

Eirin Martine Rødsjø og Vida Cecilie Torland

# Hvordan kan oppdragsgivere skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter?

Bacheloroppgave i Logistikingeniør

Veileder: Asbjørn J. Wexsahl

Mai 2021



Eirin Martine Rødsjø og Vida Cecilie Torland

# **Hvordan kan oppdragsgivere skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter?**

Bacheloroppgave i Logistikingeniør  
Veileder: Asbjørn J. Wexsahl  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden



## Bacheloroppgave TLOG3001

<b>Tittel (norsk og engelsk):</b> “Hvordan kan oppdragsgivere skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt?” “How can clients increase engagement among contractors when announcing future BVP projects?”	<b>Prosjektnr.:</b> 009
<b>Forfattere:</b> Eirin M. Rødsjø og Vida C. Torland	<b>Dato:</b> 20.05.21
	<b>Gradering:</b> Åpen
<b>Studieretning:</b> Bachelor i ingeniørfag, logistikk	
<b>Veileder internt:</b> Asbjørn J. Wexsahl	
<b>Oppdragsgiver:</b> Skaun kommune	
<b>Oppdragsgivers kontaktperson:</b> Ronja Eline Kåveland	

<b>Sammendrag:</b> Bacheloroppgaven omhandler anskaffelsesmetoden Best Value Procurement (BVP) og tar utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, som er kommunens første BVP-prosjekt. Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan oppdragsgivere kan skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Dette arbeidet er gjort gjennom spørreundersøkelser og intervju med de som meldte interesse for prosjektet Skaun brannstasjon.	
<b>Stikkord:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- BVP</li><li>- Logistikk</li><li>- Bygg- og anleggsbransjen</li><li>- Innkjøp</li><li>- Implementering</li></ul>	<b>Keywords:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- BVP</li><li>- Logistics</li><li>- The construction industry</li><li>- Procurement</li><li>- Implementation</li></ul>

# Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Skaun kommune, og utgjør avslutningen på vår logistikkutdanning ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU. I løpet av studiet har vi tilegnet oss kunnskap og høstet nyttige erfaringer som vi vil ta med oss til videre studier og ut i arbeidslivet.

Bacheloroppgaven omhandler anskaffelsesmetoden Best Value Procurement (BVP) og tar utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, som er kommunens første BVP-prosjekt. Bakgrunnen for oppgaven var at kommunen mottok svært få tilbud på prosjektet i forhold til antall aktører som viste interesse ved konkurranseutlysning. Årsaken til dette var nettopp kommunens valg om å benytte BVP på prosjektet. Formålet med bacheloroppgaven er derfor å belyse hvordan oppdragsgivere kan skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt.

Vi ønsker å uttrykke enorm takknemlighet til våre kontaktpersoner i Skaun kommune, Ronja Eline Kåveland og Håvard Stene-Johansen. Videre ønsker vi å rette en stor takk til alle aktørene som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen og stille til intervju. Deltakelsen deres har vært et uvurderlig bidrag til oppgaven. Gjennom prosessen har vi også fått svært god hjelp. Vi vil derfor rette en takk til vår veileder Asbjørn J. Wexsahl, som har bidratt med gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Avslutningsvis ønsker vi å takke Helene Welde fra Prosjektutvikling Midt-Norge, som gjennom intervju har bidratt med svært nyttig informasjon og kompetanse.

20.05.2021, Trondheim

20.05.2021, Trondheim

*Eirin M. Rødsjø*

*Vida C. Torland*

.....  
Eirin Martine Rødsjø

.....  
Vida Cecilie Torland

# Sammendrag

Skaun kommune benyttet Best Value Procurement (BVP) for første gang, da de utlyste prosjektet Skaun brannstasjon høsten 2020. Etter utlysning meldte 34 aktører interesse for prosjektet, likevel mottok kommunen kun to tilbud. En av årsakene til dette var valget om å benytte BVP-metoden. BVP er en metode for både anskaffelse og prosjektstyring, og er en relativt ny metode i Norge. Dette medfører at få aktører har erfaring med metoden. Hensikten med denne bacheloroppgaven har derfor vært å avklare hvordan oppdragsgivere kan skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Oppgaven tar utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, men presenterer tiltak på generelt grunnlag.

For å belyse problemstillingen var det ønskelig å få tilbakemelding direkte fra entreprenørene. I den forbindelse ble det sendt ut en spørreundersøkelse til alle aktørene som meldte interesse for prosjektet. Videre ble det avholdt dybdeintervju med flere av aktørene. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge hvilke faktorer som var avgjørende for at aktørene ikke leverte tilbud på prosjektet, og om oppdragsgiver har mulighet til å påvirke disse faktorene. Etter en tematisk analyse av resultatene var det spesielt fire tema som var gjentakende; forholdet mellom byggherre og entreprenør, valg av prosjekt i kombinasjon med valg av BVP, entreprenørs kunnskap om BVP-metoden, samt utfordringer knyttet til utforming av tilbud og intervjuprosessen.

Oppgaven konkluderer med at oppdragsgivere kan iverksette flere tiltak for å skape engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Disse tiltakene innebærer at oppdragsgiver har et bevisst forhold til hvorfor de ønsker å benytte BVP, og at metoden faktisk passer inn i organisasjonens strategiske ramme. Samtidig vil det være viktig at oppdragsgiver velger å benytte BVP på prosjekter som er egnet for metoden og som gir entreprenører økonomisk insentiv til å fordype seg i metoden. Videre vil det være fordelaktig at oppdragsgiver bistår entreprenør i form av kunnskapsdeling og med verktøy som kan benyttes underveis i prosessen. Byggebransjen bærer preg av utfordringer knyttet til synkende produktivitet og høyt konfliktnivå. BVP kan ansees å være en løsning på flere disse utfordringene. Dersom oppdragsgiver lykkes med å skape engasjement rundt BVP blant entreprenører, vil behovet for tilrettelegging antakeligvis reduseres.

# Abstract

Skaun municipality announced its first project using Best Value Procurement (BVP), Skaun Fire house, in the autumn of 2020. As a result of the announcement, 34 vendors showed interest in the project, yet they only received two offers. Their decision to use BVP was a contributing factor to this outcome. BVP is a method for both procurement and project management and is a relatively new method in Norway. The purpose of this bachelor thesis has been to clarify how clients can increase engagement among contractors when announcing future BVP projects.

In order to answer the research question presented in this thesis, it was necessary to get feedback directly from the vendors. In connection with this, a qualitative survey was sent out to all the vendors who expressed interest in the project. The purpose of the survey was to map which factors were decisive for the contractor in their decision not to submit an offer for the project, and whether the client could have influenced these factors. Several interviews were held, where the intention was to go in depth on the results from the survey. After a thematic analysis of the result, four recurring topics were identified: The relationship between client and contractor, choice of project in combination with choosing to utilise BVP, contractors knowledge of the BVP-method, as well as challenges related to preparing an offer and the interview process.

This thesis concludes that the client can actively implement measures to increase engagement among contractors when announcing a future BVP project. These measures include being conscious of why they want to use BVP, and ensuring that it is in line with the organization's long term strategy. At the same time, it is important that they choose to use BVP on projects that are suited to it. Furthermore, the client should assist the contractor by sharing knowledge and tools during the process.

While participants in the construction industry today frequently encounter challenges surrounding loss of productivity and increased conflict, these issues could likely be reduced if clients are able to increase engagement with BVP projects among contractors.



# Innholdsfortegnelse

FIGURLISTE .....	1
TABELLISTE .....	1
BEGREPSAVKLARING .....	2
<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN.....	4
1.2 SKAUN KOMMUNE .....	5
1.3 PROBLEMSTILLING.....	6
1.4 MÅLFORMULERINGER .....	6
1.4.1 Samfunnsmål .....	6
1.4.2 Effektmål.....	6
1.4.3 Resultatmål.....	6
1.5 INTERESSENER.....	7
1.6 OMFANG OG AVGRENSNINGER .....	7
1.7 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	8
<b>KAPITTEL 2: METODE.....</b>	<b>10</b>
2.1 VALG AV METODE .....	10
2.2 LITTERATUR- OG INTERNETTSØK.....	10
2.2.1 Kvalitetssikring .....	11
2.3 MØTER.....	12
2.4 DATAMATERIALET .....	13
2.4.1 Data fra Skaun kommune.....	13
2.4.2 Spørreundersøkelse .....	13
2.4.3 Intervju.....	14
2.4.4 Tematisk analyse.....	14
2.5 VURDERING AV METODEVALG OG USIKKERHET .....	15
<b>KAPITTEL 3: TEORI .....</b>	<b>17</b>
3.1 KONFLIKTNIVÅ I BYGG- OG ANLEGGSRANSJEN .....	17
3.2 BVP-METODENS BAKGRUNN .....	18
3.3 PRINSIPPER .....	19
3.4 HVILKE PROSJEKT EGNER SEG FOR BVP? .....	20
3.5 HENDELSERFORLØP .....	21
3.5.1 Forberedelsesfasen .....	21
3.5.2 Tilbud.....	24
3.5.3 Vurderingsfasen.....	26
3.5.4 Konkretiseringsfasen .....	28
3.5.5 Gjennomføringsfasen .....	31
<b>KAPITTEL 4: SKAUN BRANNSTASJON .....</b>	<b>33</b>
4.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET .....	33
4.1.2 Pilotprosjekt i regi av DFØ .....	34
4.2 KONKURRANSEGRUNNLAG .....	34
4.2.1 Rammebetingelser og prosjektmål .....	35
4.2.2 Kravspesifikasjoner/funksjonskrav.....	35
4.2.2.1 Areal- og funksjonsprogram.....	36

4.2.3 Opplæringsmøtet.....	36
<b>KAPITTEL 5: RESULTATER.....</b>	<b>39</b>
5.1 FORHOLDET MELLOM BYGGHERRE OG ENTREPRENØR .....	39
5.2 VALG AV PROSJEKT.....	40
5.3 KUNNSKAP OM BVP.....	41
5.4 UTFORMING AV TILBUD OG INTERVJUPROSESSEN.....	44
<b>KAPITTEL 6: DISKUSJON .....</b>	<b>47</b>
6.1 FORHOLDET MELLOM BYGGHERRE OG ENTREPRENØR .....	47
6.2 VALG AV PROSJEKT.....	51
6.3 KUNNSKAP OM BVP.....	55
6.4 UTFORMING AV TILBUD OG INTERVJUPROSESSEN.....	58
<b>KAPITTEL 7: KONKLUSJON.....</b>	<b>63</b>
<b>KAPITTEL 8: FORSLAG TIL VIDERE ARBEID.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>67</b>
<b>VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSE.....</b>	<b>74</b>
<b>VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>78</b>
<b>VEDLEGG 3: POPULÆRVITENSKAPELIG ARTIKKEL.....</b>	<b>79</b>

## **Figurliste**

Figur 1: Fasene i BVP-prosessen tilpasset fra Kashiwagi (2016) og (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Figur 2: Deltakeres erfaring med BVP-metoden

Figur 3: Deltakernes respons på om BVP-metoden oppleves utfordrende

Figur 4: Deltakelse på opplæringsmøte

Figur 5: Deltakernes respons om utfordringer med BVP-metoden

## **Tabelliste**

Tabell 1: Nøkkeltall fra Merzell vedrørende Skaun brannstasjon

Tabell 2: Nøkkeltall fra Merzell vedrørende Gauldal brannstasjon

Tabell 3: Bacheloroppgavens oppbygning

Tabell 4: Avholdte møter gjennom bachelorperioden

Tabell 5: Foreslåtte tildelingskriterier med tilhørende vektning (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Tabell 6: Modell for prestasjonsbegrunnelse (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Tabell 7: Modell for risikovurdering (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Tabell 8: Modell for tilleggsverdivurdering (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Tabell 9: Presenterte fordeler og ulemper i opplæringsmaterialet

# Begrepsavklaring

- **Anskaffelsesprosess:** Gjennomføringsmodell for alle deler av en anskaffelse. I dette tilfellet inkluderer prosessen definering av behov, utlysning og evaluering av anbud til valg av leverandør/entreprenør og videre kontraktsoppfølging.
- **Byggherre:** Betegnelse på den som står bak et bygge- eller anleggsarbeid. Byggherren kan være en enkeltperson, et foretak, en organisasjon eller lignende.
- **DOFFIN:** Nasjonal kunngjøringsbase for offentlige anskaffelser.
- **Konkurransesgrunnlag:** Beskrivelse av hvilket formål som skal dekkes og hvilken ytelse det ønskes at leverandør skal gi tilbud på.
- **Konkurransesutsetting:** Innebærer at offentlige tjenester utlyses i konkurranse, ofte kalt anbud. Dette muliggjør at private, ideelle eller kommersielle aktører kan konkurrere om driften av tjenesten.
- **Kontraktsansvarlig:** Medlem av oppdragsgivers organisasjon som overvåker og bistår i alle deler av anskaffelsesprosessen. Har overordnet ansvar for korrekt gjennomføring.
- **KPI:** Forkortelse for Key Performance Indicator. Måltall som brukes for å evaluere måloppnåelse.
- **Kravspesifikasjon:** Detaljert beskrivelse av ønskede egenskaper til det som skal anskaffes.
- **Mentimeter:** Et verktøy for å kunne samle inn tilbakemelding fra et publikum.

- **Mercell:** Elektronisk anbudsverktøy som tilrettelegger for informasjon mellom kjøpere og leverandører i det profesjonelle markedet.
- **Rammebetingelser:** Ytre forhold som stiller krav til eller legger begrensninger for gjennomføring av en virksomhet, aktivitet eller et prosjekt.
- **Ren og skitten sone:** Tiltak for å skille mellom rene og skitne soner i brannstasjoner og i brannbilene. Hensikten med tiltaket er å begrense og redusere eksponeringen av kreftfremkallende kjemikalier og partikler.
- **SMART:** Retningslinje for utforming av målsettinger. SMART er en forkortelse for spesifikt, målbart, attraktivt og realistisk og tidsbundet.
- **Totalentreprise:** Kontraktsform der entreprenør i sin avtale med byggherren påtar seg ansvar for både prosjektering og utførelse.
- **TEK 17:** Forskrift om tekniske krav til byggverk. Forskriften definerer det minimum av egenskaper et byggverk må ha for å kunne oppføres lovlig i Norge.
- **NS 3420:** Standard i bygg- og anleggsbransjen som brukes til å utarbeide beskrivelser og mengdelister i forbindelse med konkurransegrunnlag, kalkulasjon av forespørsler og under utførelses- og avviklingsfasen av byggeprosjekter.
- **NS 3451:** Standard innenfor klassifikasjonssystemer for bygg- og anleggsbransjen i Norge. Fastlegger inndeling i bygnings- og installasjonsdeler for systematisering, klassifisering og koding av informasjon som omfatter de fysiske delene av bygningen og de tilhørende utvendige anlegg.

# Kapittel 1: Innledning

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for bacheloroppgaven og problemstillingen, herunder gis det også en kort presentasjon av Skaun kommune, som er samarbeidsorganisasjonen for anledningen. Videre presenteres ulike målformuleringer og interesser for oppgaven, oppgavens omfang og avgrensninger. Avslutningsvis illustreres oppgavens struktur og oppbygging.

## 1.1 Bakgrunn

Bygg- og anleggsbransjen er en av de største næringene i Norge og er representert i alle kommuner (Dalsegg og Lidsheim, 2019, s.6). Næringen utvikler boliger, næringsbygg og infrastruktur for generasjoner, og har stor betydning for norsk økonomi (Bygballe, 2019). Bygg- og anleggsbransjen i Norge består av ca. 58 000 selskaper som sysselsetter ca. 250 000 personer og har en nasjonal omsetning på mer enn 600 milliarder kroner (Dalsegg og Lidsheim, 2019, s.6).

Byggebransjen har store utfordringer knyttet til synkende produktivitet (Todsén, 2018), i tillegg til budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå i prosjektene (Brekkehus, 2018). I 2018 initierte Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA) utarbeiding av en kostnadsanalyse, for å kartlegge årsaker og kostnader knyttet til juridiske tvister. Resultatene fra analysen viser at de største konfliktene i bygg- og anleggsnæringen oppstår når byggherren er en offentlig aktør, og at samfunnet påføres en årlig kostnad tilsvarende 2,2 milliarder kroner som følge av dette (Brekkehus, 2018, avsnitt 3).

Konseptet Best Value kan ansees å være løsningen på flere av utfordringene i bransjen. Konseptet ble utviklet på bakgrunn av en felles oppfatning blant en forskergruppe fra Arizona State University, om at lav kvalitet på prosjekter innen bygg- og anleggsnæringen er et resultat av ineffektive anskaffelsesprosesser, ikke-optimal utforming av kontrakter og manglende ansvarliggjøring ved leveranse (Sullivan, 2010; Haukaas, 2020). Best Value Procurement, heretter kalt BVP, betraktes som en videreføring av konseptet, og er en metode for både anskaffelse og prosjektstyring (Snippert, 2014).

## 1.2 Skaun kommune

Bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Skaun kommune. Kommunen ligger sør for Trondheim og har ca. 8300 innbyggere, og er den kommunen i Trondheimsregionen med størst befolkningsvekst (*Velkommen til Skaun*, u.å.). Skaun kommune forvalter tildelte kommunale midler og plikter å gjøre dette på en forsvarlig måte. Dette medfører et særskilt samfunnsansvar, herunder at de som oppdragsgiver blant annet skal ivareta innbyggernes interesser.

Høsten 2020 utlyste kommunen sitt første BVP-prosjekt, Skaun brannstasjon, med bistand fra rådgiverfirmaet Prosjektutvikling Midt-Norge. Prosjektet ble gjennomført etter prosedyren åpen tilbudskonkurranse. Konkurransen ble kunngjort i Doffin via Mercell, som er kommunes konkurransegjennomføringsverktøy. Konkurranses grunnlaget ble lagt ut på et eget prosjekthotell, som er et skybasert samhandlingsrom hvor all relevant informasjon om prosjektet er lett tilgjengelig for involverte parter.

Ved tilbudsfristen mottok Skaun kommune to tilbud på prosjektet. Her bemerkes det at en av entreprenørene leverte tilbud over makspris og ble derfor avvist. Av de 34 aktørene som meldte interesse for prosjektet, var det altså kun én aktuell kandidat. Nøkkeltall fra Mercell vedrørende antall interesserte aktører og antall mottatte tilbud er illustrert i tabell 1.

Informert på e-post	Meldt interesse	Ønsker å tilby	Tilbud mottatt
368	34	2	2

Tabell 1: Nøkkeltall fra Mercell vedrørende Skaun brannstasjon

For å sette nøkkeltallene i perspektiv, ble det opprettet kontakt med prosjektleder for et tilsvarende prosjekt vedrørende Gauldal brannstasjon, som ble gjennomført som en ordinær totalentrepriseanskaffelse. Nøkkeltall fra Mercell er illustrert i tabell 2.

Informert på e-post	Meldt interesse	Ønsker å tilby	Tilbud mottatt
353	12	5	4

Tabell 2: Nøkkeltall fra Mercell vedrørende Gauldal brannstasjon

Her ser man at det er flere som leverte tilbud i forhold til antall aktører som meldte interesse. Skaun kommune er en av mange offentlige byggherrer som ønsker å benytte seg av BVP-metoden, men opplever lite engasjement blant entreprenører ved bruk av metoden.

### **1.3 Problemstilling**

I dialog med veileder og Skaun kommune ble følgende problemstilling utarbeidet:

*“Hvordan kan oppdragsgivere skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter?”*

Problemstillingen vil ta utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon.

### **1.4 Målformuleringer**

I påfølgende delkapittel presenteres bacheloroppgavens definerte målformuleringer.

#### **1.4.1 Samfunnsmål**

- Bidra til at Skaun kommune sikrer best mulig utnyttelse av kommunale midler ved å øke kunnskap om BVP som anskaffelsesmetode.
- Bidra til at Skaun kommune enklere kan benytte seg av BVP i fremtidige byggeprosjekter.

#### **1.4.2 Effektmål**

- Belyse utfordringer med implementering av BVP-metoden fra entreprenørens ståsted, slik at Skaun kommune kan innføre tiltak for å sikre flere tilbud i fremtidige BVP-prosjekter.

#### **1.4.3 Resultatmål**

- Leverer en bacheloroppgave innen 20. mai 2021.
- Skrive en rapport som Skaun kommune kan benytte som et verktøy ved fremtidige BVP-prosjekter.
- Øke egen kunnskap om utfordringer knyttet til implementering av BVP-metoden.



## 1.5 Interessenter

Rolstadås *et al.*, (2020, s. 85) definerer en interessent som “... en person eller organisasjon som er aktivt involvert i prosjektet, eller som har interesser som blir berørt av prosjektets gjennomføring eller sluttresultat”. Interessenter kan deles inn i to grupper; primær- og sekundærinteressenter.

Primærinteressenter har myndighet til å treffe beslutninger som kan få konsekvenser for prosjektet og kan påvirke prosjektets sentrale beslutninger. Sekundærinteressenter på sin side, kan ha innflytelse på prosjektet, men står ikke i posisjon til å fatte beslutninger som kan påvirke prosjektet (Rolstadås *et al.*, 2020).

Bacheloroppgavens primærinteressenter er identifisert til å være NTNU og Skaun kommune. Sekundærinteressenter vil eksempelvis være medstudenter, Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), ansatte ved NTNU og innkjøpere innenfor ulike sektorer. Utover de nevnte interessentene, eksisterer det også noen bygg- og anleggsspesifikke sekundærinteressenter, hvilket innebærer ulike aktører som har stilt seg disponibel som informanter i forbindelse med bacheloroppgaven.

## 1.6 Omfang og avgrensninger

Bacheloroppgaven er formet i løpet av en periode på fem måneder, fra januar til mai 2021. Oppgavens tidsbegrensning har lagt føringer for mulig detaljeringsgrad og hvor mange tema som ble inkludert i drøftingskapittelet. Tidsomfanget har i tillegg begrenset hvor mye av det totale nedlagte arbeidet som kunne benyttes til datainnsamling, gjennom spørreundersøkelse og intervju.

Resultater fra spørreundersøkelse og intervju har også gitt oppgaven flere naturlige avgrensninger. Oppgaven grupperer ikke aktørene etter størrelse på organisasjonen. Dette var en avgjørelse som ble tatt på bakgrunn av at de ulike aktørenes uttalelser samsvarte og at antallet informanter ikke var stort nok til å være representativt for gruppering. Basert på utfordringene som ble presentert av informantene, ble det besluttet å se på tidligfasen i anskaffelsesprosessen. Oppgaven sentrerer seg derfor om tiden før utlysning, utlysning i form

av konkurransegrunnlag, opplæringsmøtet og utarbeiding av tilbud i BVP-metoden. Dette kommer til uttrykk både i vurdering av relevant teori og konkurransegrunnlag.

Ettersom det kun var to entreprenører som leverte tilbud på Skaun brannstasjon, var det kun deler av teorien som ble vurdert særlig relevant, herunder forberedelsesfasen og hvordan et BVP-tilbud skal utarbeides. Likevel fremkommer det at flere av utfordringene som presenteres i kapittel 5, kan sees i lys av manglende kunnskap om BVP-metoden blant de potensielle tilbyderne. Bacheloroppgaven vektlegger derfor et teorikapittel med gjennomgående fokus på å presentere tilbyders rolle gjennom BVP-prosessen. Utfordringene kan i hovedsak sees i lys av perioden før og etter utlysning, men oppgaven vil likevel redegjøre for alle fasene for å skape en helhetlig forståelse av metoden.

Konkurransegrunnlaget med tilhørende bilag ble ikke analysert i sin helhet. Kun sentrale deler av konkurransegrunnlaget som er av særlig relevans for problemstillingen presenteres. Denne vurderingen ble gjort med utgangspunkt i oppgavens drøftingspunkter. De innleverte tilbudene presenteres ikke, da disse dokumentene er unndratt offentligheten. En av aktørene presenterte imidlertid aspekter vedrørende deres risikovurdering under intervjuet, dette momentet diskuteres derfor i oppgaven.

