

Konkurransepreget dialog i den norske anleggsbransjen

Frida Grønhaug Ottemo

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: juni 2017

Hovedveileder: Ola Lædre, IBM

Medveileder: Paulos Abebe Wondimu, BAT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Oppgavens tittel: Konkurranspreget dialog i den norske anleggsbransjen	Dato: 10.06.2017 Antall sider 108 (inkl. bilag):		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Frida Grønhaug Ottemo			
Faglærer/veileder: Ola Lædre			
Biveileder: Paulos Abebe Wondimu			

Ekstrakt

Konkurranspreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som ble implementert i Norge i 2007 basert på EU-direktivet EF/18/2004. Den nye anskaffelsesforskriften som trådte i kraft 01. januar 2017, presenterer flere vilkår for bruk av konkurranspreget dialog. To av vilkårene for at prosedyren kan tas i bruk, er dersom anskaffelsens karakter, kompleksitet, rettslige eller finansielle sammensetning er tilknyttet risiko, eller at oppdragsgiver ikke er i stand til å utforme en tilstrekkelig presis kravspesifikasjon. Gjennom dialog får entreprenør mulighet til å bruke sin kompetanse og erfaring til å utvikle en løsning som tilfredsstillter prosjektets behov. Masteroppgaven skal besvare følgende tre forskningsspørsmål: Hvordan gjennomføres konkurranspreget dialog?; Hva er erfaringene fra konkurranspreget dialog ved E6 Helgeland Sør?; Hvordan kan prosedyren forbedres for byggherre og entreprenør i fremtiden?

Innhenting av det empiriske materialet i masteroppgaven er basert på en kvalitativ metode. Det ble utført et innledende litteraturstudie og dokumentstudie, samt 14 semistrukturerte intervjuer. Tre av intervjuene var av generell karakter med nøkkelpersoner fra Statens vegvesen og de resterende 11 intervjuene var case-spesifikke med representanter fra byggherre og entreprenører. Masteroppgaven avgrenses til å studere E6 Helgeland Sør med Statens vegvesen som byggherre, et vegprosjekt underlagt lov om offentlige anskaffelser.

Forskningen kartlegger gjennomføringen av konkurranspreget dialog og erfaringer fra prosessen ved vegprosjektet E6 Helgeland Sør. Studiet avdekker at Statens vegvesen har tatt i bruk prosedyren i kun seks norske vegprosjekt, til tross for at prosedyren har eksistert i markedet et tiår. Selv om erfaringene med bruk av konkurranspreget dialog er begrenset, viser casestudiet at prosedyren skaper verdi i form av tidlig interaksjon mellom aktørene, redusert risiko, optimaliserte løsninger og en helhetlig prosjektplanlegging. De semistrukturerte intervjuene identifiserer en rekke utfordringer ved prosedyren. Byggherre og entreprenør opplever blant annet krevende forhold ved tildelingskriteriene, en begrensende reguleringsplan, vektning av underkriterier og vurdering av endelig tilbud. Det blir lagt vekt på å drøfte hovedutfordringene for så å anbefale tiltak for å møte dem på en hensiktsmessig måte.

Ved å kartlegge gjennomføringen av konkurranspreget dialog og fremlegge byggherrens og entreprenørenes erfaring, vil denne masteroppgaven forhåpentligvis bidra til å utvikle praksisen og bedre fremtidige prosjektresultater.

Nøkkelord

1. Konkurranspreget dialog
2. Offentlige anskaffelser
3. E6 Helgeland Sør
4. Tildelingskriterier

Frida G. Ottemo

Frida Grønhaug Ottemo

DEL 1: MASTEROPPGAVE-RAPPORT

FORORD

Denne masteroppgaven representerer det individuelle arbeidet i kurset TBA4910 Prosjektledelse, masteroppgave. Masteroppgaven er utformet våren 2017, ved Institutt for bygg, anlegg og transport ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), i samarbeid med Statens vegvesen. Oppgavens omfang er 30 studiepoeng og markerer slutten på et femårig studieløp på Bygg- og Miljøteknikk ved NTNU i Trondheim.

I samarbeid med veileder Ola Lædre ble det besluttet å skrive prosjekt- og masteroppgave om anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog. Bakgrunnen for å skrive om temaet er min interesse for prosjektledelse og det faktum at konkurransepreget dialog er en relativt ny og lite praktisert prosedyre med et gryende potensial. Det har vært inspirerende å møte nøkkelpersoner fra bransjen. Deres engasjement vedrørende konkurransepreget dialog har gitt meg motivasjon til å skrive en masteroppgave som kan bidra til å videreutvikle prosedyren.

Masteroppgaven er delt inn tre deler, hvor del 1 presenterer en masteroppgave-rapport som er utformet som en tradisjonell masteroppgave, del 2 en vitenskapelig artikkel og del 3 vedlegg. Den vitenskapelige artikkelen har tittelen ”Competitive Dialogue – Experiences with the award criteria” og har som formål å bidra til konferansen ”International Project Management Association (IPMA) World Congress” i Kasakhstan høsten 2017.

Først vil jeg takke de 14 representantene fra byggherre og entreprenør som stilte opp til intervju. Deres erfaringer og synspunkt har vært verdifull data for å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål. Jeg vil gjerne takke min hovedveileder Ola Lædre for veiledning, hjelp og gode innspill det siste året. Videre vil jeg rette en stor takk til doktorgradsstudenten Paulos Abebe Wondimu for et flott samarbeid vedrørende den vitenskapelige artikkelen, de semistrukturerte intervjuene, og hjelp til å finne relevante kilder. Jeg vil også takke mine medstudenter på kontor 1-001 for en super avslutning på masterstudiet. Tilslutt vil jeg takke mamma for nyttige råd og korrekturlesing.

Trondheim, juni 2017

Frida G. Ottemo

Frida Grønhaug Ottemo

SAMMENDRAG

Konkurransepreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som ble introdusert i Norge i 2007 og er basert på EU-direktivet EF/18/2004. Den nye anskaffelsesforskriften som trådte i kraft 01. januar 2017, presenterer flere vilkår for bruk av konkurransepreget dialog. To av vilkårene for at prosedyren kan brukes, er dersom anskaffelsens karakter, kompleksitet, rettslige eller finansielle sammensetning er tilknyttet risiko, eller at oppdragsgiver ikke er i stand til å utforme en tilstrekkelig presis kravspesifikasjon.

Proseduren gjør det mulig for byggherre å ha dialog med prekvalifiserte entreprenører før kontraktstildeling. Gjennom dialog får entreprenør mulighet til å bruke sin kompetanse til å utvikle en løsning som tilfredsstillers prosjektets behov. Når dialogfasen er over vurderer byggherre endelig tilbud basert på forhåndsbestemte tildelingskriterier og tildeler kontrakt til det økonomisk mest fordelaktige tilbudet. Masteroppgaven skal besvare følgende tre forskningsspørsmål: Hvordan gjennomføres konkurransepreget dialog?; Hva er erfaringene fra konkurransepreget dialog ved E6 Helgeland Sør?; Hvordan kan prosedyren forbedres for både byggherre og entreprenør i fremtiden?

Innhenting av det empiriske materialet i masteroppgaven er basert på en kvalitativ metode. Det ble utført et innledende litteraturstudie, 14 semistrukturerte intervjuer og et casestudie. Tre av intervjuene var av generell karakter med nøkkelpersoner fra Statens vegvesen og de resterende 11 intervjuene var case-spesifikke med representanter fra byggherre og entreprenører. Masteroppgaven avgrenses til å studere E6 Helgeland Sør med Statens vegvesen som byggherre, et vegprosjekt underlagt lov om offentlige anskaffelser.

Forskningen kartlegger gjennomføringen av konkurransepreget dialog og erfaringer fra prosessen ved vegprosjektet E6 Helgeland Sør. Statens vegvesen har tatt i bruk prosedyren i kun seks av sine prosjekter, til tross for at prosedyren har eksistert i markedet et tiår. Studiet viser at prosedyren skaper verdier som tidlig interaksjon mellom aktørene, redusert risiko, optimaliserte løsninger og en helhetlig prosjektplanlegging. De semistrukturerte intervjuene identifiserer også en rekke utfordringer ved prosedyren. Byggherre og entreprenør opplever blant annet krevende forhold ved fastsetting av tildelingskriteriene, en begrensende reguleringsplan, vektning av underkriterier og vurdering av endelig tilbud. Det blir lagt vekt på å drøfte hovedutfordringene for så å anbefale tiltak for å møte dem på en hensiktsmessig måte. Ved å kartlegge gjennomføringen av konkurransepreget dialog og fremlegge byggherrens og entreprenørenes erfaring vil denne masteroppgaven forhåpentligvis bidra til å utvikle praksisen og bedre fremtidige prosjektresultater.

Masteroppgaven består av 1) en masteroppgave-rapport, 2) en vitenskapelig artikkel og 3) vedlegg. Den vitenskapelige artikkelen er sendt til konferansen "International Project Management Association (IPMA) World Congress" i Kasakhstan høsten 2017.

SUMMARY

The Competitive Dialogue is a procurement procedure that was introduced in Norway in 2007 and is based on the European parliament Directive 2004/18/EC. The new procurement regulation in Norway that came into force on January 1, 2017, presents several terms for use of the Competitive Dialogue procedure. Two of the prerequisites are the procedure can be used if the complexity, legal or financial composition of the procurement is associated with risk, or that the client is unable to design a sufficiently precise requirement specification.

The procedure enables the client to have a dialogue phase with pre-qualified contractors before awarding the contract. The contractors get the opportunity to use their competence and experience to develop a solution that meets the project's needs. When the dialogue phase is over, the client evaluates the tenders based on pre-defined and project specific award criteria and awards a contract to the most economically advantageous tender. This thesis will answer the following three research questions: How is Competitive dialogue conducted?; What are the experiences of Competitive Dialogue at E6 Helgeland South?; How can the procedure be improved for both the builder and entrepreneur in the future?

In addition to an initial literature study and a document study, 14 semi-structured interviews were carried out. Three of these were general in nature with the contracting authority Norwegian Public Roads Administration (NPRA) and 11 were case-specific with client and contractor representatives. This research maps the procedure and experiences from the infrastructure project E6 Helgeland South with NPRA as a client.

The study reveals that the NPRA has implemented the procedure in only six infrastructure projects, despite the fact that the procedure has existed in the market for a decade. Although limited experiences with the procedure, the case study shows that the procedure creates value in form of early interaction between the actors, reduced risk, optimized solutions and a comprehensive project planning. The semi-structured interviews also identify a number of challenges in the process. Both the client and the contractor are experiencing demanding conditions regarding the award criteria, a limiting regulatory plan, weighting of sub-award criteria and evaluation of final tenders. This study will discuss the identified challenges in order to present some recommendations in the end. By mapping the implementation of Competitive Dialogue and presenting the experience of the client and contractor, this thesis will hopefully help develop the practice and improve future project results.

This master thesis consists of 1) a master thesis report, 2) the academic paper and 3) appendices. The academic paper has been submitted to the 30th IPMA World Congress, a conference in Kazakhstan, autumn 2017.

INNHOLDSFORTEGNELSE

DEL 1: MASTEROPPGAVE-RAPPORT	I
Forord.....	III
Sammendrag	V
Summary	VII
Innholdsfortegnelse	IX
Figurliste.....	X
Tabelliste.....	X
1 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Kunnskapsgapet.....	3
1.3 Forsknings spørsmål	4
1.4 Avgrensning av oppgaven	5
1.5 Disposisjon	6
2 Metode	7
2.1 Forskningsmetode.....	7
2.1.1 Kvantitativ og kvalitativ metode	7
2.1.2 Valg av metoder.....	8
2.1.3 Evaluering av metoder.....	8
2.2 Arbeidsfordeling	9
2.2.1 Masteroppgave-rapport.....	9
2.2.2 Vitenskapelig artikkel.....	9
2.3 Litteraturstudie.....	10
2.4 Casestudie.....	14
2.4.1 Casebeskrivelse	14
2.4.2 Semistrukturerte intervjuer	16
2.4.3 Dokumentasjonsstudie.....	19
2.4.4 Kvalitetssikring.....	21
3 Teoretisk Rammeverk.....	22
3.1 Offentlige anskaffelser	22
3.1.1 Lov og regelverk.....	23
3.1.2 Klagenemnda for offentlige anskaffelser	23
3.2 Anskaffelsesprosedyrer	24
3.3 Gjennomføringsmodeller.....	27
4 Resultater og diskusjon	30
4.1 Gjennomføring av konkurransepreget dialog	30
4.1.1 Forberedelsesfase.....	31
4.1.2 Dialogfase.....	35
4.1.3 Tilbudsfase.....	36
4.1.4 Utførelsesfase	39
4.2 Erfaringer fra gjennomføring av konkurransepreget dialog	40
4.2.1 Forberedelsesfase.....	40
4.2.2 Dialogfase.....	43
4.2.3 Tilbudsfase.....	50
4.2.4 Utførelsesfase	55
4.3 Anbefalinger for fremtidig bruk	57
4.3.1 Forberedelsesfase.....	57
4.3.2 Dialogfase.....	58

4.3.3	Tilbudsfase.....	61
4.3.4	Utførelsesfase	64
5	Konklusjon	65
5.1	Gjennomføring av konkurransepreget dialog.....	65
5.2	Erfaringer fra gjennomføring av konkurransepreget dialog.....	66
5.3	Anbefalinger for fremtidig bruk	69
6	Videre arbeid.....	72
	Referanser	73
	DEL 2: VITENSKAPELIG ARTIKKEL.....	1
	Competitive dialogue – Experiences with the award criteria.....	3
	DEL 3: VEDLEGG.....	I
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	II
	Vedlegg 2: Litteraturstudie.....	VII
	Vedlegg 3: Workshop	XI

FIGURLISTE

Figur 1	Validitet og reliabilitet (Samset, 2014).....	9
Figur 2	E6 Helgeland Sør og dens syv parseller (Statens vegvesen, 2015b)	14
Figur 3	Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog (Ottemo, 2017)	30
Figur 4	Kvalifikasjonsbasert vurdering versus prisbasert vurdering (Ottemo, 2017)	62
Figur 5	Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog (Ottemo, 2017)	65

TABELLISTE

Tabell 1	Konkurransepreget dialog i Statens vegvesen-prosjekter	2
Tabell 2	Masteroppgavens disposisjon.....	6
Tabell 3	VIKO's evalueringskriterier (VIKO, 2010)	12
Tabell 4	Prosjektoversikt E6 Helgeland Sør.....	14
Tabell 5	Terskelverdier og anskaffelsesprosedyrer	24
Tabell 6	Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog	30
Tabell 7	Poengskala brukt i vurdering av endelig tilbud.....	37
Tabell 8	Aktører og roller ved E6 Helgeland Sør.....	40
Tabell 9	Beskrivelse av utfordringer og hvilken aktør det gjelder	67
Tabell 10	Identifiserte utfordringer og anbefalinger	69

1 INTRODUKSJON

Introduksjonskapittelet presenterer bakgrunnen for masteroppgaven og gir en innføring i konkurransepreget dialog. Kapittelet beskriver kunnskapsgapet og forskningsspørsmålene som ligger til grunn for studiet. Deretter kommer en redegjørelse av hvordan oppgaven avgrenses, og til slutt en leserveiledning med oppgavens disposisjon.

1.1 BAKGRUNN

I 2004 ble konkurransepreget dialog innført i EU sitt direktiv for klassisk sektor 2004/18/EF, for å muliggjøre dialog mellom innkjøper og leverandør i EU (Law, 2004). I følge Hoezen og Hillig (2008) ble prosedyren til som en resultat av at bransjen stilte krav til en ny prosedyre som tok hensyn til at prosjekter ble stadig mer komplekse og krevende. Dermed startet EU utformingen av en prosedyre som skulle videreutvikle ”konkurranse med forhandling”, men som ikke tillot forhandling etter tilbudsinnlevering. Difi (2015) presiserer at alle aspekter ved tilbudet kan drøftes underveis i dialogen, så lenge tilbyderne behandles likt. Det å åpne for en forhandling underveis i dialogen, men ikke etter tilbudsinnlevering, sikrer rettferdig markeds konkurranse. Prosedyren ble først introdusert som anskaffelsesprosedyre i Norge i januar 2007 (FOA, 2006) basert på det europeiske direktivet.

Regjeringen (2016) erklærte at 1. januar 2017 trådte et nytt norsk anskaffelsesregelverk i kraft. Regelverkets forskrift presenterer ulike vilkår for bruk av konkurransepreget dialog. FOA (2016) §13-2 beskriver at prosedyren kan tas i bruk dersom:

- oppdragsgivers behov ikke kan oppfylles uten at det må gjøres tilpasninger i eksisterende løsninger;
- anskaffelsen består av design eller innovative løsninger;
- anskaffelsens karakter, kompleksitet, rettslige eller finansielle sammensetning er tilknyttet risiko;
- oppdragsgiver er ikke i stand til å utforme en tilstrekkelig presis kravspesifikasjon;
- oppdragsgiver i en forutgående åpen eller begrenset anbudskonkurranse kun mottok uakseptable tilbud med avvik.

I tilfeller hvor et av vilkårene tilfredsstilles kan byggherre velge å gjennomføre anskaffelsen som en konkurransepreget dialog. Ved valg av prosedyren må byggherre utføre en behovsavklaring og utforme kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier som skal gjelde for gjennomføring av konkurransen. Deretter kunngjøres anskaffelsen med tilhørende prekvalifiseringsdokumenter som beskriver presist de ytelser kontrakten består av. Nasjonale og internasjonale entreprenører kan så vise sin interesse for å delta i

dialogen. Byggherre starter så prekvalifisering av interesserte entreprenører, hvor de som blir betraktet som mest egnet inviteres til å delta i dialogfasen i følge Difi (2015). Dialogen utføres i forkant av tilbudsinnlevering og underveis i dialogen kan alle sider ved kontrakt og løsning drøftes mellom partene. Ved endt dialog får entreprenørene oversendt fullstendig konkurransegrunnlag og utformer så sitt endelige tilbud.

Siden 2007 og frem til i dag har prosedyren blitt brukt i ulike norske sektorer som IKT, bygg og anlegg. Det velges videre å se på konkurransepreget dialog i anleggsbransjen, med Statens vegvesen som ledende aktør. Tabell 1 gir en oversikt over hvilke prosjekter Statens vegvesen har gjennomført konkurransepreget dialog på:

Tabell 1 Konkurranspreget dialog i Statens vegvesen-prosjekter

Prosjekt	Redegjørelse	Status
E6 Trondheim-Stjørdal	Veg- anleggsprosjekt	Utført
E39 Lavik-Oppedal	Utviklingskontrakt av energieffektiv ferje	Utført
Ferjefri E39 - Sognefjorden	Mulighetsstudie	Utført
Fylkesveg 32 - Lilleelvkrysset	Veg- og anleggsprosjekt	Under bygging
E6 Helgeland Nord	Veg- og anleggsprosjekt	Under bygging
E6 Helgeland Sør	Veg- og anleggsprosjekt	Under bygging

E6 Trondheim-Stjørdal Dagsone Vest er et prosjekt hvor det tidlig ble identifisert usikkerhet knyttet til utførelse av prosjektet, og det ble derfor tatt en avgjørelse om å ta i bruk konkurransepreget dialog. Da prosessen startet var det ingen tidligere erfaringer med prosedyren innad i vegvesenet, ei heller fra andre anleggsprosjekter. Dette førte til at prosjektet fikk status som pilotprosjekt i Statens vegvesen. I etterkant av prosessen utformet Statens vegvesen og Vegdirektoratet ”Rapport nr. 80 – Konkurranspreget dialog E6 Trondheim-Stjørdal” (Statens vegvesen, 2012). Denne rapporten har blitt viktig innad i vegvesenet for senere gjennomføring av prosedyren fordi den presenterer en praksis for konkurransepreget dialog som anskaffelsesform.

Rapporten beskriver hensikten for bruk av prosedyren som:

Hensikten med gjennomføring av konkurransepreget dialog var å utvikle gode samhandlingsforhold gjennom dialog i en tidlig fase av prosjektet, hvor deltakerne hadde mulighet til å bidra med utvikling og innovasjon knyttet til tekniske løsninger og prosjektgjennomføring (Statens vegvesen, 2012)

Som nevnt over er et av vilkårene for bruk av prosedyren at anskaffelsen inkluderer design eller innovative løsninger. Anleggsbransjen er en sektor som står overfor mange utfordringer i de kommende årene med tanke på den hyppige samfunnsutviklingen og økt transportetterspørsel. I en internrapport presiserer Statens vegvesen (2016) at transportsektoren blir stadig mer kompleks, teknologitung, flerfaglig og sammenkoblet.

Norge har dype fjorder, høye fjell og varierende grunnforhold, noe som krever nytenkning og planlegging for å oppnå god håndtering. Miljøet vil spille en viktigere rolle i tiden fremover, og det blir nødvendig at anleggsbransjen tar en del i det ”grønne skiftet” og utvikler bærekraftige prosjekter. I Nasjonal transportplan 2018-2029, har Statens vegvesen utviklet en strategi for flere prosjekter deriblant å realisere ferjefri E39 i løpet av 20 år. I tillegg skal det utvikles en hovedvegforbindelse mellom Øst- og Vestlandet i tillegg til å utvikle en motorvegplan mot 2050 (Transportetatene, 2016).

Denne innovasjonsstrategien har som formål å møte det økende behovet for innovasjon og nytenkning i den offentlige sektoren (Statens vegvesen, 2016). En av målsetningene i strategien er blant annet å satse på konkurransepreget dialog i flere anskaffelser og gjennomføre pilot-prosjekter. Det faktum at prosedyren er med i fremtidige strategier er en klar indikasjon på at konkurransepreget dialog vil bli mer og mer gjeldende. Dette vil igjen føre til en etterspørsel på et detaljert erfaringsgrunnlag og en utbedring av dagens praksis, noe oppgaven forhåpentligvis kan bidra til. Etterspørselen etter erfaringer og innsamling av disse illustrerer oppgavens kunnskapsgap.

Ved å lese igjennom masteroppgaven blir man introdusert til et teoretisk rammeverk og hvilke forskningsmetoder som er tatt i bruk. Teorigrunnlaget skal gjøre leseren i stand til å forstå funnene for videre diskusjon og konklusjon. Det viser seg at prosedyren har både positive og negative sider. Det er uenighet om hvor vellykket gjennomføringen av prosessen var i caseprosjektet. Det viser seg at ikke alle deltakerne er like fornøyde. Ved å studere funnene ser man at dialogen oppleves ulikt for de tre entreprenørene. Det er interessant å prøve og forstå hvorfor tilfellet er slik, når et av de viktigste premissene for konkurransen er likebehandling. Ved å lese hele masteroppgaven får man innblikk i de største utfordringene som oppstod i caseprosjektet og det blir avslutningsvis gitt anbefalinger for hvordan utfordringene kan møtes i fremtidige prosjekter.

1.2 KUNNSKAPSGAPET

Det finnes i dag begrenset med informasjon om konkurransepreget dialog i det norske markedet, til tross for at prosedyren har eksistert i et tiår. Prosedyren har hatt en beskjeden fremvekst og det er snevert med norske referanseprosjekter. Dette danner grunnlaget for kunnskapsgapet. Nederland er et land som har tatt i bruk konkurransepreget dialog i større grad enn Norge. Lenferink og Hoezen (2011) skriver i sin artikkel i 2010 at hele 15 infrastrukturprosjekter tok i bruk prosedyren. Derfor er det mer informasjon om prosedyren i et nederlandsk perspektiv enn norsk.

I norsk sammenheng er det kun rapport 80 med erfaringer fra pilotprosjektet E6 Trondheim-Stjørdal. Det finnes også relevante masteroppgaver som setter prosedyren på dagsorden. Det er særlig to masteroppgaver som bidrar til kunnskap om feltet. Den ene er utformet i 2010 av Anne Haugen og Therese Follestad med formål om å forske på

gjennomføring av prosedyren og dens bruk i bygg- og anleggsnæringen. Den andre masteroppgaven er skrevet av Håvard Vaaje i 2013 som fortsetter forskningsarbeidet til Haugen og Follestad ved å se om prosedyren har utviklet seg i løpet av tre år. Intensjonen til Vaaje er å sammenligne de norske aktørenes gjennomføring av prosedyren med den tenkte praksisen ved implementering av prosedyren i 2006.

For å utvikle prosedyren og åpne for bruken av den i fremtiden vil det være viktig å samle inn erfaringer fra bransjen. Denne masteroppgaven vil derfor bygge videre på forskningen til de overnevnte masteroppgavene og Statens vegvesens egne rapporter. Et mer utfyllende og bedre erfaringsgrunnlag, kan skape forståelse og tillit til prosedyren. Det å samle inn entreprenør- og byggherreerfaringer vil forhåpentligvis danne grunnlag til en anbefaling om mulige forbedringer av prosedyren.

1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Bakgrunnsbeskrivelsen er grunnpilaren for identifikasjon av spørsmål og utfordringer forfatteren brenner inne med. Da undertegnede ikke hadde kjennskap til prosedyren kom det tydelig frem at det var nødvendig å avgrense temaet. Derfor ble følgende tre forskningsspørsmål utformet:

- 1. Hvordan gjennomføres konkurransepreget dialog?*
- 2. Hva er erfaringene fra konkurransepreget dialog ved E6 Helgeland Sør?*
- 3. Hvordan kan prosedyren forbedres for byggherre og entreprenør i fremtiden?*

Som forskningsspørsmål 1 illustrerer, er det ønskelig at masteroppgaven skal kartlegge hvordan prosedyren gjennomføres. Videre i forskningsspørsmål 2 undersøkes byggherrens og entreprenørens erfaringer ved gjennomføring av konkurransepreget dialog i caseprosjektet E6 Helgeland Sør. Tilslutt blir det i forskningsspørsmål 3 utarbeidet anbefalinger til forbedringer ved fremtidig gjennomføring. Forskningsspørsmålene skal prøve å fylle det identifiserte kunnskapsgapet og bidra til mer informasjon om prosedyren i norsk sammenheng. Caset E6 Helgeland Sør fremstår som et representativt prosjekt for å besvare forskningsspørsmålene da det er det største vegprosjektet som har tatt i bruk konkurransepreget dialog i Norge. Ved å svare på hvordan konkurransepreget dialog gjennomføres, hvilke erfaringer som finnes og hva som kan forbedres for fremtidig bruk vil forhåpentligvis bransjen se potensialet til prosedyren. Ved å kartlegge erfaringer unngår man å utføre de samme feilene som i tidligere prosjekter og det kan bidra til en mer vellykket prosjektgjennomføring. Anbefalingene som utarbeides i forbindelse med det tredje forskningsspørsmålet skal forbedre dagens praksis og danne et grunnlag til at prosedyren blir mer håndterlig ved fremtidig gjennomføring.

1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN

Masteroppgaven vil beskrive konkurransepreget dialog og ta for seg teori og erfaringer med prosedyren. Det er naturlig å avgrense oppgaven slik at man kan gå dypere inn i visse aspekter ved temaet. Det er besluttet å se på prosjekter innenfor norsk anleggsbransje, som er underlagt lov om offentlige anskaffelser. Statens vegvesen er i dag en ledende aktør i den norske anleggsbransjen, og de har gjennomført konkurransepreget dialog på seks av sine prosjekter. For å få grundig og god kjennskap til hele prosessen og de involverte partene, skal det studeres kun et av Statens vegvesen sine prosjekter. Valg av case falt på prosjektet E6 Helgeland Sør.

Av de seks Statens vegvesen-prosjektene er fire veg- og anleggsprosjekt, et prosjekt er et mulighetsstudie og et annet et utviklingsstudie. Disse prosjektene dekker tre ulike segmenter der vegprosjektene retter seg mot entreprenørmarkedet, mulighetsstudiet mot rådgivermarkedet, og utviklingsstudiet mot rederinæringen. Prosjektene er veldig ulike, men tilnærmingen og gjennomføring av konkurransepreget dialog fremstår lik. Da masteroppgaven er begrenset av tid og ressurser studeres et vegprosjekt hvor byggherre etterspør kompetansen til entreprenørene.

For å kartlegge prosedyren og innhente erfaringer er det utført 1) et innledende litteraturstudie, 2) 14 semistrukturerte intervjuer og 3) et dokumentasjonsstudie. I litteraturstudiet blir både nasjonale og internasjonale kilder analysert. Videre i dokumentasjonsstudie undersøkes kun norske rapporter og kilder tilhørende caseprosjektet, da de fremkommer som relevante for å verifisere informasjon fra intervjuene, så vel som å avdekke feil. Derfor er den internasjonale litteraturen kun undersøkt i startfasen for å få et dypere innblikk i prosedyren. Da det tredje forskningsspørsmålet handler om hvordan prosedyren kan forbedres for fremtidig bruk, vil det være et hovedfokus på å identifisere utfordrende forhold ved prosessen og undersøke årsaken til dem. Det ble observert positive erfaringer ved gjennomføring av prosedyren, men disse blir ikke analysert i like stor grad som utfordringene.

Studiet er avgrenset ved kun å intervju representanter fra byggherre og entreprenør som deltok i dialogen. I en konkurransepreget dialog er det i midlertidig flere aktører som deltar. Det ville vært hensiktsmessig å intervju de rådgivende konsulentene, driftsoperatør og underleverandører som deltok i dialogmøtene. Deres oppfatning av prosessen og rollen de har i gjennomføring av prosedyren vil være interessant i videre arbeid.

Det er for omfattende å se på mer enn en sektor. Dermed er det naturlig å utelate prosjekter innenfor IKT og bygg. Fordi undertegnede har hatt jobb på anlegg over flere måneder og tidligere har samarbeidet med Statens vegvesen, er det praktisk å velge denne sektoren.

1.5 DISPOSISJON

Oppgavens disposisjon følger et oppsett presentert i NTNU sine ”Råd og Retningslinjer for rapportskriving ved Institutt for bygg, anlegg og transport” (Institutt for BAT, 2013). Inndeling av kapitler har en logisk rekkefølge som illustrert i Tabell 2:

Tabell 2 Masteroppgavens disposisjon

Kapittel	Beskrivelse
1. Introduksjon	Presenterer bakgrunn for tema, kunnskapsgapet, forskningsspørsmål, og studiets avgrensninger og leserveiledning.
2. Metode	Dokumenterer hvordan arbeidet er utført og hva det består av og gir en detaljert beskrivelse av den metodiske tilnærmingen. Det er også en vurdering av metoder for å belyse svakheter og styrker ved bruken.
3. Teoretisk rammeverk	Gjennomgår relevant teori og konsepter som er nødvendige for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.
4. Resultater og diskusjon	Utdyper studiets funn. Resultatene blir dokumentert og deres nøyaktighet og pålitelighet blir vurdert. Diskusjonsdelen analyserer og vurderer funnene. Fungerer som fundament for konklusjonskapittelet.
5. Konklusjon	Tydeliggjør hvilken innvirkning resultatene har for tema og forskningsspørsmål. Konklusjonen svarer på oppgavens forskningsspørsmål.
6. Videre arbeid	Redegjør hvordan arbeidet kan videreføres i kommende studier og hvilke interesseområder som burde fokuseres på.

2 METODE

Jacobsen (2015) definerer at informasjon (data) om virkeligheten kalles empiri innenfor vitenskapen. Den metodiske tilnærmingen vil være helt avgjørende for å samle inn interessant og troverdig informasjon. Dette kapittelet presenterer den metodiske tilnærmingen til masteroppgaven. Det gis en beskrivelse av hvordan arbeidet er systematisk bygd opp for å samle inn data, behandle informasjonen og presentere det på best mulig måte. Samt en begrunnelse av metodevalg og en evaluering av valgte metoder.

2.1 FORSKNINGSMETODE

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. ”For å forklare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden” (Jacobsen, 2015, s. 15). ”En metode er en fremgangsmåte og et middel for å etterprøve påstander og hypoteser, og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Aubert, 1985, s.196).

2.1.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE

Kvantitativ og kvalitativ metode brukes for å innhente informasjon som bidrar til å gi en bedre forståelse av samfunnet. Dalland (2012) uttrykker at den kvantitative metoden kan måle den sosiale virkeligheten ved hjelp av instrumenter og metoder som generer tallbasert informasjon. Mens kvalitativ metode prøver å samle inn informasjon om virkeligheten ved hjelp av ord, da informasjonen vil være for kompleks å tallfeste eller måle.

For å besvare en problemstilling kan én bruke kvalitativ eller kvantitativ metode, eller en kombinasjon av begge metodene. Kvantitativ metode er gunstig i tilfeller hvor det finnes gode forkunnskaper om et tema. Å samle inn kvantitativ informasjon er basert på ekstensive undersøkelser, der mange enheter undersøkes. Få opplysninger om mange enheter gir en mulighet til å generalisere eller avklare et fenomen. ”En fordel med kvantitativ metode, er at resultatet kan være lettere å etterprøve fordi fremgangsmåten kan være mer strukturert” (Samset, 2014).

