nærmere vurdering av effekten av bruk av samspill og ulike kontraktsformer i utvalgte prosjekter.

En hovedaktivitet i 2014 var det internasjonale symposiet. Fjorårets årsrapport ble avsluttet med et sitat fra en kjent amerikansk professor innen fagfeltet, Jeffrey Pinto ved Penn State University. Han var meget positiv og skrev blant annet "*The Concept Symposia on Project Governance, organized by the Norwegian Ministry of Finance, have provided much of the recent theoretical and epistemological structure to the construct of project governance*".

I september ble dette symposiet avholdt for sjettede gang med større deltakelse, flere foredrag og mer engasjement blant deltakerne enn noen gang tidligere. Det bekreftet at Norge er kommet med på kartet, og at interessen er stor for det som nå kalles Statens Prosjektmodell, og forskningen ved Concept-programmet.

Vår samlede vurdering av virksomheten i 2014 er at året har vært meget produktivt, både i forhold til tidligere år og sett i relasjon til Finansdepartementets prestasjonskrav som er referert i kapitlene nedenfor. Igjen er det grunn til å påpeke at dette skyldes gode planleggings- og styringsprosesser, god kontakt med partene i KS-ordningen og innspill fra disse, en effektiv styringsgruppe, og dyktige og motiverte medarbeidere. Ikke minst forskningssjefens innsats og profesjonalitet må nevnes.

Knut Samset, programleder

2 Om Concept-programmet

Forskningsprogrammet Concept er finansiert av Finansdepartementet og driver følgeforskning på de store statlige investeringsprosjektene som gjennomgår ekstern kvalitetssikring (KS-ordningen). Gjennom systematisk datainnsamling og analyse av disse prosjektene, samt ulike teoretisk og metodisk baserte studier, skal programmet utvikle ny kunnskap om tilrettelegging, kvalitetssikring og styring av store statlige prosjekter. Målet er å sikre gode konseptvalg, ressursutnyttning og effekt av statlige investeringer. Programmet vektlegger tidligfasen i prosjektene, fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av prosjektet er vedtatt. Å lære av tidligere praksis er spesielt viktig, og etterevaluering av investeringsprosjekter som er kommet i driftsfasen er for tiden en sentral aktivitet og vil være det i årene framover.

Satsingsområdene

Programmet omfatter følgende satsingsområder:

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

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

(3) Kunnskapsutvikling, utdanning og internasjonalisering på området tidligfasevurdering og overordnet styring av investeringstiltak/prosjekter.

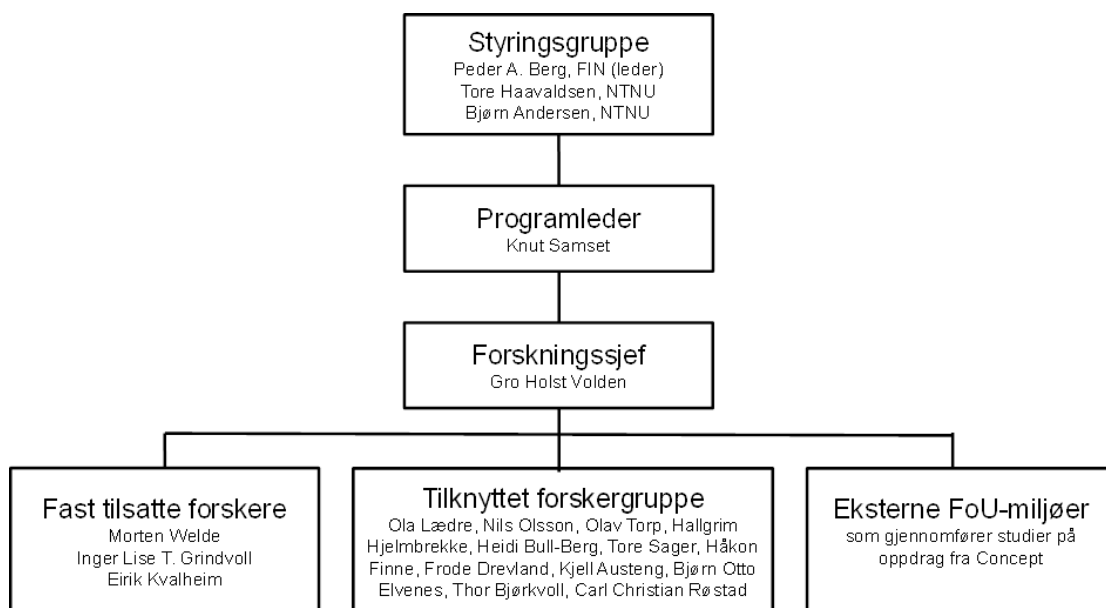
(4) I tillegg er den systematiske innsamlingen og tilgjengeliggjøringen av empiriske data om KS-prosjektene et bærende element i Concept-programmet. Dataene samles i databasen Trail-Base.

Organisering og styring av programmet

Concept-programmet er organisert under Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU, institutt for bygg, anlegg og transport, med kontor i Trondheim. Figur 1 viser organiseringen av programmet.

Programmet er underlagt en styringsgruppe med én representant fra Finansdepartementet (leder) og to fra NTNU. Styringsgruppen fastsetter retningslinjer og prioriterer større forskningsprosjekter. I 2014 ble det avholdt tre styringsgruppemøter som behandlet til sammen 29 saker.

Professor i prosjektledelse ved NTNU, Knut Samset, er programmets leder og har det faglige og budsjettmessige ansvaret. Programledelsen består for øvrig av forskningssjef Gro Holst Volden. I 2014 har programmet hatt tre tilsatte



Figur 1 Organisasjonskart for Concept-programmet

forskere (i underkant av to årsverk), samt en forskergruppe på 12 forskere, i hovedsak fra NTNU-/SINTEF-miljøet i Trondheim, som gir faglige råd til programinnholdet og bistår med gjennomføringen av programmet etter behov.

Concept har en klar strategi om å samarbeide med de beste forsknings- og utredningsmiljøene både i Norge og internasjonalt på de ulike fagområdene. Derfor blir mange forskningsprosjekter og de fleste evalueringsoppdrag satt ut til eksterne miljøer, basert på konkurranse som det grunnleggende prinsippet.

Leserveiledning til resten av dokumentet

Programmets ledelse rapporterer tertialvise regnskap og tilhørende status for enkeltpro-

sjekter til styringsgruppen. Denne årsrapporten gir en overordnet oppsummering og vurdering av resultatene.

Neste kapittel presenterer årsregnskapet for 2014. Resultatrapporteringen er deretter organisert i henhold til Finansdepartementets gjennomføringsbrev for 2014, der en skiller mellom to virksomhetsområder, (1) Utvikling av KS-regimet, og (2) Kunnskapsutvikling og utdanning. Resultater under de to områdene omtales i kapitlene 4 og 5. Relevante deler av teksten i gjennomføringsbrevet er tatt med innledningsvis og markert i kursiv.

3 Årsregnskap for 2014

Tabell 1 gjengir en samlet oversikt over kostnader påløpt i 2014, fordelt på de fire satsingsområdene nevnt i forrige kapittel samt oppfølging/drift. Tilsvarende tall for 2013 er også tatt med.