For å belyse problemstillingen ble det vurdert hensiktsmessig å ta utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, og deretter presentere mulige tiltak på et generelt grunnlag. Dette ble gjort for å sikre at oppgaven skal være relevant ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt.

## 1.7 Oppgavens oppbygning

Rapportens oppbygging er fremstilt i tabell 3, og gir en kronologisk overordnet beskrivelse av innholdet i hvert enkelt kapittel.

Kapittel	Innhold
Kapittel 1: Innledning	Her presenteres bakgrunnen og formålet med bacheloroppgaven. Deretter presenteres Skaun kommune og bakgrunnen for problemstillingen. Videre defineres problemstilling og ulike mål for oppgaven, samt oppgavens primær- og sekundærinteressenter. Avslutningsvis gjøres det rede for

	oppgavens omfang og avgrensninger.
Kapittel 2: Metode	Her omtales valg av forskningsmetode og hvilke kilder som er benyttet og hvordan disse er kvalitetssikret. Videre presenteres avholdte møter med Skaun kommune og hvordan datamaterialet er innhentet og analysert.
Kapittel 3: Teori	Innledningsvis omtales konfliktnivået i bygg- og anleggsbransjen og bakgrunnen for BVP-metoden. Videre gjøres det rede for metodens grunnprinsipper og hvilke prosjekter som egner seg for BVP. Deretter følger gjennomgang av BVP-metodens hendelsesforløp, hvilket er kapittelets hoveddel.
Kapittel 4: Skaun brannstasjon	Her presenteres bakgrunnen for prosjektet Skaun brannstasjon med tilhørende konkurransegrunnlag, der kun relevante deler av grunnlaget omtales.
Kapittel 5: Resultater	I dette kapittelet presenteres resultatene fra den tematiske analysen som ble gjennomført i forbindelse med spørreundersøkelsen og de avholdte intervjuene.
Kapittel 6: Diskusjon	Her blir det diskutert hvordan oppdragsgivere kan skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter.
Kapittel 7: Konklusjon	I dette kapittelet trekkes slutninger basert på diskusjonskapittelet.
Kapittel 8: Forslag til videre arbeid	Her foreslås mulige videreføringer av arbeidet som er gjort.

Tabell 3: Bacheloroppgavens oppbygning

## Kapittel 2: Metode

I dette kapittelet presenteres arbeidsmetoden som ble benyttet ved utforming av bacheloroppgaven. Innledningsvis defineres metodevalg. Deretter omtales litteratur- og internettsøket og hvordan informasjonen ble kvalitetssikret. Videre presenteres avholdte møter og datamateriale. Dette inkluderer data fra Skaun kommune og bruk av spørreundersøkelse og intervju. Avslutningsvis gjøres det rede for bruk av tematisk analyse, vurdering av metodevalg og usikkerhet knyttet til datagrunnlaget.

### 2.1 Valg av metode

BVP er en relativt ny anskaffelsesmetode i Norge. Det er gjennomført få BVP-prosjekter her til lands, men BVP er mye brukt i Europa og USA. I tillegg eksisterer det svært lite faglitteratur. I slike tilfeller er kvalitative metoder godt egnet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Kvalitativ metode er forskningsmetoder som innebærer innhenting og analyse av kvalitative data, der hensikten er å “... oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av spesifikke kontekster” (Grønmo, 2020, avsnitt 5). Eksempler på kvalitative data er ustrukturerte intervjuer og kvalitativ innholdsanalyse. Ifølge Grønmo (2020) kjennetegnes kvalitative data ofte ved at dataene foreligger i form av tekst.

Kvalitative spørreundersøkelser anses som en “... mindre strukturert metodologi, som brukes for å oppnå dyptgående informasjon om personers underliggende begrunnelse og motivasjon” (Gjennomføring av kvalitative undersøkelser, u.å., avsnitt 1). Målet med kvalitative spørreundersøkelser er å oppnå en dyp forståelse for et “... problem fra et individuelt perspektiv” (Gjennomføring av kvalitative undersøkelser, u.å., avsnitt 2).

### 2.2 Litteratur- og internettsøk

Kunnskapsgrunnlaget er et resultat av oppnådd kompetanse gjennom studieløpet ved NTNU og systematisk gjennomgang av faglitteratur. Ved innhenting av relevant litteratur har flere databaser blitt tatt i bruk, særlig NTNU Open og Google scholar. Her ble tidligere oppgaver på både bachelor- og masternivå benyttet. Utover dette har anvendelse av DFØs nettside for anskaffelser vært til stor nytte.

Med et mål om å øke egen kunnskap om Best Value Procurement som anskaffelsesmetode, ble relevant faglitteratur benyttet aktivt gjennom prosessen. Her fremheves spesielt den norske læreboken Best Value Procurement - Prestasjonsinnkjøp, skrevet av blant annet Jeroen van de Rijt og Sicco Santema, som begge er anerkjente BVP-eksperter fra Nederland og som ofte benyttes som mentorer for norske bedrifter. Etersom tilgangen på norsk faglitteratur om BVP er noe begrenset, ble det anskaffet originallitteratur for å øke kunnskap om metoden, herunder 2016 Best Value Approach, 2019 How to know everything without knowing anything og 2019 Best Value Approach Lesson Learned.

### **2.2.1 Kvalitetssikring**

I forbindelse med litteratursøket var det viktig å validere innhentet informasjon fra de ulike databasene. Her ble TONE-prinsippet, som er en strategi og et verktøy for kildekritikk, aktivt anvendt. TONE står for troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet. Systematisk bruk av kriteriene innebærer å sikre at kilden er sikker, nøytral, uten slurv og juks, samt at den passer til formålet (Overland, 2018). Kilder som ikke var i tråd med TONE-kriteriene ble dermed ikke benyttet.

Som nevnt i foregående delkapittel, ble tidligere prosjektoppgaver på både bachelor- og masternivå anvendt. Slike kilder klassifiseres som sekundærkilder. Bruk av slike kilder medfører både fordeler og svakheter. Fordelen med sekundærkilder er at informasjonen er lett tilgjengelig og ofte rettet mot det norske markedet. Svakheter innebærer det faktum at forfatterne av valgte kilder har benyttet informasjon fra andre databaser og informasjonskilder som ikke er verifiserbar. En annen svakhet ved bruk av sekundærkilder innebærer usikkerhet knyttet til oppnådd karakter, da vurdering ikke er publisert. Dette medfører at kvalitetsvurdering må gjøres subjektivt. For å ivareta objektivitet, ble det derfor lagt vekt på å benytte flere kilder, og samtidig sikre samsvar mellom de benyttede sekundærkildene.

Som nevnt i foregående delkapittel, ble faglitteratur skrevet av ulike forfattere benyttet. Dersom informasjonen ikke samsvarte, ble det tilstrebet å benytte originallitteratur for å kvalitetssikre det teoretiske grunnlaget. Likevel var det nødvendig å gjøre tilpasninger underveis. Rijt, Santema og Soilammi (2016) definerer at BVP-prosessen innebærer fire faser, der originallitteraturen kun beskriver tre. På bakgrunn av at bacheloroppgaven er rettet mot det norske markedet og med hensyn til gjennomføringen av Skaun brannstasjon, ble det besluttet

å benytte fire faser i teoridelen. Utover dette angir DFØs veileder for prestasjonsinnkjøp at konkretiseringsfasen har en varighet på seks til åtte uker, der Rijt, Santema og Soilammi (2016) angir en varighet på fire til seks uker. På bakgrunn av at Skaun kommune henviste til DFØs veileder i konkurransegrunlaget, ble det besluttet å benytte varighet på seks til åtte uker.

## 2.3 Møter

Jevnlige og produktive møter med prosjektleder for Skaun brannstasjon og innkjøpsrådgiver i Skaun kommune, samt intern veileder ved NTNU har spilt en avgjørende rolle for utforming av bacheloroppgaven. I løpet av arbeidet med bacheloroppgaven, ble det avholdt totalt fire møter med kommunen. I tillegg til møtene har det vært hyppig dialog per e-post, for å sikre jevnlig oppdateringer gjennom hele prosessen. I forkant av møtene ble det utarbeidet en agenda med den hensikt å sikre effektiv gjennomføring, og derav redusere nødvendig tidsbruk for de involverte partene. Når møtene ble avholdt og hva som var tema for de ulike møtene er illustrert i tabell 4.

Dato	Deltakere	Innhold
20.01.2021	Ronja Eline Kåveland Håvard Stene-Johansen Eirin Martine Rødsjø Vida Cecilie Torland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduksjon til samarbeidet</li> <li>• Gjennomgang av kommunens erfaring med BVP</li> <li>• Idémyldring vedrørende tematikk og problemstilling</li> <li>• Sikre tilgang til prosjekthotell</li> </ul>
10.02.2021	Ronja Eline Kåveland Håvard Stene-Johansen Eirin Martine Rødsjø Vida Cecilie Torland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgang av utarbeidet spørreundersøkelse</li> <li>• Kartlegging av intervjuprosessen</li> </ul>
26.03.2021	Ronja Eline Kåveland Håvard Stene-Johansen Eirin Martine Rødsjø Vida Cecilie Torland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgang av resultater fra spørreundersøkelse og intervju</li> </ul>
16.04.2021	Ronja Eline Kåveland Eirin Martine Rødsjø Vida Cecilie Torland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ytterligere gjennomgang av konkurransegrunlag og motivasjonen for bruk av BVP</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklaringsspørsmål knyttet til datagrunnlaget</li> </ul>
--	--	---

Tabell 4: Avholdte møter gjennom bachelorperioden

## 2.4 Datamaterialet

Datamaterialet i bacheloroppgaven er innhentet fra dokumenter som var tilgjengelig på prosjekthotellet for Skaun brannstasjon og gjennom kvalitativ spørreundersøkelse og intervju. Mal for spørreundersøkelsen kan sees i vedlegg 1 og eksempel på intervjuguide kan sees i vedlegg 2. Deltakerne i spørreundersøkelsen var aktører innen byggebransjen både fra rådgiver- og entreprenørfirma. Det ble deretter benyttet tematisk analyse for å analysere dataene.

### 2.4.1 Data fra Skaun kommune

Under det første møte ble nøkkeltallene fra konkurransen i Merzell presentert. Dette var utgangspunktet for bacheloroppgavens problemstilling. Tidlig i samarbeidet ble det gitt tilgang til prosjekthotellet for Skaun brannstasjon, som blant annet omfatter informasjon om prosjektet og konkurransegrunnlaget. Videre ble det også gitt tilgang på kontaktinformasjon til aktørene som meldte interesse for Skaun brannstasjon. Deler av konkurransegrunnlaget som er av særlig relevans for problemstillingen presenteres i kapittel 4.

### 2.4.2 Spørreundersøkelse

Datagrunnlaget for bacheloroppgaven består blant annet av resultater fra den kvalitative spørreundersøkelsen. I tidlig fase ble det utarbeidet en spørreundersøkelse som ble sendt til alle aktørene som meldte interesse for Skaun brannstasjon, der tolv aktører besvarte undersøkelsen. I tillegg begrunnet ytterligere syv aktører valget om å ikke levere tilbud på prosjektet per e-post. Spørreundersøkelsen ble utarbeidet med den hensikt å kartlegge motivasjonsfaktorer for å levere tilbud på BVP-prosjekter og om oppdragsgiver har mulighet til å påvirke disse faktorene. Utover dette var målet å identifisere momenter ved metoden som oppleves utfordrende, og innhente deltakernes innspill på hvordan utfordringene kan minimeres. Resultatene fra spørreundersøkelsen dannet grunnlag for videre undersøkelser i form av semistrukturerte dybdeintervju.

### **2.4.3 Intervju**

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen fikk aktørene mulighet til å velge å delta i videre dybdeintervju. Dette resulterte i totalt seks semistrukturerte intervjuer av aktører med ulike bakgrunn. Intervjuene fokuserte på utfordringer som aktørene opplever med BVP-metoden og hvordan hver enkelt mener at oppdragsgiver kan bidra til å skape mer engasjement rundt metoden blant entreprenører i fremtiden. Her ble svarene på spørreundersøkelsen fra den aktuelle aktøren lagt til grunn for utarbeiding av spørsmålsliste for intervjuet. For å sikre at intervjuobjektene kunne formidle egne erfaringer og synspunkter, ble det lagt fokus på at de selv skulle ta opp sentrale tema for utdypning. Intervjuene ble avholdt digitalt grunnet den pågående koronapandemien, og det ble på forhånd avtalt anonymisering av resultatene.

### **2.4.4 Tematisk analyse**

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og skildre mønstre i datamaterialet (Eggebø, 2019). Dette gjør det mulig å analysere intervjuer med fokus på tema som ble trukket frem av informantene. Tematisk analyse ble derfor vurdert passende for analyse av datamaterialet. Braun og Clarke (2006) deler analysen i seks trinn; bli kjent med datamaterialet, lag de første kodene, søk etter tema, kritisk gjennomgang av tema, definere og navngi tema, samt skrive rapporten.

Første trinn går ut på å bli kjent med datamaterialet (Eggebø, 2019). I forbindelse med datainnsamling til bacheloroppgaven ble alle intervju transkribert fra lyd til tekst, og deretter oversendt til den aktuelle aktøren før gjennomgang for å sikre korrekt fremstilling. Transkriberingsprosessen bidro til god kjennskap til datamaterialet. Resultatene fra spørreundersøkelsen fra de aktørene som ikke ønsket å stille til intervju, ble også behandlet individuelt. Etter tilbakemelding fra aktørene, ble transkriptene gjennomgått og diskutert i sin helhet.

Andre trinn går ut på å lage de første kodene. Koding innebærer å identifisere data som fremstår som interessant og relevant (Eggebø, 2019). Etter diskusjon ble det utarbeidet en liste med idéer og tanker rundt hvilke tema som ble adressert i datamaterialet. Disse tankene ble videre plassert i et tankekart. Dette ble gjort for hvert enkelt intervju og hvert enkelt svar fra aktørene fra spørreundersøkelsen, der analysen ble gjort uavhengig av hverandre.



I det tredje trinnet skal man søke etter tema. Etter arbeidet med koding ble det gjort søk etter likheter, samt overordnede og underordnede tema fra alle intervju. Dette resulterte i en liste med ulike aktuelle tema for diskusjon. Videre ble det utført en kritisk gjennomgang av tema, hvilket er det fjerde trinnet i analysen (Eggebø, 2019). Her ble listen av tema gjennomgått, der det ble gjort en vurdering om temaene var riktig plassert. Dersom vurderingen tilsa at temaet ikke var korrekt plassert, ble det aktuelle temaet ytterligere brutt ned. Deretter ble det femte trinnet gjennomført, der de aktuelle temaene ble identifisert og navngitt. I forbindelse med denne prosessen var det viktig å definere aspekter og sammenhenger i datamaterialet ved å gi de treffende navn, samt å sørge for at presenterte tema var representativt for det analyserte datamaterialet (Eggebø, 2019).

Det sjette og siste trinnet innebærer å skrive rapporten. Resultatet av analysen presenteres i kapittel 5, der de identifiserte temaene presenteres i delkapitler. Ved presentasjon av resultatene er det ikke uvanlig å benytte sitat (Eggebø, 2019). For å sikre deltakernes anonymitet ble det besluttet å ikke benytte sitater, i tillegg til å presentere resultatene i sin helhet. Alt av datamateriale ble behandlet konfidensielt frem til slutfasen, hvorpå lydopptak og transkript ble slettet.

## **2.5 Vurdering av metodevalg og usikkerhet**

Kombinasjonen av litteratursøk, tilgang på prosjekthotellet og resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuene har vært helt avgjørende for å besvare bacheloroppgavens problemstilling. Litteratursøket resulterte i tilgang til et stort antall artikler, bachelor- og masteroppgaver. Ved å analysere samsvar mellom innholdet i disse artiklene og oppgavene, kunne en rekke kilder kvalitetssikres. Litteratursøket medførte ytterligere innsikt i BVP-metoden og var essensielt for teoridelens innhold. Resultatene fra spørreundersøkelsen var av uvurderlig betydning for oppgaven. Dybdeintervjuene supplerte innsikten ytterligere og bidro til tilstrekkelig forståelse av deltakernes opplevelser og utfordringer med BVP-metoden.

Bruk av spørreundersøkelse og intervju av eksterne aktører medfører usikkerhet. En av disse usikkerhetene kan knyttes til antall aktører som meldte interesse på prosjektet, som igjen gir et begrenset utvalg av deltakere og intervjuobjekter. Dette kan medføre at drøftingspunktene i bacheloroppgaven ikke nødvendigvis er representativ for bransjen i sin helhet. En annen

usikkerhet kan knyttes til bruk av kvalitativ spørreundersøkelse, da man gir rom for potensielle misforståelser, uten mulighet for korrigerende underveis.

Utover dette er det viktig å påpeke svakheter ved intervju i form av eksempelvis ledende spørsmål som vil kunne påvirke intervjuobjektets respons. De avholdte intervjuene har i hovedsak omhandlet intervjuobjektens opplevelse av BVP-metoden og hvilke utfordringer de opplever med metoden. En konsekvens av dette er at bacheloroppgaven i mindre grad har hensyntatt oppdragsgivers utfordringer. Dette begrunnes med at datainnhenting i størst grad fokuserte på informantens opplevelse av BVP-metoden for å kunne besvare problemstillingen. Diskusjon og dialog med representanter fra Skaun kommune har likevel vært et viktig bidrag til oppgavens drøftingskapittel.

Det er verdt å bemerke at Braun og Clarke (2006) adresserer bruk av tematisk analyse innenfor psykologifeltet. På bakgrunn av at resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene bærer preg av deltakernes oppfatning og forståelse av metoden, ble det derfor vurdert hensiktsmessig å bruke tematisk analyse som utgangspunkt for analysearbeidet.

Det er og verdt å bemerke at et fåtall av informantene har erfaring med BVP-metoden, hvilket kan medføre at resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene er sterkt påvirket av den enkeltes subjektive oppfatning av metoden. Likevel var det essensielt å også få tilbakemelding fra aktører som ikke leverte tilbud på prosjektet. Dette begrunnes med at problemstillingen omhandler manglende interesse i markedet og hvordan oppdragsgivere kan skape mer engasjement blant entreprenører.

Utover dette er det verdt å bemerke at koronapandemien har påvirket sysselsettingen og økonomien i hele landet i perioden prosjektet ble utlyst, også byggebransjen. Dette ble ikke adressert av informantene, men kan likevel ha påvirket aktørens økonomiske situasjon og vilje til å ta risiko, som igjen kan ha påvirket resultatene indirekte. Dette er ikke diskutert videre i bacheloroppgaven, og er dermed en usikkerhet som ikke er hensyntatt i skriveprosessen.

## Kapittel 3: Teori

Hensikten med dette kapittelet er å presentere teori som anses relevant for bacheloroppgavens problemstilling. Helt konkret vil kapittelet omhandle konfliktnivå i bygg- og anleggsbransjen, bakgrunnen for BVP-metoden, metodens grunnprinsipper, hvilke prosjekt som egner seg for BVP og metodens hendelsesforløp. Under beskrivelsen av hendelsesforløpet vil hovedfokuset være på opplæring av potensielle tilbydere og utforming av tilbud. Likevel vil metoden omtales i sin helhet, med særlig fokus på tilbyders rolle gjennom prosessen.

### 3.1 Konfliktnivå i bygg- og anleggsbransjen

Bygg- og anleggsbransjen generelt bærer preg av utfordringer knyttet til synkende produktivitet, budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå (Todsén, 2018). Bransjen bærer preg av stor konkurranse vedrørende tilgjengelige prosjekter, små marginer og stadig nye kvalitetskrav til utførelse og resultat, hvilket ofte kan medføre konflikter mellom partene (Engen og Sætha, 2020). Hvert enkelt prosjekt innebærer “... *en unik sammensetning av mennesker, kvalitets- og gjennomføringskrav, økonomiske forutsetninger, samt indre og ytre forutsetninger*” (Engen og Sætha, 2020, s. 13). Dette kan medføre uenigheter rundt hva som er avtalt og misforståelser rundt hva som er kommunisert mellom partene (Engen og Sætha, 2020). Dersom konflikter eskalerer, vil det være svært kostnadskrevenende for begge parter, og kan medføre at fokuset flyttes bort fra verdiskapningen (Lædre, 2009).

Høyt konfliktnivå i prosjekter er ofte relatert til uenighet rundt økonomi, fremdrift og kvalitet, hvilket eksempelvis innebærer uenighet om tilleggsarbeid eller krav fra byggherre om kompensasjon for mangler (Swärd, 2017). Dette kan knyttes til ulik forståelse av hva som faktisk inngår i kontrakten. Dette kan igjen relateres til arbeidsomfanget og ansvarsfordelingen i prosjektet, herunder spesifikt faktorer knyttet til risiko og pris (Engen og Sætha, 2020).

Welde *et al.* (2018) trekker frem konfliktsituasjonen i bransjen som en bidragsytende faktor til dårligere ressursutnyttelse, hvilket medfører utfordringer knyttet til forutsigbar kostnadsstyring i prosjekter. Engen og Sætha (2020, s. 14) trekker frem en rekke faktorer som kan påvirke konfliktnivået i prosjekter. Blant annet legges det vekt på at “... *byggherrer inngår kontrakter til tross for at det foreligger uavklarte forhold knyttet til behov, løsninger eller omgivelsene*” og at manglende teknisk kompetanse og kunnskap om praktisk gjennomføring hos byggherre

påvirker konfliktnivået mellom partene. Utover dette trekkes det frem at personlighet og kjemi mellom partenes nøkkelpersonell, er avgjørende for partenes evne og vilje til samarbeid ved gjennomføring.

Offentlig sektor er den største byggherren i Norge (Dalsegg og Lidsheim, 2019). Engen og Sætha (2020) trekker frem konflikter mellom byggherre og entreprenør som en av årsakene til kostnadsoverskridelser i offentlige byggeprosjekt. Dalsegg og Lidsheim (2019) påpeker at den offentlige sektoren sitt fokus på laveste pris, samtidig som at risikoen i prosjekter i større grad overføres til leverandør, gjør det vanskelig for bransjen å bryte ut av den negative spiralen. I tillegg understrekes det at først når byggherrens krav til kvalitet overgår kravet om laveste pris, vil bransjen kunne vise hva den er i stand til å levere. I et marked med få kjøpere og mange tilbydere, vil differensiering på andre parametere være den eneste løsningen for å oppnå bærekraftige marginer i bransjen. Den offentlige sektoren har et ansvar for å akselerere utviklingen gjennom å fokusere på kvalitet og bærekraftige løsninger, til fordel for pris (Dalsegg og Lidsheim, 2019).

Welde *et al.* (2018) trekker frem flere faktorer som kan bidra til suksessfull gjennomføring av prosjekter. Forutsigbarhet for prosjektkostnadene gir grunnlag for å ta gode beslutninger og bidrar til å muliggjøre gjennomføring av kostnadseffektive prosjekter. Videre fremheves det at kontraktsformen må legge til rette for godt samarbeid mellom byggherre og entreprenør, for å sikre vellykkede prosjekter med lavt konfliktnivå. Et sentralt aspekt av dette er tydelig ansvar- og risikofordeling mellom partene. Utover dette oppfordres det til insentiver til konstruktive anskaffelsesprosesser. I stedet for å fokusere på lavest mulig tilbudspris bør kontraktene være utformet med fokus på å sikre best mulig kvalitet, gode løsninger og gjennomføringsmodeller.

## **3.2 BVP-metodens bakgrunn**

Konseptet Best Value, også kalt Best Value Approach (BVA), ble utviklet av en forskergruppe ved Arizona State University, under ledelsen av professor Dean Kashiwagi (Storteboom *et al.*, 2017). Felles for medlemmene av forskergruppen var oppfatningen om at ineffektive anskaffelsesprosesser, ikke-optimal utforming av kontrakter og manglende ansvarliggjøring ved leveranse, resulterer i lav kvalitet på prosjekter innen bygg- og anleggsnæringen (Sullivan, 2010; Haukaas, 2020).

