

Bacheloroppgave TLOG3001

Tittel (norsk og engelsk): Hvordan gjennomføres BVP i teorien og hvordan fungerer den i det norske markedet? How is BVP implemented in theory and how does it work in the Norwegian market?	Prosjektnr.: 008
Forfattere: Mathias Harridsleff	Dato: 20.05.2021
	Gradering: Åpen
Studieretning: Bachelor i ingeniørfag, logistikk	
Veileder internt: Asbjørn Wexshal	
Oppdragsgiver: Heidelbergcement	
Oppdragsgivers kontaktperson: Geir Sahl	

Sammendrag:

I denne bacheloroppgaven har jeg skrevet om hvordan BVP gjennomføres i teorien og hvordan den fungerer i det norske markedet. Dette har blitt gjort ved bruk av litteraturstudie som metode. Basert på erfaringer framkom det mest positiv omtale om metoden, men også noen utfordringer som gjør at metoden ikke fungerer optimalt i Norge i dag. Utfordringene som kom fram i funnene var basert på manglende kunnskap og erfaring. Jeg konkluderer videre med, for å oppnå suksess vil mer opplæring og kunnskap være en nøkkelfaktor.

Stikkord: BVP, Utfordringer, Roller, Risiko, Kunnskap, Erfaringer, Pris

Keywords: BVP, Challenges, Roles, Risk, Knowledge, Experiences, Price

Forord

Denne Bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2021 ved institutt for industriell økonomi og teknologiledelse på NTNU i Trondheim. Oppgaven har et omfang på 20 studiepoeng. Denne bacheloren viderefører et prosjekt som ble startet på høsten 2020. Gjennom det tidligere arbeidet tilegnet jeg med masse kunnskap om bedriften og det innledet til et videre samarbeid med bedriften Heidelbergcement.

Formålet med prosjektoppgaven var å skrive en oppgave basert på hvordan Heidelbergcement organiserer og jobber innenfor innkjøp. Derfra ville jeg ta med samarbeidet videre innen innkjøp, og finne ut om BVP kan være en mulig anskaffelsesmetodikk.

Ved å ta for seg et mer spesifikt tema som BVP og utdype seg innen dette, gjorde at jeg fikk se hvordan teorien innen BVP fungerer i det norske markedet. Det har vært spennende og se hvordan en bedrift i Norge kan bruke BVP metoden som en anskaffelsesmetodikk og hvordan det vil påvirke og endre hvordan man bruker det norske markedet.

For at både prosjektoppgaven og bacheloroppgaven skulle være mulig å levere så har det vært noen personer som har bidratt til dette og fortjener litt ekstra oppmerksomhet. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min kontaktperson fra Heidelbergcement som min samarbeidsbedrift, Geir Sahl. Under hele perioden fra prosjektoppgaven til bacheloroppgaven har det vært mulig å stille spørsmål og har fått masse informasjon og ny kunnskap. Alt har vært lett å forstå og forklarende. Dette er noe jeg har satt pris på under hele perioden.

Den siste personen jeg ønsker å takke er min veileder Asbjørn Wexhal som har hjulpet meg med tilbakemeldinger og innspill gjennom prosessen. Dette har oppklart flere spørsmål og som har hjulpet meg til å komme meg videre.

Trondheim 20.05.2021

Mathias Harridsleff

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg valgt å ta for meg innkjøpsmetoden Best Value Procurement (BVP) også kalt prestasjonsinnkjøp.

Metoden kan forklares som en kontrakt- og gjennomføringsstrategi som skal bidra til at oppdragsgiver får best mulig kvalitet samtidig som prosjektkostnadene reduseres og gir best mulig pris. I Norge er metoden ganske ny, men har i flere tiår vært brukt i USA og Nederland med stor suksess, og DFØ og RIF er pådrivere for å implementere metoden mer i det norske markedet.

Formålet med oppgaven er å skape økt kunnskap og interesse for BVP, og lage ett beslutningsgrunnlag som gir Heidelbergcement nok informasjon til å bli interesserte og dermed vurdere å innføre BVP som anskaffelsesmetode.

For å besvare min problemstilling og spørsmål har jeg valgt litteraturstudie som metode, og har tatt utgangspunkt i faglitteratur og forskning på feltet. Ut ifra litteraturstudie har jeg gjort flere funn som blant annet viser positive erfaringer ved blant annet viktige avklaringer før det inngås kontrakt, godt samarbeid mellom partene, reduisering av risiko, det oppleves trygghet og økonomisk forutsigbarhet. De fleste har positive erfaringer og ville brukt metoden ved senere prosjekter.

Samtidig vises det til noen utfordringer som må løses, og de baseres på manglende opplæring og kunnskap; utfordringer i forhold til makspris, uklare prosjektmålsetninger, rolletilpasninger og tillit og holdninger. For å oppnå suksess vil mer opplæring og kunnskap være en nøkkelfaktor.

Det anbefales videre å dele erfaringer og dermed bidra med læring og kunnskapsoverføring på tvers av prosjekter.

Abstract

In this bachelor I have chosen to write about the purchasing method Best Value Procurement (BVP) also in Norwegian called “prestasjonsinnkjøp”.

The method can be explained as a contract and implementation strategy that will contribute to the client getting the best possible quality at the same time as the project costs are reduced and give the best possible price. In Norway, the method is fairly new, but has been used for several decades in the USA and the Netherlands with great success, and DFØ and RIF are driving forces to implement the method more in the Norwegian market.

The purpose of my bachelor thesis is to create an increased knowledge and interest in BVP and create a decision basis that gives Heidelbergcement enough information to become interested and thus consider introducing BVP as a procurement method.

To answer my problem and questions, I have chosen literature study as a method, and have taken as my starting point, literature and research in the field as base. Based on literature study I have made several findings that substantiates the positive experience. Like important clarifications before entering into a contract, good cooperation between parties, reduction of risk and financial predictability. Most have positive experiences and would use the method in later projects.

At the same time, reference is made to some challenges that must be solved, and they are based on a lack of training and knowledge; challenges in relation to the maximum price, unclear project objectives, role adaptations and trust and attitudes. Therefore, to achieve success, more training and knowledge will be a key factor.

It is further recommended to share experiences and thus contribute with learning and knowledge transfer across projects.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	5
1. INNLEDNING	8
1.1 BEST VALUE PROCUREMENT	8
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	8
1.3 PROBLEMSTILLING	9
1.4 MÅLFORMULERING	9
1.4.1 RESULTATMÅL.....	9
1.4.2 EFFEKTMÅL.....	9
1.5 AVGRENSING AV OPPGAVEN	9
1.6 OPPBYGNING AV OPPGAVEN	9
2.0 METODE	10
2.1 LITTERATURSTUDIE SOM METODE	10
2.2 FREMGANGSMÅTE OG LITTERATURSØK	10
2.3 KVALITETSSIKRING	10
2.4 STYRKER OG SVAKHETER VED LITTERATURSTUDIE SOM METODE.	11
3.0 TEORI	11
3.1 METODENS GRUNNPRINSIPPER	11
3.2 BESKRIVELSE AV BVP PROSESSEN	12
3.2.1 FORBEREDELSESFASEN	13
3.2.2 VURDERINGSFASEN	15
3.2.3 KONKRETISERINGSFASEN	17
3.2.4 GJENNOMFØRINGSFASEN	19
4.0 FUNN OG DISKUSJON	20
4.1 FUNN	20
4.2 DISKUSJON	20
4.2.1 ERFARINGER FRA PRAKSISFELTET	20
OPPLÆRING OG KUNNSKAP.....	20
NØKKELPERSONER.....	22
ÅPENHET, TILLIT OG SAMARBEID.....	23
ROLLEAVKLARINGER.....	23
PRIS OG MAKSPRIS.....	23

KONKRETISERINGSFASEN – EN VIKTIG MEN KREVENDE FASE	25
BVP OG GJENNOMFØRINGSFASEN	26
RISIKOSTYRING.....	26
<u>5.0 KONKLUSJON</u>	<u>28</u>
<u>6.0 LITTERATURLISTE.....</u>	<u>30</u>
<u>7.0 VEDLEGG.....</u>	<u>32</u>
<u>7.1 VEDLEGG 1 – POPULÆRVITENSKAPELIG ARTIKKEL</u>	<u>32</u>

1. Innledning

Tema for denne oppgaven er Best Value Procurement (BVP) som er en metode for å gjennomføre anskaffelsestransaksjoner, også kalt prestasjonsinnkjøp (Soilammi, 2020). Videre i oppgaven vil jeg bruke forkortelsen BVP.

1.1 Best Value Procurement

Metoden kan forklares som en kontrakt- og gjennomføringsstrategi som skal bidra til at oppdragsgiver får best mulig kvalitet samtidig som prosjektkostnadene reduseres og gir best mulig pris (Kashiwagi 2016). Den benyttes ved prosjektstyring og innkjøp, og har også som hensikt å redusere risiko, få bedre forutsigbarhet for fremdrift, kvalitet og kostnader. Videre ønskes det å oppnå bedre måloppnåelse og at leverandørens kompetanse og prestasjon skal vektlegges (DFØ, 2021).

Metoden ble utviklet av professor Dean Kashiwagi i 1991 og har siden blitt benyttet med stor suksess i USA (Kashiwagi, 2016). Videre ble den introdusert inn i det europeiske markedet i 2005, og det vises også til positive erfaringer og resultater ved bruk av BVP- metoden i Nederland. I følge Rijt et.al (2016) tilsier resultatene raskere prosjektgjennomføring, en reduksjon i innkjøps- og transaksjonskostnader, og at tid til kontraktoppfølging minskes.

BVP er benyttet i flere hundre anskaffelsesprosjekter i både USA og Nederland, og resultater i forhold til prosjekter i USA viser til 98 % i prosjekter fullført i tide og kundetilfredshet, og 90 % for redusert transaksjonskostnad. Videre er 100 % av oppdragsgiverne villige til å benytte BVP i et annet prosjekt (Kashiwagi, 2016).

Samtidig vises det at BVP- metoden får stadig større betydning for innkjøp i Norge (Soilammi, 2020).

1.2 Bakgrunn for valg av tema

I prosjektoppgaven som ble innlevert i 5. semester hadde vi et samarbeid med Heidelbergcement. Gjennom dette samarbeidet fikk vi mye interessant og lærerik informasjon, og vi ble innført i hvordan bedriften jobber innenfor innkjøp. Dette bidro til at jeg valgte innkjøp som tema og ønsket å videreføre dette samarbeidet inn i min bacheloroppgave. Jeg tok dermed kontakt på nytt hvor vi hadde en samtale og jeg fortalte at jeg skulle skrive bacheloroppgave og vurderte å skrive om BVP noe vi da ble enige om.

Heidelbergscement er en markedsleder innen tilslag, og har sin kjernevirksomhet innen områdene sement, ferdigbetong og asfalt. Deres historie starter med etableringen i 1873, og har utviklet seg til i dag å være en av verdens største produsenter av byggematerialer. De har 3000 avdelinger i over 50 land og har ca 57000 ansatte (Kontakt i Heidelbergcement, 2020).

På en annen side har det lenge vært en kjent sak at underprestering og dårlig produktivitet har vært en utfordring i bygg- og anleggsbransjen. Det vises blant annet til stor prosjektrisiko og budsjettoverskridelser ofte basert på kostnader ved uforutsette problemer (Dalsegg og Selvik, 2016). Dette kan tyde på et behov for endring, og det har tidligere kommet ønske fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring – DFØ (tidligere Difi), om at BVP skal utforskes og implementeres mer i det norske markedet.

Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) har siden 2013 jobbet for å innføre BVP i Norge og samarbeider med DFØ som har vært pådrivere for BVP i offentlig sektor. Og selv om BVP får stadig større betydning for gjennomføring av innkjøpsprosesser i Norge er det behov for mer kunnskap og erfaring for at metoden skal kunne fungere optimalt i det norske markedet.