En kvalitativ tilnærming kan generere informasjon som gir en dypere og mer detaljert helhetsforståelse av et fenomen. I følge Samset (2014) beror kvalitativ informasjonsinnhenting på å studere et begrenset antall enheter nøye. Intensive undersøkelser kan utføres på få enheter, hvor fokus er å se variasjon og mangfold rundt et fenomen. En av de vanligste måtene for å samle inn kvalitativ data er intervju. Jacobsen (2015, s. 133) beskriver den kvalitative metoden som hensiktsmessig for å avklare et uavklart tema, og få en grundigere beskrivelse av temaet. Da bruken av konkurransepreget

dialog har vært nokså beskjedne til nå, ble det bestemt at kvalitativ metode ville være den ideelle fremgangsmåten for å innhente empiri.

2.1.2 VALG AV METODER

”God forskningspraksis, forplikter forsker til å triangulere, det vil si å bruke flere metoder, datakilder og fagpersoner noe som styrker validiteten til forskningsfunnene” (Mathison, 1988, s.14). Mathison (1988) argumenterer videre for at man ikke kan forvente at ulike datakilder og metoder skal gi like funn. Hennes påstand er at triangulering gir resultater som er sammenfallende, selvmotsigende og motstridende, hvor oppgaven til forskeren er å forstå forskjellene.

Valg av hvilke metoder som skulle brukes ble basert på hvordan forskningsspørsmålene best kunne belyses. På grunn av at undertegnede hadde minimalt med forkunnskaper om konkurransepreget dialog, ble det valgt triangulering; å bruke tre ulike metoder for innhenting av data. For å kartlegge hvilken informasjon som var tilgjengelig, og få en bedre forståelse av prosedyren ble det utført et innledende litteraturstudie, deretter ble det utført 14 semistrukturerte intervjuer og dokumentasjonsstudie. Litteraturstudiet genererer sekundærdata, data som allerede er samlet inn av andre. Det meste av masteroppgavens informasjon er primærdata, opplysninger som hentes inn for første gang. Denne dataen er tilpasset masteroppgavens forskningsspørsmål og samles inn fra den primære kilden. De semistrukturerte intervjuene er et middel for å få tak i primærdata, mens dokumentstudiet innhenter sekundærdata. Yin (2013) støtter Mathisons argumentasjon ved å hevde at triangulering styrker funn og bidrar til en mer presis konklusjon.

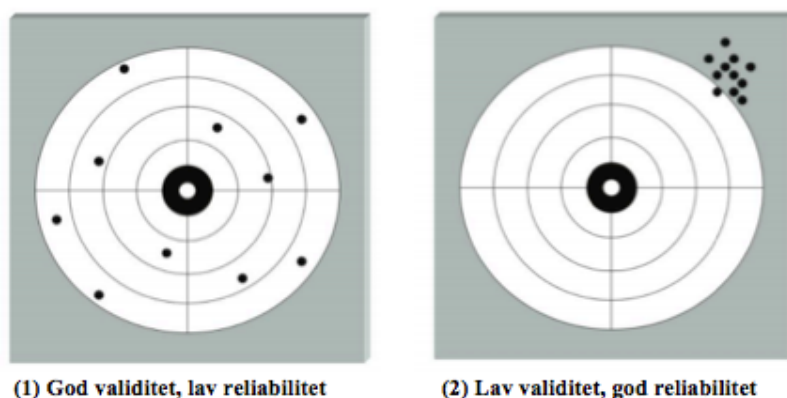
Av de 14 semistrukturerte intervjuene som ble avholdt, var tre av generell karakter med nøkkelpersoner innenfor Statens vegvesen med kunnskap om konkurransepreget dialog fra tidligere prosjekter, som E6 Trondheim-Stjørdal, Lilleelvkrysset og E6 Helgeland Nord. Hensikten med de generelle intervjuene var å få en bedre forståelse for gjennomføring av konkurransepreget dialog. De resterende 11 intervjuene var casespesifikke med representanter fra byggherre og entreprenører som deltok i dialogen på E6 Helgeland Sør. Dokumentasjonsstudiet var også todelt, først et generelt dokumentstudie hvor det ble studert rapporter og prosjektdokumenter fra Statens vegvesen prosjektene til de generelle intervjuobjektene. Deretter ble det utført et mer omfattende dokumentasjonsstudium på prosjektdokumenter tilhørende E6 Helgeland Sør.

2.1.3 EVALUERING AV METODER

Jacobsen (2015) forklarer at en undersøkelse er en metode for å samle inn empiri. Det bør stilles to krav til denne empirien. Det ene er at empirien skal være gyldig og relevant (valid) og det andre er at empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel). At litteraturen er valid vil si at den besvarer oppgavens problemstilling. For å beslutte om innsamlet data

er reliabel vurderes det om forskningen er til å stole på. Har undersøkelsen en etterprøvnbarhet, vil man få det samme resultatet om man repeterte undersøkelsen gitt at den utføres på like enheter. For å oppnå valid og reliabel informasjon må datagenerering gjøres riktig. Ved evaluering av metoder er det også viktig å undersøke hvilke styrker og svakheter metoden har.

Figur 1 illustrerer hvordan Samset (2014) definerer validitet og reliabilitet. Målskiven fremstiller virkeligheten, og skuddene studiets funn. Validitet handler om hvordan man tolker materialet, og hvis utsagnet ikke samsvarer med det faktiske fenomenet opplever man et validitetsproblem. Figur (1) viser at desto nærmere skuddene (studiets funn) er virkeligheten jo høyere er validiteten. Figur (2) illustrerer god reliabilitet hvis det er presisjon, altså samsvar i funnene.



Figur 1 Validitet og reliabilitet (Samset, 2014)

2.2 ARBEIDSFORDELING

2.2.1 MASTEROPPGAVE-RAPPORT

Studenten har vært selvstendig i arbeidet med utforming av hele masteroppgave-rapporten, inkludert vedlegg. Hovedveileder Ola Lædre har assistert i rapportens disposisjon og veiledet hvordan studiets resultater bør presenteres. Biveileder Paulos Abebe Wondimu har bistått i utforming av intervjuguide i tillegg til å planlegge og delta i intervjuer. Wondimu har også gitt kommentarer og tilbakemeldinger på innhold og samarbeidet har ledet til mange gode diskusjoner.

2.2.2 VITENSKAPELIG ARTIKKEL

Som en del av arbeidet med masteroppgaven ble det bestemt at forskningsarbeidet også skulle omfatte utarbeidelsen av en vitenskapelig artikkel med tittelen ”Competitive Dialogue – Experiences with the award criteria”. Artikkelen skal sendes inn som bidrag til konferansen ” International Project Management Association (IPMA) World Congress” i

Kasakhstan høsten 2017. Forfatterne som har bidratt i arbeidet med den vitenskapelige artikkelen er:

1. Frida Grønhaug Ottemo, mastergradsstudent, NTNU, Trondheim, Norge
2. Paulos Abebe Wondimu, doktorgradsstudent, NTNU og Statens vegvesen, Trondheim, Norge
3. Ola Lædre, førsteamanuensis, NTNU, Trondheim, Norge

Ideen til å skrive en vitenskapelig artikkel ble til i samråd med veileder Lædre og biveileder Wondimu. Underveis i arbeidet med masteroppgave-rapporten ble det identifisert nøkkelfunn ved prosedyren som skapte interesse for videre forskning. Det ble derfor besluttet å studere erfaringer med bruk av tildelingskriterer ved gjennomføring av konkurransepreget dialog.

Arbeidet med artikkelen har blitt utført parallelt med masteroppgave-rapporten og baserer seg på samme forskningsmetode og datagrunnlag. Studenten har selv hatt ansvaret for datainnsamling og selve utformingen av artikkelen. Artikkelens struktur følger malen og retningslinjene til IPMA. Biveileder Wondimu har hatt et betydelig bidrag med relevant teori til artikkelen og kommet med innvendinger og kommentarer til presentasjon av funn og diskusjon av disse. Han har også kommet med innspill til innhold og struktur i artikkelen. De fleste forslagene er tatt med ettersom artikkelen har blitt revidert i flere omganger. Veileder Lædre har bistått i utvikling av forskningsspørsmål og kommet med faglige innspill, samt tipset om relevante kilder til teoridelen.

2.3 LITTERATURSTUDIE

Informasjonen i dette delkapitlet er informasjon fra det innledende litteraturstudiet utført høsten 2016. Litteratursøket er selve prosessen for innhenting av sekundær litteratur. Grunnlaget for søket er informasjon funnet på hjemmesiden til VIKO - Veien til Informasjonskompetanse, samt informasjonen utstedt på tre litteratursøkerkurs. Det første litteratursøkekurset ble avholdt 15. september 2015 av Roar Storleer. Det andre ble avholdt den 06. september 2016 av Lene Bertheussen og Almuth Gastiner, ansatte ved Universitetsbiblioteket. Det tredje ble holdt av Jardar Lohne, forsker ved BAT-fakultetet den 14. september 2016. Kursene utfylte hverandre og gav samlet sett en innføring i ulike søkeverktøy, deres kvalitet og muligheter og viktigheten med en god søkeprosedyre.

Fremgangsmåte

I utførelsen av litteraturstudiet ble det lagt fokus på å følge de råd og retningslinjer som ble gitt i litteratursøkekursene. I tillegg til dette ble Blumberg, Cooper og Schindler P. S (2014) sin anbefaling for gjennomføring av et litteratursøk fulgt. Det ble dermed sett på følgende utfordringer ved et litteratursøk:

1. *Forstå spørsmålet/analysere problemstillingen*
2. *Finne frem til signifikante søkeord*
3. *Vite hvordan man utnytter det aktuelle søkeverktøyets muligheter*
4. *Lage en god søkeprosedyre*
5. *Evaluerer kildene kritisk*

1. Problemstilling

For å utføre et godt litteratursøk er man avhengig av en klar og konsis problemstilling. En av masteroppgavens forskningsspørsmål er ”Hvordan gjennomføres konkurransepreget dialog?” Litteratursøket gikk dermed ut på å finne relevante kilder knyttet til teori og erfaringer som omhandler konkurransepreget dialog.

2. Finne Signifikante søkeord

Før oppstart av litteraturstudiet fikk studenten tilsendt en del kilder fra sin biveileder. Disse kildene dannet grunnlag for videre søk. Særlig Statens vegvesens rapport nr. 80, Konkurranspreget Dialog E6 Trondheim-Stjørdal (Statens vegvesen, 2012), var en god kilde til å trekke ut søkeord. Med utgangspunkt i rapportens innhold og brainstorming ble noen utvalgte ord brukt i søket, se vedlegg 2.

3.1 Søkeverktøy – Søkemotorer og Databaser

Etter å ha funnet passende søkeord, var det viktig å tilegne seg mer kompetanse innenfor de ulike elektroniske verktøyene, så vel som et fysisk bibliotek. I dette litteratursøket ble det kun brukt elektroniske verktøy som ORIA, Google Scholar, Web of Science og Scopus. Alle disse tjenestene sikret akademisk informasjon, noe som gjorde vurdering av kvalitet mindre omfattende. Skillet mellom de overnevnte verktøyene gikk på detaljeringsgraden deres, og typer informasjonskilder man fikk treff på. I vedlegg 2 beskrives verktøyene som ble tatt i bruk. I tillegg beskrives Google som er en av de vanligste søkemotorene i dag, samt Lovdata som ble brukt i startfasen for å få kunnskap om lovgivningen rundt konkurransepreget dialog.

3.2 Supplerende metode

Etter gjennomgang og evaluering av litteratur, viste det seg at en av de viktigste kildene for relevant informasjon var veiledning og tips fra biveileder Wondimu. Studenten ble tilsendt en del relevant litteratur som man får treff på i de ulike søkeverktøyene, derfor ble det avgjort at kildene skulle brukes i oppgaven og evalueres. En annen supplerende metode som ble testet var reasearchgate, et sosialt nettverk bygget av forskere og for forskere. Nettverket ble brukt for å kartlegge hvor anerkjent de ulike forfatterne var basert på siteringer. Kilden fungerte som et supplement for å kryssjekke antall siteringer av de ulike forfatterne.

4. Søkeprosedyrer

Neste steg i litteratursøket var å bygge opp en søkeprosedyre som fungerte på flere databaser og søkemotorer. Etter samtale med veileder ble det konstatert at internasjonal litteratur var interessant da andre land har lengre erfaring med metoden. Derfor ble det søkt på både norsk og engelsk for å finne en større mengde egnet litteratur. På litteratursøkekurset ble det undervist i det å søke på både norsk og engelsk, bruke synonymer, lære seg boolske operatører og viktigheten med gode søkeord. Disse tipsene var med på å effektivisere søkeprosessen, noe som ble synlig da det ble søkt i databasene Web of Science og Scopus.

5. Evaluering av kilder

Søkeprosessen resulterte i en god del litteratur med ulik grad av relevans for oppgaven, og det ble besluttet å jobbe videre med 16 kilder som så ble lastet opp i referansehåndteringsverktøyet Endnote. Kildekritikk er essensielt i utformingen av en masteroppgave. Ved å ha et bevisst forhold til kriteriene i Tabell 3 er man mer rustet for å gjøre sikrere kildevalg.

Tabell 3 VIKO's evalueringskriterier (VIKO, 2010)

Kriteria	Momenter
Troverdighet	Baserer seg på om det er en kunnskapsrik og anerkjent forfatter, og om litteraturen er kvalitetssikret.
Objektivitet	Vurderes ved å fastslå om kilden er objektiv og balansert, og fravær av interessekonflikter.
Nøyaktighet	Baseres på om kilden er oppdatert, hvor omfattende detaljer og hvor eksakt den er, og om den har støtte i andre kilder.
Egnethet	Vurderes i forhold til om kilden er relevant for informasjonsbehovet til søker

Valg av metode

Bakgrunnen for valg av metode, var at litteraturstudiet inngikk som en del av det obligatoriske opplegget i to av undertegnede videregående kurs høsten 2016. Ved å søke seg frem til relevant og troverdig litteratur, ble det utviklet en grunnleggende kunnskap om konkurransepreget dialog og dens gjennomføring. Litteraturgjennomgangen fremstod som viktig for etablering av forskningsspørsmål og utforming av intervjuguide. Kildene som ble søkt frem og identifisert, og deretter evaluert er beskrevet i vedlegg 3. Gjennomgang og evaluering av kildene i litteraturstudiet førte til en dypere forståelse av tema.

Evaluering

Ved en vurdering om den innsamlede dataen er valid - gyldig og relevant, blir det betraktet om empirien gir svar på de forskningsspørsmål som stilles. I litteraturstudiet ble det lagt en innsats i å identifisere relevant litteratur og gjennomgå denne. Det kan stilles spørsmål ved validiteten for innsamling av litteratur, da det finnes mye forskjellig litteratur på internettet. Etter gjennomgang og evaluering av litteratur viste det seg som nevnt tidligere at en viktig kilde for informasjon har vært veiledning og tips fra biveileder Wondimu.

Søket tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene noe som gav få resultater, derfor ble søket utvidet. En del av litteraturen befant seg i periferien til forskningsspørsmålene, noe som førte til redusert validitet. Dette gjaldt også de internasjonale kildene med erfaringer knyttet til andre land enn Norge. Selv om de ikke var like relevant, kan deres reliabilitet-pålitelighet og troverdighet, anses som sterk da flere er forskningsartikler. Et systematisk litteratursøk med fokus på evalueringskriterier sikret litteraturstudiets reliabilitet.

Litteraturstudiet fulgte en metodisk prosess som bygde på lærdommen fra tre litteratursøkerkurs. Den konsise søkestrategien gjorde søkeprosessen håndterlig med tanke på tidsbegrensing og omfang av forskningen. Styrken til litteraturstudiet var at det fulgte evalueringskriteriene troverdighet, nøyaktighet, objektivitet og egnethet og sikret med dette valide og reliable funn. Litteratursøket tok i bruk Universitetsbibliotekets søkeportal ORIA som var et godt verktøy for å kartlegge nyttig litteratur og relevante databaser.

Under litteraturstudiet kom det tydelig frem at det finnes begrenset med litteratur som omhandler konkurransepreget dialog, tatt i betraktning at det er 13 år siden prosedyren ble en del av EU-direktivet. Den begrensede mengden litteratur fører til at man i mange tilfeller må godta den informasjonen i de kildene som eksisterer. Et viktig poeng er at litteraturstudiet ikke representerer et kvantitativt studie, hvor flest mulig kilder skal evalueres. Det er et studie som skal kartlegge kilder som kan dras nytte av i besvarelsen av forskningsspørsmålene.

Avgrensninger

Internett tilbyr brukerne en overveldende mengde informasjon. Alt fra forskningslitteratur, databaser, artikler, rapporter som er lett tilgjengelig for de som er interessert i det. Denne enorme mengden data gjorde det nødvendig å avgrense søket. Det ble tidlig fastsatt at oppgaven skulle ta for seg gjennomføringen av konkurransepreget dialog og det ble derfor sett på et offentlig vegprosjekt. Da det finnes begrenset med særlig norsk litteratur som omhandler konkurransepreget dialog, ble litteratursøket også begrenset på grunn av dette. Litteraturstudiet var også avgrenset av tiden, da det ble utført i en hektisk periode parallelt med utforming av intervjuguide og intervjuer.

2.4 CASESTUDIE

Delkapittelet gir en beskrivelse av masteroppgavens case og studie av dette caset. Casestudiet består av semistrukturerte intervjuer og et dokumentasjonsstudie.

2.4.1 CASEBESKRIVELSE

Tabell 4 fremstiller caset E6 Helgeland Sør som ble undersøkt i masteroppgaven:

Tabell 4 Prosjektoversikt E6 Helgeland Sør

Prosjekttype	Byggherre	Kontrakt	Status	Tilbudspris
57 km ny veg	Statens vegvesen	Vegutviklingskontrakt (drift og vedlikehold 15 år)	Byggestart mai 2017	2 306 312 867,-

E6 på Helgeland er ifølge Statens vegvesen (2015a) et vegprosjekt med en strekning på 260 km, hvorav 150 km veg skal bygges og utbedres. Utbyggingsperioden er satt fra 2015-2020 og vil koste omlag 5,19 milliarder kroner (2014). Standarden på strekningen er meget dårlig og påvirker trafikksikkerheten så vel som ineffektiv næringstransport. Hensikten med prosjektet er færre ulykker, samt bedre framkommeligheten mellom Helgeland og omliggende regioner. Prosjektet består av tre kontraktsoner; Helgeland Nord, Helgeland Sør og Kappskarmo-Brattåsen-Lien. Masteroppgaven vil fokusere på E6 Helgeland Sør.

E6 Helgeland Sør er delt inn i syv parseller og veien strekker seg 132 km mellom grensen til Nord-Trøndelag og Korgen som vist i Figur 2. Tabell 4 over presenterer at det skal bygges 57 km ny veg med en prosjektkostnad på rundt 2,3 milliarder NOK. Prosjektet tar i bruk en vegutviklingskontrakt hvor entreprenør har ansvar for prosjektering, bygging, drift og vedlikehold. Kontraktperioden er på 15 år inklusiv en byggeperiode på omtrent fire år (Doffin, 2015).



Figur 2 E6 Helgeland Sør og dens syv parseller (Statens vegvesen, 2015b)

Valg av prosjekt

For å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål ble det valgt å se på et offentlig vegprosjekt. Det var studenten selv i samråd med biveileder Wondimu som avgjorde hvilket prosjekt som skulle undersøkes. Da han skriver doktorgrad for Statens vegvesen var det naturlig å se på et av deres prosjekter. I avgjørelsen om hvilket prosjekt som var mest relevant kontaktet Wondimu en av nøkkelpersonene i bransjen for å kartlegge hvilke prosjekter som ville være av interesse å studere nærmere. Denne nøkkelpersonen foreslo flere prosjekter som har bidratt til kompetanseheving i etaten som følge av konkurransepreget dialog. Det ble da foreslått å studere E39 Lavik- Oppedal, Ferjefri E39, Lilleelvkrysset og E6 Helgeland Sør. Wondimu undersøker i sin doktorgrad alle fire prosjekter. Prosjektoppgaven foregående semester undersøkte både Lilleelvkrysset og E6 Helgeland Sør. I masteroppgaven ble det avgjort å kun studere E6 Helgeland Sør.

Bakgrunnen for å velge å jobbe videre med caset E6 Helgeland Sør er ikke fordi prosjektet er eksepsjonelt komplisert, men fordi det per dags dato er det største norske infrastrukturprosjektet som har tatt i bruk konkurransepreget dialog. Prosjektets dialogfase ble nylig avholdt noe som gjør at deltakerne har erfaringer fra dialogen friskt i minnet. Det vil derfor være interessant å intervju dem. Prosjektet har også vært mye i media det siste halvåret grunnet en feilinnlevering av konvolutt 2 (Konvoluttsaken) noe som resulterte i rettsak.

Beskrivelsen er basert på opplysninger gjengitt av intervjupersonene i starten av de semistrukturerte intervjuene. I tillegg bygger den på noe informasjon innhentet i dokumentasjonsstudiet, og ulike nyhetsoppslag på Statens vegvesen sine hjemmesider. Redegjørelsen av prosjektet vil være nødvendig for å forstå den videre forskningen. Det er en mer detaljert presentasjon av funn fra casestudiet i kapittel 4.

Evaluering

Prosjektet ansees som valid da det ble oppgitt som relevant av en nøkkelperson i bransjen. Det er gyldig i og med at det er det største vegprosjektet i Norge som har tatt i bruk prosedyren. E6 Helgeland Sør fremstår også som relevant da det er et pågående prosjekt som nå har samhandlingsfase og snart trer inn i utførelsesfasen. I tillegg har prosjektet fått stor mediedekning det siste halvåret grunnet avisning av en entreprenør under tilbudsinnlevering. Prosjektet fremstår som reliabel, prosjektets troverdighet begrunnes med at det er statlig og underlagt lov om offentlige anskaffelser. Loven ivaretar blant annet temaer som likebehandling og taushetsplikt. Prosjektet sees på som troverdig og pålitelig med bakgrunn i at dialogen gjennomføres basert på erfaringer fra søsterprosjektet E6 Helgeland Nord.

Avgrensninger

Da masteroppgaven er avgrenset av tid og omfang ble det besluttet å studere kun et vegprosjekt. Dette var også en naturlig avgrensning for å spare kostnader i forbindelse med de semistrukturerte intervjuene.

2.4.2 SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER

I følge Tjora (2011, s.90) er et semistrukturert intervju også kalt dybdeintervju et intervju som gir mulighet til en åpen og fri intervjuundersøkelse som baserer seg på noen spesifikke og forhåndsbestemte temaer. Det ble utført 14 semistrukturerte intervjuer, hvorav tre var av generell karakter med nøkkelpersoner fra Statens vegvesen som har erfaring og kompetanse med gjennomføring av konkurransepreget dialog i prosjekter som E6 Trondheim-Stjørdal, Lilleelvkrysset og E6 Helgeland Nord. To av de generelle intervjuene ble holdt i startfasen for å kartlegge prosedyren, mens det tredje ble holdt tilslutt for å samle tråder og få et helhetlig inntrykk av gjennomføringen. De resterende 11 intervjuene var casespesifikke med representanter fra byggherre og entreprenør som deltok i dialogen på caseprosjektet E6 Helgeland Sør.

Fremgangsmåte

De semistrukturerte intervjuene er bygget opp som en intervjuguide vist i vedlegg 1. utformet i samarbeid med Paulos Wondimu. Guiden er delt opp i fire deler hvor det i første del er generelle spørsmål om prosjektet, deretter tre deler som har fokus på de tre forskningsspørsmålene. Basert på Tjora (2011) sitt forslag til gjennomføring av intervju ble det utformet en plan for selve gjennomføring av intervjuene:

1. Rammesetting (5 min)

Uformell samtale med presentasjon av deltakerne. Deretter vil det fremlegges bakgrunn for valg av tema i doktorgradsoppgaven og masteroppgaven, etterfulgt av en generell beskrivelse av oppgavene og tilhørende forskningsspørsmål.

Start lydopptak

2. Erfaringer (10 min)

Få klarhet i hvilke erfaringer intervjuobjektet har med temaet. Oppfordre intervjuobjektet til å snakke litt rundt hvilken rolle den har i det aktuelle prosjektet og hvilke konkrete erfaringer

3. Fokusering (45 min)

Forskningsspørsmål blir først gjennomgått og ligger til grunn for oppfølgingsspørsmålene som deretter stilles. Her skal hovedmengden av informasjon innhentes.

4. Tilbakeblikk (10 min)

Avklaring av eventuelle uklarheter og mulighet til å legge til info som ikke kom frem i spørsmålene. Møtet avsluttes med oppsummerende runde av de viktigste funnene.

Avslutt lydopptak

Intervjuobjektene fikk tildelt intervjuguiden på e-post slik at de kunne forberede seg til møtet. 13 av intervjuene ble avholdt ansikt-til-ansikt på intervjuobjektens arbeidssted, mens et ble avholdt på skype. Intervjuene hadde en varighet på mellom 1,5 timer og 2 timer. Etter samtykke fra intervjuobjektene ble det tatt lydopptak av intervjuene, som var nødvendig bakgrunnsmateriale for fullstendig transkribering i etterkant. Det ble så skrevet oppsummerende referater med basis i det transkriberte stoffet, og notater tatt under intervjuet. Dette ble sendt til deltagerne for eventuelle kommentarer og godkjenning.

Valg av metode

Det ble besluttet å utføre semistrukturerte intervjuer for innhenting av kvalitativ data. Hensikten med intervjuformen var å tilrettelegge for refleksjon rundt informantens egne erfaringer og meninger, for så å gå mer i dybden av temaet. Jacobsen (2015, s. 148) beskriver at det er fordelaktig å utføre intervjuer ansikt-til-ansikt for å etablere tillitt og åpenhet. Ved at intervjuer og informant møtes fysisk vil det være en bedre flyt i samtalen, og det vil dermed oppstå færre distraksjoner.

Dalland (2012) påpeker at man i et kvalitativt intervju ønsker å redusere avstanden mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Derfor egner ikke betegnelser som informant, respondent eller intervjuobjekt seg. Et mer passende ord er intervjuperson som dekker alle de foregående betegnelse og fremstår som en nøytral benevnelse. Derfor vil oppgaven benevne de som blir intervjuet for intervjupersoner fra nå av. Identifisering og utvelgelse av intervjupersoner var et strategisk valg gjort av undertegnede i samarbeid biveileder Wondimu. Høsten 2016 avtalte Wondimu intervju med to prosjektledere ved aktuelle Statens vegvesen prosjekter. Prosjektlederne informerte videre om ressurspersoner innenfor prosjektledergruppen som kunne kontaktes for intervju. I løpet av masterhalvåret har studenten selv avtalt og holdt intervjuer med byggherre og entreprenører som deltok i dialogfasen på E6 Helgeland Sør.

Evaluering

Validiteten til de semistrukturerte intervjuene avhenger av om spørsmålene i intervjuguiden er relevante, og om intervjupersonene er riktige informasjonskilder. Høy validitet forutsetter at de innsamlede dataene er relevante for forskningsspørsmålene. De fleste spørsmålene i intervjuguiden viste seg å belyse forskningsspørsmålene.

Syv av de utvalgte intervjupersonene var representanter fra byggherresiden og ansatte i Vegvesenet. De var alle med i en prosjektgruppe som har gjennomført konkurransepreget dialog i anskaffelsen av ulike Vegvesen-prosjekter. De resterende 7 intervjupersonene var representanter fra entreprenørene som deltok i dialogen på caseprosjektet E6 Helgeland Sør. I vurderingen om intervjupersonene var valide kilder, var det nødvendig å se på byggherrerepresentantene og entreprenørene separat. En del av byggherrerepresentantene hadde deltatt på flere prosjekt som har gjennomført konkurransepreget dialog, noe som

gjorde dem til valide kilder da de besatt kunnskap og erfaringer som var relevant for studiet. Likevel var det viktig å stille seg kritisk til om de prøvde å fremstille konkurransepreget dialog i et godt eller et dårlig lys. Dette var særlig viktig med tanke på entreprenørene i forhold til om de fikk tildelt kontrakt eller om de tapte konkurransen. Entreprenøren som vant konkurransen kunne muligens være positiv og ha vanskeligheter for å huske utfordrende forhold, mens entreprenørene som tapte kunne være skuffet og fremstå negative. Det var derfor avgjørende å være bevisst på om det var tilfellet at representantenes svar var farget av utfallet til dialogen. Samlet sett blir de innsamlede dataene fra intervjuene ansett som valide.

Det kan være utfordrende å oppnå høy reliabilitet ved kvalitativ forskning. Likevel anses studiet som reliabelt da det ble utført hele 14 semistrukturerte intervjuer på ressurssterke intervjupersoner. Det ble brukt identisk intervjuguide på alle intervjuene noe som skapte et sammenligningsgrunnlag og gjorde analysen mer troverdig. For å sikre høy kvalitet på resultatene, ble det tatt lydopptak av intervjuene og de ble deretter transkribert og grundig oppsummert. Intervjupersonene fikk så tilsendt sammendraget hvor de fikk mulighet til å komme med kommentarer og avdekke eventuelle misforståelser.

I tillegg kan man si at reliabiliteten styrkes da intervjuene er kvalitative i stedet for kvantitative. Å svare utdypende og direkte på et spørsmål er mer troverdig enn å svare på et avkrysningsskjema. For å unngå at reliabiliteten svekkes i et intervju, er det avgjørende å forstå hvor viktig kommunikasjonen er. Spørsmålene i intervjuguiden var tilsynelatende forståelig, og intervjupersonene hadde ingen problem med å besvare dem. I det ene intervjuet var lyden skurrete noe som kan påvirke transkriberingen av lydopptaket. I den sammenheng er det viktig å stille seg kritisk til om de nedskrevne notatene er nøyaktige nok eller om de kan ha mistet sin pålitelighet ved feil utskrivning.

Styrken ved å bruke kvalitativ metode som semistrukturerte intervjuer er i følge Jacobsen (2015), at man får en dypere og bedre detaljforståelse av de kvalitative dataene, noe som fører til en helhetlig forståelse av fenomenet. Ved å intervju 14 egnete personer fikk man tilgang til deres erfaringer, meninger og kunnskap om prosedyren. Intervjuene ble utført med fokus på at intervjupersonene skulle snakke fritt for ikke og utelukke informasjon. På denne måten fikk man presentert flere innfallsvinkler enn det som i utgangspunktet var planlagt.

Svakhetene ved de kvalitative dataene er at de er veldig detaljerte og uoversiktlige. Metoden er mer tidkrevende sammenlignet med kvantitativ metode, da intervjuet skal holdes og den genererte dataen skal transkriberes og analyseres i ettertid. Det å holde intervjuer ansikt til ansikt med intervjupersonen har i tillegg høye kostnader i form av reiseutgifter. En annen svakhet kan være at viktig informasjonen i dataene vil kunne falle bort i analysen, da datamengden fra 14 intervjuer er veldig stor.

Avgrensninger

Avgrensninger ved de semistrukturerte intervjuene var naturlig med tanke på tid og kostnader. Det ble kun avholdt semistrukturerte intervjuer på representanter fra byggherre og entreprenør. Hadde det vært tid og ressurser vill det vært gunstig å intervjuere aktører som rådgivende konsulent og driftsoperatør. Dette for å få et helhetlig inntrykk av erfaringer fra dialogen og gjøre studiet enda mer reliabel. Det var i midlertidig nødvendig å avgrense forskningen da det tidsmessig tok lang tid å intervjuer, for så å analysere funnene. Derfor betraktes omfanget til den kvalitative forskningen som passelig avgrenset i masteroppgaven.

2.4.3 DOKUMENTASJONSSTUDIE

Et dokumentasjonsstudie av dokumenter tilhørende caseprosjektet gir forskeren en dypere forståelse for prosjektet og hvilket grunnlag intervjupersonene har for å besvare intervju spørsmålene. Informasjonen som slike dokumenter gir, kan brukes til å bekrefte data innsamlet i intervjuene i følge Yin (2013).

Dokumentasjonsstudiet var todelt, først ble det utført et generelt dokumentasjonsstudie på rapporter og prosjektdokumenter fra prosjektene til de generelle intervjupersonene. Denne delen av dokumentstudiet ble gjeldende i starten av forskningen for å kartlegge hvilke erfaringer som finnes i bransjen, i tillegg til hvordan prosessen har blitt gjennomført i tidligere Statens vegvesen-prosjekter. De generelle dokumentene var prosjektdokumenter fra prosjektene E6 Trondheim-Stjørdal, Lillelvcrysset og E6 Helgeland Nord. Hoveddelen av dokumentasjonsstudiet ble utført på dokumenter tilhørende caseprosjektet E6 Helgeland Sør, og det er disse dokumentene som blir forklart og vurdert i de neste avsnittene.

