

# Økt samfunnsøkonomisk lønnsomhet ved bruk av prestasjonsinnkjøp?



**BJØRN ANDERSEN** er professor i prosjektledelse ved NTNU. Han har sin utdannelse som sivilingeniør med doktorgrad fra tidligere NTH og har arbeidet med forskning ved NTNU og SINTEF i 25 år. Tema for forskningen har vært interessentledelse, prestasjonsmåling, *benchmarking*, organisering, samspill, teamledelse, *lean*, osv. Han er senterleder for Prosjekt Norge og har publisert ca. 325 forskningsarbeider i tidsskrifter, bøker og konferanser.



**HÅKON FINNE** er seniorforsker i SINTEF Teknologiledelse. Han har en hybrid samfunnsvitenskapelig og teknologisk bakgrunn og har arbeidet med evalueringsforskning siden sist på 1980-tallet.



**GRO HOLST VOLDEN** er forskningssjef for forskningsprogrammet Concept ved NTNU, som driver følgeforskning på store, statlige investeringsprosjekter. Hun er samfunnsøkonom fra Norges Handelshøyskole (høyere avdeling) og har en ph.d.-grad i prosjektledelse fra NTNU. Volden har erfaring både fra forskning, statlig forvaltning og konsulentvirksomhet og har sittet i flere regjeringsoppnevnte utvalg.



**LONE SLETBAKK RAMSTAD** er forskningsleder ved SINTEF Digital, avdeling for teknologiledelse. Hun er utdannet sivilingeniør ved NTNU (NTH). Hun har forsket innen feltet organisasjon og endringsledelse. Hennes forskningsinteresser omfatter planleggingsprosesser i ulike bransjer med vekt på samhandling og interaksjon på tvers av organisasjoner og aktørgrupper.



**MORTEN WELDE** har en mastergrad i transportøkonomi fra universitetet i Leeds, Storbritannia, og en doktorgrad i veg og samferdsel fra NTNU i Trondheim. Han arbeider som forsker i forskningsprogrammet Concept som driver følgeforskning på store statlige investeringsprosjekter. Welde har arbeidet mye med effekter av store statlige investeringer, både antatte effekter i plan- og utredningsfasen og faktiske effekter etter ferdigstillelse.

## SAMMENDRAG

Denne artikkelen diskuterer hvordan ulike virkemidler kan benyttes for å bedre samfunnsøkonomisk lønnsomhet i store prosjekter. Dette gjøres gjennom å drøfte resultater fra følgeforskning på veiprojektet E18 Dørdal–Grimstad, hvor selskapet Nye Veier har benyttet såkalt prestasjonsinnkjøp, eller Best Value Procurement (BVP), til å kontra-

here en rådgiver med ansvar for å utvikle planprogram og kommunedelplan. Målet var å utvikle et plangrunnlag som kunne legge til rette for realisering av et samfunnsøkonomisk lønnsomt prosjekt.

Alle de åtte kommunene som veien skal gå gjennom, vedtok planen, men prosjektet er ikke beregnet å være

samfunnsøkonomisk lønnsomt. Vi konkluderer med at BVP kan legge større vekt på elementer som øker lønnsomheten i et prosjekt, men at innkjøpsformen i seg selv ikke er avgjørende for lønnsomhet eller ikke. Hvis målet er lønnsomhet, er selve konseptvalget sannsynligvis viktigere enn hvordan rådgiver i planprosessen er kontrahert.

Artikkelen peker på noen prinsipielle utfordringer med å benytte BVP i denne typen oppdrag. Spesielt kombinasjonen med fastpris kan medføre at man vektleg-

ger tid på bekostning av planfaglig kvalitet. Videre kan risikopremien bli høy, ettersom prosessene er komplekse, og mye er uforutsigbart sett fra rådgivers side.

Gitt at BVP ønskes anvendt på planprosjekter i fremtiden, kan erfaringene fra denne casen være nyttige for andre oppdragsgivere. Vi peker ikke minst på viktigheten av å forstå modellen, ha avklart rollene og bruke tilstrekkelig med tid i oppstartsfasen på å bygge tillit. Videre bør en vektlegge transparens og åpenhet hele veien, for å sikre tillit blant alle berørte aktører.

## 1 INNLEDNING

Denne artikkelen presenterer resultatene av en case-studie av et større veiprojekt hvor prestasjonsinnkjøp (BVP) ble brukt ved kontrahering av rådgiver. Vi diskuterer hvordan innkjøpsprosessen kan påvirke et prosjekts gjennomføring og lønnsomhet, og om BVP kan være et egnet virkemiddel for å løse utfordringer med fremdrift og lønnsomhet som man ofte erfarer i offentlige prosjekter.

Prosjekter har etter hvert blitt et sentralt virkemiddel for å organisere arbeid i både privat og offentlig sektor. Transportinfrastruktur, forsvarsmateriell, bygg, IKT-tjenester med mer blir i all hovedsak levert i form av prosjekter, og i offentlig sektor øker andelen prosjekter av samlede bevilgninger. I løpet av de siste ti årene har det vært en særlig stor økning i bevilgningene til veibygging, men tids- og kostnadseffektiviteten har vært svak. Planprosessene tar gjerne åtte til tolv år, og samfunnsøkonomisk lønnsomhet har vært tillagt liten vekt når nye prosjekter prioriteres i Nasjonal transportplan (Welde mfl., 2013). Investeringskostnaden har hatt en tendens til å øke gjennom forprosjektfasen (Welde, 2014, 2016).

Riktig valg av innkjøps- og kontraktstrategi er blant de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med store prosjekter (Torp mfl., 2006). Dette henger nært sammen med hele gjennomføringsmodellen. Mye tyder på at statlige byggherrer ikke reflekterer tilstrekkelig over hvilke oppgaver som settes ut, og med hvilken kontraktmodell, og at dette i stor grad har vært styrt av tradisjon (Lædre, 2012; Welde mfl., 2018). De senere årene har man imidlertid sett stadig flere eksempler

på at både offentlige og private prosjekteiere eksperimenterer med nye kontraktstrategier. Det handler blant annet om tidlig involvering av entreprenør, at mer ansvar overlates til leverandør (f.eks. totalentreprise), og ulike varianter av samspills- og relasjonsbaserte kontrakter (Lædre, 2020). Hensikten er å utnytte privat sektors effektivitet og kreativitet, og gjennom det oppnå mer samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter.

En anvendt tilnærming er prestasjonsinnkjøp (BVP), en metode for prosjektanskaffelse som vektlegger leverandørens kompetanse og prestasjon fremfor detaljerte beskrivelser av prosjektaktiviteter. Det innebærer at leverandøren får et betydelig totalansvar og løser oppgaven på selvstendig vis uten detaljstyring fra oppdragsgivers side. Hovedtanken er at det er leverandøren som er ekspert, og at det er denne som er best egnet til å styre prosjektet slik at det når de målene som virksomheten formulerer.