Tildelt budsjett i 2014 var på 8,5 mill. kroner samt en tilleggsavsetning på 1,9 mill. kroner, til sammen 10,4 mill. kroner. Påløpte kostnader i 2014 summerte seg til 9,9 mill. kroner, som er noe under finansieringsrammen men altså godt over den ordinære bevilgningen. På grunn av tilleggsavsetningen kunne en opprettholde omtrent samme aktivitetsnivå som i 2013 på alle områdene i tillegg til å arrangere «The 6th Con-

cept International Symposium on Project Governance» (Concept symposium). Konferansen avholdes hvert annet år og hadde alene en kostnad på i overkant av 1,5 mill. kroner som inngår i område 3 i tabellen.

Regnskapsmessige avvik fra rammen kan overføres fra år til år. På grunn av usikker finansiering fra et år til det neste må programmet operere med en viss reserve.

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

Tabell 1 Concept-programmets budsjett og regnskap, 2014

Inngående saldo 1.1.2014	2 289	
Budsjettavtale/finansieringsramme*	10 400	8 300
Disponibelt	12 689	
Vedtatt budsjett for 2014	12 216	
Alle beløp i 1000 kr.		
Inndeling etter strategiske områder ref. styringsdokument	2014	2013
Område 1: Forskningsprosjekter, utvikling av KS-regimet	3 192	3 341
Område 2: Kunnskapsoverføring til forvaltningen	577	894
Område 3: Kunnskapsutvikling, utdanning og internasjonalisering	1 699	412
Område 4: Ettorevaluering av KS-prosjekter og øvrig datainnsamling	2 516	2 633
Område 5: Oppfølging, koordinering og drift	1 900	1 880
Samlede kostnader	9 884	9 160
Gjenstående (overføres til 2015)	2 332	
Utgående 31.12.2014	2 805	

* Budsjettavtalen for 2014 er en sum av:

Ordinær bevilgning (Prop. 1 S (2013-2014), kap. 1608, post 21)

8 500

Tilleggsavsetning (overføring av ubrukt bevilgning fra 2013 til 2014)

1 900

4 Resultatrapportering virksomhetsområde 1: Forskning, rådgivning og formidling

”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.

(1) Forskningens relevans

«Concept-programmet skal arbeide med følgeforskning, herunder utvikling av metoder og verktøy, veiledere, utredninger og evalueringer basert på innsamlede data. 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.

Concept-programmet legger stor vekt på at forskningen skal være relevant for aktørene i KS-ordningen. Finansdepartementets representasjon i styringsgruppen bidrar sterkt til dette. I tillegg er forskerne hyppig i kontakt med fagdepartementer og etater, både konkret for å få deres innspill på relevante forskningstema, og mer indirekte gjennom deltakelse på arenaer hvor erfaringer og utfordringer med KS-ordningen diskuteres.

Av 15 større og mindre studier som vi jobbet med i 2014, var minst åtte kommet i stand som direkte følge av innspill fra aktører i ordningen (departementer, etater og evt. kvalitetssikrere). Ved oppstart av studier er vi dessuten ofte i kontakt med ansvarlig fagdepartement for å få konkrete innspill til forskningsspørsmål og avgrensning. Ved oppstart av nye ettevalueringer spør vi alltid departementene hvilke aspekter ved prosjektene det kan være særlig interessant å undersøke nærmere.

Concepts forskere deltar også som følgeforskere i enkelte KS-oppdrag (to slike oppdrag i 2014). Dette opplever vi som en særlig verdifull måte å komme på innsiden av prosessene, og se hvilke faglige og metodemessige utfordringer aktørene står overfor, noe som i sin tur danner utgangspunkt for nye studier.

En særlig viktig indikasjon på relevans er det store antallet positive tilbakemeldinger på våre rapporter og andre leveranser. Det tyder på at resultatene når frem til målgruppen, og at temaene vi tar opp er viktige for dem. Et eksempel er rapporten om Big Data - dette ble et hett tema og medførte en rekke forespørsler om å presentere rapporten, også i statsforvaltningen. Et annet eksempel er rapporten om IKT-prosjekters særegne utfordringer – vi ble oppfordret av aktører i KS-ordningen til å ta tak i temaet, og rapporten fikk uvanlig mange positive tilbakemeldinger, herunder «til stor nytte», «to the point» og «det beste dokumentet jeg har lest siden 1984». Det kan også nevnes at Produktivitetskommissjonen brukte flere Concept-rapporter som sentrale kilder i sin første delrapportering, ref. NOU 2015:I.

Vi ser også ofte et sterkt engasjement fra aktørene i forbindelse med pågående studier. Data-innsamlingen omfatter gjerne intervjuer med personer i etat og departement, både personlig intervju og i flere tilfeller gruppeintervju. Vår erfaring er at aktørene gjerne vier tid til dette, at mange er engasjerte og gir uttrykk for at problemstillingene er viktige og at de setter pris på å kunne dele sine erfaringer. Minst halvparten av studiene i 2014 hadde referansegrupper med deltakelse fra aktører i KS-ordningen.

(2) 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.

Programmet driver aktiv formidling og nettverksbygging. En viktig arena er Finansdepartementets årlige Kvalitetssikringsforum. Concept-programmet medvirket aktivt i tilrettelegging og gjennomføring av forumet også i 2014. Forumet ble holdt over to dager i februar på Oscarsborg utenfor Drøbak, med 63 deltakere. Tallet er litt lavere enn året før, men dette svinger noe fra år til år, og denne gang ble forumet lagt utenfor Oslo. Et gjennomgående tema var erfaringer med rammeavtalen og innspill til endringer for neste avtaleperiode. Concept hadde tre faglige

innlegg, og deltok aktivt i gruppearbeidene.

Et annet nettverk hvor Concept-forskere har deltatt aktivt, også med styreverv, er Norsk evalueringforening. Videre har vi god kontakt med Prosjekt Norge, vi stiller jevnlig på Direktoratet for økonomistyring sine nettverksmøter for samfunnsøkonomisk analyse, og sitter i Faglig råd for Prosjektveiviseren som forvaltes av Difi. Fra tid til annen er vi også med i referansegrupper for studier som initieres av andre aktører i KS-ordningen. Programmets medarbeidere bidrar i tillegg som foredragsholdere i ulike sammenhenger, både på forespørsel og på eget initiativ, hos aktørene i KS-ordningen og andre.

I 2014 deltok sentrale Concept-medarbeidere på ca. 15 ulike nettverksmøter, de fleste med egen presentasjon. I tillegg kommer bidrag på etterutdanningskurs rettet spesielt mot ansatte i statsforvaltningen, både ved NTNU og UiO, hvor vi spesifikt har presentert KS-ordningen og vår forskning rundt denne. Vi ser nå en særlig etterspørsel etter presentasjoner om etterevalueringene.