Fremgangsmåte

Som nevnt over ble det utført et innledende dokumentasjonsstudie på generelle dokumenter. Videre ble det fokusert på caset E6 Helgeland Sør. Her ble det først studert en prekvalifiseringsgrunnlag og lest om prosjektet på Vegvesenet sine hjemmesider. Deretter ble dokumentet "Komplett konkurransegrunnlag -Gjennomføring av dialog og etterfølgende konkurranse" gransket. Dette kontraktdokumentet gav informasjon om caseprosjektet og tilhørende konkurranseregler og prosess. Den avsluttende delen av dokumentasjonsstudiet var studiet av dokumenter tilsendt av intervjupersonene: Prosjektpresentasjon, tidsplaner, vurdering av tildelingskriterier, evaluering av løsningene og KS2-rapport. Andre dokumenter som ble undersøkt var det juridiske dokumentet "Dom og kjennelse" for å få innblikk i "Konvoluttsaken" beskrevet i resultatkapittelet. Dataene fra dokumentasjonsstudiene ble analysert og gav et godt grunnlag for en bedre forståelse av prosjektet og prosessen

Valg av metode

Jacobsen (2015) anbefaler å bruke dokumentasjonsstudie i situasjoner hvor det er behov for sekundærdata som er innsamlet av andre. Dette kan være tilfeller hvor det er bruk for utfyllende informasjon om et tema hvor dokumenter kan framstå som en objektiv kilde. Å utføre et dokumentasjonsstudie kan være gunstig som forberedende forskning hvis hovedparten av data er primærdata. Dataene fra et dokumentasjonsstudie kan videre brukes til å kryssjekke de kvalitative dataene produsert i intervjuer.

Evaluering

Det første dokumentet som ble undersøkt i det generelle dokumentasjonsstudiet var Statens vegvesen sin rapport nr. 80- E6 Trondheim-Stjørdal. Rapporten ansees som et av de viktigste og mest valide kildene som er undersøkt. Bakgrunnen for at den betraktes som gyldig og relevant, er at den beskriver gjennomføringen av prosedyren, erfaringer, resultater og anbefalinger. Informasjon som treffer forskningsspørsmålene. Rapporten vurderes også som pålitelig og troverdig da den er utformet av Statens vegvesens og Vegdirektoratets egne prosjektansatte. Rapporten er objektiv i den grad at den kartlegger fordeler og ulemper med prosedyren, men den vil også være subjektiv i og med at det er kun vegvesenet meninger og konklusjoner som fremstilles.

Videre studie av dokumentasjon ble utført på dokumenter tilhørende caseprosjektet: ”Prekvalifiseringsgrunnlag” og ”Komplett konkurransegrunnlag - Gjennomføring av dialog og etterfølgende konkurranse”. Disse dokumentene betraktes som svært relevante da de fremstiller E6 Helgeland Sør. De er blant annet med på å beskrive forutsetninger for deltakelse og gjennomføringen av dialog og konkurranse på prosjektet. Dette er grunnlag til å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål, så vel som å forstå funnene fra de semistrukturerte intervjuene.

Dokumentasjonsstudiet gav hensiktsmessig informasjon som ble viktig i analysen av intervjuene for å indentifisere funn. De dokumentene som ble tilsendt av intervjupersonene, fremstod som veldig oppklarende og gav grunnlag til videre forskning på blant annet tildelingskriterier. En svakhet ved dokumentasjonsstudiet var at det finnes en begrenset mengde dokumenter. Dokumentene fremstår som pålitelige, men de representerer kun byggherrens perspektiv. Statens vegvesen er en relevant kilde, men man må være kritisk til at de kan være utformet på en subjektiv måte, i byggherres favør. Reliabiliteten kan dermed forsterkes ved å undersøke enda flere dokumenter fra resten av bransjen. Ved å studere erfaringsrapporter fra de andre aktørene som deltok i dialogen, vil man tilegne seg et større datagrunnlag for å analysere om funnene i intervjuene er troverdig.

Avgrensninger

Det er naturlig å avgrense dokumentasjonsstudiet da det er begrenset med tid til rådighet. I tillegg ble det vurdert som mest hensiktsmessig å se på dokumenter utformet av Statens vegvesen da de er en av de ledende byggherrene på markedet med tanke på gjennomføring av prosedyren. Mengden av studerte dokumenter kan sies å være avgrenset tid, men mest av alt tilgjengelighet. Det er utformet få erfaringsrapporter og det finnes snevert med norsk data som omhandler konkurransepreget dialog.

2.4.4 KVALITETSSIKRING

Kvalitetssikring av forskningen kan beros på at det er brukt metodetriangulering i arbeidet. Som beskrevet i 2.1.3 ble det brukt tre forskjellige metoder for innhenting av data til studiet og belyse de stilte forskningsspørsmålene. I følge Mathison (1988) vil en triangulering styrke validiteten til forskningsfunnene og gi forsker økt forståelse for fenomenet som blir undersøkt. Ved å ”angripe” konkurransepreget dialog fra flere sider, avdekkes svakheter ved de forskjellige metodene, og man kan kompensere ved å ta i bruk en annen metode for å kryssjekke funnene.

Det har siden høstsemesteret vært mulighet for kontinuerlig veiledning av Ola Lædre. I starten av arbeidet ble det holdt ukentlige veiledningsmøter, men hyppigheten avtok utover høst- og vårsemesteret da studenten ble mer selvstendig. Både veileder og bi har kommet med nyttige tips og tilbakemeldinger på arbeidet underveis i prosessen. Før ferdigstillelse av masteroppgaven skal biveileder lese igjennom stoffet for å kvalitetssikre og komme med endelige kommentarer og rettelser. Den genererte dataen fra de semistrukturerte intervjuene har blitt sendt til intervjupersonene for gjennomlesning og tilbakemelding.

3 TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet presenterer teori knyttet til offentlige anskaffelser og ser nærmere på regelverk som må følges ved anskaffelse av offentlige prosjekter. Det blir også gjennomgått ulike anskaffelsesprosedyrer og gjennomføringsmodeller for prosjekter. Siste delkapittel tar for seg kunnskapsgapet til masteroppgaven.

3.1 OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

I følge Difi (2016d) er et innkjøp også kalt anskaffelse, en aktivitet utført for å dekke et spesielt behov for bygg- og anleggsarbeider, varer og andre tjenester. En offentlig anskaffelse er alle anskaffelser utført av statlige-, fylkeskommunale- og kommunale myndigheter, offentligrettslige organer og sammenslutninger med en eller flere av de disse. Slike anskaffelser er underlagt et anskaffelsesregelverk bestående av lover vedtatt av stortinget, forskrifter fastsatt av regjeringen samt en veileder til reglene om offentlige anskaffelser. Bakgrunnen for regelverket er å sikre at det offentlige utfører innkjøp som fremmer optimal konkurranse i markedet og utelukker juks, i tillegg til at innkjøpet tilfredsstiller krav om kvalitet, mengde og tilgjengelighet.

I følge Regjeringen (2016) må en offentlig anskaffelse følge anskaffelsesforskriften som tar utgangspunkt i tre typer terskelverdier. En anskaffelse under terskelverdien 100 000 kroner ekskl. mva. er unntatt fra regelverket. Neste terskelverdi er den nasjonale på 1,1 millioner kroner ekskl. mva. Den tredje typen terskelverdi er EØS-terskelverdiene, som er ulike typer terskelverdier avhengig av hvilken type anskaffelse. Terskelverdier, hvilke deler av forskriften som må følges og mulige anskaffelsesprosedyrer blir fremlagt i delkapittel 3.2.

Doffin er den nasjonale kunngjøringsdatabasen for offentlige anskaffelser. et av de viktigste hjelpemidlene for å overholde Lov om offentlig anskaffelser er kunngjøring i følge Doffin (2015). Ved å kunngjøre en kontrakt sikrer man konkurranse som igjen resulterer i økt kvalitet og redusert pris på anskaffelsen. Reglene for kunngjøring er at anskaffelser som overskrider den nasjonale terskelverdien skal kunngjøres i Doffin. Anskaffelser som overskrider EØS-terskelverdier vist i Tabell 5 i neste delkapittel, skal kunngjøres i både Doffin og TED-databasen som er EU's kunngjøringsbase for offentlige innkjøp.

Videre beskriver Difi (2016d) alle stadier av en anskaffelse; fra fastsettelse av behov, planlegging, kunngjøring av behovet, gjennomføring av konkurransen, vurdering av tilbydere, valg av tilbyder, signering av kontrakt, leveranse, kontraktsoppfølging, drift og vedlikehold og avvikling. En tilbyder også kalt entreprenør tilbyr et gode til oppdragsgiver, videre kalt byggherre. Dette godet kalles et tilbud eller anbud. I offentlige anskaffelser skiller man uttrykkene, der defineres alle former for tilbud som "tilbud" uavhengig av

anskaffelsesprosedyre, mens anbud brukes om tilbud som leveres i en anbudskonkurranse altså en anskaffelsesprosedyre uten forhandlinger.

3.1.1 LOV OG REGELVERK

17. juni 2016 vedtok stortinget ny lov om offentlige anskaffelser. I følge regjeringens hjemmesider trådte det nye anskaffelsesregelverk i kraft den 1. januar 2017 (Regjeringen, 2016). Masteroppgaven henviser til den nye loven da den vil ha innvirkning for bruk av konkurransepreget dialog.

Med bakgrunn i bestemmelse av nytt regelverk vil offentlige anskaffelser bli underlagt LOV-2016-06-17 nr. 73: Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven) og FOR-2016-08-12 nr. 974: Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften). Den nye loven har flere forbedringer fordi det legges mer vekt på samfunnsansvar i form av miljø, arbeidsforhold og sosiale forhold. Offentlige byggherrer skal legge mere tid og ressurser i å utvikle en praksis som minker skadelig miljøpåvirkning, setter klimavennlige løsninger i fokus og tar hensyn til livssyklus kostnader. Det stilles krav til at grunnleggende menneskerettigheter følges av valgte vareprodusenter og at leverandører har en lærlingeordning. Andre endringer i lov og forskrift er innføring av elektronisk kommunikasjon med tanke på tilbudsinnlevering og signering.

Anskaffelsesforskriften, FOR-2016-08-12 nr. 974 er delt inn etter anskaffelsens verdi. I følge (Difi, 2016c) gjelder del I for alle offentlige anskaffelser mellom 100 000,- og 1,1 millioner kroner ekskl. mva. Del II gjelder blant annet for anskaffelser av bygg- og anleggsprosjekt hvor verdien ligger mellom 1,1 millioner kroner og EØS-terskelverdien på 44 millioner kroner. Offentlige anskaffelser med en forventet verdi på over 44 millioner kroner ekskl. mva. skal behandles av forskriftens del III. Del IV gjelder helse- og sosialtjenester og del V for plan- og designkonkurranser og bygge- og anleggskonsesjoner. Masteroppgaven vil henviser til anskaffelsesloven og anskaffelsesforskriften, men det vil ikke være noen videre beskrivelse regelverket. Det vil fra nå av sees på bygg- og anleggsprosjekter som bestemmes av forskriftens del II og III.

3.1.2 KLAGENEMNDA FOR OFFENTLIGE ANSKAFFELSER

I følge KOFA (2016) anskaffes det årlig for omtrent 400 milliarder kroner i den offentlige sektoren. Da uenigheter og misnøye er nokså vanlig ved gjennomføring av offentlige anskaffelser, er det viktig at det finnes muligheter for entreprenøren til å klage. Håndtering av et problem kan utføres på flere vis, avhengig av konfliktnivå. I utgangspunktet har entreprenøren anledning til å fremme sin misnøye direkte til byggherre. Skal entreprenøren legge frem formelle krav må dette skje via domstolene. Det finnes også en mellomting kalt Klagenemnda for offentlige anskaffelser (KOFA) som behandler saker som faller i mellom direkte håndtering og domstolene.

KOFA er et uavhengig statlig organ bestående av til sammen 10 medlemmer derav en nemd med dommere, advokater og en professor samt et sekretariat med jurister og sekretærer. Utnevningen av nemda gjøres av regjeringen og de baserer sin beslutning på en sammensetning av mennesker som med sin faglige bakgrunn sikrer teoretisk og praktisk erfaring og innsikt. KOFA behandler innsendte klager om overtredelse i regelverket for offentlige anskaffelser ved fastslå om regelverket er brutt og besitter myndigheten til å ilegge overtredelsesgebyrer ved ulovlige direkte anskaffelser. Avgjørelser tatt av nemnda er rådgivende og vil ikke være rettslig bindende i motsetning til en dom. Difi (2016c) påpeker at KOFA vil opprettholde sitt virke når det nye regelverket trer i kraft i 2017.

3.2 ANSKAFFELSESPROSEDYRER

”Anskaffelsesprosedyre er en formalisert fremgangsmåte for gjennomføring av en anskaffelsesprosess” (Difi, 2015). Prosedyren får innvirkning på forhold som utforming av konkurransegrunnlaget, frister og fremdrift, organisering av administrasjon, begrensning på antall tilbud samt forhandlingsmulighet. Tabell 5 viser hvilke anskaffelsesprosedyrer som kan brukes ved de ulike terskelverdiene og hvilken del av regelverket som må følges:

Tabell 5 Terskelverdier og anskaffelsesprosedyrer

Terskelverdier (ekskl. mva.)	Del av regelverket som må følges	Godtatte anskaffelsesprosedyrer	Kommentarer
Under 1,1 millioner NOK	Del I	Ingen prosedyreregler	Må ikke kunngjøres og følge detaljerte regler (Difi, 2016c)
Mellom 1,1 millioner og 44 millioner NOK	Del I og II	Åpen tilbudskonkurranse	Nye prosedyrer, eneste tillatte (Difi, 2016c). Må oppfylle §8-3 (FOA, 2016)
		Begrenset tilbudskonkurranse	
Over 44 millioner NOK	Del I og III	Åpen anbudskonkurranse	Uendret
		Begrenset anbudskonkurranse	
		Konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring	Må oppfylle §13-2 (FOA, 2016)
		Konkurranse med forhandling uten forutgående kunngjøring	Må oppfylle §13-3 (FOA, 2016)
		Konkurranse om innovasjonspartnerskap	Ny prosedyre (Difi, 2016c)
		Konkurransepreget dialog	Må oppfylle §13-2 (FOA, 2016)
		Anskaffelse uten konkurranse-	Må oppfylle §13-4 (FOA, 2016). Prosedyren blir ikke beskrevet nedenfor

Åpen- og begrenset tilbudskonkurranse

Anskaffelser som ligger under EØS-terskelverdien på 44 millioner kroner skal etter det nye anskaffelsesregelverket gjennomføres som åpen eller begrenset tilbudskonkurranse.

Difi (2016d) presiserer at tilbudskonkurranse åpner for stor fleksibilitet hvor byggherre kan inngå kontrakt kun basert på innsendte tilbud eller utføre en dialog med entreprenørene før tildeling. Ved åpen tilbudskonkurranse kan alle entreprenører levere tilbud, mens i en begrenset tilbudskonkurranse leverer entreprenørene forespørsel om å få delta. I denne prosedyren er det kun de entreprenørene som oppfyller prekvalifiseringskravene stilt i kunngjøringen som får levere tilbud.

Det vil være gunstig å ta i bruk åpen tilbudskonkurranse i tilfeller hvor det ikke går med for mye ressurser til utarbeidelse og evaluering. Hvis det er veldig omfattende å utarbeide og evaluere tilbud, er det mest hensiktsmessig å ta i bruk begrenset tilbudskonkurranse som vil spare både byggherre og entreprenør for tid og arbeid. Selve konkurransen kan gjennomføres med eller uten dialog med en eller flere leverandører. I følge forskriftens §9-3 (1) kan en slik dialog omhandle alle sider ved et tilbud som avklaringer og forhandlinger. Det vil her være nødvendig at alle entreprenørene behandles likt og at alle har tilgang på de samme opplysningene (FOA, 2016).

Åpen anbudskonkurranse

Gjennomføringen av åpen anbudskonkurranse er i forskriftens §23-6 (1) definert som ”I en åpen anbudskonkurranse kan alle interesserte leverandører gi tilbud” (FOA, 2016). Difi (2016d) poengterer at åpen anbudskonkurranse er passende i tilfeller hvor det skal anskaffes ”standard” prosjekter som ikke krever noen nærmere detaljering, da det ikke er tillatt med forhandlinger. Det vil ikke være noen prekvalifisering, men entreprenør må påse å levere inn et tilbud som tilfredsstillt krav fastsatt i konkurransegrunnlaget, i tillegg til oppfylle kriteriene beskrevet i kunngjøringen. Byggherre foretar en todelt vurdering av tilbudene hvor det først blir sett på entreprenørens kvalifikasjoner og deretter på selve tilbudet. Alle entreprenører blir evaluert, og tilslutt blir det tilbudet som er mest økonomisk fordelaktig valgt.

Begrenset anbudskonkurranse

Gjennomføringen av begrenset anbudskonkurranse er i forskriftens §23-6 (2) definert som ”I en begrenset anbudskonkurranse kan alle interesserte leverandører levere en forespørsel om å delta i konkurransen. Bare de leverandørene som blir invitert av oppdragsgiveren, kan gi tilbud” (FOA, 2006). En slik prekvalifisering er fordelaktig i tilfeller hvor byggherre antar svært mange innsendte tilbud, eller med høye kostnader i utarbeidelse av kompliserte tilbud. Prosedyren kan redusere aktørenes ressursbruk. I en begrenset anbudskonkurranse er byggherre pliktig å velge et tilstrekkelig antall entreprenører slik at én sikrer reell

konkurranse. I likhet med åpen anbudskonkurranse er det forbudt å forhandle med entreprenørene.

Konkurranse med forhandling

Denne prosedyren gir byggherre mulighet til å forhandle med entreprenørene om deres tilbud. I henhold FOA del III må prosedyren utføres i to trinn og ifølge FOA del II kan den utføres i ett eller to trinn. Difi (2016d) beskriver konkurranse med forhandlinger med at alle interessenter får levere tilbud (lik åpen anbudskonkurranse), men for å være med i videre forhandling må de være kvalifisert. Konkurranse med forhandling i to trinn følger prinsippene til begrenset anbudskonkurranse hvor entreprenørene får invitasjon til å levere tilbud etter at byggherre har valgt dem ut (uten forutgående kunngjøring). Videre inngår byggherre forhandlinger med entreprenørene som har gyldige tilbud. Byggherre kan her fastslå en begrensning for antall deltagere så lenge det er sikret reell konkurranse. FOA (2016) presiserer at forhandlingene må følge krav til likebehandling, taushetsplikt og god forretningsskikk.

Konkurranse om innovasjonspartnerskap

Innovasjonspartnerskap er en prosedyre som introduseres i det nye regelverket fra 2017. Alle entreprenører står fritt til å sende inn forespørsel om deltakelse, men det er kun inviterte entreprenører som kan gi tilbud. ”Innovasjonspartnerskapet inngås ved forhandling, prosedyren skal kun benyttes for anskaffelser av varer og tjenester som per i dag ikke finnes på markedet” (Difi, 2016c). Prosessen skal inndeles i faser som følger utvikling av forskningen og innovasjonen. Produksjon av varer, utførelse av tjenester eller ferdigstillelse av bygge- og anleggsarbeider er alle prosesser som kan falle under denne type konkurranse. Prosedyren åpner for muligheten til innovasjonspartnerskap mellom en eller flere entreprenører.

Konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog er i FOA (2006) §4-2 (c) definert på følgende vis ”Anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver i en eller flere runder fører en dialog med leverandører om alternative løsninger før det gis konkurrerende tilbud”. Hensikten med prosedyren, er at byggherre får innblikk i hvilke løsninger markedet kan tilby ved å involvere entreprenør i dialog på et tidlig stadium. Vilårene for prosedyren er beskrevet i FOA (2016) §13-2. To av vilårene for at prosedyren kan brukes, er dersom anskaffelsens karakter, kompleksitet, rettslige eller finansielle sammensetning er tilknyttet risiko, eller at oppdragsgiver ikke er i stand til å utforme en tilstrekkelig presis kravspesifikasjon.

Det finnes flere stadier i gjennomføringen av konkurransepreget dialog. Først må det settes sammen en kompetent prosjektgruppe som kan utarbeide dokumenter for kunngjøring av konkurransen. Gjennomføring av konkurransepreget dialog. Difi (2015) fremstiller at grunnlagsdokumentene skal inneholde en beskrivelse av anskaffelsens behov,

prosessbeskrivelse og administrative opplysninger, prekvalifiseringskrav, tildelingskriterier og en redegjørelse for hvordan dialogen skal gjennomføres. Basert på denne kunngjøringen skal interesserte tilbydere utarbeide en forespørsel om deltakelse. Denne forespørselen må oppfylle kunngjøringens krav for å bli prekvalifisert. Byggherre kan fastsette hvor mange entreprenører som skal få delta i dialogen, så lenge det forekommer reell konkurranse.

Prekvalifiserte entreprenører inviteres så til dialog og de utarbeider et løsningsforslag basert på beskrivende dokumenter. Selve dialogen omhandler disse løsningsforslagene som må oppfylle visse funksjonskrav. Underveis i dialogen kan aspekter som pris, kvalitet og tekniske løsninger diskuteres og forhandles om. Når byggherre er fornøyd med løsningskonseptene erklæres dialogen fullført og entreprenørene blir bedt om å forme et endelig tilbud for innlevering. Det er ikke lov å forhandle om tilbudene etter innlevering. Da skal byggherre evaluere tilbudene opp mot gitte tildelingskriterier og den økonomisk mest fordelaktige tilbudet velges og kontrakt signeres. Konkurranspreget dialog og dens gjennomføring vil bli dokumentert i kapittel 4.

3.3 GJENNOMFØRINGSMODELLER

I bygg- og anleggsbransjen finnes mange ulike gjennomføringsmodeller og i flere prosjekter kombineres dem. Regjeringen (2014) beskriver at store offentlige prosjekter finansiert av staten har en egen prosjektmodell kalt kvalitetssikringsordningen (KS). Målet med kvalitetssikringsordningen er at den skal sikre en effektiv bruk av samfunnets ressurser. Dette oppnås ved at eksterne konsulenter analyserer eksisterende materialer for prosjektet ofte utarbeidet av etaten selv. Konsulentene etterprøver faglige vurderinger gjort av etaten eller et departement og utformer så en rapport. I henhold til Concept (2016) har KS-ordningen to kontrollpunkter; KS1 som er kvalitetssikring av konsept før vedtak i regjering om igangsettelse av forprosjekt, og KS2 i etterkant av forprosjekt som er kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag før Stortinget beslutter om det skal investeres eller ikke. Fra år 2000 ble alle prosjekter som overstiger 750 millioner kroner pålagt å utføre ekstern kvalitetssikring (KS1 og KS2).

Ved store prosjekter vil det være avgjørende å velge riktig gjennomføringsmodell for et vellykket prosjekt. Dette skal blant annet KS-ordningen sikre ved å fremlegge anbefalinger for gjennomføring. Nedenfor er det en redegjørelse av ulike gjennomføringsmodeller hentet fra Difi (2016b) sine hjemmesider:

Utførelsesentrepriser

I en utførelsesentreprise har byggherre ansvar for prosjektering og produksjonsunderlaget i form av tegninger og tekniske beskrivelser. Ofte kontraheres arkitekt og rådgivende ingeniør for å lage dette grunnlaget. Byggherren må organisere sin egen styringsgruppe og arrangere anskaffelsesprosessen for utvelgelse av entreprenør. Fordelen med denne type entreprise er byggherren besitter stor innflytelse for styring av prosessen. Det finnes tre typer utførelsesentreprise:

- Delte entrepriser:
Byggherre inngår separate kontrakter med en rekke entreprenører fra de ulike fagområdene. Byggherre er ansvarlig for kvalitet og fremdrift i prosjekteringen og skal koordinere arbeidene mellom entreprenørene ved å ha en egen eller innleid byggeleder.
- Hovedentreprise:
I en hovedentreprise samles alle de bygningsmessige entreprisene i én kontrakt som inngås med hovedentreprenør. De resterende tekniske fag har egne kontrakter. Hovedentreprenøren skal koordinere arbeidene mellom alle side-entreprenørene.
- Generalentreprise
Her inngås det kontrakt med en entreprenør som er alle entreprisene inkludert rigg og drift. Byggherre ivaretar ansvaret for prosjektering.

Totalentreprise

Dette er en form for entreprise hvor byggherre utvikler en funksjonsbeskrivelse av arbeidet som skal utføres. For en vellykket gjennomføring er det viktig at byggherren får en solid tidligfase slik at det utarbeides en god funksjonsbeskrivelse og et entydig konkurransegrunnlag. Noen av fordelene med totalentreprise er byggherrens rolle er mindre ressurskrevende og man får en god oversikt over prosjektets kostnader på et tidlig stadium. Det finnes to typer totalentreprise:

- Funksjonsbeskrevet
Byggherren utarbeider en funksjonsbeskrivelse av de viktigste forholdene som omfatter standard og krav til løsning. Med dette som grunnlag utvikler entreprenørene sammen med arkitekter og rådgivende ingeniører et løsningsforslag som kan prises. Prosjektering starter først når entreprenør er anskaffet.
- Byggherreutviklet prosjekt
Ved denne entrepriseformen er noe av prosjektering gjennomført før entreprenør er anskaffet. Byggherrens funksjonsbeskrivelse fungerer som et forprosjekt og blir en del av konkurransegrunnlaget som entreprenøren skal videreutvikle ved å prosjektere, beskrive, masseberegne og prise.

Samspillsentreprise

I en samspillsentreprise inngår byggherre kontrakt med en samspillsgruppe som består av viktigste prosjekterende og utførende. Samspillet mellom byggherre, samspillsgruppa og brukerne fører til utvikling av prosjekter hvor det er fokus på at alle parter skal komme med innspill. Samspillet skal føre til et forprosjekt med en satt målpris. Her kan enten samspillet avsluttes og at prosjektet går over i en totalentreprise eller så kan samarbeidet fortsette. Ved å kjøre samspill igjennom hele prosjektet og de første bruksårene vil eventuelle inntjener eller tap fordeles mellom partene. En av fordelene med en samspillsentreprise er at den trekker tidlig inn mye kompetanse i prosjektet noe som kan bidra til innovative løsninger.

Offentlig Privat Samarbeid (OPS)

OPS er en gjennomføringsmodell som bygger på et samarbeid mellom offentlige og private aktører. Selve gjennomføringen baserer seg på at en offentlig virksomhet bestiller en tjeneste og beskriver arbeidet som skal gjøres gjennom funksjonskrav, samt ønsket standard og kvalitet. Det private OPS-selskapet har byggherrerollen, utfører prosjektering og tar det fulle ansvaret for bygging, finansiering, drift og vedlikehold i en definert periode (Difi, 2016b). Fordelen med denne modellen er at det åpner for innovasjon og effektivisering i tillegg til at begge parter har fokus på livssykluskostnader.

Et innblikk i de ulike gjennomføringsmodellene gir en bedre forståelse for hvorfor totalentreprise og Offentlig Privat Samarbeid er de mest hensiktsmessige gjennomføringsmodellene for konkurransepreget dialog. Som nevnt over er ikke totalentreprise en ensartet entrepriser, men felles for de ulike formene er at entreprenøren har ansvar for utførelse og prosjektering. Det samme gjelder for en OPS-entreprise hvor OPS-selskapet har byggherrerollen, samt prosjektering- og utførelsesansvar. I Statens vegvesens rapport nr. 80 presiseres det at endelig tilbud i konkurransepreget dialog baserer seg på at entreprenør har ansvar for både prosjektering og utførelse for de løsninger fremlagt i dialogen. Denne forutsetningen sammenfaller med betingelsene for totalentreprise og OPS som gjør dem egnet som gjennomføringsmodeller i prosjekter med konkurransepreget dialog.

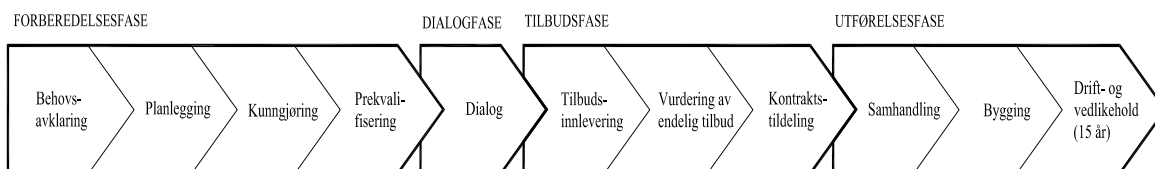
4 RESULTATER OG DISKUSJON

Det fjerde kapittelet presenterer og diskuterer funn fra det innledende litteraturstudiet samt casestudiet bestående av semistrukturerte intervjuer og dokumentasjonsstudie. Kapittelet skal gi en dypere forståelse for videre konklusjon i de påfølgende kapittelet. Kapittelet er strukturert etter tre delkapitler basert på forskningsspørsmålene som omhandler gjennomføring, erfaringer og anbefalinger. Det er identifisert fire faser i gjennomføringen av konkurransepreget dialog. I delkapittel 4.1 og 4.2 blir funnene presentert for så diskutert i de fire fasene. I delkapittel 4.3 diskuteres det hvilke anbefalinger som kan forbedre prosedyren ved fremtidig bruk, noe som danner grunnlaget for de endelige anbefalingene i konklusjonskapittelet.

4.1 GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEPREGET DIALOG

Dette delkapittelet presenterer funn fra forskningsspørsmål 1 ”hvordan gjennomføres konkurransepreget dialog?” Delkapittelet gir en oversikt over hvordan konkurransepreget dialog gjennomføres. Det tar hovedsakelig utgangspunkt i de semistrukturerte intervjuene ved E6 Helgeland Sør, men baserer seg også på funn i fra litteraturstudiet og dokumentasjonsstudiet.

Statens vegvesen har gjennomført konkurransepreget dialog på seks prosjekter inkludert E6 Helgeland Sør. Figur 3 illustrerer Statens vegvesen måte å gjennomføre prosedyren på:



Figur 3 Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog (Ottemo, 2017)

Tabell 6 viser tilsvarende fire faser og underliggende stadier som ble identifisert i gjennomføring av konkurransepreget dialog:

Tabell 6 Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog

Faser	Stadier
Forberedelsesfase	Behovsavklaring Planlegging Kunngjøring Prekvalifisering
Dialogfase	Dialog
Tilbudsfasen	Tilbudsinnlevering Vurdering av endelig tilbud Kontraktstildeling
Utførelsesfase	Samhandlingsperiode Byggeperiode Drift og vedlikehold (15 år inkl. byggeperiode)

4.1.1 FORBEREDELSESFASE

Behovsavklaring

I forberedelsesfasen til E6 Helgeland Sør, utførte Statens vegvesen en behovsavklaring og kartla hvilke behov som skulle dekkes, prosjektets omfang og kompleksitet, eventuelle begrensninger, rammer for økonomi, tid osv. I den forbindelse ble det etablert en prosjektgruppe med kompetanse innen gjennomføring av anskaffelser og personer med kunnskap om konkurransepreget dialog. I dette stadiet ble fokusert på å knytte til seg ulike ressurspersoner som kunne være til hjelp videre i prosjektet. Det ble valgt å ta inn en jurist som kunne gå igjennom konseptet og se resten av prosjektgruppen i kortene. Det ble i tillegg bestemt at delprosjektledere og byggeledere skulle være med fra start for å oppnå kontinuitet gjennom prosjektet.

Planlegging

Neste stadium var planlegging, her ble det besluttet prosjektgruppen hvilken gjennomføringsmodell som ville være mest hensiktsmessig. Bakgrunnen for å ta i bruk konkurransepreget dialog på E6 Helgeland Sør, var prosjektets størrelse og at det kunne bli utført på ulike måter. Byggherre ønsket entreprenørkompetanse for utvikle en optimal og egnet løsning. Det var et fokus på optimalisering av veglinje og konstruksjoner, målet var å oppnå ”mest mulig veg for pengene”. Dermed fulgte E6 Helgeland Sør i søsterprosjektets spor og tok i bruk konkurransepreget dialog med en tidliginvolvering av entreprenør.

Prosjektet skulle kjøres som totalentreprise med vegutviklingskontrakt tilsvarende E6 Helgeland Nord. Et kontraktsforhold hvor entreprenøren har ansvar for prosjektering, bygging, drift og vedlikehold i 15 år inklusiv en byggeperiode på omtrent fire år. Reguleringsplanene for E6 Helgeland var allerede satt før forberedelsesfasen. Dette ble en del av grunnlaget for planleggingen da de eksisterende reguleringsplanene for strekningen måtte tas hensyn til i utformingen av dokumentasjon. Etter å ha fastsatt gjennomføringsmodell startet utformingen av dokumentasjon for kunngjøring. Det ble da besluttet hvilke kvalifikasjonskrav også kalt prekvalifiseringskriterier og foreløpige tildelingskriterier som skulle gjelde for konkurransen.

Veileder til regler om offentlige anskaffelser FOA (2013), presiserer at prosjekter som er underlagt lov om offentlige anskaffelser, kjennetegnes ved at byggherre stiller ulike krav og kriterier som berører entreprenørens kvalifikasjoner, leveransens ytelseskrav og generelle kontraktbetingelser.

Kvalifikasjonskrav er minimumskrav som knytter seg til leverandørens egnethet til å levere den aktuelle anskaffelsen. Formålet med å stille kvalifikasjonskrav er å sikre at leverandøren teknisk, organisatorisk, økonomisk og finansielt har det nødvendige grunnlaget for å gjennomføre kontrakten. Dette kan for eksempel være krav til tilstrekkelig økonomisk soliditet (FOA, 2013).

Det ble besluttet at det ville være hensiktsmessig å begrense antall deltakere i dialogen, noe prekvalifiseringskriteriene skulle sikre. Bakgrunnen for å begrense antall deltakere i dialogen, var at prosessen erfaringsmessig ville bli svært kostbar og ressurskrevende for både byggherre og entreprenør med tanke på møter, behov for ekstern fagkompetanse utforming av tilbud osv. Prekvalifiseringskriteriene ble publisert under kunngjøringen av prosjektet.

