concept

Årsrapport 2015

Forskningsprogrammet Concept

1 Sammendrag

2015 var på mange måter et foreløpig høydepunkt i programmets virksomhet. Samlet antall KS -prosjekter siden ordningen ble etablert i år 2000 hadde passert 200, et stort nok antall til at en kan arbeide mer kvantitativt. Etterevaluering av ferdigstilte KS-prosjekter ble pekt ut i statsbudsjettet og gjennomføringsbrevet for 2015 som det viktigste satsingsområdet for 2015. Imidlertid var det ved inngangen til året bare 30 prosjekter som var kommet som langt at de kan etterevalueres. Fem evalueringer ble satt i gang, basert på offentlig anbudsinnbydelse. Det gjelder to samferdselsprosjekter, ett byggeprosjekt, ett forsvarsprosjekt og ett IKT-prosjekt. En skiller i de overordnete vurderingene mellom operasjonell vellykkethet (prosjektperspektivet) og taktisk/strategisk vellykkethet (bruker- og samfunnsperspektivet). Resultatet er oppløftende for Staten. Prosjektene så langt vurderes som meget vellykkete operasjonelt, og stort settvellykkede strategisk. Det er med andre ord rom for forbedring, men nivået var akseptabelt eller bedre for alle prosjektene. Ingen av prosjektene ble vurdert som mislykkete på noen av de syv overordnete evalueringskriteriene som ble benyttet.

Med dette er til sammen 16 KS-prosjekter evaluert. Det gir grunnlag for å se nærmere på erfaringene så langt, det gjelder evalueringsmodellen, hvordan studiene blir gjennomført og resultatene blir brukt. Dette vil bli gjort i 2016.

I løpet av året ble fire større studier avsluttet. To forskningsrapporter tar for seg veisektoren spesielt. En er tilbakeskuende og ser på hva som ligger bak prioriteringen av statlige prosjekter, og en er fremadrettet, og ser på mulige forbedringsmuligheter i forhold til effektivisering og ressursbruk. Med statens prosjektmodell som referanse (KS-ordningen) har vi i to studier sett på hvordan dette gjøres henholdsvis i kommunal sektor, og i fem land det er naturlig å sammenlikne oss med (Sverige, Danmark, Storbritannia, Nederland og Canada). Konklusjonen er av Staten og Norge ligger et godt stykke i forkant og at mange har mye å lære av den norske ordningen.

Syv andre forskningstiltak resulterte i arbeidsrapporter som også kan lastes ned fra programmets hjemmeside. Det gjelder spørsmålet om hvorvidt vi kan stole på samfunnsøkonomiske analyser, og hvorvidt resultatene fra slike analyser formidles på en måte som er forståelig og transparent. Begge studiene gir solid grunnlag for å hevde at det er forbedringsmuligheter. En større studie basert på dokumentanalyse og intervjuer med ledere i departementer/etater slo fast at KS-ordningen har gitt regjeringen et bedre beslutningsgrunnlag, selv om den også pekte på forbedringsmuligheter. Vi har også sett nærmere på eierstyring av offentlige prosjekter som fenomen.

Den vitenskapelige produksjonen i året som har gått har vært omfattende, det gjelder også kontakten og samarbeidet med forskningsmiljøer i Norge og andre land. Samtidig har kontakten med departementer og etater i Norge økt betraktelig , noe som ikke minst skyldes at fler og fler KS-prosjekter er kommet i gjennomføringsfasen, og at forskningen i økende grad blir empirisk og dermed nyttig for forvaltningen. Bruken og nedlastingene fra programmets nettside har for eksempel økt betydelig, og antall personer som ønsker å motta vårt nyhetsbrev øker også jevnt.

Høsten 2014 var Finansdepartementet og Conceptprogrammet under angrep fra NRK Brennpunkt. Dette la beslag på mer ressurser enn man kunne ønske i 2015, fordi NTNU valgte å klage inn NRK til Pressens faglig utvalg for brudd på presseetiske regler.

Forskningen videreføres i inneværende år. Kostnadsutviklingen mellom KS1 og KS2 blir et tema, og en mer omfattende analyse av hvordan sluttkostnader fremkommer i dagens praksis. En studie skal se på hvordan konseptvalg kan påvirkes av de store paradigmeskiftene i samfunnet, særlig når det gjelder overskridende teknologiske endringer. Vi ønsker også å se nærmere på fenomenet produktivitet i bygg- og anleggsnæringen, i lys av det samme. Følgeforskningen skal intensiveres. Det største tiltaket i 2016 blir imidlertid det internasjonale symposiet der Finansdepartementet er vertskap, som denne gangen holdes i Stavanger i september.

Vurderingen under ett er at Concept i 2015 har hatt en meget høy produksjon, både i forhold til tidligere år og sett i relasjon til Finansdepartementets prestasjonskrav som er referert i kapitlene nedenfor. Ikke minst skyldes dette at budsjettet var større. Men som i tidligere år handler det først og fremst om dyktige og motiverte medarbeidere, gode planleggings- og styringsprosesser, god kontakt med partene i KS-ordningen og innspill fra disse, og i særlig grad en kompetent styringsgruppe.

15. mars 2016

Knut Samset, programleder

2 Concept-programmets mål og satsingsområder

Forskningsprogrammet Concept skal utvikle ny kunnskap om tilrettelegging, kvalitetssikring og styring av store statlige investeringsprosjekter. Målet er å sikre gode konseptvalg, ressursutnytting og effekt av investeringene. 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 derfor en sentral aktivitet.

Programmet er fullfinansiert av Finansdepartementet.

Satsingsområder

Concept-programmet omfatter følgende fire 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 TrailBase.

Programmet må balansere innsatsen mot ulike målgrupper, hvor de viktigste er statlige virksomheter med store investeringsprosjekter på den ene siden og forskere og studenter på den andre.

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.

Programmet er underlagt en styringsgruppe med én representant fra Finansdepartementet (leder) og to fra NTNU. Styringsgruppen fastsetter retningslinjer og vedtar budsjett, herunder prioriterer større forskningsprosjekter. I 2015 ble det avholdt tre styringsgruppemøter og behandlet til sammen 35 saker. I tillegg ble det i november 2015 holdt en strategisamling for styringsgruppen og programmets ledelse, med inviterte eksterne ressurspersoner, for å drøfte veien videre og spille opp ideer til nye studier i tiden fremover.

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 2015 har programmet hatt tre tilsatte forskere i tillegg, 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 enkeltprosjekter til styringsgruppen. Denne årsrapporten gir en overordnet oppsummering og vurdering av resultatene.

Kapittel 3 presenterer årsregnskapet for 2015. Resultatrapporteringen er deretter organisert i henhold til Finansdepartementets gjennomføringsbrev for 2015, 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 2015

Tabell 1 gjengir en samlet oversikt over kostnader påløpt i 2015, fordelt på de fire satsingsområdene nevnt i forrige kapittel samt oppfølging/drift. Tilsvarende tall for 2014 er også tatt med.

