

BCR3103 Bacheloroppgave

Bachelor i Innkjøpsledelse

Anskaffelser på tvers av landegrenser: En casestudie av prosjektet Beitstadsundbrua



(Bilde hentet fra zmekk.no)

Høgskolen Kristiania

Vår 2020

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Sammendrag

Dagens samfunn er i stor grad preget av samarbeid på tvers av landegrensene og globalisering blir ofte omtalt i form av å knytte land tettere sammen. Samtidig står vi nå i en unik situasjon, relatert til coronaviruset, noe som gjør det interessant å se nærmere på om vi står overfor et skille i globaliseringen, og endring i måten vi samarbeider på. Oppgavens formål er å kartlegge sentrale utfordringer og belyse hvilken påvirkning det internasjonale samarbeidet har for vår valgte casestudie. Vi har valgt å foreta en casestudie av prosjektet Beitstadsundbrua med følgende problemstilling:

“Hvordan påvirket tildeling av kontrakt til en internasjonal aktør prosjektet Beitstadsundbrua?”

For å avgrense og bidra til å besvare vår problemstilling har vi utviklet tre spesifiserte forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken påvirkning har kulturforskjeller ved et internasjonalt samarbeid?*
- 2. Har en internasjonal aktør et fordelaktig utgangspunkt relatert til anbuds konkurransen?*
- 3. Hvordan kan innkjøpsledelse bidra til å kontrollere risiko ved anskaffelsen?*

Vi har tatt utgangspunkt i teoretiske antagelser for å underbygge våre forskningsspørsmål, som bidrar til å besvare vår problemstilling. Teorien vil videre danne grunnlag for analyse av vår empiri som besto av tre gjennomførte dybdeintervju. Empirien i denne bacheloroppgaven er basert på en kvalitativ metodisk tilnærming, som ga oss mulighet til å gå i dybden på våre funn.

Vår analyse viser at vi har tatt for oss et svært interessant og tidsaktuelt tema. Underveis i forskningsperioden gjorde vi flere spennende funn relatert til internasjonale samarbeid, med hovedfokus på samarbeid mellom en norsk og kinesisk aktør. Konsekvensene og ringvirkningene av et slikt samarbeid er av stor betydning, og vil prege norsk økonomi og næringsliv i fremtiden. Vi konkluderer derfor denne casestudien med at Norge er avhengig av å tilegne seg mer kompetanse omkring internasjonale samarbeid, for å sikre at samarbeidet ikke bidrar til å true norsk næringsliv og norske aktører.

Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave for studiet Innkjøpsledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende, men når vi ser tilbake har det også vært en svært lærerik og spennende prosess. Vi ønsket å benytte kompetansen som vi har tilegnet oss gjennom alle tre årene i vårt studieløp, for å videre kunne knytte teori opp mot den virkelige verden. Samtidig ville vi belyse et dagsaktuelt tema som kunne være relevant for oss når vi skal begi oss ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle de fabelaktige menneskene som har støttet oss, vært tålmodige og motivert oss gjennom hele denne arbeidsprosessen med bacheloroppgaven. Først og fremst ønsker vi å takke vår fantastiske veileder Halvor Schøyen. Han har vært tilgjengelig til enhver tid, kommet med svært gode innspill og heiet oss frem underveis. Vi setter stor pris på all hjelp vi har fått fra han, da hans bidrag har vært av stor betydning for resultatet av denne bacheloroppgaven. Vi vil også rette en stor takk til informantene som ville stille til intervju, og bidra til å styrke vår bacheloroppgave.

Familie, venner og våre medstudenter fortjener også en takk, de har vært den beste heilagjengen for oss og vist forståelse for at bacheloroppgaven har tatt mesteparten av tiden vår dette semesteret. Selv om vi har hatt mange betydningsfulle personer rundt oss i arbeidsprosessen, vil vi ikke minst rette en stor takk til hverandre. Med motiverende ord, dagens musikkinnslag, konstruktiv kritikk, godt humør og pågangsmot har vi både utviklet et godt samarbeid og vennskap.