Basert på dette ønsker jeg å rette fokus på BVP som metode og har med dette som mål å kunne bidra til å skape en økt interesse og mer kunnskap om metoden. Og lage ett beslutningsgrunnlag som gir Heidelbergcement nok informasjon til å bli interesserte og dermed vurdere å innføre BVP som anskaffelsesmetode. For å få til dette har jeg kommet fram til denne problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Hvordan gjennomføres BVP i teorien og hvordan fungerer den i det norske markedet?

1.4 Målformulering

1.4.1 Resultatmål

- Levere en bacheloroppgave innen 20. mai 2021.
- Lage ett beslutningsgrunnlag som gir Heidelbergcement nok informasjon til å bli interesserte og dermed vurdere å innføre BVP som anskaffelsesmetode.

1.4.2 Effektmål

- Øke kunnskap og forståelse om BVP- metoden i Heidelbergcement.
- Vise Heidelbergcement hvilke effekter BVP kan gi.

1.5 Avgrensning av oppgaven

Etttersom jeg ønsker å frembringe økt forståelse- og kunnskap om BVP- metoden og dens filosofi, har jeg ikke avgrenset problemstillingen til å omhandle ett prosjekt, men har valgt erfaringer fra ulike prosjekter gjennom utvalgte studier. Disse studiene belyser erfaringer fra det norske praksisfeltet.

På grunn av oppgavens rammer både tidsmessig og i størrelse kan det være viktige elementer jeg ikke har fått med, da dette er et stort tema å sette seg inn i.

1.6 Oppbygning av oppgaven

I kapittel 1 redegjøres det for tema og bakgrunn for oppgaven, deretter belyses kort samarbeidspartner Heidelbergcement. Videre presenteres min problemstilling og formål med oppgaven. Avslutningsvis vises oppgavens avgrensning og oppbygning.

I kapittel 2 redegjøres det for valg av metode. Her begrunnes metodiske valg og det presenteres litteraturstudie som metode. Deretter fremgangsmåte og litteratursøk, før kvalitetssikring og styrker og svakheter med litteraturstudie som metode.

I kapittel 3 presenteres oppgavens forsknings- og teoretiske forankring, hvor jeg begynner med å belyse metodens grunnprinsipper og deretter BVP- metodens fire faser

I kapittel 4 presenteres funn fra litteraturstudie som deretter tas med i diskusjonen.

I kapittel 5 vil jeg oppsummere og komme fram til en konklusjon.

Videre vil det nå i det påfølgende kapittelet redegjøres for metodiske tilnærminger.

2.0 Metode

En metode kan forklares som en systematisk fremgangsmåte eller et redskap som er til hjelp for å samle inn kunnskap eller informasjon man trenger i forhold til det man ønsker å undersøke. Videre kan den være et middel for å etterprøve påstander eller løse problemer. Siden det finnes flere ulike metoder som kan benyttes, er det viktig å overveie de ulike fremgangsmåtene. Når man velger én bestemt metode, er det fordi man mener at det vil gi gode data, og belyse spørsmålene på en faglig interessant måte (Dalland, 2013).

Ut i fra min problemstilling har jeg valgt en kvalitativ metode, og ikke en kvantitativ metode som baserer seg på tall og statistikk. En kvalitativ metode tar sikte på å samle data som får fram opplevelser og best mulig dekkende beskrivelser av det man ønsker å undersøke (Dalland, 2013; De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Videre valgte jeg en litteraturstudie, fordi jeg kom fram til at den metoden var mest hensiktsmessig for å besvare min problemstilling og spørsmål. Formålet med denne metoden var å samle relevant faglitteratur og forskning på området som jeg kunne benytte som et arbeidsverktøy.

2.1 Litteraturstudie som metode

Jeg har altså valgt en litterær oppgave, som kan forklares med at oppgaven i hovedsak bygges på skriftlige kilder (Dalland, 2013). Denne formen på oppgave har flere ulike betegnelser, som for eksempel litteraturoppgave, litteraturgjennomgang eller litteraturstudie. Jeg har valgt å bruke betegnelsen litteraturstudie, noe som innebærer å studere litteraturen, og i tillegg teoretiske og empiriske artikler. Empiri kan man forklare som kunnskap bygd på erfaring (Dalland, 2013; De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

2.2 Fremgangsmåte og litteratursøk

Det ble gjort søk i hovedsak gjennom Google, Google Scholar og anskaffelser.no hvor jeg fant masteroppgaver og andre artikler som berørte mitt tema. Mine søkeord var Best Value Procurement og BVP. Etter å ha lest og funnet mer data, ble det gått gjennom referanselister for å finne fram til primærkilder som igjen førte til andre studier, artikler og tidsskrifter. Ut i fra dette søkte jeg på nytt med søkeordene BVP- erfaringer, BVP- utfordringer og BVP- fordeler/ulempes. Det var tidkrevende og en prosess med mye lesing og etter hvert kom jeg fram til det jeg mente var relevant for det jeg ønsket å undersøke.

2.3 Kvalitetssikring

Et sentralt krav i forskning er ifølge Dalland (2013) at den dataen du velger må være relevant for problemstillingen, men også være samlet inn på en måte som gjør at de er pålitelige. En annen viktig faktor er objektivitet, som kan forklares som å være upartisk eller saklig. Å være objektiv i undersøkelsen vil si å ikke la personlige oppfatninger styre. Videre må ikke kvaliteten bli tatt for gitt, noe som handler om å være kritisk i sitt utvalg. For å kvalitetssikre informasjon og data så jeg både på relevans, gyldighet og holdbarhet. Om kilden var relevant i forhold til problemstilling og spørsmål og hva slags litteratur eller tekst det var, masteroppgaver, tidsskrifter og fagfelleverderte artikler. Når er den skrevet, hvem som har skrevet den og for hvem (Dalland, 2013).

2.4 Styrker og svakheter ved litteraturstudie som metode.

I en litteraturstudie vil man som nevnt tidligere basere seg på allerede eksisterende teori og forskning, noe som vil innebære søking i et stort og omfattende materiale. Dette fordi selv om BVP- metoden er ganske ny i Norge, begynner det nå å bli flere avhandlinger og artikler som er skrevet om den. Disse studiene som viser erfaringer fra norske prosjektgjennomføringer er viktige bidrag siden det ellers ikke er mye informasjon om temaet. På en side er det en styrke å ha tilgang til mye data, men det er vanskelig å vite om man har kommet fram til data som er mest relevant for sin problemstilling. At man ikke har utelatt noe.

3.0 Teori

Ordet teori er av gresk opprinnelse og betyr å se på eller granske noe. Når man benytter teori er hensikten å finne fram til best mulig beskrivelse av virkeligheten (Dalland, 2013). Teorien jeg har valgt baseres på min problemstilling og forskningsspørsmål hvor formålet er å gi en framstilling som kan bidra til å besvare disse på best mulig måte.

Det sentrale teorigrunnet i denne oppgaven er læreboken til Kashiwagi «2016 Best Value Approach» og Rådgivende Ingeniørers Forenings (RIF) håndbok om Prestasjonsinnkjøp, «Best value procurement – prestasjonsinnkjøp» (Rijt, Santema & Soilammi, 2016). Den sistnevnte er oversatt fra den nederlandske Prestatieinkoop.

Videre har jeg valgt å ha med tidligere forskning, også kalt casestudier for å vise erfaringer og hvordan BVP- metoden har fungert i praksisfeltet, og noen presentasjoner fra DFØ og RIF. Dermed har jeg valgt både faglitteratur og tidligere forskning som fundament for oppgaven.

Tidligere forskning belyses fra studiene til:

Aarseth Morten (2017).
Andersen Bjørn et.al. (2020)
Högnason Glumur Orri (2018).
Lesjø Emilie Sofie (2019).
Nyseter Jeanette og Anders Johnsrud (2019).
Løstegård Harald og Magnus Gjerde Kjær (2020).

Jeg starter med å belyse BVP- metodens grunnprinsipper, ettersom det er en viktig kilde til forståelse av BVP metoden og dens filosofi. Deretter redegjøres det for selve BVP- prosessen og hva den består av.

Fokuset gjennom denne delen av oppgaven vil være å skape en forståelse av BVP ved å belyse metodens filosofi og grunnprinsipper, og deretter mer kunnskap ved å gå gjennom hvilke faser prosessen i BVP består av.

3.1 Metodens grunnprinsipper

BVP- metoden har noen grunnleggende prinsipper det er essensielt å ha god kjennskap til for å kunne forstå metodens filosofi.

For å få til et godt utgangspunkt er det viktig at oppdragsgiver legger fram gode kravspesifikasjoner og klare mål for prosjektet. Et sentralt prinsipp handler om at det er leverandøren som er ekspert og dermed viktig å få inn i prosjektet (DFØ, 2021; Rijt et.al., 2016).

For å sikre et objektivt valg av leverandør, skal leverandørtilbudet inneholde tre anonyme dokumenter á maksimum to sider. Disse skal inneholde prestasjonsunderbyggelse, vurdering av risiko og tilleggsverdivurdering. Leverandøren fremlegger da kontrollerbar prestasjonsdokumentasjon som viser at de evner å gjennomføre oppdraget på en måloppnåelig måte. Dermed kan utvikling av prosjektløsning og gjennomføring av oppdraget overføres fra oppdragsgiver til leverandør (Rijt et.al., 2016). Oppdragsgiver kan da minske deres detaljstyring ved å blant annet overlate beslutningstaking til leverandør, som igjen kan bidra til å forbedre prosjektets produktivitet (Kashiwagi, 2016).

Et annet viktig prinsipp i BVP- metoden handler om risikofaktorer. Det skal være en åpenhet rundt disse, og leverandøren skal identifisere risikofaktorer som oppdragsgiver er økonomisk ansvarlig for og dermed ikke kan bli overført til leverandøren. Dette fordi det vil kunne påvirke både omfang og tilbudspris. Videre skal leverandøren vise sine tiltak for å minimere oppdragsgivers risikoer. Dette vil bli tatt i betraktning når leverandører skal rangeres, det vil si ut i fra hvilken påvirkning disse har økonomisk, på tid og kvalitet for prosjektet (Rijt et.al., 2016). Ved å ha slik åpenhet rundt risikohåndtering og utførelse skapes det en gjennomsiktighet i prosessen og en vann-vann situasjon (Kashiwagi, 2016).

Videre er Kashiwagi (2016) opptatt av at forutsigbarhet skaper en oversikt over utfall og at det derfor er grunnleggende å ha god informasjonsflyt mellom partene, og at leverandøren får all informasjon for å kunne oppnå prosjektmålene på best mulig måte. Dette kan ha sammenheng med et annet viktig prinsipp som kalles dominant- eller entydig informasjon. Det kan forklares med at informasjonen som blir gitt er omgjort til lett forståelig, slik at det er klart og tydelig hva som skal bli gjort (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016). I følge Kashiwagi (2016) kan dominant informasjon også bidra til at det er større sannsynlighet for enighet og dermed færre konflikter, og kan skape et tillitsforhold mellom partene. Det vil også være færre beslutninger som må tas, fordi det er denne informasjonen som er gjeldende og dermed ikke diskuterbar (DFØ, 2021; Kashiwagi, 2016). Dette igjen kan føre til høyere effekt fordi det kreves mindre ressurser (Kashiwagi, 2016).

En annen sammenheng det benyttes dominant informasjon, er hvor det blir gjort målinger underveis i prosjektprosessen for å dokumentere leverandørens prestasjon, også kalt prestasjonsindikator (KPI-er). Denne dokumentasjonen kan være verdifull som prestasjonsdokument i leverandørtilbudet ved fremtidige prosjekter (DFØ, 2021; Rijt et.al., 2016).