Tildelt budsjett i 2015 var på 8,691 mill. kroner samt en tilleggsavsetning på 3,514 mill. kroner, til sammen 12,205 mill. kroner. Påløpte kostnader gjennom året summerte seg til 13,439 mill. kroner, som er høyere enn finansieringsrammen men likevel lavere enn den budsjettrammen programmet fikk gjennom vedtak i styringsgruppen. Det var ønskelig å holde et høyt aktivitetsnivå i 2015, både med tanke på forskningsprosjekter og etterevalueringer, noe som også ble gjennomført. Forbruket på område 3 er som normalt lavere i oddetallsår fordi en da ikke arrangerer Concept International Symposium.

Regnskapsmessige avvik fra rammen kan overføres fra år til år.

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

Tabell 1 Concept-programmets budsjett og regnskap, 2015

Inngående saldo 1.1.2015	2 805	
Budsjettavtale/finansieringsramme*	**12 205**	**10 400**
Disponibelt	15 010	
Vedtatt budsjett, oppdatert per 24.4.2015	14 561	
Alle beløp i 1 000 kr		
Inndeling etter strategiske områder ref. styringsdokument	2015	2014
Område 1: Forskningsprosjekter, utvikling av KS-regimet	5 510	3 192
Område 2: Kunnskapsoverføring til forvaltningen	1 056	577
Område 3: Kunnskapsutvikling, utdanning og internasjonalisering	610	1 699
Område 4: Etterevaluering av KS-prosjekter og øvrig datainnsamling	4 081	2 516
Område 5: Oppfølging, koordinering og drift	2 182	1 900
Samlede kostnader	**13 439**	**9 884**
Utgående saldo 31.12.2015	1 571	

* Budsjettavtalen for 2015 er en sum av:

Ordinær bevilgning (Prop. 1 S (2015-2016) kap. 1608, post 21)	8 691
Tilleggsavsetning (overføring av ubrukt bevilgning)	3 514

4. 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 fire 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 relevante for overordnet tilrettelegging og kvalitetssikring av investeringstiltak i tidligfasen.»

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

God dialog med departementene som berøres av KS-ordningen, og deres underliggende etater, ses som viktig og nødvendig for å teste ut relevansen av Concepts forskning. Vi opplever å ha god kontakt med de fleste aktørene, både bilateralt og som deltakere på ulike faglige arenaer. Vi møter generelt stor interesse for forskningsaktivitetene. Noen eksempler på dette er:

- de mange positive tilbakemeldingene vi får på enkeltrapporter og på vårt nyhetsbrev som viser at disse blir lest av målgruppen;
- det at vi jevnlig mottar forespørsler fra statlige virksomheter om å presentere programmet eller utvalgte studier;
- vi mottar også jevnlig innspill og forslag til nye forskningstema – det kan nevnes at flere av studiene i 2015 kom til etter dialog med departementer og etater. Dette gjelder blant annet:
  - en studie om effekter av samlokalisering i nytt bygg,
  - en kartlegging av hvordan samfunnsøkonomiske analyser formidles,
  - en kartlegging av praksis for kostnadsestimering,
  - en kartlegging av praksis for prosjekteierstyring og
  - en studie om særlige utfordringer i IKT-prosjekter.
- Vi ser også at aktørene i økende grad er positive til evalueringsaktiviteten og det at vi setter effektmålinger på agendaen på en ny og positiv måte på deres områder.

Concept forholder seg til en heterogen målgruppe av ansatte i ulike departementer, etater og kvalitetssikrere. Deres behov og ønsker vil nødvendigvis variere, både med hensyn til hvilke forskningsspørsmål de ønsker at vi tar opp, metodisk tilnærming og formidlingsform. Noen ønsker for eksempel at Concept gir konkret veiledning til rammeavtalens krav, en oppgave som imidlertid ligger til Finansdepartementet. Så langt som mulig ønsker vi å ta for oss generiske problemstillinger som er relevante for mange sektorer. Samtidig ser vi at sektorene, som transport, IKT og bygg, kan ha særegne utfordringer knyttet til styringen av investeringsprosjekter. De siste par årene har vi bevisst prioritert transportsektoren i noe større grad, og dette gjenspeiler seg i produksjonen, hvor to av fire Concept-rapporter i 2015 omhandlet utfordringer knyttet til transportprosjekter. Vi oppfatter at aktørene i denne sektoren har funnet forskningen nyttig. I forbindelse med lanseringen av Concept-rapport nr. 44, som er en antologi om effektivitetsutfordringer i transportsektoren, holdt vi et seminar som ble annonsert gjennom nyhetsbrevet. Det var stor interesse og engasjement rundt dette seminaret - de 50 plassene ble raskt fylt og en måtte operere med venteliste.

Concept forsøker også å involvere medarbeidere i departementer og etater i forskningen, for eksempel som del av referansegrupper eller som bidragsytere på workshops. Vi er også avhengig av ressurspersoner i departementer, etater og kvalitetssikrere som informanter og intervjuobjekter i ulike studier. Erfaringen 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.

(2) Formidling og nettverks-bygging

«Concept- programmet skal drive formidling og nett-verksbygging mot departementer, etater, KS-rådgivere, forskere og andre fagmiljøer.»

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

En viktig arena for formidling og nettverksbygging er Finansdepartementets årlige Kvalitetssikrings-forum. Dette ble holdt 29.-30. oktober 2015, på Holmen fjordhotell i Asker, med 72 deltakere. Tidspunktet var lagt til like etter at nye rammeav-taler om kvalitetssikring var inngått med seks konstellasjoner, og var således en meget god anledning til også å presentere Concept-programmet for de nye aktørene tilknyttet ord-ningen. Som vanlig medvirket Concepts forskere aktivt i tilrettelegging og gjennomføring av foru-met, og stod selv for fem av de ni foredragene.

Andre nettverk som vi deltar aktivt i er Norsk evalueringsforening, Prosjekt Norge, Nettverk for samfunnsøkonomisk analyse (i regi av DFØ), og Difis faglige råd for Prosjektveiviseren. Når det gjelder Norsk evalueringsforening har Con-cept vært representert i styret gjennom flere år, og i 2015 ble forskningssjefen valgt til styreleder i foreningen. Gjennom arbeidet i evalueringsfore-ningen har Concept bidratt til å sette evaluering på dagsorden i Norge, på den årlige Evaluerings-konferansen, gå-hjem-møter og, spesielt i 2015, et samarbeid med Stat og styring om utgivelse av eget temanummer om evaluering, hvor Concept-forskere stod for to av artiklene. Vi er nå involvert i planleggingen av Evalueringskonferansen 2016 som vil holdes i Trondheim.

I 2015 deltok sentrale Concept-medarbeidere på til sammen ca. 15 ulike nettverksmøter eller workshops innenlands, de fleste med egen pre-sentasjon. Tematisk spenner disse vidt, fra Fagdag i AACEI Norge[1] til Kommuneøkonomikonferan-sen. Programmets medarbeidere bidrar i tillegg som foredragsholdere i ulike sammenhenger, både på forespørsel og på eget initiativ, hos aktø-rene i KS-ordningen og andre. Vi ser økende oppmerksomhet om både KS-ordningen og følge-forskningen fra aktører utenfor ordningen, og har i 2015 blant annet bygget nettverk inn mot kom-munesektoren (i forbindelse med en studie om bruk av prosjektmodeller i kommunene) og mot miljøforvaltningen (invitert til å holde innlegg for KLD og senere for Miljødirektoratet). I tillegg kommer bidrag på etterutdanningskurs rettet spesielt mot ansatte i statsforvaltningen, både ved NTNU og andre institusjoner, hvor vi spesifikt har presentert KS-ordningen og vår forskning rundt denne. Vi ser nå en særlig et-terspørsel etter presentasjoner om etterevalue-ringene.

