

Concept-programmet

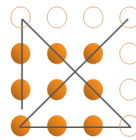
- Concept-programmet er Finansdepartementets forskningsatsing som er etablert for å bidra til fornuftig valg av prosjektkonsept og økt nytte av offentlige investeringer.
- Programmet er forankret ved NTNU og samarbeider med sentrale fagmiljøer i inn- og utland, og aktørene knyttet til Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter.

Nytt fra Concept-programmet

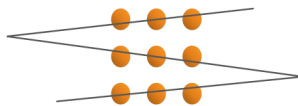
Nipunkts-problemet

I forrige nummer av nyhetsbrevet hadde vi en artikkel om utenfor-boksen tenkning, der også nipunkts-problemet ble nevnt. Interessen har vært stor, og vi har fått flere ukonvensjonelle og ganske kreative løsninger på problemet fra utenfor boksen tenkere. Nedenfor, i figur 2 – 7, følger en del forslag som er lagt ut på internett av ukjent opphavsmann og derfor gjengis uten tillatelse.

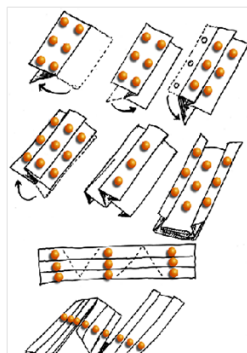
1. Standardløsningen med fire linjer



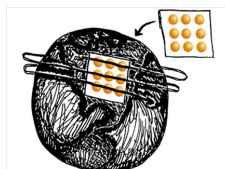
2. En forbedring med bare tre linjer



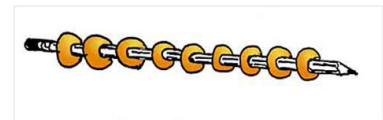
3. Origamiløsning med bare én linje



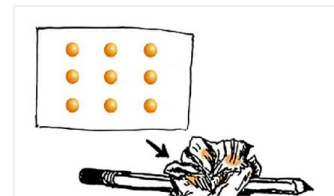
4. Geografisk løsning med én linje



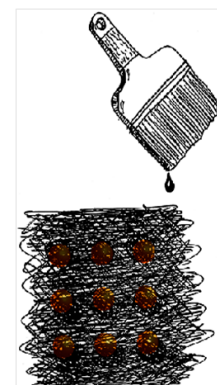
5. Ingeniørmessig løsning med én linje



6. Statistikerens løsning med én linje



7. Og endelig, generalistens løsning, også med én linje



Innhold:

Ni punkts problemet	1
Nye Concept-rapporter	2
Fly eller høyhastighetstog I Norge-et selvsagt valg	4
5th International symposium on project	6
Veileder for ekstern kvalitetssikring av sykehusprosjekter	6
Oversikt over publikasjoner 2011	8
Aktuelle hendelser	10

Nye Concept-rapporter

To forskningsprosjekter i regi av Concept-programmet er nettopp avsluttet. Det ene er en evaluering av utbyggingen i Bjørvika, som omfatter både nytt opera-

bygg og E18 med senketunnel. Det andre er en studie av evalueringskriteriet "levedyktighet", som blant annet spør hvilken vekt dette kriteriet tillegges ved vurde-

ring av store, statlige investeringer.

Rapportene er tilgjengelige for fri nedlasting på Concepts nettside: www.concept.ntnu.no/



Concept rapport nr. 28:

Fjorden, byen og operaen

En evaluering av Bjørvikautbyggingen i et beslutningsteoretisk perspektiv

"[Prosjektene] er begge elementer i det som omtales som Byutvikling Bjørvika.

(...)

Begge prosjektene var preget av komplisert koalisjonsdannelse, men koalisjonene var trolig helt nødvendige for å få realisert prosjektene.

(...)

Dette er prosjekter som kan utløse store gevinster for private og kommunale aktører."

I 2011 avsluttet Concept en omfattende studie av tidligfasen i 23 statlige prosjekter vurdert i et beslutningsteoretisk lys. Studien fokuserte på hvordan behov og mulige løsninger ble vurdert, hvilke aktører som var involvert og hvilke beslutningslogikker som dominerte. En fant at tidligfasen for mange av prosjektene var vel så mye preget av posisjonering, koalisjoner og rene tilfeldigheter,

delen og oppnå en lokomotiveffekt i forhold til byutviklingen i området og andre kulturinstitusjoner. Prosjektene bør derfor ses i sammenheng.

Koblingen mellom prosjektene var likevel tidvis svak i tidligfasen. Begge prosjektene var preget av komplisert koalisjonsdannelse, men koalisjonene var trolig helt nødvendige for å få realisert prosjektene.