Veiselskapet Nye Veier AS er blant de som eksperimenterer med nye anskaffelses- og kontraktstrategier. Selskapet har valgt en slank organisasjon, som innebærer at de fleste oppgaver settes ut. Det gjelder også typisk offentlige oppgaver knyttet til planlegging, utredning og kontakt med ulike interessenter.

Selskapet har friere rammebetingelser enn Statens vegvesen. Mens Vegvesenet er avhengig av årlige bevilgninger på statsbudsjettet og må bygge veier i den rekkefølgen Stortinget bestemmer, har Nye Veier en stor grunnbevilgning og kan selv velge utbyggingsrekkefølge innenfor porteføljen som de har ansvaret for. Skjermet som det er fra politisk detaljstyring, er en av hensiktene med selskapet at det skal effektivisere

gjennom å prøve ut nye samarbeids- og kontraktsformer opp mot konsulenter og entreprenører (Samferdsdepartementet, 2015).

Følgereforskere fra SINTEF og NTNU fulgte planprosjektet for E18 Dørdal–Grimstad, hvor Nye Veier valgte å kontrahere et rådgivningsmiljø etter BVP-metoden, og hvor rådgiver fikk en mer sentral rolle i utarbeidelsen av kommunedelplan, med et mer selvstendig ansvar enn det som tradisjonelt har vært vanlig i veiprojekter.

Kommunedelplanen er en viktig del av forprosjektfasen i veiprojekter. Det innebærer at kommunen(-e) hvor veien er planlagt å gå, skal fastsette overordnede prinsipper for den fremtidige veiutbyggingen. Også andre offentlige byggherrer, som Statsbygg og Bane NOR, har ansvar for liknende prosesser der man må håndtere ulike interesser og veie ulike samfunnsbehov opp mot hverandre. Erfaring har vist at lønnsomhet og kostnadskontroll ofte har måttet vike for konsensus. Nye Veiers forsøk med ny organisering av forprosjektfasen følges derfor med interesse også av andre aktører.

I denne artikkelen presenterer og diskuterer vi erfaringer fra prosessen. Artikkelen er basert på en større rapport (Ramstad mfl., 2020) som diskuterte ulike problemstillinger, hvorav BVP var én. Vi forsøker å gi svar på to spørsmål. For det første, er BVP et egnet virkemiddel for å øke den samfunnsøkonomiske lønnsomheten i offentlige prosjekter? For det andre, gitt at BVP ønskes anvendt i en tidlig fase, hvilke erfaringer fra caseprosjektet er det viktig å være oppmerksom på? Selv om vi bruker et veiprojekt som case, er problemstillingene og resultatene relevante også for andre prosjekter både i offentlig og privat sektor.

## 2 EKSISTERENDE LITTERATUR

### MAKE OR BUY – TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI

Anskaffelses- og kontraktstrategien har mange elementer og henger nært sammen med hele gjennomføringsmodellen for prosjektet. Det første grunnleggende spørsmålet som må stilles, er hvorvidt man skal produsere ved bruk av interne krefter eller ved kjøp av leveranser i et marked. Dette er et grunnleggende spørsmål for alle organisasjoner som ikke bare handler om organisasjonens egen kapasitet og kompetanse og om pris i markedet kontra egen produksjonskostnad, men også, og ikke minst, om hvordan man kan være sikker på å få det man har behov for. Risikoen for det

siste kan i prinsippet beregnes som en kostnad – kostnaden ved å definere og følge opp en leveranse (eller en transaksjon).

Transaksjonskostnadsteori handler om å finne den mest effektive økonomiske organiseringen av en transaksjon, hensyntatt både produksjonskostnader og transaksjonskostnader. Den klassiske kilden er Williamson (1979), men transaksjonskostnadsteori er et stort fagfelt med mye litteratur. De to ekstreme alternativene er 1) å bruke markedet og 2) å velge egenproduksjon. Jo større transaksjonskostnaden ved å definere og følge opp markedstransaksjoner er, jo mer rasjonelt kan det være å bruke interne krefter, selv sagt sett i sammenheng med ekstern pris kontra egen kostnad. Dette følger av at man i alle fall i prinsippet har større mulighet til å styre sin egen aktivitet (gjennom et organisasjonsinternt hierarki) enn andres (gjennom et marked).

Williamson har etablert fem viktige drivere for transaksjonskostnader: hyppighet i leveranser, usikkerhet av ulike slag, og ressursspesifisitet<sup>1</sup> som angår selve leveransen, mens begrenset rasjonalitet (hos kjøper) og opportuniste (hos selger) angår relasjonen mellom kjøper og selger. Et veletablert tillitsforhold mellom kjøper og selger er en risikoreduserende strategi. Det er usikkerhetsmomentene i leveransen som er de vanskeligste å håndtere, også når tillitsrelasjonen er god, ikke minst når det gjelder ikke-standardiserte tjenester med et utfall som ikke kan garanteres.

### FORDELING AV ANSVAR

Gitt at en velger å bruke markedet, er det en rekke valg som må tas, blant annet knyttet til utvelgelse og kontrahering av leverandør samt utforming av kontrakten – ikke minst når det gjelder fordelingen av ansvar for resultatene og dermed usikkerheten. Her vil det være naturlig å trekke på standard prinsipal-agentteori, som handler om å fastsette den (fra prinsipalens ståsted) mest effektive kontrakten mellom en oppdragsgiver (prinsipalen) og en oppdragstaker (agent) under gitte forutsetninger (Lædre, 2020; Eisenhardt, 1989). Når leverandøren kan antas å ha svake insentiver til innsats, og det er vanskelig for oppdragsgiver

1 *Asset specificity* er et uttrykk for i hvilken grad den ressursen som settes inn i leveransen, er av spesiell betydning (og verdi) for en vellykket leveranse.

å verifisere innsatsen, kan dette tale for å overføre både ansvar for resultatet og medfølgende risiko til leverandøren. Det kan for eksempel gjøres i form av en avtale om fastpris eller betaling for verifisert sluttresultat. Dette må avveies mot det faktum at leverandøren ofte er mer risikoavers enn oppdragsgiver og dermed vil kunne kreve en risikopremie.