BVA baserer seg på teorien om informasjonsmåling, som i faglitteraturen omtales som Information Measurement Theory (IMT). I korte trekk begrunnes IMT med at “... mennesker ikke klarer å håndtere store mengder med informasjon på kort tid” (DFØ, 2021a, avsnitt 3). Hvilket betyr at dersom man har for mye informasjon tilgjengelig, blir en tvunget til å ta flere og potensielt feil beslutninger. Dersom man har mindre informasjon tilgjengelig, resulterer det i økt fokus på de viktige momentene. Nettopp dette reduserer risiko i prosjektet (Kashiwagi, 2019a).

BVP betraktes som en videreføring av BVA, og er en metode for både anskaffelse og prosjektstyring (Snippert, 2014). BVP, ofte omtalt som prestasjonsinnkjøp, kan ansees å være løsningen på flere av utfordringene i bransjen (Haukaas, 2020). Hensikten med metoden “... er å redusere risiko, sikre måloppnåelse og få bedre forutsigbarhet med for fremdrift, kostnader og kvalitet” (DFØ, 2021b, avsnitt 1). BVP skiller seg fra tradisjonelle anskaffelsesmetoder på flere områder, da man går bort fra at pris er den viktigste styringsfaktoren og heller fokuserer på best mulig kvalitet innenfor gitte rammer (Haukaas og Kjeldsand, 2019). Et av de viktigste fundamentene i metoden er “... gjennomsiktighet og enkelhet gjennom hele prosessen, med leverandøren som ekspert og en byggherre som tør å gi slipp” (Lesjø, 2019, s. 32).

### 3.3 Prinsipper

Det første prinsippet som kjennetegner BVP-metoden, er at oppdragsgiver trer tilbake og delegerer rollen som ekspert til tilbyder (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I følge Kashiwagi (2019b) kjennetegnes en ekspert ved at han evner å se inn i fremtiden, og på den måten er i stand til å utarbeide en detaljert plan for hele prosjektet ut fra tidligere erfaringer. I tillegg skal en ekspert evne å forenkle planen ved å erstatte tekniske termer med entydig informasjon (Kashiwagi, 2019b; Kjeldsand, 2020). Oppdragsgiver skal presentere hva som ønskes oppnådd med prosjektet, ikke hvordan det skal realiseres (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Ved korrekt bruk av metoden vil tilbyder få handlingsrom til å benytte egen kompetanse og erfaring til å utforme tilbud som tilfredsstillende etterspørselen og realiserer prosjektmålene (Kashiwagi, 2016).

Et annet prinsipp med metoden er fokuset på at tilbyder skal identifisere og redusere risikoer som kan oppstå underveis i prosjektet. Metoden skiller mellom interne og eksterne risikofaktorer, der de eksterne faktorene innebærer byggherrens risiko og ligger utenfor

tilbyders innflytelsesområde. Med interne faktorer menes risikoer innad tilbyders egen organisasjon (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Kashiwagi og Kashiwagi (2012) påpeker at interne risikofaktorer ikke eksisterer dersom tilbyder er en ekspert. Rijt, Santema og Soilammi (2016) understreker viktigheten av at tilbyder ikke overtar de eksterne risikoene som identifiseres. Tilbyder skal kun presentere risikoreducerende tiltak. Ved å skille mellom interne og eksterne risikofaktorer tydeliggjøres ansvarsfordelingen mellom tilbyder og oppdragsgiver (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Å tydeliggjøre ansvarsfordelingen kan ha “... *positiv innvirkning på forholdet mellom partene*” (Haukaas, 2020, s. 25).

Et tredje prinsipp ved BVP er fokuset på, og bruken av dominant informasjon. Målet med å benytte dominant informasjon er å endre måten oppdragsgiver og tilbyder kommuniserer. Utformingen av et BVP-tilbud baserer seg på IMT-teorien. Teorien presenterer et behov for et beslutningsgrunnlag som baserer seg på dominant informasjon, hvilket innebærer et beslutningsgrunnlag som ikke baserer seg på menneskers egne oppfatninger og opplevelser (Kashiwagi, 2016). Dominant informasjon defineres som ikke-diskuterbar, verifiserbar og eksakt informasjon (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Slik informasjon kan eksempelvis være definerte mengder som tid, kostnad, mengde, type og kvalitet. Ved å benytte dominant informasjon, reduserer man behovet for subjektive vurderinger og fokuserer på måltall og tidligere prestasjoner, der hensikten er å presentere informasjon slik at også ikke-eksperter er i stand til å gjøre vurderinger (Kashiwagi, 2016).

### **3.4 Hvilke prosjekt egner seg for BVP?**

I følge Rijt, Santema og Soilammi (2016) er BVP egnet for alle typer prosjekt, så fremt at prosjektet passer inn under organisasjonens strategiske ramme. Utover dette er flere faktorer avgjørende ved vurdering av prosjektets egnethet for BVP. Faktorene omfatter størrelse, kompleksitet og grad av frihet i prosjektet (DFØ, 2021b). Gevinsten med BVP øker i takt med prosjektets størrelse og kompleksitet. Ved store og komplekse prosjekter vil tilbyder måtte forholde seg til flere avhengigheter, og i større grad være nødt til å utnytte egen ekspertise ved planlegging og gjennomføring av prosjektet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Dersom oppdragsgiver ikke har erfaring med metoden, kan det være hensiktsmessig å benytte metoden på et mellomstort prosjekt. Mindre prosjekter kan og ha gevinst ved bruk av BVP, men vil forutsette at både oppdragsgiver og tilbyder har ressurser til å både sette seg inn i metoden og benytte mentor. Metodens egnethet for et prosjekt avhenger i tillegg av

oppdragsgivers evne til å gi fra seg kontroll (DFØ, 2021b). Dersom oppdragsgiver stiller for detaljerte krav til prosjektet, vil dette redusere tilbyders handlingsrom til å benytte egen ekspertise. Rijt, Santema og Soilammi (2016) understreker viktigheten av å gå bort fra detaljstyring ved å fokusere på funksjonsbeskrivelser.

### 3.5 Hendelsesforløp

BVP-prosessen er inndelt i fire faser; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og gjennomføringsfasen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Figur 1 illustrerer metodens hendelsesforløp tilpasset fra Kashiwagi (2016) og Rijt, Santema og Soilammi (2016).



Figur 1: Fasene i BVP-prosessen tilpasset fra Kashiwagi (2016) og Rijt, Santema og Soilammi (2016)

#### 3.5.1 Forberedelsesfasen

Forberedelsesfasen er den første fasen i BVP-prosessen, der formålet er at oppdragsgiver skal sette rammene for det kommende prosjektet og planlegge anskaffelsen. Fasen innledes vanligvis med at en ansvarlig i organisasjonen ønsker å øke effektiviteten i bedriften og anser BVP som et verktøy for å realisere målsettingen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Vedkommende omtales ofte som sponsor og kjennetegnes ved at han har myndighet til å fatte selvstendige beslutninger. Sponsoren vil også ha ansvar for gjennomføring av forandringskultur i organisasjonen, dersom dette skulle være nødvendig (Kjeldsand, 2020).

Neste steg innebærer å sette opp en strategisk ramme for prosjektet. Gjennom den strategiske rammen vil både bedriftens nåsituasjon og retning bli kommunisert (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). For å oppnå ønsket effekt ved bruk av BVP vil det være hensiktsmessig dersom den strategiske rammen for prosjektet passer inn i den strategien organisasjonen allerede har. Dette vil gjøre det “... mulig å senere bevise at den nye arbeidsmåten virkelig har tilføyd verdi for organisasjonen” (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s. 25).

Videre etablerer oppdragsgiver en kjernegruppe og utpeker en kontraktsansvarlig. Gruppen bør bestå av fire til åtte medlemmer, med ulik kompetanse (Lædre, Wondimu og Högnason, 2019). Kjernegruppen skal bestå av minst en prosjektleder, en innkjøpsleder, en representant fra ledelsen og en innholdsmessig ansvarlig som har kompetanse om det innkjøpet består av. Medlemmene i kjernegruppen kjennetegnes ved at de er kapable til å arbeide med nye ideer og filosofier, samt at de er ansvarlige og komfortable i nye prosjektomgivelser (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Når rammene for prosjektet er fastsatt starter kjernegruppen det viktige arbeidet med å utarbeide prosjektmål. Gjennom prosjektmålene skal oppdragsgiver beskrive *hva* som ønskes oppnådd med prosjektet, ikke *hvordan* det skal realiseres. Ved å utarbeide prosjektspesifikke målsettinger, legger oppdragsgiver til rette for at tilbyder har mulighet til å levere tilbud som underbygger ønsket sluttresultat (DFØ, 2021b). Gjennom arbeidet med utarbeiding av prosjektmål og definering av ønsket sluttprodukt, sikrer oppdragsgiver også at brukernes krav blir tilstrekkelig definert, slik at tilbyder kan utarbeide en tilfredsstillende prosjektløsning for alle parter (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Målene bør kategoriseres som samfunns mål, effektmål og resultatmål. I tillegg er det essensielt at målformuleringene oppfyller SMART-kriteriene (Kjeldsand og Haukaas, 2019).

Neste trinn i forberedelsesfasen innebærer å utarbeide en tidsplan for anskaffelsesprosessen. Tidsplanen har til hensikt å definere nødvendige aktiviteter fra prosjektomfanget bestemmes og fram til konkretiseringsfasen avsluttes, samt estimert varighet for hver enkelt aktivitet. Dersom organisasjonen ikke har erfaring med BVP, er det anbefalt at tidsplanen har en varighet på minimum fire måneder. Dersom organisasjonen har rikelig kompetanse med metoden, kan estimert varighet for aktivitetene reduseres. Her er det verdt å bemerke at avsatt tid til utarbeiding av tilbud eller konkretisering ikke kan reduseres, da det er viktig at tilbyderne har tilstrekkelig med tid til å sette seg inn i materien (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Når tidsplanen er ferdigstilt, er neste steg i prosessen å fastsette vektleggingsfaktorene. Spesifikt innebærer dette å avgjøre prosentvis vektfordeling av pris og kvalitet. Disse fastsettes av kjernegruppen og benyttes til å evaluere tilbyderne i vurderingsfasen (Kjeldsand, 2020). Rijt, Santema og Soilammi (2016) har foreslått en fordeling av vektleggingsfaktorene, der intervjuprosessen vektet høyest fordi den gir klareste indikasjon på tilbyders kompetanse og oppgaveforståelse (Haukaas, 2020). De foreslåtte vektleggingsfaktorene er gjengitt i tabell 5.



Tildelingskriterium	Vekting
Pris	25%
Kvalitet	75%
- Prestasjonsbegrunnelse	15%
- Risikovurdering	20%
- Tilleggsverdivurdering	10%
- Intervju	30%

Tabell 5: Foreslåtte tildelingskriterier med tilhørende vekting (Rijt, Santema og Soilammi, 2016)

Etter prosjektomfanget er definert skal kjernegruppen utarbeide et styringsdokument, som har til hensikt å beskrive prosjektet og gi instruksjoner for aktuelle tilbydere (Kjeldsand, 2020). Dokumentet skal beskrive oppdragsgivers målsettinger, krav og forventet prosjektomfang. Her defineres blant annet makspris for prosjektet, som setter rammene for hva tilbyder må forholde seg til ved utarbeiding av prosjektløsning (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). For anbudskonkurranser vil styringsdokumentet være en del av konkurransegrunnlaget (Högnason, 2018).

Forberedelsesfasen avrundes med at oppdragsgiver inviterer tilbyderne til, og gjennomfører et opplæringsmøte. Hensikten med opplæringsmøtet er å gi potensielle tilbydere innføring i metoden, slik at de har grunnlag for å kunne delta i konkurransen. Opplæring avholdes vanligvis i forbindelse med presentasjon av prosjektet og skal gi deltakerne innføring i prosjektets rammer og videre prosess (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Kashiwagi (2016) presiserer at opplæringsmøtet bør ha flere effekter på potensielle tilbydere. Først og fremst bør opplæringen simplifisere prosessen for deltakerne. Dette innebærer å spesifisere hvordan vurderingen og utvelgelsen skal foregå, og i tillegg hvordan tilbyder kan posisjonere seg som ekspert i tilbudet. Utover dette er det viktig at deltakerne forstår at tilbudet i hovedsak er en inngangsbillett til intervjuprosessen. Under intervju vil tilbyder få anledning til å vise ytterligere kompetanse. Det vil derfor være viktig at oppdragsgiver tydeliggjør vektleggingsfaktorene, da intervjuet vanligvis tillegges høyere vekting i vurderingsfasen, enn selve tilbudet.

For at potensielle tilbydere skal være i stand til å levere konkurransedyktige tilbud, er det essensielt å forstå at BVP baserer seg på prestasjonsmålinger, og hvordan dette benyttes ved

utarbeiding av tilbud. Deltakerne må forstå at man viser kompetanse gjennom å bruke dominant informasjon og prioritering av påstander. Det er viktig å motivere deltakerne ved å poengtere at metoden er en fordel for presterende tilbydere med relevant erfaring, som ønsker å gjennomføre og overlevere vellykkede prosjekter. Dette kommer til uttrykk ved at dersom tilbyder ikke er ekspert, sørger metoden for at dette kommer tydelig frem i løpet av vurderingsfasen (Kashiwagi, 2016).

Det er også viktig at opplæringsmøtet tydeliggjør for deltakerne at risikovurderingen ikke handler om å flytte risikofaktorene fra oppdragsgiver over på tilbyder, men å identifisere dem. De økonomiske risikoene vil dermed fortsatt være oppdragsgivers (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Kashiwagi (2016) understreker at prosjekteier tydelig må kommunisere at man ønsker et prosjekt som er *vinn-vinn* for begge parter, i tillegg til at man ønsker en endring i anbudsprosessen for å sikre mer vellykkede prosjekt i fremtiden. Kashiwagi (2016) påpeker her at tillit mellom partene er den største suksessfaktoren.

I følge Kashiwagi (2016) har ikke opplæringen vært dominant nok dersom potensielle tilbydere ikke forstår metoden. Hvis dette er tilfellet skal man ikke skylde på deltakerne for feil, men heller vurdere om opplæringen var bra nok. I forbindelse med opplæringen er det essensielt å benytte BVP-eksperter som har tilstrekkelig kompetanse. Vedkommende må i tillegg evne å identifisere når deltakerne ikke forstår innholdet som presenteres, da det er essensielt å sikre utbytte av opplæringen (Kashiwagi, 2016).

### **3.5.2 Tilbud**

I overgangen mellom forberedelsesfasen og vurderingsfasen vil tilbyderne ferdigstille og levere sine tilbud. Tilbudet er tredelt og skal bestå av en prestasjonsbegrunnelse, en risikovurdering og en tilleggsverdivurdering, der hver del utgjør maksimalt to A4-sider. (Kashiwagi, 2016). I tillegg til disse seks sidene, legges det ved et skriv med tilbyders pristilbud i en lukket konvolutt. Vurderingsgruppen vil ikke få kjennskap til prisen før rangeringen og prioriteringen av tilbyderne finner sted (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Prestasjonsbegrunnelsen, som er den første delen av tilbudet, har som formål at tilbyder viser at de er i stand til å realisere prosjektmålene (DFØ, 2021b). Her skal ikke tilbyder presentere en teknisk løsning for prosjektet, men begrunne hvorfor de er egnet til å utføre prosjektet og presentere objektivt og entydig måltall på egen prestasjon for å begrunne påstandene (Rijt,

Santema og Soilammi, 2016). I praksis betyr dette at tilbyder skal se på prosjektmålene og oppdragsgivers ønsker for resultatet, og deretter benytte tidligere erfaringer fra relevante prosjekt for å begrunne hvorfor nettopp de er egnet til å realisere prosjektet. Eksempler på dominant informasjon som benyttes i prestasjonsbegrunnelsen er antall ganger en løsning har prestert, kundetilfredshet, antall avvik på tidligere prosjekter, antall prosjekter, varighet og størrelse på tidligere prosjekter, kostnad og tidsavvik (Kashiwagi, 2016). Tabell 6 illustrerer en modell for prestasjonsbegrunnelse.

Påstand X	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	

Tabell 6: Modell for prestasjonsbegrunnelse (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s.37)

Den andre delen av tilbudet omtales som risikovurdering. Her skal tilbyder identifisere risikofaktorer som faller utenfor deres innflytelsesområde og samtidig presentere hvordan en jobber mot å redusere disse risikoene (Högnason, 2018). Hensikten med denne delen av tilbudet er å gi tilbyder mulighet til å posisjonere seg som ekspert ved å vise oppdragsgiver at de har tilstrekkelig erfaring og kompetanse til å vurdere risikoene for det aktuelle prosjektet. Risikovurderingen er i tillegg et verktøy for å avklare hvor mye eierskap og styring tilbyder er i stand til å håndtere. For å sikre kontroll og oversikt er det viktig at tilbyder har en plan på hvordan risikohåndteringen skal dokumenteres og kontrolleres. Tilbyder skal ikke overta risiko som faller utenfor tilbyders innflytelsesområde, men skal gjøre det de kan for å redusere risikoen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I likhet med prestasjonsbegrunnelsen, skal tilbyder også her benytte dominant informasjon for å underbygge effekten av de risikoreduserende tiltakene. Fordelen med å identifisere risikofaktorer med tilhørende kontrolltiltak allerede før inngåelse av kontrakt, er at man starter en konstruktiv dialog mellom partene tidlig. Dette bidrar til å redusere konfliktnivået i et prosjekt fra start, da sannsynligheten for at uforutsette hendelser inntreffer reduseres (Kashiwagi, 2016). Tabell 7 illustrerer en modell for risikovurdering.

Risiko X	
Hvorfor er dette en risiko?	
Kontrolltiltak	
Underbyggelse av effektiviteten til tiltaket med	

målbar prestasjonsinformasjon	
-------------------------------	--

Tabell 7: Modell for risikovurdering (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s.40)

Den tredje og siste delen av tilbudet innebærer vurdering av tilleggsverdier. Tilleggsverdier er tjenester som tilfører det aktuelle prosjektet ekstra verdi, typisk i form av tidsmessige eller økonomiske fordeler. Herunder er det viktig at tilleggsverdiene tar utgangspunkt i prosjektmålene og faktisk tilfører verdi til det aktuelle prosjektet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Eksempel på en slik tilleggsverdi kan være at tilbyder påtar seg ansvaret for risikoer som egentlig er oppdragsgivers. Tilleggsverdier gir tilbyder mulighet til å posisjonere seg som ekspert og vise forståelse for ønsket sluttprodukt. Et annet eksempel på tilleggsverdi kan være ytterligere kontrollmekanismer som bidrar til å realisere prosjektmålene hurtigere. Tilleggsverdier kan og innebære elementer som går lengre enn omfanget til arbeidet, eller forbi oppdragsgivers forventninger, men som fortsatt berører prosjektmålene (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Tabell 8 illustrerer en modell for tilleggsverdivurdering.

Tilleggsverdi X	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsettingene?	
Underbyggelse	
Innflytelse på pris	
Innflytelse på tid	

Tabell 8: Modell for tilleggsverdivurdering (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s.42)

### 3.5.3 Vurderingsfasen

Vurderingsfasen er den andre fasen i BVP-prosessen og finner sted etter tilbyderne har levert sine tilbud. Vurderingsfasen har til hensikt å evaluere tilbudene for å identifisere den tilbyderen som kan levere høyest kvalitet til rimeligste pris, innenfor prosjektets rammer og samtidig identifisere ikke-presterende tilbydere. Vurderingen av tilbyderne baserer seg på tilbudets tre deler, pris og intervjuprosessen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Etter vurdering og prioritering av tilbudene, gjennomføres en verifikasjonssjekk (Kashiwagi, 2019b).

Vurderingsfasen innledes med at kontraktsansvarlig mottar tilbudene og forsikrer seg om at de er anonyme. Deretter vurderes tilbudene anonymt av kjernegruppen. Ifølge Rijt, Santema og

Soilammi (2016) benyttes vanligvis en skala som inneholder tallene 2, 4, 6 og 10, der 6 betraktes som nøytral score og 10 er høyest oppnåelige score. Hensikten med poengscoren er å illustrere hvordan hver enkelt tilbyder har prestert i forhold til evalueringskriteriene. Utgangspunktet for vurderingen er score 6. Dersom tilbudet avviker fra denne scoren, må avviket begrunnes med verifiserbar informasjon.

Det er kun prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen og tilleggsverdiene som ligger til grunn for kjernegruppens vurdering. Gruppen har på dette tidspunktet ikke tilgang til tilbydernes pristilbud (Haukaas, 2020). Hva som skal inngå og vektlegges i de ulike delene av tilbudet ble presentert i delkapittel 3.5.1 og 3.5.2. Ved evaluering av tilbudene vil det dermed være viktig at tilbyder har utformet tilbudet med dominant informasjon i ethvert dokument, slik at en ikke-ekspert er i stand til å gjøre en vurdering (Kashiwagi, 2016). Under vurderingen av tilbudet vil det tydelig fremkomme dersom tilbyder ikke har tilstrekkelig kompetanse (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Når alle i kjernegruppen har vurdert tilbudene individuelt, samles gruppemedlemmene og kontraktsansvarlig for å fatte en samlet vurdering av de tre delene av hvert enkelt tilbud. På grunnlag av denne vurderingen vil det bli valgt ut et hensiktsmessig antall tilbydere fra prosessen. Disse tilbyderne går videre til intervjuprosessen. I forkant av intervjuene vil kjernegruppen bli opplyst om hvilke tilbud som tilhører de ulike tilbyderne (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Intervju av tilbyders nøkkelpersoner ansees, som tidligere nevnt, å være en spesielt viktig del av vurderingsfasen, da intervjuprosessen gir tydelig indikasjon på tilbyders kompetanse og oppgaveforståelse (Haukaas, 2020). Gjennom intervju av involverte nøkkelpersoner, ønsker oppdragsgiver å sikre at tilbyder *“... har en visjon fra begynnelse til slutt, kan identifisere risikofaktorer som de selv ikke har innflytelse på og har innsikt i måten risikofaktorene kan minimeres”* (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s.51). Intervjuet gjennomføres ved at en fra kjernegruppen leder intervjuet, mens øvrige medlemmer kun observerer. Intervjuet har ofte varighet på ca. én time, der nøkkelpersonell fra tilbyder intervjues én og én. På samme måte som i tilbudet, forventes svarene å være presise og ikke-tekniske. I likhet med de skriftlige dokumentene, skal tilbyderne også her vurderes og tildeles poengscore. Högnason (2018) og Lesjø (2019) har gjennomført casestudier som omhandler BVP, der de anbefaler at oppdragsgiver tilbyr opplæring i forkant av intervjuprosessen. Dette begrunnes med at mange aktører opplever intervjuprosessen som svært krevende.

I etterkant av de individuelle intervjuene, avholder kjernegruppen et møte der hver tilbyder vil få en poengscore. Avslutningsvis vil kjernegruppen sammenligne poengscoren de ulike tilbyderne har oppnådd og deretter rangere de. På dette tidspunktet får kjernegruppen tilgang på tilbyderens pristilbud, som tas med i vurderingen. Rangeringen gir kjernegruppen grunnlag til å identifisere den best egnede tilbyder, som deretter blir med videre til konkretiseringsfasen (Haukaas og Kjeldsand, 2019).

Når kjernegruppen er ferdig med evalueringen av tilbudene, har kontraktsansvarlig ansvar for å undersøke om tilbudet oppfyller fastsatte krav og sikre rettferdig vurdering av innleverte tilbud (Kashiwagi, 2016). Hensikten med en slik verifikasjonssjekk er å forsikre seg om at vurdering av tilbudet er korrekt gjennomført og at informasjonen som er oppgitt i både tilbudet og intervjuene er korrekt.