Videre konstaterer FOA (2013) at det er en vesentlig forskjell mellom prekvalifiseringskriteriene og tildelingskriteriene. Som nevnt over avgjør prekvalifiseringen om entreprenør vil oppfylle kontrakten, de er der for å vurdere entreprenørens evne til å delta i konkurransen. Tildelingskriteriene brukes derimot for å vurdere kvaliteten på entreprenørens løsning.

Tildelingskriteriene ble også utformet og fastsatt i planleggingsstadiet. De var en del av kunngjøringen, dette for å sikre en rettferdig konkurranse. Byggherre fastsatte fire tildelingskriterier:

- K1 – Organisering og styring av kontrakt
- K2 – Sensitive områder
- K3 – Tekniske løsninger
- K4 – Trafikkavvikling

Prosjektgruppa på E6 Helgeland Sør hadde en omfattende prosess med å fastsette tildelingskriteriene. De studerte prosjektets KS2-rapport (kvalitetssikring av underlaget) med en oversikt over blant annet prosjektets forutsetninger, kontraktstrategi, kritiske suksessfaktorer og en usikkerhetsanalyse. Denne rapporten sammen med erfaringer fra tidligere prosjekter dannet grunnlaget for valg av disse tildelingskriterier.

Byggherre ønsket at entreprenørene skulle ha fokus på hvordan de planla organisering og styring av kontrakt med tanke på prosjektets størrelse, noe som førte til K1. K2 tok for seg sensitive områder for å sikre at entreprenørene visste hvordan de skulle håndtere komplekse grunnforhold og usikkerheten knyttet til dem. K3 omhandlet tekniske løsninger og hadde fokus på valg av effektive, estetiske, smarte og driftssikre løsninger. Det siste kriteriet K4 var trafikkavvikling, her ble det vektlagt å ha en plan som ivaretok trafikkavvikling under hele byggeperioden. Hvert tildelingskriterium hadde ulike underkriterier. Formålet med underkriteriene var å sikre at entreprenør ble bevisst de mest relevante utfordringene og at de ble tatt hensyn til i utforming av løsningsforslag.

Kunngjøring

Kunngjøring av anskaffelsen ble gjort i Doffin (2015) og TED-databasen, da den overksridet både nasjonale- og EØS-terskelverdier. Her fikk entreprenørene tilgang på prekvalifiseringsgrunnlaget og andre konkurransedokumenter. ”Del I” av kunngjøringen presenterer informasjon om byggherre. Deretter er det en del som heter ”kontraktens gjenstand” hvor det fremlegges en kort beskrivelse av prosjektet, totalleveransens omfang, hvilken type kontrakt, hvilken type anskaffelse, antall deltakere osv. Neste del omhandler juridiske, økonomiske, finansielle og tekniske opplysninger som må dokumenteres av entreprenør. Påfølgende del beskriver hvilken prosedyre som skal gjennomføres og aktuelle frister. Mens siste del er supplerende opplysninger med blant annet dato for publisering av denne kunngjøringen.

I dette tidsrommet måtte de interesserte entreprenørene ta en avgjørelse for om det var aktuelt å delta i konkurransen. De måtte da vurdere sannsynligheten for å vinne basert på deres egen økonomi, erfaringer og kapasitet til å binde opp viktige ressurser internt. I tillegg ble det i denne perioden undersøkt hvilke konsulenter og driftsoperatører som kunne være aktuelle for å ta del i entreprenørens prosjektteam.

I etterkant av kunngjøringen ble bransjen invitert med ut på veien. Da fikk interesserte entreprenører tilbud om å delta på et innledende informasjonsmøte og deretter befarings i terrenget på Helgeland. Bakgrunnen for å avholde informasjonsmøtet var at veien mellom kunngjøring og signering ville bli omfattende med tanke på anskaffelsesprosedyre og kontraktsform. Byggherre ønsket å forklare opplegget i detalj, med orientering om konkurransepreget dialog og vegutviklingskontrakt. Dette for å avdekke uklarheter og oppmuntre flest mulig til å delta i konkurransen.

Prekvalifisering

I følge FOA (2016) har byggherre anledning til å fastsette en nedre og eventuelt en øvre grense for antall entreprenører som velges ut til dialog. Det skal sikres reell konkurranse, så det skal ikke være færre enn tre deltakere. Det ble besluttet at inntil fire entreprenører kunne inviteres til dialog i denne konkurransen og det var ønsket interesse fra både nasjonalt og internasjonalt hold. Prekvalifiseringskriteriene ble utformet med likt oppsett som i et standard kvalifiseringsdokument og de skulle være objektive og ikke-diskriminerende.

Entreprenørene ble bedt om å legge fram dokumentasjon på økonomi, fravær, HMS og erfaring fra referanseprosjekter. De måtte også legge frem erfaring fra arbeider med tilsvarende vanskelighetsgrad som ved dette prosjektet innenfor prosjektering, byggearbeider og drift og vedlikehold. Noe som innebar at entreprenøren måtte knytte til seg eksterne ressurser innenfor prosjektering og drift, om de ikke hadde fagkompetansen internt. Entreprenørene måtte også vise til referanser fra relevante kontrakter slik at

byggherre kunne undersøke tidligere byggherrers erfaringer med entreprenørens gjennomføringsevne.

Det var stor pågang fra entreprenører som ville delta i prosessen og det ble sendt inn forespørsel om deltagelse fra ni entreprenører, hvor en leverte for sent. Statens vegvesen var pålagt og avvise tilbud som ikke oppfylte kriteriene, noe som var avgjørende for å få egnete entreprenører som kunne sikre kontraktoppfyllelse. Av de ni som ønsket å bli prekvalifisert var det i følge Statens vegvesen (2015b) seks entreprenører som fremstod som kvalifiserte til jobben. Disse seks ble så vurdert opp mot en skala fra 1-3 hvor de fikk poeng for oppnåelse av de ulike prekvalifiseringskriteriene. Det var kun tre av seks entreprenører som ble invitert videre til dialog, Bakgrunnen for dette var at prosessen ville bli ressurskrevende for både byggherre og entreprenør.

Beskrivelsen av hvordan byggherre gjennomførte forberedelsesfasen legger grunnlaget for videre diskusjon. I store vegprosjekt er det avgjørende med en grundig forberedelsesfase. Stadiet med behovsavklaring er særdeles viktig da byggherre må etablere en kompetent prosjektgruppe. Det viser seg at konkurransepreget dialog og totalentreprise ikke passer for alle typer personer. Byggherre har lange tradisjoner med enhetspriskontrakter og ingeniører som tidligere har ledet slike entrepriser kan ha vanskelig for å omstille seg å gi mye av ansvaret til entreprenør. I denne gjennomføringen handler det om å slippe andre aktører til på en helt annen måte. Personer som ikke synes det er givende å delta, bør heller ikke delta da det kan legge en demper på dialogen. For å være en del av dialogen må man ha fokus på åpenhet, tillit og samarbeidsevne. Det å inkludere en jurist er med på å sikre at lov- og forskrift om offentlige anskaffelser blir fulgt. Da er byggherre mer rustet til å foreta en redelig og ordentlig gjennomføring fra start til slutt.

Når prosjektgruppen er satt må den videre evne å identifisere hvilke behov som må tilfredsstilles i det aktuelle prosjektet. I planleggingsstadiet skal fokuset være på å velge en gjennomføringsmodell som vil oppfylle de identifiserte behovene. Det ikke er alle prosjekter som er egnet for konkurransepreget dialog. En komplisert byggegrop med mange ukjente komponenter i grunnen vil ikke passe til konkurransepreget dialog, da de ukjente faktorene vil være utfordrende i en dialog hvor hensikten er å få kontroll på risiko.

Byggherre må være steget foran å tenke igjennom hele prosessen i utarbeidelsen av fullstendige og konsekvente dokumenter. Når kunngjøring står for tur skal momenter som tildelingskriterier og ønsket antall deltakere være avgjort. Fastsetting av tildelingskriterier, prekvalifiseringen og begrensede reguleringsplan viser seg å være særlig utfordrende og erfaringene presenteres og diskuteres i 4.2.1.

4.1.2 DIALOGFASE

Dialog

I forkant av dialogfasen utnevnte prosjektgruppa en person til å lede gjennomføring av dialogen fra byggherres side. Prosjektgruppa måtte tidlig starte prosessen med å sikre en rettfærdig dialog hvor alle entreprenørene ble behandlet likt. Det var fokus på at ingen entreprenører skulle få informasjon som stilte de i en fordelaktig posisjon. De måtte legge opp planer slik at entreprenørene fikk tildelt lik informasjon til samme tid og det ble derfor opprettet tre separate eRoom som byggherre og entreprenør skulle ha tilgang til. Her ble det lagt ut rammer for konkurranse, møtereferater og svar på spørsmål som oppstod underveis i dialogen.

Dialogfasen startet med utsendelse av invitasjon til de tre entreprenørene som fremstod som mest egnet for å oppfylle prosjektets behov. Statens vegvesen sendte deretter ut prosjektunderlaget og rammebetingelser i tillegg til å holde tre separate oppstartsmøter. Under oppstartsmøtet ble det orientert om prosjektet, kontraktsomfanget, prosessen, forventninger, kommunikasjon og hva som skulle leveres i forkant av første dialogmøte. Entreprenørene fikk i oppgave å utforme et skisseprosjekt også kalt løsningsforslag som skulle danne grunnlaget for dialog. Løsningsforslaget skulle være en beskrivelse av planlagt gjennomføring av kontraktarbeidene. Det skulle ta utgangspunkt i tildelingskriteriene og inneholde skisser, metodebeskrivelse, usikkerhetsvurdering og kostnadsestimat. Dette ble oversendt byggherre i forkant av første dialogmøte. Byggherre gjorde en påfølgende vurdering av løsningsforslagene og gav deretter en skriftlig tilbakemelding med avklaringer og forbedringsbehov. Deltakerne fikk så tid til å bearbeide disse tilbakemeldingene før partene møttes til dialog.

Dialogfasen bestod av tre runder med dialog. Det første dialogmøtet ble beskrevet som ”entreprenørens show” hvor entreprenørene holdt en teknisk presentasjon av deres konsept og planlagt utførelse av prosjektet. Her skulle det responderes på byggherres tilbakemeldinger og komme med forslag til tiltak og videre arbeid med løsning. I det andre dialogmøtet presenterte entreprenørene sine reviderte løsningsforslag. I dette møtet hadde byggherre fokus på å pense entreprenørene inn på tildelingskriteriene med hovedvekt på det tekniske og mindre vekt på selve prosessen. Det tredje dialogmøtet hadde mer fokus på selve prosessen og i dette møtet ble de siste avklaringene tatt. Det var rom for ytterlige møter, men det ble ikke avholdt flere.

En dialoguke ble gjennomført ved at byggherres prosjektgruppe møttes mandag i Oslo hvor det ble lagt en slagplan. Så ble det avholdt dialogmøte med entreprenør 1 på tirsdag, entreprenør 2 på onsdag og entreprenør 3 på torsdag. Deltagelsen på dialogmøtene var avhengig av hvilken praksis de ulike entreprenørene hadde og hvilket tema som ble tatt opp i det aktuelle dialogmøtet. På oppstartsmøtet til E6 Helgeland Sør stilte den ene entreprenøren opp med 40 personer, samme entreprenør stilte med rundt 28 stk. på

resterende dialogmøter. De andre entreprenørene stilte jevnt over med 10-12 stykk på hvert møte.

I løpet av dialogen ble det utformet unike konkurransegrunnlag for hver entreprenør. Konkurransegrunnlagene var like med unntak av kapittel F som var en oppsamling av møtereferater, diverse avklaringer og valg tatt underveis. Byggherre erklærte dialogen som avsluttet da de var sikre på at de hadde fått utviklet løsninger som ville oppfylle prosjektets behov. Deretter oppfordret de entreprenørene til å avgi endelig tilbud.

Gjennomføring av dialogen beskrives som kurant av byggherrerepresentantene. Det diskuteres at oppstarten kan kjøres litt mer omstendelig slik at alle parter vet hva konkurransepreget dialog går ut på, samt hvilke forventninger som ligger der. Tre deltakere fremkommer som et hensiktsmessig antall da det er ressurskrevende for byggherre, og ikke minst entreprenørene. Poenget er å skape en reell konkurranse, men det vil ikke være samfunnsøkonomisk med for stor deltakelse. Entreprenørene binder opp enormt med ressurser over en lengre periode, hvis det da kun er 25% sjanse for å få tildelt kontrakt vil det kanskje være lite gunstig for dem å delta. En måned mellom hvert møte fungerer godt for da holdes trykket oppe. Entreprenørene fikk to måneder på å utforme endelig tilbud å kalkulere pris, og tilbakemeldingene er at det er en passende tidsperiode.

Forhold som viser seg å være ekstra utfordrende i dialogfasen, er bruk av ny gjennomføringsmodell, samhandling, kontinuitet i personell, deltakernes ressursbruk og vektning av underkriterier. De identifiserte utfordringene blir presentert og diskutert i 4.2.2.

4.1.3 TILBUDSFASE

Tilbudsinnlevering

I dialogfasen ble det gjort avklaringer og viktige presiseringer som skulle med i løsningsforslagene. Endelig tilbud skulle være basert på det løsningsforslaget som var utarbeidet og drøftet i dialogen. Da byggherre erklærte dialogen som avsluttet ble entreprenørene bedt om å utarbeide og avgi endelig tilbud og prosessen gikk så over i tilbudsfasen. Innlevering av endelig tilbud var bygget opp på et to-konvoluttssystem. I følge "Gjennomføring av dialog og etterfølgende konkurranse ved E6 Helgeland Sør" skulle konvolutt 1 inneholde dokumentasjon knyttet til tildelingskriteriene K1, K2, K3, K4. Konvolutt 1 måtte ikke inneholde noen form for pris, kun løsning. Konvolutt 2 skulle inneholde pris, prisinformasjon og elektroniske enhetspriser. I følge Statens vegvesen (2015c) ble entreprenørene bedt om å levere tilbudet i to separate, lukkede konvolutter, henholdsvis konvolutt 1 i Mosjøen og konvolutt 2 i Oslo. Det var tilbudsåpning av begge konvoluttene med byggherres prosjektgruppe tilstede.

Entreprenørene som deltok i dialogen, men som ikke vant konkurransen ble gitt en kompensasjon også kalt ”Loser's fee”. Ved innlevering av kun konvolutt 1 med løsningsforslag ble entreprenørene honorert med 1 million kroner (eks. mva.). Ved innlevering av endelig tilbud (konvolutt 1 og 2) ble entreprenørene honorert med 2,3 millioner kroner (eks. mva.).

Vurdering av endelig tilbud

I forberedelsesfasen fastsatte byggherre fire tildelingskriterier som skulle danne grunnlag for dialog og vurdering av endelig tilbud. Tildelingskriteriene ble som nevnt over vektet med en fiktiv pris og prosent som vist i punktene nedenfor:

- K1 – Organisering og styring av kontrakt (110 mill./41%)
- K2 – Sensitive områder (70 mill./26%)
- K3 – Tekniske løsninger (50 mill./18,5%)
- K4 - Trafikkavvikling (40 mill./14,5%)

Verdien av de fire kriteriene (K1+K2+K3+K4) var til sammen 270 millioner. Denne verdien representerte den totale scoren (fiktiv pris, ikke faktisk kostnad) entreprenørene kunne oppnå ved å svare ut tildelingskriteriene.

I vurdering av endelig tilbud utførte hver deltaker i den tverrfaglige prosjektgruppen en individuell vurdering. Deretter gikk prosjektgruppen sammen for å diskutere og gradere hvor godt de ulike løsningsforslagene tilfredsstilte tildelingskriteriene og underkriteriene. Inspirert av karakterskalaen til Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU, 2015), ble følgende poengskala på 0-4 utformet:

Tabell 7 Poengskala brukt i vurdering av endelig tilbud

Poeng	Betegnelse	Beskrivelse
0	Akseptabel løsning (tilstrekkelig)	Tilfredsstiller minimumskravene. Ingen merverdi.
1	Klart akseptabel løsning (nokså god)	Valg av løsning er faglig gjennomtenkt og begrunnet, men med potensial for forbedring.
2	God løsning	Valg av løsning er faglig godt gjennomtenkt og begrunnet, og har innslag av kreativitet/nytenking
3	Meget god løsning	Valg av løsning er faglig meget godt gjennomtenkt og begrunnet, og fremstår som omfattende og/eller nyskapende. Beskrivelsen gjør oss trygge på entreprenørens gjennomføringsevne.
4	Fremragende løsning	Løsningen utmerker seg som svært godt gjennomtenkt og begrunnet, og fremstår som svært omfattende og/eller nyskapende. Beskrivelsen gjør oss svært trygge på entreprenørens gjennomføringsevne.

Tildelingskriteriene skulle hjelpe byggherre med å vurdere og tildele kontrakt til det økonomisk mest fordelaktige tilbudet. Etter vurderingen av løsninger ble konvolutt 2 med pris åpnet. Deretter ble det beregnet hvilken entreprenør som skulle tildeles oppdraget basert på lavest konkurransesum. Konkurransesummen ble beregnet ut i fra:

$$S = T - (K1 + K2 + K3 + K4)$$

S – Konkurransesum

T – Tilbudssum

K1 – Organisering og styring

K2 – Sensitive områder

K3 – Tekniske løsninger

K4 – Trafikkavvikling

Konkurransesummen (S) er en fiktiv sum som består av entreprenørens tilbudssum (T) minus et fiktivt fratrukk (K1+K2+K3+K4) på hvor godt løsningen tilfredsstiller de fire tildelingskriteriene. Det er deltakeren med lavest konkurransesum (S) som får tildelt kontrakt.

Kontraktstildeling

Etter avgjørelsen om hvilken entreprenør som kunne tilby den økonomisk mest fordelaktige løsningen, var det ikke lov til å forhandle lengre, men uklarheter kunne presiseres. Signering av kontrakt på E6 Helgeland Sør ble utført den 9. februar 2017. Signering av kontrakt representerte avslutningen på anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog. Byggherre og entreprenør gikk deretter ut i en samhandlingsperiode før byggestart den 15. mai 2017. Parallelt med samhandlingsperioden fortsatte entreprenøren og konsulentene å utvikle prosjektet. Prosjekteringen måtte fortsette, planer skulle godkjennes, underleverandører skulle engasjeres osv. Byggestart representerte begynnelsen på utførelsesfasen hvor fokus vil være gjennomføring og kontraktsoppfølging.

Tilbudsfasen starter da deltakerne blir oppfordret til å avgi endelig tilbud og varer til kontraktsinngåelse. Utarbeidelsen av endelig tilbud forløp etter normale prosedyrer, og det var lite usikkerhet knyttet til dette. I denne konkurransen fikk entreprenørene anledning til å levere konvolutt 1 og 2 separat for å få lengre tid på å kalkulere tilbudsprisen sin, etter ønske fra deltakerne selv. Da tilbudene var levert startet byggherre vurdering av endelig tilbud. Etter vurdering av løsning ble poengscore og tilbudssum lagt sammen for å finne ut hvilket tilbud som best. I tilbudsfasen observeres det krevende forhold ved tilbudsinnlevering vurdering av endelig tilbud, at byggherre velger å ha en lukket tilbudsåpning og kompensasjon. Disse utfordringene blir presentert i 4.2.3.

4.1.4 UTFØRELSESFASE

Samhandlingsperiode

I forkant av byggestart ble det satt av fire uker til samhandling mellom partene i følge Statens vegvesen (2015c). Byggherre forklarte at samhandlingen ble avholdt mellom tilbudsfase og utførelsesfase. I samhandlingsperioden møttes byggherre og entreprenør til oppstartsmøte for sammen å forplikte seg til prosjektet og få en felles forståelse og oversikt over hva som skal gjøres. Her ble det diskutert kritiske prosesser som arbeidsmiljø, kvalitet, HMS, risikovurderinger, utfordringer, mål fremdrift, osv.

Byggeperiode

Statens vegvesen (2017) informerer om at byggingen er i gang og første spadetak ble tatt 15. mai 2017. Byggeaktiviteten vil intensiveres utover våren og sommeren, med full produksjon høsten 2017. Byggeperioden er anslått til å vare i omtrent fire år. De syv parsellene skal være ferdigstilt i 2021. Som beskrevet tidligere gir vegutviklingskontrakten entreprenøren ansvar for prosjektering, bygging, samt drift og vedlikehold i 15 år.

Drift- og vedlikeholdsperiode

Prosjektet tar i bruk kontraktsformen vegutviklingskontrakt, hvor entreprenør har ansvar for prosjektering, bygging, drift og vedlikehold. Drift- og vedlikeholdsperioden trer i kraft ved byggestart. Fra den dato har entreprenøren ansvar for drift og vedlikehold i 15 år hvor byggeperioden er beregnet til å vare i 4 år.

Utførelsesfasen var ikke startet da intervjuene ble avholdt og det kan dermed diskuteres hvorvidt de antatte funnene fra denne fasen stemmer. Konkurranspreget dialog ansees å føre med seg verdiskapning som kommer til uttrykk i utførelsesfasen, dette beskrives og diskuteres nærmere i 4.2.4.

Vegutviklingskontrakten ble valgt med bakgrunn i erfaringene fra E6 Helgeland Nord. Byggherre forklarte at ”bransjen ønsker større work packages for å se sammenheng i prosjektene. Hensikten er å bedre kvalitet på drift og vedlikehold samt legge til rette for en mer smidig gjennomføring med vesentlig lavere restrisiko. En tidlig involvering av entreprenør som får delta i dialog for å utvikle en optimal løsning for deretter å ha ansvar for drift og vedlikehold i 15 år, ser ut til å oppfylle bransjens ønske om større ”work packages”.

4.2 ERFARINGER FRA GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEPREGET DIALOG

Forskningsspørsmål 2 skal samle inn erfaringer fra gjennomføring av konkurransepreget dialog. Studiet er basert på intervjuer med nøkkelpersoner fra byggherre og de tre entreprenørene som deltok i anskaffelsesprosessen ved E6 Helgeland Sør. For å få et helhetlig perspektiv på hvilke erfaringer de ulike aktørene gjorde seg under gjennomføringen, er det valgt å oppgi aktørenes rolle i Tabell 8. Grunnet taushetserklæring vil firma og intervjupersoner forbli konfidensielt. Bakgrunnen for å inkludere deres status er at synspunkter kan være farget med tanke på om de vant eller tapte.

Tabell 8 Aktører og roller ved E6 Helgeland Sør

Aktører	Rolle/status
Byggherre	Kunde
Entreprenør 1	Vinner
Entreprenør 2	Taper
Entreprenør 3	Taper

I gjennomføring av prosedyren, ble det identifisert positive og negative erfaringer som blir betraktet som muligheter og utfordringer. Det tredje forskningsspørsmålet skal besvare hvordan prosedyren kan forbedres for fremtidig bruk, ble det besluttet å ha størst fokus på utfordringer. Intervjuguiden tok for seg alle faser med tilhørende stadier. Delkapitlene under presenterer funn fra forberedelsesfasen, dialogfasen, tilbudsfasen og utførelsesfasen. Muligheter og utfordringer blir gjengis for så og å bli diskutert.

4.2.1 FORBEREDELSESFASE

Erfaringene fra forberedelsesfasen omhandler hvilke positive og negative erfaringer byggherrerepresentantene opplevde i starten av prosessen. I de semistrukturerte intervjuene ble det observert utfordringer ved fastsetting av tildelingskriterier, prekvalifiseringen og begrensende reguleringsplan.

Fastsetting av tildelingskriterier

Byggherre hadde hovedsakelig positive erfaringer med tildelingskriteriene. Tildelingskriteriene for konkurransen var som nevnt tidligere en av de viktigste faktorene for å inngå kontrakt med en egnet entreprenør. Det var enighet blant byggherrerepresentantene at tildelingskriteriene tilførte verdi til prosjektet da entreprenør ble pushet til å ha kontroll på organisasjon og styring. ”En entreprenør som scorer godt på tildelingskriteriene, er en entreprenør som har forstått oppgaven sin. Dette vil igjen redusere risikoen for byggherre som sikrer seg en egnet entreprenør til gjennomføring av prosjektet sitt” konstaterte en av intervjupersonene fra byggherre.

Fastsettingen av tildelingskriteriene ble beskrevet som utfordrende fordi det måtte skje allerede i planleggingsstadiet, før byggherre visste spekteret av løsninger. Byggherre syntes det var krevende å forutse hvilke forhold som ville være mest avgjørende og følte det var mange hensyn å ta:

Fastsetting av tildelingskriteriene er viktig og vanskelig fordi det må skje på et tidlig stadium før man vet handlingsrommet. Man må sørge for at man har tildelingskriterier som gjør det mulig å velge det riktige tilbudet til slutt. Hvis en løsning utvikles i en retning hvor den blir for dyr, må byggherre ha utformet tildelingskriterier som kan balansere dette. Hovedpoenget til et tildelingskriterium bør være at man som byggherre skaffer seg selv trygghet med at entreprenørene er skikket til å gjennomføre prosjektet.

De identifiserte forholdene ved tildelingskriteriene kan diskuteres. Tildelingskriteriene er utrolig viktige for utformingen av løsning og hvilke temaer det føres dialog på. Byggherre bruker tildelingskriteriene igjennom dialogen for å pense entreprenørene inn på hva som er viktig å ha fokus på. I følge Statens vegvesen (2012) er det uenighet knyttet til om tildelingskriteriene skal gi rom for at byggherre kan betale mer for den beste løsningen eller ikke. En god løsning kan bringe med seg merverdi og dette vil være verdt å betale mer for. Andre mener tildelingskriteriene ikke skal gi rom for å betale vesentlig mer for den beste løsningen, siden deltakerne prøver å tilstrebe kravet om lavest mulig kostnad. Utfordringen oppstår hvis det er stor forskjell i kvalitet på løsningene. Hvis tildelingskriteriene gir for stort rom for vurdering, vil løsningen bli verdt mer enn prisforskjellen til tilbudene. Det kom kommentarer fra Entreprenør 3 på at dette er uheldig for da vil det være mulig at byggherre blir subjektive i sin vurdering. Noe som igjen kan føre til en urettferdig avgjørelse.

Prekvalifisering

Prekvalifiseringen ble beskrevet som oversiktlig og grei av samtlige deltakere i dialogen og de forstod hva byggherre etterspurte. Byggherre valgte en standard prekvalifisering med ekstra vekt på referansesjekk. Det ble brukt tid på å gjennomgå referanser på entreprenørenes tidligere erfaring. Referansesjekken tok for seg entreprenørens samarbeidsvilje, oppstart, dokumentasjon, HMS-forhold, gjennomføringsevne, etterarbeider, sluttoppgjør osv.

Byggherre påpekte derimot at prekvalifiseringen var nokså utfordrende med tanke på håndteringen av utenlandsk interesse. Det var krevende for byggherre å ha riktig nivå på prekvalifiseringskriteriene de stilte. Med for høye krav kunne det ekskludere utenlandske aktører. En annen utfordring var at de utenlandske entreprenørene som viste interesse, ikke forstod hva som ble etterspurt i prekvalifiseringen. De sendte inn flere tusen sider med dokumentasjon, i tillegg til å oppgi referanser uten verdi.

Utenlandske aktører stiller dårligere i en prekvalifisering enn norske aktører noe som gir rom for diskusjon. Bakgrunnen til dette er at de ikke kjenner det norske markedet like godt. Det er kamp om ressursene i det norske markedet, og det kan derfor være krevende for utenlandske entreprenører å finne lokale driftsoperatører som er god på vinterdrift. Kontraktperioden er på 15 år derfor er det avgjørende å ha kjennskap til både vinterdrift og operatører som tilbyr det. Hvis de utenlandske entreprenørene sender inn flere tusen sider med informasjon, tilsier det at orienteringen om hva som kreves er for upresis i kunngjøringen.

Det at byggherre legger vekt på referanser fra tidligere prosjekter kan ha en verdi, men det er viktig å påse at det ikke blir en subjektiv prekvalifisering. Entreprenør 3 ble overrasket over hvor omfattende referansesjekken var og stilte seg spørrende til om det var fare for en subjektiv prekvalifisering. Byggherre kan ha kjennskap til den oppgitte referansepersonen og da vil det være viktig å forholde seg nøytral til informasjonen som blir oppgitt. Hvis det i tidligere prosjekter har oppstått konflikter vil dette trolig slå negativt inn på prekvalifiseringen i nåværende prosjekt. Det kan være uheldig da konflikter kan oppstå på personnivå og entreprenørene stiller med forskjellige personer i de ulike prosjektene. Byggherre må passe på at de ikke synser og gjør for mange skjønsmessige vurderinger i prekvalifisering av entreprenør. Det at referansesjekk kommer overraskende på noen av entreprenørene svarer til at entreprenørene ikke leser prekvalifiseringsgrunnlaget godt nok. Der står det presisert at det vil bli vurdert Statens vegvesen og andre byggherrers erfaringer med leverandør.

Begrensende reguleringsplan

Det var enighet blant alle entreprenørene og byggherre om at reguleringsplanen var begrensende. Entreprenør 2 beskrev at reguleringsplanen som trang og at den gav liten plass til optimalisering:

Reguleringsplanen er fastsatt lenge før det er bestemt at det skal kjøres konkurransepreget dialog. Dette er utfordrende da vi ønsker å optimalisere veglinjen noe som fordrer breiere veg. Det å omregulere er en krevende prosess som koster tid og penger. Fordelen med en omregulering vil være at vi som entreprenør slipper å arbeide i eksisterende veg noe som igjen fører til en mye tryggere og mer effektiv produksjon.

Byggherre hadde ingen vanskeligheter med å forstå at reguleringsplanen begrenset entreprenørene. Noen av entreprenøren valgte å endre på veglinja og det var da viktig å avveie sannsynligheten for aksept hos de kommunale myndighetene. Byggherre var noen ganger usikre på om de kunne ta ansvar for en omregulering, men fikk undersøkt dette i mellom dialogmøtene.

Basert på utfordringen forklart over kan det diskuteres hvor vidt dagens fastsetting av reguleringsplaner er hemmende for prosedyrer som konkurransepreget dialog. Reguleringsplanen oppleves som begrensende i den grad at endring av veglinjer kan bli avfeid i en tidlig fase hvis det er liten sannsynlighet for gjennomslag hos kommunale myndigheter. Med en vegstrekning som går over flere kommunegrenser er det mye byråkrati. Å gjøre endringer i en reguleringsplan kan være en prosess som tar flere år om det kommer innsigelser fra berørte parter. Dette vil være svært risikofylt for en entreprenør å ta ansvar for. Utfordringen er å få inkludert entreprenørene tidlig nok i prosjektet slik at de kan påvirke bredden på korridoren som det skal bygge innenfor. I en ideell verden ønsker man selvfølgelig å starte dialogen før utarbeidelse av reguleringsplan. Det å kjøre en felles prosess hvor byggherre og entreprenør fastsetter veglinjer, vil skape nye muligheter med tanke på optimalisering.

Det er delte meninger om entreprenørene bør delta i reguleringsplanleggingen. De som taler i mot sier at det blir en for stor risiko for entreprenørene fordi det kan oppstå forsinkelser og uklarheter. En mulighet vil vær å ha med fire til fem entreprenører på en fem-års prosess, men det vil bli svært tid- og ressurskrevende for entreprenørene. Entreprenørene som ble intervjuet stiller seg åpne til å bidra i reguleringsplanleggingen.

På en annen side er reguleringsplanen med på å legge rammer for dialogen slik at løsningene som utvikles er sammenlignbare. Hvis det er helt frie tøyler ville det være problematisk å sammenligne løsningene i vurderingsprosessen. Det fremkommer som en trygghet for både byggherre og entreprenør at en stor del av reguleringsplanleggingen er unnagjort i forkant av dialogen. Nå vet partene at hvis man holder seg innenfor den regulerte korridoren så vil løsningen få gjennomslag.

4.2.2 DIALOGFASE

I dialogfasen delte både byggherre og entreprenør sine positive og negative opplevelser igjennom fasen. De forholdene som viste seg å være ekstra utfordrende var bruk av ny gjennomføringsmodell, samhandling, kontinuitet i personell, deltakernes ressursbruk og vektning av underkriterier.

Ny gjennomføringsmodell

Prosessen representerer en ny måte å gjennomføre prosjekter på i anleggsbransjen. På E6 Helgeland Sør var det en tidliginvolvering av entreprenør ved at de etter prekvalifiseringen ble invitert til å delta i konkurransepreget dialog. Prosjektet tar i bruk en gjennomføringsmodell med totalentreprise som gir entreprenør ansvar for både prosjektering og utførelse. Entreprenør inngår kontrakt med rådgivende konsulent, et kontraktsforhold som er lite brukt i anleggsprosjekter. I tillegg bruker prosjektet vegutviklingskontrakt, en ny kontraktstype som ble brukt for første gang på E6 Helgeland

Nord. Byggherre gir entreprenør ansvaret for drift og vedlikehold av vegen i 15 år inkl. en byggeperiode på rundt fire år. Dette fører til et nytt kontraktsforhold hvor driftsoperatøren inkluderes i en tidligfase Alle disse bestemmelsene fordrer en annen type kontakt mellom aktørene enn i tidligere prosjekter.