Gjennomføringen av E18 Bjørvika og resten av byutviklingsprosjektet har hittil vært i samsvar med planene. Man har på plass et forpliktende avtaleverk mellom viktige aktører, og dette lover positivt for resten av gjennomføringsfasen.

Dette er prosjekter som kan utløse store gevinster for private og kommunale aktører, ved at de aktuelle områdene får dramatisk verdiøkning. Om dette er vel anvendte penger for storsamfunnet som betaler brorparten av gildet, må derimot vurderes i etterkant.



som av analyser og rasjonelle vurderinger.

De samme forfatterne har nå fulgt to av prosjektene videre inn i gjennomførings- og driftsfase. De to er veiprojektet E18 Bjørvika og Nytt Operahus. Begge var i tidligfasen preget av uklare begrunnelser. De er begge elementer i det som omtales som Byutvikling Bjørvika. Ved å legge E18 i senketunnel og lokalisere nytt Operahus til Bjørvika skulle man utvikle by-

Nytt Operahus befinner seg i dag i driftsfasen, mens E18 Bjørvika og resten av Byutvikling Bjørvika fortsatt er i utbyggingsfasen (forventes ferdig ca. 2020). Operaprojektet synes å nå de kulturpolitiske målene som ble satt, og operaen er blitt en turistattraksjon. Lokomotiveffekten for øvrig er det for tidlig å si noe om. Det er også stilt spørsmål ved den økonomiske levedyktigheten ved driften av operaen.

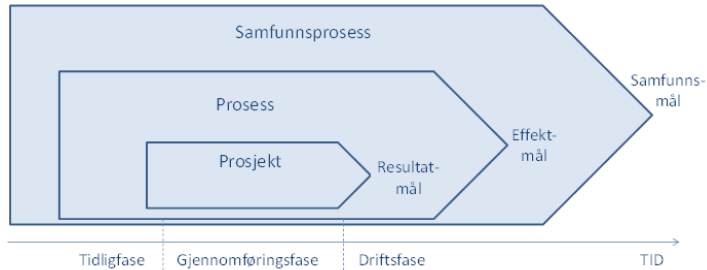


Forfatterne Erik Whist (senior partner, Scanteam) og Tom Christensen (professor, Universitetet i Oslo)

Concept rapport nr. 29:

Levedyktighet og investeringstiltak

Erfaringer fra kvalitetssikring av statlige investeringsprosjekter



OECDs evalueringsmodell har fem evalueringskriterier for vurdering av prosjekter og tiltak. Levedyktighet (eng. sustainability) er det mest overordnede og derfor også kanskje det viktigste av kriteriene. Det er samtidig det vanskeligste å definere og måle på en entydig måte, ikke minst fordi det har (minst) tre ulike dimensjoner; en økonomisk, en miljømessig og en sosial/fordelingsmessig dimensjon.

I denne studien tar man utgangspunkt i levedyktighet som suksesskriterium for store investeringstiltak. Rapporten legger til grunn en forståelse av levedyktighet som:

- langsiktig bidrag til realisering av effekt- og samfunns-mål
- positive nettovirkninger (dvs. at ikke de negative virkningene over tid vokser større enn gevinstene)
- robusthet overfor risiko

I studien har man sett på ulike analysemetoder og verktøy for prosjektvurdering ex ante, og konkluderer med at ingen av

metodene alene fanger alle disse aspektene. Samfunnsøkonomisk analyse kan være et utgangspunkt, men trenger å suppleres. Videre har man sett på de krav myndighetene stiller til tidligfasevurderinger av store investeringstiltak, og en konkluderer at det ikke finnes noe eksplisitt krav om å vurdere levedyktighet.

Forskerne har gjennomgått gjennomførte konseptvalgevalueringer (KSI) i perioden 2006-2011 og gjort en vurdering av hvilket fokus man der har hatt på levedyktighet. Konklusjonen er at det er et forbedringspotensial. KSI-rapportene fokuserer primært på virkninger og risiko som kan telles, måles og modelleres. Analysehorisonten er kortsiktig, en ser bort fra fordelingsvirkninger, og stiller sjelden grunnleggende spørsmål for eksempel knyttet til stabilitet i samfunnsbehov, som i sin tur påvirkes av faktorer som teknologisk utvikling og politiske endringer. Disse resultatene støttes av resultater fra intervjuer.