3.2 Beskrivelse av BVP Prosessen

BVP prosessen består av fire faser som skal beskrives i denne delen av kapittelet.



BVP – prosessen (DFØ, 2021)

3.2.1 Forberedelsesfasen

Som nevnt over beskrives det fire faser i BVP- prosessen og forberedelsesfasen er den første. Denne fasen gjennomføres før selve anskaffelsesprosessen igangsettes hvor innkjøpsprosessen forberedes, rammer settes og leverandører og oppdragsgiver settes inn i BVP- metoden (Rijt et.al., 2016).

I følge Kashiwagi (2016) kan man om ønskelig hoppe over forberedelsesfasen og starte prosessen i vurderingsfasen. Dette begrunnes med at erfaring fra tidligere BVP- prosjekter utgjør at det ikke er behov for ny opplæring av leverandører og oppdragsgivere for hver gang. Punkter som velge prosjekt, styringsdokument og tildelingskriterier må derimot være avklart før oppstart slik at leverandører kan være klare til å konkurrere i vurderingsfasen. Samtidig anbefaler Rijt et.al. (2016) å gjennomføre disse trinnene i forberedelsesfasen:

Velge en ansvarlig i organisasjonen

Det første som bør gjøres er å velge en person innad i organisasjonen som skal være ansvarlig for BVP- anskaffelsen. Denne personen betegnes som en sponsor og vil ha ansvaret for selve anskaffelsen. Den bør fremstå som en som har myndighet til å ta selvstendige beslutninger og en som viser interesse for å benytte BVP. Videre har sponsoren ansvar for å implementere metodens omfang og innhold i organisasjonen. Dette er en viktig oppgave da det har stor betydning at oppdragsgiver og andre som arbeider med prosjektet forstår filosofien og arbeidsmetoden i BVP (Rijt et.al., 2016).

Sette opp en strategisk ramme

Neste trinn i fasen er at det fastsettes en strategisk ramme for implementeringen av BVP i organisasjonen. Denne bør inneholde klare og målbare målsettinger (Rijt et.al., 2016).

Velge og lære opp en kjernegruppe

Deretter er videre trinn i prosessen å velge og lære opp en kjernegruppe. Kjernegruppen består av 4-8 medlemmer og blir gjerne valgt av sponsoren. Gruppen bør bestå av en representant fra ledelsen, en innholdsmessig ansvarlig som har kompetanse på det som skal innkjøpes, en innkjøpsleder og en prosjektleder (Rijt et.al., 2016). Videre hevder Kashiwagi (2016) at det kan være en fordel å inkludere en jurist i kjernegruppen, da denne personen kan ha ansvarsområde innenfor problemstillinger knyttet til regelverk, og dermed bidra til å minimere juridiske risikoer i innkjøpsprosessen.

Velge et prosjekt

Når kjernegruppe er valgt og etablert skal det velges et prosjekt som skal utføres etter BVP- metoden. Kjernegruppen velger da et prosjekt ut i fra hvilket omfang som passer best for organisasjonen. I følge Rijt et.al. (2016) vil gevinsten bli større ved å velge et stort og komplekst prosjekt, men samtidig vil det kanskje være en fordel å velge mindre og enklere prosjekter i en utprøvningsfase av en ny metode. Videre hevder Rijt et.al. (2016) at det kan ha stor betydning at prosjektet kan passe inn i den strategiske rammen organisasjonen allerede har, dette for å kunne senere vise om arbeidsmåten har tilføyd organisasjonen verdi. Dermed kan overføringsverdien i forhold til senere BVP-prosjekter bli større.

Formulere en prosjektmålsetning

Det femte trinnet omhandler selve prosjektomfanget og prosjektmålsetningene skal formuleres. Målene skal være klare og entydige og tydelig definere hva som ønskes oppnådd

med prosjektet, uten å sette føringer for hvordan dette skal gjennomføres. Samtidig har det stor betydning at prosjektmålene er prosjektspesifikke. Dette for at leverandøren skal kunne utarbeide unike løsninger for det spesifikke prosjektet. Videre skal målene formuleres slik at de kan fungere som en målestokk for prosjektets suksess, og senere som en ramme for å kunne vurdere leverandørene (Rijt et.al., 2016).

Lage en tidsplan

Videre i prosessen skal det utarbeides en tidsplan for prosjektet. Ved første BVP- prosjekt i organisasjonen presenterer Rijt et.al. (2016) et forslag på ca. fire måneder fra og med utarbeidelse av prosjektomfang til konkretiseringsfasen er fullført. Dette kan variere noe, og ved påfølgende BVP- prosjekter vil tiden kunne forkortes basert på erfaringer organisasjonen har opparbeidet seg med metoden. Samtidig er det verdt å merke seg at den tiden som brukes til tilbudsutarbeidelse for leverandørene og som er satt av til konkretiseringsfasen ikke kan forkortes. På en annen side, om BVP- metoden benyttes innen offentlig sektor vil tidsrammen primært bli styrt av interne prosedyrer og lovbestemte tidsfrister (Rijt et.al., 2016). I følge Difi (2016) anbefales det å benytte doble ressurser under de første BVP- prosjektene. Ved å sette inn doble ressurser kan prosjektgruppen for det andre prosjektet følge det første, også tidsmessig.

Velge veiefaktorene

Deretter skal kjernegruppen velge veiefaktorene som skal være grunnlaget for evaluering av leverandørene i vurderingsfasen. Det omhandler tildelingskriteriet om det mest fordelaktige tilbudet, og der kvalitet vektlegges mer enn pris. Dette for å få en leverandør med god kompetanse, som har forstått oppdraget og dermed kan oppfylle organisasjonens prosjektmål. Basert på dette er det viktig at intervjuene blir vektlagt tyngst siden det er de som gir best indikasjon på dette (Rijt et.al., 2016). Rijt et.al (2016: 30) belyser et forslag til fordeling, men viser til at prosentats og det som skal velges under kriteriet kvalitet kan endres.

- Pris: 25 %
- Kvalitet: 75 %
hvorav:
Prestasjonsbegrunnelse: 15 %
Risikovurdering: 20 %
Tilleggsverdi: 10 %
Intervjuer: 30 %

Sette opp et styringsdokument

Videre i prosessen skal kjernegruppen utarbeide et styringsdokument basert på prosjektets omfang og målsetning, tidsplan og veiefaktorer. I styringsdokumentet skal også prosjektets makspris legges ved – også kalt byggherrens makspris (BMP). Dette dokumentet gis ut som et konkurransegrunnlag for leverandører i en anbudsrunde. Ved å legge ved makspris i styringsdokumentet kan det bidra til en klarhet rundt prosjektet og leverandørene kan lettere vurdere om dette er innenfor deres ressurskapasitet (Rijt et.al., 2016).

Invitere leverandørene

Etter at styringsdokumentet er sluppet ut starter prosessen med at potensielle leverandører blir invitert gjennom for eksempel et informasjonsskriv eller gjennom et telefonmøte. Innen BVP- filosofien er det ikke anbefalt at oppdragsgiver skal gjennomføre en prekvalifisering, altså ta standpunkt til om en leverandør er egnet for prosjektet eller ikke. Dette for at ikke potensielle

leverandører skal kunne bli eliminert (Rijt et.al., 2016). Samtidig fremholder Kashiwagi (2016) at prekvalifisering bør være valgfritt blant annet i tilfeller hvor tilbudsmengden antas å bli veldig høy.

Ha opplæringsmøte

Som siste trinn i forberedelsesfasen skal det gjennomføres et opplæringsmøte med alle de potensielle leverandørene. Her vil de i korthet få innføring i prosjektet, tildelingskriteriene og BVP- metodikken, og kan ses på som en veiledning i prosjektet (Rijt et.al., 2016). Samtidig anbefaler Rijt et.al (2016) at opplæringsmøte deles i tre hvis det er knyttet til et prosjekt og ikke bare som en opplæring i BVP- metodikk og filosofi. Den første delen vies da gjerne til BVP's metodikk og filosofi, i den andre delen blir det gjennomgang av viktige elementer og prosjektomfang. Den tredje og siste delen kan benyttes til spørsmål/svar rundt prosjekt og prosjektomfang, og kan sammenliknes med veiledende kunngjøring i offentlig sektor (Rijt et.al., 2016).

3.2.2 Vurderingsfasen

I vurderingsfasen skal man identifisere ekspertene blant leverandørene, leverandørene skal konkurrere basert på deres nivå. Det er da kjernegruppen som skal finne den best egnede leverandøren for prosjektet. Vurderingsfasen gjennomføres ved å vektlegge 5 punkter som er prestasjonsbegrunnelsen, risikovurdering, tilleggsverdivurdering, intervju og pris (Rijt et.al, 2016).

Det er altså i denne fasen selve innkjøpsprosessen begynner og den starter med at leverandørene har sendt inn sine tilbud. Som nevnt tidligere skal disse tilbudene bestå av tre dokumenter á maksimalt to sider hver. De skal inneholde prestasjonsbegrunnelsen, risikovurdering og tilleggsverdier, og skal være formulert med dominant informasjon. Videre skal leverandørene i tillegg frigi sine pristilbud i et eget dokument. Ved at tilbudsdokumentene er korte, kan det bidra til å effektivisere tiden til de involverte partene, noe som er et viktig element i BVP- filosofien (Rijt et.al., 2016).

Det neste er evaluering av leverandørtilbudene, de vil da bli evaluert og vektlagt etter tildelingskriteriene som ble satt i forberedelsesfasen. Deretter skal det inviteres og gjennomføres intervjuer av nøkkelpersonell som er aktuelle. Videre fremlegges pristilbudet for kjernegruppen. Basert på dominant dokumentasjon, intervju og pris, blir de aktuelle leverandørene rangert. Som oftest bruker man en vurderingsregel som blir kalt SMART: Spesifikt, Målbart, Ambisiøst, Realistisk og Tidsbundet. Dette er en metode hvor leverandøren skal oppgi sine påstander for å sikre at prosjektmålene blir nådd (Rijt et.al., 2016).

Det er derfor vesentlig at påstandene som blir gitt underbygges med målbar prestasjonsinformasjon. Informasjonen kan for eksempel omhandle hvor mange tilsvarende prosjekter de har gjennomført tidligere, og hvor mange som er gjennomført til avtalt tid. Den kan også vise kundetilfredshet i prosjektene (Kashiwagi, 2016).

Prestasjonsbegrunnelsen

Gjennom prestasjonsbegrunnelsen skal leverandørene legge fram argumenter for hvorfor de er best egnet til å utføre prosjektet og realisere målsetningene på en god og tilfredsstillende måte, i henhold til slik oppdragsgiver har definert dem. Denne argumentasjonen skal inneholde påstander som er underbygget med objektive og entydige prestasjonsfakta. Videre

skal den fremstå som relevant for det aktuelle prosjektet, være nøyaktig og verifiserbar (Rijt et.al., 2016).

Risikovurdering

Dokumentasjonen som omhandler risikovurderingen skal identifisere risikofaktorer som leverandøren ikke har innflytelse på, og dermed ikke vil overta. Det er da som nevnt tidligere risikofaktorer som påvirker oppdragsgiver. Videre skal det fremlegges forslag til tiltak som kan redusere risikofaktorene. Dette kan gi oppdragsgiver en god oversikt og kan skille mellom hvilke risikofaktorer som er innenfor eller utenfor leverandørens ansvarsområde. Videre kan det bidra til å redusere sannsynligheten for at disse risikofaktorene oppstår. Risikovurderingen har til hensikt at leverandøren gjennom verifiserbar prestasjonsinformasjon skal vise sin evne til å ta kontroll og ansvar for prosjektet (Rijt et.al., 2016).