En siste verifikasjonssjekk gjennomgås for tilbyderens tilbudspriser. Dette omtales som *the competitive range* og *the best value check* (Kashiwagi, 2019a). For *competitive range* innebærer dette å sammenligne tilbudsprisen til den høyest rangerte tilbyder med gjennomsnittsprisen til samtlige tilbydere. Prosentvis avvik som er tillatt, bestemmes før gjennomføring av vurderingsfasen. I en situasjon der den høyest rangerte tilbyderen overskrider forhåndsbestemt avviksprosent, må dette kunne begrunnes med dominant informasjon. Dersom dette ikke kan fremvises og verifiseres, er dette grunnlag for å gå videre til neste rangerte tilbyder. En lignende vurdering gjennomføres også for *best value check*. Her sammenliknes pristilbudet til den høyest rangerte tilbyderen med den som er rangert som nummer to. Også her er prosentvis avvik forhåndsbestemt, ved overskridelse må dominant informasjon fremlegges for å begrunne tilbudsprisen (Kashiwagi, 2019a).

### **3.5.4 Konkretiseringsfasen**

Konkretiseringsfasen er den tredje fasen i BVP-prosessen og anses å være den viktigste, men også den mest kritiske og krevende fasen (Kashiwagi, 2016). Tilbyderen som fikk høyest total poengscore i vurderingsfasen er den eneste aktøren som tas med videre inn i fasen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Nyseter og Johnsrud (2019) fremhever at nettopp dette sparer både oppdragsgiver og de tidligere involverte aktørene for store kostnader. Den aktuelle tilbyderen omtales vanligvis som den *presumptive leverandøren* og anses å være den som tilsynelatende er i stand til å levere *best value* (Snippert 2014; Haukaas, 2020).

Konkretiseringsfasen omtales også som tydeliggjøringsfasen, eller utdypningsfasen. Fasens overordnede mål er å tydeliggjøre tilbyderens plan for leveransen og avklare om planen er egnet til å realisere prosjektmålene, samt å skape trygghet rundt at en ekte ekspert er valgt. Spesifikt innebærer dette at tilbyder definerer hva som er inkludert i prosjektomfanget, og hva som ikke er inkludert (Schaap, 2016; Rijt, Santema og Soilammi, 2016; Haukaas, 2020). I tillegg må tilbyder identifisere risikofaktorer som kan føre til avvik fra planen og hvordan disse risikoene skal reduseres. Her presiseres det at tilbyder likevel ikke overtar risikoen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I denne fasen kan oppdragsgiver også stille krav til ytterligere dokumentasjon fra tilbyder med den hensikt å underbygge at de faktisk er eksperten. Dette kommer til uttrykk ved å utarbeide prestasjonsindikatorer, ofte kalt måltall eller KPI, som underbygger oppdragsgivers prosjektmål (Högnason, 2018). KPI'ene benyttes for å avgjøre prosjektets suksess og om tilbyder har levert i henhold til planen som formidles i konkretiseringsfasen (Haukaas, 2020). Grovt sett kan konkretiseringsfasen deles i tre stadier; kick-off, selve konkretiseringsfasen og tildelingsmøtet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Kick-off samlingen, også kalt Project Start Up (PSU), er det første stadiet i konkretiseringsfasen og bør ha oppstart innen to uker etter prioriteringen av tilbud finner sted (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Samlingen har en varighet på en til to dager der personell fra både oppdragsgiver og tilbyder er til stede (Haukaas, 2020). På dette stadiet kan det være hensiktsmessig for oppdragsgiver å engasjere en BVP-rådgiver, i tilfelle det oppstår usikkerhet rundt hvordan fasen gjennomføres og hva som forventes av de ulike partene (Snippert, 2014). I tillegg kan det være hensiktsmessig å arrangere et formøte i regi av nevnte rådgiver, med den hensikt å forberede tilbyder på kick-off samlingen. Herunder gis en kort presisering av målet med konkretiseringsfasen, uten at oppdragsgiver er til stede. Her presiseres det at nevnte rådgiver ikke bør være et medlem av oppdragsgivers kjernegruppe, da det kan utløse en viss skepsis hos tilbyder dersom “... *han er en av dem*” (Rijt, Santema og Soilammi, 2016, s.65). Behovet for å arrangere et slikt formøte vil sannsynligvis reduseres over tid, da tilbyderne vil ha tilstrekkelig kunnskap til hva som forventes av dem (Haukaas, 2020).

Gjennom kick-off samlingen skal den presumptive leverandøren presentere en rekke dokumenter som skildrer deres plan for prosjektet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Disse dokumentene skal konstrueres med utgangspunkt i tilbyderens egen kompetanse og erfaringer, hvilket betyr at de skal utarbeides uten involvering fra oppdragsgiver eller andre interessenter (Haukaas 2020). Dokumentene skal bestå av et kortfattet sammendrag av tilbyders

konkretiseringsdokumenter, en risikostyringsplan, prosjektforutsetninger, ytelsesberegninger/målinger, en detaljert tidsplan for prosjektet, en milepælplan, mal for den ukentlige risikorapporten og en presentasjon som tar for seg hovedlinjene i tilbyders planer (Kashiwagi, 2019a).

Kashiwagi (2019a) understreker viktigheten av at kick-off samlingen kun skal benyttes til å adressere hovedlinjene i aktørens tilbud, i tillegg til de aller viktigste problemstillingene. Detaljene spares til selve konkretiseringsfasen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Likevel bør det under samlingen åpnes for at oppdragsgiver og prosjektets øvrige interessenter kan gi tilbakemeldinger. Herunder eksempelvis adressering av bekymringer, korrigerende justeringer eller oppklarende spørsmål med hensikt om å få økt innsikt i tilbyders plan og intensjon (Kashiwagi, 2019a). Dette betyr at tilbyders plan ikke trenger å være hundre prosent perfekt under samlingen, da tanken er at eventuelle endringer eller justeringer vil komme av seg selv underveis. Likevel er det viktig at endringene ikke medfører forflytning av oppgaver eller risiko, da dette anses som forhandlinger (Rijt, Santema og Soilammi, 2016; Haukaas, 2020).

I tillegg fremhever Snippert (2014) viktigheten av at formålet med konkretiseringsfasen spesifiseres og forstås helhetlig før man går videre til det neste stadiet i konkretiseringsfasen, da dette vil minimere sjansen for at problemer oppstår. Utover dette påpeker Rijt, Santema og Soilammi (2016) at det kan være hensiktsmessig å avholde en ny samling to uker etter kick-off. Tanken er at møtet skal benyttes aktivt til dialog mellom tilbyder og andre involverte aktører, slik at prosjektplanen kan perfektioneres. Hvilke aktører som skal involveres og når dialogen skal finne sted må avklares før kick-off samlingen avsluttes.

Selve konkretiseringsfasen er stadiet mellom kick-off samlingen og tildelingsmøtet, og innebærer at tilbyder utarbeider planen i detalj og forbereder prosjektarbeidet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I følge DFØ (2021b, avsnitt 14) har konkretiseringsfasen en varighet på typisk seks til åtte uker, der formålet er *“... å forbedre utførelsen av kontrakten slik at denne skjer så effektivt og konfliktfritt som mulig”*.

Hensikten med konkretiseringsfasen er å forutse prosjektet fra start til slutt, før man starter med gjennomføringen av prosjektet (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Tilbudet skal tydeliggjøres og begrunnes overfor oppdragsgiver, uten at forhandlinger finner sted. Her er det viktig at oppdragsgiver ikke styrer valget mot en teknisk løsning, men at den presumptive leverandøren



ansvarliggjøres for sine valg ved at det blir stilt kritiske spørsmål (Högnason, 2018). Oppdragsgiver skal altså påta seg en passiv rolle og primært fokusere på å prosessere informasjonen. I konkretiseringsfasen flyttes altså fokuset, som i foregående faser har vært rettet mot tilbyderens tidligere erfaringer og kompetanse, over til den faktiske prosjektløsningen (Storteboom, 2017).

Tildelingsmøtet, som er det siste stadiet i konkretiseringsfasen, er den formelle avslutningen av fasen. Dersom arbeidet som er gjort i konkretiseringsfasen tilfredsstillende for begge parter, tildeles tilbyder oppdraget og partene signerer kontrakt. Dersom man på den andre siden oppdager at tilbyder ikke tilfredsstillende oppdragsgivers forventninger, avsluttes fasen med nevnte aktør. Deretter henvender oppdragsgiver seg til den tilbyderen som ble rangert som nummer to i vurderingsfasen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

### **3.5.5 Gjennomføringsfasen**

Når partene har signert kontrakt, starter gjennomføringsfasen, også kalt utførelsesfasen. Dette er den siste fasen i BVP-prosessen, og det er først nå det virkelige arbeidet med prosjektet starter. I følge Kashiwagi (2016) er det essensielt at partene etterlever prinsippene innen BVP, også i gjennomføringsfasen. I gjennomføringsfasen skal oppdragstaker *“... realisere sine tilbudte prestasjoner, håndtere oppdragsgivers risiko i henhold til sitt tilbud, samt realisere eventuelle tilleggsverdier til prisen som er tilbudt”* (DFØ, 2021b, avsnitt 17).

En stor del av gjennomføringen innebærer at oppdragstaker kontinuerlig kontrollerer KPI-ene og overvåker risikofaktorene som ble presentert i konkretiseringsfasen. Ukentlige risikorapporter er et redskap for nettopp dette, og vil bidra til transparent kommunikasjon mellom partene gjennom prosessen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Ukentlige risikorapporter er en mekanisme rettet mot minimalisering og kontrollering av avvik. Hensikten med rapporteringen er å oppdatere oppdragsgiver ukentlig vedrørende prosjektets fremdrift, samt viktige endringer relatert til økonomi og risiko (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I tillegg bidrar rapporteringen til at oppdragsgiver får innblikk i hva som presteres. På denne måten opprettholdes den transparente kommunikasjonen og ansvarsfølelsen gjennom prosessen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Når risikorapporten er ferdigstilt skal rapporten oversendes til oppdragsgiver (Haukaas, 2020). Dersom oppdragstaker har rapportert avvik i

rapporten, vil oppdragsgiver evaluere iverksatte tiltak ved bruk av en poengskala. Skalaen innebærer normalt kun poengene 1, 5 og 10 (Kjeldsand, 2020). Der 1 tilsvarer at oppdragstaker ikke evnet å identifisere og håndtere hendelsen som inntraff, mens 10 er maksimal score og indikerer at vedkommende både behersket og reduserte effekten av hendelsen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Samlet utgjør disse poengene “... noe som omtales som *VOGTS*, som er et mål på oppdragsgivers tilfredshet” (Haukaas, 2020, s. 30).

Den ukentlige risikorapporten knytter enhver forsinkelse til en spesifikk milepæl og merarbeid til en hendelse som inntraff. Högnason (2018) understreker viktigheten av å inkludere og begrunne alle avvik i form av endring, forsinkelser og merarbeid, uavhengig om avvikene er positive eller negative. Ved å inkludere negative avvik, minimeres sannsynligheten for at oppdragstaker feilaktig anklages (Rijt, Santema og Soilammi, 2016; Haukaas, 2020). Dersom oppdragstaker i gjennomføringsfasen gjør alt de kan for å minimere risiko han ikke har innflytelse på, og risikoen likevel opptrer, vil oppdragsgiver være den ansvarlige part (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

## **Kapittel 4: Skaun brannstasjon**

Som nevnt innledningsvis, tar bacheloroppgaven utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon. Hensikten med dette kapittelet er å presentere bakgrunnen for prosjektet, og utdype sentrale deler av konkurransegrunnlaget som er av særlig relevans for å belyse problemstillingen. Herunder omtales prosjektets rammebetingelser og kravspesifikasjoner, i tillegg til materialet som ble benyttet under opplæringsmøtet som ble avholdt i forkant av prosjektets tilbudsfrist.

### **4.1 Bakgrunn for prosjektet**

Skaun brannstasjon er kommunens første BVP-prosjekt. Utgangspunktet for prosjektet var behovet for en ny brannstasjon, da den eksisterende brannstasjonen ikke tilfredstilte kravene om ren og skitten sone i brannstasjoner. Formålet med prosjektet er å sikre tilfredsstillende sikkerhet og beredskap for innbyggere og virksomheter i kommunen.

Kommunens interesse for BVP-metoden er et resultat av dialog med Prosjektutvikling Midt-Norge, som er et rådgivende ingeniørfirma som driver tverrfaglig rådgivning innenfor prosjekt- og byggeledelse. Firmaet startet med BVP-metoden sommeren 2016 og har siden den tid gjennomført flere BVP-prosjekter. Dette har resultert i bred kompetanse og firmaet har flere ansatte med sertifisering i BVP-metoden. Prosjektutvikling Midt-Norge bistår Skaun kommune ved gjennomføring av prosjektet som et rådgivende organ.

I dagens marked er det få entreprenører som har erfaring med BVP-metoden. Beslutningen om å benytte BVP på prosjektet var et resultat av flere faktorer. Kommunen ønsket å teste metoden på et mindre prosjekt, da de vurderer å benytte BVP på et større prosjekt i nær framtid. Hensikten med å teste metoden på et mindre prosjekt i forkant var at dersom bruk av metoden ikke skulle lykkes, var økonomisk tap for begge parter begrenset.

Hensikten med å benytte BVP begrunnes også med at Skaun brannstasjon kunne være et læringsprosjekt for både kommunen og bransjen. I 2017 kom det oppdaterte krav fra Arbeidstilsynet om ren og skitten sone i brannstasjoner, noe som har resultert i at brannstasjoner over hele landet må oppgraderes eller erstattes. BVP-metoden ble vurdert som godt egnet, da prosjektet består av et bygg av relativt enkel karakter. I tillegg hadde

leverandørmarkedet opparbeidet kunnskap og erfaring med brannstasjoner fra tidligere prosjekter. Dette valget ble gjort med bakgrunn i et av BVP-metodens grunnprinsipp, nemlig at ekspertrollen tildeles tilbyder. Utover dette var tidsaspektet en avgjørende faktor for valg av BVP, da metoden ble ansett å være mer effektiv uten at det går på bekostning av kvaliteten på sluttresultatet. Dette begrunnes også i kommunens økonomireglement, som presiserer at kommunens generelle krav til innkjøpsarbeidet innebærer at kommunens innkjøp “... skal være rasjonell og gi en effektiv utnyttelse av kommunens ressurser”. Her bemerkes det at reglementet i tillegg presiserer at kommunens innkjøp “... skal foretas etter konkurranseprinsippet, og valg av produkt/leverandør skal gjøres etter det mest økonomisk fordelaktige tilbud”. Per i dag har ikke kommunen en definert anskaffelsesstrategi, men begrunner valget av BVP med generell interesse for metoden.

#### **4.1.2 Pilotprosjekt i regi av DFØ**

Kommunens valg om å benytte BVP-metoden har resultert i deltakelse i et samlingsbasert pilotprosjekt i regi av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). DFØ er “... statens fagorgan for økonomistyring, gode beslutningsgrunnlag for statlige tiltak, organisering og ledelse i statene, samt for anskaffelser i offentlig sektor” (Om DFØ, u.å., avsnitt 1).

DFØ har definert en strategi som skal understøtte organisasjonens samfunnsoppdrag, som innebærer å bidra til “... effektiv ressursbruk i staten og til at staten når sine mål gjennom god styring, organisering, ledelse og gode beslutningsgrunnlag” (DFØs strategi, 2021, avsnitt 1). På bakgrunn av samfunnsoppdraget koordinerer DFØ pilotprosjekter for utprøving av BVP-metoden i Norge (DFØ, 2021a). Av intervju med Skaun kommune fremkommer det at hensikten med pilotprosjektet er å styrke byggebransjens kunnskap om BVP, i tillegg til å utvikle en læringsarena for aktuelle aktører. I et nettverk etablert av DFØ inviteres byggherrer som benytter BVP i sine prosjekter, til å dele sin kunnskap og erfaring med metoden.

## **4.2 Konkurransesgrunnlag**

Konkurransesgrunnlaget ble utarbeidet av kommunen i samarbeid med Prosjektutvikling Midt-Norge og bestod av tre deler; dokumentplan, konkurranseregler og oppdragsbeskrivelse. Dokumentplanen presenterer en overordnet oversikt over hvilke dokumenter som inngår i konkurransesgrunnlaget. Konkurransereglene bestod av regler og orientering om BVP-gjennomføringen med tilhørende vedlegg. Herunder ble det dedikert fire sider til teoretisk

beskrivelse av hva tilbudet skal bestå av og hvordan innholdet vurderes. Her er det verdt å bemerke at kommunen henviste til DFØs veileder i prestasjonsinnkjøp for videre innsikt i metoden. I videre delkapittel utypes sentrale deler av oppdragsbeskrivelsen og opplæringsmaterialet, som er av særlig relevans for problemstillingen.

#### **4.2.1 Rammebetingelser og prosjektmål**

Prosjektet hadde følgende rammebetingelser:

- Byggherrens budsjett makspris (BMP) for kontrakt totalentreprise: 33,0 mill. NOK eks. mva.
- Sluttfrist tidligst mulig, og senest 20.01.2022
- Prosjektets utforming og arkitektoniske uttrykk utføres iht. reguleringsplan
- Utforming og størrelse iht. krav stilt i romskjema

Det ble utarbeidet fire prosjektmål for å realisere leveransen og det ble besluttet å utarbeide delmål for å underbygge prosjektmålsettingene, herunder totalt åtte delmål.

#### **4.2.2 Kravspesifikasjoner/funksjonskrav**

Dokumentet som omhandler kravspesifikasjoner består av ni sider totalt, der spesifikasjonene i stor grad er formulert som funksjonsbeskrivelser. Kravspesifikasjonene i tillegg til areal- og funksjonsprogrammet anga hvilke prosjektspesifikke minimumskrav som var gjeldende for enkelte deler av prosjektet.

Innledningsvis i dokumentet presenteres bakgrunnen for prosjektet, herunder spesifiseres det at Skaun brannstasjon skal være et godt tilrettelagt bygg for å ivareta alle nødvendige funksjoner og være en god arbeidsarena for alle ansatte knyttet til bygget. I tillegg spesifiseres det at prosjektmålene synliggjør hva som er essensielt for at brannstasjonen skal oppnå både brukernes og Arbeidstilsynets samtykke.

Videre presiseres det at norske standarder skal benyttes ved prosjektering og utførelse, herunder defineres TEK17 som gjeldende byggeforskrift og NS 3420 gjeldende for anleggets utførelse og montasje. Utover dette ble det rettet oppmerksomhet på arbeidsmiljølovens forskrifter og veiledninger, lokale krav, samt krav og retningslinjer for å ivareta krav til brannstasjoner. Deretter adresseres det at byggeområdet har krevende grunnforhold med

forekomst av kvikkleire. Her har oppdragsgiver på forhånd gjort grunnundersøkelser og geotekniske vurderinger, som var vedlagt konkurransegrunnet.

Kravspesifikasjonene er videre inndelt etter bygningsdelstabellen i NS 3451. Som nevnt innledningsvis er spesifikasjonene i stor grad formulert som funksjonsbeskrivelser. Unntakene gjelder fast inventar der det er angitt produktspesifikasjoner. Her er det verdt å bemerke at det er spesifisert at entreprenør kan levere tilsvarende kvalitet.

#### **4.2.2.1 Areal- og funksjonsprogram**

For å sikre brukermedvirkning i prosjektet ble det utarbeidet et areal- og funksjonsprogram, som ble vedlagt konkurransegrunnet. For Skaun brannstasjon ble det vurdert nødvendig med et slikt vedlegg, da brannstasjonen betjener en samfunnskritisk funksjon. Planløsningen vil dermed være en essensiell del av prosjekteringen, nettopp for å legge til rette for optimal flyt gjennom bygget og sikre forhold relatert til helse, miljø og sikkerhet. Flyten gjennom bygget baseres på rask utrykning og daglig drift.

Areal- og funksjonsprogrammet er et dokument bestående av et skjema som er inndelt i fire deler; administrasjonsdel, ren sone, skitten sone og generelle arealer. Hovedfokuset er rettet mot delene som tar for seg ren og skitten sone i brannstasjonen, men skjemaet inneholder også beskrivelser for andre deler som omhandler opprettholdelse av beredskap. Skjemaet inneholder en beskrivelse av arealets funksjoner, som antall og størrelse per romtype, antall personer som skal kunne benytte seg av hvert enkelt rom, plassering av rommet i forhold til andre rom, hva rommet skal brukes til og krav til utforming og overflater. Utover dette presiseres inventar og utstyr som skal leveres av entreprenør, i tillegg til løst inventar og utstyr som skal leveres av byggherre, samt tekniske spesifikasjoner og andre behov som skal leveres av totalentreprenør.

Her er det verdt å bemerke at det presiseres at involvering av brukere må medregnes i forbindelse med detaljprosjektering, plassering av innredning m.m. Oppdragsgiver skal ha mulighet for gjennomgang og kostnadsfri korrigerende av endelig plassering av elektriske punkter, belysningsanlegg og teknisk utstyr m.m.

#### **4.2.3 Opplæringsmøtet**

Opplæringsmøtet ble avholdt som en digital konferanse den 06. august 2020, der formålet var å gi deltakerne en innføring i BVP-metoden. Ved oppstart av møtet ble det opprettet et

mentimeter for å legge til rette for dialog med deltakerne. Opplæringsmaterialet ble lastet opp på prosjekthotellet i etterkant.

Innledningsvis ble det avholdt en kort presentasjon av Skaun kommune, prosjektets nøkkelpersoner og bakgrunnen for prosjektet. Deretter ble utfordringer i byggebransjen belyst, med fokus på den synkende produktiviteten innad i bransjen. I tillegg ble trenden med budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå i prosjekter belyst. Videre ble hensikten med metoden presentert, hvordan metoden kan bidra til å løse tidligere nevnte utfordringer og metodens grunnprinsipper. Utover dette presenteres fordeler og ulemper med BVP som konkurranse- og gjennomføringsmodell. De presenterte fordelene og ulempene fra opplæringsmaterialet er gjengitt i tabell 9.

Fordeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redusert ressursbruk for leverandør og oppdragsgiver</li> <li>- Evaluering av tilbudene etter BVP metoden er enklere og har et riktigere fokus</li> <li>- Oppdragsgivere har bedre kontroll på prosjektets kostnader</li> <li>- Får inn riktig ekspertise i prosjektet - gjør prosjektet enklere å følge opp</li> <li>- Færre konflikter å håndtere, særlig i byggefasen</li> <li>- Bruker mindre tid til oppfølging. Det meste er avklart</li> <li>- Tydelige mål gjør prosjektoppfølgning enklere</li> <li>- Tar tidstyvene i anbudsprosessen</li> <li>- Prosjektet levert på dato og til budsjett</li> <li>- Lavere konfliktnivå, bedre kvalitet ved overtakelse</li> <li>- Får mer innovasjon i prosjektet, bedre løsninger</li> <li>- Behøver færre til å følge opp prosjektet</li> </ul>
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisk løsning vil ikke fremkomme før i konkretiseringsfasen</li> <li>- Priser for tilleggsverdier og korrigerende tiltak som fremgår av tilbudet kan ikke forhandles</li> <li>- Risikerer å gjennomføre konkretiseringsfasen på nytt</li> </ul>

Tabell 9: Presenterte fordeler og ulemper i opplæringsmaterialet

Presentasjonen inneholder videre en teoretisk gjennomgang av hvordan et BVP-tilbud utformes med bruk av dominant informasjon og hvordan tilbudet evalueres av oppdragsgiver. Denne delen av opplæringen avsluttes med eksempel på hvordan tilbyderne rangeres. Deretter blir konkretiseringsfasen presentert på et overordnet nivå, herunder inkluderes hva som inngår i

fasen og i hvilken rekkefølge de ulike aktivitetene foregår. Opplæringsmaterialet avsluttes med tips til tilbydere. Herunder vektlegges hvilke punkter entreprenør bør legge vekt på ved utforming av tilbud og under intervju. Her er det verdt å bemerke at intervjuprosessen ikke blir gjennomgått i detalj.



## **Kapittel 5: Resultater**

I dette kapitlet presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Dette danner grunnlaget for diskusjonskapitlet. Etter en tematisk analyse av resultatene var det spesielt fire tema som var gjentakende; forholdet mellom byggherre og entreprenør, valg av prosjekt i kombinasjon med valg av BVP, entreprenørs opplevelse av metoden og utfordringer knyttet til utforming av tilbud. Hvert tema presenteres enkeltvis, der resultatene fra analysen presenteres på generelt grunnlag for å sikre deltakernes anonymitet.