Vi utgir både Concept-rapporter, arbeidsrapporter og temahefter på norsk, med lett tilgjengelige sammendrag. Vi utgir også et nyhetsbrev (5 utgivelser i 2014) som oppsummerer viktige forskningsresultater, tips om relevante faglige konferanser, etc. Se nærmere omtale av publikasjoner og nyhetsbrev lenger ned. I 2014 utviklet vi og implementerte et webbasert presentasjonsverktøy hvor besøkende kan hente ut resultater og annen informasjon om våre etterevalueringer på enkelt og systematisk vis. For øvrig ønsker Concept mest mulig åpenhet rundt sine aktiviteter. Derfor er resultater, rapporter etc. i det alt vesentlige åpne og tilgjengelige på nettsiden for alle. Det gjelder også modeller, verktøy og regneeksempler.

(3) Kommentatorvirksomhet og artikkelstoff

«Concept-programmet skal være profilert med kommentatorvirksomhet og faglig artikkelstoff/kronikker.»

Prestasjonskrav: Faglige artikler/kronikker i aviser og tidsskrifter.

Det er viktig å nå ut med forskningsresultater til et bredere publikum enn andre forskere og aktørene i KS-ordningen. Det øker muligheten for at arbeidet i Concept-programmet kan være

med å gjøre en forskjell.

Nyhetsbrevet er en viktig kanal for å nå programmets primære målgruppe. I tillegg til dette hadde vi i 2014 ni artikler i faglige tidsskrift som Stat og styring, Samferdsel, Prosjektledelse og Transportforum, se vedlegg. Artikkene er i hovedsak basert på sammenfatninger av større forskningsarbeider, ment for et bredere publikum. Programmets forskere ble også ved flere anledninger intervjuet av ulike medier som fageksperter på styring av store offentlige prosjekter.

I 2013 hadde vi særlig stor oppmerksomhet på formidling og var mer synlige enn noen gang tidligere, blant annet med eget temanummer i Stat og styring. Dette skyldtes at vi la frem flere større empiriske studier med særlig stor relevans for et bredt publikum i 2013, ikke minst Concept-rapport Nr. 33 om bruk av nyttekostnadsanalyser i veisektoren i Norge og Sverige, og Nr. 35. om kostnadsstyringen i de første 40 KS-rapportene der sluttkostnad forelå. Til sammenligning var 2014 et år med normalt aktivitetsnivå.

(4) Nyhetsbrev og nettside

«Concepts nettsted <http://www.concept.ntnu.no/> forskning 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 skal være på minst samme nivå som foregående år.

Concept-programmet utgir et nyhetsbrev som sendes elektronisk til programmets primære kontakter og legges ut på hjemmesiden. I 2014 ble det utgitt fem nyhetsbrev (mot fire som har vært det normale de senere år), hvert på 10-15 sider. Vi anser nyhetsbrevet som en i økende grad viktig kanal for å spre resultatene av programmets forskning. Mottakerlisten består av forskere, statlige ansatte, kvalitetssikrere og andre interessenter på fagområdet. Det er altså ikke snakk om bred utsendelse til personer som ikke har bedt om det. Per utgangen av 2014 var det nær 700 personer på mottakerlisten, som er en netto økning på omlag 100 fra året før.

Programmets nettside finnes både i norsk og engelsk versjon og oppdateres fortløpende med informasjon om programmet, forskningen, publikasjonene og også om KS-ordningen. Alle forsk-

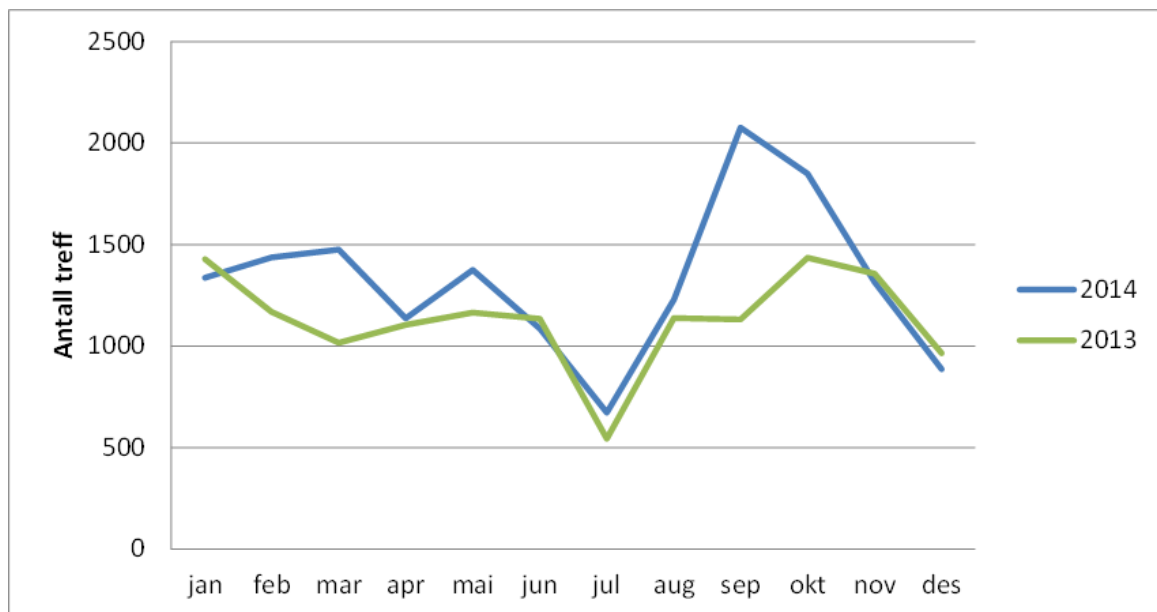
ningspublikasjoner kan fritt lastes ned, og det samme gjelder Finansdepartementets veiledere og alle KS-rapporter som er offentlig tilgjengelig.

Nettsiden hadde i 2014 totalt ca. 15 600 treff¹. Figuren nedenfor viser utviklingen per måned i 2014 og foregående år. Samlet sett var det en økning på 17 % fra 2013. Differansen var størst i september, noe

som kan forklares med at Concept symposium holdes i september kun annethvert år. Antallet unike brukere er lavere enn antall treff, siden en del brukere er inne flere ganger. Samlet var det i 2014 nær 8 800 unike brukere. Dette er en vekst på hele 35 % fra året før.

Samlet sett er de fleste treffene på nettsiden i

Figur 1 Antall treff på Concept-programmets nettside, per måned, i 2013 og 2014. Kilde: Google Analytics



2014 (82 %) fra Norge mens 18 % er fra utlandet. De fleste utenlandske treffene er fra Sverige, UK og USA, men også Danmark, Tyskland, Australia og Canada er representert.

Vi opplevde problemer med nettsidene mot slutten av året men gjorde deretter en større jobb med å flytte alt innhold over til ny server og nytt publiseringsverktøy. Nettsidene er nå stabile og har samtidig fått et «ansiktsløft» utseendemessig. Samtidig det det klart at webadressen vi har hatt siden starten, www.concept.ntnu.no, var i strid med universitetets nettpolicy, og måtte endres til www.ntnu.no/concept. Bytte av webadresse er prinsipielt uheldig, og vi har sett at søkemotorer har problemer med å finne den nye siden. Men vi har aktivt formidlet informasjon om dette til våre kontakter, og den gamle siden vil holdes oppe en god tid fremover med informasjon om ny adresse.