Tilleggsverdivurdering

I forhold til tilleggsverdi handler det om at leverandøren kan tilby tilleggsytelser som kan tilføre prosjektet ekstratjenester i tillegg til minimumskravet som er satt av oppdragsgiver. Det tilbys da ekstra tjenester som oppdragsgiver kan kjøpe etter tildelingen og som går utenfor oppdragets omfang. Dette kan bidra til noe som hjelper leverandøren til å skille seg fra andre, samtidig som det kan bidra til gode forslag som oppdragsgiveren kan ta med seg videre. Siden tilleggsverdiene ikke er en del av tilbudsprisen, er det en fordel om leverandøren angir hvilken betydning det vil ha for prosjektet i forhold til tid og økonomi. Videre er det viktig at de må holde seg til målsetningene satt i prosjektet og verdien av tillegget skal ikke overstige kostnaden (Rijt et.al., 2016).

Når tilbudsdocumentet er sendt inn skal kontraktansvarlig hos oppdragsgiver samle de inn og kontrollere at alle er anonyme. Alle dokumentene blir deretter sendt til en vurderingsgruppe som er bestående av kjernegruppen, den kan også kalles evalueringskomiteen. På det nåværende tidspunkt er også prisen ukjent. Kjernegruppen mottar disse individuelt og skal gi hvert enkelt dokument poeng. En poengskala som ofte blir brukt er 2-4-6-8-10, der 2 ikke er bra nok, 6 er nøytralt og 10 er veldig bra, og de poengene som blir satt skal begrunnes (Rijt et. al., 2016). Samtidig anbefaler Kashiwagi (2016) en mindre sammensatt poengskala som er 1-5-10.

Etter at alle poengene er gitt, samler kontraktansvarlig vurderingsgruppen hvor de skal komme fram til en samlet poengsum for hvert tilbud. Som en sikkerhet i prosessen skal også kontraktansvarlig ha lest og satt poeng på dokumentene, men det er bare ment som en sikkerhet og tas ikke med videre. Det skal da bestemmes hvilke leverandører som skal få være med videre til intervjurunden (Rijt et.al., 2016).

Kashiwagi (2016) anbefaler en prioriteringsliste over tilbudene før intervjuene, dette for å kunne minske bruken av ressurser for alle parter i prosessen. I følge Rijt et.al (2016) skal i utgangspunktet alle med videre, det er bare de leverandørene som rangeres lavest som kan bli utelukket. Dette baseres for eksempel på at de har fått lavere poengsum enn 6, og blir dermed silt ut og ikke får delta på intervjurunden. I slike tilfeller må det begrunnes og være klart for leverandøren og kjernegruppen hvorfor de ikke blir med videre (Rijt et. al., 2016).

Intervjuer

Intervjurunden blir som nevnt tidligere sett på som et av de viktigste tildelingskriteriene i BVP (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016). Formålet med intervjuene er å komme fram til hvem som er best egnet til å utføre prosjektet, og ifølge Kashiwagi (2016) er dette en av de beste måtene for å kunne identifisere en ekspert. Basert på dette inviterer ett medlem fra

kjernegruppen 2-3 nøkkelpersoner fra hver leverandør som er tenkt en sentral rolle i det spesifikke prosjektet. Det er ofte roller som prosjektleder, prosjekteringsleder og anleggsleder (Rijt et.al., 2016).

De utvalgte nøkkelpersonene er helt sentrale for at et prosjekt skal kunne bli en suksess. De må derfor kunne svare på forutbestemte spørsmål, og verifisere sine påstander om at de er i stand til å forutse prosjektet i sin helhet, ta ansvar og identifisere risikofaktorer. Med samme poengskala som ble benyttet i tilbudsevalueringen, skal medlemmene i kjernegruppen evaluere intervjuobjektene individuelt. Intervjuene blir ofte tatt opp og transkribert, og kan da være en hjelp for gruppen når poengene skal settes. Videre blir det transkriberte opptaket lagt som et vedlegg til tilbudsdokumentene. Når intervjuene er over samles kjernegruppen for å bli enige om sluttpoeng i forhold til intervjudelen (Rijt et.al., 2016).

Pris

For at ikke kjernegruppen skal være påvirket av tilbudsprisen når de skal evaluere tilbudsdokumentene blir prisen først presentert etter at prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering, tilleggsverdier og intervju er vurdert og rangert. Det er da viktig at kontraktansvarlig på forhånd har sjekket om riktig omfang er inkludert i prisen og at prisen er innenfor maksprisen som er gitt. Om disse punktene blir godkjent av kontraktansvarlig blir pristilbudet levert til kjernegruppen. Videre skal da pristilbudet legges til og basert på den totale poengsummen vil leverandørene bli rangert fra best til dårligst. Den leverandøren som tilbyr det tilbudet som gir høyest verdi for lavest mulig pris vil da bli tatt med videre inn i konkretiseringsfasen. I denne fasen vil leverandøren bli omtalt som den presumptive leverandøren, den valgte leverandøren (Rijt et.al., 2016).

Samtidig anbefaler Kashiwagi (2016) at det gjennomføres en verifiseringssjekk av denne leverandøren. Det vil si at leverandørens påstander og kjernegruppens poenggivning skal kontrolleres gjennom en dominant informasjonssjekk. Dette for å kunne bekrefte at prosessen er gjennomført på en korrekt og rettfærdig måte, og at denne rangeringen viser å være riktig. Videre sier Kashiwagi (2016) at leverandøren bør møte kravene ved å tilby en pris som ligger innenfor pristaket som er satt på forhånd, eller innenfor en konkurransedyktig rekkevidde. Om ikke dette viser seg å være gjort og prisen er for høy eller for lav, må det kreves dominant dokumentasjon som vil forsvare pristilbudet. Når denne verifiseringssjekken er gjennomført og bestått skal leverandøren bli invitert med videre til konkretiseringsfasen.

3.2.3 Konkretiseringsfasen

Konkretiseringsfasen er den tredje fasen i prosessen, og ifølge Kashiwagi (2016) og (Rijt et.al. (2016) er det den prosessen som anses å være den viktigste, men også den som er mest krevende av de fire fasene. Her skal den presumptive leverandøren ha ansvaret og tilbudet skal tydeliggjøres og begrunnes og derigjennom får leverandøren mulighet til å utdype og avklare sitt tilbud. Et viktig poeng her er at det er ingen mulighet for forhandlinger eller at tilbudet kan endres (Rijt et.al., 2016).

Videre er varigheten på konkretiseringsfasen vanligvis på fire til seks uker, og det er i slutten av fasen at kontrakten eventuelt blir signert. Det vil si hvis leverandøren har overbevist oppdragsgiver om at det er de som er eksperten og den rette for prosjektet. På en annen side, hvis ikke oppdragsgiver er sikker kan leverandøren som ble rangert som nummer to kontaktes og inviteres til konkretiseringsfasen. Ved at det ikke skal fremkomme konkrete løsningsvalg av teknisk karakter og heller ikke detaljprosjektering før den beste leverandøren er valgt og konkretiseringsfasen er over, vil denne strategien også kunne bidra til sparing på transaksjonskostnader. Dette ved at de resterende leverandørene ikke skal fremlegge og

utdype sine tilbud i detalj. Konkretiseringsfasen deles gjerne inn i tre deler der man har kick-off møte, selve konkretiseringsfasen og avslutningsvis et tildelingsmøte (Rijt et.al., 2016).

Kick-off møte

I denne fasen er det som nevnt over kick-off møte, også kalt oppstartsmøte som er det første som finner sted. Møtet har gjerne en varighet på én til to dager og alle involverte medlemmer fra oppdragsgiveren og fra leverandørens organisasjon blir invitert til å delta. I et kick-off møte skal leverandørens planer og ideer for prosjektet presenteres i detalj. Det vil si at det skal fremlegges hva som inngår i tilbudet og ikke. Det skal legges fram hvordan prosjektets målsetninger skal kunne nås, hvilke risikofaktorer som er de viktigste og hva som må til for at de kan reduseres. Videre vil det presenteres en tidsplan og en indikator for hvordan de vil måle prestasjoner for gjennomføring av prosjektet. Tanken med dette er å ha mulighet til å forutse eventuelle utfordringer før oppstart av gjennomføringsfasen (Rijt et.al., 2016).

En av hensiktene med kick-off møtet er at det skal etableres kontakt mellom partene. Oppdragsgiver skal her ha overlatt kontrollen til leverandøren, men skal innta en lyttende rolle, og kan eventuelt stille oppklarende spørsmål. For at dette skal kunne fungere på best mulig måte er det viktig at den presumptive leverandøren har i forkant utarbeidet og sendt ut detaljerte planer til de involverte i prosjektet. Dette vil kunne bidra til at alle parter kan bli kjent med prosjektplanene og eventuelt formulere spørsmål i forkant av møtet (Kasiwagi, 2019b). Samtidig er det ikke slik at alle detaljer skal være på plass på nåværende tidspunkt, det bør derfor i etterkant avsettes tid til flere møter mellom den presumptive leverandøren og oppdragsgiver. Det er i selve konkretiseringsfasen det kan gjøres noen nødvendige justeringer og tilbudet kan gradvis avklares og konkretiseres (Rijt et.al., 2016).

Selve konkretiseringsfasen

I selve konkretiseringsfasen skal det forberedes til det arbeidet som skal utføres i gjennomføringsfasen. Fasen kan vare i 4 – 6 uker, avhengig av prosjektets omfang og hvor lang tid leverandøren trenger til utarbeidelse av plandetaljer (Rijt et.al., 2016).

Det er flere dokumenter og planer som skal utarbeides. Det ene dokumentet er et omfangsdokument som går ut på et kort sammendrag av hva som er inkludert i prosjektet og ikke. Videre skal det fremkomme kritiske antakelser som er basert på for lite informasjon. Det skal også skrives en tidsplan som viser kritiske milepeler med både start- og sluttdato, og som inkluderer både oppdragsgiver og leverandør (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016).

Et annet viktig dokument som den presumptive leverandøren må utarbeide skal omhandle prestasjonsindikatorer. De skal defineres i sammenheng med prosjektmålsetningene og være entydige og målbare. Dette for å kunne måle leverandørens prestasjon underveis i gjennomføringsfasen, og dermed kontrollere påvirkning av både tid og kostnad i prosjektet (Rijt et.al., 2016).

I et prosjekt er det også alltid viktig å utarbeide risikorelaterte dokumenter, og dette gjelder også i denne prosessen. Den presumptive leverandøren har derfor ansvar for å skrive en risikostyringsplan som skal inneholde alle de eksterne faktorene rundt risiko som kan oppstå i gjennomføringsfasen, noe leverandøren også fremla i risikovurderingsdokumentet og i intervjuet. Denne planen skal inneholde alle tiltakene som blir iverksatt for å hindre eller minimere risikoen og også beskrive hvordan en uønsket hendelse kan påvirke prosjektet. Dette er et dokument som er bevegelig og det kan dermed tilføyes risikoer underveis både i konkretiseringsfasen og i gjennomføringsprosessen. Et annet risikorelatert dokument som skal

utføres er en ukentlig risikorapport, hvor det også skal stå hvordan den skal brukes (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016).

Videre skal ifølge Rijt et.al. (2016) den presumptive leverandøren delta i store deler av formuleringen av kontrakten sammen med oppdragsgiver. Dette fordi leverandøren anses som eksperten. De vil da ta med leverandøertilbudet, det som ble med fra intervjuet og de resterende nevnte dokumentene som leverandøren har utarbeidet. Videre har gjerne oppdragsgiver formulert hvilke kontraktbestemmelser og standardvilkår kontraktsforholdet skal være undergitt i konkurransegrunnlaget.