Rapporten konkluderer i form av en liste med konkrete for-

slag til hvordan en kan styrke fokuset på levedyktighet. Noen av disse er nevnt under:

- Lengre analysehorisont, gjerne med flere scenarier
- Ikke-prissatte virkninger må være med
- Fordelingsvirkninger må være med
- Synliggjør konflikter mellom kort og lang sikt
- Vurder sannsynligheten for opprettholdt finansiering i hele den planlagte driftsfasen.
- Forutsetninger, svakheter og mangler ved analysen må frem i lyset
- Det bør fra sentralt hold vurderes å gi mer konkrete føringer for vurdering av levedyktighet

Flere av forslagene vil være krevende for de som gjennomfører analysene, advarer forskerne. Men for å si noe om levedyktigheten ved et stort, offentlig investeringstiltak må en bevege seg utenfor de vante modellene med sine begrensede forutsetninger, og en må tørre å strekke vurderingene i tid og rom så langt som det er nødvendig.

”Levedyktighet er det mest overordnede og derfor også kanskje det viktigste av kriteriene.

Det er samtidig det vanskeligste å definere og måle på en entydig måte

(...).

KSI-rapportene fokuserer primært på virkninger og risiko som kan telles, måles og modelleres. Analysehorisonten er kortsiktig, en ser bort fra fordelingsvirkninger, og stiller sjelden grunnleggende spørsmål for eksempel knyttet til stabilitet i samfunnsbehov

(...)”

*Forfatterne Ola Lædre,
Gro Holst Volden og
Tore Haavaldsen, alle
NTNU/Concept*





Programlederens hjørne:

Fly eller høyhastighetstog i Norge – et selvsagt valg

“Høyhastighetsbaner i Norge ville ha gjort Sør-Norge til verdens største T-bane (...)

Norge med sine fjorder og fjell og relativt få innbyggere er egnet for fly men ikke for høyhastighetsbaner”

Verdens største T-bane (og dyreste)

Da Jernbaneverket offentliggjorde utredningen om høyhastighetsbane den 26. januar skrev professor Steinar Strøm et innlegg i Dagens Næringsliv der det blant annet het at “høyhastighetsbaner ville ha gjort Sør-Norge til verdens største T-bane.” Med denne enkle setningen treffer han spikeren på hodet når det gjelder diskusjonen om konseptvalg for persontransport over lange avstander i Norge.

Utredningen slår fast at mellom 40 og 65 prosent av traseene vil gå i tunnel. Dette er adskillig mer enn for eksempel for T-banene i Oslo. Tunnelbyggingen gjør at linjene blir vanvittig dyre, anslagsvis opptil 716 millioner kroner per kilometer. Dessuten vil byggingen innebære så store CO2-utslipp at det vil ta mellom 40 og 60 år før CO2-regnskapet for høyhastighetsbanen går i balanse i forhold til flyalternativet.

Steinar Strøm har vært medlem av utredningens internasjonale ekspertpanel og har derfor, vil en tro, lest utredningens rapporter grundig. Hans konklusjon er meget klar og følger direkte av dette: «Norge med sine fjorder og fjell og relativt få innbyggere er egnet for fly men ikke for høyhastighetsbaner».

På Jernbaneverkets hjemmeside, som er signert utredningens prosjektleder, er fremstillingen en helt annen. Der heter det at bedriftsøkonomien er positiv for de fleste strekningene – men bare forutsatt at investeringene holdes utenfor, noe som vil være forholdsvis sensasjonelt. Han konkluderer at CO2-utslippet blir redusert etter at banen er satt i drift – og ser dermed bort fra det enorme CO2-utslippet som byggingen vil medføre. Hovedkonklusjonen er at det er fullt mulig å bygge ut og drifte høyhastighetsbaner i Norge, og at det er et stort marked for dette -

men han medgir til slutt at samfunnsøkonomien er negativ for alle strekningene.

Det interessante her er at to meget sentrale aktører kommer frem til helt forskjellige konklusjoner basert på den samme svært omfattende og grundige utredningen av et saksforhold. Prosjektlederen gir en langt på vei positiv anbefaling og forslår hvilke strekninger en bør starte med. Professoren avviser det hele og mener det er mer lønnsomt og miljøvennlig å betjene lange strekninger i Norge med fly.



Foto: Nyhetsspiller

Når to personer kommer til helt forskjellig konklusjon på samme grunnlag betyr det at det ikke lenger handler om forståelse og logikk men mer om fortolkning og retorikk. En av partene, eller begge, har et retorisk budskap som avviker fra de konklusjonene man med rimelighet kan trekke av utredningens funn. Den som tar seg bryet med å lese rapportene vil nok ganske fort komme til at etatens fremstilling er litt for preget av en gjerne kan tenke seg at høyhastighetsbanene blir bygget.