Fra tid til annen deltar Concept-forskere også i referansegrupper for studier som initieres av andre aktører i KS-ordningen. I 2015 gjaldt dette blant annet Statsbyggs studie om kost-nadsutviklingen mellom KS1 og KS2.

Det må for øvrig nevnes at alle Concept - rapporter, arbeidsrapporter og temahefter utgis på norsk, og vi inkluderer alltid et lett tilgjenge-lig sammendrag både på norsk og engelsk. Vi utgir også et eget nyhetsbrev, se under. For øvrig ønsker Concept mest mulig åpenhet rundt sine aktiviteter. Derfor er resultater, rapporter etc. i det alt vesentlige åpne og til-gjengelige på nettsiden for alle. Det gjelder også modeller, verktøy og regneeksempler.

(3) Kommentatorvirksomhet og artikkelstoff

«Concept-programmet skal være profilert med kommentarvirksomhet og faglig artikkelstoff/ kro-nikker.»

Prestasjonskrav: Faglige artikler/kronikker i aviser og tidsskrifter.

Nyhetsbrevet og nettsiden er viktige kanaler for å nå programmets primære målgruppe. Concept legger imidlertid stor vekt på å nå ut med forskningsresultater også til et bredere publikum enn forskere, studenter og aktørene i KS-ordningen. I 2015 hadde vi ti artikler i faglige tidsskrift som Stat og styring, Samferdsel, Pro-sjektledelse samt i tre tidsskrift om kommune-sektoren, se vedlegg. Tematisk handlet disse om evaluering, strategisk planlegging og over-ordnet prosjektstyring. Artiklene er i hovedsak basert på sammenfatninger av større forsk-ningsarbeider, ment for et bredere publikum.

Programmets forskere ble også ved flere anled-ninger intervjuet av ulike medier som fageks-perter på styring av store offentlige prosjekter, for eksempel i forbindelse med at ting har gått galt i enkeltprosjekter. Det viser seg ofte at media er mest opptatt av kostnader og over-

[1] Den norske lokalavdelingen av The Association for Advancement of Cost Engineering International (AACEI).

skridelser. Concept rapport nr. 39 om underestimering av kostnader i prosjekters tidligfase , som ble utgitt i 2014, ble igjen plukket opp av mediene og brukt som bakgrunn i flere saker om store kostnadsøkninger i aktuelle prosjekt i 2015. Rapport nr. 45 om kommunal investeringspraksis vekket også en del interesse i mediene. Forfatterne av rapporten skrev selv flere korte artikler i kommunale fagtidsskrift, noe som førte til flere henvendelser fra aviser og radio.

(4) Nyhetsbrev og nettside

«Concepts nyhetsbrev og nettsted www.ntnu.no/concept 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.

Programmet har siden oppstarten publisert nyhetsbrev, og siden 2011 har disse utkommet regelmessig fire ganger per år, med et omfang på ca. 12-15 sider per utgivelse. Vi anser nyhetsbrevet som en i økende grad viktig kanal for å spre resultatene av programmets forskning, og det genererer mange positive tilbakemeldinger. Nyhetsbrevet inneholder:

- Nyheter om rapporter, aktiviteter og hendelser som direkte angår Concept-programmet og KS-ordningen.
- Smakebiter på forsknings- og evalueringresultater fra studier utført i programmet.
- Omtale av andre relevante aktiviteter, som f.eks. kurs og konferanser
- I tillegg omfattes minst en lengre kronikk om et relevant tema, som regel skrevet av programleder.

Mottakerlisten omfatter forskere, statlige ansatte, kvalitetssikrere og andre interessenter på fagområdet – i all hovedsak er det snakk om personer som aktivt har bedt om å få stå på listen. Per utgangen av 2015 var det i overkant av 800 personer på mottakerlisten, mot ca. 700 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. Den gir tilgang til forskningspublikasjoner, som kan fritt lastes ned. Det samme gjelder Finansdepartementets veiledere og alle KS-rapporter som er offentlig tilgjengelige.

Ved årsskiftet 2014/2015 ble alt innholdet på nettsidene flyttet til ny server, og fikk et «ansiktsløft» utseendemessig. Samtidig ble vi av NTNU pålagt å endre webadressen vi hadde hatt siden starten, www.concept.ntnu.no, til www.ntnu.no/concept. Vi la samtidig også ned nettsiden for Concept Symposium, www.conceptsymposium.no og integrerte denne i programmets hjemmeside, noe vi vurderer som mer ryddig enn å ha en separat side for symposiet. De nye sidene er meget godt besøkt og hadde gjennom året ca. 47 000 sidevisninger, hvorav om lag 2/3 gjaldt forskningspublikasjonene, resten gjaldt for en stor del informasjon om KS-ordningen, herunder veiledere og KS-rapporter.

(5) Concept-rapporter, tema- og arbeidsrapporter

«Concept-programmet skal produsere rapporter i Concept-serien, arbeidsrapporter, temahefter og på andre måter formidle forskningsresultater til en bred målgruppe.»

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

Det har vært en høy produksjon i 2015 når det gjelder antallet publikasjoner på norsk. Tabell 1 nedenfor gir en oversikt, hvor antallet publikasjoner i ulike kategorier er sammenlignet med tilsvarende i 2014. 2)

Programmets viktigste publiseringskanal er Concept-rapportserien. I 2015 utga vi fire Concept-rapporter, hvorav den ene var en omfattende artikkelsamling på 265 sider med 12 artikler. Rapportene dekker et bredt spekter av tema, to av dem omhandlet effektivitetsutfordringer i transportsektoren, en tok for seg praksis når det gjelder overordnet prosjektstyring i norske kommuner, og en kartla «KS-ordninger» i seks land og gjorde en sammenlignende analyse av forskjeller og likheter mellom ordningene.

Rapporter som enten er for avgrenset til å bli utgitt i rapportserien, eller som presenterer underveisresultater, publiseres som arbeidsrapp-

2) Sammenligninger av antall rapporter mellom år må gjøres med forsiktighet. Rapportene har ulikt omfang, og innsatsen som ligger bak en enkelt rapport kan variere nokså mye. Tallene viser dessuten kun hvilket år publikasjonene ble utgitt, ikke når arbeidet pågikk.

orter. I 2015 utga vi seks arbeidsrapporter, hvorav fire presenterte empiriske resultater om utvalgte tema knyttet til KS-prosjektene. Vi publiserte blant annet en oppdatert oversikt over sluttkostnader i 67 ferdigstilte prosjekter og en annen oversikt over hva som har skjedd med konseptvalget etter levert KS1-rapport, og vi undersøkte formidlingen av resultatene fra KVU-er og KS1-rapporter. I tillegg utga vi ett temahefte med veiledning og tips til estimeringsprosessen, og publiserte fem evalueringsrapporter og fire nyhetsbrev.