### **5.1 Forholdet mellom byggherre og entreprenør**

I samtlige intervju ble det adressert utfordringer knyttet til forholdet mellom byggherre og entreprenør generelt i bransjen. Flere intervjuobjekter beskriver at forholdet oppleves som en slags maktkamp, der begge parter i stor grad er opptatt av å beskytte egne interesser. Det understrekes at nettopp dette ofte fører til konflikt mellom partene. Et ubalansert forhold mellom partene trekkes frem som en utfordring når det kommer til implementering av nye metoder, herunder BVP.

Informantene eksemplifiserer ubalansert forhold i denne sammenhengen med en opplevelse av at byggherre opplever prosjektet mer suksessfullt dersom entreprenør går i minus med tanke på fortjeneste. På den andre siden opplever entreprenør prosjektet mer suksessfullt dersom byggherres budsjett overskrides. Dette begrunnes med at entreprenører prøver å sørge for egen margin, da målet til entreprenør ofte innebærer å utforme løsningen slik at det koster minst mulig og at byggherre skal bli tilstrekkelig fornøyd.

I sammenheng med prosjektet Skaun brannstasjon kommer denne konflikten tydelig frem ved risikovurderingen i et av de mottatte tilbudene. Dette kommer til uttrykk ved at den høyeste rangerte risikoen i BVP-tilbudet nettopp var “konflikt mellom entreprenør og byggherre”. Denne risikoen ble vurdert mer kritisk for byggherre enn forhold ved selve prosjekteringen og gjennomføringen. Herunder vektlegges det at forholdet mellom byggherre og entreprenør stort sett er av god karakter, men at forholdet bærer preg av gjensidig avhengighet av god kjemi mellom partene. Likevel trekkes det frem at uenigheter rundt tidsbruk og økonomi ofte kan medføre konflikt. Entreprenøren ønsket å ha en konstruktiv prosess rundt potensielle konflikter som kan oppstå, derfor ble nettopp dette forholdet høyest rangert i risikovurderingen.

Flere resultater fra spørreundersøkelsen peker på at entreprenør opplever at implementering av BVP, og nye metoder generelt, anses å være mer fordelaktig for byggherre. Det stilles spørsmål til hvorfor man skal endre anskaffelsesprosesser som allerede fungerer godt for begge parter. Flere av resultatene viser at mange aktører er positive til BVP-metoden, men beskriver bransjen som seig og konservativ. Og flere etterspør et større antall suksesshistorier ved bruk av BVP, før de selv ønsker å begi seg ut på metoden.

## **5.2 Valg av prosjekt**

Et annet sentralt tema var valg av prosjekt i kombinasjon med valg av BVP. Av intervjuene fremkommer det at forholdet mellom investeringskostnad og størrelsen på prosjektet vektlegges som en årsak til at få entreprenører leverte tilbud på prosjektet. Dette understrekes av samtlige svar på spørreundersøkelsen. Med investeringskostnad menes kostnader knyttet til opplæring i BVP-metoden. Under intervju trekkes det frem at Skaun brannstasjon var et mindre prosjekt og at det derfor eksisterte mindre marginer fra entreprenørs ståsted. Med marginer menes det overskuddet entreprenørene sitter igjen med etter overlevering av prosjektet. Overskuddet ligger typisk på 3-5% av den totale prisen. Prosjektet Skaun brannstasjon hadde en makspris på 33 millioner kroner, derav ville entreprenør ha endt opp med mindre fortjeneste sammenlignet med større prosjekter.

Opplæring av ny metode vil ofte innebære merkostnader for entreprenør. Flere av informantene mener at dette er tilleggskostnader, som ikke nødvendigvis kan forsvares opp mot kostnadene knyttet til utforming av tilbud og sannsynligheten for å vinne konkurransen. Her menes det at kostnadene ved opplæring av nye metoder påvirker motivasjonen for å sette seg inn i BVP-metoden i forkant av prosjekter. Flere begrunner dette med at entreprenører i stor grad foretrekker metoder de allerede er kjent med, da dette innebærer mindre tid- og ressursbruk fra deres ståsted. Her understrekes det igjen at entreprenør tjener for lite på små prosjekter, og at de derav potensielt vil miste interesse for små BVP-prosjekter, rett og slett grunnet valg av metode i kombinasjon med størrelse på prosjektet. Sistnevnte understrekes av samtlige informanter.

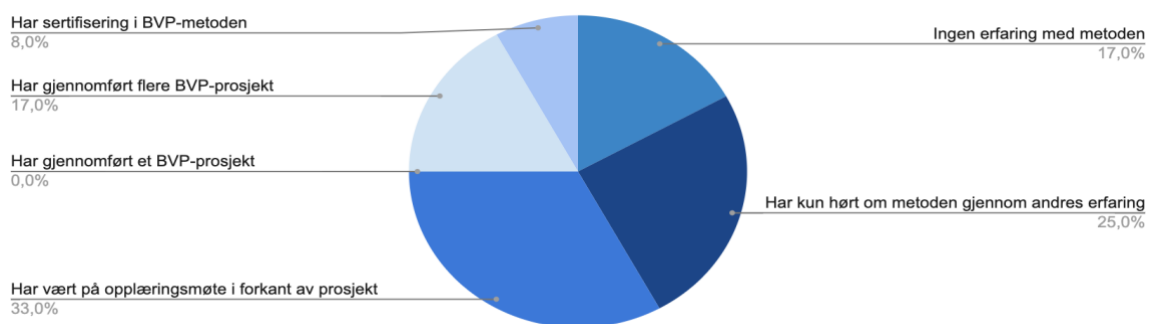
Under intervju ble graden av frihet og kompleksitet i prosjektet også vektlagt i stor grad. Herunder ble det trukket fram at markedet ønsker en tydeligere vurdering i forhold til hvor godt

prosjekter faktisk egner seg for BVP. Flere av informantene anser BVP som feil metode for dette prosjektet, grunnet type prosjekt. Dette på bakgrunn av at brannstasjoner blir sett på som spesielle prosjekt. Flere av intervjuobjektene understreker at BVP egner seg for større og mer komplekse prosjekter, der man trenger betydelig erfaring for å kunne gjennomføre. Utover dette uttaler flere informanter at troen på BVP varierer veldig med kompleksiteten til bygget, der uttalelsen begrunnes med metodens nødvendighet for akkurat dette prosjektet.

Av intervjuene fremkommer det også flere generelle tilbakemeldinger når det kommer til kommunale prosjekter og bruk av BVP. Disse innebærer kommentarer angående bruk av kravspesifikasjoner i kombinasjon med BVP-metoden, som knyttes opp mot graden av frihet og entreprenørs mulighet til å påvirke prosjektresultatet. Utover dette legges det vekt på grad av brukermedvirkning for å sikre suksessfulle prosjekter. Her stilles det spørsmål til hvordan kommunene kan løse dette i kombinasjon med bruk av BVP. I forbindelse med prosjektet Skaun brannstasjon, stilte flere av informantene spørsmål til hvordan brukermedvirkning hensyntas når entreprenør i stor grad skal utforme løsning på egen hånd.

### 5.3 Kunnskap om BVP

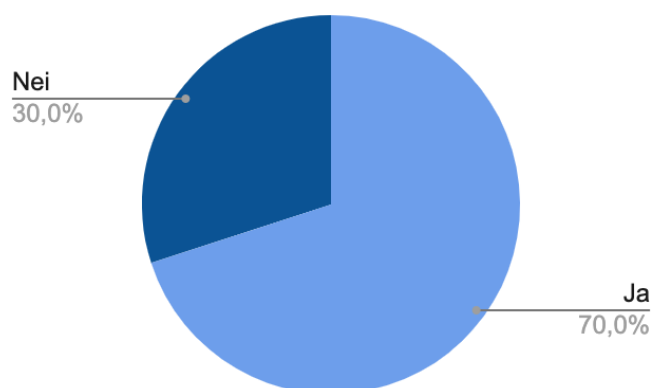
Entreprenørs kunnskap om BVP-metoden var også et gjennomgående tema. Resultatet av spørreundersøkelsen viser at de som meldte interesse for prosjektet Skaun brannstasjon har varierende kompetanse om BVP-metoden, disse resultatene er fremstilt i figur 2. Flertallet har lite til ingen erfaring med metoden, da de kun har vært på opplæringsmøte i forkant av BVP-prosjekter. Videre ser man at 25% av deltakerne kun har hørt om metoden gjennom andres erfaringer. Det er verdt å bemerke at 17% har gjennomført flere BVP-prosjekter og at 17% ikke har erfaring med metoden. Ingen av deltakerne hadde gjennomført kun et BVP-prosjekt. Kun 8% har BVP-sertifisering.



Figur 2: Deltakeres erfaring med BVP-metoden

Videre i spørreundersøkelsen kommer det frem at deltakerne med lite erfaring med metoden anså egen kompetanse som en avgjørende faktor i beslutningen om å ikke levere tilbud på prosjektet. På den andre siden anså ikke deltakerne som har mye erfaring med metoden, egen kompetanse som avgjørende faktor i beslutningen om å ikke levere tilbud.

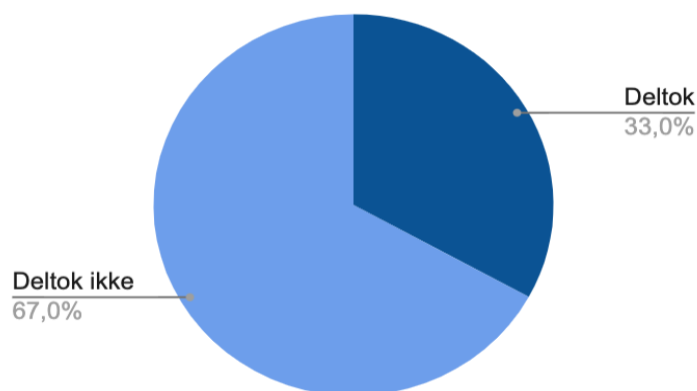
Av resultatene fra intervju og spørreundersøkelse fremkommer det at forståelse for metoden i sin helhet er en sentral utfordring og at en stor andel av deltakerne opplever metoden som utfordrende. Figur 3 illustrerer resultatet fra spørreundersøkelsen, som viser at 70% av deltakerne opplever BVP-metoden som utfordrende. Flere intervjuobjekter opplever metoden som diffus og vanskelig å forstå. I tillegg påpekes det at inntrykket av metoden i stor grad baserer seg på fordeler for byggherre og at entreprenør ikke ser det fulle potensialet med metoden fra eget ståsted. Resultatene peker på at entreprenørene ikke ser hensikten med å prioritere BVP-metoden over andre konkurranse- og gjennomføringsmodeller, da en ikke ser gevinsten av BVP sammenlignet med eksempelvis totalentreprise med samspill, pris- og designkonkurranse eller konseptkonkurranse.



Figur 3: Deltakernes respons på om BVP-metoden oppleves utfordrende

Flere intervjuobjekter trekker frem brukermedvirkning i forbindelse med BVP-metoden. Her legges det vekt på i hvilken grad metoden legger til rette for å hensynta brukernes behov når entreprenør får ekspertrollen. Utover dette pekes det på at BVP-metoden oppleves som en svært låst metode og at man derfor ikke gir rom for forbedring i form av brukermedvirkning. Det stilles derfor spørsmål til hvordan man løser det dersom det oppstår endringer underveis i prosessen. I tillegg stilles det spørsmål fra flere intervjuobjekter om hvordan metoden fungerer i praksis og hvordan metoden som en helhet faktisk gjennomføres.

Et sentralt moment innenfor entreprenørs kompetanse om BVP-metoden er opplæringsmøtet. Av spørreundersøkelsens deltakere var det kun 33% som deltok på opplæringsmøtet som ble avholdt i forkant av prosjektet, dette er illustrert i figur 4. Samtlige av disse deltakerne opplevde opplæringen lite tilstrekkelig.



Figur 4: Deltakelse på opplæringsmøte

Ved intervju fremkommer det at opplæringen opplevdes mer som en introduksjon til metoden og at entreprenør i stor grad måtte lære metoden på egen hånd. 20% av deltakerne svarte at de sannsynligvis ville ha levert tilbud på prosjektet dersom opplæringen hadde vært lagt opp annerledes på noen områder. Samtlige intervjuobjekter savner grundigere opplæring i metoden som en helhet, med spesielt fokus på utarbeiding av BVP-tilbud og hvordan konkretiseringsfasen egentlig skal foregå. Dette samsvarer med responsen fra spørreundersøkelsen, der utforming av tilbud og konkretiseringsfasen stikker seg ut blant utfordringene entreprenører opplever med BVP-metoden. Utfordringene rundt utforming av tilbud presenteres videre i kapittel 5.4.

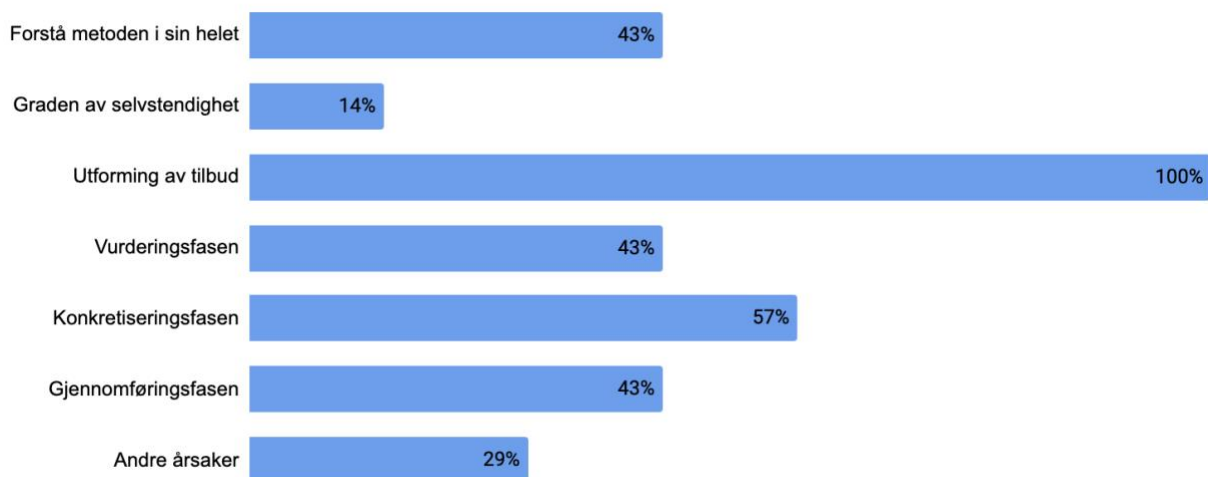
Av spørreundersøkelsen fremkommer det at det er lite villighet blant entreprenører til å investere i kunnskap om metoden på egen hånd. Dette begrunnes med at BVP sannsynligvis vil føre til økte kostnader for entreprenør og at denne type anbudsform favoriserer foretak som har store ressurser. Noen av de mindre entreprenørene opplever derfor BVP-metoden som ekskluderende. Herunder trekkes det frem at ressurser og kompetanse ikke nødvendigvis alltid henger sammen, og at metoden derfor kan virke mot sin hensikt.

Utover dette fremkommer det at jo større entreprenøren er, jo større er sannsynligheten for at de har intern erfaring som kan benyttes. Dette opplever av mindre entreprenører som en

urettferdig konkurransefordel i lys av BVP, da de anser sannsynligheten for å vinne konkurransen svært liten dersom de ikke har lignende prosjekter å vise til. Av resultatene fra undersøkelsen fremkommer det at ingen av deltakere vurderte å benytte ekstern BVP-konsulent i forbindelse med prosjektet Skaun brannstasjon, til tross for manglende intern kompetanse om metoden. Samtlige begrunner dette med prosjektets størrelse og investeringskostnad som omtales i kapittel 5.1.

## 5.4 Utforming av tilbud og intervjuprosessen

Det siste temaet handler om utfordringer knyttet til utforming av tilbud og intervjuprosessen. Figur 5 illustrerer hvilke utfordringer deltakerne opplever med metoden. Her ser man at samtlige deltakere i spørreundersøkelsen uttrykker at utforming av tilbud oppleves mest utfordrende med BVP-metoden. Deltakerne som i tillegg oppga andre årsaker, spesifiserer at dette handler om mangel på kunnskap om og erfaring med metoden, i tillegg til utfordringer knyttet til intervjuprosessen.



Figur 5: Deltakernes respons om utfordringer med BVP-metoden

Av intervju fremkommer det at entreprenør opplever at de er nødt til å utarbeide tegninger for prosjektet for å være i stand til å beregne tilbudspris med minst mulig usikkerhet og for at de skal føle seg trygge på at de kan levere til den prisen de oppgir. Det er verdt å bemerke at begge entreprenørene som leverte tilbud, utformet tegninger i forkant av tildeling av kontrakt. Denne beslutningen begrunnes med usikkerheten knyttet til leveranse innenfor makspris. Usikkerheten som her trekkes frem, handler om å gi prisoverslag på prosjektet uten å vite eksakt hva de regner prisen ut fra. I forbindelse med Skaun brannstasjon påpeker flere intervjuobjekter

vanskeligheten med å se for seg utformingen av prosjektet, da de opplever at det forelå ganske spesifikke ønsker fra byggherre i kravspesifikasjonene. I tillegg oppleves det utfordrende å kvalitetssikre innholdet i tilbudet. Flere av deltakerne i spørreundersøkelsen og intervjuene etterspør skisser som vedlegg til konkurransegrunnlaget. Etterspørselen begrunnes med eksempler hvor dette er blitt gjort tidligere i forbindelse med BVP-prosjekter i Norge.

Videre påpekes det at den skriftlige formuleringen av tilbudet oppleves utfordrende. Dette begrunnes med at tilbudet kun skal bestå av seks sider, der deltakerne tradisjonelt utarbeider tilbud av mye større skala. Utover dette pekes det på at entreprenørene som regel ikke har eksisterende rutiner på tilbakemeldinger i form av måltall. Som følge av dette innebærer det at det krever en del arbeid i forkant av entreprenør, slik at de er i stand til å underbygge prestasjonsbegrunnelsen i best mulig grad. Dette medfører at entreprenør må ta kontakt med byggherrer fra tidligere prosjekter for å få en tallfestet tilbakemelding, samtidig som man må konsultere med ulike rådgivere for å underbygge at løsninger man presenterer i tilbudet er realistisk å gjennomføre. Intervjuobjektene beskriver dette som svært ressurskrevende.

Utover dette trekkes risikovurderingen frem som svært utfordrende av flere informanter. Dette begrunnes med at konkurransegrunnlaget presiserer at man skal oppgi risikoer som ikke er kjent for byggherre, som egentlig kjenner prosjektet bedre enn entreprenør. Flere informanter opplever stor usikkerhet i forhold til hva som forventes i risikovurderingen. Her utdypes det usikkerhet knyttet til hva som skal inkluderes, da flere har en opplevelse av at byggherre allerede sitter på svaret. Det stilles spørsmål til om entreprenør skal inkludere risikoer som allerede er definert i konkurransegrunnlaget av byggherre selv.

Generelt blir det presentert at det er stor usikkerhet knyttet til hva som anses som et godt og gjennomarbeidet tilbud. Her trekkes det frem at totalentreprise oppleves mer håndfast sammenlignet med BVP, og at denne konkurranse- og gjennomføringsmodellen derfor ofte foretrekkes blant entreprenører.

Avslutningsvis trekkes det frem utfordringer knyttet til intervjuprosessen. Resultatene viser at intervjuprosessen oppleves utfordrende og noe ubehagelig, da det er en situasjon deltakerne ikke er vant med. Dette begrunnes med usikkerhet knyttet til hvilke spørsmål som vil bli stilt og hva som forventes av entreprenørs nøkkelpersonell. Videre stilles det spørsmål til hvorfor

man eksempelvis skal inkludere arkitekt blant nøkkelpersonellet, da vedkommende kun skal tegne prosjektløsningen.



## Kapittel 6: Diskusjon

I dette kapittelet vil bacheloroppgavens problemstilling belyses ved å diskutere sentrale utfordringer knyttet til å skape engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene presenterer utfordringer som oppdragsgiver kan påvirke både direkte og indirekte, og danner grunnlaget for hvilke drøftingspunkter som belyses. Etter en tematisk analyse av resultatene var det spesielt fire tema som ble trekt frem; forholdet mellom byggherre og entreprenør, valg av prosjekt i kombinasjon med valg av BVP, kunnskap om BVP-metoden og utfordringer knyttet til utforming av tilbud og intervjuprosessen. Hvert tema vil adresseres enkeltvis, der resultatene vil sees i lys av både faglitteraturen og konkurransegrunnlaget for Skaun brannstasjon.

### 6.1 Forholdet mellom byggherre og entreprenør

Resultatene som presenteres i kapittel 5.1, antyder at motivasjonen blant entreprenører, ofte bærer preg av utfordringer knyttet til et ubalansert forhold mellom partene. Dette medfører at entreprenører ofte er kritiske til nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller, som videre kan påvirke interessen for BVP-metoden. Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene gir en indikasjon på at forholdet mellom byggherre og entreprenør bærer preg av manglende tillit mellom partene og at konfliktene ofte er relatert til tidsbruk og økonomi.

Av intervju fremkommer det videre at forholdet mellom byggherre og entreprenør ofte kan beskrives som en slags maktkamp, der begge parter i stor grad er opptatt av å beskytte egen interesse. Welde *et al.* (2018) understreker at personlighet og kjemi mellom partenes nøkkelpersonell er avgjørende for partenes evne og vilje til samarbeid gjennom prosessen. Videre peker Engen & Sætha (2020) på at hvert enkelt prosjekt innebærer en unik sammensetning av flere faktorer, og at nettopp dette kan medføre uenigheter og misforståelser rundt hva som er avtalt mellom partene. Opplevelsen som deltakerne sitter med, er altså ikke veldig ulik den generelle beskrivelsen av trenden i bransjen.

Videre kan utfordringer knyttet til et ubalansert forhold mellom partene knyttes til en negativ trend med manglende tillit mellom byggherre og entreprenør. Dette er uheldig, da prinsippet med gjensidig tillit mellom partene vurderes som den største suksessfaktoren for å sikre vellykkede prosjekter (Kashiwagi, 2016). Tilliten kan ansees å omhandle i hvilken grad partene

innfrir forventningene knyttet til hvilke roller de er tildelt i prosjektet. Engen og Sætha (2020, s.14) trekker frem en generell trend som innebærer at “... byggherre inngår kontrakter til tross for at det foreligger uavklarte forhold”, hvilket kan være en potensiell kilde til konflikt mellom partene.

I forbindelse med Skaun brannstasjon kommer denne utfordringen til uttrykk i risikovurderingen ved et av tilbudene de mottok, der entreprenør hadde rangert konflikt mellom entreprenør og byggherre høyest. Denne risikoen ble altså vurdert mer kritisk for byggherre, enn forhold ved selve prosjekteringen og gjennomføringen. Entreprenør begrunner rangeringen med at de ønsket å ha en konstruktiv prosess rundt potensielle konflikter som kan oppstå. Som videre begrunnes med at forholdet ofte avhenger av god kjemi mellom partene, hvilket man ikke har garanti for. Dette gir en indikasjon på at entreprenør ønsker å legge til rette for bedre forhold mellom partene, hvilket er en god forutsetning for implementering av BVP-metoden.

Et av BVP-metodens grunnprinsipper er fokuset på at tilbyder skal identifisere og redusere risikofaktorer som kan oppstå under prosjektet. Herunder skilles det mellom interne og eksterne risikofaktorer, hvilket bidrar til å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom entreprenør og byggherre (Rijt, Santema og Soilammi, 2016), som igjen kan ha positiv innvirkning på forholdet mellom partene. Likevel er det uheldig at entreprenør opplever at de er nødt til å definere forholdet mellom partene mer kritisk enn selve prosjektering og gjennomføring.

Implementering av nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller er både tid- og ressurskrevende. Herunder stiller flere intervjuobjekter spørsmål til hvorfor man skal endre anskaffelsesprosesser som allerede fungerer godt for begge parter. Samtidig ser man at byggebransjen generelt bærer preg av utfordringer knyttet til synkende produktivitet, budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå (Todsén, 2018). Det kan derfor argumenteres for at dagens anskaffelsesprosesser har rom for optimalisering.