Det positive med dialogmøtene var at de samlet ulik kompetanse på et tidlig stadium noe som førte til mer intelligens i prosjektet i følge byggherre. Både entreprenør og byggherre anså det som fordelaktig å ha med driftsoperatør fra start. De hadde et annet fokus enn dem selv og kunne komme med innvendinger om løsningene ville bli vanskelig å drifte i ettertid av utførelsesfasen. Driftsoperatøren måtte tenke litt nytt da de ikke var vant til å komme med forslag som faktisk skulle implementeres i prosjekteringen.

Den nye gjennomføringsmodellen førte med seg mye positivt blant annet et kontinuerlig samarbeid mellom entreprenør og rådgivende konsulent som sammen utviklet løsningsforslag til konkurransen. Alle entreprenørene beskrev denne direkte kontakten med konsulent som formålstjenlig da utfordringer ble håndtert fortløpende og eventuelle omprosjekteringer kunne tas direkte uten innblandinger fra byggherre.

Gjennomføringsmodellen skapte mange muligheter, men det ble også observert en del utfordringer i løpet av dialogen. De nye kontraktsforholdene ledet til uklarhet rundt ansvarsforhold og kommunikasjonen opplevdes som krevende til tider. Byggherre identifiserte at det var personer internt som ikke håndterte denne gjennomføringsmodellen da de var vant til et helt annet ansvar enn tidligere.

De positive og negative erfaringene i avsnittene over gir rom for diskusjon om hvilke forhold som må gis oppmerksomhet. Det å samle byggherre, entreprenør, konsulenter og driftsoperatør på et tidlig stadium, legger til rette for at det kan utvikles veldig gode løsninger. Løsningene skal gi merverdi, være smart og effektiv, samt lett å drifte. Det å involvere alle parter tidlig ser ut til å resultere i optimaliserte løsninger fordi alle aktørene ønsker å utvikle en løsning som tilfredsstillter deres behov.

Videre kan gjennomføringsmodellen redusere konfliktnivået mellom byggherre og entreprenør ved at de har et annet kontraktsforhold enn i tidligere prosjekter. Entreprenør 1 fortalte at en viktig årsak til konflikter i bransjen i dag oppstår hvis entreprenøren blir tilsendt tegningsrevisjoner i etterkant av planlagt produksjon. Dette vil i verste fall medføre stopp i produksjonen og føre til en hakkete drift. For ikke å tape penger på heften må entreprenøren skrive endringskrav. I mange prosjekter hopper endringskravene seg opp og dette kan generere et dårligere forhold mellom partene. Denne modellen eliminerer bort dette da entreprenøren må skylde seg selv om det oppstår stopp i produksjonen. I dette prosjektet kan entreprenøren sikre seg en effektiv produksjon ved å ta direkte kontakt med rådgivende for oppdatert arbeidsgrunnlag.

Gjennomføringsmodellen ser ut til å bringe med seg mye positivt, men det fremkommer en del utfordringer. Det som bør studeres nærmere er hvordan rådgivende konsulent og driftsoperatør håndterer denne måten å arbeide på. Konsulenter i anleggsbransjen er vant til å få en overordnet oppgave fra byggherre hvor de prosjekterer, i denne entreprisen er det entreprenørene som følger opp og bestemmer. Denne interaksjonen er ukjent for aktørene i anleggsbransjen og det kan føre til uoverensstemmelser. Konsulentene er nok ikke vant med at entreprenørene blander seg så mye, men igjen så må entreprenøren ha kontroll, det er dem selv det går ut over om noe går galt.

Fordelen med å ha med driftsoperatør fra start er at man får gode løsninger som er driftssikre. Entreprenør 2 påpeker at det kan oppleves som krevende for driftsoperatøren å være på banen allerede i prosjekteringen da det er et fokus på å optimalisere løsningen. Driftsoperatørens inntekt baseres hovedsakelig på utbedringer og vedlikeholdsarbeid, noe det her jobbes for å redusere. Derfor blir de nok nødt til å tenke litt nytt og finne ut hvordan de kan bidra til å utvikle den beste løsningen, samtidig som å tjene penger.

Samhandling

”Samhandling, interaksjon, betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som handler med hverandre. Vanligvis er samhandling direkte kommunikasjon” (Noack, 2014).

Med unntak av entreprenør 3, beskrev gjenværende entreprenører og byggherre samhandlingen som svært god. Entreprenør 3 opplevde dialogen som krevende og kommunikasjonen mellom seg og byggherre som dårlig.

Intervjupersonene fra byggherre beskrev samhandlingen med entreprenørene som svært velfungerende. I starten var entreprenørene reservert, men i slutten av dialogen var det ”hender og føtter” alle veier. Byggherre fortalte at man gjennom dialogen ble kjent med hverandre på en helt ny måte. Det ble skapt en ramme rundt dialogen som gjorde at entreprenørene jobbet hardt for å utvikle den beste løsningen. Byggherre var svært imponert over utvikling av løsninger og begrunnelsen av de. Det å samle så mange flinke folk til dialog, skapte en arena for samarbeid om å utvikle svært gode løsninger. En positiv ringvirkning fra en vellykket samhandling, var at de innblandete partene fikk et felles eierskap til løsningene.

Entreprenør 1 og 2 hadde en positiv opplevelse av å delta i prosessen og beskrev samarbeidet med byggherre som godt. Byggherrerepresentantene ble omtalt som hyggelig og entusiastisk, personer man ønsket å inngå kontrakt med. Kommunikasjonen underveis i dialogen gikk på at man fikk tilbakemeldinger på løsninger, både positivt og negativt. Det fine med dialogmøtene var at entreprenørene fikk anledning til å utfordre byggherre ved å

foreslå elementer til løsningene som kunne gi merverdi til prosjektet. Så kunne partene gå hver til sitt, for så å avklare ved neste møte om det var aktuelt og fortsette i den retningen.

Desto mer kjent man ble igjennom dialogen desto mer stolte man på hverandre, og innså at partene hadde like intensjoner og at prosessen var redelig. Entreprenør 1 fortalte:

Dialogen opplevdes som veldig seriøs. I forkant av dialogen var vi usikre på om vi kunne stole på at byggherre ikke ville gi konkurrentene våre hint om løsningen vi presenterte. Faren var der, men vi følte oss 100% trygge på at byggherre opptrådte profesjonelt. Vi fikk aldri tilbakemeldinger som gikk på konkurrentenes løsninger, og det ble konkludert med at byggherre var ”dressert” og konsentrert med å kjøre en redelig prosess.

Entreprenør 3 opplevde ikke dialogen som like vellykket:

Vi føler ikke vi fikk til den gode dialogen på E6 Helgeland Sør. I et annet prosjekt fikk vi inntrykk gjennom dialogen at byggherre heiet på oss. De heiet oss frem til å gjøre vårt beste igjennom hele dialogen. I den dialogen fikk vi klare tilbakemeldinger på hva byggherre var usikre på, og ville vi skulle utdype nærmere. Dette var ikke tilfellet på E6 Helgeland Sør, for her fikk vi ikke de tilbakemeldingene og justeringene vi hadde behov for.

Da vi startet å arbeide på E6 Helgeland Sør så var vår holdning at vi skulle røre minst mulig på veglinja. Veglinja var ferdigregulert og vi anså det som smart å ikke omprosjekttere ved å gjøre kraftige justeringer. I realiteten var det her nøkkelen lå for å gjøre det helt store, altså å flytte linja bort fra de vanskelige områdene. Det fikk vi kjennskap til i ettertid. Vi syns byggherre kunne informert om at for å få en bedre løsning må vegen flyttes. Våre konkurrenter oppdaget dette i dialogfasen og det slo ut da de fikk ”knadd” løsningene i større grad. Vi hadde håpet byggherre ville informere om at det var mulig å gjøre endringer på veglinja og hvis det gikk ut over reguleringsplanen så ville de vurdere å ta ansvaret for det. Vi følte ikke de var villige til å gi oss nok informasjon. Byggherre ønsket ikke dialog, de etterspurte presentasjon som er monolog, enveis kommunikasjon.

Byggherre kommenterte at de kommuniserte dårligere med en av deltakerne:

Den ene entreprenøren ble oppfattet som mer tilbakeholden og det var vanskelig å skape en god dialog. Vi fikk inntrykk av at de ikke ville dele informasjon i like stor grad som konkurrentene. Da ble det vanskelig å spørre dem ut. Vi følte at de kanskje ikke var klare for prosessen. Vi burde sikkert ha vært flinkere til å kommunisere hva vi ønsket med dialogen og hvilke forventninger vi hadde.

Det ble konstatert at det var anstrengende for byggherre at entreprenørene hadde ulik fremtreden i dialogen. Noen stilte med mange personer på dialogmøtene, andre færre, noen

var frempå og andre mer tilbakeholden osv. Derfor opplevdes det som krevende å ha samme innstilling til entreprenørene da man ble påvirket av hva som skjedde i dialogen og i utviklingen av løsninger. I tillegg var det utfordrende å påse at alle fikk lik informasjonen uten å avsløre entreprenørene overfor hverandre.

Samhandlingen mellom partene ble beskrevet som god blant to av entreprenørene og byggherre. Disse entreprenørene erfarte en velfungerende dialog med entusiasme på begge sider av bordet. De fikk kontinuerlig tilbakemeldinger fra byggherre på om utviklingen av løsningene var akseptabel eller ikke. Dermed følte de at de fikk ”knadd” løsningen og jobbet mye med den. Entreprenør 3 hadde stikk motsatt oppfatning av dialogen noe som skaper diskusjon da gjennomføringen ikke var like god mellom alle parter, og likebehandling er et av hovedpremissene ved prosedyren.

Tilbakemeldingene og responsen byggherre gir, har mye å si for entreprenørens giv til å bruke ressurser i utvikling av løsning. En av fallgruvene ved prosedyren er utfordringen byggherre har med å gi lik tilbakemelding til entreprenørene hvis det er ulik kvalitet på løsningene. Om en entreprenør er frempå og utfordrer veldig, så kan det virke som det er enklere for byggherre å gi konstruktive tilbakemeldinger. Dermed vil det kanskje oppleves som at byggherre ”heier” mer på de løsningene som ligger best an. Byggherre kan oppfattes mer passiv i responsen på en løsning som ikke holder det samme nivået. Årsaken til dette kan være redselen for å avsløre momenter ved de gode løsningene i forsøket på å veilede en mindre god løsning, som ligger litt bak.

Det er viktig at byggherre ikke blir passiv selv om en løsning er dårligere enn en konkurrerende løsning. Hvis entreprenørene fremtrer ulikt i dialogen må byggherre være ekstra nøye på å ha lik tone med alle entreprenørene. Alle entreprenørene stiller likt i å vinne konkurransen, og det må byggherre klare å formidle ved å kommunisere på en måte som virker overbevisende. Det endelige valget forekommer ikke før i vurderingsstadiet og alt kan skje frem til da.

Byggherre konstaterte at de ikke opplevde noen etiske utfordringer, for det å være fortrolig og likebehandle er ikke et etisk problem. Det etiske problemet oppstår hvis partene ikke følger spillereglene. Det er veldig viktig at byggherre er konsentrert i dialogen slik at de ikke forsnakker seg om løsninger. Dialogen vil falle helt sammen hvis det blir gjort feil på dette området. Løsningene som blir lagt frem av entreprenørene er forretningsideer og det vil få store konsekvenser om en konkurrent får informasjon og kjennskap til løsningen. Entreprenørene bruker mange millioner på å utvikle en løsning og noe som fordrer en redelig prosess. Det å ha tillitt til prosessen og hverandre, er et av de viktigste premissene for en god dialog. Hvis begge parter deler denne oppfatningen vil tillitten kunne bygge seg opp igjennom prosessen fra å ikke kjenne hverandre i starten til å bli godt kjent på slutten av dialogen.

Kontinuitet

Erfaringer fra en krevende oppstart av E6 Helgeland Nord resulterte i at byggherre stilte krav til at deltakerne skulle følge prosjektet fra dialogfasen og inn i utførelsesfasen. Byggherre forklarte at de ønsket at prosjektledere, prosjekteringsledere, anleggsledere og byggeledere som deltok i dialogen, skulle være en del av utførelsen både fra entreprenør og byggherre. De ønsket kontinuitet i nøkkelpersoner for å sikre seg at det som ble utviklet i dialogen ble brakt med videre i prosjektet.

To av entreprenørene stilte seg spørrende til dette kravet, det ville for dem være vanskelig å bruke de samme ressurspersonene igjennom hele prosessen fra dialog til produksjon. Entreprenør 3 forklarte at de driver firmaet sitt slik at noen kalkulerer tilbud, andre prosjekterer, mens andre er i produksjonen. Det trengs forskjellig kompetanse i de ulike fasene i et prosjekt, de som kalkulerer har en helt annen funksjon enn de som er i produksjon. Entreprenør 2 støttet dette med å påstå at det er ulik kompetanse som blir etterspurt til ulik tid i et prosjekt. De så ikke noe problem i at produksjonen ikke var en del av dialogen så lenge de selv hadde gode overføringsprosedyrer slik at den kunnskapen som ble dannet i dialogen ikke gikk tapt.

Entreprenør 1 derimot så ingen problemer med å bruke de samme folkene i dialogen og utførelsesfasen:

Det er en forutsetning at de som er med og utformer tilbudet også er med og gjennomfører jobben. Det blir helt galt om de som er med og lager tilbudet blir sittende her i Oslo og starter å regne på nye prosjektet, mens de som skal gjøre jobben kommer fra alle kanter. Vi får score på K-dokumentene om vi kan bekrefte at de folkene som er med i dialogen også er med og gjennomfører, iallfall nøkkelpersoner. Dette gjør nok samhandlingen og gjennomføringen bedre.

Det at entreprenørene er uenig om hvordan kontinuitet bør behandles, fører til at temaet må diskuteres. Det er ingen tvil om at det vil være viktig med kontinuitet i deltakelsen i en konkurransepreget dialog. Relasjonsbyggingen starter første gang partene møtes og det diskuteres og avklares mye detaljer igjennom dialogen. Det er nok enklere for byggherre og ha en kontinuitet i deltakelsen da de kan stille med prosjektledere og byggeledere fra dag én. Deres nøkkelpersoner vil til vanlig følge et prosjekt fra tidligfase til slutfase, så det er ikke unaturlig for dem å delta i hele prosessen.

Det å kreve at nøkkelpersonene fra entreprenørene følger prosjektet, kan være ugunstig da entreprenørene føler de må love mer enn de kan holde. Deres produksjonsmannskap vil vanligvis være opptatt i pågående prosjekter og sitter ikke og venter. Når de er ferdige i et prosjekt så går de rett over i nye prosjekt. Derfor vil det bli utfordrende å ha med en anleggsleder i en dialog som varer et halvt år. For entreprenøren er det viktig å holde

mannskapet operativt til en hver tid, det skal ikke være noen mellomfase hvor de ikke arbeider ute på prosjekt.

Deltakernes ressursbruk

Alle entreprenørene var entydige i sin tilbakemelding på at prosessen var veldig ressurskrevende. De beskrev at for å delta i denne type konkurranse måtte de binde opp mange ressurspersoner over en lengre periode, på et prosjekt som tilslutt bare har en vinner. Om man taper konkurransen anses mye av arbeidet som legges ned som bortkastet, noe som igjen er lite samfunnsøkonomisk. Entreprenør 3 forklarte ”Det vil ikke bare være et pengetap for oss, det handler om hvor de gode hodene er. Ved å delta i konkurransepreget dialog binder firmaene opp nøkkelpersoner som kan bidra mer i produksjon for eksempel”.

Entreprenør 2 kommenterte videre at byggherre krevde en stor andel dokumentasjon i løpet av dialogen. ”Dialogmøtene var veldig ressurskrevende da det var mye jobb for oss både i forkant og underveis. På dialogmøtene presenterte vi arbeidet vårt fra gang til gang og vi besvarte en rekke spørsmål underveis. En del av dette arbeidet viste seg og ikke være relevant for dokumentasjonen i det endelige tilbudet. Da endelig tilbud skulle utformes var det som om vi måtte starte helt på nytt”.

Entreprenør 1 fortalte at det ikke var vanskelig å svare ut spørsmålene som kom underveis i dialogen, men de syntes det var svært tidkrevende. Som entreprenør måtte man bruke dialogen til å tolke hva byggherre ønsket ved å være lydhøre til de tilbakemeldingene som kom. Derfor valgte de å stille opp bredt på dialogmøtene og brukte mye ressurser på å få en oversikt over prosessen og hva den krevde. Dette ble beskrevet som viktig for å unngå å skrive seg bort og bruke ressurser på ting som ikke gav uttelling.

Det er ingen tvil om at det er kreves mye ressurser for å delta i konkurransepreget dialog og det kan diskuteres om noen velger å avstå på grunn av dette. Entreprenør 1 mener at det å stille bredt på dialogmøtene er essensielt for å forstå byggherrens forventninger og hva prosessen krever. De legger vekt på at de som deltar må gå ”all in” i prosessen. Blir det lagt ned nok ressurser i dialogen vil det gi mye større ringvirkninger på resultatet enn hvis de entreprenørene prøver å presse tilbudsprisen ned noen millioner kroner. Det å forstå sin kunde er ressurskrevende, men helt avgjørende for å score godt.

Byggherre må være bevisst på at konkurransepreget dialog er en svært ressurskrevende prosess for entreprenørene. Det må vises respekt for at det koster mye og tar lang tid. I planleggingsfasen må byggherre starte med å fastsette om det er riktig å bruke konkurransepreget dialog på det aktuelle prosjektet. Hvis prosjektet ikke er passende vil konkurransepreget dialog være en alt for kostbar og ressurskrevende prosess å kjøre i gang.

Vekting av underkriterier

Tildelingskriteriene ved E6 Helgeland Sør hadde flere underkriterier som fungerte som en rettesnor for hvor fokuset skulle ligge og hvilke utfordringer entreprenøren måtte være bevisst på. Forhold ved vekting av underkriterier ble identifisert som krevende hos byggherre og entreprenør. Det at entreprenørene ikke fikk vite hvor mye de ulike underkriteriene var verdt gjorde at det ble brukt unødvendig mye tid og ressurser på underkriterier som gav lite uttelling ved endelig vurdering. Entreprenør 3 forstod ikke hvorfor vektingen ikke var transparent og ble frustrert da de i etterkant fikk innsyn på vektingen av underkriteriene. De hadde trodd at underkriteriene var likeverdige da det ikke var oppgitt annet.

Byggherre forstod frustrasjonen da det ble lagt ned arbeid i underkriterier som ikke gav poeng. Problemet var at underkriteriene vokste frem og utviklet seg i løpet av dialogen, likeså deres betydning i forhold til vekting. Byggherre opplevde det derfor som utfordrende å spore entreprenørene inn på de viktigste forholdene uten å legge føringer eller forskjellsbehandle.

Frustrasjonen i forhold til at det ikke gis informasjon om underkriterienes vekting gir rom for diskusjon. Vektingen av underkriteriene viser seg å være vanskelig å fastslå i forkant av dialogen og blir derfor gjort underveis i dialogen da prosjektet vokser fram og utfordringene blir mer tydelig. Bakgrunnen for dette er at byggherre ikke vet hvilke forhold som ville stille seg mest gjeldende da utfordringene synliggjøres kontinuerlig gjennom prosessen. I etterkant av dialog med entreprenører, konsulenter og driftsoperatør stiller byggherre mer skikket til å fastsette endelig vekting av underkriterier, på en hensiktsmessig måte. Noen underkriterier ble revidert da det viste seg at de ikke var formålstjenlige slik at man slapp å håndtere dette på et senere stadium.

Det at entreprenørene ikke får kjennskap til denne vektingen underveis i dialogen er uheldig fordi det brukes ressurser på momenter som ikke er viktige. Konkurranspreget dialog fordrer åpenhet og da er transparens rundt vekting av underkriterier essensielt, slik at entreprenørene vet hva de blir vurdert på.

4.2.3 TILBUDSFASE

I tilbudsfasen ble det identifisert krevende forhold ved tilbudsinnlevering vurdering av endelig tilbud, at byggherre velger å ha en lukket tilbudsåpning og for lav kompensasjon til de tapende entreprenørene. Disse funnene blir presentert og diskutert i de kommende avsnittene.

Tilbudsinnlevering

I dette prosjektet oppstod det en situasjon som har fått navnet ”konvolutt-saken”. Den 20. mai 2016 leverte deltakerne konvolutt 1 i Mosjøen. Deretter fikk entreprenørene to uker til å finregne pris for så å levere konvolutt 2 med tilbudssum. Dessverre leverte den ene entreprenøren konvolutt 2 feilaktig i Mosjøen og ikke i Oslo den 2. juni, som var spesifisert i konkurransedokumentene. Grunnet lovverket for offentlige anskaffelser var Statens vegvesen nødt til å avvise entreprenøren. Etter å ha avvist denne entreprenøren ble tilbudene til de gjenværende entreprenørene sammenlignet. Det viste seg da at det kun var ni millioner i differanse mellom tilbudssummene (T) til entreprenørene. Entreprenøren med den høyeste tilbudssummen hadde likevel scoret veldig godt på tildelingskriteriene (K1+K2+K3+K4) og fikk et fiktivt fratrekk på 242 millioner kroner. Dermed ble deres konkurransesum (S) mye lavere enn konkurrenten som fikk et fiktivt fratrekk på 122 millioner kroner. Tilbudet med lavest konkurransesum ble vurdert til å være det økonomisk mest fordelaktige tilbudet.

Entreprenøren som leverte konvolutt 2 på feil adresse gikk til sak mot byggherre. Byggherre fikk medhold av Oslo byfogdembete i avvisningen av tilbudet. Entreprenøren anket deretter denne dommen til lagmannsretten, men valgte å trekke anken. Konvolutt-saken resulterte i utsatt byggestart.

En av entreprenørene kommenterer at konvoluttsaken kan insinuere at konkurransepreget dialog er en for krevende og arbeidsom prosess. De begrunner dette ved å spørre hvordan en entreprenør kan gjøre en så stor og utslagsgivende feil. Denne uttalelsen skaper diskusjon i forhold til om dagens praksis burde vært endret tidligere.

Til nå har det vært krav om papirbasert innlevering av tilbud på en bestemt adresse angitt av byggherre i konkurranser om offentlige anskaffelser. Entreprenører kjører ”land og strand” rundt for å levere sine tilbud for å være sikre på at de kommer frem til riktig tid og sted. Noen sender rekommandert, men da i god tid slik at de er blitt levert i henhold til konkurransereglene. Tilbudsinnleveringen på E6 Helgeland Sør blir beskrevet som en surrealistisk opplevelse for byggherre og entreprenørene, da de ble vitne til den ovennevnte konvoluttsaken. Det at en entreprenør leverer sitt tilbud på feil adresse har aldri skjedd tidligere i en anskaffelse på denne størrelsen. ”Etter det nye regelverket som trådte i kraft 1. januar 2017 skal all kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom oppdragsgiveren og leverandørene skje skriftlig ved bruk av elektroniske kommunikasjonsmidler” (Difi, 2016a). Frem til 1. juli 2018, kan byggherre fortsatt kreve innlevering på papir, men etter denne dato skal tilbudsinnlevering skje elektronisk.

Papirinnlevering fremstår som en gammeldags måte å levere inn tilbud på. Det er ressurskrevende for de entreprenørene som velger å levere tilbudet sitt ved personlig oppmøte. Bakgrunnen for å holde på denne formen for innlevering er nok sammensatt, den

fremstår som formell og pålitelig i tillegg til å sikre likebehandling av tilbyderne. En annen årsak kan være at det har tatt tid å utvikle sikre og brukervennlige innleveringsløsninger. I en anskaffelse på over 2 milliarder kroner, er det avgjørende at innleveringen går riktig for seg. I dagens samfunn hvor miljøet står på agendaen vil et tiltak som elektronisk innlevering spille positivt inn på målet om en mer miljøvennlig bransje. Dagens nettsikkerhet er antatt som god og det er derfor på tide med elektronisk innlevering av tilbud. Hvis innlevering av tilbud på E6 Helgeland Sør ble gjort elektronisk ville man unngått konvoluttsaken.

Vurdering av endelig tilbud

I utgangspunktet syntes de fleste byggherrerepresentantene at vurdering av endelig tilbud fungerte godt. De fortalte at prosjektgruppen satt samlet og at det først ble utført en individuell vurdering for så en vurdering i plenum hvor det ble tatt et gjennomsnitt av poenggivningen på de ulike kriteriene. Byggherre hadde fastslått en poengskala illustrert i Tabell 7 som fungerte bra og var intuitiv. Det viste seg likevel at prosessen var tidkrevende og utfordrende da det ikke var definert noen standard måte å vurdere på. Dette førte til usikkerhet blant representantene i prosjektgruppen.

Byggherre var veldig opptatt av å få til en objektiv vurdering slik at den var lesbar og enkel å forstå. Det viste seg likevel som utfordrende å forholde seg 100% objektiv til løsningene etter å ha sittet sammen med entreprenørene i et halvår med tre dialogrunder.

Videre opplevde flere av byggherrerepresentantene at det var vanskelig å bedømme løsningene uten å sammenligne dem:

I utgangspunktet er det jo ikke det man prøver på, men det er klart man blir sittende i sitt eget hode å tenke; ja, men på dette punktet svarte jo Entreprenør Y slik og slik, og det er mye bedre enn hva Entreprenør X har beskrevet. Da må jo kanskje Entreprenør Y få scoren 3 også gir vi 1 til Entreprenør X. Det vil automatisk bli litt vektning dem i mellom. Hvis en entreprenør beskriver et tildelingskriterium veldig detaljert og en annen ikke legger ned noe arbeid i kriteriet, er det lett å se forskjellen på dem. I et slikt tilfelle blir den dårligste løsningen veldig tydelig. Det viktigste poenget til tildelingskriteriene er at man skal finne forskjellen mellom de tre løsningene.

Det var forvirring blant alle entreprenørene for hvordan tilbudene ble vurdert. Det forekom usikkerhet blant entreprenørene hvordan det fiktive fratrekke fungerte. I tillegg hadde de ingen opplysninger om løsningene ble vurdert relativt til hverandre eller ikke. Var det nok å tilfredsstille det som ble etterspurt i tildelingskriteriene for maksimum poengscore eller fikk deltakerne høyere score om de var bedre sammenlignet med konkurrenten?

Entreprenør 1 påpekte:

Vi skjønnte ikke helt, for i starten trodde vi at byggherre ville betale oss for en god løsning og at vi da kunne være 270 millioner dyrere enn våre konkurrenter. Vi trodde vi kunne få hele potten om vi hadde bedre løsning enn de andre. Det vi oppdaget etterhvert var at de 270 millionene var et fiktivt fratrekk og at alle kunne få det samme fratrekke.

Uvissheten vedrørende vurdering av endelig tilbud førte til unødvendig ressursbruk og usikkerhet blant alle parter.

Underveis i dialogen utvikles relasjoner mellom byggherre og entreprenør noe som kan diskuteres til å være hovedsakelig positivt, men også skape utfordringer. Byggherre kartlegger hvilke entreprenører som legger ned ekstra innsats i samhandlingen og i utarbeidelsen av løsning. Om en dialog fungerer godt eller ikke, kan til en viss grad se ut til å farge bedømmelsen til byggherre. Dette er fordelaktig med tanke på at byggherre vet hva han får, men samtidig uheldig for vurderingen som skal være objektiv.

Entreprenør 3 diskuterer faren ved at byggherre blir subjektiv i sin vurdering:

De store entreprenørene i Norge ligger på det samme nivået og er omtrent like gode. Én vinner den ene gangen og en annen neste gang. Det kommer an på hvor mye man skriver og hvor fint det treffer byggherre i det aktuelle prosjektet. Her har byggherre vurdert forskjellen i beskrivelse og håndtering av dokumentasjon til å ha en verdi på 100 millioner. Vi føler byggherre lar seg sjarmere av flotte beskrivelser og drar ut skalaen veldig. I dette prosjektet blir alt skriveriet verdt mer enn prisforskjellen i tilbudet.

Uttalelsen fra Entreprenør 3 viser til at prosessen ikke fungerer like godt for alle parter. De er tydelig misfornøyd med hvordan byggherre bruker tildelingskriteriene og vurderer løsningene.

Det er delte meninger i forhold til hvordan byggherre vurderte løsningene, Entreprenør 1 konstaterer:

Det at alle kan få det samme fiktive fratrekke på 270 millioner forstår vi ikke hensikten med. Da kan vi i praksis skrive mer og mer på tilbudet, men så har det ingen betydning hvis en av våre konkurrenter gjør tilsvarende, for han vil da oppnå lik score. Det er ressurskrevende for oss å bruke masse tid på utforming av K-dokumentene, hvis det viser seg at det ikke gir uttelling å være bedre enn våre konkurrenter. Da vil det i praksis bare være pris som gjelder. Vi synes det er en dårlig løsning at alle kunne oppnå den samme summen, for da mister jo løsningen sin verdi.

Entreprenør 3 hadde motsatt oppfatning av hvordan vurderingen ble håndtert:

Målskiva er bevegelig og byggherre flytter lista etter konkurransen. Da en av våre konkurrenter leverer en omfattende besvarelse blir vi sammenlignet med han og ikke med selve oppgaven. Det er frustrerende. Vi spør oss da, skal vi svare på mer enn hva vi blir spurt om? Hvis man svarer godt på et spørsmål, men så svarer sidemannen en enda bedre; har man da et godt nok svar hvis man svarer på det som blir spurt om, eller blir man sammenlignet? Vi mener at vi har fylt begeret og mer til. Så kommer det en annen entreprenør som fyller på og fyller på. Det at konkurrenten velger å gjøre det, skal det påvirke byggherrens bedømming av oss? Vi mener vi svarte 100% på oppgaven, men så blir vi sammenlignet med konkurrenten og får dårligere score. Begge skulle fått 100%.

Lukket tilbudsåpning

Entreprenør 1 kommenterte at de syntes det var uheldig med en lukket tilbudsåpning og at de gjerne skulle deltatt på åpningen. Reglene beskriver at konvolutt 2 kun skal inneholde pris, for alt annet skal være avklart i dialogen. Hvis det viser seg at noen ikke følger reglene vil de bli avvist og deres tilbud forkastet. Med dette som grunnlag så ønsket de å se at reglene ble etterfulgt av alle parter. I ettertid innså også byggherre at det ville vært hensiktsmessig å ikke ha lukket tilbudsåpning ”Hvis vi skulle gjort dette en gang til hadde vi kanskje hatt en offentlig åpning av konvolutt 2, i alle fall med aktørene”.

Et av premissene for en vellykket anskaffelsesprosess er at det etableres tillit mellom byggherre og entreprenør, en lukket tilbudsåpning kan diskuteres til å begrense tillitsbyggingen. Opplevelsen av tillit er ulik avhengig av hvilken entreprenør man spør. I andre prosjekter opererer byggherre vanligvis med offentlig tilbudsåpninger hvor entreprenørene kan delta på åpningen å se hva konkurrentene tilbyr. Det å ha en lukket tilbudsåpning kan være med å skape mistillit blant deltakerne. En åpen tilbudsåpning vil resultere i en mer gjennomiktig prosess da alle parter er trygge på at det går redelig for seg.

Kompensasjon

Som nevnt over var ressursbruken for å delta i konkurransen utfordrende for entreprenørene. Byggherre gav entreprenørene som tapte konkurransen en kompensasjon for deltakelse og innlevering av endelig tilbud. Denne kompensasjon ble kalt Loser's fee og var på til sammen kr 2.300 000,- eks. mva. for innlevering av endelig tilbud med løsning og pris.

Da alle entreprenørene kommenterte at loser's fee ikke stod i stil med de summene som ble brukt for å delta i konkurransen, kan det diskuteres om den er for lav. Entreprenør 3 presiserte ”loser's fee er mye lavere enn våre eksterne og interne kostnader og

fremkommer mer som en symbolsk sum. Vi vil si den er for lav her, det er på grensen til at vi har råd til å være med på prosessen”.

Byggherre hadde forståelse for at prosessen var kostbar for deltakerne:

Losers fee er på 2,3 millioner kroner og gjenspeiler nok ikke den summen penger entreprenørene bruker. For oss så virker det som om de har brukt mye mer penger enn hva de har fått kompensasjon for, så vi har ingen vanskeligheter med å forstå at den sikkert burde vært litt høyere.

Funne over insinuerer at dagens kompensasjon er for lav, og det bør derfor diskuteres om den skal justeres for fremtidig bruk. En av byggherrerepresentantene diskuterte følgende ”det er viktig med en balanse i ytelsen. Entreprenørene kan ikke få fullt utbetalt, men vi som byggherre må betale mer hvis vi krever mer. Har man lite penger å putte inn i vederlag for utvikling i dialogen, så må man som byggherre være litt nøktern i hva man krever utviklet.”. Entreprenør 2 støttet dette:

Jo mer byggherre krever desto større kompensasjon må de faktisk gi. For det er meget kostbart for oss og det er klart at vi bruker mye tid og penger på en slik prosess. Størrelsen på kompensasjonen bør stå stil til hva vi faktisk bruker. Jo mer arbeid byggherre ønsker at vi skal legge i tilbudet, jo mer syns jeg de bør være villig til å betale for det. Uten at det i seg selv skal være det vi tjener penger på, det vil vi jo aldri gjøre. Vi bør i alle fall få kompensert såpass at det munner litt i forhold til de utleggene vi har. Det tror jeg er viktig.