En mer detaljert oversikt over publikasjonene finnes i vedlegget.

Tabell 1 Publikasjoner med relevans for utviklingen av KS-ordningen

Samlet oversikt over publikasjoner rettet mot aktørene i KS-ordningen	2015	2014
Concept-rapporter	4	5
Temahefter	1	1
Arbeidsrapporter	6	7
Evalueringsrapporter	5	5
Nyhetsbrev	4	5

5. Resultatrapportering, virksomhetsområde 2: Kunnskapsutvikling og utdanning

«Concept-programmet skal drive kunnskapsutvikling og forskning på høyt nivå på prosjekter i tidligfasen i tilknytning til NTNU og andre samarbeidende universiteter.»

Det rapporteres nedenfor på de fem styringsparameterne fra gjennomføringsbrevet.

(1) Faglig utvikling

«Concept-programmet skal initiere og gjennomføre forskningsprosjekter som er relevante 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 2015 skal det arbeides videre med problemstillinger knyttet til etterevaluering av store investeringsprosjekter, jf. Prop. 1 S (2014-2015).»

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

Det faglige målet til Concept-programmet er ambisiøst og handler om å rette opp manglene og svakhetene ved prosjektfaget når det gjelder tidligfasen. Vi mener å ha kommet langt på dette området, både gjennom metodiske og teoretiske bidrag og ikke minst de senere årene gjennom empiriske resultater fra KS-prosjektene. Et omfattende faglig nettverk og over tid en betydelig produksjon av lærebøker, artikler og konferansebidrag vitner om dette. Ikke minst har vi markert oss internasjonalt. For eksempel har vi i 2015, på forespørsel, bidratt i to internasjonale bokprosjekter om kostnadskontroll i KS-prosjektene. Disse er henholdsvis The Oxford Handbook on Megaproject Management (red. Bent Flyvbjerg) og en Routledge-bok om Project Governance (red. Ralf Müller). Det kan også nevnes at Produktivitetskommisjonen brukte flere Concept-rapporter som sentrale kilder i sin første delrapportering som kom våren 2015 (NOU 2015:1).

Etterevaluering er for tiden det viktigste satsingsområdet for programmet. Fem evalueringer ble startet våren 2015, av disse ble tre publisert samme år (E16 Kløfta-Nybakk, Regionfelt Østlandet og PERFORM), i tillegg publiserte vi to evalueringer som var igangsett i 2014 (Dobbeltspor Stavanger-Sandnes og Høgskolen i Østfold). Samlet hadde vi ved utgangen av 2015 ferdigstilt 14 etterevalueringer, alle etter samme modell, som ble presentert i Concept-rapport nr. 30 (2013). Vi har også påbegynt et arbeid med å sammenstille resultater og forsøke å trekke generelle lærdommer (se Concepts nyhetsbrev 2015-4 og artikkel i Stat og styring 2015-3), noe vi vil videreføre i 2016.

Vår ambisjon er å være et sentralt kompetansemiljø når det gjelder evaluering av investeringsprosjekter i Norge fremover, og å sette de faglige standardene for dette. Vi publiserte en lærebok på norsk om evaluering av prosjekter ved inngangen til 2015. I forbindelse med utlysning av fem evalueringer utarbeidet vi også nærmere retningslinjer for scoresetting, dette for å sikre at kalibreringen på tvers av evaluatorer er god. Vi er også i avslutningsfase med å utvikle et dataverktøy for kvalitativ analyse, «GrandView», som vil komme til nytte i evalueringer, utredninger og andre kvalitative studier. Vi ser tydelig at Concept og vår evalueringsmodell blir brukt som referanse i økende grad av ulike konsulenter og forskere. Det store antallet søkere samt kvaliteten på søknadene vi mottok ved utlysning av evalueringsoppdrag i 2015, er også et signal om at Concept oppfattes som en seriøs aktør på området.

Programmets forskere driver også faglig utvikling på andre områder enn evaluering. I 2015 har vi fokusert mye på prosjektmodeller og overordnet prosjektstyring – dette er kartlagt både i kommunesektoren, i en gruppe land og mellom etater/sektorområder i staten. Vi har også fokusert mye på transportsektoren og effektivitetsproblemer på ulike nivåer, ikke minst i forbindelse med prioriteringen av prosjekter. I tillegg til publiserte arbeider har vi arbeidet med flere studier som vil avsluttes i 2016, disse omhandler blant annet effekter av byggeprosjekter, særlige utfordringer i IKT-prosjekter, miljøvurderinger, kontraktstrategier, bompengeordninger og pakkeprosjekter.

(2) Tilleggsoppdrag om KVU-/KS-rapportene som beslutningsgrunnlag for regjeringen

«Som et eget tilleggsoppdrag skal Concept vurdere om KVU-/KS-rapportene har gitt regjeringen et bedre beslutningsgrunnlag. Det er kvaliteten på underlagsmaterialet som skal vurderes. Vurderingen må være kvalifisert i den betydning at den bygger på vurderingen av et mindre utvalg rapporter fra ulike sektorer. Som sammenlikningsgrunnlag bør en se på et utvalg prosjekter før ordningen ble innført. Det bør også gjennomføres intervju med ledere i de aktuelle fagdepartementene for å få deres vurdering av situasjonen i dag og av de funnene en er kommet frem til. Aktuelle problemstillinger som en ønsker å få belyst er av typen:

- *Hvorvidt rapportene bidrar til vurderingen om prosjektene er modne til å tas videre*
- *Om premissene for valg er godt belagt gjennom analyse*
- *Hvorvidt en får med de vesentligste momentene for valg*
- *Hvorvidt rapportene og anbefalingene er tilstrekkelig klargjørende og tydelige*
- *Andre vesentlige momenter»*

Prestasjonskrav: En kortfattet rapport som skal foreligge innen utløpet av første halvår 2015.

For å svare ut det ovennevnte oppdraget tok vi utgangspunkt i sluttrapporten fra en gjennomgang av 11 statlige investeringsprosjekter i 1999. Vi sammenlignet disse med 10 nyere prosjekter som hadde gjennomgått en KVU-/KS-prosess. Vi vurderte beslutningsgrunnlagets godhet ved bruk av de samme seks kriteriene som benyttes i Concepts modell for etterevaluering og som til sammen dekker alle aspekter ved prosjektet. Et team på tre forskere fra Concept og en professor i statsvitenskap ved Universitetet i Oslo gjennomførte deretter intervjuer med 24 informanter fra de åtte departementene som i størst grad berøres av KS-ordningen, om spørsmål knyttet til hva som definerer et godt beslutningsgrunnlag og på hvilken måte KVU-/KS-rapportene har ført til endringer.

Rapporten ble oversendt Finansdepartementet 9. juni 2015, og er senere publisert som Concept arbeidsrapport på nettsiden. Konklusjonen i rapporten er at beslutningsgrunnlaget har blitt vesentlig bedre, både ved at en har fått grundigere analyser, som dekker flere sentrale momenter, og vurderer flere alternativer mot hverandre. Spesielt har de samfunnsøkonomiske analysene blitt flere og bedre. Grunnleggende forutsetninger er tydeliggjort og man har innført et felles format. Se figuren under.