(5) Concept-rapporter, tema- og arbeidsrapporter

«Concept-programmet skal produsere temahefter med populariserte kortversjoner av relevante doktorgradsavhandlinger og forskningsresultater, samt rapporter i Concept-serien.»

Prestasjonskrav: Publisering av relevante rapporter i publikasjonsserien samt aktuelle temahefter/ arbeidsrapporter.

Concept-programmet utgir en rekke publikasjoner hvor målgruppen er personer som deltar i KS-prosesser og som er interessert i mer kortfattede presentasjoner av forskningsresultater, samt eksempler, veiledning og beste praksis. Tabell 2 gir en oversikt over antallet slike publikasjoner for 2014 og foregående år.

¹ Programmet har hittil hatt en hovednettside www.concept.ntnu.no og en egen nettside for Concept symposium, www.conceptsymposium.no. For å finne total trafikk må en derfor summere over disse to. Den sistnevnte er i ferd med å legges ned slik at all informasjon om symposiet i fremtiden blir å finne på programmets hovednettsted.

Programmets viktigste publiseringskanal er rapportserien. Concept-rapportene er nå formelt oppgradert som vitenskapelige publikasjoner (ref. lenger ned under punktet Vitenskapelig publisering), men omtales også her, siden de i hovedsak utgis på norsk og med aktørene i KS-ordningen som viktig målgruppe. For alle rapportene lages det et sammendrag både på norsk og engelsk som skal være lett tilgjengelig og uten bruk av formler etc.

I 2014 utga vi fem Concept-rapporter. Det vitner om høy forskningsaktivitet, og rapportene dekker et bredt spekter av tema. Antallet Concept-rapporter var riktignok noe høyere året før, men det må påpekes at 2013 var et unormalt år i så måte, og at flere av rapportene var basert på arbeid som i hovedsak var gjennomført i 2012.

Rapporter som enten er for avgrenset til å bli utgitt i rapportserien, eller som presenterer underveisresultater, publiseres som arbeidsrapporter. I 2014 utga vi syv arbeidsrapporter, herav fem som presenterte empiriske resultater om utvalgte tema knyttet til KS-prosjektene. I tillegg utga vi et temahefte med veiledning og tips til målformulering og målstruktur, samt hele fem rapporter som dokumenterte etterevalueringer (se egen omtale av etterevalueringer lenger ned).

Tabell 2 omfatter også det ovenfor omtalte webbaserte presentasjonsverktøyet for etterevalueringer, som ble utviklet i 2014 og som oppdateres løpende etter hvert som nye evalueringer ferdigstilles. I tillegg kommer fem nyhetsbrev.

En mer detaljert oversikt over publikasjonene finnes i vedlegget.

Tabell 2 Publikasjoner med relevans for utviklingen av KS-ordningen

Samlet oversikt over publikasjoner rettet mot aktørene i KS-ordningen	2014	2013
Concept-rapporter	5	8
Temahefter	1	1
Arbeidsrapporter	7	1
Evalueringsrapporter	5	0
Programvare, verktøy, regneeksempler	1	2
Nyhetsbrev	5	4

5 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 styringsparametrene fra gjennomføringsbrevet.

(1) 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. Concept skal sørge for løpende innsamling av informasjon om store statlige investeringsprosjekter som samles i databasen Trailbase. I 2014 skal det arbeides videre med problemstillinger knyttet til ettevaluering av store investeringsprosjekter, jf. Prop. I S (2013-2014).»

Prestasjonskrav: Oppstart av minst fire ettevalueringer av store statlige investeringsprosjekter som er ferdigstilt og kommet i driftsfasen. Ferdigstillelse av flere enn to ettevalueringer av store statlige investeringsprosjekter.

Concept-programmet har et ambisiøst mål om å rette opp manglene og svakhetene ved prosjektfaget når det gjelder tidligfasen. I programmets første periode handlet det primært om å samle inn og analysere data om prosjektenes tidligfase, samt gjennomføre teoretisk og metodisk orienterte studier med sikte på å forbedre og utvikle analyseverktøy. Etter 13 års virksomhet har vi kommet langt, noe et stort antall lærebøker, vitenskapelige publikasjoner, presentasjoner på faglige konferanser og et bredt faglig nettverk vitner om. Som et eksempel kan nevnes at bidrag fra Concept var med i en antologi utgitt i 2014 der den anerkjente Oxford-professoren Bent Flyvbjerg presenterer det han mener er de viktigste artiklene som er skrevet på dette fagområdet.

En står nå ved et tidsskille ved at et større antall KS-prosjekter er kommet i driftsfasen, slik at en kan undersøke de faktiske resultatene. I 2014 ble mye oppmerksomhet rettet mot ettevaluering av ferdigstilte prosjekter. Vår ambisjon er å være et sentralt kompetansemiljø når det gjelder ettevaluering av investeringsprosjekter i Norge fremover, og å sette de faglige standardene for dette.

I 2012-13 brukte vi mye tid på å utvikle og teste en felles metodikk for ettevaluering av investeringsprosjekter, samt etablere oversikt over evalueringfaglige miljøer i Norge. Nå er metodikken i ferd med å «sette seg». Vi opplever interesse for vårt opplegg for ettevaluering blant forskerkolleger i inn- og utland. Vi har presentert og diskutert opplegget i ulike sammenhenger, for eksempel på nettverksmøte i Norsk evalueringforening, på Concept symposium og på en Rundebordskonferanse om ettevaluering av transportprosjekter (OECD). Det kan også nevnes at en av våre pilotettevalueringer fra 2012 var nominert til den nystiftede Evalueringsprisen i 2014.

Programleder og professor Samset utga i 2014 en lærebok om evaluering av prosjekter. Videre ble året benyttet til å gjennomføre ytterligere fem evalueringer ved bruk av metodikken. Disse gjaldt følgende prosjekter:

- Eiksundsambandet (vei), evaluert av Menon Business Economics
- Lofoten fastlandsforbindelse (vei), evaluert av Nordlandsforskning
- Basisstøtte IKT i NAV (IKT utrullingsprosjekt), evaluert av NIBR
- Svinesundforbindelsen, E6 Riksgrensen-Svingenskogen (vei), evaluert av COWI
- Svalbard forskningspark (bygg), evaluert av Concepts egne forskere

Ytterligere to evalueringer, av Høgskolen i Østfold (HiØ) på Remmen og Dobbeltspor Stavanger-Sandnes (jernbane), er igangsatt og publiseres i 2015. De tre første på ovenstående liste samt HiØ var strengt tatt vedtatt og gitt bevilgning allerede i 2013. Kun de to siste samt Stavanger-Sandnes ble startet i 2014. Prestasjonskravet som sier oppstart av fire evalueringer underoppfylles således med én evaluering. Vår vurdering er imidlertid at denne ambisjonen var for høy i forhold til budsjettet. Prestasjonskravet som gjelder ferdigstillelse av to evalueringer overoppfylles med tre.