Byggherre kan ikke tilby en for høy kompensasjon da de forvalter staten og samfunnets penger. Det er naturlig at entreprenørene vil ha dekket mest mulig av sine utgifter, mens byggherre må passe på at kompensasjonen ikke fordyrer prosjekt. Økes Losers fee, hva skjer da med motivet for å delta? Er det lettere for entreprenørene å bare slenge seg med for det har ingen betydning om de bruker X antall millioner da det vil bli dekket av byggherre.

4.2.4 UTFØRELSESFASE

Utførelsesfasen var ikke påbegynt da de semistrukturerte intervjuene ble utført. I de underliggende avsnittene blir det derfor beskrevet antatte positive og negative følger med å ha gjennomført konkurransepreget dialog ved E6 Helgeland Sør. Det ble lagt vekt på hvilken verdiskapning prosedyren vil ha for utførelsesfasen.

Verdiskapning

Begge parter var enige om at det var fordelaktig å gjennomføre konkurransepreget dialog på E6 Helgeland Sør. En av intervjupersonene fra byggherre påstod at det ”blir mer veg for pengene” ved å kjøre prosedyren. Videre forklarte personen at det i dialogen ble etablert relasjoner mellom byggherre og entreprenør i en mye større grad enn ved tradisjonell

anskaffelse. Dette samarbeidet var med på å skape et felles eierskap til løsningene da partene satt i fellesskap og utviklet løsning og planla gjennomføring av den. Byggherre poengterte at anskaffelsesprosedyren gav merverdi da detaljeringen ble tatt til et nivå de selv ikke ville vært i nærheten av. Det ble utviklet optimale løsninger på grunn av tidliginvolvering og et tett samarbeid, som trolig vil ha en positiv innvirkning på kostnad og byggetid.

Entreprenør 1 og 2 syntes det var motiverende å delta i dialogen for de fikk muligheten til å påvirke prosjektet på en helt annen måte enn tidligere. Ved å konkurrere på annet enn bare pris følte de at deres kunnskap, kompetanse og styrke kom mer til uttrykk. Entreprenør 1 medelte:

Den største fordelen med konkurransepreget dialog er at vi som entreprenør får utvikle løsninger som passer oss i forhold til hva vi er best på, hvilke folk og maskiner vi har, samt kapasitet. Her kommer vi som erfarne entreprenører inn på et tidlig stadium og jobber tett mot dyktige konsulenter og driftsoperatører, i tillegg til å spille ball med byggherre. Min mening er at en tidliginvolvering kan føre til en mer vellykket utførelse av prosjektet. Bakgrunnen for dette er at vi jobber mye mer med tilbudet enn ved en vanlig anskaffelsesprosess hvor vi får kravspesifikasjon for så å kalkulere en pris. Her jobber vi meter for meter og lager tegningene sammen med konsulentene. Noe som gjør at vi på en måte har bygd oss igjennom prosjektet før vi starter utførelsen i fullskala.

Entreprenør 2 hadde samme oppfatning av at denne type konkurranse ville gi vinneren flere fordeler:

Entreprenøren som vinner har satt seg grundig inn i prosjektet og vil derfor være mer trygg på jobben som skal utføres, være bedre kjent med utfordringer som kan oppstå å planlegge tiltak deretter. Det vil kunne tas hensyn til KS, HMS på en god måte da entreprenøren har mulighet til å koordinere gjennomføring av risikofylte arbeidsoperasjoner. Dialogen bidro til at alle aktørene følte de var omforent om hva som skulle skje i utførelsesfasen.

Det som ble påpekt som utfordrende i overgangen til utførelsesfasen var å opprettholde samhandlingen og relasjonene som partene hadde utviklet igjennom dialogfasen.

Basert på funnene over drøftes det hvilke forhold som må gis oppmerksomhet i utførelsesfasen. Konkurransepreget dialog åpner for en tidliginvolvering av entreprenør. Som nevnt tidligere dannes det relasjoner mellom byggherre, entreprenør, rådgivende konsulent og driftsoperatør. Sammen utvikler de løsninger som ser ut til å gi merverdi da de er gjennomarbeidet, tilfredsstillende til delingskriteriene og prosjektets behov godt. I følge Statens vegvesen (2012) bidro konkurransepreget dialog ved E6 Trondheim-Stjørdal til at byggherre og entreprenør startet å samarbeide allerede 10 måneder før kontraktsinngåelse.

Denne relasjonsbyggingen ville styrke muligheten for godt samarbeid og god prosjektutvikling i utførelsesfaen. Denne konklusjonen er med på å underbygge funnene i dette studiet da prosedyren ser ut til å skape merverdi for utførelsen.

Gjennomføringsmodellen med konkurransepreget dialog, totalentreprise og vegutviklingskontrakt fører til et annet fokus enn ved vanlige gjennomføringsmodeller. Prosedyren er heldig for byggherre, som flytter mer ansvar og risiko over på entreprenør. Entreprenøren tildeles for eksempel mye av ansvaret for kontrolloppfølging og dette vil være nytt for begge parter. Det blir en helt annen holdning til gjennomføring av prosjektet da entreprenør er avhengig av et sluttprodukt som er av god kvalitet og enkel å drifte. Det ventes færre endringer da det i dialogen er avtalt løsning, ansvarsforhold, økonomi osv. Kontraktsforholdet mellom byggherre og entreprenør fordrer at byggherre stoler på entreprenør da de gir fra seg en del av kontrolloppfølgingen.

Det å opprettholde samhandlingen fra dialogfasen inn i utførelsesfasen er viktig for videre gjennomføring. For å tjene dette stiller samhandlingsperioden seg som betydningsfull. Ved byggstart må partene være ”på” fra første stund og det må være klarhet i de ulike ansvarsområdene.

4.3 ANBEFALINGER FOR FREMTIDIG BRUK

Med bakgrunn i de observerte erfaringene ved gjennomføring av konkurransepreget dialog på E6 Helgeland Sør, gjengir delkapittelet 4.3 anbefalinger foreslått av forskeren selv med bakgrunn i delte erfaringer fra intervjupersonene. Anbefalingene tar utgangspunkt i hovedutfordringene presentert i forrige delkapittel.

4.3.1 FORBEREDELSESFASE

Det anbefales å ha en omstendelig forberedelsesfase hvor det blir gjort en behovsavklaring og deretter et gjennomtenkt valg av gjennomføringsmodell. Nedenfor presenteres anbefalinger for å møte de identifiserte utfordringene.

Fastsetting av tildelingskriterier

Fastsetting av tildelingskriteriene bør være prosjektspesifikk for å oppnå mest mulig verdier. Hvilke forhold som fremtrer som viktigst kommer an på prosjektet og samfunns målet. Fastsettingen må skje tidlig i planleggingsstadiet. Det er avgjørende at byggherre bruker sin kompetanse og erfaring til å utforme passende tildelingskriterier som kan tilføre verdier og være hensiktsmessige for dialogen. Da tildelingskriterier vil variere fra prosjekt til prosjekt, anbefales det at fastsettingen blir basert på prosjektets KS2-rapport om prosjektet er større enn 750 millioner kroner eller andre utførte analyser, erfaringer og kompetanse innad i prosjektgruppen. I tillegg er det viktig å se på prosjektets mål og behov, da kriteriene skal etablere grunnlaget for dialogen.

Prekvalifisering

Byggherre tjener på å følge standard prekvalifisering slik bransjen er kjent med hva som kreves. Dette vil nok igjen skape større interesse ved at flere våger å delta i prosessen. Det å ha en enhetlig håndtering for hvordan de prekvalifiserer entreprenører, er gunstig slik at det blir allment kjent hva som kreves for å delta i en konkurransepreget dialog. Om det legges mer vekt på referansesjekk enn i tidligere prosjekter kan det være en idé å gjøre aktørene oppmerksomme på dette. Tilsvarende hvis det i fremtidige prosjekter blir krevd noe utenom det vanlige, må det orienteres om slik at alle er innerforstått med hva de blir vurdert på. Hvis det skal være et begrenset antall deltakere må dette komme klart frem i kunngjøringen og det må utformes kriterier gode nok for å gjøre et utvalg av entreprenører.

I forhold til utenlandske entreprenører må byggherre være enda mer spesifikk i hva de foreskriver, og informere om viktigheten med referanseprosjekter og tidligere erfaringer. Entreprenørene må forsikre seg om at de referansene de fører opp er informert og sier seg villige til å bli kontaktet av byggherre. Referansene må forberedes på å gi tilbakemeldinger på tidligere samarbeid med den aktuelle entreprenøren.

Begrensende reguleringsplan

Hvis byggherre er mer ”på” og fastsetter aktuell gjennomføringsmodell med tilhørende entreprisreform i forkant av reguleringen, vil dette skape mange muligheter. Om det planlegges totalentreprise så bør det være brei nok korridorer til at entreprenørene kan være kreativ i valg av for eksempel trasé. Bransjen ønsker at det reguleres med tanke på hvilken gjennomføringsmodell som skal benyttes.

Det er reelt å ha med entreprenørene i reguleringsplanleggingen, men det fordrer at byggherre gjør prosessen mer forutsigbar for entreprenørene. Prosjektene må annonseres på et tidligere stadium og datoer må fastsettes for både planperiode og prosjektutførelse. Dette vil være en helt annen prosess og da må byggherre bestemme seg for hvilket grunnlag de skal velge ut entreprenør på. Det vil være viktig å ha grenser for hvor lang tid prosessen kan strekke seg ut, før det må tas avgjørelser. Om lokale myndigheter og andre politiske krefter bruker for lang tid, må det være rammer for når en endelig beslutning skal tas.

4.3.2 DIALOGFASE

Byggherre bør ha fokus på å holde en informativ oppstart av dialogfasen hvor de presenterer konkurransepreget dialog og kommende prosess. Byggherre må formidle mål og mening med prosessen, sine forventninger i tillegg til å sette rammene for konkurransen. Det skal også være rom for at entreprenørene deler sine forventninger og at de får avklart det de er usikre på. På dette stadiet bør det etableres en felles forståelse om at partene skal være åpne og ærlige igjennom prosessen. Nedenfor presenteres anbefalinger for å møte hovedutfordringene i dialogfasen.

Ny gjennomføringsmodell

Gjennomføringsmodellen brukt på E6 Helgeland Sør resulterer i nye kontraktsforhold. For å unngå interessekonflikt mellom partene bør det studeres nærmere hvordan rådgivende konsulent og driftsoperatør håndterer denne måten å arbeide på. Det er viktig at alle parter har fokus på god kommunikasjon og at de viser hverandre respekt og ydmykhet da ansvarsforholdet kan virke nytt og ukjent.

Det er viktig at de personene som deltar i dialogen er motiverte og villige til å bidra i å skape et godt miljø. Det viser seg at særlig byggherre har personer i organisasjonen som ikke tilpasser seg denne prosessen da de er fortrolig med enhetspriskontrakt hvor de har styringen. Personer som ikke er positivt innstilt bør heller ikke delta da prosessen handler om å skape en god dialog mellom partene.

Samhandling

En av byggherrerepresentantene konstaterer hvordan de bør opptre i denne type prosess:

Man må hele tiden ha på netthinna at tillit, fortrolighet og likebehandling er viktigst. Byggherre skal ikke gjøre seg til fagfolk. Vi vil alltid møte representanter hos de vi fører dialog med som kan mer enn det vi kan. Det å ikke akseptere dette vil være problematisk. Hvis man er der for at man ønsker noe, så møter man opp med ydmykhet, høflighet og en invitasjon til "del med meg, jeg vil lytte til deg". Jeg har troen på det å være positiv.

Byggherre må ha fokus på å opptre nøytralt og gi lik tilbakemelding uavhengig av om en løsning er bra eller dårlig. Byggherre bør ordlegge seg slik at entreprenøren får troen på at de har sjans til å vinne konkurransen ved å si "vi skal sammen utføre dette, når prosjektet trer i gang". Det må skapes en felles entusiasme og tro på at prosjektet blir vellykket. Det er videre avgjørende å oppnå en reell dialog og ikke bare en presentasjon fra entreprenørene. Begge parter må jobbe for å oppnå god kommunikasjon igjennom dialogen. Entreprenørene trenger mer informasjon og byggherre må komme med tydeligere føringer og tilbakemeldinger underveis slik at løsningene utvikles i en hensiktsmessig retning. Saklige tilbakemeldinger og presise forutsetninger skaper mer forutsigbarhet for entreprenørene.

Konfidensialitet er et av de viktigste premissene for konkurransen. Derfor anbefales det at byggherre utarbeider prosedyrer for å sikre at prosjektgruppen klarer å holde tett om de presenterte løsningene. En idé kan være å ha en debriefing i etterkant av hvert møte for å diskutere det som er gjennomgått og skrive møtereferatet. Da får man oppsummert dagen og nullstilt seg før neste dag med dialog. Det er veldig viktig med gode møtereferater slik at man kan gå tilbake om det oppstår misnøye eller om noe oppleves som uredlig. Det bør dokumenteres kontinuerlig slik at prosessen er etterprøvable hvis det skulle bli behov for innsyn.

Kontinuitet

I stedet for kontinuitet bør byggherre kreve at en funksjon eller rolle fra entreprenøren ivaretas i stedet for at bestemte personer skal følge hele prosjektets løp. Det vil være viktig å videreføre fag, kompetanse og erfaringer utviklet i dialogen til prosjektets utførelsesfase. Fokuset bør derfor være at personene som er innblandet i oppstartsfasen og i overgangsfasen sikrer overføring av informasjon. Entreprenørene må ha gode prosedyrer for erfaringsoverføring.

Byggherrerepresentantene kan nok i større grad følge prosjektets løp. De får utdelt prosjektet tidlig og deres nøkkelpersoner vil kunne ha en viktig funksjon både i dialog og utførelsesfasen.

Deltakernes ressursbruk

For å sikre at ressursbruken som legges ned i et prosjekt er samfunnsøkonomisk, må byggherre gjøre et gjennomtenkt valg av anskaffelsesprosedyre. Videre er det viktig ha et bevisst forhold til hvilken informasjon entreprenørene bør ha tilgang til, og hva som igjen kan begrense dialogen. Byggherre bør være forsiktige med å spesifisere og detaljere for mye da det kan legge bånd på entreprenørene, samt skape konflikter. En for detaljert kravspesifikasjon tjener ingen av partene. Det er viktig at byggherre stoler på entreprenørene og har troen på deres evner til å gjennomføre prosjektet. Det må likevel tenkes igjennom hvilken informasjon som skal ligge til grunn for konkurransen. Entreprenørene bør få innsikt i grunnundersøkelser med masser, grunnforhold, mengder osv. Det vil være bortkastet ressursbruk om hver entreprenør skal utføre dette. Det må gis tilgang til reguleringsplaner og opplyses hvis det er spesielle hensyn som må tas. Det er en balanse om å gi entreprenørene tilgang på det man vet uten å begrense kreativiteten deres.

Løsningen og beskrivelser som utarbeides i dialogen bør bygge på hverandre fra gang til gang, og være relevant for det endelige tilbudet. Dokumentasjonen bør påbegynnes allerede i prekvalifiseringen, for så og kontinuerlig bearbeides, før det tilslutt danner grunnlag for det endelige tilbudet. Da kan byggherre komme med korreksjoner og innvendinger fortløpende, og entreprenørene kan forbedre og presisere dokumentet til neste møte. Det vil være et poeng at entreprenørene ikke bruker masse ressurser på å svare på ting som ikke er en del av det endelige tilbud. Dokumentasjonen som kreves av byggherre underveis i dialogen, bør utformes slik at det etablerer grunnstrukturen til endelig tilbudet. Da besitter entreprenørene ved siste dialogmøte et utkast til endelig tilbud og kan fortsette utarbeidelsen før levering av tilbud.

Vekting av underkriterier

Etterhvert som erkjennelsen vokser frem om hvilke underkriterier som er viktigst bør byggherre kommunisere dette til entreprenørene. Vektingen kan skje fortløpende så lenge

entreprenørene får informasjon til samme tid. Tillit og fortrolighet fordrer at man er åpen i dialogen. Hvis byggherre har dannet seg et inntrykk om hvilke kriterier som er mest gjeldende så bør dette formidles. En transparent vekting vil gi et bedre utgangspunkt for lik bedømming av endelige tilbud. I tillegg vil det spare tid og ressurser da det blir klarere for entreprenørene hvordan de skal prioritere sine ressurser.

4.3.3 TILBUDSFASE

Tilbudsfasen er en viktig fase hvor dialogen er avsluttet og entreprenørene skal ferdigstille sine tilbud. Det er en fase hvor partene må være fokuserte og gi oppmerksomhet til mulige utfordringer ved innlevering av tilbud, vurdering av endelig tilbud, selve tilbudsåpningen og kompensasjon. Nedenfor anbefales det hvordan de identifiserte utfordringene i tilbudsfasen kan møtes.

Tilbudsinnlevering

Det nye anskaffelsesregelverket introduserer elektronisk tilbudsinnlevering fra 1. juli 2018. Det anbefales å ta i bruk denne formen for innlevering da det er tryggere, mindre ressurskrevende og bedre for miljøet.

Vurdering av endelig tilbud

Entreprenør 3 har en klar formening om vurderingsprosessen:

Vi trenger helt klart mer presise forutsetninger for hvordan vi blir vurdert. Hvis tildelingskriteriet er å hoppe to meter i høyde, så skal det holde å hoppe over bommen på to meter uten å rive den ned. Da skal man ikke få bedre score om man hopper to og en halv meter. Byggherre må sammenligne løsningen med kriteriet og ikke med konkurrentenes løsninger. En annen sammenligning vil være at hvis en student svarer korrekt på alle eksamensoppgavene skal det gis toppkarakter og ikke dårligere karakter fordi sidemannen velger å utbrodere.

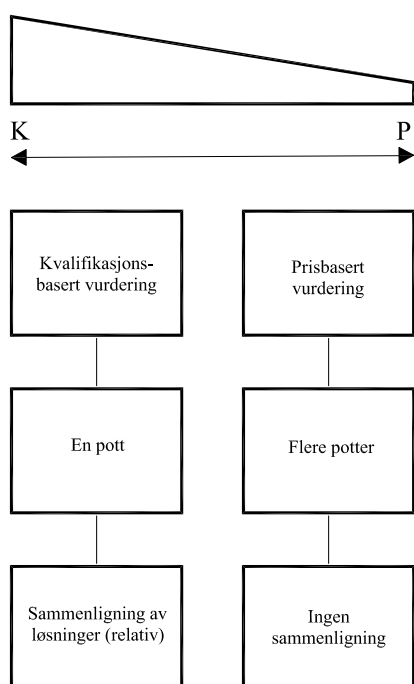
Entreprenør 1 har en helt annen oppfatning av hvordan de anbefaler at vurderingen blir utført:

Det beste vil være om byggherre har en pott på 270 millioner hvor det er om å gjøre for entreprenørene å oppnå størst del av potten. Den løsningen som er best skal få størst andel av potten. Løsningene må sammenlignes slik at det ikke er pris som blir gjeldende. Om det bare er 270 millioner som skal fordeles så er sjansen større for at det kan være med å påvirke valg av løsning og entreprenør.

Det bør utformes standardisert måte å vurdere endelig tilbud på. Det må defineres hvordan løsningene skal vurderes opp mot tildelingskriteriene for å unngå usikkerhet blant prosjektgruppen og entreprenørene. En av bygherrerepresentantene anbefalte følgende:

Hvordan løsningene skal vurderes bør besluttes ved fastsetting av tildelingskriteriene. Hvis løsningene vurderes opp mot kriteriet hvor det er godt nok å svare på de gitte kriteriene, bør det angis. Om det er slik at det er om å gjøre å hoppe høyest og at byggherre er villig til å betale mer for den beste løsningen må dette informeres om. Avveiningen om gode ideer i forhold til kostnad må man ha en tanke om før man lager tildelingskriteriene og kunngjør konkurransen. Hvor mye er byggherre villig til å betale for den merverdien teknologien kan gi? Det må stilles spørsmål hvordan skal dette balanseres?

Løsningene bør sammenlignes og vurderes relativt med hverandre for å utnytte tildelingskriteriene best mulig. Figur 4 på neste side illustrerer en kvalifikasjonsbasert vurdering versus en prisbasert vurdering. Byggherre sikrer seg en kvalifikasjonsbasert vurdering ved å kun ha en pott som representerer det totale fratrekke som kan oppnås, i stedet for flere potter. Det fiktive fratrekke settes til X antall millioner kroner, avhengig av den totale prosjektkostnaden. Alle deltakerne må så konkurrere i å oppfylle tildelingskriteriene på en best mulig måte for å få størst andel av potten. Deretter kan byggherre sammenligne løsningene i forhold til hverandre, for så å vurdere hvilken løsning som scorer best på de ulike tildelingskriteriene, og oppnår det største fiktive fratrekke sammenlagt.



Figur 4 Kvalifikasjonsbasert vurdering versus prisbasert vurdering (Ottemo, 2017)

Prosjektgruppen som skal utføre vurderingen bør bestå av representanter som har deltatt i dialogen, og som besitter innsikt i løsninger, samhandling og tildelingskriterier. Ulike faggrupper må være representert for å dekke et større kompetanseområde. Det vil også

være viktig å ha med noen utenfra som ikke har deltatt i dialogen for å sikre en nøytral part som vurderer løsning og kun løsning. De har ingen relasjoner med entreprenørene og man sikrer da en objektiv vurdering.

Lukket tilbudsåpning

En konkret anbefaling som vil gjøre prosessen enda mer gjennomiktig ble foreslått av Entreprenør 1:

Byggherre vurderer først konvolutt 1 og gir løsningene score på tildelingskriterier (fiktive fratrekk). Deretter arrangeres det en offentlig tilbudsåpning av konvolutt 2 med entreprenørene tilstede. Denne åpning kan starte med at byggherre presenterer deres vurderingen av de ulike løsningene. Deretter åpner de konvolutt 2 og slår sammen vurdering og pris. Da er det enkel matematikk å erklære en vinner av konkurransen, og man sikrer da en transparent prosess.

Kompensasjon

For å oppnå en god konkurranse må entreprenørene som deltar være motiverte til å utvikle optimale løsninger samt tilby sin beste pris. Entreprenørene må vurdere sannsynligheten for å vinne, for de "kaster bort" mange millioner om de taper. Det bør være slik at det svir litt for entreprenørene om de taper, for da må de gå inn for fullt for å levere i dialogen og utvikle en så god løsning som overhodet mulig.

Det er en kostbar konkurranse å være med på for entreprenørene. Derfor er det viktig at de som er med på prosessen har forståelse for hva de begir seg ut på. Man må gå "all in" for å ha en sjans til å hevde seg. Kompensasjonen fungerer som en insentiv til å delta i dialogen, men er langt i fra dekkende for ressursbruken. Hvert enkelt prosjekt må vurdere en passende kompensasjon som er høy nok for å skape interesse, men som ikke tiltrekker seg aktører med intensjon om bare å delta. Entreprenør 3 forklarer at byggherre bør undersøke hva de reelle kostnadene faktisk er, slik at kompensasjonen gjenspeiler dette i større grad enn ved E6 Helgeland Sør.

Entreprenør 1 foreslår å justere opp loser's fee til en sum som delvis reflekterer den faktiske kostnaden entreprenørene har med å gjennomføre dialogfasen. Da kan det implementeres en ordning hvor byggherre overtar materiale som har blitt produsert i dialogfasen. Dette representerer en modell for å kjøpe konseptet. I det byggherre erklærer dialogen for avsluttet, vil loser's fee fungere som en betaling for eventuelle løsninger. Da må byggherre være villig til å betale mer for konseptet. Dette må opplyses om i kunngjøringen slik at entreprenørene vet premissene for gjennomføring.

4.3.4 UTFØRELSESFASE

Vegutviklingskontrakt fordrer nye ansvarsforhold. Den anbefales for store vegprosjekter hvor det ønskes en mer helhetlig håndtering av drift og vedlikehold, samt tilrettelegge for en smidig gjennomføring av prosjekt. Nedenfor oppsummeres det hvordan utfordringene i utførelsesfasen kan møtes.

Verdiskapning

En av de viktigste verdiene til prosedyren, er en tidlig relasjonsbygging mellom partene. Entreprenør 2 påpeker at den gode dialogen bør fortsette i utførelsesfasen:

Vi kan ikke la kreativiteten stoppe selv om det har blitt skrevet under et kontraktpapir. Entreprenør og byggherre må bli enige om å fortsette den gode dialogen da prosjektet på langt nær er ferdigutviklet. Dialogen bør fortsette gjennom byggemøter, prosjekteringsmøter, kaffekopprater osv. Prosjektet skal utvikles videre og dermed må dialogen fortsette.

Byggherre konstaterer at håndbøkene må oppdateres da de er utformet for tradisjonelle enhetspriskontrakter:

Prøvetaking og kontrolloppfølging på E6 Helgeland blir håndtert ved at en kontrollingeniør fra byggherre møter entreprenørens driftsansvarlige for felles prøvetaking ved de ulike parsellene. Da har de ofte tre ting de diskuterer. Det ene er hendelser, er det noen risikoforhold eller annet kritisk som må passes på. Så er det fremdrift, hva skal skje i kommende periode. Tilslutt er det hvilken dokumentasjon som er gjort, og hva skal gjøres de neste ukene Da får vi kartlagt dette, og da har vi mulighet til å være tilstede når ting skjer.

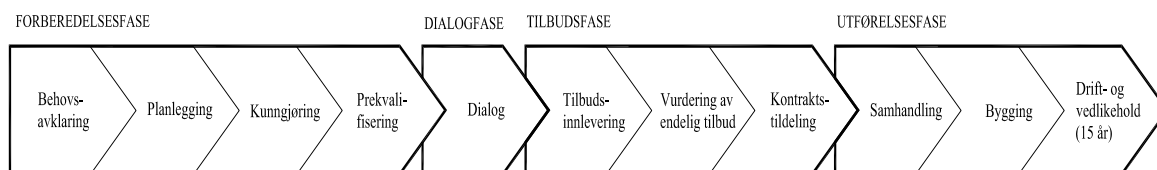
5 KONKLUSJON

Masteroppgavens studie har tatt for seg gjennomføring av konkurransepreget dialog ved å undersøke vegprosjektet, E6 Helgeland Sør. Kapittel 5 oppsummerer hovedfunnene fra forskningen og besvarer masteroppgavens tre forskningsspørsmål. Først gis det en oversikt over gjennomføringen av konkurransepreget dialog og dens stadier. Deretter fremstilles erfaringene til de innblandete aktørene i caseprosjektet. Avslutningsvis presenterer kapitlet anbefalingene som ble utledet fra analysen, og tolkningen av de innsamlede empiriske dataene.

5.1 GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEPREGET DIALOG

Forskningsarbeidet i masteroppgaven dokumenterer en praksis for gjennomføring av konkurransepreget dialog. Praksisen er utarbeidet med grunnlag i intervjupersonenes beskrivelser av prosessen ved E6 Helgeland Sør. Gjennomføringen av prosedyren er i dette prosjektet basert på erfaringer fra tidligere, vellykkete prosjekter som pilotprosjektet E6 Trondheim-Stjørdal og søsterprosjektet E6 Helgeland Nord.

Det er identifisert en prosess som deles inn i fire faser; forberedelsesfase, dialogfase, tilbudsfasen og utførelsesfase med underliggende stadier som vist i Figur 5.



Figur 5 Faser og stadier i gjennomføring av konkurransepreget dialog (Ottemo, 2017)

Første stadium starter med at byggherre samler en kompetent prosjektgruppe som erkjenner prosjektets kompleksitet og behov. Etter behovsavklaringen starter planleggingen av anskaffelsen og det bestemmes passende gjennomføringsmodell. Prosjektgruppen utarbeider så prekvalifikasjonskriterier og tildelingskriterier. Når nødvendig dokumentasjon er utformet kunngjøres konkurransen i Doffin- og Ted-databasen. Da kan nasjonale og internasjonale entreprenører sende forespørsel om å delta. Entreprenørene som oppfyller prekvalifikasjonskriteriene blir prekvalifisert. Videre inviterer byggherre de mest egnete entreprenørene til å delta i dialog.

Dialogfasen starter med et orienterende oppstartsmøte, og entreprenørene får så i oppgave å utforme et løsningsforslag som de presenterer i første dialogmøte. Dialogen varer den tiden det tar å kartlegge og diskutere alle sider av kontrakten, i tillegg å se tildelingskriteriene i sammenheng med utarbeidelse av den tekniske løsningen. Når byggherre er fornøyd med utviklede løsninger og mener de oppfyller tildelingskriteriene, erklærer han dialogen som avsluttet. Deltakerne blir så invitert til å avgi endelig tilbud, og prosjektet går inn i tilbudsfasen.

Tilbudsfasen starter med at entreprenørene utarbeider og leverer inn endelig tilbud basert på et to-konvoluttsystem med løsning og pris separat. Neste stadium er vurdering av endelig tilbud, hvor byggherre vurderer entreprenørenes konvolutt 1 og fastslår hvilken løsning som scorer best på tildelingskriteriene. Deretter blir konvolutt 2 åpnet, og tilbudsprisen vil da stille seg gjeldende i vurdering av hvilket tilbud som er økonomisk mest fordelaktig. Det inngås så en kontrakt mellom byggherre og den entreprenøren som tilbyr det beste tilbudet.

Etter kontraktstildeling går prosjektet inn i en samhandlingsperiode hvor byggherre og entreprenør møtes for å forplikte seg til prosjektet. Når avklaringer er tatt og partene er samkjørte, starter byggeperioden hvor entreprenør har ansvar for utførelse og drift og vedlikehold. Drift- og vedlikeholdsperioden varer i 15 år inklusiv byggeperioden til prosjektet.

5.2 ERFARINGER FRA GJENNOMFØRING AV KONKURRANSEPREGET DIALOG

De empiriske dataene innhentet i litteraturstudiet, de semistrukturerte intervjuene og dokumentasjonsstudiet viser at det er positive og negative erfaringer ved gjennomføring av konkurransepreget dialog. De positive erfaringene ved gjennomføring av konkurransepreget dialog er blant annet tidliginvolvering av entreprenør som får anledning til å utvikle et løsning basert på egen kompetanse som igjen fører til en mer smidig utførelsesfase og mindre konflikter mellom de innblandete aktørene.

En av byggherrerepresentantene påpekte ”basert på erfaringer kan vi som byggherre være enda mer nedpå og utvise mer tillitt til entreprenør. Vi må stole på at entreprenøren er i stand til å gjennomføre prosjektet”. En av de positive sidene ved konkurransepreget dialog er at prosedyren gir byggherre en unik mulighet til nettopp å vise entreprenøren tillitt. En entreprenør med stort spillerom vil erfaringsmessig utvikle en løsning som passer deres særskilte kompetanse i tillegg til å innfri gitte tildelingskriterier. Prosedyren antas å skape verdi form av gode relasjoner mellom aktørene, redusert konfliktnivå, redusert risiko, optimaliserte løsninger og en helhetlig prosjektplanlegging.

I studiet ble det fokusert på utfordringer ved gjennomføring av konkurransepreget dialog, da det skulle utvikles anbefalinger for fremtidig bruk av prosedyren. Det ble identifisert krevende forhold og utfordringer i alle fire faser av prosjektgjennomføring. Tabell 9 beskriver utfordringer, hvilken fase de befinner seg i og hvilken aktør som blir rammet:

Tabell 9 Beskrivelse av utfordringer og hvilken aktør det gjelder

Fase	Utfordringer	Beskrivels av funn	Aktør
Forberedelsesfase	Fastsetting av tildelingskriterier	Fastsetting av tildelingskriterier på et tidlig stadium er krevende uten å vite spekteret av løsninger.	Byggherre
	Prekvalifisering	Prekvalifisering av utenlandske aktører. Det var vanskelig å ha riktig nivå på prekvalifiseringskriteriene noe som kan ekskludere utenlandske aktører.	Byggherre
	Begrensende reguleringsplan	Reguleringsplan fastsettes før det bestemmes gjennomføringsmodell. Det gir lite rom for kreativitet og optimalisering. Begrenser entreprenørene, og det er usikkerhet rundt risiko for omregulering (byråkrati).	Byggherre og entreprenør
Dialogfase	Ny gjennomføringsmodell	Nytt kontraktsforhold. Kan oppstå interessekonflikter da partene er vant med et annet ansvarsområde.	Entreprenør, konsulent, driftsoperatør
	Samhandling	En entreprenør opplevde dialogen som dårlig, med mer monolog (presentasjon) enn dialog. For lite tilbakemeldinger underveis i dialogen. Entreprenørene har en ulik fremtoning og væremåte noe som gjør det krevende for byggherre å opptre likt overfor dem.	Byggherre og entreprenør
	Kontinuitet	To av entreprenørene syns det er utfordrende at deres nøkkelpersoner skal følge prosjektet fra start til slutt. De har ulik kompetanse som kommer inn til ulik tid i prosessen. Noen kalkulerer, andre prosjekterer, mens noen produserer.	Entreprenør
	Deltakernes ressursbruk	Proessen er veldig ressurskrevende for entreprenørene både økonomisk, men også kapasitet i forhold til hvor de gode hodene befinner seg. En del dokumentasjon utformet av entreprenøren er ikke relevant for endelig tilbud.	Entreprenør
	Vekting av underkriterier	Vekting av underkriterier er vanskelig da deres viktighet først blir identifisert underveis i dialogen. Det er igjen utfordrende for entreprenøren å disponere sine ressurser uten å vite vekting av underkriteriene.	Byggherre og entreprenør

Fase	Utfordringer	Beskrivelse av funn	Aktør
Tilbudsfase	Vurdering av endelig tilbud	Prosesen er tidkrevende og uklar for byggherre da det ikke er definert noen standard måte å vurdere endelig tilbud. Skal løsningene sammenlignes eller ikke? Hvilken karakterskala skal brukes? En eller flere potter? Entreprenør er uvitende om hvordan de blir vurdert, noe som skaper usikkerhet.	Byggherre og entreprenør
	Lukket tilbudsåpning	Uheldig med lukket tilbudsåpning. Prosessen fremstår som mindre gjennomiktig. Entreprenørene stiller seg spørrende til hvorfor de ikke kan delta.	Byggherre og entreprenør
	Kompensasjon	Kompensasjon står ikke i stil med den faktiske kostnaden entreprenørene har ved å delta i prosessen. Den oppleves som en symbolsk sum.	Byggherre og entreprenør
Utførelsesfase	Verdiskapning	Opprettholde verdiskapning som samhandling og relasjoner inn i utførelsesfasen	Byggherre og entreprenør

Studiets observerte utfordringer tyder på at det er en del forhold ved prosedyren som ikke er landet enda. En del av utfordringene blir presentert i den fasen de oppstår i, men i virkeligheten utspiller de seg over flere faser av gjennomføringen.