#### TILLITSBASERTE KONTRAKTER / SAMSPILL

Mens klassiske kontrakter ideelt sett skal være komplette, har det de senere år vært tatt til orde for kontrakter som er basert på at det utvikles en god relasjon mellom partene. Disse går under mange navn, som samspillskontrakt, relasjonskontrakt og alliansekontrakt (Lædre, 2012; Stene mfl., 2016). Som nevnt er det å bygge tillit et risikoreducerende tiltak, og målet med samspill er nettopp å underbygge gjensidig tillit og respekt mellom partene, for derigjennom å unngå konflikter. Slike kontrakter omfatter både harde elementer som deling av gevinst ved forbedring i produktivitet og regler for tvistehåndtering, og myke tiltak som samlokalisering / felles kontor, faste møter og rett til deltakelse på hverandres møter. Litteraturen er ikke konsistent på hvorvidt for eksempel felles styringsmekanismer (Børve mfl., 2017) eller samarbeidskompetanse blant medarbeidere hos alle parter (Nevstad mfl., 2018) er av størst betydning. Annen litteratur kan tyde på at velfungerende samarbeid henger sammen med forbedret leveranse-kvalitet, men ikke med endringer i tidsforbruk eller kostnader (Haaskjold mfl., 2020). Tildeling av oppdrag baseres ikke på pris alene. Ofte benyttes såkalt målpris, som betyr at avtalesummen blir bestemt av en prisformel hvor leverandøren beholder en del av gevinsten dersom han greier å få kostnaden lavere enn den definerte målprisen, og vice versa.

De senere års økte interesse for samspill kan knyttes til trenden med at prosjekter øker i omfang og kompleksitet (Lædre, 2020). Endringer i anskaffelsesregelverket har også tilrettelagt for at det er enklere å ha dialog med leverandør og utvikle produktet i fellesskap. Dermed kan oppdrag som tradisjonelt har vært gjennomført i egenregi grunnet høye transaksjonskostnader, nå håndteres ved en relasjonskontrakt. Økt bruk av samspill og tidlig involvering vil også legge premisser for entreprisformatet, og forutsetter i praksis at man velger en variant av totalentreprisformatet.

#### SPESIELT OM PRESTASJONSINNKJØP

BVP er ifølge Rijt og medforfattere (2016) en metode for kontrahering og for samarbeid mellom kunde og leverandør. Enkelt sagt er det en metode for prosjektstyring og innkjøp som vektlegger leverandørens kompetanse og prestasjon fremfor detaljerte beskrivelser av prosjektaktiviteter. Oppdragsgiveren premierer leverandører som selvstendig kan løse oppgaven uten detaljstyring fra oppdragsgivers side, og hvor leverandøren får et betydelig totalansvar. Rollene og ansvarsfordelingen mellom oppdragsgiver og leverandør er derfor endret sammenliknet med hva som tidligere har vært vanlig i prosjektstyring. Grunntanken er at leverandøren er ekspert, og at denne ekspertisen skal fremmes, og ikke overstyres.

Det legges stor vekt på å finne den beste leverandøren, derfor er vurderingsfasen sentral. Tilbyderne skal ikke kun vurderes etter pris, men også kvalitet og ekspertise. Den beste leverandøren fortsetter til konkretiseringsfasen, hvor innholdet i leveransen skal spesifiseres nærmere. Men en går ikke langt i å detalj-spesifisere på dette stadiet – det viktige er funksjon og de overordnede målene som skal nås.

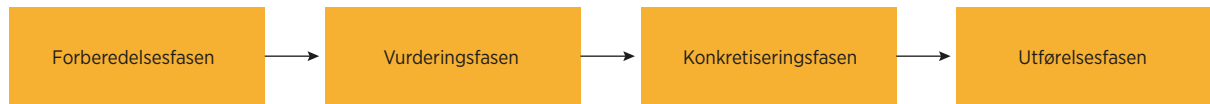
Metoden ble først utviklet av den japansk-amerikanske professoren Dean Kashiwagi og spredte seg utover USAs landegrenser og til Europa. Nederland er ett av landene som har tatt i bruk metoden, med over 300 gjennomførte BVP-prosjekter. Fra Nederland finnes det prosjektresultater som tilsier at metoden fungerer godt. Erfaringene tilsier at metoden bidrar til mindre behov for eierstyring, bedre sluttresultater, mindre konflikter, redusert risiko hos oppdragsgiver og raskere gjennomføring. Dette er bakgrunnen for at Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)<sup>2</sup> piloterer BVP i Norge (Difi, 2017).

Når en oppdragsgiver skal anskaffe en leverandør, er det hovedsakelig to fremgangsmåter som kan bli brukt: Man velger enten den leverandøren som tilbyr lavest pris, eller den som i tillegg til god pris også tilbyr god kvalitet (Rijt mfl., 2016). Førstnevnte blir hyppigst praktisert i Norge i dag, hvor leverandørene utelukkende konkurrerer basert på pris. Rijt og medforfattere (2016) definerer den sistnevnte fremgangsmåten som det «økonomisk mest fordelaktig tilbudet» (ØMFT),

.....

2 Fra 1.1.2020 Digitaliseringsdirektoratet.

FIGUR 1 De ulike fasene i BVP.



og det er også den som praktiseres i BVP. BVP består av fire ulike faser presentert i figuren under, der de tre første fasene i størst grad skiller seg fra de mer tradisjonelle metodene.

I forberedelsesfasen er det tankegangen som skiller seg mest fra de tradisjonelle metodene. Dette gjelder spesielt ved formuleringen av prosjektmålsettingene. I BVP er søkelyset mer rettet mot *hva* enn *hvordan*. Dette vil si at oppdragsgiver skal spesifisere hva de ønsker å oppnå med prosjektet og det ønskede resultatet. Slike spesifiseringer omtales som funksjonsspesifikasjoner. I et konkurransegrunnlag utformet i forberedelsesfasen skal disse funksjonsspesifikasjonene kun inneholde overordnede mål slik at det er rom for egen tilnærming for leverandøren (Rijt mfl., 2016).

I vurderingsfasen skal de ulike tilbyderne levere et tilbud på totalt seks sider. Ifølge Rijt og medforfattere (2016) skal disse sidene omfatte:

- en prestasjonsbegrunnelse med prestasjonsunderbyggende påstander og beskrivelse av hvordan leverandøren skal innfri oppdragsgivers funksjonskrav og målsettinger
- en liste med oppdragsgivers risiko identifisert av tilbyderen samt forslag til preventive og korrektive tiltak
- en beskrivelse av valgte nøkkelpersoners egnethet for prosjektet
- en liste med foreslåtte tilleggsverdier
- en samlet tilbudssum som ikke overskrider oppdragsgivers makspris

Tilleggsverdier er potensielle leveranser som går utover oppdragsomfanget, og som skal bidra med større verdi til prosjektet. Ved utforming av tilbudet skal tilbyder komme med sitt forslag til tilleggsverdier og prisen for disse. Ved vurdering av tilbudene vil det bli vektlagt hvor godt de ulike tilbyderne har klart å foreslå tilleggsverdier utover det som er spesifisert i opp-

draget. Tilleggsverdiene skal i teorien falle innenfor den samlede totalsummen. Totalsummen skal videre ikke overstige maksprisen fastsatt av byggherren. Derimot er det enkelte tilfeller hvor byggherren velger å holde tilleggsverdiene utenfor den samlede totalsummen, dette for selv å kunne velge hvilke av tilleggsverdiene som skal tas med eller ikke. Hvordan dette blir praktisert, er omdiskutert og er til syvende og sist opp til byggherren (Rijt mfl., 2016).