Høyt konfliktnivå i prosjekter kan sees i lys av et ubalansert forhold mellom byggherre og entreprenør. Konfliktnivået kan ofte relateres til uenighet vedrørende kostnader forbundet med endringer i prosjektgjennomføring, og hva som faktisk inngår i kontrakten (Engen og Sætha, 2020). Welde *et al.* (2018) trekker frem konfliktsituasjonen i bransjen som en bidragsytende faktor til dårligere ressursutnyttelse, hvilket medfører utfordringer knyttet til uforutsigbar kostnadsstyring i prosjekter. I følge DFØ (2021b) er BVP en metode for anskaffelse og

prosjektstyring, der hensikten er å redusere risiko, oppnå bedre måloppnåelse, samt å få bedre forutsigbarhet for fremdrift, kostnader og kvalitet. BVP kan derfor ansees som løsningen på flere av disse utfordringene.

I tillegg fremkommer det av resultatene en bekymring knyttet til at entreprenør ofte opplever nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller som mer fordelaktig for byggherre. Nye modeller introduserer endring i ansvarsfordeling, og flere av deltakerne opplever at byggherre generelt ønsker at entreprenør påtar seg mest mulig av risikoen ved prosjektet. Dalsegg og Lidsheim (2019) påpeker at offentlig sektors fokus på laveste pris, samtidig som at risikoen i prosjekter i større grad overføres til leverandør, gjør det vanskelig for bransjen å bryte ut av den negative spiralen.

For å bidra til å skape mer motivasjon blant entreprenører ved fremtidige BVP-prosjekt, vil det være viktig at oppdragsgiver tydeliggjør hvorfor man velger å benytte BVP på prosjektet. Herunder er det essensielt at oppdragsgiver understreker at man ønsker et prosjekt som er *vinn-vinn* for begge parter (Kashiwagi, 2016), og i tillegg legger vekt på hvordan BVP kan bidra til å løse utfordringer som oppleves av partene. Her vil det være essensielt å kommunisere hvordan BVP-metoden håndterer ansvarsfordeling og risiko i prosjektet. Utover dette vil det være svært viktig at oppdragsgiver bidrar med å tilrettelegge for gjensidig tillit mellom partene, hvilket vil innebære å ha fokus på åpenhet og transparent kommunikasjon gjennom hele prosessen.

Per i dag er det i hovedsak offentlige byggherrer som har gjennomført BVP-prosjekter. Dette kan være et resultat av at DFØ, som er en pådriver for metoden, er et statlig organ. Interessen for BVP kan sees i sammenheng med DFØs samfunnsoppdrag, som blant annet skal bidra til effektiv ressursbruk i staten (*DFØs strategi*, 2021). Ifølge Dalsegg og Lidsheim (2019) har offentlig sektor et ansvar for å akselerere utviklingen i bransjen gjennom å fokusere på kvalitet og bærekraftige løsninger, til fordel for pris. Med bakgrunn i dette kan BVP-metoden ansees å være godt egnet for å oppnå ønsket effekt av samfunnsoppdraget.

Av intervju fremkommer det at opplevelsen av BVP-metoden i Norge, bærer preg av at metoden ikke har blitt gjennomført slik den er beskrevet i faglitteraturen. Dette begrunnes med at BVP-prosjekter har blitt gjennomført på svært ulike måter, der eksempelvis byggherre kun har benyttet momenter ved metoden. I følge Kashiwagi (2016) er det essensielt at partene etterlever prinsippene innen BVP gjennom hele prosessen, dersom man ønsker full gevinst av

metoden. Dalsegg og Lidsheim (2019) understreker at det er først når bransjen virkelig får anledning til å benytte sin kompetanse, at kompetansen faktisk kan videreutvikles. Dersom byggherre kun benytter momenter ved metoden kan en konsekvens være økt skepsis rundt BVP i markedet, da det kan oppleves at byggherre kun bruker momenter ved metoden som er fordelaktig fra deres ståsted. Dette kan igjen resultere i at byggherre sender uønskede signaler om usikkerhet rundt BVP-metoden. Videre kan dette sees i lys av Skaun kommunes utfordringer med få innleverte tilbud, da bransjens tidligere opplevelser vil påvirke interessen for BVP.

Kommunes ønske om å teste BVP-metoden på et mindre prosjekt er ikke i strid med metoden, slik den beskrives i faglitteraturen. Likevel kan tanken om å begrense økonomisk tap for begge parter, sees i lys av at partene ønsker å sørge for egne interesser. En konsekvens av dette kan være at man risikerer å sende signaler til markedet om at byggherre er usikker på metoden.

Et mulig tiltak for å skape mer engasjement blant entreprenørene ved fremtidige BVP-prosjekter, vil være at oppdragsgiver etterlever metodens prinsipper gjennom hele prosessen. Ved å etterleve prinsippene vil oppdragsgiver kunne minimere risikoen om å sende signaler om at byggherre er usikker på metoden, og dermed kunne bidra til å skape trygghet rundt metoden blant entreprenører. Utover dette vil oppdragsgiver kunne bidra til å skape mer engasjement blant entreprenører ved å gjøre en grundig vurdering vedrørende hvilke prosjekt som vil ha størst gevinst ved bruk av BVP. Dette utdypes i påfølgende delkapittel.

Det er verdt å bemerke at de presenterte utfordringene representerer en større utfordring som bransjen i sin helhet bærer preg av. Av litteratursøket i forbindelse med bacheloroppgaven framkommer det at bransjen generelt har iverksatt flere tiltak for å motvirke trenden med høyt konfliktnivå i prosjekter. Dette gir en indikasjon på at det eksisterer et felles ønske om å forbedre dagens situasjon, og er svært lovende for fremtidige prosjekter og for satsning på BVP-metoden. Likevel vil ikke BVP kunne løse utfordringene ene og alene. Selv om oppdragsgivere legger til rette for å skape mer engasjement blant entreprenører ved fremtidige BVP-prosjekter, vil omstillingen kreve en tidkrevende endringskultur og kan ikke løses av én aktør alene. Det vil derfor være essensielt at oppdragsgiver hensyntar de presenterte utfordringene ved konkurranseutsetting av BVP-metoden. Likevel vil de presenterte tiltakene være tilstrekkelig for å bidra til å gi entreprenører et insentiv til å delta på BVP-konkurranser.

## 6.2 Valg av prosjekt

Som nevnt tidligere er det viktig at oppdragsgivere gjør en grundig vurdering av hvilke prosjekt som skal gjennomføres etter BVP-metoden. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en tydelig sammenheng mellom entreprenørenes motivasjon for BVP-metoden, og hvilke prosjekter oppdragsgivere velger å benytte metoden på. Av resultatene som presenteres i delkapittel 5.2, er det spesielt to aspekter som trekkes frem blant informantene. Spesifikt innebærer uttalelsene det økonomiske aspektet fra entreprenørs ståsted, og grad av frihet og kompleksitet i prosjektet. Ved vurdering av prosjektets egnethet for BVP-metoden vil det derfor være viktig at oppdragsgiver hensyntar disse aspektene.

Det økonomiske aspektet knyttes til forholdet mellom entreprenørens investeringskostnad og størrelse på prosjektet. Spesifikt menes kostnader knyttet til opplæring av ny metode og utforming av tilbud. Av intervjuene fremkommer det at investeringskostnaden knyttet til opplæring av ny metode ikke kunne rettferdiggjøres på bakgrunn av størrelsen på prosjektet Skaun brannstasjon. Rijt, Santema og Soilammi (2016) understreker at gevinsten med BVP øker i takt med prosjektets størrelse og kompleksitet. Skaun brannstasjon hadde en makspris på kr 33 000 000 ekskl. mva, og ble derfor ansett å være et prosjekt av relativ liten størrelse. I følge DFØ (2021b) kan prosjekter av mindre størrelse også ha gevinst ved bruk av BVP. Dette forutsetter imidlertid at både oppdragsgiver og tilbyder har ressurser til både å sette seg inn i metoden og benytte seg av mentor.

Figur 2 i delkapittel 5.3, viser at 75% av spørreundersøkelsens deltakere ikke hadde gjennomført et BVP-prosjekt tidligere. Hvilket betyr at dersom de skulle delta i konkurransen, ville de vært nødt til å investere både tid og penger i opplæring av metoden. Flere av informantene uttaler at de verken hadde motivasjon eller økonomi til å sette seg inn i metoden grunnet prosjektets makspris. Nettopp dette kan ha påvirket antall tilbud Skaun kommune mottok på prosjektet, og gir videre en indikasjon om at de potensielle tilbyderne ikke hadde ressurser til å bruke på opplæring eller ekstern mentor. Dette kan igjen sees i lys av at entreprenørene er avhengige av å tjene penger på prosjekter, der marginen typisk ligger på 3-5% av den totale prisen. Antall innleverte tilbud kan derfor være et resultat av at aktørene foretok en helhetlig økonomisk risikovurdering, der investeringskostnaden ble vurdert å være for stor i forhold til inntjeningspotensialet. Dette ansees å være en naturlig konsekvens av prosjektets størrelse i kombinasjon med manglende intern kompetanse hos entreprenørene.

Som nevnt i delkapittel 4.1, er Skaun brannstasjon kommunens første BVP-prosjekt. Beslutningen om å benytte BVP på prosjektet var et resultat av flere faktorer. Kommunen trekker her frem at hensikten med å benytte metoden var utprøving i forkant av et potensielt større BVP-prosjekt. Samtidig var tanken at Skaun brannstasjon kunne være et læringsprosjekt for både kommunen og bransjen. Dette begrunnes med at det i 2017 ble stilt oppdaterte krav om ren og skitten sone i brannstasjoner, noe som har resultert i at brannstasjoner over hele landet har vært nødt til å oppgraderes eller erstattes. Kommunen var derfor av oppfatning at markedet hadde opparbeidet tilstrekkelig med kunnskap og erfaring med brannstasjoner fra tidligere prosjekter.

Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene gir en tydelig indikasjon på at kommunen ikke oppnådde ønsket effekt i markedet. Resultatene viser og en tydelig trend om at entreprenørenes motivasjon til å sette seg inn i nye metoder, i stor grad avhenger av inntjeningspotensialet i prosjektene. I dagens marked er det få BVP-prosjekt som gjennomføres, noe som medfører at entreprenørene potensielt risikerer at investeringskostnaden ikke vil gi videre utbytte. De færreste entreprenører har økonomi til å påta seg en slik kostnad uten sikkerhet om at investeringen vil gi et konkurransefortrinn ved fremtidige prosjekter. Dette begrunnes med at entreprenører av ulik størrelse, vil ha varierende forutsetning for å påta seg risiko og kostnad som knyttes til opplæring av nye metoder. Ved å benytte nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller, kan oppdragsgivere derfor risikere å i stor grad tiltrekke kun større aktører. For å kunne sikre rettfærdig konkurranse mellom aktørene, uavhengig av størrelse, vil det være essensielt at oppdragsgivere bidrar med kompetanse i implementeringsfasen. Dette adresseres i delkapittel 6.3.

Ved videre satsning på BVP og implementering av metoden, vil det være viktig å hensynta det økonomiske aspektet i bransjen. Et tiltak for å skape mer engasjement blant potensielle tilbydere ved fremtidige BVP-prosjekter, vil være å benytte metoden på prosjekter med et større inntjeningspotensial. Dersom oppdragsgiver ikke ønsker å benytte BVP på et større prosjekt, kan et alternativt tiltak være å utvikle en kompensasjonsordning for potensielle tilbydere som ønsker å delta på BVP-prosjekt. Et eksempel på en slik kompensasjonsordning kan være at oppdragsgiver dekker tilbyders kostnader knyttet til opplæring. Den økonomiske risikoen blir da liggende hos oppdragsgiver, ikke entreprenør. Dette vil kunne bøte på eventuelle

bekymringer knyttet til investeringskostnader. Dette forutsetter imidlertid at oppdragsgiver har ressurser til å påta seg en slik kostnad.

Offentlig sektor er den største byggherren i Norge, og har dermed et ansvar for å akselerere utviklingen gjennom å fokusere på kvalitet og bærekraftige løsninger, til fordel for pris (Dalsegg og Lidsheim, 2019). Et annet tiltak for å skape mer engasjement vil være å tydelig kommunisere et ønske om videre satsing på metoden. Et eksempel på dette kan være at oppdragsgiver utarbeider en anskaffelsesstrategi med fokusområder som inkluderer et fokus på kvalitet i prosjekter, fremfor prisfokus. Denne omstillingen vil være en tidkrevende prosess, og det vil derfor være fordelaktig at valget om å benytte BVP passer inn i organisasjonens strategiske ramme. Gjennom den strategiske rammen vil både bedriftens nåsituasjon og retning bli kommunisert (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Ved å kombinere disse tiltakene vil oppdragsgiver kunne legge til rette for et større økonomisk insentiv blant entreprenører.

Et annet viktig aspekt å hensynta er kompleksitet og grad av frihet i prosjektet. Dette er avgjørende for hvorvidt BVP-metoden egner seg (DFØ, 2021b), da nettopp disse faktorene påvirker tilbyders ekspertrolle. Som nevnt i delkapittel 4.2.2, inneholdt konkurransegrunnlaget et dokument som anga kravspesifikasjoner for prosjektet. Kravspesifikasjonene, i tillegg til areal- og funksjonsprogrammet, anga hvilke prosjektspesifikke minimumskrav som var gjeldende for enkelte deler av prosjektet. Beslutningen om å utarbeide et areal- og funksjonsprogram baserer seg på blant annet å oppfylle kravene om ren og skitten sone i brannstasjoner. Utover dette begrunnes valget med å sikre brukermedvirkning så tidlig som mulig i prosessen. I tillegg presiseres det at involvering av brukere må medregnes i forbindelse med detaljprosjektering.

Rijt, Santema og Soilammi (2016) understreker at gevinsten med BVP øker i takt med prosjektets størrelse og kompleksitet. Ved store og komplekse prosjekter, vil tilbyder måtte forholde seg til flere avhengigheter, og derav i større grad være nødt til å benytte egen ekspertise ved planlegging og gjennomføring. Kashiwagi (2016) understreker at ved korrekt bruk av metoden, vil tilbyder kunne benytte egen kompetanse og erfaring for å realisere prosjektmålene. Dette betyr at oppdragsgiver må gå bort fra detaljstyring, og heller fokusere på funksjonsbeskrivelser (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Konkurransegrunnlaget for Skaun brannstasjon gjenspeiler nettopp dette, da fokuset på funksjonsbeskrivelser har bidratt til å gi entreprenør stor grad av frihet ved utforming av prosjektløsning.

Skaun kommune begrunner valget av BVP på prosjektet med at det bygges mange brannstasjoner om dagen, og nettopp derfor tenkte kommunen at entreprenør ville være ekspert i dette tilfellet. Hvilket er i tråd med metoden, slik den beskrives i faglitteraturen. Likevel presenterer flere intervjuobjekter at de ikke anser BVP som en passende anskaffelsesmetode for Skaun brannstasjon. Dette begrunnes med at planløsningen og flyten gjennom bygget anses å være det viktigste med prosjektet. Nettopp dette utfordrer prinsippet om entreprenør som ekspert, som innebærer at oppdragsgiver skal presentere hva som ønskes oppnådd med prosjektet, ikke hvordan det skal realiseres. Herunder skal brukernes krav til prosjektet beskrives i konkurransegrunnlaget (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). I forbindelse med Skaun brannstasjon var det spesifikke krav til planløsningen relatert til ren og skitten sone, som gjorde det problematisk å gjennomføre BVP-metoden uten en brukermedvirkningsprosess i prosjekteringen. Slike krav kan skape utfordringer med å gjennomføre BVP-metoden slik den beskrives i faglitteraturen, da det i slike tilfeller er kritisk å legge til rette for optimal flyt gjennom bygget og sikre forhold relatert til helse, miljø og sikkerhet.

Aspektet som omhandler grad av frihet og kompleksiteten i prosjektet, ble og sett i sammenheng med kommunale prosjekter på generell basis. Herunder trekkes spesifikt bruk av kravspesifikasjoner i kombinasjon med BVP-metoden frem. Flere uttaler at dette knyttes opp mot graden av frihet og entreprenørs reelle mulighet til å påvirke prosjektresultatet. Med bakgrunn i dette vil det være viktig at Skaun kommune viderefører minimalisering av kravspesifikasjonene og fortsetter med å utforme spesifikasjonene som funksjonsbeskrivelser. Dette vil videre legge til rette for at entreprenør kan benytte sin ekspertise ved fremtidige BVP-prosjekter.

For kommunen var det viktig å utarbeide areal- og funksjonsprogram, og i tillegg inkludere en prosess med brukermedvirkning ved detaljprosjektering, da de ikke kunne ta noen risiko med tanke på planløsning og flyt gjennom brannstasjonen. Metodens egnethet for prosjektet avhenger av oppdragsgivers evne til å gi fra seg kontroll. Dersom oppdragsgiver stiller detaljerte krav til prosjektet vil dette resultere i at tilbyder hindres i å benytte egen ekspertise (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Dersom man ønsker å få størst mulig gevinst ved bruk av BVP-metoden, vil det derfor kunne lønne seg å kun beskrive brukernes krav i konkurransegrunnlaget. Dette fordi utarbeidelse av prosjektmål og definering av ønsket sluttprodukt skal sikre at brukernes ønsker blir tilstrekkelig definert, slik at tilbyder kan



utarbeide en tilfredsstillende prosjektløsning for alle parter (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). På denne måten kan en ekspert selvstendig utarbeide prosjektløsning og samtidig hensynta brukernes krav.

### **6.3 Kunnskap om BVP**

I dagens marked er det få entreprenører som har erfaring med BVP-metoden. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en tydelig sammenheng mellom skepsisen og utfordringene som oppleves med metoden, og mangel på kunnskap om metoden. Videre viser resultatene at aktørene med lite erfaring med BVP-metoden anså egen kompetanse som en avgjørende faktor i beslutningen om å ikke levere tilbud på Skaun brannstasjon. En mulig motivasjonsfaktor vil derfor være at oppdragsgivere legger vekt på kompetansedeling i fremtidige BVP-prosjekter. Her har man to viktige kanaler som kan benyttes; opplæringsmøtet og konkurransegrunnlaget.

Av resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene framkommer det at aktørene som meldte interesse for Skaun brannstasjon har varierende kompetanse om BVP-metoden. Flertallet har lite til ingen erfaring med metoden, da de kun har vært på opplæringsmøte i forkant av utlyste prosjekter. Resultatene fra spørreundersøkelsen gir en indikasjon på at tilgjengelig informasjon om metoden, i kombinasjon med opplæringen ikke har hatt ønsket effekt, da metoden i etterkant beskrives som diffus og vanskelig å forstå.

I forkant av tilbudsfristen ble det avholdt opplæringsmøte i regi av Prosjektutvikling Midt-Norge. Hensikten med å avholde et opplæringsmøte er å gi potensielle tilbydere innføring i metoden, slik at de har grunnlag for å kunne delta i konkurransen (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). Skaun kommune uttaler at hensikten med det avholdte opplæringsmøtet nettopp var å gi entreprenørene en innføring i metoden, og at entreprenør i stor grad var nødt til å tilegne seg ytterligere kunnskap om metoden på egen hånd. Resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at det var lite villighet blant entreprenører til å investere i kunnskap om metoden på egen hånd, slik som kommunen la opp til. Sett i lys av diskusjonen i delkapittel 6.2, vil dette kunne ha påvirket entreprenørs økonomiske insentiv og kan dermed være en medvirkende årsak til at flere aktører valgte å ikke levere tilbud på prosjektet.

Samtlige av deltakerne som deltok på opplæringsmøtet uttrykker at opplæringen opplevdes som en *introduksjon* til metoden, ikke *opplæring* i metoden. I følge Kashiwagi (2016) har ikke

opplæringen vært dominant nok, dersom potensielle tilbydere ikke forstår metoden. Hvis dette er tilfelle skal man ikke beskyldte deltakerne for feil, men heller vurdere om opplæringen var bra nok. Av resultatene fremkommer det at forståelse for metoden i sin helhet er en sentral utfordring, da flere aktører anså egen kompetanse som en avgjørende faktor i beslutningen om å ikke levere tilbud på prosjektet. I et marked med lite kompetanse og erfaring med metoden, vil opplæring være svært viktig. Med bakgrunn i dette vil det være fordelaktig at oppdragsgivere legger mer fokus på opplæring ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt.

Utover dette ble det trukket frem er at entreprenørene ikke ser fordelene ved metoden fra eget ståsted. Kashiwagi (2016) presiserer at formålet med opplæringsmøtet er å simplifisere prosessen for deltakerne og motivere deltakerne ved å poengtere hvilke fordeler metoden innebærer for tilbyder. Under opplæringsmøtet som ble avholdt i forkant av tilbudsfristen, ble fordeler og ulemper med metoden presentert. Tabell 9, som kan sees i delkapittel 4.2.3, gjengir fordelene og ulempene med BVP-metoden som ble presentert. Her ble både fordeler for entreprenør og byggherre belyst. Likevel fremkommer det av intervju at entreprenørene opplevde at presentasjonen i stor grad omhandlet fordeler for byggherre. Dette kan sees i lys av manglende tillit mellom partene og at partene ønsker å beskytte egne interesser, som ble adressert i delkapittel 6.1. Dersom entreprenør er av oppfatning av at BVP-metoden kun gagnar byggherre, vil de potensielt kunne miste interessen for BVP-prosjekter.

Videre viser resultatene fra spørreundersøkelsen at kun 33% av deltakerne deltok på opplæringsmøtet. Liten interesse for deltakelse på opplæringsmøtet representerer en større utfordring med å skape engasjement hos entreprenører. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser videre at det vil være nyttig å fokusere på å forbedre innholdet og hensikten med opplæringsmøtet. Likevel vil ikke forbedring av opplæringsmøtet løse utfordringen med å tiltrekke flere tilbydere. Dette begrunnes med at kun 20% av spørreundersøkelsens deltakere svarte at de sannsynligvis ville levert tilbud dersom opplæringen var annerledes. På bakgrunn av de presenterte resultatene, vil det derfor være avgjørende at oppdragsgiver engasjerer potensielle tilbydere allerede ved konkurranseutlysning.

Konkurranses grunnlaget var de potensielle tilbydernes første møte med prosjektet Skaun brannstasjon. I konkurransereglene som var gjeldende for prosjektet ble det gitt en kort innføring i BVP-metoden. Den delen av konkurransereglene som omtaler metoden, hadde et

omfang på ca. en og en halv side. Innføringen presenterer metoden i svært korte trekk, og henviser til DFØs veileder for prestasjonsinnkjøp for ytterligere informasjon om metoden. I forkant av opplæringsmøtet hadde entreprenørene tilgang på vedlagt informasjon og DFØs veileder. I den tilgjengelige informasjonen beskrives metoden av ulike forfattere med ulik hensikt, i tillegg til at informasjonen er svært kortfattet. Dette medfører unødvendige utfordringer knyttet til å tilegne seg kunnskap om BVP-metoden for uerfarne tilbydere.

Per i dag er det lite norsk litteratur tilgjengelig om BVP-metoden. Nettopp dette, i kombinasjon med at det er gjennomført få BVP-prosjekt i Norge, medfører utfordringer knyttet til å tilegne seg kunnskap om metoden og hvordan metoden faktisk skal praktiseres. Dette kan ha ført til at potensielle tilbydere ble sittende med unødvendige mange spørsmål, som igjen kan ha påvirket interessen blant aktørene.

Et tiltak for å forenkle deltakelse for potensielle tilbydere allerede i konkurransegrunnlaget, kan eksempelvis være at oppdragsgiver utarbeider en veileder for BVP-metoden. Herunder vil det være fordelaktig å gjennomgå BVP-metoden trinnvis i detalj, der man fokuserer på å presisere hvilken rolle entreprenør har gjennom prosessen og hva som kreves i de ulike fasene. Dette vil samle all nødvendig informasjon om metoden på et sted og kan benyttes som et verktøy for deltakelse. Det vil også være fordelaktig at dokumentet er lettlest. Dersom oppdragsgiver utarbeider og tilgjengeliggjør et slikt dokument, vil det kunne gi potensielle tilbydere ytterligere forståelse av metoden fra start til slutt. Utover dette kan det være aktuelt å stille kommunens BVP-ekspert til rådighet, dersom tilbyder har spørsmål knyttet til forståelse av metoden.