Tildelingsmøte

Den siste delen av konkretiseringsfasen er å avholde tildelingsmøte. De skal nå ha gått igjennom relevante problemstillinger og viktige faktorer rundt risiko. Videre skal de ha bestemt prestasjonsindikatorer og drøftet og gjort avtale i henhold til tilleggsverdier. Hvis det da er slik at både oppdragsgiver og den presumptive leverandøren er fornøyde og ønsker videre samarbeid, gjenstår det å inngå kontrakt. Når underskriften er på papiret kan gjennomføring av prosjektet starte (Rijt et.al., 2016).

3.2.4 Gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen er den fjerde og siste fasen i BVP-metoden, og Kashiwagi (2016) og Rijt et.al. (2016) understreker viktigheten av at begge parter fortsetter å holde seg til BVP-metoden også i denne fasen. Det er nå selve prosjektet skal utføres i henhold til hva partene har blitt enige om i konkretiseringsfasen og som har blitt fastsatt i en prosjektkontrakt.

En viktig filosofi i BVP er åpenhet, og ett av grunnprinsippene er blant annet åpenhet rundt risikofaktorer. Et sentralt element i gjennomføringsfasen er derfor leverandørens ukentlige risikovurderingsrapport til oppdragsgiver. Denne rapporten skal omhandle prosjektets fremdrift og skalaer som måler eventuelle endringer i risikoforhold, tids- og/eller i økonomiske forhold. Videre skal det rapporteres om avvik i forhold til prosjektplanen og/eller endringer i henhold til kontrakten (Kashiwagi, 2019b; Rijt et.al., 2016).

Ved ukentlig rapportering vil det kunne bidra til å skape oversikt og åpenhet rundt prosjektet, samtidig som det bygges et system eller en rutine for rapportering. Om noe oppstår som ikke er i henhold til den opprinnelige planen, finnes det allerede et system for dette, og vil dermed være raskere å iverksette. Det anbefales derfor å starte den ukentlige rapporteringen så tidlig som i konkretiseringsfasen, nettopp for å få det inn i systemet. På en annen side kan rapportene også være en beskyttelsesfaktor for leverandøren i forhold til prestasjonsvurdering. Dette fordi ukesrapportene skal dokumentere årsaker til avvik og risikoer, og dermed beskytte leverandøren mot feilaktige beskyldninger i forhold til dette (Rijt et. al., 2016).

Et annet element i ukesrapporten er at leverandøren basert på definerte prestasjonsindikatorer skal fremlegge prestasjonsvurderinger (Kashiwagi, 2016). Når rapporten har blitt levert, skal det hver uke gis vurderinger fra oppdragsgiver til leverandør. Dette er poeng som oppdragsgiver gir på bakgrunn av om de er tilfreds med jobben som er gjort eller ikke. Disse vurderingene blir gitt etter hendelser som er sett på i forhold til risikostyringsplanen. Det vil si vurderinger av tiltakskontroll som leverandøren har iverksatt for å minimere negative hendelsers effekt i forhold til tid og kostnad. Man benytter en poengskala på 1-5-10, og disse poengene gis ettersom man har klart å håndtere risikoer som er oppstått. Dette blir kalt å gi tilfredspoeng, hvor 1 indikerer at leverandøren ikke har kontroll, 5 indikerer gjennomsnittlig fornøyd og 10 indikerer at leverandøren er i stand til å kontrollere hendelsen på en klar og entydig måte (Rijt et.al., 2016).

Når man har gått igjennom hvordan leverandøren behandler risiko kan man vurderer å benytte en direktørrapport. Denne rapporten skal da sendes direkte til toppledelsen i organisasjonen, og skal gi en oversikt over fremdriften av prosjektet, den økonomiske statusen og hvordan man ligger an tidsmessig. En direktørrapport er kanskje mest sentral om oppdragsgiver har flere pågående prosjekter (Rijt et.al., 2016).

4.0 Funn og Diskusjon

4.1 Funn

I litteraturen beskrives BVP- metoden som et positivt løft i byggenæringen og det vises til suksesshistorier og gode resultater. Likevel viser studiene at det er noen tilpasningsbehov og erfaringene i praksis møter på både fordeler og ulemper/utfordringer i prosessen.

For å kunne bidra til økt kunnskap og forståelse av BVP som metode, og svare på min problemstilling på best mulig måte, mener jeg det er viktig å vise hvilke erfaringer som kommer frem fra praksisfeltet, og hva som eventuelt må forbedres for at BVP skal bli en suksess i det norske markedet. Dette støttes av Aarseth (2017) som uttaler, for at metoden skal kunnes utvikles ytterligere er det viktig at observerte utfordringer blir jobbet med.

Det som fremkommer som viktig å ta med seg videre inn i diskusjonsdelen er opplæring og kunnskap, nøkkelpersoner, åpenhet, tillit og samarbeid, rolleavklaringer, pris og makspris, konkretiseringsfasen- en viktig men krevende fase, BVP og gjennomføringsfasen og risikostyring.

4.2 Diskusjon

For å finne svar på hvordan BVP fungerer i det norske markedet vil jeg nå belyse noen erfaringer fra praksis knyttet opp mot teorien.

4.2.1 Erfaringer fra praksisfeltet

Opplæring og kunnskap

I studiene ses opplæring og kunnskap om metoden som et stort behov og helt nødvendig for å kunne lykkes med BVP- metoden (Högnason, 2018; Løstegård og Gjerde, 2020), noe også Kashiwagi (2016) og Rijt et.al. (2016) viser til. Samtidig hevder Kashiwagi (2016) at forberedelsesfasen er valgfri og kan hoppes over. Dette forklares med at når man har gjennomført BVP- prosjekt tidligere er det ikke like stort behov for å bruke tid og kostnader på opplæring.

Dette viser seg derimot ikke så enkelt i praksis da flere studier viser at det fremkommer utfordringer i forhold til for liten erfaring og kunnskap med metoden, og at det er tidkrevende både å lære metoden og å forstå dens prinsipper (Andersen et.al., 2020; Högnason, 2018; Løstegård og Gjerde, 2020), og som dermed styrker Rijt et.al. (2016) sin teori og anbefaling om å gjennomføre alle fasene, også trinnene i forberedelsesfasen, som hevdes er svært viktig.

I forberedelsesfasen er det som nevnt viktig å velge en kjernegruppe som skal bli lært opp, og kjernegruppen blir gjerne valgt av sponsoren. Det blir da valgt en gruppe på 4-8 personer som har ulik kompetanse for å utfylle hverandre. Högnason (2018) viser i sin studie at kjernegruppe ble benyttet og var med i hele innkjøpsprosessen. I følge Rijt et.al. (2016) er det viktig at kjernegruppen gjennomfører de ulike fasene, dette fordi de skal hjelpe bedriften med å få BVP til å fungere optimalt for hele prosjektprosessen som skal gjennomføres, og at de skal kunne bidra med å implementere og forankre BVP i bedriften eller organisasjonen.

Videre er det derfor viktig at målene som kjernegruppen skal utarbeide er utformet etter SMART-kriteriene. Dette vil bidra til at kjernegruppen og andre inkluderte jobber mot de samme målene og i den samme retningen (Rijt et. al., 2016).

Som over er det viktig at målsetningene er utformet etter SMART-kriteriene. SMART gjør at målene skal være spesifiserte, målbare, akseptert, realistisk, tids- og kostnadsavgrenset og enkle. Målene er hva bedriften ønsker å oppnå med prosjektet og de skal ikke fortelle leverandøren hvordan man skal gjøre det. I prosjektmålsetningene så skal også leverandøren tilby ekstratjenester, de ekstratjenestene skal gå utenfor prosjektomfanget hvor formålet er at de skal gi en ekstra verdi til målsetningene. Prosjektmålsetningene brukes også til å måle leverandørens prestasjon samtidig som å definere prosjektets suksess (Rijt et.al., 2016).

Videre har dette, basert på usikkerhet og for lite kunnskap om metoden fremkommet i studiene som en utfordring, og at tilbud har vært for generelle (Andersen et.al., 2020; Aarseth, 2017; Högnason, 2018; Lesjø, 2019; Løstegård og Gjerde, 2020). Lesjø (2019), viser i sin studie at målene må være entydige og dermed enkle å forstå, slik at leverandørene lett kan finne hva som er viktig for oppdragsgiveren eller organisasjonen. Videre kommer det frem at målene bør være prosjektspesifikke for at leverandørtilbudene skal bli unike for dette prosjektet og ikke blir utarbeidet for generelle.

Videre skal det være opplæringsmøte som kan brukes som en introduksjon og opplæring i BVP- metoden til markedet, eller av oppdragsgiver og leverandører som er aktuelle for et spesifikt prosjekt. Dette blir gjort på ulike måter, og det er ofte innleid en BVP-ekspert som kan bidra med opplæring, noe som støttes i Högnason (2018) sin studie hvor to av prosjektene benyttet BVP- ekspert, basert på dens kompetanse innen BVP.

Videre gjennomfører DFØ og RIF kurs og seminarer man kan delta på, men det vises også at flere ofte leser seg opp på metoden på egenhånd, noe som fremkommer i studien til Løstegård og Gjerde (2020), og at dette kan handle om at kurser holdes på engelsk og mange foretrekker å ha opplæring på norsk. Dette underbygger studien til Högnason (2018) som viser at flere oppdragsgivere trakk frem vanskeligheter i forhold til opplæring av leverandører ettersom de foretrakk opplæring på norsk og ikke engelsk.

Dette ses som en viktig faktor, fordi om ikke opplæringen i starten forstås riktig, vil det kunne føre til mange kunnskapshull som igjen kan bidra til store konsekvenser for videre faser i prosessen. Dårlig opplæring kan gjøre at tilbudene blir utydelige og lite konkrete. Videre hevder Högnason (2018), ved at ulike leverandører ikke får tilstrekkelig med informasjon kan dette også gjøre at leverandører ikke vil delta, og som igjen kan føre til lav konkurransedeltakelse. Ved god opplæring vil det kunne bidra til økt forståelse av BVP i leverandørmarkedet og dermed vær en vinn-vinn situasjon for både oppdragsgiver og leverandør. Videre vil mer opplæring i forkant kunne medføre til mer konkrete og entydige tilbud fra leverandøren, noe som også BVP- metoden forutsetter (Aarseth, 2017; Högnason 2018; Lesjø, 2019; Løstegård og Gjerde 2020).

Innleid BVP ekspert kan derfor ha stor betydning, og ifølge Aarseth (2017) og Lesjø (2019) sine studier vises det at opplæringsmøte med oppdragsgiver og leverandør ikke er tilfredsstillende nok for å utarbeide gode og entydige tilbud. Videre hevder Aarseth (2017) at for å sikre at tilbudsdokumentene blir skrevet på en god og entydig måte, bør den innleide eksperten være tilgjengelig lenge nok til at leverandøren vet hvordan dokumentene skal skrives. Samtidig sier han at dette må bli gjort på en riktig måte, fordi om bare et fåtall leier inn en ekspert vil det kunne skape skjevhet i konkurransen. Det kan derfor være lurt om oppdragsgiveren leier inn en BVP ekspert som kan lånes ut til tilbyderne, og det hevdes at ved store nok prosjekter vil kostnadene i stor grad bli opptjent ved å velge den beste leverandøren.

Dette kan ses i sammenheng med Løstegård og Gjerde (2020) sin studie hvor det nettopp fremkommer at selv om vurderingsfasen med evalueringer og intervjuer kan være intense, og at man må virkelig være påkople, blir det ikke alltid leid inn ekspertise, eller man ser ikke behovet for det.