Utredningen peker også på noen forbedringspunkter. En ser blant annet at langsiktigheten og vurderingen av levedyktighet kunne vært enda bedre også i KVU-/KS-rapportene. Enkelte informanter

			Produktivitet	Måloppnåelse	Virkninger	Relevans	Levedyktighet	Samfunnsøk. Analyse
Prosjektene fra 1999-studien	Ekebergtunnelen	S						
	Utbygging av Tromsø lufthavn	S						
	Prosjektet dobbeltspor på Østfoldbanen	S						
	Osterøybroen	S						
	Høyskolen i Hedmark avdeling Rena	B						
	Justervesenets bygg på Kjeller	B						
	Høyesteretts Hus	B						
	Norsk bakke-til-luft missilsystem (NASM)	F						
	Befals- og mannskapsmesse på Terningsmoen	F						
	VHF Multi-rolle radio (MRR)	F						
	Sikkerhetsstabens (FO/S) kontorbygg på Kolsås	F						
SSD/KS2	Rv Sokna-Ørgenvika	S						
	Dobbeltspor Holm-Holmestrand-Nykirke	S						
	Rehabilitering av Norges Idrettshøgskole (NIH)	B						
	Nytt ytre kystfartøy	F						
	Ny IKT-løsning for departementene	A						
KVU/KS1	E16 Bjørgo-Øye	S						
	IC-strekningene	S						
	Fengselskapasitet i fem fylker [1]	B						
	Sensorer for militær luftromsovervåkning	F						
	OL i Oslo 2022	A						

Figur 1 Sammenligningen av beslutningsgrunnlaget i elleve gamle og ti nye prosjekter, alle vurdert etter seks kriterier, og hvor

- **grønn farge = grundig og utfyllende,**
- **lys grønn: akseptabelt, men ikke mer,**
- **gult = svakt**
- **rødt = ikke tilstrekkelig / mangler.**

1 Buskerud.Vestfold, Telemark og Agderfylkene

er også bekymret for at eksterne konsulenter får for stor innvirkning på politiske valg. Det synes også å være en viss usikkerhet knyttet til departementenes rolle som «oversettere» av KS-rapporten for politisk ledelse på den ene siden, og som formidler av politiske føringer inn i KS-systemet på den andre siden.

(3) Bruk av databasen TrailBase

«Trailbase skal være oppdatert og brukes aktivt.»

Prestasjonskrav: Minst like mange brukere som foregående år.

Den systematiske innsamlingen og tilgjengeliggjøringen av empiriske data om KS-prosjektene er et bærende element i Concept-programmet. Dataene omfatter blant annet KVU- og KS1-rapporter, styringsdokumenter, KS2-rapporter, eventuelle følgeforskerrapporter, sluttrapporter med endelig kostnad, og etter hvert etterevalueringer. Dette samles i databasen TrailBase som er tilgjengelig for studenter, forskere og andre i inn- og utland som ønsker å benytte dataene til forskning. I 2015 har en arbeidet løpende med å oppdatere databasen med informasjon om nye prosjekter som gjennomgår kvalitetssikring, og prosjekter som ferdigstilles.

Ved utgangen av 2015 var det registrert 80 brukere av TrailBase, mot 63 året før. Dette er imidlertid ikke en god indikator på antallet aktive brukere, da en del forskere gis tidsubegrenset tilgang selv om de nok i virkeligheten har et mer avgrenset behov knyttet til enkeltstående forskningsprosjekter. Studenter og andre gis derimot tidsbegrenset tilgang. Concept vurderer behovet for tilgang i hvert enkelt tilfelle og brukerne må signere en erklæring om konfidensialitet.

Det må påpekes at konsulenter, journalister, evaluatorer, studenter etc. ofte 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.

(4) Vitenskapelig publisering

«Vitenskapelig publisering av forskningsresultater.»

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

Concepts egen rapportserie er ikke bare en viktig formidlingskanal overfor den norske målgruppen, men også, siden 2014, godkjent som vitenskapelig publiseringskanal. Serien har et redaksjonsråd som skal bidra til å videreutvikle serien forskningsmessig, og systematiske rutiner for fagfellevurdering. Godkjenningen fra Universitets- og høgskolerådet er en viktig anerkjennelse av forskningens kvalitet og innebærer at det å være medforfatter av en Concept-rapport har blitt attraktivt for forskere.

Siden Concept-rapportene i hovedsak skrives på norsk og derfor har begrenset distribusjon, er det i tillegg viktig å presentere forskningen gjennom andre, internasjonale kanaler. Concept har et klart mål om at alle større studier skal resultere i artikler i internasjonale tidsskrift, parallelt med utgivelse i rapportserien. Til sammen publiserte forskerne som er tilknyttet Concept 21 vitenskapelige artikler på programmets fagområder i 2015 (utenom rapportserien). Videre holdt forskerne til sammen 24 presentasjoner på forskerkonferanser. Tabell 2 oppsummerer de vitenskapelige bidragene fordelt på ulike typer. En samlet oversikt finnes i vedlegg.

Samlet sett har forskerne tilknyttet Concept-programmet hatt en betydelig publiserings- og konferanseaktivitet også i 2015. Det påpekes at oversikten bare inkluderer publikasjoner fra forskerne i Concepts forskergruppe, og ikke internasjonale spin-off-publikasjoner av eksterne forskerne som jevnlig bidrar i Concept-studier.

Det kan nevnes at Artikkelprisen 2015, som årlig utdeles av Samfunnsøkonomenes forening for beste artikkel i tidsskriftene Samfunnsøkonomen og Norsk Økonomisk Tidsskrift, denne gang gikk til Concept-forsker Morten Welde og medforfatter James Odeck. Prisen gjaldt en artikkel om bruk av samfunnsøkonomiske analyser i veisektor, basert på studien som også er presentert i Concept-rapport nr. 33.

En lærebok om evaluering på norsk, «Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess» (Knut Samset), ble publisert ved årsskiftet 2014/2015 og en annen lærebok, «Prosjekter i tidligfasen» (Knut Samset) kom i 2. opplag i 2015.

Undervisning er ikke en oppgave som tilligger forskningsprogrammet direkte, vår oppgave innenfor universitetet er hovedsakelig avgrenset til forskning og utvikling av det faglige innholdet i undervisningen.

Men som ansatte ved universitetet deltar også forskergruppen og programmets faste forskere i undervisning og veiledning av studenter på mastergrads- og doktorgradsnivå. I 2015 omfattet dette 22 forskjellige fag ved NTNU og NHH, og fire fag som ble gjennomført hos store industribedrifter, se vedlegg. Åtte studenter fullførte mastegradsstudiet med oppgaver innenfor Concept-programmets fagområde, hvor forskergruppens medlemmer har bistått med data og veiledning.

Tabell 2 Vitenskapelige publikasjoner

Samlet oversikt over vitenskapelige publikasjoner	2015	2014
Concept-rapporter	4	5
Andre vitenskapelige publikasjoner	21	23
Konferansebidrag	24	16
Bøker hovedansvar	1	2
Bokbidrag	6	4
Bidrag i kurs ved NTNU og andre universiteter	22	17
Masteroppgaver tilknyttet programmet	9	8

(5) Internasjonal kontakt

«Forskere fra Concept skal ha god kontakt med utenlandske akademiske miljøer.»