For å skape mer engasjement blant entreprenørene ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter, vil det være viktig at oppdragsgiver fokuserer på to aspekter; kommunisere fordelene med BVP-metoden fra entreprenørs ståsted, og i tillegg forenkle metoden ytterligere. Som nevnt i delkapittel 6.1, krever implementering av nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller en omfattende omstilling og endringskultur. Det vil derfor være viktig å ha fokus på disse aspektene allerede ved konkurranseutlysning, og videre fokusere på aspektene under opplæringsmøtet.

Kashiwagi (2016) understreker viktigheten av at prosjekteier tydelig må kommunisere at man ønsker et prosjekt som er *vinn-vinn* for begge parter. Det vil derfor være viktig at oppdragsgiver

tydeliggjør hvordan metoden er fordelaktig for presterende leverandører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Videre tiltak for å tydeliggjøre fordelene med BVP-metoden fra entreprenørs ståsted, vil innebære å adressere fordelene med metoden tidlig i konkurransegrunnlaget og videre fokusere på dette under opplæringsmøtet. Herunder vil det i tillegg være viktig å fremheve hvilke fordeler BVP-metoden vil tilføre prosjektet i sin helhet. Hvilket innebærer å utdype hvordan metoden kan bidra til å løse dagens utfordringer i bransjen, som eksempelvis trenden med budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå i prosjektene. Dersom entreprenør selv ser fordelene og gevinsten med metoden, er det rimelig å anta at engasjementet blant potensielle tilbydere vil øke.

## **6.4 Utforming av tilbud og intervjuprosessen**

Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser en tydelig trend om at utforming av tilbud oppleves som den største utfordringen blant entreprenørene. Figur 5 i delkapittel 5.4, gjengir deltakernes respons om utfordringer som oppleves med BVP-metoden. Av intervjuene fremkommer det at få entreprenører har utarbeidet et BVP-tilbud tidligere, i tillegg til at fåtallet har sett hvordan et BVP-tilbud faktisk skal se ut. Videre påpekes det at den skriftlige formuleringen av tilbudet oppleves utfordrende. Herunder er det spesielt to aspekter som trekkes frem; usikkerhet rundt hvor mye arbeid som må være utført i forkant av tilbudsfristen og usikkerhet knyttet til bruk av dominant informasjon. Utover dette beskriver flere intervjuobjekter utfordringer knyttet til intervjuprosessen.

Usikkerheten rundt hvor mye arbeid som må være utført i forkant av tilbudsfristen, handler i stor grad om at entreprenør har en misoppfatning vedrørende forventning til når i prosessen planløsningen skal utformes. Dette gjenspeiles ved at begge entreprenørene som leverte tilbud på Skaun brannstasjon, utarbeidet plantegninger i forkant av tildeling av kontrakt. Under intervjuene påpekes det at flere entreprenører opplever at de er nødt til å utarbeide plantegninger for å være i stand til å beregne tilbudsprisen som skal oppgis. Spesifikt omhandler usikkerheten å gi prisoverslag på prosjektet, uten å vite eksakt hva man regner prisen ut fra. Flere entreprenører beskriver at det oppleves nødvendig å utarbeide plantegninger for at de skal være i stand til å levere et godt tilbud.

I faglitteraturen fremkommer det at utarbeiding av plantegninger ikke forventes i forbindelse med utarbeiding av tilbud. I tilbudet skal tilbyderne presentere *hvorfor* de er egnet til å utforme

prosjektløsningen med dominant informasjon. Teknisk løsning skal altså ikke inkluderes i tilbudet, dermed er plantegninger heller ikke nødvendig på dette stadiet (Kashiwagi, 2016). Å utarbeide tilbud i henhold til BVP-metoden, representerer en enklere tilbudsfase både for byggherre og entreprenør, sammenlignet med tradisjonelle konkurranse- og gjennomføringsmodeller (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene gir også en tydelig indikasjon om at aktørene har svært ulik oppfattelse av BVP, og hvordan metoden gjennomføres i praksis. Flere av intervjuobjektene etterspør plantegninger vedlagt i konkurransegrunnlaget. Etterspørselen begrunnes med eksempler hvor dette har blitt gjort tidligere i forbindelse med BVP-prosjekter i Norge. Et av BVP-metodens grunnprinsipp omhandler at tilbyder inntar rollen som ekspert (Rijt, Santema og Soilammi, 2016). En ekspert kjennetegnes ved at han evner å se inn i fremtiden, og dermed er i stand til å planlegge prosjektet ut fra tidligere erfaringer (Kashiwagi, 2016) Dersom tilbyder ikke evner nettopp dette, indikerer det at tilbyder er en ikke-presterende leverandør (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Utforming av plantegninger går altså mot prinsippet om at tilbyder inntar ekspertrollen. Dersom oppdragsgiver utformer og legger ved plantegninger vil det begrense tilbyders handlingsrom til å benytte egen ekspertise til å realisere prosjektmålene. Dette kan medføre at verdifulle prosjektløsninger går tapt. Entreprenørs etterspørsel av plantegninger kan sees i lys av manglende kunnskap og erfaring med metoden. Likevel er det verdt å bemerke at misoppfatningen også kan skyldes varierende praktisering av BVP-metoden i Norge.

For å skape mer engasjement blant entreprenører rundt BVP-metoden, vil en bidragsytende faktor være å skape positive opplevelser med metoden. For å oppnå full gevinst av BVP vil det derfor være essensielt at oppdragsgivere etterstreber å gjennomføre metoden slik den er beskrevet i faglitteraturen. Her er det verdt å bemerke at plantegninger ikke ble vedlagt konkurransegrunnlaget for Skaun brannstasjon, til tross for at dette ble etterspurt. Hvilket er i tråd med metoden. Likevel er det viktig at oppdragsgivere hensyntar at endring av konkurranse- og gjennomføringsmodell, også vil kreve omstilling fra entreprenørs ståsted. Herunder vil det være viktig at oppdragsgivere generelt fokuserer på å bistå entreprenør i form av kunnskap om metoden, ikke utarbeiding av prosjektløsning.

Ved fremtidig konkurranseutsetting av BVP-prosjekt vil det derfor være essensielt at oppdragsgiver tydeliggjør hensikten med å ikke legge ved plantegninger i en BVP-konkurranse. Spesifikt innebærer dette at oppdragsgiver beskriver hvordan dette vil være en fordel for presterende tilbydere, da man unngår å bistå ikke-presterende tilbydere ved utforming av prosjektløsning. Utover dette vil det være viktig at oppdragsgiver tydeliggjør at tilbudet skal gjenspeile entreprenørs kompetanse, ikke teknisk prosjektløsning, og at det derfor heller ikke vil være nødvendig å utarbeide plantegninger i forkant av tilbudsfristen.

Det andre aspektet i forbindelse med utfordringer som oppleves med utarbeiding av tilbud, innebærer usikkerhet knyttet til bruk av dominant informasjon. Rijt, Santema og Soilammi (2016) definerer dominant informasjon som ikke-diskuterbar, verifiserbar og eksakt informasjon. Målet ved bruk av dominant informasjon er å endre måten oppdragsgiver og tilbyder kommuniserer (Kashiwagi, 2016). Ved å benytte dominant informasjon reduserer man behovet for subjektive vurderinger, og retter fokuset mot måltall og tilbyders tidligere prestasjoner (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser en trend om at bruk av dominant informasjon oppleves utfordrende og tidkrevende. Dette begrunnes med at et fåtall av informantene har gjennomført BVP-prosjekt tidligere, og derfor ikke har tilgang på en referansedatabase med dominant informasjon. Intervjuobjektene uttaler videre at dette kan by på utfordringer, da det ikke oppleves mulig å benytte eksisterende tilbakemeldinger fra tidligere gjennomførte prosjekt ved utarbeiding av tilbud i forbindelse med BVP-konkurranser. Hvilket innebærer at entreprenør må innhente dominant informasjon spesifikt for den aktuelle konkurransen.

Av intervju fremkommer det at ved tradisjonelle konkurranse- og gjennomføringsmodeller, er det svært varierende hvor stor del av prosjektløsningen entreprenør har utarbeidet selvstendig. Nettopp dette oppleves utfordrende i forbindelse med innhenting av dominant informasjon, da entreprenør ikke ønsker å gi et feilaktig bilde av egen kompetanse ved å benytte vurderinger på løsninger som tidligere oppdragsgivere har utarbeidet. Ved innhenting av dominant informasjon må altså entreprenør utarbeide vurderingskriterier spesifikt til hvert enkelt gjennomførte prosjekt. Dette for å sikre at entreprenørs faktiske arbeid blir vurdert. Sistnevnte kan oppleves svært tid- og ressurskrevende fra entreprenørs ståsted.

For å kunne skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt, kan oppdragsgiver bidra med å forenkle prosessen med utforming av tilbud. Dersom entreprenør ikke har benyttet dominant informasjon tidligere, kan informasjonen innhentes ved å eksempelvis sende ut spørreskjema til byggherre fra tidligere prosjekter. Dersom entreprenør skal benytte arkitekt, og ikke har utarbeidet prosjektløsningen selvstendig ved tidligere prosjekter, vil det eksempelvis være aktuelt å innhente dominant informasjon fra plantegninger arkitekten har utformet. Flere måltall vil også kunne representere entreprenørs prestasjon, uavhengig av hvem som utarbeidet prosjektløsningen. Eksempler på slik dominant informasjon som kan benyttes er antall prosjekter, varighet og størrelse på tidligere prosjekter (Kashiwagi, 2016).

Generelt blir det presisert at det er stor usikkerhet knyttet til hva som anses som et godt og gjennomarbeidet tilbud, og hva som faktisk er en god besvarelse. For å skape mer engasjement blant entreprenører ved fremtidige BVP-prosjekter, vil det dermed være fordelaktig dersom oppdragsgivere legger stor vekt på å informere om hva tilbudet skal inneholde, hvordan tilbyder kan innhente dominant informasjon og hvordan tilbudet skal utformes. Herunder vil det være hensiktsmessig å inkludere informasjonen både i konkurransegrunnlaget og ved opplæringsmøtet.

I forbindelse med konkurransegrunnlaget vil et mulig tiltak innebære at oppdragsgiver utarbeider et eksempelprosjekt med tilhørende tilbud, der man i tillegg spesifiserer hvordan tilbudet vurderes. Et slikt eksempel vil kunne legges ved i en eventuell veileder. En utfordring ved å utarbeide et slikt eksempelprosjekt, kan være at oppdragsgiver gir eksempel på hva som er en god besvarelse. Å legge ved et slikt dokument kan dermed by på utfordringer ved vurdering og prioritering av innleverte tilbud, dersom oppdragsgiver avviker fra eksempelet i vurderingen. For å unngå dette vil det være viktig at oppdragsgiver tydelig presiserer at dokumentet kun er eksempel på en besvarelse, og derfor er uavhengig av prosjektet. I tillegg kan det være fordelaktig å presisere at tilbudets kvalitet avhenger av prosjektspesifikke faktorer. En annen mulighet vil være at et slikt eksempelprosjekt utarbeides av en uavhengig organisasjon, som eksempelvis DFØ. Slik kan situasjonen unngås i sin helhet.

Dersom oppdragsgivere utarbeider et eksempelprosjekt og legger dette ved i konkurransegrunnlaget, vil man og kunne dra nytte av dokumentet under opplæringsmøtet. Ved å tilgjengeliggjøre dokumentet i forkant av opplæringsmøtet, vil oppdragsgiver legge til rette

for at deltakerne kan få større utbytte av opplæringen. Et annet tiltak som kan bidra til å skape mer motivasjon blant potensielle tilbydere, vil være at oppdragsgiver tilbyr å gi tilbakemelding på innleverte tilbud ved fremtidige BVP-konkurranser. Ved å tilby en slik tilbakemelding vil oppdragsgiver kunne bidra til å skape en verdifull læringsmulighet for potensielle tilbydere.

Som nevnt innledningsvis ble intervjuprosessen også presentert som en utfordring i forbindelse med BVP-metoden. Av intervju fremkommer det at prosessen oppleves utfordrende og noe ubehagelig, da det er en situasjon deltakerne ikke nødvendigvis er vant med. Dette begrunnes med usikkerhet knyttet til hvilke spørsmål som vil bli stilt og hva som forventes av entreprenørs nøkkelpersonell. Dette er i tråd med tidligere funn fra Högnason (2018) og Lesjø (2019) som viser at mange aktører opplever intervjuprosessen som svært krevende. Intervjuprosessen ansees å være en spesielt viktig del av vurderingsfasen, da prosessen gir tydelig indikasjon på tilbyders kompetanse og oppgaveforståelse (Rijt, Santema og Soilammi, 2016).

Utfordringene knyttet til intervjuprosessen tydeliggjør et behov for å veilede uerfarne tilbydere gjennom prosessen. I forbindelse med Skaun brannstasjon ble intervjuprosessen kun omtalt i svært korte trekk under opplæringsmøtet. Her ble prosessen omtalt under fordeler med BVP-metoden og oppdragsgivers tips til tilbydere. For å ufarliggjøre intervjusituasjonen og bidra til å forberede nøkkelpersonell til intervjuprosessen, vil det være hensiktsmessig at oppdragsgiver arrangerer en separat opplæring i forbindelse med intervjuprosessen. Dersom det ikke er tilstrekkelig med tid til å gjennomføre en slik opplæring, kan et alternativt tiltak være at oppdragsgiver legger ved en veileder som beskriver hensikten med prosessen og eksemplifiserer hvilke spørsmål som kan stilles.

De presenterte utfordringene som oppleves fra entreprenørs ståsted, kan ansees å være et resultat av manglende erfaring med metoden, og gjenspeiler ikke nødvendigvis entreprenørs kompetanse i sin helhet. Likevel er det rimelig å anta at dersom oppdragsgiver implementerer de foreslåtte tiltakene, vil oppdragsgiver kunne bidra til å forenkle prosessen med å utarbeide tilbud og intervjuprosessen for potensielle tilbydere. Dette vil samlet sett kunne bidra til å skape en mer helhetlig motivasjon blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt.



## Kapittel 7: Konklusjon

Formålet med bacheloroppgaven har vært å avdekke hvilke faktorer som er avgjørende for at entreprenører leverer tilbud på BVP-prosjekter, og i tillegg identifisere hva entreprenører opplever utfordrende med metoden. Oppgaven tar utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon. Ved konkurranseutsetting meldte 34 aktører interesse for prosjektet, likevel mottok kommunen kun to tilbud. På bakgrunn av disse opplysningene ble det avgjort at bacheloroppgaven skulle belyse følgende problemstilling: “Hvordan kan oppdragsgiver skape mer engasjement ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt?”.

Oppgaven konkluderer med at det vil være hensiktsmessig at oppdragsgiver tydeliggjør at motivasjonen for BVP er et ønske om *vinn-vinn-prosjekt* for begge parter. Videre vil det være viktig å understreke hvilken betydning dette har for potensielle konflikter mellom partene, da BVP tilrettelegger for tydeligere ansvarsfordeling mellom partene og risikoene i prosjektet. Dette kan eksemplifiseres ved å poengtere at man i BVP-metoden skiller mellom oppdragsgivers og oppdragstakers risikofaktorer tidlig i prosessen. I tillegg bør det tydeliggjøres at tilbyder kun skal identifisere oppdragsgivers risiko, ikke overta risikoen. Ved å tydeliggjøre motivasjonen for å benytte BVP, vil oppdragsgiver kunne bidra til å minimere bekymringen om at risikoen i stor grad overføres til entreprenør. Nettopp dette er en tydelig barriere for entreprenørs interesse for nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller.

Videre trekkes det slutninger om at økt tillit mellom partene, vil kunne bidra til å skape engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. For at oppdragsgiver skal vise tillit til entreprenør vil det være viktig å gjennomføre metoden, slik den er beskrevet i faglitteraturen. Dette vil innebære at oppdragsgiver må unngå hybridversjoner av BVP-metoden. Her vil det også være essensielt at oppdragsgiver vektlegger transparent kommunikasjon gjennom hele prosessen. På denne måten vil oppdragsgiver kunne vise tillit til entreprenør som ekspert. Dette kan være et steg ut av den negative spiralen bransjen befinner seg i, og vil potensielt kunne minimere skepsisen knyttet til BVP i markedet.

Per i dag gjennomføres det få BVP-prosjekter i Norge. Ved videre satsing vil det være essensielt at oppdragsgiver hensyntar det økonomiske aspektet i bransjen. For at entreprenør skal fatte interesse for metoden er det viktig at investeringen er lønnsom både på kort og lang sikt. Dersom metoden kun oppleves tid- og ressurskrevende fra entreprenørs ståsted, vil dette

være nok en barriere for å engasjere potensielle tilbydere ved fremtidige BVP-prosjekt. På kort sikt vil det være fordelaktig at oppdragsgivere velger å benytte BVP på større prosjekter eller vurderer en mulig kompensasjonsordning for tilbydere som ønsker å delta i konkurransen. Dette vil medføre et større inntjeningspotensial, og dermed fremstå mer attraktivt for potensielle tilbydere. På lang sikt vil det være viktig at oppdragsgiver sørger for at BVP-metoden passer inn under organisasjonens strategiske ramme. Dette kan gjøres ved å definere en anskaffelsesstrategi som fokuserer på utvikling og kvalitet, fremfor det mest økonomisk fordelaktige tilbud. Dersom flere oppdragsgivere gjør denne omstillingen, kan man skape et større marked for BVP i Norge.

I tillegg vil det være viktig at oppdragsgivere benytter BVP på prosjekter der entreprenør får spillerom til å benytte sin ekspertise, slik faglitteraturen tilsier. Dette innebærer at oppdragsgiver velger å benytte BVP på prosjekt der det er mulig å definere krav til prosjektløsning som funksjonsbeskrivelser, slik at oppdragstaker kan utvikle prosjektløsning selvstendig. Ved å benytte prosjekter som egner seg for metoden, vil det kunne resultere i flere suksessfulle BVP-prosjekt i markedet, som igjen vil kunne bidra til økt engasjement rundt BVP blant entreprenører.

Videre konkluderer oppgaven med at økt kunnskap om BVP vil bidra til å skape engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Opplæring i nye konkurranse og gjennomføringsmodeller er tid- og ressurskrevende. Dette kan medføre at metoden kun appellerer til større aktører. I implementeringsfasen vil det derfor være viktig at oppdragsgiver simplifiserer deltakelse for potensielle tilbydere, uavhengig av aktørens størrelse. En mulig motivasjonsfaktor vil derfor innebære at oppdragsgivere legger vekt på kompetansedeling i fremtidige BVP-prosjekter. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom konkurransegrunnlaget og under opplæringsmøtet.

Et tiltak for å simplifisere prosessen kan eksempelvis være at oppdragsgiver utarbeider en veileder for BVP-metoden. Herunder vil det være fordelaktig å gjennomgå metoden trinnvis i detalj, der man fokuserer på å presisere hva som kreves av entreprenør i de ulike fasene. Dette vil samle all nødvendig informasjon om metoden på et sted og kan benyttes som et verktøy for deltakelse. Et slikt dokument vil også kunne være nyttig under opplæringsmøtet. Utover dette kan det være hensiktsmessig å stille oppdragsgivers BVP-ekspert til rådighet, dersom tilbyder har spørsmål knyttet til forståelsen av metoden. I tillegg konkluderer oppgaven med at ved å

fremheve fordelene med BVP-metoden, vil interessen blant entreprenører øke. Manglende interesse for BVP-metoden kan sees i lys av et marked som ikke har kunnskap om fordelene med metoden fra eget ståsted. For å bidra til mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt, vil det derfor være essensielt at oppdragsgiver fremhever hvilke fordeler BVP-metoden vil ha for både partene og prosjektet som en helhet.

Som et tiltak for å forenkle deltakelse for potensielle tilbydere, vil det også være fordelaktig å forenkle prosessen med utarbeiding av tilbud og intervjuprosessen. Herunder vil det være viktig at oppdragsgivere generelt fokuserer på å bistå entreprenør i form av kunnskap om metoden, ikke utarbeiding av prosjektløsning. Et mulig tiltak kan være at oppdragsgiver utarbeider et dokument som illustrerer eksempel på et prosjekt, med tilhørende tilbud av varierende kvalitet, hvordan tilbudene vurderes, hvem som tildeles prosjektet og på hvilket grunnlag. I tillegg vil det være hensiktsmessig at oppdragsgiver eksemplifiserer hvordan dominant informasjon kan innhentes og benyttes, dersom entreprenør ikke har benyttet dominant informasjon tidligere. Et tiltak for å forberede entreprenørs nøkkelpersonell til intervjuprosessen vil kunne innebære at oppdragsgiver arrangerer en separat opplæring i forkant av prosessen. Dersom det ikke er tilstrekkelig med tid til å gjennomføre en slik opplæring, kan et alternativt tiltak være at oppdragsgiver legger ved en veileder som beskriver hensikten med prosessen og eksemplifiserer hvilke spørsmål som kan stilles.

Med utgangspunkt i de presenterte tiltakene trekkes slutningen om at oppdragsgiver kan iverksette flere tiltak for å skape engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Samtidig avdekker oppgaven noen utfordringer knyttet til omstilling av bransjen som en helhet, som ikke kan løses av én aktør alene. Dette inkluderer både byggherrer og entreprenører. Det vil derfor være essensielt at oppdragsgiver hensyntar de presenterte utfordringene ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt. Avslutningsvis konkluderer oppgaven med at de presenterte tiltakene kan anses å i hovedsak ha effekt i et uerfarent marked. På lang sikt vil antakeligvis behovet for tilrettelegging reduseres. Dersom oppdragsgiver lykkes med å skape engasjement rundt BVP blant entreprenører, vil dette kunne resultere i flere vellykkede prosjekt for begge parter og et redusert konfliktnivå i bransjen.

## Kapittel 8: Forslag til videre arbeid

Implementering av BVP-metoden i Norge er et spennende og aktuelt tema i dagens byggebransje. Som en videreføring av arbeidet som er gjort i forbindelse med denne bacheloroppgaven, er det flere interessante tema som kan undersøkes.

Ettersom bacheloroppgaven er utformet med utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, var det naturlig å opprette kontakt med aktørene som meldte interesse for prosjektet. Dette medfører at tilbakemeldingene er begrenset til et gitt utvalg av aktører. Som en videreføring kunne det vært interessant å kartlegge utfordringer i et bredere utvalg, der man også har mulighet til å gruppere aktører etter bedriftens størrelse. Dette vil kunne gi mulighet til å kartlegge og kategorisere motivasjonsfaktorer ytterligere.

Et annet alternativ til videreføring av arbeidet er å utvikle og teste foreslåtte tiltak, som for eksempel å utarbeide veiledende dokumenter, og undersøkt hvilken effekt dette har for engasjementet blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter. Ved en slik videreføring ville det også det være fordelaktig å ha tilgang på et større utvalg med aktører, slik at dokumentene tilpasses et bredere utvalg fra bransjen.

Ved oppstart av arbeidet med bacheloroppgaven hadde Skaun kommune kun gjennomført forberedelsesfasen og vurderingsfasen. I tillegg var det et fåtall av deltakerne som hadde gjennomført et BVP-prosjekt tidligere. Det var derfor naturlig å fokusere på de to første fasene i BVP-prosessen. Som et tredje alternativ til videreføring av arbeidet kunne det vært interessant å se på utfordringer knyttet til konkretiseringsfasen og gjennomføringsfasen. En slik videreføring vil imidlertid kreve at man ser på flere gjennomførte BVP-prosjekt og oppsøker aktører som faktisk har gjennomført disse fasene.