Videre er det slik at i prosjektet skal tilbudene bli gjennomgått ved at tilbyderne blir evaluert og rangert ut ifra sitt seks sider tilbud, og som inneholder prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering og tilleggsverdier. Når kjernegruppen skal evaluere tilbudene blir det brukt en poengskala som er nevnt tidligere og som baseres på 2-4-6-8-10 i poengsummer. Når man bruker denne poengskalaen er den bygd opp for å være detaljert og skille tilbudene, dersom oppdragsgiver mottar mange tilbud så kan det være en fordel å bruke en så detaljert skala for å sile ut de som virkelig har gjort det dårlig. Högnason (2018) viser i sin studie at en av prosjektene heller benyttet den amerikanske metoden med 1-5-10, og forklarte det med at det var enklere å skille tilbudene fra hverandre. Videre mente BVP- ekspertene at det ikke var behov for en så detaljert skala.

Man skal også ha en vurderingsgruppe som skal ta for seg vurderingen av tilbudene, og etter hvert intervjuene. Denne vurderingsgruppen er ofte lurt at består av kjernegruppen som skal ha god kjennskap til prosjektet og skal jobbe videre med prosjektet. Ved vurderingen av tilbudet får hvert enkelt medlem tilsendt tilbudet så de skal vurdere på egenhånd før de samles for å bli enige om evalueringen. Videre viser Högnason (2018) i sin studie til at det i prosjektene benyttes en kontroll av det høyest rangerte tilbudet. Dette gjøres med referanselister fra tidligere prosjekter som da blir sendt inn og kontrollert, i tillegg til det som fremkommer i intervjuene.

Videre anbefales det ifølge Högnason (2018) og Lesjø (2019) å tilby opplæring i forkant av intervjurunden, for at alle nøkkelpersoner skal ha samme forutsetninger, leverandører som aldri har deltatt i en BVP- prosess får da de samme forutsetningene som de leverandørene som har deltatt i en BVP- prosess tidligere. Her påpekes det sterkt viktigheten av at alle deltar. Studien til Högnason (2018) viser at noen leverandører velger å ikke delta og dermed ble forskjellene merkbare. Det fremkom fra kjernegruppen som intervjuet, at den leverandøren som hadde benyttet opplæringen hadde et fortrinn på grunn av dens evne til å bruke dominant informasjon. Videre kom det fram at denne leverandøren likevel opplevde intervjusettingen som ny og uvant, men følte de hadde et bedre grunnlag for hvordan de skulle håndtere intervjuprosessen og det som skulle skje.

Dette underbygges i Lesjø (2019) sin studie hvor det også der anbefales å gjennomføre en form for opplæring i forkant av intervjurunden, og det forklares med at dette er en ny setting for leverandøren. Ved å gjennomføre opplæring i forkant vil intervjuobjektene ha litt kunnskap om BVP- prosessen og dermed få informasjon om hvordan intervjuet skal gjennomføres.

Nøkkelpersoner

Som nevnt i teorien om intervju er intervjurunden sett på som et av de viktigste tildelingskriteriene i BVP (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016), og Rijt et.al. (2016) anbefaler at leverandøren velger sentrale fagpersoner som nøkkelpersoner, og det kan være både fra kjernegruppen og kontraktsansvarlig. Videre påpekes viktigheten av at det er med nøkkelpersoner i intervjurunden både fra oppdragsgiver og leverandør. Dette fordi det er de som skal ha en sentral rolle i prosjektet og det er de som kommer til å jobbe sammen videre. Samtidig viser Lesjø (2019) til en annen tilnærming, hvor leverandøren selv velger hvem som skal intervjues. I dette prosjektet måtte alle nøkkelpersonene levere en CV i forkant av

intervjuet, hvor de beskrev opplæring og erfaring, og oppgaver og ansvarsområdet. Fordelen med dette er ifølge Rijt et.al. (2016) at nøkkelpersonene får en mulighet til å skille seg ut og vise at de forstår hvilke stillinger som er viktig i prosjektet.

På en annen side kan det bli vanskelig å formulere like spørsmål til alle nøkkelpersonene, og dermed bli en utfordring hvis ikke likebehandlingsprinsippet blir ivaretatt. Hvis det derimot blir ivaretatt, anbefales det at leverandøren selv får velge hvem som blir nøkkelpersoner. Videre trekker Högnason (2018) fram at det kan være en fordel å stille noen oppfølgings spørsmål i tillegg til standard spørsmålene, dette for ikke bare få innøvde svar men få fram nøkkelpersonenes kompetanse.

Åpenhet, tillit og samarbeid

En annen viktig faktor i BVP- metoden er åpenhet, tillit og samarbeid noe som kan skapes gjennom opplæringsmøter, kurser og intervjuer. Dette underbygges i Nyseter og Johnsrud (2019) sin studie hvor det fremkommer at intervjuene er en god arena for menneskelig samhandling mellom partene, og dermed kan bidra til at man blir kjent med hverandre og skaper tillit. Noe som igjen kan føre til et godt samarbeid og at det blir lettere å stole på hverandre.

Andersen et.al. (2020) viser i sin studie til at tillit og samhandling tidlig i prosjektet er helt nødvendig for å kunne gjennomføre og oppnå prosjektmålet. Det fremkommer at tidlig i prosjektets fase var det store utfordringer i samarbeidet. Noe som forklares blant annet med usikkerhet hos oppdragsgiver basert på om leverandøren hadde god nok ekspertise til å håndtere og gjennomføre etter prosjektmålsetningen. Videre vises det at gjennom konkrete tiltak lyktes det etter hvert å skape tillitsrelasjoner, men det kreves at partene viser åpenhet og positive holdninger til å lære av erfaringer underveis i prosessen.

Dette støttes av RIF hvor Soilammi (2020) hevder at innføring av BVP- metoden i det norske markedet har en vesentlig utfordring, og det er holdninger både hos leverandører og kunder. Videre sier han at holdninger baseres på kunnskap og erfaringer og at kunnskap kan det gjøres noe med. Deretter vil man kunne utvikle nye erfaringer som igjen kan bidra til holdningsendringer.

I studien til Løstegård og Gjerde (2020) trekkes også gode forhold og samarbeid mellom partene fram ved bruk av BVP, og det vises til at vanskelige diskusjoner blir gjort unna før inngåelse av kontrakt, noe de også mener bidrar til å minske konfliktnivået.

Rolleavklaringer

Dette underbygges også i studien til Løstegård og Gjerde (2020) og Andersen et.al. (2020) hvor det fremkommer rolleutfordringer hvor oppdragsgiver og leverandør har vanskeligheter med å tilpasse seg sine respektive roller. Dette forklares med at det er en ny situasjon og at det tar tid å endre tankesett, og måter å gjøre ting på. Videre trekkes det her fram viktigheten av å gå aktivt inn for å tenke nytt. Som angitt i BVP- teorien anses leverandøren som ekspert, noe som innebærer endringer i rollefordelingen i forhold til tradisjonelle prosjekter. I BVP- prosjekter har oppdragsgiver en mye mer begrenset både rolle og makt. I studien til Løstegård og Gjerde (2020) mente de det var riktig måte å gjøre det på. Argumentet som fremkom var at det er leverandøren som har gjennomført flest byggeprosjekter, har mest erfaring og dermed innehar den riktige kompetansen.

Pris og Makspris

BVP betegnes i Norge også som prestasjonsinnkjøp, og det kan forklares med at det er prestasjonen som skal veie tyngst og pris er som nevnt tidligere ikke det som skal legges mest

vekt på (Rijt et.al., 2016). Samtidig fremkommer det i studien til Lesjø (2019) en kollektiv mening eller bekymring om at det likevel er prisen som avgjør til slutt. Det vises deretter til anskaffelsesprotokollene at i tre av fem prosjekter, var det leverandøren med lavest pris som vant. For å sikre at tilbudssummen blir presentert til slutt, foreslås et to-konvolutt-system hvor den første konvolutten inneholder dokumentene med prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering og tilleggsverdivurderingen, og deretter kan konvolutten med pristilbudet åpnes. Ved et slikt system vil det kunne gi en trygghet for leverandøren at metoden blir fulgt som forutsatt.

En annen faktor i metoden er at det praktiseres et maksprissystem, også kalt byggherrens makspris (BMP). Det vil si at oppdragsgiver skal legge ved sin makspris i styringsdokumentet. Dette skal bidra til en åpen prosess som angitt i metodens filosofi, og det vil kunne føre til at leverandør vil få et innblikk i hva oppdragsgiver er villig til å betale. Det vil også hjelpe oppdragsgiver med å vite hvilken prisklasse tilbudsbeløpene befinner seg i (Rijt et.al., 2016).

I Högnason (2018) og Nyseter og Johnsrud (2019) sine studier ble oppdragsgivers makspris trukket fram som et positivt element, og da spesielt fra informanter på oppdragsgiversiden. Dette forklares med en økonomisk forutsigbarhet, siden den sannsynlige prosjektkostnaden blir kjent på forhånd. Det vil da kunne føre til at leverandøren kan ta stilling til om det er mulig å gjennomføre prosjektet med å oppfylle prosjektmålsetningene.

Samtidig vises det i nyere studier at det fremkommer utfordringer knyttet til å kalkulere makspris. I følge Lesjø (2019) handler det om at partene ikke forstår omfanget eller prosjektets kompleksitet tidlig i prosjektet, og at det dermed bli vanskelig å sette en riktig makspris. Dette kommer også fram i Løstegård og Gjerdes (2020) studie, hvor det vises at mangel på kunnskap blir trukket frem i forhold til bruken av makspris, dette i form av lite erfaring fra lignende prosjekter, om hva som er kostnadsdrivende og dårlig kalkylegrunnlag. Videre viste også en stor andel av leverandørene at det er utfordrende å levere et tilbud innen makspris. Men samtidig vises det til positive økonomiske faktorer, sammenliknet med tradisjonell tilnærming, men fremhever viktigheten av å sette riktig pristak som god forutsetning for ønsket produkt, også økonomisk.

Dette kan videre ses i sammenheng med RIF og Soilammis (2020) artikkel, hvor det vises til et tilpasningsbehov i forhold til praktiseringen av maksprisbruken i konkurransen. Det handler blant annet om å undervurdere omfang og kompleksitet, noe som da vil kunne føre til at det settes for lav makspris. Dette vil kunne skape en risiko for oppdragsgiver og det vises til at flere leverandører da blir skeptiske og velger å ikke delta i konkurransen på grunn av tøffe makspriskrav. Han hevder at BVP er et veldig godt verktøy for å sile ut det beste tilbudet i konkurransen, men er bekymret for at de beste ikke vil gi et tilbud basert på at maksprisen er for lav. Dermed kan man gå glipp av dyrebar kompetanse, og risikoen i prosjektet vil kunne øke for tilleggskrav og tvister som igjen vil være kostnadsdrivende.

På en annen side er det også ifølge Rijt et.al. (2016) knyttet risiko ved å ikke benytte makspris. Dette forklares med at da vil leverandøren sette en tilbudspris basert på den verdien de tilbyr, og hvis den er veldig høy men begrunnet med dominant informasjon som da viser at prisen er i henhold til verdien, kan den ikke fjernes fra prosessen. Det vil da kunne medføre at oppdragsgiver må betale mer enn de ønsket, om ikke en annen leverandør rangeres bedre etter vektning av kvalitet og pris.

Videre foreslår Rijt et.al. (2016) en løsning for å unngå for høye pristilbud, og det er at priskriteriet skal vekttes høyere enn 25% som er foreslått i BVP- litteraturen. Samtidig sier de at i BVP- metoden er filosofien at kvalitet skal vektlegges høyere enn pris, og at det vil til slutt betale seg med lave kostnader. Det foreslås at oppdragsgiver kan i forkant av prosessen

spørre om hvilken pris de mener er fornuftig, og at dette kan være til hjelp for å vite hva man skal jobbe ut i fra.