#### MOTFORESTILLINGER MOT BRUK AV BVP I PROSJEKTERS TIDLIGFASE

Det å sette ut ansvaret for offentlige oppgaver kan gi grunnlag for mer effektive og innovative løsninger og sterke insentiver til realisering av nærmere angitte mål. Offentlig sektor har på mange tjenestoområder i økende grad satt ut leveranser som eksterne oppdrag for å dra kostnadmessig nytte av konkurranse i markedet. Staten har også på egen hånd splittet store, statseide virksomheter i mange mindre foretak (som i jernbanesektoren). Men en offentlig oppdragsgiver må også være sikker på å få det han har behov for. Og noen ganger er det ikke bare ett, men flere samfunns mål som må balanseres, og det er behov for helhet. Det rettes ofte kritikk mot reformbølgen i offentlig sektor som har gått under navnet New Public Management, og som innebærer konkurranseutsetting, sterk målstyring og insentivsystemer fra privat sektor, fordi dette også kan føre til oppsplitting, skjævfokusering og at man overlater politiske vurderinger til private aktører (Christensen, 2009). Planleggingen av større veiprosjekter som skjer innenfor rammene av plan- og bygningsloven, kan være et godt eksempel på en slik typisk offentlig oppgave som det lett kan oppstå motforestillinger mot å sette ut.

Mer generelt er det risikabelt å sette ut nye oppgaver hvor oppdragsgiver mangler erfaring med å kontrahere, styre og følge opp. En viktig forutsetning for å lykkes er ifølge transaksjonskostnadsparadigmet



at bestiller har kompetanse til å spesifisere bestillingen, og at grensesnittene mot leverandør eller utfører blir standardisert. Over tid har lærings- og utviklingsprosesser ført til at man på begge sider har lært å håndtere dette innenfor mange domener. Det er domenespesifikke lærings- og utviklingsprosesser knyttet til å lykkes med å skille ut tjenester i en intern bestiller–utfører-relasjon eller en ekstern kunde–leverandør-relasjon.

Når det gjelder BVP spesielt, er dette relativt nytt i Norge og noe en har lite erfaring med (Aarseth, 2017). En av de største utfordringene en har sett så langt, gjelder forholdet mellom oppdragsgiver og leverandør i gjennomføringsfasen. Det er utfordrende for oppdragsgiver å la leverandøren stå for arbeidet og kun følge med via risikorapportene (Aarseth, 2017). En nederlandsk studie fant at oppdragsgiver kontrollerer leverandør mer enn BVP-filosofien tilsier, og at forholdet mellom de to var lite transparent og preget av mangel på tillit (Snippert mfl., 2015). Dette var et resultat av manglende erfaring med metoden, som førte til at aktørene falt tilbake i gamle roller. Oss bekjent finnes det lite erfaring med å sette ut selve prosessen med å utarbeide kommunedelplan.

### 3 NÆRMERE OM STUDIEN

#### CASEPROSJEKTET

Vi har fulgt veiprosjektet E18 Dørdal–Grimstad, der selskapet Nye Veier fikk ansvar for å utarbeide kommunedelplan, og engasjerte en ekstern rådgiver til å gjøre jobben. Prosjektet gjennomgikk KVV (konseptvalgutredning) og KS1 (kvalitetssikring av konseptvalg) i henholdsvis 2008 og 2009. Når Nye Veier overtar ansvaret for veiprosjektene de skal bygge ut, skal de i utgangspunktet være planlagt frem til godkjent kommunedelplan. I Meld. St. 25 (2014–2015) meldte imidlertid Samferdselsdepartementet at Nye Veier som et forsøk skulle få ansvar for å utarbeide og legge frem forslag til planprogram og kommunedelplan for E18 Dørdal–Grimstad. Tanken var at potensialet for innovative grep og bedre måloppnåelse er større i denne fasen enn etterpå.

Målene for planprosjektet handlet om: 1) fremdrift, 2) kostnadskontroll og 3) tilrettelegging for et samfunnsøkonomisk lønnsomt prosjekt (positiv netto nåverdi). En mente at potensialet var stort, ettersom disse planprosessene erfaringsmessig tar lang tid og

ikke nødvendigvis resulterer i samfunnsøkonomisk lønnsomme prosjekter. Gjennom kommunedelplanen velges endelig trasé for veiutbyggingen samt plasseringer av kryss, veistandard, bruk og vern av arealer nær veien, med mer. Siden man i denne fasen er avhengig av politiske vedtak i kommuner som ofte ikke har eget finansieringsansvar, er det en risiko for at kostnadene til utbygging øker for å tilfredsstillende lokale krav og ønsker. Det kan gå på bekostning av kostnadskontroll og samfunnsøkonomisk lønnsomhet.

Rådgiver fikk i dette tilfellet et overordnet ansvar for måloppnåelsen og betydelig handlingsrom for å løse oppdraget med effektive og innovative virkemidler. Hovedinnholdet i avtalen var basert på fastpris, men det lå også en endringsdel i kontrakten. Uansett medførte dette at rådgiver ble gitt større ansvar og risiko enn det som er normalt i planprosesser.

Det må påpekes at mye var utradisjonelt i dette planprosjektet, ikke bare bruken av BVP. Nye Veier har ikke bare andre rammebetingelser enn det Statens vegvesen har, men har også et annet syn på betydningen av samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Hvis prosjektet ble for dyrt eller for ulønnsomt, var selskapets budskap til kommunene at prosjektet ville rykke bakover i køen. Det ga selskapet en helt annen makt overfor kommunene enn det Vegvesenet tradisjonelt har hatt. I tillegg har Nye Veier mulighet til å kunne ta raskere beslutninger i forhandlinger med kommunene om kompenserende tiltak ved uenigheter, noe som bidrar til en raskere prosess. Videre valgte en interkommunalt plansamarbeid fremfor bilaterale prosesser mot hver av de åtte kommunene. Det kan dermed være vanskelig i en casestudie som dette å skille ut effekten av BVP-modellen fra andre forhold som har påvirket prosessen.