Begrensede reguleringsplan ble først gjeldende i forberedelsesfasen hvor den dannet grunnlag for dokumentasjon. Den fikk også innvirkning for dialogfasen da entreprenørene skulle utvikle løsningene sine og tilslutt ville den ha noe og si for utførelsesfasen da omregulering ble håndtert fortløpende. Det samme gjaldt utfordringene ved kontinuitet. Entreprenørene oppfattet det krevende å bruke samme personell i både dialog- og utførelsesfase. Forhold som var utfordrende i en fase kunne raskt bli utfordrende i neste fase om den ikke ble håndtert. Dette danner grunnlag for kommende delkapittel med anbefalinger for hvordan utfordringene kan håndteres i fremtidige konkurranser.

5.3 ANBEFALINGER FOR FREMTIDIG BRUK

Forrige delkapittel presenterer hvilke utfordringer som ble observert i studiet. Dette delkapittelet introduserer anbefalinger for å møte utfordringene på en god måte. Målet er å komme med anbefalinger som vil forbedre fremtidig gjennomføring av konkurransepreget dialog for byggherre og entreprenør. Tabell 10 illustrerer de identifiserte utfordringene, anbefalinger, hvilken fase anbefalingene bør implementeres, og hvilken aktør som har ansvaret for implementeringen:

Tabell 10 Identifiserte utfordringer og anbefalinger

Utfordringer	Implementeringsfase	Anbefalinger	Aktør
Fastsetting av tildelingskriterier	Forberedelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektspesifikk fastsetting av tildelingskriterier • Byggherre må bruke sin kompetanse til å utforme tildelingskriterier som skaper verdier og tilfredstiller prosjektets behov • Basere seg på KS2-rapport (om det er utformet) eller andre analyser, erfaringer og kompetanse 	Byggherre
Prekvalifisering	Forberedelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Standard prekvalifisering og enhetlig håndtering • Byggherre må orientere hvis det kreves noe ekstraordinært • Byggherre må være enda mer spesifikk i hva de foreskriver til de utenlandske entreprenørene • Entreprenørene må forhøre seg med oppgitte referanser 	Byggherre og entreprenør
Begrensende reguleringsplan	Forberedelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Tidlig fastsetting av gjennomføringsmodell • Reelt å inkludere entreprenørene i reguleringsarbeidet. Fordrer en mer forutsibar prosess med orientering på et tidlig stadium • Det må settes grenser for hvor lang tid den prosessen skal vare 	Byggherre og entreprenør
Ny gjennomføringsmodell	Dialogfase	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøke erfaringene til rådgivende konsulent og driftsoperatørens • Fokus på god kommunikasjon • Vise hverandre respekt og ydmykhet • Påse at deltakerne er motiverte og fjerne personer som ikke bidrar i prosessen 	Byggherre, entreprenør, rådgivende konsulent og driftsoperatør

Samhandling	Dialogfase	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på tillit, fortrolighet og likebehandling • Byggherre må opptre nøytralt • Skape en felles entusiasme • Tydligere føringer og tilbakemeldinger • Begge parter må jobbe for en reell dialog med god kommunikasjon • Utarbeide prosedyrer som ivaretar konfidensialitet og gjør prosessen prosessen etterprøvable 	Byggherre
Kontinuitet	Dialogfase og utførelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprenør må ivareta funksjon eller rolle • Gode prosedyrer for erfaringsoverføring 	Entreprenør
Deltakernes ressursbruk	Forberedelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomtenkt valg av anskaffelsesprosedyre • Unngå for detaljert kravspesifikasjon • Fastslå hvilken informasjon som skal ligge til grunn for konkurransen • Dokumentasjon som i løsninger og beskrivelser som utarbeides i dialogen må være relevant for endelig tilbud 	Byggherre
Vekting av underkriterier	Forberedelsesfase og dialogfase	<ul style="list-style-type: none"> • Fortløpende vekting • Kommunisere hvilke underkriterier som er viktigst og deres vekting 	Byggherre
Vurdering av endelig tilbud	Tilbudsfase	<ul style="list-style-type: none"> • Utforme en standardisert måte å vurdere endelig tilbud • Kvalifikasjonsbasert vurdering: en pott og sammenligne løsninger (relativt) • Prosjektgruppen må dekke flere fagområder og ta inn en nøytral part 	Byggherre
Lukket tilbudsåpning	Tilbudsfase	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronisk tilbudsinnlevering • Offentlig tilbudsåpning med presentasjon av løsningenes poengscore (fiktive fratrekk) utført i forkant. Deretter slås vurdering avløsning og tilbudssum sammen og det erklæres hvilket tilbud som er økonomisk mest fordelaktig 	Byggherre
Kompensasjon	Forberedelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektspesifikk kompensasjon • Byggherre bør undersøke reelle kostnader • Justere opp loser's fee for å kjøpe konseptet 	Byggherre
Verdiskapning	Utførelsesfase	<ul style="list-style-type: none"> • Opprettholde samhandling og dialog i utførelsesfasen • Oppdatere håndbøker 	Byggherre og entreprenør

Funnene i studiet indikerer at konkurransepreget dialog har et godt potensiale og skaper merverdi for prosjekter som passer til denne type anskaffelsesprosedyre. Prosedyren må i midlertidig studeres nærmere, da det viser seg at den har noen fallgruver og utfordringer som må håndteres for å oppnå en bedre gjennomføring med fornøyde aktører i fremtiden.

Byggherre bør fortsette arbeidet til rapport nr. 80, med å utvikle en praksis for gjennomføring av konkurransepreget dialog. Gjennomføringen vil til en viss grad avhenge av prosjektet og dets behov, men det vil være en fordel å ha en enhetlig og velkjent måte å gjennomføre prosessen på. Dette skaper forutsigbarhet ikke bare for den interne prosjektgruppen, men også for de deltakende entreprenørene som vet hva som forventes av dem og får en klarere oppfatning av påkrevd ressursbruk. I nærmeste fremtid bør det settes i verk tiltak for å standardisere vurdering av endelig tilbud. Tildelingskriteriene spiller en avgjørende rolle i vurdering av endelig tilbud. Disse vil være prosjektspesifikke noe som fører til at behov og viktige forhold ved det spesifikke prosjektet blir tatt hensyn til i løsningsutviklingen. Vurderingen derimot kan med fordel standardiseres da dette vil eliminere usikkerhet blant prosjektgruppen som skal utføre vurderingen og entreprenørene som skal utarbeide og levere inn endelig tilbud. Det er identifisert ulike dimensjoner ved vurderingsprosessen som bør studeres nærmere: valg av poengskala, en eller flere potter og om løsningene skal sammenlignes relativt med hverandre eller ikke. Erfaringer med tildelingskriterier og anbefalinger for fremtidig vurdering av endelig tilbud blir nærmere beskrevet i den vitenskapelige artikkelen i del 2.

På et mer generelt grunnlag anbefales det å fortelle om suksesshistoriene, og bruke vellykkete referanseprosjekter når prosedyren presenteres for bransjen. Det vil være avgjørende å formidle til bransjen at prosedyren faktisk fungerer og informere om de erfaringene som finnes fra tidligere prosesser. Positive erfaringer som et redusert konfliktnivå mellom byggherre og entreprenør, må deles. Konkurransepreget dialog resulterer i mer tid til å samarbeide om bygging av veg i stedet for å sitte i retten og diskutere og krangle. Byggherre bør bruke ressurser på erfaringsoverføring. Det å lære av tidligere prosjekter er nyttig da man unngår å gjøre de samme feilene igjen, og man styrer unna en del utfordringer. Et mer utfyllende og bedre erfaringsgrunnlag, kan skape forståelse og tillit til prosedyren.

Bransjen er i et skifte hvor det testes nye anskaffelsesprosedyrer for å oppnå optimaliserte løsninger og skape merverdi i prosjektene. For å følge utviklingen er det viktig at aktørene holder seg oppdatert og er åpne for en ny type involvering og interaksjon. Konkurransepreget dialog åpner for en tidliginvolvering hvor aktørene får utnyttet sin kompetanse i utvikling av prosjekter. Det bør være et fokus på å møte de identifiserte utfordringene i fremtidige prosjekter. Forhåpentligvis kan de foreslåtte anbefalingene være med på å bedre praksisen for fremtidig bruk av konkurransepreget dialog.

6 VIDERE ARBEID

Masteroppgaven omhandler konkurransepreget dialog i den norske bygg- og anleggsbransjen. Det ble besluttet å studere kun et case, og det ble vegprosjektet E6 Helgeland Sør. For å innhente empirisk data ble det utført et forberedende litteraturstudie, et dokumentasjonsstudie og 14 semistrukturerte intervjuer. Masteroppgavens tredje forskningsspørsmål er ”hvordan kan prosedyren forbedres for byggherre og entreprenør i fremtiden”. For å besvare spørsmålet ble byggherre og entreprenør intervjuet, deres erfaringer og synspunkter om prosedyren ble tatt i betraktning ved utarbeidelsen av anbefalinger for å forbedre konkurransepreget dialog.

Studiet er avgrenset til å kun intervju representanter fra byggherre og entreprenør. Gjennomføringsmodellen fordrer at entreprenørene stiller til dialog med en prosjektgruppe bestående av både rådgivende konsulenter, driftsoperatører og i noen tilfeller underleverandører. Det vil i videre studie være interessant å intervju konsulenter og driftsoperatørene som deltok i dialogen for å få innblikk i deres erfaringer med prosedyren. I anledninger hvor underleverandører deltar bør de intervjues for å se om prosedyren har innvirkning på deres leveranse.

Studiet undersøker bare de tre entreprenørene som ble invitert til dialog etter prekvalifiseringen. Det var til sammen ni entreprenører som viste interesse for å delta, og videre ble seks av dem prekvalifisert. Det vil si at tre av de prekvalifiserte entreprenørene ikke fikk invitasjon til å delta i dialog. I videre arbeid vil det være av interesse å intervju disse entreprenørfirmaene for å få deres synspunkter om prekvalifisering, og prosedyren generelt. For å få et samlet inntrykk av bransjens erfaringer, bør det videre intervjues representanter fra vegdirektoratet og andre beslutningstakere om deres forhold til prosedyren. En annen vinkling som også vil være interessant er å utføre et tilsvarende studie innenfor bygg- og IKT-prosjekter. De ulike sektorene kan besitte erfaringer som kan være nyttig for resten av bransjen.

Underveis i innhenting av data ble det vurdert å arrangere en workshop med nøkkelpersoner fra bransjen. Studenten planer å fasilitere en gruppe på rundt 10 personer som skulle samles for en dag med konkurransepreget dialog i fokus. Workshopen skulle starte med å kartlegge prosedyren og vegprosjektet E6 Helgeland Sør, deretter skulle gruppene bli delt i to grupper som hver skulle dele erfaringer innad i gruppa. Igjennom dagen ville gruppene bli presentert de viktigste funnene og hovedutfordringer, og igjennom ulike aktiviteter og idédugnader skulle det utformes anbefalinger for fremtidig gjennomføring av prosedyren. Workshopen er nærmere beskrevet i vedlegg 4.

REFERANSER

- Aubert, V. (1985) *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blumberg, B., Cooper, D. R. og Schindler P. S (2014) *Business Research Methods*. Fourth edition. utg. London, United States: McGraw-Hill Education -Europe.
- Concept (2016) *Finansdepartementets ordning for kvalitetssikring av store statlige investeringer*. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/concept/ks-ordningen> (Hentet: 05. juni 2017).
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5. utgave. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Difi (2015) *Konkurransereget dialog*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/konkurransereget-dialog> (Hentet: 12. september 2016).
- Difi (2016a) *Løsninger for elektronisk tilbudsinnlevering*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/leverandorer/slik-moter-du-det-offentliges-krav-til-digitalisering/elektronisk-tilbudsinnlevering> (Hentet: 01. juni 2017).
- Difi (2016b) *Gjennomføringsmodeller- BAE*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/temaer-bae/gjennomforingsmodeller> (Hentet: 28. november 2016).
- Difi (2016c) *Ny lov og forskrift om offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra: https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/difi-nyheter_i_anskaffelsesregelverk_a5_web.pdf (Hentet: 28. november 2016).
- Difi (2016d) *Anskaffelsesordbok*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesordbok> (Hentet: 25. november 2016).
- Doffin (2015) Kunngjøring om konkurranse. doffin.no. Tilgjengelig fra: <https://doffin.no/Notice/Details/2015-193372> (Hentet: 14. november 2016).
- FOA (2006) *Forskrift om offentlige anskaffelser* Lovdata. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-07-402> (Hentet: 07. november 2016).
- FOA (2013) *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Oslo. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/anskaffelsesveileder_2013.pdf (Hentet: 07. november 2016).
- FOA (2016) *Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)* Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig fra: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974/* - *(Hentet: 07. november 2016).
- Hoezen, M. og Hillig, J. B. (2008) The Competitive Dialogue procedure: Advantages, disadvantages, and its implementation into English and Dutch law, i *Construction and Building Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors, COBRA 2008, Dublin*. Elsevier B.V.
- Institutt for BAT (2013) *Råd og retningslinjer for rapportskrivning ved institutt for bygg, anlegg og transport*. NTNU, Trondheim (Hentet: 29. september 2016).
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave. utg. Cappelen Damm AS.

- KOFA (2016) *Kva er klagenemnda for offentlige anskaffelser (KOFA?)*. Tilgjengelig fra: <http://www.kofa.no/no/om/> (Hentet: 07. november 2016).
- Law, E. U. (2004) Directive 2004/18/EC European Parliament and of the Council, *European Union*, s. 134. (Hentet: 06. desember 2016).
- Lenferink, S. og Hoezen, M. (2011) The interplay between public procuring authority and private competitors: experiences with the competitive dialogue, *Management and Innovation for a Sustainable Built Environment*. (Hentet: 11. desember 2016).
- Mathison, S. (1988) Why Triangulate?, *Educational Researcher*, 17(2), s. 13-17.
- Noack, T. (2014) Samhandling *Store norske leksikon*. <https://snl.no/samhandling>. (Hentet: 26. mai 2017).
- NTNU (2015) *Karakterskala*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/English/Grading+scale> (Hentet: 23. april 2017).
- Regjeringen (2014) *Hva er KS-ordningen?* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Hva-er-KS-ordningen/id2001422/> (Hentet: 05. juni 2017).
- Regjeringen (2016) *Nytt anskaffelsesverk*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/forste-kolonne/nytt-anskaffelsesregelverk/id2518659/> (Hentet: 07. november 2016).
- Samset, K. (2014) *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Statens vegvesen (2012) *Konkurransepreget Dialog, E6 Trondheim-Stjørdal, Kontrakt: T-V-E-5 Dagsone vest*. (Rapport 80 1893-1162). Oslo (Hentet: 30. august 2016).
- Statens vegvesen (2015a) *Regjeringen sier ja til Helgeland Sør*. Tilgjengelig fra: <http://www.vegvesen.no/Europaveg/e6helgelandsor/Nyhetsarkiv/regjeringen-sier-ja-til-helgeland-s%C3%B8r> (Hentet: 14. november 2016).
- Statens vegvesen (2015b) *E6 Helgeland Sør*. Tilgjengelig fra: <http://www.vegvesen.no/Europaveg/e6helgelandsor> (Hentet: 16. november 2016).
- Statens vegvesen (2015c) *Gjennomføring av dialog og etterfølgende konkurranse*. doffin.no: Statens vegvesen Region nord (Hentet: 29. september 2016).
- Statens vegvesen (2016) *Grunnlagsdokument for strategisk diskusjon om innovasjon i Statens vegvesen*. SVV. Tilgjengelig fra: <http://www.vegvesen.no/attachment/61864/binary/1146490> (Hentet: 14. november 2017).
- Statens vegvesen (2017) *Nå er byggingen i gang*. Tilgjengelig fra: <http://www.vegvesen.no/Europaveg/e6helgelandsor/Nyhetsarkiv/n%C3%A5-er-byggingen-i-gang> (Hentet: 29. mai 2017).
- Tjora, A. (2011) *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Transportetatene (2016) *Nasjonal Transportplan 2018-2029*. Oslo. (Hentet: 11. desember 2016).
- Yin, R. K. (2013) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage publications.

DEL 2: VITENSKAPELIG ARTIKKEL

Competitive Dialogue – experiences with the award criteria

Frida Grønhaug Ottemo

Department of Civil and Environmental Engineering (CEE)
NTNU
Trondheim, Norway

Paulos Abebe Wondimu

Department of Civil and Environmental Engineering (CEE)
NTNU
Trondheim, Norway/
Norwegian Public Roads Administration (NPRA),
Oslo, Norway

Ola Lædre

Department of Civil and Environmental Engineering (CEE)
NTNU
Trondheim, Norway

Abstract— The Competitive Dialogue (CD) is a procurement procedure that was introduced in Norway in 2007. The procedure enables the client to have a dialogue phase with pre-qualified contractors before awarding the contract. When the dialogue phase is over, the client evaluates the tenders based on pre-defined and project specific most economically advantageous tender (MEAT) award criteria. The purpose of this study is to explore the experience from the use of the award criteria in a project that has used the CD procedure.

In addition to an initial literature study and a document study, 14 semi-structured interviews were carried out. Three of these were general in nature with the contracting authority Norwegian Public Roads Administration (NPRA) and 11 were case-specific with the client and contractor representatives. This research investigates the infrastructure project E6 Helgeland South with NPRA as a client.

The case study indicates that the client finds it demanding to determine suitable award criteria at an early stage. There are uncertainties regarding the weighting of the award criteria and the evaluation process. Both the client and the contractor request more focus on the award criteria at an early phase of the project to align them with the project goal and purpose. This study helps to better understand the influence of the award criteria in the CD procedure.

Keywords—Award criteria; Competitive Dialogue (CD); Early contractor involvement (ECI); Most economically advantageous tender (MEAT); Public procurement

I. INTRODUCTION

Based on European legislation, the different procurement procedures that are identified by EU-directive for public works, supply and service contracts are: open procedure (without selection), restricted procedure (with pre-selection, pre-qualification), competitive procedure with negotiation, competitive dialogue, innovation partnership and use of the negotiated procedure without prior publication (European Parliament, 2014).

The competitive dialogue (CD) procurement procedure was introduced in 2004 by European parliament Directive 2004/18/EC for particularly complex contracts (Law, 2004). Hoezen and Hillig (2008) argue that the CD procedure was introduced to fulfil the need of a new procedure for projects that were becoming ever more complex. According to Haugbolle et al. (2015), the CD procedure enables the client and some pre-qualified contractors to have a dialogue phase discussing all aspect of the contract, including the economic conditions. Throughout this dialogue phase, the contractors develop solutions in close cooperation with the client. When the dialogue phase is over, the client evaluates the proposed solutions and tenders before awarding a contract. The client should evaluate the received tenders on the basis of the award criteria specified in the contract notice and select the most economically advantageous tender (MEAT) (Uttam and Roos, 2014). According to Hoezen and Doree (2008), MEAT is always the awarding method in the CD procedure.

The award criteria are at the core of the dialogue phase and are shown to be extremely important in the evaluation of the contractors' tender. However, little research seems to have been carried out on award criteria experiences in the CD projects, and this stands out as the knowledge gap. In order to fill this knowledge gap, this paper explores the experiences with the use of the award criteria in a project that has used the CD by addressing the following research questions:

- Which award criteria are used?
- What are the experiences from the use of the award criteria?
- How can the use of the award criteria be improved in future projects?

The study has some limitations. First, the case study is limited to only one case, which is a Norwegian public infrastructure project, with the Norwegian Public Roads Administration (NPRA) as a client. Furthermore, interviews

were only held with the client and the main contractors' personnel. It was not extended to explore sub-contractors, consultants and operation & maintenance contractors' experience.

II. RESEARCH METHODOLOGY

This research was carried out based on a literature study, a document study and fourteen semi-structured in-depth interviews.

The literature study was carried out in accordance with a literature review procedure described by Blumberg et al. (2014). It was done primarily in order to collect secondary data to establish a theoretical framework and to assess the current state of research on the topic. The procedure started with determining suitable search words. The choice of search words was made after reading an internal report made by the NPRA, mapping the procedure. Search words such as competitive dialogue, award criteria, early contractor involvement etc. were used in search engines Google Scholar and Oria to find relevant literature. Furthermore, citation chaining of the references of these articles was used to find more literature relevant to the study (Ellis, 1993).

The NPRA has used the CD procedure on six projects so far. One of these six projects, namely E6 Helgeland South, was studied to answer the research questions. The main reasons for choosing to study E6 Helgeland South are that the dialogue phase of the project was carried out recently, and the project stands out as the biggest infrastructure project in Norway that has used the CD procedure.

In total, fourteen in-depth semi-structured interviews were conducted in line with the prescriptions of Yin (2013). Three of them were general interviews with client personnel that have involved in the dialogue phase in one of the five projects that have used the CD procedure. The remaining eleven interviews were case specific with key informants from both client and contractors that participated on E6 Helgeland South project. The purpose of the general interviews was to obtain a general understanding of the CD process. All the interviews, except one, were carried out face to face, at the interviewees' office. They were carried out based on an interview guide and lasted between one and two hours. By consent of the respondents, the interviews were recorded, later transcribed and then sent as a summary for approval. Table 1 summarises the type of interview, the affiliation of the interviewee, the number of interviewees within each general category and the specific position of the interviewees within the organisation.

TABLE I. GENERAL AND CASE SPECIFIC INTERVIEWEES

Type	Interviewees company	No. Of interviewees	Interviewees position in the company
General	Client	3	1 Process manager
			1 Construction manager
			1 Construction engineer
Case specific	Client	4	1 Project Manager
			1 Subproject Manager
			2 Construction Managers

Type	Interviewees company	No. Of interviewees	Interviewees position in the company
	Winner contractor	2	1 Project Director 1 Bid Manager
	Loser contractor 1	2	1 Project Manager 1 Quality Manager 1 Bid Manager
	Loser contractor 2	3	1 Geotechnologist 1 Manager of competence department

The document study was based on internal documents supplied by the respondents from the case; these included tender documents, contract documents, project presentation, the grading of award criteria and evaluation of the solutions. This provided a foundation to understand the specific case and Yin (2013) puts forward that sources like this corroborate data collected with interviews.

“Good research practice obligates the researcher to triangulate, that is, to use multiple methods, data sources, and researchers to enhance the validity of research findings” (Mathison, 1988). Yin (2013) supports this by stating that a triangulation of methods helps strengthen findings and allows a more credible and accurate conclusion. In this study, data triangulation was achieved through the use of multiple data sources (interviews with the client personnel, contractors' personnel and document study) and being multiple researchers.

TABLE II. PRESENTATION OF THE CASE

E6 Helgeland South		
Project type	Contract	Project start
57 km new road	Design, Build and Operate (for 15 years starting from 2017)	Spring 2017

III. THEORETICAL BACKGROUND

A. Competitive Dialogue

Hoezen et al. (2010) describe the CD procedure as a procurement procedure that consists of several discussion rounds between the client and potential contractors. The purpose of the procedure is that the client gets insight in which solutions the market has to offer by involving the contractor at an early stage. Wondimu et al. (2016a) put forward the idea that early contractor involvement (ECI) influence projects in a positive way and their findings show that CD is one of the suitable approaches for implementing it. Wondimu et al. (2016b) support this by stating that an organizational integration of contractors at an early phase can contribute to better value for money.

The CD is an innovative procurement tool. It is a less restrictive tendering process that has an impact on the ability of the market to respond with an innovative solution (Kautsch et al., 2015). It gives the contracting parties the possibilities to discuss among other things about sustainability and renewable energy objectives, and the client can ensure its long-term commitments are taken into account (O'Brien and Hope, 2010). The most discussed disadvantage of the CD procedure is its relatively high transaction costs (Siemonsma et al., 2012).

According to OGC (2008), there are several stages carrying out CD, but since complex projects often have unique characteristics, there is no standard way to undertake the CD. Fig. 1 shows the procedure made by and used by NPRA. First the contracting authority has to settle a competent project group that attempts to chart the project needs. Further, they develop a pre-qualification document including the pre-qualification criteria and a draft tender document with award criteria. The client publishes these documents at Doffin, the Norwegian national notification database for public procurement, and the TED-database. Following this, any contractor can request to participate in the dialogue. The client pre-qualifies the best contractors and invites them to join the dialogue, aiming to come up with a solution that meets the needs of the project. The client must ensure to treat the contractors equally by supplying them with information at the same time, and it is also important to not disclose confidential information concerning the solutions. During the dialogue, the contractors develop the solution they find most suitable to fulfil the requirements of the project, based on the award criteria.

At the same time, the client together with the contractors develop the final tender document; when the client is satisfied with the presented solutions, he or she declares the dialogue as finished. The contractors are then invited to deliver their final tender. This tender is divided into two envelopes, envelope 1 with the solution answering the award criteria, and envelope 2 with a price. The solution in envelope 1 is evaluated up against the award criteria without knowing the price. After the evaluation, the client opens envelope 2 with the price. This envelope system makes it possible to use MEAT as an awarding method.

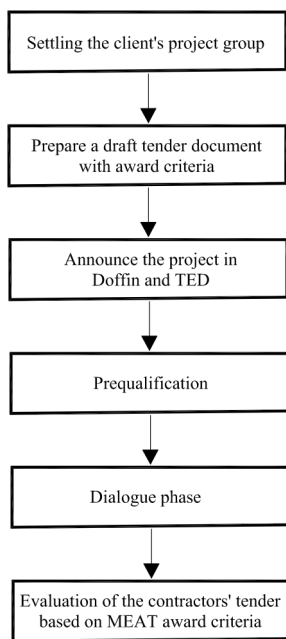


Fig. 1. Procedure on how the CD practices by NPRA (Ottemo, 2017)

B. MEAT Award Criteria

Uttam and Roos (2014) argue that MEAT is the only permitted awarding method applied in the CD procedure. MEAT is the weighted sum of various aspects of a product or

service that provides value to the project. It makes sure that other selection criteria will be considered in addition to price by taking quality, environment, and social aspects into consideration (Uttam and Roos, 2014). The guidance for the regulation in Norway FOA (2013) supports this by stating that the client has to choose tender based on the best relation between price or cost and quality. It further describes that the awarding of contracts must be based on objective criteria. The criteria should be stated in the announcement or in the tender document, so that it is predictable and transparent for the contractors regarding what the client will expect and emphasize in the evaluation of solutions.

According to European directives, when a public client awards a tender through the MEAT criteria, the client has to decide the evaluation criteria of the tenders in advance (European Parliament, 2014). As Burnett (2009) stated, the better-detailed understanding the client has on how the project needs might be met, the easier it will be to refine the award criteria and their weighting. Sebastian et al. (2013) claim that the use of MEAT enables the client to use award criteria that reflect qualitative, technical and sustainable of the submitted tenders as well as price.

The regulation FOA (2016) lists possible award criteria such as quality, price, technical value, aesthetic and functional characteristics, operating cost, universal design and environmental, social and innovative characteristics. The criteria can also include the organization, qualifications and experiences of the project team. There is often a focus on profitability, customer service and technical assistance as well as time delivery or completion. “The client is free to decided which award criteria to be taken into account for the awarding and how the criteria should be weighted” (FOA, 2013). Burnett (2009) claims that the marked require not only a disclosure of the weighting of the main award criteria, but also of the sub-award criteria.

C. MEAT evaluation and challenges

The MEAT evaluation method clarifies the winning chance of the most optimal value-price ratio. It needs other objective aspects (e.g. innovation and sustainability) that can add values to the project than solely the lowest price as an evaluation method. As the aim of MEAT is a value-price optimization, it differs from other tender methods that focus only on price minimisation or value maximisation. An example of a tender that focuses only on price minimisation can be lowest price tender for fixed-requirements, and a tender that focuses only on value maximisation can be fixed-price design contest (Sebastian et al., 2013).

Point, ratio and price correction system can be used to evaluate MEAT tender. In the point system, all aspects of the tender are converted into points according to an objective calculation reference. In this system, the tender with the highest point becomes the winner. In ratio system, the tender with the highest value/price ratio becomes the winner. Value is calculated by addition of the added value to the basic value. The basic value is the minimum tender requirements and the added value is the tender above the minimum requirements. In a price correction system, the tender with the lowest corrected price becomes the winner. The corrected price is determined by

first calculating the added value of each tender above the minimum requirements. Then, the offered price will be adjusted depending on the added value (Sebastian et al., 2013).

The client needs to take into account which scaling system to use in the evaluation process. The scaling system has two dimensions. In this evaluation, it is necessary to determine how to use the scale and its span. According to Stevens (1946), there are four scales of measurements: nominal, ordinal, interval and ratio. It is important to choose a scale that is easy to understand and use as well as making the evaluation reliable. The following two scales of measurements will fit for this type of evaluation: The ordinal scale uses comparison and allows ranking the solutions in addition to sorting the data, while the interval scale determines equality of intervals or differences, but not the ratio.

There are challenges to implementation of the MEAT criteria, as the current regulations on public procurement do not specify how the MEAT evaluation procedure should be conducted. According to fundamental principles of public procurements, a client must, in a transparent and foreseeable manner, present the method for the evaluation procedure. However, the identification of MEAT might be a difficult task for the client and they need to consider different aspects like which criteria to use and the way to evaluate these criteria. In addition, it is essential to construct an evaluation model and a way of applying it. Special attention should be given when defining the MEAT criteria. Both over-simplifying and over-complication can have a negative consequence on the project performance. Standardization of MEAT weighting factors is important for the public client (Sebastian et al., 2013).

IV. FINDINGS AND DISCUSSION

A. Which award criteria are used?

At E6 Helgeland South, the client decided to have four main award criteria. They weighted them with a fictive price and a percentage as shown in Table III, below:

TABLE III. AWARD CRITERIA AND THEIR WEIGHTENING

<i>Symbol</i>	<i>Award criteria</i>	<i>Fictive price/ percentages</i>
K1	Organization and management of contract	NOK 110 mill/41%
K2	Sensitive areas	NOK 70 mill/26%
K3	Technical Solutions	NOK 50 mill/18,5%
K4	Traffic management	NOK40 mill/14,5%

The reason for choosing these award criteria is that the client studied the quality assurance report (QA2-report) with an overview of the project prerequisites, contract strategy, critical success factors and an uncertainty analysis. This report together with previous experiences from projects using the CD procedure was the basis for choosing these particular award criteria. The client was most concerned about the how the contractor would plan the organization and management of the project considering its span and size, which lead to K1. K2 deals with sensitive areas to ensure that the contractors know how to handle the complex ground conditions and the

uncertainties related to it. The last two criteria are K3 technical solutions with a main focus on solutions that promote efficient, operative and cost reduction. K4 deals with traffic management and how to take care of this throughout the whole contract period.

Each award criteria are having different sub-award criteria. The intention with the sub-award criteria is to ensure that the most relevant factors are taken into account in the development of solutions. The value of the four criteria (K1+K2+K3+K4) is in total 270 million, for this case. This amount represents the total score (fictional deduction, not the actual cost) that the contractor can achieve by fulfilling the requirements of the award criteria. If a contractor is not able to develop a solution that meets the minimum criteria, he is not allowed to submit the final offer.