Dette kan ses i sammenheng med studien til Lesjø (2019) hvor det foreslås å benytte budsjettpris, da vil ikke kompetente leverandører bli strøket fra konkurransen selv om deres pristilbud er høyere enn maksprisen. Hun viser til filosofien om at leverandøren er ekspert og dermed burde ha de beste forutsetningene til dette, og at det er motstridende i forhold til at oppdragsgiver skal sette en makspris så tidlig i prosessen. Videre hevder Rijt et.al. (2016) at hvis det er slik at pris vektlegges mer enn kvalitet, vil det være mer nyttig å benytte en mer tradisjonell innkjøpsprosess.

Konkretiseringsfasen – en viktig men krevende fase

Konkretiseringsfasen er som nevnt tidligere ansett som den mest krevende og viktigste fasen innen BVP. Begge parter har i de tidligere fasene blitt kjent med prosjektet, prosessen og med hverandre. Nå har den valgte leverandøren blitt invitert til oppstartsmøte for å utdype eller konkretisere sitt tilbud, og det er her oppdragsgiveren gir fra seg kontrollen og leverandøren anses som ekspert. Det vil si at oppdragsgiver kan kun stille oppklarende spørsmål i forhold til det som blir presentert, og ikke forhandle eller konkretisere sine behov (Kashiwagi 2016; Rijt et.al., 2016).

Dette kan ses i sammenheng med Aarseth (2017) og Nyseter og Johnsrud (2019) sine studier hvor det vises til at konkretiseringsfasen ble pekt på som en av de mest utfordrende fasene i BVP. Det forklares som utfordringer i forhold til å forstå sin rolle og for oppdragsgiver å gi fra seg ansvaret til leverandør. Det fremkommer utfordringer med å balansere hva som er avklaringer og hva som er forhandlinger, og det vises at dette har vært vanskelig. I tradisjonelle metoder forhandles det fram til begge parter er fornøyde og ender med å inngå kontrakt. Med rolleutfordringer og for eksempel at oppdragsgiver har vanskelig for å slippe kontrollen forklares det med at det er en ny situasjon og at de er vane med tradisjonelle mønstre hvor det er oppdragsgiver som innehar denne. Samtidig kan det også handle om at de ikke har nok kjennskap til leverandøren i forhold til deres kompetanse, og dermed ikke stoler på at leverandøren har nok kompetanse til å ha hele ansvaret (Högnason, 2018). Videre hevdes det i Lesjø (2019) sin studie at når oppdragsgiver har valgt og ta i bruk BVP, må de tørre å gjennomføre den slik det er ment.

Dette kan også ses i sammenheng med studien til Högnason (2018) og Løstegård og Gjerde (2020) hvor konkretiseringsfasen også trekkes frem som en viktig fase og det vises til betydningen av å sette av god nok tid nettopp for å kunne gå gjennom avklaringer og risikofaktorer nøye, noe som også samsvarer med formålene med fasen som er angitt. Det er i siste del av konkretiseringsfasen også kalt tildelingsmøte at alle relevante problemstillinger og risikofaktorer skal gås nøye gjennom, og det inngås deretter kontrakt om partene er enige (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016).

I følge Løstegård og Gjerde (2020) anses betydningen av å legge ned godt arbeid i konkretiseringsfasen som en nøkkelfaktor, og det vises til erfaringer i forhold til at tidsbruken i denne fasen blir undervurdert i forhold til den tid som blir brukt. Informantene forteller som et eksempel for å spare tid, ble det satt av tre uker og endte med seks.

Videre viser Aarseth (2017) i sin studie til fordelene med å leie inn en ekspert som kan gå gjennom og avklare viktige elementer i presentasjonen. Ved åpenhet og entydig informasjon vil det kunne bli mindre ulike tolkninger av det som blir sagt, og dermed kunne minske risikoen for klager eller konflikter i gjennomføringsfasen. Som nevnt tidligere har oppdragsgiver her anledning til å forkaste tilbudet og kontakte den leverandøren som ble innstilt som nummer to i vurderingsfasen. Dette viser seg som lite aktuelt i denne studien,

hvor det fremkommer at oppdragsgiver heller vil godta noen avvik enn å starte helt på nytt i konkretiseringsfasen.

I Lesjø (2019) sin studie trekkes det fram at konkretiseringsfasen bidro til at de ble bedre kjent, og mente at det å ha konkret fokus på kjøregregler og ellers vise god oppførsel, førte til et godt samarbeid. Videre fremkom fasen som veldig viktig for den kommende gjennomføringsfasen, derfor var de opptatt av at alt ble dokumentert for å eventuelt kunne hente dette fram ved en senere anledning. Det forklares med at det som er bestemt i konkretiseringsfasen, er det som legger føringen for hva som er inkludert fra leverandørsiden.

Gjennom Nyseter og Johnsrud (2019) sin studie fremkommer det at oppdragsgiver fikk gradvis gjennom flere samarbeidsmøter mer tillit til leverandør, og at konkretiseringsfasen bidro til at partene fikk økt forståelse for hverandres roller. Gjennom økt tillit og godt samarbeid fikk leverandøren benyttet sitt handlingsrom uten for mye påvirkning fra oppdragsgiver, og det igjen førte til bedre løsninger, mer verdi for pengene og mindre konflikter i gjennomføringsfasen.

BVP og gjennomføringsfasen

Som nevnt i teoridelen understrekes viktigheten av at begge partene som har samarbeidet i prosessen også fortsetter i gjennomføringsfasen. Dette fordi det er i denne fasen selve prosjektet skal utføres basert på det som ble fastsatt ved inngåelse av kontrakt i konkretiseringsfasen. Videre skal leverandøren fortsatt ha styringen, og oppdragsgiver skal kun følge opp (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016).

I studien til Lesjø (2019) fremkommer det fra informantene at de mener det er for lite av BVP- filosofien i gjennomføringsfasen, og det kommer fram at denne ikke var tilstede i disse prosjektene. Videre mener informantene at dette kan endre seg med mer erfaring, og som de forklarer med at dette er nytt og at det er en stor omveltning for oppdragsgiver å gi slipp i gjennomføringsfasen. De mener at BVP- metoden har kommet et godt stykke på vei i det norske markedet, men for at den skal fungere og man skal kunne benytte den fullt ut, fremkommer det et behov om mer opplæring, og at metoden må spille en like stor rolle i gjennomføringsfasen som i innkjøpsfasen.

Dette kan videre ses i sammenheng med RIF og Soilammi (2020) sin artikkel som handler om status i byggenæringen. Den viser til erfaringer i det norske markedet hvor mange tror at BVP- metoden kun handler om en innkjøpsfase, og når kontrakten er inngått går alle hvert til sitt og man gjør som man alltid har gjort. Han mener det er lite hensiktsmessig hvis alle som har jobbet med konkurransen skal gi seg der, og overlate gjennomføringen til andre. Han sier at når man har valgt BVP skaper det noen forventninger, dette fordi metoden anser leverandøren som den som har kompetansen og skal sitte i førersetet også i gjennomføringsfasen. Videre skal gjennomføringen preges av dialog og samarbeid og det skal være en klar risikofordeling, hvor oppdragsgiver også sitter med en risiko de er forberedt på, og vil ta. Gjennom innkjøpsprosessen har leverandøren vist seg ansvarlig og klar for ansvaret, og dermed har oppdragsgiver fått bekreftet at de har en ekspert eller ekspertise i forhold til det som skal utføres.

Risikostyring

I Løstegård og Gjerdes (2020) studie fremheves risikostyringen i BVP positivt, og de mener at det er et helt annet fokus på risiko gjennom hele gjennomføringen. Noe de mener er en stor trygghet både for oppdragsgiver og leverandør. Majoriteten mener at BVP- metoden reduserer risiko, og trekker frem bruken av de ukentlige risikorapportene og gjennomgangen av disse. Det forklares med flere årsaker, men peker på at det kan være leverandørene som har en kompetanse i forhold til å identifisere risikoer tidlig i prosessen, og dermed lager en grundig

risikostyringsplan basert på dette. Noe de mener kan bidra til å redusere risiko for begge parter også senere i prosjektet. Videre hevdes det at erfaringsmessig oppleves det færre endringsmeldinger sammenlignet med tradisjonell tilnærming og grunnen til dette tolkes som at risikoforhold blir identifisert tidlig i risikostyringsplanen, og at tiltak er inkludert i kontrakten.

Videre trekkes den ukentlige rapporten og gjennomgangen av denne fram fra flere av informantene som positivt. Dette fordi man får en jevnlig oppdatering på prosjektets utvikling, og gjennom prestasjonsindikatorer kan man dermed evaluere hvordan prosjektet ligger an i forhold til målsetninger knyttet til kvalitet, kostnad, tid og risiko. Dette kommer også fram i Nyseter og Johnsrud (2019) sin studie, hvor det anbefales at tydelige måleindikatorer på kvalitet bør ha høyt fokus gjennom hele prosjektet, og forklares med at det vil kunne sikre riktig fokus hos leverandørene.

På en annen side trekker noen informanter fra Løstegård og Gerde (2020) sin studie fram at de synes ukerapportene er for rigide og gir merarbeid, og mener at med færre risikoreporter kan man legge mer fokus på selve leveringen, og foreslår en månedlig risikoreport fremfor ukerapport. Samtidig vises det til at ved færre risikoreporter kan man få ujevne målinger og større usikkerhet, noe som igjen kan gå utover rolletilpasningen mellom leverandør og oppdragsgiver.

I Högnason (2020) sin studie fremkommer det et behov om avklaringer av hva som skal benyttes. Dette fordi det kom fram uklareheter i forhold til bruk av ukerapport versus det tradisjonelle endringssystemet, hvor leverandøren rettmessig hadde levert sine ukerapporter i henhold til BVP- metoden.

Videre pekes det på at hovedpoenget må være at innholdet har høy kvalitet, slik at oppdragsgiver har god informasjon om prosjektet her og nå, og at leverandøren får analysert og forebygget kritiske faktorer. Dermed vises det at med reduserende risikotiltak tidlig i prosjektet, vil det kunne føre til en vellykket prosjektgjennomføring (Løstegård og Gjerde, 2020).

Dette underbygges også med det som er angitt i BVP- teorien hvor det vises til at det er oppdragsgiver som står som økonomisk ansvarlig i henhold til BVP- metodens grunnprinsipper, og det vil alltid være en risiko for at prosjektkostnadene blir høyere enn antatt. Samtidig er det forutsatt at leverandøren skal identifisere risikofaktorer og vise sine tiltak for å minimere oppdragsgivers risiko. Dette vil kunne skape en åpenhet rundt risikohåndteringen og dermed trygghet for begge parter (Kashiwagi, 2016; Rijt et.al., 2016).

Videre er direktørrapporten et viktig element i gjennomføringsfasen, som nevnt tidligere blir denne brukt til å rapportere videre opp til ledelsen sånn at de har en oversikt om hvordan fremdriften av prosjektet ligger an. Om ledelsen ser at det eventuelt er en forsinkelse på prosjektet, er det viktig å få rapportert årsaken til at denne forsinkelsen har oppstått. For eksempel i studien til Högnason kom det fram at ferdigstillingen av prosjektet ble på grunn av søknader mot det offentlige, og dermed ikke på grunn av BVP- metoden.

5.0 Konklusjon

Når det ses tilbake til formålet med oppgaven som er å kunne bidra til å skape en økt interesse og mer kunnskap om metoden. Og å lage ett beslutningsgrunnlag som gir Heidelbergcement nok informasjon til å bli interesserte og dermed vurdere å innføre BVP som anskaffelsesmetode, så valgte jeg problemstillingen: *Hvordan gjennomføres BVP i teorien og hvordan fungerer den i det norske markedet?*

For å svare på problemstillingen på best mulig måte valgte jeg å belyse teoriens filosofi og grunnprinsipper og metodens fire faser. Videre har jeg forsøkt å vise hvilke erfaringer som kommer fram fra praksisfeltet, og hva som eventuelt må forbedres for at BVP skal bli en suksess i det norske markedet.