#### DATA OG METODE

Følgforskning var den primære metodiske tilnærmingen i forskningsarbeidet. Følgforskning er forskning som følger et tiltak (eller fenomen) i sanntid, i dette tilfellet et prosjekt. Det er alltid et læringsformål med følgforskningen, og muligheter for rask tilbakemelding fra eksterne og nøytrale forskere gir tiltakshavere anledning til å vurdere egne handlinger og eventuelt gjøre endringer for å oppnå ønskede mål. Følgforskning gir valgfrihet med hensyn til design og metoder, hvor føringer er gitt i kraft av studieobjektets

natur. I dette følgeforskningsprosjektet valgte vi case-studie som metodisk tilnærming.

Casestudier som forskningsstrategi er gjerne motivert ut fra et ønske om å få en mest mulig komplett forståelse av komplekse, sosiale fenomener, i dette tilfellet gjennomføring av planprosesser på tvers av flere kommuner og forvaltningsnivå og med høye krav til medvirkning. Ifølge Yin (2003) er case-studier egnet når det er problematisk å skille fenomenet man ønsker å studere, fra sammenhengen eller konteksten den opptrer i. For å få en god forståelse av mangesidige fenomener er det viktig å anvende flere datakilder.

Datainnsamlingen foregikk under hele planprosjektet fra oppstartfasen i 2018 og til og med siste vedtaksfase sommeren 2019. Vi fulgte alle relevante aktører i denne prosessen, både Nye Veier som oppdragsgiver, den innleide rådgiveren, de åtte kommunene (politisk og administrativt nivå) og innsigelsesmyndigheter (fylkeskommunen, fylkesmennene og Statens vegvesen). Vi benyttet en kombinasjon av ulike typer datainnsamlingsmetoder, med hovedvekt på observasjon, personlige intervjuer, fokusgruppeintervjuer og et evalueringsseminar. Til sammen utgjorde dette et betydelig empirisk materiale. Vi deltok på 76 møter, og vi gjennomførte nærmere 30 intervjuer. Vi gjennomførte også en spørreundersøkelse blant dem som benyttet den digitale medvirkningsportalen (innbyggere og ulike interessegrupper), med til sammen 211 respondenter.

I tillegg til intervjuene og spørreundersøkelsen gjennomgikk vi også sentrale dokumenter utarbeidet av Nye Veier og deres rådgiver underveis og ved avslutning av prosjektet. I tillegg til referater og arbeidsdokumenter var det mest sentrale her for det første Nye Veiers planprogram (2018), som gjorde rede for formålet med planarbeidet, herunder hvilke alternativer som ville bli vurdert, og Nye Veiers mål med prosjektet. Til slutt var Nye Veiers samlerapport om konsekvensutredningen (2019) viktig. Den ga en samlet vurdering av prissatte og ikke-prissatte konsekvenser og rangerte dem i henhold til Nye Veiers vurdering av dem.

#### 4 ANALYSE OG DISKUSJON

Vi oppsummerer her noen hovedfunn om hvordan BVP-modellen har fungert i praksis og påvirket planprosessen på ulike måter.

#### KONTRAHERING AV EN ERFAREN RÅDGIVER VAR ET GODT UTGANGSPUNKT

Det er et veletablert marked for planleggingskompetanse i veisektoren. Flere konsulentfirmaer konkurrerer om offentlige oppdrag på dette området. Det nye i dette tilfellet var den fremskutte rollen som rådgiver skulle ha, med et overordnet ansvar for prosessen med å få laget planprogram og kommunedelplan.

Oppdraget ble lyst ut i hele EØS-området. Oppgaven var å finne og å få vedtatt en korridor som gjør det mulig å realisere et samfunnsøkonomisk lønnsomt prosjekt, og det skulle drives frem en åpen og effektiv planprosess med god mulighet for medvirkning, slik plan- og bygningsloven krever. Tilbydere ble bedt om å dokumentere sine kvalifikasjoner og pris, og ellers presentere en kort og overordnet beskrivelse av løsningen. Øvre ramme var 65 millioner kroner.

Nye Veier gikk inn i konkretiseringsfasen med én konstallasjon, Asplan Viak / Rambøll, og greide å komme til enighet med denne. Hadde en ikke lyktes med dette, var planen å gå videre med aktøren som ble rangert som nummer to.

I tråd med modellen etablerte Nye Veier en slank organisasjon med begrensede ressurser til å følge opp arbeidet.

#### MANGLENDE AVKLARINGER SKAPTE PROBLEMER I STARTEN

Selv om representanter for både oppdragsgiver og rådgiver hadde lang erfaring fra veisektoren, ga manglende erfaring med BVP en del utfordringer – særlig i oppstartsfasen. Flere forhold av betydning for avgrensningen av oppdraget var ikke avklart, noe som skapte utfordringer ettersom rådgiver hadde tegnet en fastpriskontrakt. Rådgiver opplevde at forventningen til innhold og omfang av dokumentasjon og analyser var delvis mer omfattende enn hva de hadde beskrevet i tilbudet.

For det første var det en del elementer knyttet til organiseringen av (det interkommunale) plansamarbeidet som ikke var på plass da rådgiver startet arbeidet. Videre var ikke målformuleringene for planprosjektet tilstrekkelig forankret hos deltakerne i det interkommunale plansamarbeidet ved oppstart. Det ble rådgivers oppgave å gå en ekstra runde med kommunene for å få dette på plass, noe som skulle vise seg svært nyttig, og kanskje avgjø-

rende for kommunenes tillit til rådgiver i den videre prosessen.

I ettertid ser man at det er krevende å definere et planprosjekt innen rammen av en fastpriskontrakt, fordi en kommunedelplanprosess ofte er uforutsigbar med hensyn til utredningsbehov og hva som må gjøres både ved oppstart og underveis i prosessen.

#### ROLLENE MÅTTE TYDELIGGJØRES ETTER OPPSTART

Formelt var Nye Veier ansvarlig prosjekteier for planprosjektet og formell forslagsstiller, mens rådgiver hadde ansvar for faktisk utarbeidelse av planforslaget, planfaglige vurderinger og gjennomføringen av planprosessen i henhold til plan- og bygningsloven. Dette innebar vesentlige endringer i forhold til rollefordelingen i mer tradisjonelle planprosjekter, hvor rådgiver har en langt mer begrenset rolle og er uten makt.

Dette var uvant i starten, ikke minst for oppdragsgiver, som opplevde at de ikke fikk nok informasjon og opplevde det ubehagelig å sitte i baksetet. Rådgiver på sin side følte seg utidig kontrollert og mente at oppdragsgiver, når de først hadde valgt BVP-modellen, burde stole på at rådgiveren ville gjøre jobben. Dette er i tråd med tidligere litteratur som har pekt på at rollene er uvante, og at det er lett å falle inn i gamle roller. I caseprosjektet ga dette seg uttrykk i krevende samhandling og kommunikasjon mellom partene, men situasjonen bedret seg over tid. Etablering av effektive samhandlingsrutiner, blant annet i form av det som ble betegnet som forankringsrutiner, var et sentralt virkemiddel for å tydeliggjøre Nye Veier som ansvarlig prosjekteier sitt behov for informasjon, involvering og oppfølging. Ikke minst var dette viktig for å støtte opp under det formelle beslutningshierarkiet, hvor Nye Veier skal ha planprogram og planforslag til gjennomsyn og lagring før det går videre til offentlig ettersyn og høring.