Selv om ettevaluering stod sentralt i 2014 drev programmet også faglig utvikling på andre områder. Alle de fem studiene som resulterte i nye Concept-rapporter var på hver sin måte nyvinninger. Rapport 38 tok for seg ikke-prissatte virkninger i samfunnsøkonomisk analyse, et tema hvor det har hersket usikkerhet og meget varierende praksis; rapport 39 dokumenterte og drøftet problemet

med underestimert i tidligfase; rapport 40 utforsket fenomenet perverser incentivet når staten betaler; rapport 41 testet transportmodellens gyldighet under ekstreme scenarier, og rapport 42 ga et teoretisk fundament for optimal utforming av bompengerordninger som hittil har manglet på norsk.

Skal en lykkes i å utvikle ny kunnskap må det gienspeiles i utdanningen av fremtidens fagpersoner og prosjektekspertene. Mange av våre publikasjoner, både lærebøker, Concept-rapporter og temahefter, brukes i undervisningen ved NTNU. Concepts forskere bidrar også med kapitler i internasjonale lærebøker, samt i kurs både ved NTNU og andre utdanningsinstitusjoner på forespørsel.

(2) Bruk av databasen Trail-Base

«Trailbase skal være oppdatert og brukes aktivt.»

Prestasjonskrav: Minst like mange brukere som foregående år.

Et bærende element i Concept-programmets virksomhet er den løpende innsamlingen av empiriske data om prosjekter som er underlagt KS-ordningen. Det gjelder blant annet KVV- og KS1-rapporter, styringsdokumenter, KS2-rapporter, eventuelle følgeforskerrapporter, sluttrapporter og etter hvert etterevalueringer. I tillegg identifiseres og lagres stortingsdokumenter, andre utredninger og rapporter samt artikler i media om prosjektene. Informasjonen registreres i databasen TrailBase som er tilgjengelig for studenter, forskere og andre i inn- og utland som ønsker å benytte dataene til forskning. Concept vurderer behovet for tilgang i hvert enkelt tilfelle og brukerne må signere en erklæring om konfidensialitet.

Til sammen var det ved årsskiftet registrert 62 brukere av TrailBase, mot 50 på samme tid året før. Nær halvparten av disse er forskere fra NTNU/forskergruppen, mens de øvrige er studenter, eksterne forskere, og enkelte fra departementer/etater og konsulentselskap. Det er imidlertid mange flere enn disse som nyter godt av dataene i TrailBase. Konsulenter, journalister, evaluatorene, studenter etc. får ofte sitt informasjonsbehov dekket ved at Concept setter sammen pakker med relevante data, uten at de behøver å gis tilgang til direkte søk i databasen. Vi har ikke statistikk over omfanget av dette.

Presentasjonsverktøyet for etterevalueringer er en separat database i tillegg til TrailBase, hvor en rekke evalueringsresultater samt evalueringsrapporten og en del underlagsdokumenter om prosjektene er fritt tilgjengelig på web. I tillegg

kan alle offentlige KS-rapporter lastes ned fra programmets nettside.

(3) Vitenskapelig publisering

«Vitenskapelig publisering av forskningsresultater.»

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

Som forsker får man først og fremst anerkjennelse i fagmiljøene gjennom å presentere forskningen i vitenskapelige tidsskrifter og forskerkonferanser med fagfelleevaluering. Concept er opptatt av å tilrettelegge for dette, både av hensyn til den enkelte forskers motivasjon, og ikke minst for å sikre at forskningen når ut til viktige fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.

Vår egen publiseringskanal, rapportserien, oppnådde endelig status som vitenskapelig publiseringskanal i februar 2014. Dette var en viktig milepæl for programmet og en anerkjennelse av forskningens kvalitet. I tillegg til den interne redaksjonen har en nå etablert et redaksjonsråd som skal bidra til å videreutvikle serien forskningsmessig. Det er også innført strengere og mer systematiske rutiner for fagfelleevaluering enn tidligere.

Siden rapportserien er på norsk og derfor har begrenset distribusjon, er det i tillegg viktig å presentere forskningen gjennom andre, internasjonale kanaler. Flere av årets studier har resultert i (eller vil resultere i) artikler i internasjonale tidsskrift. Til sammen publiserte forskerne som er tilknyttet Concept 23 vitenskapelige artikler på programmets fagområder i 2014 (utenom rapportserien). Videre holdt forskerne til sammen 16 presentasjoner på forskerkonferanser, som konferansen til Society for Benefit-Cost Analysis, PMI Research and Education Conference, hEART 2014 (transportforskerkonferanse) og CIB Facilities Management Conference. Ikke minst var vår egen konferanse, Concept symposium, en viktig arena for formidling i 2014. Aldri tidligere har en viet plass til så mange egne presentasjoner som på dette symposiet, og for det fikk vi meget gode tilbakemeldinger og flere oppfordringer om å publisere eller presentere stoffet andre steder.

Samlet sett har forskerne tilknyttet Concept-programmet hatt en publiserings- og konferanseaktivitet i 2014 som er overgår det som forventes av forskere ved NTNU og SINTEF. Tabell 3 oppsummerer de vitenskapelige bidragene fordelt på ulike typer. En samlet oversikt finnes i vedlegg. Det er viktig å påpeke at eksterne forskere som bidrar i Concept-studier også presenterer resultatene på internasjonale forskningsarenaer. Dette er ikke med i oversikten.

Tabell 3 Vitenskapelige publikasjoner

Samlet oversikt over vitenskapelige publikasjoner	2014	2013
Concept-rapporter	5	8
Andre vitenskapelige publikasjoner	23	11
Konferansebidrag	16	27
Bøker hovedansvar	2	0
Bokbidrag	4	5
Bidrag i kurs ved NTNU og andre universiteter	17	17
Masteroppgaver tilknyttet programmet	8	14

(4) Internasjonal kontakt

«Forskere fra Concept skal ha god kontakt med utenlandske akademiske miljøer. Concept skal avholde et internasjonalt symposium hvert annet år. I 2014 skal symposiet avholdes 24. – 26. september.»

Prestasjonskrav: Høy faglig kvalitet på alle foredrag som gjennomføres i Concept symposium 2014.

Concept symposium som arrangeres hvert annet år med Finansdepartementet som vertskap, er en møteplass for inviterte ressurspersoner fra statsforvaltning, academia og næringsliv i inn- og utland. Det sjette symposiet i rekken ble holdt 24.-26. september 2014 på Losby Gods utenfor Oslo.

Concept har ansvar for det faglige innholdet og den praktiske gjennomføringen, og en startet allerede tidlig i 2013 med etablering av programkomité, fastsettelse av tid, sted og overordnet tema, og etter hvert sammensetning av programmet. En utfordring, men også en styrke, er at fagområdet er tverrfaglig, og blant deltakerne var det både eksperter på prosjektfag, samfunnsøkonomi, evaluering, ledelse og teknologi, for å nevne de viktigste. Det krever at en greier å velge relevante temaer og skape kreative koblinger som vekker interesse. Tilbakemeldingene tyder på at en lyktes med dette.