Funn fra erfaringene viser at det er et stort behov for mer opplæring og kunnskap for at BVP skal kunne fungere optimalt og kunne brukes fullt ut. DFØ og RIF gjennomfører kurs men mange velger å lese seg opp selv blant annet fordi kursene holdes på engelsk. En oppfordring blir dermed å avholde kurs på norsk. Samtidig kommer det frem at BVP kunnskapen som finnes har blitt bedre de siste årene, og veilederen til DFØ trekkes frem som god og veldig detaljert.

En annen viktig faktor som kom fram handler om åpenhet, tillit, samarbeid og rolleavklaringer, og det hevdes at dette er en nøkkelfaktor for en suksessfull prosjektgjennomgang. Ved at man blir kjent med hverandre og får gode erfaringer kan det skape tillit, som igjen kan føre til et godt samarbeid og at det blir lettere å stole på hverandre og som kan bidra til en god rollefordeling.

Videre trekkes pris og makspris frem, fordi i BVP skal kvalitet vektlegges mer enn pris, men erfaringene viser at i mange av konkurransene så er det de med lavest pris som vinner. Det har derfor kommet et forslag om et to-konvolutt-system hvor den første konvolutt inneholder dokumentene med prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering og tilleggsverdivurderingen, og deretter kan konvolutt med pristilbudet åpnes. Dette for å sikre at prisen blir åpnet til sist og for å gi en trygghet for at metoden blir fulgt som forutsatt. Videre kom det også fram at det er utfordrende å levere et tilbud innen makspris. Men samtidig vises det til positive økonomiske faktorer, sammenliknet med tradisjonell tilnærming, men det fremheves viktigheten av å sette riktig pristak som god forutsetning for ønsket produkt, også økonomisk.

En annen ting som er viktig å få fram er konkretiseringsfasen som også trekkes frem som en viktig fase og det vises til betydningen av å sette av god nok tid nettopp for å kunne gå gjennom avklaringer og risikofaktorer nøye. Det vises til utfordringer rundt avklaringer og forhandlinger og det anbefales å leie inn en ekspert som kan avklare viktige elementer. Videre kom det fram at konkretiseringsfasen bidrar til at man blir bedre kjent, og det å ha konkret fokus på kjørerregler og ellers vise god oppførsel, kan føre til et godt samarbeid.

Som nevnt i teoridelen understrekes viktigheten av at begge partene som har samarbeidet i prosessen også fortsetter i gjennomføringsfasen. Gjennom innkjøpsprosessen har leverandøren vist seg ansvarlig og klar for ansvaret, og dermed har oppdragsgiver fått bekreftet at de har en ekspert eller ekspertise i forhold til det som skal utføres.

Videre fremheves risikostyringen i BVP positivt, og det kommer fram at det er et helt annet fokus på risiko gjennom hele gjennomføringen. Noe de mener er en stor trygghet både for oppdragsgiver og leverandør. Samtidig trekkes den ukentlige rapporten og gjennomgangen av denne fram som positivt. Dette fordi man får en jevnlig oppdatering på prosjektets utvikling,

og gjennom prestasjonsindikatorer kan man dermed evaluere hvordan prosjektet ligger an i forhold til målsetninger knyttet til kvalitet, kostnad, tid og risiko.

Videre oppleves det progresjon ved flere fullførte prosjekter og prosjektmålsetningene har blitt bedre og også lettere å måle. Med flere vellykkede prosjekter vil det kunne føre til at flere vil ta i bruk metoden og det kan bidra til eller medføre at BVP kan likestilles med andre modeller. Det anbefales videre å dele erfaringer og dermed bidra med læring og kunnskapsoverføring på tvers av prosjekter.

I forhold til sannsynligheten om bruk av BVP i kommende prosjekter fremkom det at flesteparten var positive og ville bruke BVP på fremtidige prosjekter, og ingen var totalt utelukkende til videre bruk av metoden.

Med dette har jeg forsøkt å bidra til å skape mer kunnskap og forståelse ved å belyse hvordan BVP gjennomføres i teorien og hvordan den fungerer i det norske markedet. Basert på dette har jeg utformet et informasjonsgrunnlag som kanskje kan føre til at Heidelbergcement vil vurdere å prøve BVP som anskaffelsesmetode.

6.0 Litteraturliste

Aarseth, M. (2017). *Innføring og bruk av prestasjonsinnkjøp i Norge*. Mastergradsavhandling, NTNU. Hentet 19.04 fra:

https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2440390/16066_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Andersen, B., Finne, H., Holst, G., Volden, L. S. R., og Welde, M. (2020). *Økt samfunnsøkonomisk lønnsomhet ved bruk av prestasjonsinnkjøp?* Publisert: 7/2020 s. (50-61) Fagfellevurdert. Hentet 12.05 fra: [NTNU Open: Økt samfunnsøkonomisk lønnsomhet ved bruk av prestasjonsinnkjøp?](#)

Dalsegg, H. og Selvik, S. (2016). *Produktivitet utfordringer i bygg- og anleggsbransjen*. Hentet 06.05 fra:

[Produktivitet utfordringer i bygg- og anleggsbransjen : Bygg.no - Byggeindustrien](#)

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Hentet 04.05 fra:

[Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag | Forskningsetikk](#)

DFØ. (2021). *Veileder i prestasjonsinnkjøp – Best Value Procurement*. Hentet 07.05 fra:

[Veileder i prestasjonsinnkjøp – Best Value Procurement \(BVP\) | Anskaffelser.no](#)

Högnason, G.O. (2018). *Best Value Procurement: Erfaringer fra bygge- og anleggsprosjekter i Norge*. Mastergradsavhandling, NTNU. Hentet 16.04 fra:

https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2563036/18836_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kashiwagi, D. T. (2016) *2016 Best Value Approach*. USA: KSM.

Lesjø, E. S. (2019). *BVP-metoden sett fra entreprenørenes ståsted*. (Mastergradsavhandling, NTNU). Hentet 16.04 fra:

<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2626197/no.ntnu%3ainspera%3a43476667%3a35673218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Løstegård, H og Gjerde Kjær, M. (2020). *Best Value Procurement i norsk byggebransje Hvilke erfaringer har aktører i bransjen og hvordan kan BVP- prosjekter forbedres i fremtiden?* Hentet 12.05 fra:

[Microsoft Word - mastermal_bokmal2013versjon \(1\).docx \(nhh.no\)](#)

Nyseter, J. og Johnsrud, A. (2019). *Best Value Procurement - et bidrag til mer effektive byggeprosjekter i offentlig sektor?* Mastergradsavhandling, NTNU. Hentet 12.05 fra:

https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2623502/2019_EVU_Masteroppgave_JeanetteNyseter-AndersJohnsrud.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rijt, J. v. d., Santema, S. C., & Soilammi, A. (2016). *Best value procurement -*

Prestasjonsinnkjøp. Oslo: Rådgivende ingeniørers forening.

Soilammi, A. (2020). *Stadig nye oppslag av RIFs bok om Best Value* Hentet 06.05 fra:

<https://rif.no/stadig-nye-opplag-av-rifs-bok-om-best-value/>

Soilammi, A. (2020). *Best Value Procurement (BVP) – Status i byggenæringen*. Hentet 10.05 fra: [Best Value Procurement \(BVP\) – status i byggenæringen - RIF](#)

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 – Populærvitenskapelig artikkel

Bacheloroppgave om BVP som anskaffelsesmetode

Av: Mathias Harridsleff

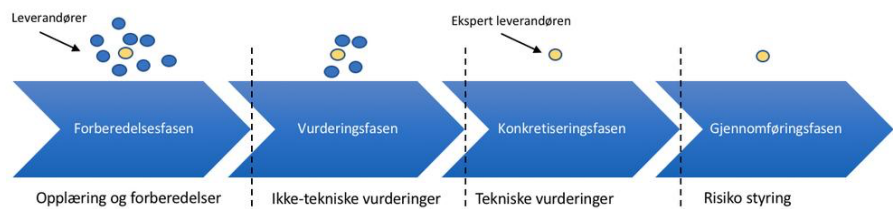


I denne bacheloroppgaven har jeg valgt å skrive om BVP som en mulig metode til å bruke som en innkjøpsmetode. Her skal jeg ta for meg hvordan BVP gjennomføres i teorien og hvordan den fungerer i det norske markedet.

Kort om metoden og dens oppbygning

BVP (Best Value Procurement) også kalt prestasjonsinnkjøp på norsk, er en moderne metode for anskaffelse og prosjektstyringer. Metoden er utviklet på Universitetet i Arizona. Metoden har med hensikt til å redusere risiko, det er en metode som vekter kvalitet og erfaring høyere en pris. BVP skal bidra til å forenkle og forbedre anskaffelsesprosessen. BVP består av fire faser, og disse fasene er:

Forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og gjennomføringsfasen.



Oppdragsgivers jobb i

de første fasene er å finne en ekspert, som vist på bildet av de ulike fasene over. I første fase får oppdragsgiveren tilsendt et tilbud på 6 sider. Disse tilbudene skal vurderes etter gitte kriterier. Da starter utvelgelsesprosessen, da de skal ta med seg bare de beste videre til neste fase, og i vurderingsfasen skal de finne eksperten blant de siste leverandørene som er med. Og eksperten som blir valgt er den leverandøren som får mest poeng ifølge vurderingskravene og deretter får gjennomføre prosjektet.

Metoden er rimelig ny i Norge, men har i flere tiår vært brukt i USA og Nederland, og har vært til stor suksess. Metoden kan være viktig for utviklingen av anskaffelser i Norge. BVP er vanligvis benyttet som en metode innenfor byggebransjen og IKT, det kan være fordi det er ofte anskaffelser som er avhengige av ekspertiser innen et spesifikt område og det kan være høy risiko innenfor prosjektene det gjelder.

Utfordringer som er noe av problemet i Norge

I min bacheloroppgave har jeg gjort ulike funn som utfordringer ved BVP. BVP metoden fungerer ikke optimalt i Norge, noen av de store utfordringene jeg har tatt for meg i min oppgave er manglende kunnskap om metoden, tillit mellom oppdragsgiver og leverandør og holdninger til metoden. De fleste bedriftene i Norge har veldig liten kunnskap rundt metoden, dette gjør at det er vanskelig å benytte metoden og få utnyttet effektene som kommer av å bruke metoden. Ved å få en økt kunnskap om metoden vil det videre kunne være til hjelp for tilliten mellom partene, da man skjønner at det er en som faktisk er ekspert på metoden man jobber med. Og ved å få bedre kunnskap og tillit til hverandre vil dette gi erfaringer og forhåpentligvis gode erfaringer, om man får gode erfaringer ut av tidligere prosjekter hvor det er brukt BVP vil også holdningen til metoden kunne bli endret. Mye av det som må jobbes med i Norge er nettopp det å få en bredere kunnskap om metoden.

«Tillit i arbeidslivet handler om at partene respekterer hverandre og snakker sammen.»

Jan-Erik Østlie



Hva vil skje dersom bedrifter begynner å ta i bruk BVP som en anskaffelsesmetode?

Om flere bedrifter bestemmer seg for å begynne å benytte BVP som en anskaffelsesmetode vil det det ha noe å si for hele opplevelsen av en innkjøpsprosess. Det vil være bedre håndtering av risikofaktorer, måloppnåelsen vil man kunne oppnå i en høyere grad, ansvarsfordelingen vil bli enda tydeligere, leverandører kommer til å få utnyttet sin kompetanse til en høyere grad og det vil komme en konfliktreduksjon når man ser på helheten av prosjekter omkring i landet.