Prestasjonskrav: Høy faglig kvalitet på alle foredrag som gjennomføres i Concepts forskere.

Det viktigste utadrettete tiltaket når det gjelder internasjonal nettverksbygging er gjennomføringen av det internasjonale Concept symposiet hvert annet år der Finansdepartementet er vertskap. Concept har ansvaret for det faglige innholdet og den praktiske gjennomføringen av symposiet. I 2015 har en jobbet med å planlegge kommende arrangement som holdes i Stavanger i september 2016. En har nedsatt en programkomité med ressurspersoner fra inn- og utland og arbeidet med å utvikle det faglige programinnholdet. Tittelen denne gang vil være: «Governing the Front End of Major Projects - Advancing Efficient and Effective Investments»

Concept-forskerne presenterer også jevnlig foredrag på andre internasjonale konferanser. I 2015 kan spesielt nevnes IRNOP 2015, AACEI International, og ITEA Annual Conference. Alle disse hadde peer review-ordning som innebærer at bare de faglig beste konferanseartiklene slipper igjennom. Sentrale temaer ved konferansepresentasjoner siste år har vært blant annet kostnadsestimering, etterevaluering av prosjekter, og forekomst og konsekvenser av perverse incentiver. Vi opplever generelt stor interesse fra internasjonale forskningsmiljøer for våre forskningsresultater.

En annen sentral aktivitet i 2015 har vært den nevnte kartleggingen av fem andre lands regimer for overordnet styring av store investeringsprosjekter. Vi har knyttet nyttige kontakter med forskere og andre aktører i de aktuelle landene i denne prosessen.

Vedlegg: Samlet oversikt over publikasjoner

Concept-rapporter

Nr. 46. Knut F. Samset, Gro Holst Volden, Nils Olsson og Eirik Vårdal Kvalheim. Styringsregimer for store offentlige prosjekter- En sammenliknende studie av prinsipper og praksis i seks land.

Nr. 45. Morten Welde, Jostein Aksdal og Inger Lise Tyholt Grindvoll. Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsgrunnlag.

Nr. 44. James Odeck og Morten Welde (red.). Ressursbruk i transportsektoren – noen mulige forbedringer.

Nr. 43. Arvid Strand, Silvia Olsen, Merethe Dotterud Leiren og Askill Harkjerr Halse. Norsk vegplanlegging: Hvilke hensyn styrer anbefalingene.

Evalueringsrapporter

Oslo Economics. Evaluering av dobbeltspor Stavanger-Sandnes.

Håkon Finne, Ola Lædre og Gro Holst Volden. Høgskolen i Østfold, nytt bygg på Remmen.

Heidi Ulstein, Caroline W. Gierløff, Aase Rangnes Seeberg og Bjørn Holstad. PERFORM-prosjektet. Menon Business Economics.

Erik Whist, Arne Disch, Jørn Atle Forbord og Erlend Reigstad. Regionfelt Østlandet. Prokonsult AS.

Hilde Solli og Mari Betanzo. E16 Kløfta-Nybakk. Urbanet Analyse.

Temahefter

Nr. 6. Olav Torp, Frode Drevland og Kjell Austeng. Prosess for kostnadsestimering under usikkerhet.

Bokbidrag

Andersen, Bjørn Sørskot. Business Ethics. I: The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy. Sage Publications, s. 46-52.

Klakegg, Ole Jonny; Knotten, Vegard; Olsson, Nils; Moum, Anita; Hansen, Geir Karsten; Lohne, Jardar.
Bygg21 Fasenormen «Neste steg». Oslo: Bygg21 og Norsk eiendom.

Olsson, Nils. Framework for Analysing and Managing Project Flexibility. I: Advanced Project management. Flexibility and Innovative Capacity. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, s. 39-60.

Sager, Tore Øivin. Cost-benefit analysis in participatory planning: a critical perspective. I: The Routledge Handbook of Planning Research Methods. Routledge, s. 479-491.

Sager, Tore Øivin. Dialogical incrementalism. I: Planning Theory. Routledge, s. 3-25.

Sager, Tore Øivin. Planlegging av kompakt byutvikling - hvordan kommer ulike ideologiske verdier til syne? I: Kompakt byutvikling. Muligheter og utfordringer. Universitetsforlaget, s. 70-84.

Arbeidsrapporter

Tyholt Grindvoll, Inger Lise. Hva har skjedd med KS1-prosjektene? – Status per mars 2015.

Vårdal Kvalheim, Erik. Forståelig og transparent? Formidlingen av resultater fra samfunnsøkonomiske analyser.

Vårdal Kvalheim, Erik. Kan man stole på samfunnsøkonomiske analyser? En gjennomgang av elleve analyser av prosjektet Stad skipstunnel.

Vårdal Kvalheim, Erik; Christensen, Tom; Samset, Knut F.; Volden Gro Holst. Har regjeringen fått et bedre beslutningsgrunnlag?

Welde, Morten. Oppdaterte sluttkostnader – prosjekter som har vært underlagt KS2 per september 2015.

Olsson, Nils; Berg-Johansen, Gørild Elisabeth. Project Ownership in Theory and Practice. Project Owners Type 1 and Type 2.

Nyhetsbrev

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

Vitenskapelige journalartikler

Bohne, Rolf André; Klakegg, Ole Jonny; Lædre, Ola. Evaluating Sustainability of Building Projects in Urban Planning. Procedia Economics and Finance, 21, s. 306 -312.

Eliasson, Jonas; Börjesson, Maria; Odeck, James; Welde, Morten. Does Benefit–Cost Efficiency Influence Transport Investment Decisions? Journal of Transport Economics and Policy, 49 (3), s. 377-396.

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn Sørskot; Eleftheriadis, Ragnhild; Capellán Azofra, Alvaro Jesus. The Early Warning Procedure in an International Context. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 194, s. 85-95.

Haji-Kazemi, Sara; Andersen, Bjørn Sørskot; Klakegg, Ole Jonny. Barriers against effective responses to early warning signs in projects. International Journal of Project Management, 33 (5), s. 1068-1083.

Knotten, Vegard; Svalestuen, Fredrik; Lædre, Ola; Hansen, Geir Karsten. Design Management in the Building Process - A Review of Current Literature. Procedia Economics and Finance, 21, s. 120-127.

Lohne, Jardar; Shirkavand, Iman; Firing, Martine; Schneider, Kim; Lædre, Ola. Ethics in Commissioning in Construction. Procedia Economics and Finance, 21, s. 256-263.

Lædre, Ola; Haavaldsen, Tore; Bohne, Rolf André; Kallaos, James; Lohne, Jardar. Determining sustainability impact assessment indicators. Impact Assessment and Project Appraisal, 33 (2), s. 98-107.

Odeck, James; Welde, Morten; Volden, Gro Holst. The impact of external quality assurance of costs estimates on cost overruns: Empirical evidence from the Norwegian road sector. European Journal of Transport and Infrastructure Research, 15 (3), s. 286 -303.

Odeck, James; Welde, Morten; Börjesson, Maria; Eliasson, Jonas. Brukes samfunnsøkonomiske analyser i prioritering av vegprosjekter? En sammenlikning av Norge og Sverige. Samfunnsøkonomen, 129 (3), s. 47 -58.