At fortolkning tar over for forståelse er ikke uvanlig. I den prosessen som følger etter at utredningen er lagt frem vil dette skje igjen og igjen i den offentlige debatten og i de politiske forhandlingene. Men grunnlaget for debatten er tross alt Jernbaneverkets dokument som altså i dette tilfellet leses helt forskjellig av to av utredningens mest sentrale aktører. Det er bekymringsfullt.

Det essensielle spørsmålet her er ikke hvilken av fortolkningene som

er riktig, men hvilket beslutningsunderlag som til sist blir lagt på bordet når regjeringen skal ta stilling til konseptvalget. Denne saken viser at utredningen slik den presenteres ikke er tilstrekkelig. Dersom de mest sentrale ekspertene ikke kan bli enig om hva som står i dokumentet, hvilken nytte kan det da ha for politikerne? Her er det behov for en uavhengig tredjepart som kan vurdere godheten av det som skal legges frem for regjeringen og Stortinget. Det er her KS-ordningen blir viktig. Formålet med ordningen er for det første å sikre at de mest hensiktsmessige konseptene er utredet, og for det andre at beslutningsunderlaget som politikerne skal forholde seg til er godt nok.

I denne saken er det åpenbart to forskjellige problemstillinger som må vurderes:

For det første nytten av høyhastighetstog på kortere strekninger i tett befolkete områder som alternativ til konvensjonell transport på vei og bane, der lønnsomheten og miljøgevinsten trolig er størst.

For det andre høyhastighetstog over lange avstander som alternativ til fly, og konvensjonell transport på vei og bane, der lønnsomhet og miljøgevinst er meget dårlig om en legger utredningens funn til grunn.

Professorens konklusjon er at høyhastighetstog kan være interessant i det første tilfellet men ikke i det andre. De to alternativene må vurderes hver for seg. Men debatten om høyhastighetstog startet opprinnelig med et ønske om å få et miljøvennlig alternativ til fly over lange distanser. Dette er kontroversielt, og miljøspørsmålet blir sentralt, i tillegg til den samfunnsøkonomiske nytten.

Verdens raskeste T-bane (og farligste)

Nå er det vel mye som kan tyde på at dette prosjektet ikke kommer så langt som til KSI. Men om det skjer blir det trolig særdeles viktig å også se nærmere på spørsmål som gjelder sikkerheten og passasjerenes trygghet. For høyhastighetstoget vil også bli verdens desidert raskeste og T-bane og derfor også den farligste.

Utredningen drøfter spørsmål om sikkerhet for trafikantene og sikring av anleggene. En har modellert risikoen og finner at trafikksikkerheten ikke blir vesentlig endret ved at en del personer overføres fra fly og bil til høyhastighetstog. Dette er kanskje riktig om en ser statistisk på det, men hva skjer når ulykken oppstår? Risiko er en aggregert størrelse som beregnes som sannsynligheten for ulykker multiplisert med konsekvensen av disse. Dette gir et gjennomsnittstall der nyansene er fjernet. Problemet er at risikoen blir liten selv om ulykken er stor, dersom sannsynligheten for ulykker bare er lav nok. Men det ligger i sakens natur at uansett hvor liten risikoen er så kan ulykker skje, også de mest



I 2010 ble mer enn 2000 dyr påkjørt av tog, omtrent 40 prosent av disse var elg

alvorlige. Det blir derfor viktig å vurdere hva som kan skje i de verste tilfellene.

Hva skjer med et høyhastighetstog i 330 kilometer i timen dersom det avsporer eller kolliderer i eller utenfor en tunnel? Dette vet vi litt om. En materialfeil i ett av hjulene førte til avsporing i Eschede i Tyskland i 1998 der 101 mennesker ble drept og 194 ble skadet. Et annet tog kolliderte med sauer i Fulda i



Avsporing av høyhastighetstog i Eschede, Tyskland, der 101 ble drept og 194 skadet. Årsaken var materialfeil i ett av hjulene

Tyskland i 2008. Det skjedde inne i en tunnel, hastigheten var bare 200 kilometer i timen og en var heldig, bare 40 personer ble lettere skadet.

Sammenligningen med fly blir viktig. Dersom det oppstår et alvorlig problem med et fly i marsjhøyde har man i beste fall mange minutter til å løse problemet eller finne et sted å nødlande. Med et hurtigtog er sjansen stor for at ulykken inntreffer momentant. Jernbanen kolliderer årlig med om lag tusen elg. Behovet for sikringstiltak vil være enormt. Å spore av et høyhastighetstog vil være som julekvelden for terrorister og terskelen vil være meget lav. Det skal antakelig ikke mer enn én alvorlig ulykke med noen titalls drepte før bunnen faller ut av markedet, og publikum går tilbake til flytransport som tross alt er verdens desidert tryggeste transportmiddel.