Tittelen denne gangen var «Public Investments - Opportunities, Decisions and their Effects». Tittelen reflekterer et forsøk på å spenne over hele prosjektsyklusen fra en idé oppstår, gjennom tidligfasen med analyse og beslutninger, og inn i driftsfasen der nytten, eventuelt ulempene, manifesteres. Gjennom 33 presentasjoner ble mange temaer dekket, noen eksempler: innovasjon i Russland; nyere utvikling innen usikkerhetsanalyse; sponserers rolle i prosjekter; evaluering av bistandsprosjekter; og kostnadsoverskridelser i idrettsarrangement. En fikk også presentert regimer for overordnet prosjektstyring i Sverige og UK, i tillegg til at det ble presentert en rekke til dels spektakulære caseprosjekter som det var mye å

lære av. Programmet ligger tilgjengelig på Concepts nettside.

En aksepterte denne gangen nær 130 deltakere, som er en økning fra ca. 100 tidligere. De internasjonale deltakerne kom fra 15 land.

Så mye som en fjerdedel av deltakerne holdt presentasjoner, og det skapte en god ramme for diskusjoner og erfaringsutveksling. Vi har i ettertid fått svært mange positive tilbakemeldinger, av typen «det beste faglige programmet noen sinne». Vår egen kritiske evaluering i etterkant gir også god score, og konferansen ble levert godt innenfor det budsjettet som var avsatt. Allikevel ser vi at det er et forbedringspotensial, først og fremst når det gjelder å bruke symposiet som virkemiddel i Concept-programmets strategiske utvikling og knytte internasjonale kontakter som vi kan ha konkret nytte av i forskningssammenheng.

Vedlegg: Samlet oversikt over publikasjoner

Concept-rapporter

Nr. 42. Kåre Petter Hagen og Karl Rolf Pedersen. *Brakeravgifter i veisektoren*.

Nr. 41. Christian Steinsland og Lasse Fridstrøm. *Transportmodeller på randen. En utforskning av NTM5-modellens anvendelsesområde*.

Nr. 40. Knut Samset, Gro Holst Volden, Morten Welde og Heidi Bull-Berg. *Mot sin hensikt. Perverse insentiver - om offentlige investeringsprosjekter som ikke forplikter*.

Nr. 39. Morten Welde, Knut Samset, Bjørn Andersen, Kjell Austeng. *Lav prising – store valg. En studie av underestimert av kostnader i prosjekters tidlige fase*.

Nr. 38. Heidi Bull-Berg, Gro Holst Volden og Inger Lise Tyholt Grindvoll. *Ikke-prissatte virkninger i samfunnsøkonomisk analyse. Praksis og erfaringer i statlige investeringsprosjekter*.

Evalueringsrapporter

Johansen, Steinar; Skålnes, Sigrid. *Basisstøtte IKT i NAV*. Norsk institutt for by- og regionalforskning.

Solvoll, Gisle; Løvland, Jarle; Mathiesen, Terje; Sandberg-Hansen, Tor Erik. *Lofoten fastlandsforbindelse*. Nordlandsforskning.

Søiland, Hanne; Samstad, Hanne. *Svinesundforbindelsen. E6 Riksgrensen – Svingeskogen*. CO-WI.

Ulstein, Heidi; Gulbrandsen, Magnus; Wifstad, Kristina; Holmen, Rasmus; Grünfeld, Leo. *Rv653 Eiksundsambandet*. Menon Business Economics.

Whist, Erik; Volden, Gro Holst; Samset, Knut; Welde, Morten; Tyholt, Inger Lise. *Svalbard forskningspark*. NTNU Concept.

Temahefter

Nr. 5. Knut Samset. *I riktig retning. Prosjekters mål og målstruktur*.

Lærebøker

Samset, Knut Fredrik. *Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess*. Oslo: Fagbokforlaget.

Samset, Knut Fredrik. *Prosjekt i tidligfasen. Valg av konsept*. 2. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

Bokbidrag

Leikvam, Gunnar; Olsson, Nils. *Eiendomsutvikling*. Oslo: Fagbokforlaget.

Rolstadås, Asbjørn; Olsson, Nils; Johansen, Agnar; Langlo, Jan Alexander. *Praktisk prosjektledelse - Fra ide til gevinst*. Oslo: Fagbokforlaget.

Valen, Marit Støre; Samset, Knut Fredrik; Klakegg, Ole Jonny; Meistad, Torill; Moum, Anita. *Norway-improved governance and innovation in construction projects*. I: R&D Investment and impact in the global construction industry. Routledge, s. 222-245.

Williams, Terry; Samset, Knut Fredrik. *Issues in Front-End Decision Making on Projects*. I: Megaproject Planning and Management: Essential Readings (Elgar Mini Series). Edward Elgar Publishing, s. 374-385.

Arbeidsrapporter

Heidi Bull-Berg og Nils Olsson. *Nye datakilder i evaluering av store statlige investeringer*. *Big Data*.

Håkon Finne (red.). *Utfordringer og gode grep i store IKT-investeringer i offentlig sektor*.

Nils Olsson. *Bruk av kuttlistor i store statlige investeringer*.

Morten Welde. *Oppdaterte sluttkostnader - prosjekter som har vært underlagt KS2 per mai 2014*.

Morten Welde. *Prisomregning på tvers av sektorer. Praksis, konsekvenser, harmonisering*.

Morten Welde. *Avvik mellom etatenes kostnadsestimater og KS2*.

Morten Welde. *Kostnadsutvikling i vegprosjekter underlagt KS2*.

Nyhetsbrev

Fem nyhetsbrev ble sendt ut i 2014, hvert på ca. 10-15 sider.

Vitenskapelige journalartikler

Andersen, Bjørn; Busi, Marco; Onsøyen, Lars E. *Performance management practice and discipline: moving forward or standing still?* *International Journal of Business Performance Management*. 15 (2), s. 117-126.

Bourne, Mike; Melnyk, Steven; Bititci, Umit; Platts, Ken; Andersen, Bjørn. *Emerging issues in performance measurement*. *Management Accounting Research*. 25 (2), s. 117-118.

Börjesson, Maria; Eliasson, Jonas; Odeck, James; Welde, Morten. *Spelar samhällsekonomisk lönsamhet någon roll för infrastrukturbeslut? En jämförelse mellan Sverige och Norge*. *Ekonomisk Debatt*, 8 (42), s. 15-24.

Fosse, Roar; Kalsaas, Bo Terje; Drevland, Frode. *Construction Site Operations Made Leaner and Standardized: A Case Study*. I: Understanding and improving project based production - Volume 3. Akademika forlag, s. 823-834.

Fundli, Ingvild Svenke; Drevland, Frode. *Collabora-*

tive Design Management – A Case Study. I: Understanding and improving project based production - Volume 2. Akademika forlag, s. 627-638.

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn. Efficiency of project health checks (PHCs) as an early warning system in practice: a case study in Norway's telecommunication industry. *International Journal of Managing Projects in Business*. 7 (4), s. 678-700.