Olsson, Nils. Implementation of pre-defined potential scope reductions in projects. Procedia Computer Science, 64, s. 387-394.

Olsson, Nils. Scope Reductions as Tool for Cost Control in Construction Projects: An Ex Post Analysis of Scope Reduction Options. International Journal of Risk and Contingency Management, 4 (4) s. –

Olsson, Nils; Bull-Berg, Heidi. Use of big data in project evaluations. International Journal of Managing Projects in Business, 8 (3), s. 491-512.

Olsson, Nils; Spjelkavik, Ingrid. Assumption surfacing and monitoring as a tool in project risk management. International Journal of Project Organisation and Management, 6 (1/2), s. 179-196.

Olsson, Nils; Sørensen, Anette Østbø; Leikvam, Gunnar. On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments. Procedia Economics and Finance, 21, s. 524-531.

Sager, Tore Øivin. Ideological traces in plans for compact cities: Is neo-liberalism hegemonic? Planning Theory, 14 (3), s. 268-295.

Samset, Knut Fredrik; Volden, Gro Holst. Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. International Journal of Project Management, 34 (2), s. 297-313.

Samset, Knut Fredrik; Christensen, Tom. Ex Ante Project Evaluation and the Complexity of Early Decision-Making. Public Organization Review, 15 (2), s. 1-17.

Stendebakken, Mari Oline Giske; Grytli, Eir Ragna; Olsson, Nils. Proposed aspects for evaluation of the value of spaces in historic buildings. Procedia Economics and Finance, 21, s. 23-31.

Sørensen, Anette Østbø; Olsson, Nils; Ekambaram, Anandasivakumar. Evaluation and Learning – Experiences from a Construction Project in Norway. Procedia Economics and Finance, 21, s. 510-517.

Volden, Gro Holst; Bull-Berg, Heidi. Fag og politikk: samfunnsøkonomisk analyse og håndteringen av ikke-prissatte virkninger. Samfunnsøkonomen, 129 (2), s. 60-67.

Zidane, Youcef; Johansen, Agnar; Andersen, Bjørn Sørskot; Hoseini, Erfan. Time-thieves and bottlenecks in the Norwegian construction projects. Procedia Economics and Finance, 21, s. 486-493.

Konferansebidrag

Ahmad, Saad Bin Saleem; Svalestuen, Fredrik; Andersen, Bjørn Sørskot; Torp, Olav. A review of performance measurements for successful Concurrent Construction. IPMA 29th World Congress - The way to project management in multicultural context; 2015-09-28 - 2015-09-30.

Andersen, Bjørn Sørskot. Innovative Contract and Project Models in Infrastructure Projects. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization; 2015-05-27 - 2015-05-29.

Bull-Berg, Heidi; Olsson, Nils. Makt i de store tall. Big Data som evalueringskilde. Evalueringskonferansen - Evalueringsmakt og evalueringsavmakt; 2015-09-24 - 2015-09-25.

Eik-Andresen, Petter; Landmark, Andreas D.; Haji-Kazemi, Sara; Johansen, Agnar; Andersen, Bjørn Sørskot. Remedies for Managing Bottlenecks and Time-Thieves in Norwegian Construction Projects – Public vs Private Sector. IPMA 29th World Congress - The way to project management in multicultural context; 2015-09-28 - 2015-09-30

Finne, Håkon. Sosiotekniske organisasjonsprinsipper: Teknisk design eller sosiale prosesser? Neon 2015: Norske organisasjoner i usikkerhetens forandringens tid; 2015-11-25 - 2015-11-27.

Haji-Kazemi, Sara; Ekambaram, Anandasivakumar; Andersen, Bjørn Sørskot; Zidane, Youcef. The Black Swan – Knowing the unknown in projects. IPMA 29th World Congress - The way to project management in multicultural context; 2015-09-28 - 2015-09-30.

Hosseini, Ali; Lædre, Ola; Andersen, Bjørn Sørskot; Torp, Olav; Olsson, Nils; Lohne, Jardar. Selection criteria for project delivery methods for infrastructure projects. IPMA 29th World Congress - The way to project management in multicultural context; 2015-09-28 - 2015-09-30.

Klakegg, Ole Jonny; Bohne, Rolf André; Lædre, Ola. Evaluating Sustainability of Building Projects in Urban Planning. 8th Nordic conference on Construction Economics and Organisation; 2015-05-28 - 2015-05-29.

Knotten, Vegard; Svalestuen, Fredrik; Lædre, Ola; Hansen, Geir Karsten. Design Management in the Building Process - A Review of Current Literature. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization; 2015-05-28 - 2015-05-29.

Kristensen, Kine; Lædre, Ola; Svalestuen, Fredrik; Lohne, Jardar. Contract Models and Compensation Formats in the Design Process. I: Global Problems - Global Solutions. Proceedings IGLC 2015 Perth Australia, s. 599-608.

Munthe-Kaas, Thea Sandnes; Hjelmbrekke, Hallgrim; Lohne, Jardar; Lædre, Ola. Lean Design Versus Traditional Design Approach. I: Global Problems - Global Solutions. Proceedings IGLC 2015 Perth Australia, s. 578-588.

Odeck, James; Welde, Morten. The Impact of External Quality Assurance on Cost Overruns of Road Projects. World Road Congress; 2015-11-03 - 2015-11-05

Olsson, Nils. Internasjonale erfaringer med gjennomføringsstrategier. Prosjekt 2015; 2015-10-15 - 2015-10-15.

Opsahl, Hanne Olstad; Torp, Olav; Lædre, Ola; Andersen, Bjørn Sørskot; Olsson, Nils. Implementation Strategies in Large Infrastructure Projects. I: Global Problems - Global Solutions. Proceedings IGLC 2015 Perth Australia, s. 319-328.

Sager, Tore Øivin. Activist planning as response to the woes of neo-liberalism. PLANNORD 2015; 2015-08-20 - 2015-08-22.

Sager, Tore Øivin. Is there a planning research agenda? PLANNORD 2015; 2015-08-20 - 2015-08-22.

Sager, Tore Øivin. Highway investment planning: Why CBA scarcely affects the prioritization of projects in Norway. AESOP 2015 Annual Conference; 2015-07-13 - 2015-07-16

Samset, Knut Fredrik. Lav prising –store valg. Om underestimering av kostnader i prosjektenes tidligste fase. Prosjekt 2015; 2015-10-15 - 2015-10-15.

Svalestuen, Fredrik; Lohne, Jardar; Knotten, Vegard; Lædre, Ola. Ethics of the Design Phase - A Descriptive Approach. I: Global Problems - Global Solutions. Proceedings IGLC 2015 Perth Australia. Australia, s. 609-618.

Volden, Gro Holst; Samset, Knut Fredrik. Perverse Incentives in the Front-End: Public Funding and Counterproductive Projects. IRNOP-konferansen; 2015-06-22 - 2015-06-24.

Welde, Morten; Volden, Gro Holst. Ex post evaluation of transport projects – experiences from Norway. ITEA Annual Conference; 2015-06-16 - 2015-06-18.