Det mindre dramatiske scenariet blir det også viktig å se nærmere på. For mange passasjerer vil det trolig være en ubehagelig og angstfylt opplevelse å kjøre T-bane i 330 kilometer i timen, time etter time. Min erfaring fra å reise med Shinkansen i Japan er at i åpne landskaper er det trivelig, men når hus og trær og tog raser forbi på nært hold påvirkes trygghetsfølelsen. I Norge er det ikke mye åpne landskaper men mest skog og fjell og mengder av tunneler. Det er derfor ikke sikkert at det er den katastrofale ulykken som blir utslagsgivende, men passasjerens opplevelse av trygghet som avgjør om de vil fortsette å bruke høyhastighetstoget etter den første turen. Hvis ikke, vil forutsetningene for den sterkt subsidierte

bedriftsøkonomiske lønnsomheten som Jernbaneverket har regnet seg frem til blir radikalt endret, og den samfunnsøkonomiske nytten enda dårligere enn antatt. Dette er også spørsmål som må inn i utredningen om konseptvalg, og som ikke må skyves under teppet før regjeringen skal ta stilling til om arbeidet med å utrede høyhastighetstog i Norge skal fortsette eller ikke.



Graffiti etter ulykken i Kina sist sommer der 39 mennesker ble drept og 192 skadet.

”[D]et ligger i sakens natur at uansett hvor liten risikoen er så kan ulykker skje, også de mest alvorlige. Det blir derfor viktig å vurdere hva som kan skje i de verste tilfellene.

Behovet for sikringstiltak vil være enormt.

Å spore av et høyhastighetstog vil være som julekvelden for terrorister og terskelen vil være meget lav ”

Concept International Symposium on Project Governance 2012

Concept arrangerer hvert annet år, i samarbeid med Finansdepartementet, et internasjonalt symposium om overordnet styring av statlige investeringsprosjekter. Neste symposium avholdes 19.-21. september 2012 på Losby Gods i Akershus. Tittelen i år er «Valuing the Future - Public investments and Social Return»

Programmet begynner å ta form, og nedenfor finner du noen sma-

kerbiter på temaer som vil bli presentert. Årets arrangement vil ha fokus på ex ante og ex post vurderinger av langsiktig samfunnsnytte ved store investeringer. Hensikten er å samle sentrale beslutningstakere, kvalitetssikringsmiljøer og akademikere, også utenlandske, for å utveksle erfaringer og lære mer om konseptvalg og overordnet styring av store investeringsprosjekter. Som tidligere er deltakel-

sen begrenset til om lag hundre personer. Noen vil motta invitasjon, andre bes ta kontakt med Carl Christian Røstad om eventuell påmelding:

carl.c.rostad@sintef.no

/tlf. 928 31 650.

Vi forbeholder oss retten til å begrense deltakelsen per virksomhet.



Carl Christian Røstad,
Symposium Director

Ground Zero New York – building the monument after the 9/11 assault

By Kjetil T. Thorsen, Snøhetta architects - the mastermind behind the design

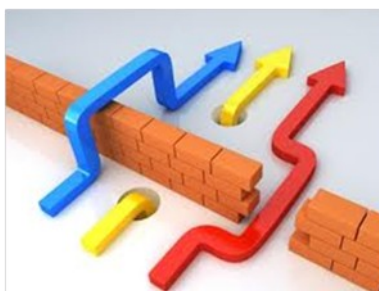


Dinosaur Projects – how to seek them out in the past and avoid them in the future

By Peder A. Berg, Dept. General Director
Norwegian Ministry of Finance

Hitler's deadly submarine – the cost and benefits of hoisting the vessel out of the sea

By the QA-company which carried out the independent review of this challenging project



Design approaches for impact evaluation

By Elliot Stern, Professor, University of Bristol
Editor of Evaluation

Forts. Concept international Symposium on Project Governance 2012

Streetcar to Desire – subway investment in low density areas

By the QA-company which carried out the independent review of this controversial project



Ground Zero Oslo – rebuilding the government headquarters after the 22/07 terrorist assault

By the QA-company which did the review of the investment project

Future Hospitals – investing in sustainable healthcare facilities

By Phil Nedin, Global Director Healthcare development, ARUP



Canadian Methodology for Environmental Public Hearings

By Pierre Renaud, President, Office of Environmental Public Hearings, Canada

Unarmed to the South Pole – a strategy to reach the seemingly unattainable

By Cato Zahl Pedersen, the handicapped adventurer and athlete who crossed Antarctica on ski



For mer informasjon se symposiets egne hjemmeside www.concept.ntnu.no/symposium/cs2012/default.htm



Idylliske Losby Gods i Akershus

Veileder for ekstern kvalitetssikring av sykehusprosjekter

Helseforetakene omfattes ikke av KS-ordningen, men har siden 2006 hatt en egen ordning for tidligfaseplanlegging av sykehusprosjekter.