In the evaluation of final tenders the client had a major attention on performing objective by not letting the dialogue phase influence the evaluation process. They settled a multidisciplinary evaluation group composed of those who were involved in the dialogue phase and someone from their organisation that were not a part of the dialogue to ensure the security of an objective evaluation process. All the participants in the group made an individual evaluation of the contractors' solutions; this evaluation was based on how the different solutions were satisfying the award criteria with all its sub-award criteria. Then the average value of each participant was used to calculate the fictional deduction, Inspired by the grading system of Norwegian University of Science and Technology (NTNU, 2015), the following scale from 0-4 was developed shown in table IV:

TABLE IV. GRADING SYSTEM

<i>Grade</i>	<i>Description</i>	<i>General, qualitative description</i>
0	Sufficient	Performance that meets the minimum criteria, but not more
1	Satisfactory.	A satisfactory performance, but with significant shortcomings
2	Good	A good performance in most areas
3	Very good	A very good performance
4	Excellent	An excellent performance, clearly outstanding

The award criteria intend to make the client able to award a contract to the MEAT. At the end of the evaluation process, the client calculates which solution supplies the most added values by the following equation:

$$S = T - (K1 + K2 + K3 + K4)$$

S = Competitive price; T = Tender price; K1 = Organization and management of contract; K2 = Sensitive areas; K3 = Technical solutions; K4 = Traffic management. When a solution achieves a high value of the award criteria, it gets a high fictional deduction (K1 + K2 + K3 + K4), and the competitive price (S) then becomes lower. The contractor with the lowest competitive price gets awarded the contract and wins the project.

B. What are the experiences from the use of the award criteria ?

1) The client's experiences

The client experience with the award criteria is mainly positive. The award criteria appear to add value in diverse ways. K1 promotes a proper plan for organization and management that can influence time, cost and quality. This plan will reduce the total risk of the project by looking at the engineering, construction and operation in a context. Working in depth with K2 Sensitive Areas will map the uncertainties, risk level and possibilities regarding the geotechnical conditions at an early phase. To have a focus on K3 Technical solutions may result in a lower project cost because the contractor uses time to optimize their solution. K4 Traffic Management adds value in making the site safer during the execution phase and facilitates a more efficient construction period.

Despite the positive experiences, the client's personnel identified three major challenges regarding the award criteria. The first one is that it is difficult to determine the award and sub-award criteria in the front end of the project. The second challenge is determining the award and the weighting of the sub-award criteria. The last challenge is to evaluate the contractors objectively by using these criteria.

The client personnel explained that the determination and weighting of the award and sub-award criteria was challenging. This is because it has to be done at an early stage, during the preparation of the draft tender document phase, while the client knows nothing about the span of the contractor's solutions. They found it also challenging to determine and weight the sub-award criteria early enough to inform the contractors about it. The sub-award criteria tended to evolve throughout the dialogue and their importance likewise.

The other challenge that was identified by the client personnel regarding award criteria was to evaluate the contractor's solutions based on the award criteria. There is no standard evaluation system in the NPRA. In the case project, the client personnel determined a grading system upfront, illustrated in the previous section of this paper. Even though the grading system was straightforward, there were uncertainties amongst the participants in the evaluation group on how to carry out the evaluation. They tried not to compare the solutions to each other but realized that it was troublesome to stay 100% objectively after being in a dialogue for several months.

2) The contractors' experiences

The contractors' experiences are diverse, depending on which contractor that is interviewed. One of the loser contractors pointed out that they found it strange that they were not informed about the weighting of the sub-awarding criteria. They only got the insight on which sub-award criteria to focus on. Since it was no instructions on the importance of the sub-award criteria, the contractor assumed they were equal weighted. This resulted in an inefficient use of resources and time. They end up in spending a lot of time and resource on things that does not add value to the project at all.

There was also confusion amongst all the contractors if they were evaluated relative to each other or not. They were unsure if it was enough to fulfil the requirements described in the award criteria to achieve maximum score, or if their solution had to be better than the competitor solutions. This confusion among the contractors was due to the evaluation system was not communicated in the early stages.

One of the losing contractors stated that the solutions ought to be evaluated up against the award criteria and not compared to the other solutions. They thought it should be enough to fulfil the requirements. They explained it with this comparison: if athletes are competing in high jump and if it is required to jump two metres, then it is enough to jump unaided over the horizontal bar. The athletes do not get a better score if they jump 20 cm higher.

The winner contractor had the opposite opinion and thought it should be a relative evaluation where the solutions got compared to each other. In addition, there should be one pot of money, not several pots. All the participating contractors should compete in getting the biggest part of this pot. Then the evaluation would be about which solution that fulfils the requirements of the award criteria the most. They found it strange that all the contractors could get the same maximum score of 270 million. If they, in theory, had the same level of performance and got the same fictional deduction then the lowest price would be the only thing counting anyway.

C. How can the use of the award criteria be improved in future projects?

OGC (2008) points out that complex projects tend to have unique features. This supports the recommendation for conducting a project-specific determination of the award criteria. Furthermore, on the determination has to be done at an early stage, in the preparation phase. Since the award criteria will vary from project to project the determination shall have a basis in reports like QA2-report and previous experiences in similar types of projects. It is also important to look at the objectives and needs of the particular project before determining the award criteria. The reason for this is that the award criteria are establishing the foundation for the whole dialogue phase. They establish the future of the project by defining which issues to touch during the dialogue, how to map the uncertainty factors and the development of the final tender document etc.

The weighting of the award criteria and its sub-award criteria have to be transparent. This helps the contractors to know how to distribute their resources during the project development phase, dialogue phase. It will be difficult to set the weighting of the sub-award criteria at an early point because their importance and position will emerge through the dialogue. The recommendation will be to determine the weighting of the sub-award criteria during the dialogue and reveal it consecutively to the contractors. This will save time and resources because it is clearer for the contractor how to prioritize and what to have the main focus on.

There also needs to be a standardisation of the evaluation processes to avoid insecurity amongst the participants from both the client and the contractor. Firstly the client must ensure

that the project group conducting the evaluation consists of representatives from various professional groups that cover a large field of expertise. The majority of the group shall be those who were involved in the dialogue phase. These persons have insight into the developed solutions, interaction between the actors, the award criteria etc. It is essential to include someone with no connection to the dialogue, a neutral party. They have no knowledge about the dialogue and will ensure an objective evaluation.

The span of the scale also needs to be defined, 1-3 or 1-10. The goal is that the representatives can give a score that differentiate themselves in a valid way, but the ranking can get unreliable when there are too many points, for it is difficult to decide the value of a 3 compared to a 4 and a 5. The scaling used in this case from 0-4 is considered feasible. With this scale the solutions get evaluated to be sufficient, satisfactory, good, very good or excellent. The span starts at 0, a sufficient solution; there is no point of having a solution that does not add value. The dialogue shall assure that all the solutions are at this level, if not the contractor should not receive an invitation to deliver final tender.

The evaluation of the solutions, in this case, was conducted in a way that all the contractors could achieve a total score of 270 million if they developed an excellent solution fulfilling the requirements of the award criteria. This means that if the contractors perform at the same level and deliver a solution with maximum score, the lowest price would be the factor that counts in the end and you get a priced base evaluation.

Figure 2 illustrates that to achieve a quality-based evaluation there has to be one pot with a maximum score, in this case, 270 million. This maximum score also termed fictional deduction gets determined to be X million NOK, depending on the total project cost. The contractors then have to compete in fulfilling the award criteria in the best possible way before they get compared relative to each other. The solution that fulfils the requirements the most gets the best scoring of the particular criteria and sub-award criteria. In the end of the evaluation, one contractor will stand out to fulfil the requirements and accomplish the best score in a total of K1, K2, K3 and K4.

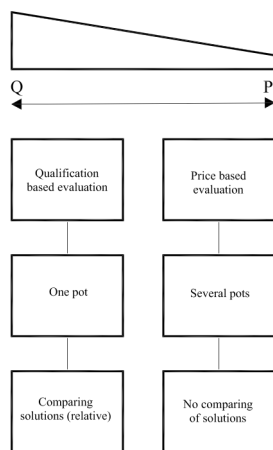


Fig. 2. Qualification based evaluation vs. priced based evaluation (Ottemo, 2017)

V. CONCLUSION

This paper set out to answer 1) which award criteria are used 2) what the experiences are from the use of the award criteria and 3) how the use of the award criteria can be improved in the future projects.

The award criteria used in this case project are K1 - Organization and management of contract, K2 - Sensitive areas, K3 - Technical Solutions, K4 - Traffic management. The criteria are determined based on the needs and objectives of the project. The client used a QA2-report and previous experiences to set these particular criteria. All of the award criteria have several sub-award criteria pointing out which areas to pay extra attention to.

This paper addresses limited research on the award criteria experiences used in CD projects. The client experiences it demanding to both determine and weight the award criteria and its sub-award criteria. Another problem is the lack of a standard way of evaluating the solutions based on the award criteria. The contractors are likewise unsure on how to use their resources when they do not have the information on the weighting of sub-award criteria. They are also confused about how they are evaluated and request a clearer approach to if it is a qualification based evaluation or a priced based evaluation. The uncertainties around the procedure and the award criteria seem to reduce the trust level between the client and the contractor.

It will be important to determine the award criteria based on the specific needs and objectives of a particular project. Next recommendation is a transparent weighting of the award criteria and the sub-award criteria. To fully exploit the possibility the CD procedure offers with optimizing a solution, it is advisable to conduct a qualification-based evaluation. The client needs to develop a standardized way of evaluating the solutions. To not only award a contract based on lowest price stands out as a golden opportunity for both the client and the contractor. The award criteria make the contractor more suitable to develop a solution based on their competence, experience, strength and skill. In return, the client gets an optimized solution for their project.

Further work will be needed to develop a standard way of evaluating the solutions based on the award criteria. The client also needs to take into account the different dimensions of the evaluation; one or several pots, which scale to use regarding its span and how to use the scale, if the solutions shall be compared to each other or not.

Additionally it will be beneficial to interview other players, such as policy makers, finance department, consultants and operation and maintenance contractors. It is also valuable to look at other sectors like buildings and IT to study their experiences with the CD procedure and award criteria.

ACKNOWLEDGMENT

I will like to thank the 14 key informants for participating in the semi-structured interviews. Their experiences and knowledge have been valuable for answering the research questions.

REFERENCES

- BLUMBERG, B., COOPER, D. R. & SCHINDLER P. S. 2014. *Business Research Methods*, London, United States, McGraw-Hill Education - Europe.
- BURNETT, M. 2009. Using competitive dialogue in EU public procurement-Early trends and future developments. *Journal article*, 17-23.
- ELLIS, D. 1993. Modeling the Information-Seeking Patterns of Academic Researchers: A Grounded Theory Approach. *The Library Quarterly*, 63, 469-486.
- EUROPEAN PARLIAMENT, C. O. T. E. U. 2014. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC Text with EEA relevance. *Official journal of the European Union*.
- FOA 2013. Veileder til reglene om offentlige anskaffelser. Oslo.
- FOA 2016. Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften). In: LOVDATA (ed.) 2016 hefte 11 ed.: Nærings- og fiskeridepartementet.
- HAUGBOLLE, K., PIHL, D. & GOTTLIEB, S. C. 2015. Competitive dialogue: Driving innovation through procurement? In: KALLE, K. (ed.) *8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*. Amsterdam: Elsevier Science Bv.
- HOEZEN, M. & DOREE, A. 2008. First Dutch competitive dialogue projects: a procurement route caught between competition and collaboration. 13.
- HOEZEN, M. & HILLIG, J. B. The Competitive Dialogue procedure: Advantages, disadvantages, and its implementation into English and Dutch law. Construction and Building Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors, COBRA 2008, 2008 Dublin. Elsevier B.V.
- HOEZEN, M., VAN RUTTEN, J., VOORDIJK, H. & DEWULF, G. 2010. Towards better customized service-led contracts through the competitive dialogue procedure. *Construction Management and Economics*, 28, 1177-1186.
- KAUTSCH, M., LICHON, M. & WHYLES, G. 2015. Tools of innovative public procurement in health care in Poland. *Innovation-the European Journal of Social Science Research*, 28, 312-323.
- LAW, E. U. 2004. Directive 2004/18/EC European Parliament and of the Council. *European Union*, 134.
- MATHISON, S. 1988. Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17, 13-17.
- NTNU. 2015. *Grading scale* [Online]. innsida.ntnu.no. Available: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/English/Grading+scale> [Accessed 23.04 2017].
- O'BRIEN, G. & HOPE, A. 2010. Localism and energy: Negotiating approaches to embedding resilience in energy systems. *Energy Policy*, 38, 7550-7558.
- OGC 2008. OGC/HMT 2008 Guidance on competitive dialogue. In: COMMERCE, O. O. G. (ed.). Norwich: OGC and HM Treasury.
- SEBASTIAN, R., CLAESON-JONSSON, C. & DI GIULIO, R. 2013. Performance-based procurement for low-disturbance bridge construction projects. *Construction Innovation*, 13, 394-409.
- SIEMONSMA, H., VAN NUS, W. & UYTENDAELE, P. 2012. Awarding of Port PPP contracts: the added value of a competitive dialogue procedure. *The flagship journal of international shipping and port research*, 39, 63-78.
- STEVENS, S. S. 1946. On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103, 677.
- UTTAM, K. & ROOS, C. L. L. Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement. *Journal of Cleaner Production*, Jan 2014 Sweden. Elsevier Ltd, 403-416.
- WONDIMU, P. A., HAILEMICHAEL, E., HOSSEINI, A., LOHNE, J., TORP, O. & LÆDRE, O. 2016a. Success Factors for Early Contractor Involvement (ECI) in Public Infrastructure Projects. *Energy Procedia*, 96, 845-854.
- WONDIMU, P. A., HOSSEINI, A., LOHNE, J., HAILEMICHAEL, E. & LÆDRE, O. Early Contractor Involvement in Public Infrastructure Projects. 24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 2016/07/20 2016b Boston, USA.
- YIN, R. K. 2013. *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

DEL 3: VEDLEGG

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

KONKURRANSEPREGET DIALOG

Introduksjon

Mitt navn er Frida Grønhaug Ottemo og jeg er masterstudent ved institutt for Bygg, Anlegg og Transport, ved NTNU. I anledning masteroppgaven min som skal utarbeides våren 2017, brukte jeg høsten på en forberedende prosjektoppgave hvor temaet konkurransepreget dialog.

Prosjektoppgaven studerte byggherrens erfaringer med konkurransepreget dialog, mens masteroppgaven undersøker erfaringene til både byggherre og entreprenør. Erfaringene blir analysert og drøftet og dette vil ligge til grunn for utarbeidelse av en anbefaling for hvordan prosedyren kan utvikles og forbedres ved fremtidig bruk. Rapporten vil bestå av flere dybdeintervjuer, samt studie av et case som har tatt i bruk konkurransepreget dialog.

Arbeidet med masteroppgaven blir veiledet av Ola Lædre ved BAT og det vil i tillegg basere seg på et samarbeid med ph.d.-stipendiaten Paulos Abebe Wondimu. Paulos Wondimu skriver en doktorgrad innenfor "Gjennomføringsstrategier og kontraktstyper", finansiert av Statens vegvesen.

Følgende intervjuguide er uformet i samarbeid med Paulos Wondimu, og den er delt opp i fire deler. Først en generell del som undersøker det aktuelle prosjektet, og deretter tre deler som tar for seg oppgavens forskningsspørsmål. I etterkant av møtet vil intervjuobjektet bli oversendt referatet. Formålet med masteroppgaven er at aktørene som stiller til intervju og den øvrige bransjen, skal dra nytte av oppgaven i prosjekter hvor prosedyren anvendes.

GENERELT FOR PROSJEKTET		
Nr.	Spørsmål	Svar
I	Hva er bakgrunnen for bruk av konkurransepreget dialog på dette prosjektet?	
II	Hvem tok avgjørelsen for å anvende prosedyren, og når ble den tatt?	
III	Hvordan så situasjonen ut før valg av prosedyre? Hvilke alternativ fantes?	
IV	Vil du si det var fordelaktig eller ugunstig å bruke konkurransepreget dialog på prosjektet?	

1. HVORDAN GJENNOMFØRES KONKURRANSEPREGET DIALOG?		
1.1*	Hvilke pre-kvalifikasjonskriterier ble brukt, og hva er ditt inntrykk av kriteriene?	
1.2	Hvor mange entreprenører deltok i prosessen?	
1.3*	Hva avgjorde hvilken entreprenør som ble valgt?	
1.4*	Hva var tildelingskriteriene?	
1.5	Hva mener du er bakgrunnen for valg av disse tildelingskriteriene?	
1.6	Hvordan forberedte dere dialogfasen?	
1.7*	Hvordan gjennomførte dere dialogfasen?	
1.8	Hvilke personer deltok i dialogmøtene, og var deres deltagelse hensiktsmessig (UE, ARK, RI)?	
1.9	Hvilke temaer ble berørt under dialogmøtene?	
1.10	Endret temaene seg underveis i prosessen?	
1.11	Hvordan avgjorde dere hvilket løsningsforslag og entreprenør som skulle få best score?	
2. HVA ER ERFARINGENE FRA KONKURRANSEPREGET DIALOG I NORGE?		
2.1	Hva er den største forskjellen mellom konkurransepreget dialog og andre anskaffelsesprosesser?	
2.2	Hvilke prosjekter vil dra nytte av å bruke konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre?	
2.3	Hvordan var samarbeidet internt hos dere under prosessen?	
2.4	Hvordan var samarbeidet mellom byggherre og entreprenør under gjennomføringen?	

2.5*	Hvilke utfordringer oppstår ved bruk av prosedyren?	
2.6	I hvilken grad la kommunal arealplanlegging begrensninger på valg av løsninger?	
2.7	I hvilken grad har tildelingskriteriene innfridd deres forventninger? Hva er ditt inntrykk av dem?	
2.8	Hvilke tildelingskriterier bør endres, fjernes eller beholdes i fremtidige prosjekt?	
2.9	Hvordan kan tildelingskriteriene tilføre verdier (i form av prosjektkontroll, tidsgevinster og innovasjon)?	
2.10	Hva kostet det dere å ta del i konkurransepreget dialog? Var bruk av prosedyren kostnadseffektivt for dere?	
2.11	Hva vil være en passende kompensasjon for deltakelse i prosessen?	
2.12*	Hvilke muligheter gir prosedyren?	
2.13	Vil bruk av konkurransepreget dialog ha innvirkning på utførelsestiden?	
2.14	Hvordan bidro konkurransepreget dialog til kvalitet underveis i prosessen?	
2.15	Hvordan bidro konkurransepreget dialog til kvalitet i sluttproduktet?	
2.16	Hvilke tilbakemeldinger har det kommet i ettertid på bruk av prosedyren?	
2.17	Er dette en metode du er interessert i å ta i bruk ved en senere anledning?	
3.	HVORDAN KAN PROSEDYREN FORBEDRES FOR BÅDE BYGGHERRE OG ENTREPRENØR I FREMTIDEN?	
3.1*	Hvordan kan man møte utfordringene du nevnte?	
3.2	Hva kan bransjen bidra med for å gjøre prosedyren mer ettertraktet?	
3.3	På bakgrunn av dine erfaringer har du forslag til forbedringer av prosedyren?	

OPPFØLGINGSSPØRSMÅL

I foregående intervjuguide er noen av spørsmålene markert med *. Disse spørsmålene har noen tilhørende oppfølgings spørsmål som stilles intervjupersonen i tilfeller hvor det er utfordrende for personen å besvare spørsmålene.

1. Hvordan gjennomføres konkurransepreget dialog?		
1.1	Hvilke pre-kvalifikasjonskriterier ble brukt, og hva er ditt inntrykk av kriteriene?	Hvem utarbeidet dem?
1.3	Hvor mange entreprenører deltok i prosessen?	<ul style="list-style-type: none">- Var antallet entreprenører som viste interesse flere enn det antallet som faktisk deltok?- Hva tror du er bakgrunnen til at ikke alle deltok i prosessen?- Tror du deltagelsen ville vært større eller lavere ved bruk av en annen anskaffelsesprosedyre?
1.4	Hva var tildelingskriteriene?	- Hvem utarbeidet dem?
1.5	Hvordan gjennomførte dere dialogfasen?	<ul style="list-style-type: none">- Hvor mange dialogmøter hadde dere?- Hva var varigheten på dialogmøtene?
2. Hva er erfaringene fra konkurransepreget ved E6 Helgeland Sør?		
2.5	Hvilke utfordringer oppstår ved bruk av prosedyren?	<ul style="list-style-type: none">- Har de ulike aktørene tilstrekkelige kunnskaper om konkurransepreget dialog?- Var det krevende for deltakerne (økonomisk, tidsmessig)?- Uklare tildelingskriterier?- Utfordringer i utarbeidelsen? Førende for løsningsforslag?- Marked?- Konfidensielt, kan ikke vise de andres forslag (løsninger fra de ulike entreprenørene)- Etisk utfordring, lik behandling og transparens- Endret reguleringsplan- Var det stor spredning i løsningsforslagene i form av kvalitet og gode løsninger?

		<ul style="list-style-type: none"> - Eierskap til de utarbeide løsningene - Risikohåndtering - Ansvarshåndtering
2.12	Hvilke muligheter gir prosedyren	<ul style="list-style-type: none"> - Reduserte kostnader? - Bedre samarbeid ut prosjektet grunnet tidlig dialog og samarbeid? - Større tillitt mellom partene? - Færre endringer?
3. Hvordan kan prosedyren forbedres for både byggherre og entreprenør i fremtiden?		
3.1	Hvordan kan man møte utfordringene (tiltak og forbedringer)?	<ul style="list-style-type: none"> - Burde dialogfasen vært lengre eller kortere? - Samlet dialog eller separat? - Kursing i anskaffelsesprosedyren - Kompensasjon/insentiver/honorering? - Viktig at personer som er med i dialogen følger prosjektet videre (eierskapsfølelse) - Oppfordring til at de nødvendige fagfeltene er med i dialogmøtene (UE, ARK og RI) - Ideelle antall tilbydere? - Kan prosedyren standardiseres (hva er obligatorisk og hva er valgfritt)?

VEDLEGG 2: LITTERATURSTUDIE

SØKEPROSEDYRE

Søkeord (Norsk/Engelsk)	Bakgrunn for valg
Konkurranspreget dialog/ Competitive Dialogue	Konkurranspreget dialog er selve temaet for prosjektoppgaven og vil dermed gi mange og relevante treff.
Kompleks*/Complex*	Kompleksitet er forutsetningen for bruk av konkurranspreget dialog. Prosjektene må være særlig komplekse for å ta i bruk denne prosedyren.
Innovasjon/Innovation	Prosedyren skal legge til rette for innovasjon. Ved å søke på innovasjon vil man finne rapporter som taler for og imot påstanden.
Prekvalifisering/pre qualification	Prekvalifisering er et stadium i prosedyren. Ordet vil kunne generere treff på utførelse av prosedyren.
Dialogfase/dialogue phase	Dialogfase er også et stadium i prosedyren. Derfor vil det kanskje gi treff på litteratur som beskriver gjennomføringen.
Offentlige anskaffelser/ public procurement	Offentlige anskaffelser er et av avgrensingsområdene, så det vil være smart å bruke søkeordet om treffene er mange.

Søkemotor/ Database	Karakteristikk
Google	Google er en kraftig søkemotor, men har sine svakheter som gjør den uegnet i tilfeller hvor det skal innhentes kvalitetssikret informasjon, som i et litteratursøk for en prosjektoppgave. Google fulltekst-indeksert noe som betyr at når bruker søker etter et ord (tekstord), får den treff hvis ordet forekommer i tittel, sammendrag eller hele teksten. Dette gjør at man får et vidt søk med veldig mange treff, Google kan brukes for å kryssjekke søkeord, forfattere, universitet og lignende.
<i>Google. Scholar</i>	I følge VIKO er Google Scholar en søkemotor som tilbyr akademisk litteratur fra universitet, forskningsinstitutt, vitenskapelige forlag (VIKO, 2010). Motoren gjør det mulig å spesifisere søket i større grad ved å bruke operatører som forfattersøk, og begrensning innenfor utgivelse og dato. Ulempen er at treffene rangeres (slik som i Google) etter hvilken relevans motoren ”mener” kildene har for søker.
<i>ORIA</i>	ORIA er en fellesportal for flere norske forskningsbibliotek derunder NTNU Universitetsbibliotek. Denne portalen tilbyr alt i fra musikk, filmer, bøker, artikler, tidsskrifter osv. ORIA gir søker mulighet til å spesifisere søket i stor grad. Derfor er det viktig å sette seg inn i hvordan boolske operatører virker og muligheten til å avansere søket (BIBSYS, 2016). På litteraturkurset ble søketjenesten grundig gjennomgått, og man fikk se at den fungerer som et springbrett til andre pålitelige databaser.
<i>Web of Science</i>	Web of Science er en database som tilbyr brukeren pålitelig og integrert tverrfaglig forskning. Databasen er en plattform for vitenskapelig forskningsdata som må tilfredsstillte strenge standarder ved evaluering og utvelgelse. På deres hjemmeside påstår de selv at de har verdens mest kjente sitatindeksering som viser sitererte referanser innenfor brukerens søk (Reuters, 2016).
<i>Scopus</i>	Scopus er den største ekstrakt- og siteringsdatabasen av ”peer reviewed litterature” (Elsevier, 2016). Databasen inneholder forskningsartikler, bøker og konferanseartikler. Databasen anses å være pålitelig da litteraturen er kvalitetssikret gjennom den nevnte fagfelleevaluering som gjøres av eksperter på området (Elsevier, 2016).
<i>Lovdata Pro</i>	ORIA har oversikt over et stort antall databaser, deriblant Lovdata Pro. Ved gjennomføring av konkurransepreget dialog i offentlige prosjekter er det flere lover og krav som må tilfredsstilltes (FOA, 2016). Lovdata Pro er en database som gir tilgang på norske lover og forskrifter, og rettslige informasjonssystemer. Databasen er viktig for å innhente gjeldende og oppdaterte lover rundt temaet.

EVALUERT LITTERATUR

Forfatter	Tittel	Søkeverktøy	Søkeord
(Vaaje, 2014)	Konkurranspreget dialog i den offentlige bygg- og anleggssektoren	ORIA	”Konkurranspreget dialog”
(Opsahl, 2015)	Norske erfaringer med ulike implementeringsstrategier i store infrastrukturprosjekt	ORIA	”Konkurranspreget dialog”
(Haugen og Follestad, 2010)	Bruk av konkurranspreget dialog i offentlige bygge- og anleggsprosjekter	ORIA	”Konkurranspreget dialog”
(Munthe - Kaas, 2015)	Offentlige anskaffelser og konkurranspreget dialog: Hva skal til for at en kontrakt anses særlig kompleks?	ORIA	”Konkurranspreget dialog”
(Gjønnes, 2005)	EU åpner for dialog innkjøper-leverandør	ORIA	”Konkurranspreget dialog”
(Statens vegvesen, 2012)	Konkurranspreget dialog E6 Trondheim-Stjørdal	Biveileder/ Vegvesen.no	Rapport nr. 80
(Nordmelan, <i>et al.</i> , 2013)	Experience from use of competitive dialogue in complex projects	Biveileder	
(Roos, 2012)	Competitive dialogue in practice	Biveileder	
(Telles og Butler, 2014)	Public Procurement Award Procedures in Directive 2014/24/EU	Biveileder	
(Haugbolle, Pihl og Gottlieb, 2015)	Competitive dialogue: Driving innovation through procurement?	Web of Science	”Competitive dialogue”
(Uttam og Roos, 2014)	Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement	Web of Science	”Competitive dialogue”

(Lenferink, Tillema og Arts, 2013)	Public-Private interaction in contracting: governance strategies in the competitive dialogue of dutch infrastructure projects	Web of Science	”Competitive dialogue”
(Hoezen, Voordijk og Dewulf, 2014)	Procuring complex projects using the competitive dialogue	Scopus	”Competitive dialogue” and complex”
(Hoezen, Voordijk og Dewulf, 2012)	Contracting dynamics in the competitive dialogue procedure	Scopus	”Competitive dialogue” and procedure”
(Hoezen og Hillig, 2008)	The Competitive dialogue procedure: Advantages, disadvantages and its implementation into English and Dutch law.	Scopus	”Competitive dialogue” and procedure”
(Burnett, 2009)	Using competitive dialogue in EU public procurement- Early trends and future developments	Google Scholar	”Competitive dialogue” and EU”

VEDLEGG 3: WORKSHOP

WORKSHOP– KONKURRANSEPREGET DIALOG

Deltakere:

10 nøkkelpersoner fra bransjen og NTNU

Kommentar: Det vil være essensielt å invitere byggherrerepresentanter som har deltatt i konkurransepreget dialog, og som trolig vil være en del av fremtidige dialoger. Videre vil det være smart å inkludere veiledere, doktorgradsstudenter og kommende masterstudenter. En workshop vil kanskje være med på å skape mer blest og bevissthet rundt prosedyren. Forhåpentligvis vil doktorgradsstudenter og mastergradsstudenter fortsette forskningen utført i denne masteren.

Forberedelser:

Send deltakerne bakgrunnsmateriale med informasjon om konkurransepreget dialog, vegprosjektet E6 Helgeland Sør og funn i fra studiet (positive og negative erfaringer).

Metoder som kan brukes i workshop:

Kommentar: Undertegnede arbeidet frivillig som workshopleder under ISFiT i 2013. Metodene illustrert nedenfor, er basert på metoder som ble brukt og fungerte godt i workshopssammenheng.

Varighet:

8:30-11:00 - Workshop

11:00-12:00 - Lunsj

12:30- 15:30 - Workshop

<i>Nr.</i>	<i>Metoder</i>	<i>Hvordan</i>	<i>Hvorfor</i>	<i>Tid</i>
1	Lytteøvelse	Del inn i to grupper på fem stk. deretter gis dem fem lapper med ulike spørsmål eller påstander. Hver og en i gruppen har fire minutter på å snakke om det temaet/uttalelsen de trekker uten at noen andre i gruppen, stiller spørsmål eller kommenterer. Det er deres fem minutter.	Dette er en øvelse som kan gjøres personlig ved å f. eks spørre/uttale ”er dette en prosedyre du ville tatt i bruk i et prosjekt? “Eller, så kan du gjøre øvelsen mer teknisk ved å stille spørsmål rettet mot et tema, f. eks "Hva syns du om Statens vegvesens måte å vurdere tilbud på?" osv. Til slutt skal gruppen ha en refleksjonsrunde.	30 minutter

2	Fordeler & Ulemper	Del inn i to grupper med fem stk. Den ene gruppen med fordeler og den andre gruppen med ulemper, plasserer seg på hver sin side av rommet. En person på “Fordel-siden” starter med å gi et argument, så skal personen som står overfor ham/henne fortsette med et motargument. Deretter fortsetter personen på “fordel-siden” etterfulgt av “ulempe-siden”. Fortsett inntil alle har forsvart sin side. Ha en runde med enkle argumenter først, for så å avansere neste runde med mer kontroversielle argumenter/uttalelser.	Å argumentere for seg, hjelper deltakerne å reflektere å tenke igjennom meningene deres og hvordan de skal formidle den.	40 minutter
3	Problemtré	Alle tegner et tre på arket sitt. Stammen på treet er en av hovedutfordringene ved konkurransepreget dialog, røttene er årsaker til at utfordringene oppstår og grenene er virkningene av utfordringene. Man kan også lage frukt på treet som er anbefalinger/tiltak for å møte utfordringene	Her får deltakerne jobbe individuelt, før gruppemedlemmene presenterer illustrasjonen sin til hverandre.	40 minutter
4	Casediskusjon	Hver gruppe får ytterligere informasjon om E6 Helgeland Sør og funn i fra studiet. De diskuterer fordeler og ulemper med prosedyren og skal sammen innad i gruppen utforme anbefalinger for å møte hovedutfordringene. Deretter vil gruppene møtes til en felles diskusjon hvor de presenterer tolkninger og konklusjoner blir presentert.	Deltakerne vil kunne gå dypere inn i temaet og måtte bli enige seg i mellom på passende tiltak for å møte utfordringer	Gruppediskusjon 50 minutter. Fellesdiskusjon 30 minutter

Tentativ gjennomføring:

1. Check in: Deltakerne sitter i ring og presenterer seg selv og deres forventninger til dagen.
2. Presenter konkurransepreget dialog, caseprosjektet E6 Helgeland Sør og masteroppgavens studie (fasilitator).
3. Gruppeinndeling: to grupper som skal jobbe sammen resten av dagen.
4. Metode 1: Fordeler & Ulemper
5. Metode 2: Lytteøvelse
6. Lunsj
7. Metode 3: Problemtre
8. Metode 4: Casediskusjon
9. Oppsummering av dagen (fasilitator)
10. Check out: Deltakerne samles i ring forteller hvordan de har opplevd dagen og blir oppfordret til å komme med et siste synspunkt om konkurransepreget dialog

Kommentar: I etterkant av workshopen, må forskeren samle og bearbeide det som ble diskutert og arbeidet med i workshop. Dette må videre analyseres og tas med i resultatdelen. Deretter må det utformes et dokument med erfaringer fra workshop som sendes alle deltakerne som også blir oppfordret til å gi en skriftlig tilbakemelding på hvordan de opplevde workshopen. Avslutningsvis bør det skrives erfaringskriv slik at tilsvarende workshoper kan holdes ved en senere anledning og inkludere ulike aktører fra resten av bransjen.