Welde, Morten; Odeck, James; Saxebøl, Geir. Cost Increases in the Front-End of Road Projects. AACE's 2015 Annual Meeting; 2015-06-28 - 2015-07-01.

Welde, Morten; Odeck, James; Saxebøl, Geir. The Impact of Cost Estimation Methodologies on Cost Overruns. AACE's 2015 Annual Meeting; 2015-06-28 - 2015-07-01.

Zidane, Youcef; Johansen, Agnar; Andersen, Bjørn Sørskot; Hoseini, Erfan. Time-thieves and bottlenecks in the Norwegian construction projects. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization; 2015-05-27 - 2015-05-29.

Annen formidling

Bull-Berg, Heidi; Volden, Gro Holst. Ikke-prissatte virkninger. Et viktig men neglisjert tema i samfunnsøkonomisk analyse. DFØs nettverksmøte i samfunnsøkonomisk analyse; 2015-06-04.

Finne, Håkon. Regional innovation through situated knowledge conversion (RISKC), its context and its project design. RISKC workshop; 2015-02-25 - 2015-02-27

Samset, Knut Fredrik. Underestimering av kostnader i prosjekters tidligste fase. Kvalitetssikringsforum; 2015-10-29 - 2015-10-30

Samset, Knut Fredrik. Megaprojects: Front-end governance, costs and benefits. Centre for Finance Seminar; 2015-11-18 - 2015-11-18.

Samset, Knut Fredrik. Overordnet evaluering av statlige investeringstiltak under KS-ordningen. Seminar om evaluering; 2015-04-12 - 2015-04-12.

Sager, Tore Øivin. Is neoliberalsm an hegemonic influence on planning? Nedre Elvehavn. Waterfront

development in Gdansk and Trondheim; 2015-02-25.

Sager, Tore Øivin. Motsetningsfylte ideer, men er Svartlamoen likevel eksperimentet verdt? Hva skal skje med Svartlamon? 2015-09-10.

Sager, Tore Øivin. Riksvegprosjekter i NTP: Hvorfor betyr ikke NKA mer for prioriteringen? Kvalitetssikringsforum; 2015-10-29 - 2015-10-30.

Samset, Knut Fredrik. Om strategier, Nirvanatoaletter og teknologiske nyvinninger, Concept-programmets nyhetsbrev nr. 1, 2015

Samset, Knut Fredrik. Dersom hvis og hva hvis ikke. Om kontrafaktiske perspektiver og paradokser, Concept-programmets nyhetsbrev nr. 2, 2015

Samset, Knut Fredrik. Informerte valg og informasjon, Store avgjørelser og svakt beslutningsgrunnlag, Concept-programmets nyhetsbrev nr. 3, 2015

Samset, Knut Fredrik. Om spådommer og gruppetenkning, Concept-programmets nyhetsbrev nr.42, 2015

Welde, Morten. Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag. Kvalitetssikringsforum; 2015-10-29 - 2015-10-30.

Welde, Morten; Torp, Olav. Estimeringsmetodikk i de (store) statlige etatene omfattet av ordningen med ekstern kvalitetssikring. AACEI Norway Fagdag 2015; 2015-11-18.

Populærvitenskapelige artikler

Lædre, Ola; Lohne, Jardar. Kommunale bygg blir overtatt for tidlig. Byggeindustrien, 13, s. 101.

Samset, Knut Fredrik. Reell eller rituell evaluering? Stat og styring, 25 (3), s. 6-9.

Volden, Gro Holst. Vanskelig å finne målet. Stat og styring, 25 (3), s. 14-17.

Welde, Morten. Bedre kostnadskontroll gjennom ekstern kvalitetssikring. Prosjektledelse, 2, s. 6-9.

Welde, Morten. Til mulig inspirasjon for Norge - sykkelrevolusjon i London: Bygger Europas lengste sykkelekspressveger. Samferdsel, 54 (3), s. 12-13.

Welde, Morten. Ressursbruk. Noen mulige forbedringer. Samferdsel, 54 (7), s. 10-11.

Welde, Morten. Historien om en overflødig veg. Samferdsel, 54 (8), s. 14-15.

Welde, Morten; Aksdal, Jostein. Prosjekteres tidligfase - nøkkelen til suksess. Kommunal økonomi, 10, s. 15-17.

Welde, Morten; Aksdal, Jostein. Prosjektmodeller i kommunesektoren. Mye å hente på grundigere tidligfaseutredninger. Kommunerevisoren, 70 (6), s. 14-18.

Welde, Morten; Aksdal, Jostein. Tidligfasevurderinger av kommunale investeringsprosjekt. Kommunalteknikk, 10, s. 20-21.

Andre publiseringer

Olsson, Nils. Prosjektkåthet. Dagens næringsliv [kronikk].

Welde, Morten. Misforstått om bilfritt sentrum. Dagens næringsliv [kronikk].

Welde, Morten; Eliasson, Jonas. Bygg de beste først. Adresseavisen [kronikk].

Prosjekt- og masteroppgaver

Gørild Berg-Johansen: Prosjekteierskap i offentlig sektor. Veileder: Nils Olsson.

Mohammad Masoud Setareh Aseman: Public investment appraisal efficiencies Models and commonalities. Veileder: Nils Olsson.

Aryal Suresh: Evaluation of the Effects in Railway Renewal Projects. Veileder: Nils Olsson.

Espen Andre Sæther: Slack in production plans. Illustrations from slack in transportation. Veileder: Nils Olsson.

Torkil Evjemo Schjetlein. A case study approach for elucidating challenges related to implementing Sustainability in Policy-to –project processes in the Norwegian context. Veileder: Tore Haavaldsen.

Øyvind Bjørnson Lunke. Understanding the Emergence of Policies. Revising Building Regulations in Light of the Three Pillars of Sustainability. Veileder: Tore Haavaldsen.

Martin Ramsland. Prioriterte Effekter i Konseptvalgutredingen. Anbefalinger, perspektiv og prosjekt fejefri E39. Veileder: Tore Haavaldsen.

Henrik Tingdal Tune. Samspill i norsk bygg- og anleggsbransje. Veileder: Ola Lædre.

Kine Kristensen. Kontraktstyper og avtaleformer for prosjektering. Veileder: Ola Lædre.

Kurs på master- og doktorgradsnivå med bidrag fra Concepts forskere

AAR4874 Teori og metoder

AAR6024 Vitenskapelige metoder

BA8504 Project evaluation

BA8509 Performance, Conflict and Cooperation in Building Projects

BA8511 Topics in Project Management and Construction Engineering

BA 6051 Kostnader og nytte av samferdsel-sanlegg

BA6052 Strategisk planlegging av infrastruktur

BA6055 Punktlighet og kapasitet

BA6105 Organization and Management in Project Development

BA6235 Contracts and Contract Strategies

BA6602 Applied Project Management

ECN427 Samfunnsøkonomisk prosjektvurdering

TBA4135 Organization and economy in building and construction projects

TBA4155 Prosjektplanlegging og analyse

TBA5200 Project Planning and Analysis

TBA4170 Ombyggingsteknikk

TBA 4176 Eiendomsledelse

TBA4345 Sustainability issues in transport

TBA 4715 Forskningsmetoder