I et tidligere Concept-finansiert prosjekt ble erfaringene med denne ordningen gjennomgått og enkelte forbedringsmuligheter ble påpekt, se Concept-rapport nr. 25 som ligger på vår nettside www.concept.ntnu.no/publikasjoner/rapportserie.

Blant annet på bakgrunn av disse forslagene er veilederen for tidligfaseplanlegging i sykehusprosjekter nå revidert.

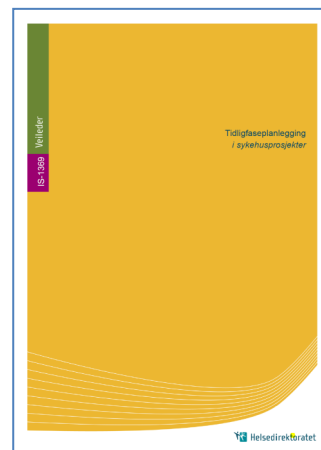
Det har tidligere ikke vært krav om ekstern kvalitetssikring av beslutningsunderlaget for sykehusprosjekter. Dette innføres nå i forkant av konseptvalget, dvs. sammenliknbart med KSI i Finansdepartementets kvalitetssikringsordning. Terskelverdien er satt til 500 mill. kroner. Grunnlaget for kvalitetssikring av konseptvalget er imidlertid forskjellig fra det som gjelder KS-ordningen. Handlingsrommet er avgrenset til sykehusbygg, og en snakker derfor egentlig om varianter av samme konsept.

Beslutningspunktet etter kon-

septfasen vil nå i større grad være det formelle grunnlaget for igangsetting av prosjektet. Forprosjektfasen vil fungere som første del av gjennomføringen, og skal i hovedsak være en ekstra kontroll av kostnadsbildet.

Videre er kravet til strategisk forankring styrket og konkretisert, ved at helseforetaket må ha en utviklingsplan for virksomheten og for bygningsmassen, før planlegging av enkeltprosjekter kan starte.

Rapporten kan lastes ned fra www.sykehusplan.no.



Oversikt over publikasjoner i 2011

Resultatene fra forskningen som foregår i regi av Concept-programmet og dens forskergruppe, formidles på ulike måter. Den viktigste kanalen er programmets egen skriftserie.

Rapporter som er for smale til å utgis som Concept-rapport eller som formidler underveisresultater, legges ut som arbeidsrapporter. I tillegg har vi over tid utgitt en rekke lærebøker, og vi bidrar med vitenskapelige papers, programvare og verktøy, samt studentoppgaver på Master og PhD-nivå. Nedenfor oppsummeres relevante publikasjoner for fjoråret.

Concept-rapporter

Nr. 27. Kåre P. Hagen, *Verdsetting av fremtiden. Tidshorisont og diskonteringsrenter*

Nr. 26. Tom Christensen og Erik Whist, *Politisk styring, lokal rasjonalitet og komplekse koalisjoner*

Arbeidsrapporter

Asmund Myrbostad (SINTEF Helse): *Nye Molde sykehus – kartlegging av gjennomføring av tidligfasen*

Asbjørn Englund m.fl. (Oslo Economics): *Store statlige investeringers betydning for konkurranse- og markedsutviklingen*

Haakon Vennemo (Vista Analyse): *Systematisk usikkerhet i praktiske samfunnsøkonomiske analyser*

Helge Bremnes m.fl. (Møreforskning Molde): *Evaluering av IKT-investeringer – et forprosjekt*

Wiljar Hansen (Transportøkonomisk institutt): *Mernytte.*

Næringsøkonomiske ringvirkninger av infrastrukturinvesteringer

Nyhetsbrev

Fire nyhetsbrev ble sendt ut i 2011. Alle kan lastes ned fra Concepts hjemmeside. www.concept.ntnu.no/publikasjoner/nyhetsbrev

Programvare og verktøy

Nye Trailbase er utviklet i år. Fungerer nå som et webbasert arkiv med database, som i prinsippet er tilgjengelig for alle vi velger å gi tilgang.