Manglende kunnskap og erfaring med BVP i kombinasjon med de generelle utfordringene bransjen står overfor, vil måtte hensyntas ved implementering av nye konkurranse- og gjennomføringsmodeller. Flere av deltakerne trakk frem totalentreprise med samspillsfase som et godt alternativ til BVP-metoden. Som et fjerde alternativ til videreføring kunne det derfor vært interessant å undersøke hvilken effekt BVP har med hensyn til utfordringene bransjen står overfor, sammenlignet med eksempelvis totalentreprise med samspillsfase.

# Referanseliste

*Beregning av kostnader ved tvistesaker i anleggsbransjen* (2018). Tilgjengelig fra: <https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2018/6/18/beregning-av-kostnader-ved-tvistesaker-i-anleggsbransjen> (Hentet: 08. mars 2021).

Braun, V. og Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology*. (Qualitative Research in Psychology, 3 (2). pp. 77-101. ISSN 1478-0887) Bristol: University of the West of England. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology) (Hentet: 27. januar 2021).

Breivik, I. B. og Joudi, A. (2018) *Best Value Procurement i den norske anleggsbransjen – et casestudie av de første pilotprosjektene*. Masteroppgave. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2559201?show=full> (Hentet: 08. mars 2021).

Brekkehus, A. (2015) Hvordan redusere det høye konfliktnivået?, *bygg.no*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1235541> (Hentet: 05. mars 2021).

Brekkehus, A. (2018) Vil samle næringen for å redusere konfliktnivået, *Bygg.no*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1369131> (Hentet: 05. mars 2021).

Bygballe, L. E. (2019) Bygg og anlegg fortsatt Norges viktigste næring etter olje og gass, *BI.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/12/bygg-og-anlegg-norges-viktigste-naring-etter-olje-og-gass/> (Hentet: 13. mars 2021).

*Bygg, anlegg og eiendom* (u.å.) [digitalt fotografi] Tilgjengelig fra: <https://www.inventura.no/heading-bransjer/bygg-anlegg-og-eiendom%E2%80%8B/> (Hentet: 07. mai. 2021).

Dalsegg, H. og Lidsheim, T. (2019) *Fortsatt sterk vekst med lave marginer og økt usikkerhet*.

(Bygg- og anleggsanalysen 2019). Norge: BDO AS. Tilgjengelig fra [https://www.bdo.no/getattachment/Bransjer/Eiendom,-bygg-og-anlegg/BDO\\_Bygg-Anlegg-Eiendomsrapporten\\_2019\\_screen.pdf.aspx?lang=nb-NO](https://www.bdo.no/getattachment/Bransjer/Eiendom,-bygg-og-anlegg/BDO_Bygg-Anlegg-Eiendomsrapporten_2019_screen.pdf.aspx?lang=nb-NO) (Hentet: 14. mars 2021).

Dalsegg, H. og Lidsheim, T. (2020) *Full brems, fortsatt lave marginer og økt usikkerhet*. (Bygg- og anleggsanalysen 2020). Norge: BDO AS. Tilgjengelig fra: [https://issuu.com/konsis/docs/bdo\\_bygg-20og\\_20anleggsanalysen\\_202020?fr=sNzliYjczMTYzNA](https://issuu.com/konsis/docs/bdo_bygg-20og_20anleggsanalysen_202020?fr=sNzliYjczMTYzNA) (Hentet: 14. mars 2021).

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/> (Hentet: 02. februar 2021).

DFØ (2021a) *Best Value Procurement (BVP) - Prestasjonsinnkjøp*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop> (Hentet: 07. februar 2021).

DFØ (2021b) *Veileder i prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP)*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-prestasjonsinnkjop-best-value-procurement-bvp> (Hentet: 07. februar 2021).

*DFØs strategi* (2021) Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/om-dfo/dfos-strategi> (Hentet: 21. mars 2021).

Eggebo, H. (2019) *Tematisk analyse – metodeartikkelen som løyser alt*. Tilgjengelig fra: <http://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyser-alt/> (Hentet: 27. januar 2021).

Engen, L. E. B. og Sætha, E. (2020) *Konflikter i byggebransjen*. Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2660157/no.ntnu:inspera:49768450:25666593.pdf?sequence=1> (Hentet: 22. februar 2021).

*Gjennomføring av kvalitative undersøkelser* (u.å.) Tilgjengelig fra: <https://no.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/> (Hentet: 04. februar 2021).

Grønmo, S. (2020) Kvalitativ metode, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (Hentet: 04. februar 2021).

Grønmo, S. (2020) Kvantitativ metode, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode) (Hentet: 04. februar 2021).

Haugen, A. K. L. (2020) *Koronarelatert fall i bygge- og anleggsaktiviteten i 2. kvartal*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/koronarelatert-fall-i-bygge-og-anleggsaktiviteten-i-2.kvartal> (Hentet: 29. mars 2021).

Haukaas, S. K. (2020) *Erfaringer fra konkretiseringsfasen knyttet til veiprosjektet E6 Ranheim-Værnes og grep for bedre gjennomføring i fremtiden*. Bacheloroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Haukaas, S. K. og Kjeldsand S. E. (2019) *Er BVP en velegnet anskaffelsesmetodikk for konkurranseutsetting av operatørvirksomhet på den norske jernbanen?* Prosjektoppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Heim, N. (2015) *Views to deal with the challenges of implementing Best Value: A study to provide guidelines to optimize the client - contractor relationship in the clarification and execution phase*. Masteroppgave. Delft University of Technology. Tilgjengelig fra: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:d22dde1f-278a-4d6b-8bc7-57f71d07db66?collection=education> (Hentet: 04. mars 2021)

Homleid, Å. (2015) En uholdbar konfliktsituasjon, *bygg.no*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1256539> (Hentet: 05. mars 2021).

Högnason, G.O. (2018). *Best Value Procurement: Erfaringer fra bygge- og anleggsprosjekter i Norge*. Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2563036/18836\\_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2563036/18836_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Hentet: 21. mars 2021).

Ibenholt, K. og Kostøl, F. B. (2018) *Beregning av kostnader ved tvistesaker i anleggsbransjen*. (Notat fra samfunnsøkonomisk analyse 2018). Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS. Tilgjengelig fra: <https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2018/6/18/beregning-av-kostnader-ved-tvistesaker-i-anleggsbransjen> (Hentet: 05. mars 2021).

Kashiwagi, D. (2016) *2016 Best value approach*. Mesa, Arizona: Kashiwagi Solution Model (KSM).

Kashiwagi, D. (2019a) *How to know everything without knowing anything*. Mesa, Arizona: Kashiwagi Solution Model (KSM).

Kashiwagi, D. (2019b) *2019 Best Value Approach Lessons Learned*. Mesa, Arizona: Kashiwagi Solution Model (KSM).

Kashiwagi, D. & Kashiwagi, J. S. (2012). *A New Risk Management Model*. Journal of Risk Analysis and Crisis Response. Vol. 2, No. 4, 233-251.

Kjeldsand, S. E. (2020) *Hvordan kan Best Value Procurement benyttes til å sikre vellykkede tjenesteskaffelser for Jernbanedirektoratet?* Bacheloroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2660602/no.ntnu%3ainspera%3a54837270%3a56345551.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 07. februar 2021).

Lesjø, E. S. (2019). *BVP-metoden sett fra entreprenørens ståsted*. Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2626197/no.ntnu%3ainspera%3a43%20476667%3a35673218.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 07. februar 2021).



Lædre, O. (2009). *Er det noen sak?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Lædre, O., Wondimu, P., & Högnason, G. O. (2019). *Best Value Procurement (BVP) in Norwegian Construction Projects*. Periodica Polytechnica. Tilgjengelig fra: <https://pp.bme.hu/ar/article/view/12862> (Hentet: 07. april 2021).

Midttun, F. (2019) Fortsatt sterk vekst i bygg- og anleggsbransjen, men med lave marginer og økt usikkerhet, *BDO Norge*, 30. september 2019. Tilgjengelig fra: <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/fortsatt-sterk-vekst-i-bygg-og-anleggsbransjen,-men-med-lave-marginer-og-%C3%B8kt-usikkerhet> (Hentet: 05. mars 2021).

Nelfo (2019) *Praktiske råd for konfliktforebygging*. Tilgjengelig fra: <https://www.nelfo.no/artikler/q1-2019/2019-januar/praktiske-rad-for-konfliktforebygging/> (Hentet: 20. april 2021).

Nelfo (2019) *Næringsentreprise – praktiske råd*. Tilgjengelig fra: <https://www.nelfo.no/siteassets/artikkelbilder/2019/2019-01-januar/naringserentreprise.pdf> (Hentet: 20. april 2021).

*New book offers evidence based strategies for teaming* (2020) [Digitalt fotografi] Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/10/08/evidence-based-strategies-for-better-teamwork/?sh=1ebc809c16ca> (Hentet: 07. mai 2021).

Nyseter, J. & Johnsrud, A. (2019). *Best Value Procurement - et bidrag til mer effektive byggeprosjekter i offentlig sektor?* Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2623502/2019\\_EVU\\_Masteroppga%20ve\\_JeanetteNyseter-AndersJohnsrud.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2623502/2019_EVU_Masteroppga%20ve_JeanetteNyseter-AndersJohnsrud.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Hentet: 19. februar 2021).

*Om DFØ* (u.å.) Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/om-dfo> (Hentet: 21. mars 2021).

Overland, J. (2018). *TONE – strategi for kildekritikk*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:14/topic:1:185701/resource:1:169741> (Hentet: 04. februar 2021).

Rijt, J. V., Santema, S. & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement/Prestasjonsinnkjøp*. Oslo: Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF).

Rolstadås, A., Olsson N., Johansen, A. og Langlo, J. A. (2021) *Praktisk prosjektledelse - fra idé til gevinst*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Schaap, G. A. C. (2016). *Clarification Phase of Best Value Procurement*. Hentet fra: [https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/eksempler\\_fra\\_konkretiseringsfasen\\_i\\_bvp\\_-\\_de\\_haan\\_martoyo.pdf](https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/eksempler_fra_konkretiseringsfasen_i_bvp_-_de_haan_martoyo.pdf) (Hentet den: 02. april 2021).

*Skrive gode spørreundersøkelsesspørsmål* (u.å.) Tilgjengelig fra: <https://no.surveymonkey.com/mp/writing-survey-questions/> (Hentet: 31. januar 2021).

Snippert, T. J. B. (2014). *The Best Value Approach at Rijkswaterstaat. A model of recommendations to improve the implementation of the clarification phase of the best value approach*. Masteroppgave. University of Twente, Enschede. Tilgjengelig fra: <https://essay.utwente.nl/66291/1/SnippertTJB> (Hentet: 04. april 2021).

Storteboom, A. (2017). *Best Value Procurement – The Practical Approach*. Masteroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnuxmlui/bitstream/handle/11250/2458488/17382> (Hentet: 12. april 2021).

Storteboom, A., Wondimu, P., Lohne, J. & Lædre, O. (2017). *Best Value Procurement - The Practical Approach In The Netherlands*. *Procedia Computer Science*, 121, 398-406. Tilgjengelig fra: <https://reader.elsevier.com/reader> (Hentet: 11. april 2021).

Sullivan, K. T. (2010). *Quality management programs in the construction industry: Best value compared with other methodologies*. *Journal of Management in Engineering*, 27(4), 210-219. Tilgjengelig fra: <https://letstalkbusiness.net/wpcontent/uploads/2018/07/Sullivan-2010-Quality-Management-Programs-inConstruction-Industry.pdf> (Hentet den: 24. mars 2021).

Swärd, A. (2017). *Samhandling i samferdselsprosjekter*. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Todsén, S. (2018) *Produktivitetsfall i bygg og anlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg> (Hentet: 06. mars 2021).

Urke, H. H., Hildershavn, G. og Borgen, M. O. (2018) *Best Value Procurement i den norske byggebransjen*. Bacheloroppgave. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Tilgjengelig fra:

[https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/bvp\\_2018\\_holstad\\_urke\\_hildershavn\\_otnaes\\_borgen.pdf](https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/bvp_2018_holstad_urke_hildershavn_otnaes_borgen.pdf) (Hentet: 04. mars 2021).

*Velkommen til Skaun* (u.å.) Tilgjengelig fra: <https://www.skaun.kommune.no/velkommen-til-skaun.488058.no.html> (Hentet: 18. januar 2021).

Welde, M., Dahl, R.E., Torp, O. og Aass, T. (2018) *Kostnadsstyring i entreprisekontrakter*. (Concept-rapport nr 55). Norge: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra:

[https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT\\_55\\_norsk\\_web.pdf/29c9c246-9803-4dca-8550-e92ff9928903?version=1.0](https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_55_norsk_web.pdf/29c9c246-9803-4dca-8550-e92ff9928903?version=1.0) (Hentet 12. mars 2021).

# Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble utsendt 15.02.2021. Spørsmålene ble utarbeidet i samråd med Skaun kommune og kvalitetssikret før utsendelse. En preliminær undersøkelse ble gjort for å kartlegge utfordringer og trekk ved prosessen som allerede var identifisert av kommunen. Med utgangspunkt i denne ble det utformet et spørreskjema for å kvalitativt utforske allerede identifiserte trekk, og samtidig identifisere nye. Noen av spørsmålene er derfor mer åpne enn andre.

## Del 1: BVP-metoden

*Generelt om BVP-metoden og deres tidligere opplevelse/erfaring*

1. Hvilken rolle har dere som leverandør?

*Mulighet for kort svar*

2. Har dere erfaring med BVP-metoden?

*Mulighet til å krysse av flere alternativer*

- Ingen erfaring med metoden
- Har kun hørt om metoden gjennom andres erfaringer
- Har vært på opplæringsmøte i forkant av utlyste prosjekt(er)
- Har gjennomført et BVP-prosjekt
- Har gjennomført flere BVP-prosjekt
- Har sertifisering i BVP-metoden

3. Opplever dere som leverandør BVP-metoden som utfordrende?

- Ja
- Nei

4. Dersom dere opplever metoden som utfordrende. Hvilke faktorer ved metoden oppleves utfordrende?

*Mulighet til å krysse av flere alternativer*

- Forstå metoden i sin helhet
- Utforming av tilbud
- Graden av selvstendighet ved prosjektering
- Vurderingsfasen

- Konkretiseringsfasen
- Gjennomføringsfasen
- Andre årsaker

5. Hvorfor oppleves disse faktorene som utfordrende?

*Mulighet for langsvaer*

## **Del 2: Skaun Brannstasjon**

*Deres erfaring/opplevelse av prosessen*

1. Hvilken konkurranse og gjennomføringsmodell ville dere foretrukket på dette prosjektet?

*Mulighet for kortsvaer*

2. Hvorfor foretrekker dere denne konkurranse og gjennomføringsmodellen?

*Mulighet for langsvaer*

3. Deltok dere på opplæring i forkant av tilbudsfristen vedrørende Skaun Brannstasjon?

- Ja
- Nei

4. Dersom dere har deltatt på opplæring i BVP-metoden. I hvilken grad opplevdes opplæringen tilstrekkelig med tanke på deres kompetanse om BVP-metoden?

*Mulighet til å svare på en skala fra 1-5, der 1 tilsvarer "lite tilstrekkelig" og 5 tilsvarer "svært tilstrekkelig"*

5. Hva var avgjørende årsaker for at dere meldte interesse for Skaun brannstasjon?

*Mulighet for langsvaer*

6. Leverte dere tilbud på prosjektet Skaun brannstasjon?

- Ja
- Nei

7. Dersom dere ikke leverte tilbud på prosjektet; hva var årsaken til dette?  
*Mulighet for langsva*
8. Var deres kompetanse om BVP-metoden avgjørende for valget om å levere/ikke levere tilbud på prosjektet?  
*Mulighet til å svare på en skala fra 1-5, der 1 tilsvarer "lite avgjørende" og 5 tilsvarer "svært avgjørende"*
9. Vurderte dere å benytte ekstern BVP-konsulent?  
 *Ja*  
 *Nei*
10. Hvorfor/Hvorfor ikke?  
*Mulighet for langsva*
11. Er det sannsynlig at dere ville levert tilbud dersom opplæringen hadde vært annerledes på noen områder?  
 *Ja*  
 *Nei*
12. Dersom ja; hvilke tema/problemstillinger ble for lite belyst/manglet?  
*Mulighet for langsva*
13. Andre forhold ved opplæringen som burde endres?  
*Mulighet for langsva*
14. I hvor stor grad mener dere at oppdragsgiver kan påvirke disse faktorene?  
*Mulighet til å svare på en skala fra 1-5, der 1 tilsvarer "svært liten grad" og 5 tilsvarer "svært stor grad"*
15. Hvordan mener dere oppdragsgivere kan legge til rette for at dere leverer tilbud ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt?  
*Mulighet for langsva*

16. Har dere noen erfaringer/tanker dere ønsker å tilføye?

*Mulighet for langsva*

### **Del 3: Intervju**

*Dersom dere stiller til intervju, vil dere få tilsendt referatet på mail, slik at dere kan kontrollere og godkjenne fremstillingen. Vi vil sikre anonymitet dersom resultatene av intervjuet benyttes i bacheloroppgaven vår.*

1. Er det aktuelt for dere å stille til intervju i løpet av februar/mars 2021? Intervjuet gjennomføres digitalt, med varighet på ca. 1 time?

Ja

Nei

2. Dersom det er aktuelt å stille til intervju. Hvilken e-postadresse kan dere kontaktes på?

*Mulighet for kortsva*

## Vedlegg 2: Eksempel på intervjuguide

Dette er kun et eksempel på spørsmål som ble stilt under intervju. Individuelle spørsmålslistene ble utarbeidet for hvert enkelt intervju, med utgangspunkt i aktørenes svar fra spørreundersøkelsen.

### Formål: Bli ytterligere kjent med intervjuobjekt

1. Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?
2. I spørreundersøkelsen svarte dere at dere ikke har erfaring med BVP og at dere kun har hørt om metoden fra andre. Hva er dine tanker om metoden?
3. Har du/dere troen på videre satsning på BVP?
4. Hva mener du er viktig at oppdragsgiver hensyntar ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt?

### Formål: Få ytterligere forståelse for svarene avgitt i spørreundersøkelsen

1. I spørreundersøkelsen svarte dere at BVP ikke anses som en passende metode for Skaun brannstasjon. Hvorfor mener dere at BVP ikke var egnet?
2. Videre svarte dere at dere ville foretrukket totalentreprise som konkurranse- og gjennomføringsmodell på Skaun brannstasjon. Kan du utdype årsaken til dette?
3. Utover dette svarte dere at dere anser egen kompetanse som svært avgjørende for valget om å ikke levere tilbud på prosjektet. Kan du utdype?
4. Dere svarte at dere deltok på opplæringsmøtet i forkant av Skaun brannstasjon. Hvordan opplevde dere opplæringen?
5. Dere svarte også at det er lite sannsynlig at dere hadde levert tilbud dersom opplæringen var lagt opp annerledes. Hva er årsaken til denne besvarelsen?
6. I spørreundersøkelsen svarte dere at forståelse av metoden i sin helhet og utforming av tilbud oppleves utfordrende i forbindelse med BVP. Videre begrunnes utfordringene med at metoden oppleves diffus og vanskelig. Kan du utdype?
7. Videre svarte dere at en av de avgjørende faktorene for at dere ikke leverte tilbud på Skaun brannstasjon, var størrelsen på prosjektet i kombinasjon med valg av BVP-metoden. Hvorfor var dette en avgjørende faktor for dere?
8. I spørreundersøkelsen svarte dere at oppdragsgiver i stor grad kan påvirke faktorene som var avgjørende for at dere ikke leverte tilbud på prosjektet. På hvilken måte mener dere oppdragsgiver kan bidra ved fremtidige BVP-prosjekter?
9. Har du noen andre tanker om BVP som du ønsker å trekke frem?



## Vedlegg 3: Populærvitenskapelig artikkel

### BVP – EN TILLITSERKLÆRING FRA BYGGHERRE TIL ENTREPRENØR?



Bygg, anlegg og eiendom (u.å.)

Bygg- og anleggsbransjen opplever utfordringer med synkende produktivitet, budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå i prosjektene. Dette gjør at fokuset flyttes bort fra verdiskapning i prosjekter. Best Value Procurement (BVP) er en metode for anskaffelse og prosjektstyring, som legger til rette for at kvalitet skal være første prioritet, og kan derfor anses å være en løsning på flere av utfordringene bransjen opplever.

---

Av: Eirin M. Rødsjø og Vida C. Torland

Dato: 20.05.21

Sted: Trondheim

---

BVP-metoden ble utviklet av en forskergruppe ved Arizona State University med hensikt om å øke kvaliteten i bygg- og anleggsprosjekter gjennom å legge til rette for effektive anskaffelsesprosesser. Hovedtrekkene ved BVP er at metoden anser leverandør som ekspert. Leverandør har dermed ansvar for å utforme og gjennomføre prosjektløsning. En annen forskjell er at all informasjon i leverandørtilbudet begrunnes med måltall. Hensikten med å benytte slike måltall er å skape en mer effektiv og mindre risikofylt utvelgelsesprosess. Ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring bidrar BVP-

metoden til å redusere byggherrens risiko og partenes ressursbruk til konkurransegjennomføring.

Flere byggherrer i det norske markedet viser interesse for metoden, men har støtt på utfordringer med å få entreprenører med på denne satsingen. Våren 2021 har to ingeniørstudenter ved NTNU derfor forsøkt å finne svar på problemstillingen:

*«Hvordan kan oppdragsgivere skape mer engasjement blant entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekter?».*

Arbeidet er gjort i samarbeid med Skaun kommune med utgangspunkt i prosjektet Skaun brannstasjon, som er kommunens første BVP-prosjekt. Ved utlysning viste mange aktører interesse for prosjektet, likevel mottok kommunen få tilbud. Resultatet av arbeidet presenterer flere aspekter som bør hensyntas og skisserer hvordan oppdragsgivere kan legge til rette for entreprenører ved konkurranseutsetting av fremtidige BVP-prosjekt.

**«Gjensidig tillit mellom partene er den største suksessfaktoren for vellykkede prosjekter»**

(Dean Kashiwagi, 2016)

Arbeidet viser at manglende tillit mellom partene, hvilke prosjekter man velger å benytte BVP på, markedets kunnskap om metoden og utfordringer knyttet til utforming av tilbud og intervjuprosessen, er en bidragsytende faktorer for manglende interesse for BVP-metoden.

Ved videre satsing på metoden er det derfor svært viktig at oppdragsgivere velger å benytte BVP på prosjekter som gir entreprenører mulighet til å benytte sin kompetanse og ekspertise, slik metoden er tiltenkt. Per i dag er det ikke gjennomført mange BVP-prosjekter i Norge. Dette medfører at mange ikke ser hensikten med å bruke tid og ressurser på å lære seg metoden, da dette medfører merkostnader. Ved videre satsing vil det derfor være viktig at oppdragsgivere velger å benytte BVP på prosjekter gir entreprenør et økonomisk insentiv til å fordype seg i metoden.

Manglende erfaring med BVP i det norske markedet byr på flere utfordringer ved bruk av metoden. Det er derfor viktig at omstillingen som kreves hensyntas ved implementering av metoden. I denne sammenheng vil det bety at oppdragsgiver bør bistå entreprenør med kunnskap om metoden.

Oppdragsgivere ønsker å benytte BVP for å rette fokuset mot kvalitet ved å gi entreprenører handlingsrom til å benytte egen ekspertise. Offentlige byggherrer uttrykker med dette et ønske om å unngå detaljstyring av prosjekter, ved å overlate utforming av prosjektløsning og gjennomføring til entreprenørene. Det er tross alt de som er ekspertene.

Dette handler ikke om at oppdragsgiver skyver risikoen over på entreprenør, men at man skal ha en ansvarsfordeling som begge parter er bedre tjent med. Dersom BVP blir gjennomført slik metoden beskrives i faglitteraturen, vil dette kunne bidra til å forbedre forholdet mellom partene. En konsekvens av dette vil kunne være flere vellykkede prosjekter og en positiv utvikling i den norske bygg- og anleggsbransjen.



New book offers evidence based strategies for teaming (2020).

Flere byggherrer viser stor interesse for metoden, nå mangler de bare å få med entreprenørene på laget!