I intervjuene ble det også stilt spørsmål ved om ikke prosjekteier i et planprosjekt bør være mer aktive enn det BVP-prosessen tilsier at de skal være. Kanskje er det rett og slett ikke mulig å sitte stille i baksetet når man formelt er ansvarlig for et prosjekt som involverer så mange aktører med til dels ulike interesser.

#### STERKE TILLITSRELASJONER BLE EN SUKSESSFAKTOR

Prosjektet hadde høy kompleksitet ved at det involverte åtte kommuner og en lang rekke interessenter.

Innledningsvis var det stor usikkerhet hos oppdragsgiver om hvorvidt rådgiver ville være i stand til å håndtere dette på en effektiv måte slik at man lyktes med å oppnå prosjektets mål. Tillit og samhandling i en tidlig fase ble derfor viktig.

Relasjonsbaserte modeller som BVP forutsetter sterk tillit mellom oppdragsgiver og leverandør. I den tidlige fasen av prosjektet var det som nevnt tydelige utfordringer i samarbeidet, men gjennom konkrete grep lyktes man etter hvert med å utvikle tillitsbaserte relasjoner. Dette skulle vise seg helt nødvendig for å kunne gjennomføre en effektiv planprosess. Tett samarbeid og uformell kontakt mellom oppdragsleder hos rådgiver og prosjektleder hos Nye Veier ble spesielt viktig og kom blant annet til uttrykk i samarbeidet sommeren 2019, som var tidskritisk for arbeidet med avklaring av innsigelser fra de offentlige høringsinstansene.

Både Nye Veier og rådgiver ga uttrykk for at det var krevende (kanskje ikke mulig) å spesifisere en tydelig samhandlingsmodell i forkant. Dette er relasjoner som krever en åpen og proaktiv holdning fra begge parter til å lære av erfaringer underveis, for å skape effektive samhandlingsformer.

#### DET AMBISJØSE TIDSMÅLET BLE INNFRIDD, MEN DET ER UKLART HVILKE RESULTATER BVP HAR HATT FOR ØVRIG

Kommunedelplanen ble vedtatt i alle de berørte kommunene innen cirka 1,5 år, i tråd med målsettingen. Tidsmålet ble i stor grad styrende for prosessene, ettersom rådgiver ble målt på dette. BVP-modellen og fastpriskontrakten var sannsynligvis et viktig grunnlag og drivkraft for fremdriften i planprosjektet. BVP-kontrakten ga rådgiverne et større handlingsrom i planprosessen enn de var vant med, som bidro til mer direkte kontakt med sentrale aktører, ikke minst ordførerne, som var sterkt involvert i planprosessen. Dette ga økt mulighet til innspill og raske tilbakemeldinger, spesielt fra politiske beslutningstakere, som gjorde at beslutningsrelevant informasjon tidlig kunne trekkes inn i planarbeidet basert på direkte kommunikasjon.

Et annet mål var knyttet til utbyggingskostnad ved valgt løsning. Man greide å redusere kostnadsanslaget betydelig fra det som var oppgitt i stortingsmeldingen om Nye Veier. Forskerne stiller imidlertid spørsmål ved om anslaget i meldingen var vel høyt, og noterer



at kostnadsnivået ikke er lavere enn for andre motorveiprojekter i Norge.

Målet om et samfunnsøkonomisk lønnsomt prosjekt fikk stor betydning i prosessen. Flere av de involverte ga uttrykk for at denne planprosessen skilte seg fra andre planprosjekter ved at det hele veien ble kommunisert utad, både fra rådgiver og Nye Veier, at positiv netto nytte er en forutsetning for at prosjektet skal realiseres. Det fikk konsekvenser for hvilke veilinjer som ble ansett som aktuelle med hensyn til både nytte og kostnad. Likevel kom en ikke i mål med dette. Prosjektet er fremdeles svært ulønnsomt, med en samlet negativ netto nytte på under seks milliarder kroner. Det har sannsynligvis samme årsak som at en stor andel av andre norske veiprojekter er ulønnsomme. Byggekostnadene er høye, og nytten i form av redusert reisetid og økt trafikk-sikkerhet er relativt liten. De beste veiprojektene, som ga betydelige reisetidsbesparelser, er bygget for lengst. Dagens prosjekter kan i beste fall gi relativt marginale endringer. Trafikksikkerheten på norske veier er også helt i verdensklasse. I 1970 omkom 560 personer i trafikken. De siste årene har ned mot 100 omkommet per år, til tross for en mangedobling av trafikken. Bedre veier kan fortsatt ha stor betydning for trafikksikkerheten, men for reisetid er forbedringen i de fleste tilfeller marginal.

Det er vanskelig å si hva rådgiver kunne gjort annerledes, og hvilket potensial BVP-modellen har til å sikre lønnsomhet, all den tid premisset om firefelts motorvei lå fast.

Til slutt lå det en forventning om at BVP-modellen også ville inspirere rådgiverne til innovative grep. Forskerne så noen elementer av dette, ikke minst ved utstrakt bruk av digitale verktøy. Samtidig var potensialet trolig noe begrenset, ettersom det er snakk om prosesser som i stor grad er lovstyrte.

**STOR VEKT PÅ FREMDRIFT KAN GÅ UT OVER KVALITET**  
Aktørene opplevde betydelige utfordringer knyttet til tidspress i prosjektet. Dette skapte stor arbeidsbelastning for rådgiverne, noe som i enkelte sammenhenger utfordret deres faglige integritet, og som også førte til knapp saksbehandlingstid for forvaltningsinstansene. Ikke minst skapte det betydelig frustrasjon for kommunene, som opplevde at de fikk hastverk med å gjenomgå materialet.

Kommunene har avgjørende innflytelse på fremdriften i kommunedelplanprosesser, idet det er kommunene som i utgangspunktet skal vedta planen(-e). Hvis de ikke gjør det, må enten forslagsstiller endre planene eller planen eventuelt vedtas av Kommunal- og moderniseringsdepartementet etter forutgående mekling. Nye Veier som forslagsstiller har også et pressmiddel ved at de selv avgjør om de skal utvikle planene i form av et konkret utbyggingsprosjekt. Dette kan gi forskjellig utfall med aktører med ulik grad av press, men hvor det kan være krevende å oppnå den formen for konsensus som plan- og bygningsloven i utgangspunktet sikter mot.