Haugseth, Nikolai; Lohne, Jardar; Jensen, Geir; Lædre, Ola. Partnering in Statsbygg. I: *Understanding and improving project based production*. Akademika forlag, s. 1343-1356.

Hjelmbrekke, Hallgrim; Lædre, Ola; Lohne, Jardar. The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*. 7 (4), s. 661-677.

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*, 7 (1), s. 2-12.

Johansen, Agnar; Sandvin, Bettina; Torp, Olav; Økland, Andreas. Uncertainty analysis – 5 challenges with today's practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 119, s. 591-600.

Junghans, Antje; Olsson, Nils. Discussion of facilities management as an academic discipline: To what extent are the general requirements met and what does it mean? *Facilities*, 32 (1/2).

Krane, Hans Petter; Olsson, Nils. Uncertainty management of projects from the owners' perspective, with main focus on managing delivered functionality. *International Journal of Managing Projects in Business/ Emerald*, 7 (1), s. 133-143.

Krogstie, Lars; Gaarder, Andreas; Andersen, Bjørn. Variation Analysis in Collaborative Engineering; an Industrial Case Study of Rocket Motor Development. *Procedia CIRP*. 21, s. 306-311.

Krogstie, Lars; Martinsen, Kristian; Andersen, Bjørn. Approaching the Devil in the Details; A Survey for Improving Tolerance Engineering Practice. *Procedia CIRP*, 17, s. 230-235.

Krogstie, Lars; Ulonska, Sören; Welø, Torgeir; Andersen, Bjørn. On Knowledge-based Development: How Documentation Practice represents a strategy for Closing Tolerance Engineering Loops. *Procedia CIRP 2014*, 21, s. 318-323.

Melnyk, Steven; Bititci, Umit; Platts, Ken; Tobias, Jutta; Andersen, Bjørn. Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25 (2), s. 173-186.

Olsson, Nils; Bull-Berg, Heidi; Junghans, Antje. Big Data as Innovative Approach for Usability Evaluations

of Buildings. I: *Proceedings of CIB Facilities Management Conference - Using Facilities in an open world, creating value for all stakeholders*, Joint CIB W070, W11 & W118 conference, Technical University of Denmark, Copenhagen, 21 - 23 May 2014. Polyteknisk Boghandel og Forlag, s. 394-405.

Samset, Knut Fredrik; Volden, Gro Holst. Front end Governance of Major Public Projects - Lessons with a Norwegian Quality Assurance Scheme. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, 3 (2), s. 110-119.

Samset, Knut Fredrik; Andersen, Bjørn; Austeng, Kjell. To Which Extent Do Projects Explore the Opportunity Space? A study of conceptual appraisals and the choice of conceptual solutions. *International Journal of Managing Projects in Business*. 7 (3), s. 473-492.

Solheim-Kile, Espen; Lædre, Ola; Lohne, Jardar; Meland, Øystein Husefest. Characteristics of Public-Private Partnerships in Norway. I: *Understanding and improving project based production*. Akademika forlag, s. 233-244.

Svalestuen, Fredrik; Lædre, Ola; Lohne, Jardar. Research work on the design process within the IGLC conference. I: *Understanding and improving project based production*. Akademika forlag, s. 1461-1472.

Sødal, Andreas Heier; Lædre, Ola; Svalestuen, Fredrik; Lohne, Jardar. Early Contractor Involvement: Advantages and Disadvantages for the Design Team. I: *Understanding and improving project based production*, s. 519-531.

Aarseth, Wenche; Rolstadås, Asbjørn; Andersen, Bjørn. Managing organizational challenges in global projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 7 (1), s. 103-132.

Konferansebidrag

Bohne, Rolf André; Lædre, Ola; Lohne, Jardar; Haavaldsen, Tore. Determining Sustainability Impact Assessment Indicators. *World Sustainable Building*. 2014-10-28 - 2014-10-30.

Finne, Håkon. The significance of minimal evaluations of major investments. *The 6th Concept Symposium on Project Governance*. 2014-09-25 - 2014-09-26.

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn; Eleftheriadis, Ragnhild; Capellán Azofra, Alvaro Jesus. The Early Warning Procedure in an International Context. *IPMA World Congress*. 2014-09-29 - 2014-10-01.

Krogstie, Lars; Gaarder, Andreas; Andersen, Bjørn. Variation analysis in collaborative engineering: An industrial case study of rocket motor development. *47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*.

2014-04-28 - 2014-04-30.

Krogstie, Lars; Martinsen, Kristian; Andersen, Bjørn. Approaching the Devil in the Details: A Survey for Improving Tolerance Engineering Practice. *47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*. 2014-04-28 - 2014-04-30.

Olsson, Nils; Bull-Berg, Heidi; Junghans, Antje. Big data as innovative approach for usability evaluations of buildings. *CIB Facilities Management Conference*. 2014-05-21 - 2014-05-23.

Rimmert, van der Kooij; Olsson, Nils; Landmark, Andreas D.; Seim, Andreas Røsland. Investigating effects from Temporary Speed Restrictions. *Nationella konferensen i transportforskning*, 2014-10-21 - 2014-10-22.

Sager, Tore Øivin. Critical-alternative initiatives. *AESOP Annual Congress*. 2014-07-09 - 2014-07-12.

Sager, Tore Øivin. Towards the just city: challenges for contemporary planning. *AESOP Annual Congress*. 2014-07-09 - 2014-07-12.

Sager, Tore Øivin. Modes of resistance in our field: activist planning. *International Seminar on Planning for Sustainable Urban Form*. 2014-11-12 - 2014-11-14.

Samset, Knut Fredrik. Exploring the Opportunity Space. *The 6th Concept Symposium on Project Governance*. 2014-09-25 - 2014-09-26.

Samset, Knut Fredrik. Investing in Culture - Megalomania in a Miniature Country. *The 6th international symposium on project governance*. 2014-09-25 - 2014-09-26

Volden, Gro. Perverse Incentives and their Effects. Public Funding without Liabilities for the Recipients, *The 6th Concept Symposium on Project Governance*, 2014-09-25 - 2014-09-26.

Volden, Gro Holst; Samset, Knut Fredrik. The Impact of External Quality Assurance Up Front to Improve Governance of Major Public Investment Projects. *PMI Research and Education Conference 2014*. 2014-07-28 - 2014-07-29.

Welde, Morten. Underestimation of costs up-front. It's Strategic Effects. *The 6th Concept Symposium on Project Governance*. 2014-09-25 - 2014-09-26.

Welde, Morten; Odeck, James. Cost increases in the front-end of Norwegian road projects. *hEART 2014 - 3rd Symposium of the European Association for Research in Transportation*. 2014-09-10 - 2014-09-12.

Annen formidling

Bakken, Siri Merethe; Andersen, Bjørn; Langlo,

Jan Alexander; Karud, Ole Jørgen; Landet, Rannveig Ravnanger.

Prestasjonsmåling i byggenæringen. *Seminar om produktivitetsutvikling i privat sektor*. 2014-05-19 - 2014-05-19.