Vitenskapelige journalartikler

Andersen, Bjørn; Olsson, Nils; Onsøyen, Lars Edgar; Spjelkavik, Ingrid. *Post-project changes: occurrence, causes, and countermeasures*. International Journal of Managing Projects in Business/Emerald 2011; Volum 4.(2) s. 308-322

Christensen, Tom: *The Norwegian front-end governance regime of major public projects: A theoretically based analysis and evaluation*, International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 4 Iss: 2, pp.218 - 239

Hansen, Geir Karsten; Olsson, Nils. *Layered Project - Layered Process: Lean Thinking and Flexible Solutions*. Architectural Engineering and Design Management 2011; Volum 7.(2) s. 70-85

Krane, Hans Petter; Rolstadås, Asbjørn; Olsson, Nils. *An empirical analysis of project risk in a time perspective*. International Journal of Project Organisation and Management 2011; Volum 3.(1) s. 36-56

Forts. Oversikt over publikasjoner i 2011

Sager, Tore Øivin. *Neo-liberal urban planning policies: a literature survey 1990-2010*. Progress in Planning 2011; Volum 76. (4) s. 147-199

Sager, Tore Øivin; Sørensen, Claus H. *Planning Analysis and Political Steering with New Public Management*. European Planning Studies 2011; Volum 19.(2) s. 217-241

Samset, Knut. *Strategy Making with an Alphabet Soup of Objectives*. Journal Project Perspectives 2011; Volum XXXII. s. 22-29

Veiseth, Mads; Heggland, Per Magnus; Wien, Iver; Olsson, Nils; Stokland, Øivind. *Development of a punctuality improvement method*. The TQM Journal 2011; Volum 23.(3) s. 268-283

Welde, Morten. *Demand and operating cost forecasting accuracy for toll road projects*. Transport Policy 2011; Volum 18.(5) s. 765-771

Welde, Morten. *Essays on Cost Estimations and their Uncertainties in Transportation Projects*. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology 2011 127 s. Doktoravhandling ved NTNU(2011-163)

Welde, Morten; Odeck, James. *Do Planners Get it Right? The Accuracy of Travel Demand Forecasting in Norway*. European Journal of Transport and Infrastructure Research 2011; Volum 11.(1) s. 80-95

Welde, Morten; Odeck, James. *The efficiency of Norwegian road toll companies*. Utilities Policy 2011; Volum 19.(3) s. 162-171

Welde, Morten. *Accuracy of demand and operating cost forecasting for toll road projects*. Transport Policy, 18 (5), pp. 765-771.

Aarseth, Wenche; Rolstadås, Asbjørn; Andersen, Bjørn. *Key factors for management of global projects: a case study*. International Journal of Transitions and Innovation systems 2011; Volum 1.(4) s. 326-345

Konferansebidrag

Berg, Peder: *Making investments succeed*, EVA16, London

Hansen, Geir Karsten; Blakstad, Siri Hunnes; Olsson, Nils. *Usability Reviewed. Summing up Norwegian research on usability*. CFM Nordic Conference; DTU

Hokstad, Leif Martin; Prasolova-Førland, Ekaterina; Andersen, Bjørn; Fradinho, Manuel. "TARGET: An Innovative Technology Enhanced Learning Platform for Teaching and Learning Complex Concepts". ICELW 2011: The International Conference on E-Learning in the Workplace

Karahasanovic, Amela; Andersen, Bjørn; Hansson, Lisbeth; Langlo, Jan Alexander; Swenggaard, Hans Erik; Zeh, Theodor; Grantz, Volker; Rubenser, Robert. *Zero Failure Management at Maximum Productivity in Safety Critical Control Room*. The First SESAR Innovation Days

Olsson, Nils. *Flexibility: implications on project and facilities management*. CFM Nordic Conference; DTU

Sager, Tore Øivin. *Activist modes of planning: a systematic overview*. 3rd World Planning Schools Congress

Sager, Tore Øivin. *Conflicting values of communicative planning theory and new public management*. Open planning theory seminar

Sager, Tore Øivin. *Planning-related neo-liberal policies for urban development: a literature survey*. 52nd Annual Conference of the Association of Collegiate Schools of Planning

Samset, Knut Fredrik. *More Efficient Capital Investment - Experience from the Concept Research Program*. Seminar: Improving the Hospital Performance in Economic Crisis, Lisboa

Samset, Knut Fredrik. *Mulighetsrommet, mål og strategier - prinsipper og erfaringer*. Finansdepartementets forum for eksterne kvalitetssikring; Finansdepartementets KS-forum

Samset, Knut. *Sound Decisions - Lessons from Norway*. Ledarskap i stora projekt, Nordiskt Forum, Gøteborg