Rådgiverne la stor vekt på medvirkning for å utvikle sitt lokale kunnskapsgrunnlag, blant annet gjennom en digital medvirkningskanal. Samtidig kan man stille spørsmål ved om en digital portal og rask fremdrift ivaretar hensynet til medvirkning for alle innbyggere og interessegrupper. Kommunedelplanen ble til slutt vedtatt innenfor tidsrammen i alle kommuner, noe som tyder på at planprosessen ble oppfattet som legitim, og at planresultatet var lokalt forankret i kommunene.

Det er likevel viktig å ta med seg i senere planprosesser at selv om man vektlegger fremdrift, må også hensynet til medvirkning og planfaglig kvalitet ivaretas på en god måte. Hvis dette ikke er godt nok ivarett, vil det kunne medføre utfordringer i den etterfølgende reguleringsplanfasen.

#### KREVENDE FOR RÅDGIVER MED MANGE FAGLIGE OG POLITISKE INNSPILL I ET KOMPLEKST PROSJEKT

I henhold til kontrakten har rådgiverne det faglige ansvar for planforslaget. Samtidig fikk de et stort ansvar for å håndtere grensesnittet mellom Nye Veier som oppdragsgiver, de politiske og administrative forvaltnings- og innsigelsesmyndighetene i det interkommunale samarbeidet, og seg selv som faglig ansvarlig. I løpet av prosessen opplevde rådgiverne tilfeller hvor deres faglige integritet ble utfordret av andre aktører i planprosessen. Dette handlet i stor grad om forankring av planinnhold hos de involverte partene og førte til at rådgiver ble bedt om å gjøre endringer uten at dette samsvarte med egne faglige vurderinger. Det kan i verste fall ha ført til ansvarsapulverisering.

Tradisjonelt har innleide rådgivere i planprosesser vært vant til å kunne lene seg på kompetansen hos oppdragsgiver (Statens vegvesen), med en tydeligere

faglig rolle som prosjekteier og kvalitetssikrer av arbeid innen ulike fagdisipliner. Innen BVP-modellen hadde rådgiverne det faglige ansvaret, noe som kunne innebære utfordringer i grensesnittet mot oppdragsgiver og andre aktører.

#### KONTRAKTPARTENES SAMLEDE ERFARING

Basert på oppsummeringen fra en felles evaluerings-samling mellom rådgiverne og Nye Veier i etterkant av planprosjektet går det frem at begge parter totalt sett var fornøyd med gjennomføringen av planprosessen og samarbeidet mellom dem slik det utviklet seg. Flertallet av de involverte hos rådgiver oppga at de ønsket å jobbe med tilsvarende prosjekter. To av nøkkelpersonene oppsummerte etter ferdigstillingen at hovedårsaken til at prosjektet har gått så bra, er at de jobbet med å øke forståelsen for BVP og hvilke nye rolleavklaringer dette innebærer. De innførte også rutiner som sikret at Nye Veier kunne få trygghet for produksjonen uten å detaljstyre den. De forsøkte videre å avklare forventninger til de ulike leveransene på forhånd. Det gjorde de også i det interkommunale samarbeidet, selv om det ikke ble direkte skrevet ned som rutiner.

## 5 KONKLUSJON

Denne artikkelen har drøftet hvor egnet BVP er som virkemiddel for å øke lønnsomhet og måloppnåelse i offentlige prosjekter. Vi har brukt et større veiprojekt som case der selskapet Nye Veier nylig har utarbeidet en kommunedelplan for en lengre strekning av E18 gjennom Agder.

Vi definerte to forskningsspørsmål innledningsvis.

#### ER BVP ET EGNET VIRKEMIDDEL FOR Å ØKE DEN SAMFUNNSØKONOMISKE LØNNSOMHETEN I OFFENTLIGE PROSJEKTER?

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet er en viktig ambisjon i mange veiprojekter, men flere studier har vist at effektiviteten er lav når det gjelder både utvelgelse og gjennomføring av prosjekter. Denne studien har vist at BVP kan skjerpe oppmerksomheten om de elementene som øker lønnsomheten i et prosjekt, men at innkjøpsformen i seg selv ikke er avgjørende for lønnsomhet eller ikke.

Til tross for at det ble lagt stor vekt på lønnsomhet i hele prosessen, lyktes man ikke med å øke estimert lønnsomhet. Konseptvalget, firefelts motorvei, var hele

tiden premissgivende, og med høye byggekostnader og et relativt lavt trafikknivå vil det være svært krevende å oppnå lønnsomhet i dette prosjektet. Kontraktsformen endrer ikke på det.

Det illustrerer en generell lærdom fra prosjekt-faget om at tidligfasen er avgjørende for at et prosjekt skal lykkes. Hvis målet er samfunnsøkonomisk lønnsomhet, er det tidlige konseptvalget mye viktigere enn hvor veien skal gå, eller på hvilken tomt en skole skal plasseres. Har man valgt feil konsept, spiller det liten rolle hvor god detaljplanleggingen og prosjektgjennomføringen er.

BVP modellen førte til at rådgiver fikk et klart og avgrenset mandat med samfunnsøkonomisk lønnsomhet i fokus. Selv om man ikke lyktes med å utforme et lønnsomt prosjekt, kan man ikke uten videre si at forsøket var mislykket, all den tid man ikke vet hva resultatet hadde blitt hvis oppdragsgiver selv hadde styrt prosessen basert på en mer tradisjonell kontraktsform.

#### ER BVP EN EGNET KONTRAKTSFORM I PROSJEKTER MED MANGE INTERESSENER OG SKIFTENDE OMGIVELSER?

Kontrakten mellom oppdragsgiver og rådgiver var basert på fastpris. For en ny aktør og slank organisasjon kan det være mye som taler for at en slik strategi er fornuftig, ettersom det uansett er umulig å detalj-spesifisere oppdraget, samt at rådgiverfirmaene har betydelig kompetanse og erfaring som man ikke uten videre kan dra nytte av gjennom å detalj-spesifisere oppdraget. De samlede erfaringene fra forsøket er da også relativt gode. Ikke minst er det mye som tyder på at den raske prosessen kan tilskrives kontraktstrategien og de insentivene til fremdrift som rådgiver fikk.

Samtidig ser vi også noen utfordringer som kan tilskrives kontraktstrategien. Både kostnads- og tidsrammene for leveransene var klart definert gjennom kontrakten og ble dimensjonerende for arbeidsomfanget. Dette kan ha medført at rådgivernes vektlegging av tid og kostnad ble sterkere enn ønsket, noe flere av de lokale aktørene ga tilbakemeldinger om. I verste fall kan den planfaglige kvaliteten og hensynet til medvirkning bli skadelidende i slike tilfeller.