Buhl Berg, Heidi. Nye datakilder i evaluering av store statlige investeringer – et potensial for Big Data? *Fagseminar om Big Data, Kommunal og moderniseringsdepartementet*. 2014-04-07.

Finne, Håkon. Eksempel på en etterevaluering for Concept: Svinesund kontrollstasjon. Norsk Evalueringsforening: *Er statlige investeringsprosjekter vellykkede?*

Finne, Håkon. Et kritisk blikk på denne typen overordnede minimumsevalueringer i Concept. Norsk Evalueringsforening: *Er statlige investeringsprosjekter vellykkede?*

Lædre, Ola. Innovations in Contracts for the E39 Project. *Teknologidagene*, 2014-10-06 - 2014-10-10.

Lædre, Ola. Kontraktsutforming og innovasjon. *NVF Kontrakttyper som fremmer utvikling og innovasjon*. 2014-09-16 - 2014-09-16.

Lædre, Ola. Kontraktsstrategi. *KS-Forum*. 2014-02-13 - 2014-02-14.

Mulva, Stephen; Andersen, Bjørn. Benchmarking of Projects - The CII 10-10 Program. *Prosjekt 2014 - Å skape verdi gjennom prosjekt*. 2014-11-13 - 2014-11-13.

Samset, Knut Fredrik. Finansiering uten forpliktelser. Perverse insentiver. *Kvalitetssikringsforum*. 2014-02-13 - 2014-02-14.

Samset, Knut Fredrik. Kravbegrepet i systemanalysen. *KVU/KSI seminar*. Samferdselsdepartementet. 2014-04-09.

Samset, Knut Fredrik. Om behov, mål og målstruktur. *KVU Oslo-navet verksted 1*. Jernbaneverket. 2014-02-28.

Samset, Knut Fredrik. Om samfunns mål, Oslo-navet. *KVU verksted nr. 2*. Jernbaneverket. 2014-05-06.

Volden, Gro. Orientering fra Concept-programmet. *Kvalitetssikringsforum*. 2014-02-13 - 2014-02-14.

Volden, Gro. Er statlige investeringsprosjekter vellykkede? Norsk evalueringsforening. 2014-10-22.

Volden, Gro. Concept-programmet. *Departementenes fagpanel for økonomiske konsekvensanalyser*, 2014-10-23.

Volden, Gro. Concept-programmet. *Presentasjon for Oslo Economics*, 2014-03-18

Volden, Gro, Concept-programmet. *Presentasjon for Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse*. 2014-04-11

Welde, Morten. KVV – KS1 og KS2 Orientering fra Concept programmet. *Tekna seminar: Transport- og trafikkanalyser*. 2014-04-08 - 2014-04-08.

Populærvitenskapelige artikler

Austeng, Kjell. Om olympiske leker, og behovet for andre som deltar i leken. *Prosjektledelse*, 1, s. 16-19.

Welde, Morten. Bruken av nytte-kostnadsanalyse i prioritering av vegprosjekter. Stor forskjell mellom Norge og Sverige. *Prosjektledelse*, 1, s. 21-23.

Welde, Morten. Målt mot hva som skjer i andre land: God kostnadskontroll i norske vegprosjekter. *Samferdsel*, 3, s. 10-11.

Welde, Morten. På tide å reformere flyplassindustrien. *Samferdsel*, 2, s. 16-17.

Welde, Morten. Uprøpise kostnadsestimat i prosjekters tidlige fase. *Samferdsel*, 6, s. 6-7.

Welde, Morten. Rekordbevilgninger til transportformål: Liten interesse for evaluering i etterkant. *Samferdsel*, 10, s. 6-7.

Welde, Morten. Økt produktivitet gjennom riktige veinvesteringer. *Transportforum*, 4, s. 26-27.

Welde, Morten. Overskridelser i investeringsprosjekter. Stor entusiasme og lav prising. *Stat og styring*, 24 (3), s. 15-17.

Welde, Morten; Samset, Knut Fredrik. Bordet fanger - underestimert av kostnader i prosjekters tidlige fase. *Prosjektledelse*, 3, s. 12-15.

Andre publiseringer

Samset, Knut. Konseptvalgets kompleksitet – og prinsippenes enkelhet. *Concept-programmets nyhetsbrev nr. 1*.

Samset Knut. Det uforutsette - og om det som skjer både før og etter. *Concept-programmets nyhetsbrev nr. 2*.

Samset Knut. Hundre kroner literen – om fremskripende og foreskripende scenarier. *Concept-programmets nyhetsbrev nr. 3*.

Samset Knut. Kontrollørene kommer. *Concept-programmets nyhetsbrev nr. 4*.

Welde, Morten. *OPS er uegnet for norsk vegbygging*. Trønder-avisa [kronikk].

Dataverktøy

Presentasjonsverktøy for synliggjøring av resultater fra Concept settrevalueringer:

<http://www.ntnu.no/web/concept/etterevaluering-av-prosjekter>

Prosjekt- og masteroppgaver

Botnevik, Cathrine. *Hvilken entrepris fremmer utvikling og innovasjon i vegprosjekter*.

Dahl, Øyvind Kim. *Evalueringsmodeller - Metoder for å evaluere statlige investeringsprosjekter*.

Gjelsten, Ståle. *Samfunnsøkonomiske analyser av jernbane med ulike lands metoder*.

Haugland, Magnus Nilsen. *Strategisk suksess i bygge- og anleggsprosjekter. Suksessfaktorer og prosjektledelsesmodeller*.

Haugseth, Nikolai. *Partnering i Statsbygg*.

Johnsen, Ingrid. *Kontraktstrategi i store offentlige prosjekter. En studie av kontraktstrategi i lys av Prinsippal-Agent og Transaksjonskostnadsteori*.

Kvalheim, Eirik Vårdal. *Nytte-kostnadsanalyse av Stad skipstunnel. En gjennomgang og reanalyse av tidligere analyser*.

Østdal, Øyvind. *Sustainability Assessment: A clear image of a fuzzy concept?*

Kurs på master- og doktorgradsnivå med bidrag fra Concepts forskere

AAR4874 Teori og metoder

AAR6024 Vitenskapelige metoder

BA6052 Strategisk planlegging av infrastruktur

BA6055 Punktlighet og kapasitet

BA 6105 Organisering og styring i prosjektutvikling

BA 6051 Kostnader og nytte av samferdselsanlegg

BA8504 Project evaluation

STV4810V Policy-analyse: Utvikling og iverksetting av offentlig politikk

TBA4155 Prosjektplanlegging og analyse

TBA4170 Ombyggingsteknikk

TBA 4176 Eiendomsledelse

TBA4345 Sustainability issues in transport

TBA 4715 Forskningsmetoder

TBA 5200 Prosjektplanlegging og Analyse

TPK4420 Project Flexibility

TPK4110 Kvalitets- og prestasjonsorientert ledelse

TPK8203 Performance Measurement and Management

Praktisk prosjektledelse, for Statsbygg

Praktisk prosjektledelse, for Norconsult

Praktisk prosjektledelse, for Statkraft

Prosjektledelse fordypningskurs, for Statkraft