Samset, Knut Fredrik. *Strategic Planning - Getting Capital Investment Right*. Euregio III Project - Effective Use of Health Facilities and Human Capital; Lyon

Torp, Olav; Klakegg, Ole Jonny; Austeng, Kjell. *Consistency and accuracy in qualitative expert assessments. Analysis of empirical findings in Norway*. 25th IPMA World Congress 2011

Welde, Morten: *Risk and Uncertainty in Transport Planning: Some Norwegian Examples*. European Transport Conference, Glasgow

Williams, Terry; Klakegg, Ole Jonny; Walker, Derek; Andersen, Bjørn; Magnussen, Ole Morten; Onsøyen, Lars S.. *Early Warning Signs in Complex Projects*. PMI Global Congress EMEA

Aass, Torbjørn; Jermstad, Ole; Klakegg, Ole Jonny. *Cost Control and Scope Management in Major Norwegian Public Construction Projects*. 6th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation

Bidrag til kurs på master- og doktorgradsnivå

Fra behov til prosjekt (PK6206), høst 2011

Risikostyring i prosjekter (BA6202), vår 2011

Prosjekteringsledelse (TBA4127), vår 2011

Prosjektledelse, (TBA4128), høst 2011

Prosjektledelse og anleggsteknikk, (TBA4539), høst 2011

Project Planning and Analysis (TBA5200), høst 2011

Forts. Oversikt over publikasjoner i 2011

Masteroppgaver

Bjertnes, Anne Mette: *Konseptvalgutredningen - intensjonen, praktiske erfaringer og forbedringspotensiale*

Frølich, Knut Håkon: *Rutetilbud og infrastruktur rundt Oslo – Et casestudium av Ruteplan 2012*

Hagby, Karen: *Økonomiske incitament i samspillavtaler*

Halvorsen, Siri Bøe: *Samfunnsøkonomisk analyse av jernbaneprosjekt*

Langemyhr, Kristoffer Nes: *Realopsjoner*

Michalsen, Truls: *Faseinndelt eierstyring i byggeprosjekt*

Purezza, Shiavash: *High speed trains*

Aktuelle hendelser

PMI Research and Education Conference

avholdes 15.-18. juli 2012 i Limerick, Irland. Dette er en av de største internasjonale forskningskonferansene innen prosjektledelsesfaget. Se www.pmi.org/Knowledge-Center/Research-Conference.aspx

EURAM Annual Conference 2012.

The European Academy of Management holder sin 12. konferanse 6.-8. juni 2012 i Rotterdam, Nederland. Temaet er Social Innovation, og sikter til at innovasjon ikke bare krever teknologiske fremskritt men kan også handle om nye måter å organisere og styre virksomheter på. Se eu-ram2012.nl/r/home

Forskningsprogrammet Concept utvikler kunnskap som sikrer bedre ressursutnyttning og effekt av investeringsprosjekter. Fokus er tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering er vedtatt. En hovedaktivitet er å drive følgeforskning knyttet til store, statlige investeringsprosjekter. Programmet er finansiert av Finansdepartementet.

Programmet skal være en samarbeidsarena som involverer offentlig forvaltning, forskningsmiljøer og fagmiljøer i næringslivet. Resultatene er åpent tilgjengelig og publiseres fortløpende, blant annet på programmets nettsider.

Norsk forening for prosjektledelse NFP

arrangerer sin årlige konferanse for prosjektledere, 19. april 2012 i Oslo. Les mer på www.prosjektledelse.org.

Trafikanalys Nordiska Seminarium 2012

arrangeres i Stockholm 20. april 2012. Her vil man blant annet presentere en sammenliknende studie av kvalitetssikring og kostnadskontroll i de nordiske landene, gjennomført i regi av svenske Trafikanalys. www.trafa.se

Transport Research Arena TRA 2012

finnes sted i Athen 23.-26. april 2012, www.traconference.eu/

International Transport Forum

holder sin årlige konferanse i Leipzig 2.-4. mai 2012, denne gangen om sømløs transport. Se 2012.internationaltransportforum.org/

For den som er interessert i spørsmål knyttet til miljø, økonomi og bærekraft holder the **European Association of Environmental and Resource Economics** sin årlige forskningskonferanse 27.-30. juni i Praha. Se www.eaere2012.org/

Concept-programmet

NTNU/
Høgskoleringen 7A
7491 Trondheim

Programleder:
Professor Knut Samset
73594641

Forskningssjef:
Gro Holst Volden
73594670 / 95745565

FINN OSS PÅ
INTERNETT:

WWW.CONCEPT.NTNU.NO