Dette var et komplekst planprosjekt, med åtte kommuner og en rekke innsigelsesmyndigheter involvert. Det skapte utfordringer for rådgiverne ved at proses-

sene ble uforutsigbare, og ved at de måtte håndtere ulike forventninger om leveranser fra ulike aktører i løpet av prosjektet. Det til tross for at alle kommunene strakk seg langt for å bli enige, ettersom de så sterkt ønsket ny vei. All denne kompleksiteten innebærer en betydelig risiko for rådgiver som må prises inn i kontrakten. Vi har ikke vurdert rådgivernes honorar spesifikt, men generelt er det å vente at kombinasjonen av fastpris og komplekse prosesser medfører en betydelig risikopremie.

#### GITT AT BVP ØNSKES ANVENDT I EN TIDLIGFASE, HVILKE ERFARINGER FRA DETTE CASEPROSJEKTET ER DET VIKTIG Å VÆRE OPPMERKSOM PÅ?

Blant de viktigste læringspunktene og suksessfaktorene vi vil trekke frem fra caseprosjektet, og som antas å ha relevans også for andre prosjekter, er:

- Oppdragsgiver må være godt forberedt og ha satt seg inn i hva BVP-modellen går ut på.
- Leverandøren må forstå hva rollen innebærer.
- Begge parter må investere i tillitsbyggende aktiviteter i en tidlig fase (herunder sikre at man har med de riktige ressurspersonene, ettersom personkjemi er viktig).
- Rollene må være tydelige og avklarte fra starten, herunder også rollene og rettighetene til de øvrige aktørene som medvirker i prosessen – og det må legges inn krav om tilstrekkelig med tid til at alle blir hørt.
- Rollen til oppdragsgiver i et planprosjekt krever mer styring og oppfølging underveis i prosessen enn det som ligger i BVP, ut fra planprosessens logikk

og behov for synlighet og beslutninger underveis i planprosessen.

- Transparens og åpenhet er viktig for tilliten, ikke minst for å unngå at beslutninger som grenser mot å være politiske, tas i lukkede rom.

Innkjøpsprosesser er avgjørende for alle prosjekters lønnsomhet og gjennomføring. Som vi har vært inne på i denne artikkelen, er det ikke likegyldig hvordan dette gjøres. BVP kan være et egnet virkemiddel hvis markedet har større kompetanse enn oppdragsgiver, og hvis leverandører kan gis de rette insentivene. Lærdommene fra denne studien kan derfor være relevante også for andre prosjekter.

Denne studien har sett på en kommunedelplanprosess som er en viktig del av store utbyggingsprosjekter, men gode planer gir ingen garanti for gode resultater. Før utbygging eventuelt kan skje, må planen detaljeres i form av en reguleringsplan. Utbygging innebærer også usikkerhet om kostnader og fremdrift. Bruker- og samfunnseffekter realiseres over en periode på opptil flere tiår. Det understreker viktigheten av etterevaluering som kan gi kunnskap om faktisk lønnsomhet og måloppnåelse. Følgeforskning som presentert i denne artikkelen er en form for undersevaluering. Det vil være svært relevant å benytte den omfattende dokumentasjonen som er produsert i denne studien, i videre oppfølging av dette prosjektet. Å gjennomføre tilsvarende studier av andre prosjekter med sikte på læring og kunnskapsoverføring på tvers av prosjekter, vil også være en relevant bruk av de metodene som er utviklet i denne studien. M

#### REFERANSER

- Aarseth, M. (2017). *Innføring og bruk av prestasjonsinnkjøp i Norge* [Masteroppgave]. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Børve, S., Rolstadås, A., Andersen, B. & Aarseth, W. (2017) Defining project partnering. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 666–699.
- Christensen, T. (2009). *The Norwegian front-end governance regime of major public projects – a theoretically based analysis* (Concept-rapport nr. 23). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Haaskjold, H., Andersen, B. & Langlo, J. A. (2020). In search of empirical evidence for the relationship between collaboration and project performance. *Journal of Modern Project Management*, 22(7).
- Lædre, O. (2012). *Gjøre det selv eller betale andre for jobben. Byggherrens valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt* (Concept temahefte nr. 3). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Lædre, O. (red.) (2020). *Kontraktstrategi. En antologi*. Trondheim: Ex Ante akademisk forlag.

- Nevstad, K., Børve, S., Karlsen, A. Th. & Aarseth, W. K. (2018). Understanding how to succeed with project partnering. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 1044–1065.
- Nye Veier. (2018). *Kommunedelplan for E18 Dørdal–Grimstad. Planprogram*. Kristiansand: Nye Veier.
- Nye Veier. (2019). *Samlerapport konsekvensutredning E18 Dørdal–Grimstad. Sammenstilling av samfunnsøkonomisk analyse og anbefaling*. Kristiansand: Nye Veier.
- Ramstad, L. S., Welde, M., Flyen, C., Finne, H. & Andersen, B. (2020). *Følgforskning av planprosjektet E18 Dørdal–Grimstad* (Concept arbeidsrapport). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Rijdt, J. van de, Santema, S. C. & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement – prestasjonsinnkjøp*. Oslo: Rådgivende Ingeniørers Forening.
- Samferdselsdepartementet. (2015). *På rett vei. Reformen i vei-sektoren* (Meld. St. 25 (2014–2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-25-2014-2015/id2406847/>
- Snippert, T., Witteveen, W., Boes, J. & Voordijk, J.T. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: the Best Value approach. *Construction Management and Economics*, 33(7), 569–586.
- Stene, T., Lædre, O. & Andersen, B. (2016). *Samspill i gjennomføring av byggeprosjekter. Former for samspill og effekter* (SINTEF-rapport A27511). Trondheim: SINTEF.
- Torp, O., Magnussen, O. M., Olsson, N. & Klakegg, O. J. (2006). *Kostnadsusikkerhet i store statlige investeringsprosjekter* (Concept-rapport nr. 15). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Welde, M. (2014). *Kostnadsutvikling i vegprosjekter underlagt KS2 – fra første offisielle omtale til ferdigstillelse* (Concept arbeidsrapport). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Welde, M. (2016). *Kostnadsutvikling i store statlige investeringsprosjekter fra KS1 til KS2* (Concept arbeidsrapport). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Welde, M., Dahl, R. E., Torp, O. & Aass, T. (2018). *Kostnadsstyring i entreprisekontrakter* (Concept-rapport nr. 55). Trondheim: Ex Ante akademisk forlag.
- Welde, M., Eliasson, J., Odeck, J. & Börjesson, M. (2013). *Planprosesser, beregningsverktøy og bruk av nytte-kostnadsanalyser i vegsektor. En sammenlikning av praksis i Norge og Sverige* (Concept rapport nr. 33). Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.