Vi håper at du finner oppgaven interessant og lærerik. God lesing ønskes videre til deg fra oss!

Oslo, 2.juni 2020

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål med oppgaven	2
1.3 Problemstilling	2
1.4 Avgrensning	3
1.5 Presentasjon av prosjektet Beitstadsundbrua	4
2.0 Teori	8
2.1 Anskaffelsesprosessen.....	8
2.1.1 Innkjøpsledelse	10
2.1.2 Anbudskonkurransen.....	10
2.2 Leverandørrelasjoner.....	12
2.2.1 Kommunikasjon mellom partene i et samarbeid	13
2.2.2 Organisasjonskultur.....	13
2.2.3 Kulturelle dimensjoner	14
2.3 Risikostyring i anskaffelsen	17
2.3.1 Globalisering	18
3.0 Metode og datainnsamling	20
3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode	20
3.2 Valg av metode.....	21
3.2.1 Begrunnelse for valg av metode	23
3.2.2 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode	23
3.3 Casestudie.....	24
3.4 Kvalitative intervju.....	24
3.4.1 Styrker og svakheter ved intervju.....	25
3.5 Faser i en intervjuprosess	26
3.5.1 Utvalg av informanter	26
3.5.2 Intervjuguide	27
3.5.3 Gjennomføring av intervju	28
3.5.4 Analyse av intervju.....	30
3.5.5 Koding	32
3.6 Forskningens kvalitet	32

3.6.1 Pålitelighet og reliabilitet	33
3.6.2 Gyldighet og validitet	34
3.6.3 Generaliserbarhet.....	34
3.7 Etikk	35
3.8 utfordringer relatert til vår datainnhentingsprosess	35
4.0 Analyse av resultat og drøfting	37
4.1 Tabell over våre funn	37
4.2 Analyse av resultat	39
4.3 Våre resultat fra informantene.....	40
4.3.1 utfordringer ved internasjonale samarbeid	40
4.3.2 Kommunikasjon	41
4.3.3 Kulturforskjeller	42
4.3.4 Risikostyring	42
4.3.5 Andre interessante funn.....	43
4.4 Drøfting	44
4.4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilken påvirkning har kulturforskjeller ved et internasjonalt samarbeid?.....	44
4.4.2. Forskningsspørsmål 2: Har en internasjonal aktør et fordelaktig utgangspunkt relatert til anbudskonkurransen?.....	49
4.4.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan innkjøpsledelse bidra til å kontrollere risiko ved anskaffelsen?	54
5.0 Forslag til videre forskning	64
5.1 Avsluttende bemerkninger	67
6.0 Konklusjon	69
7.0 Referanseliste	71

Vedlegg

Vedlegg 1: Utdrag fra konkurransegrunnlag

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Transkribert intervju

Vedlegg 4: Spørsmål nr. 161 til skriftlig besvarelse fra stortingsrepresentant Kirsti Leirtrø til samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen

Vedlegg 5: Risikomatrise Beitstadsundbrua

Figur

Figur 1: Tidslinje prosjektet Beitstadsundbrua

Figur 2: Geografisk plassering av prosjektet

Figur 3: Innkjøpsprosessmodell

Figur 4: Hofstedes kulturelle dimensjoner

Figur 5: Dimensjonskart Maktdistanse

Figur 6: Dimensjonskart Usikkerhetsunnvikelse

Tabell

Tabell 1: Analysetabell

1.0 Innledning

Denne bacheloroppgaven skal bidra til økt kunnskap om innkjøpsledelse ved internasjonale samarbeid. Dagens samfunn er i stor grad preget av samarbeid på tvers av landegrensene og globalisering blir ofte omtalt i form av å knytte land tettere sammen. Samtidig står vi nå i en unik situasjon relatert til coronaviruset, noe som gjør det interessant å se nærmere på om det vil føre til et skille i globaliseringen, og endre måten vi samarbeider på: Vil internasjonale samarbeid bli mer risikoutsatt? Vil norsk samferdsel få et oppsving? Hvordan vil globaliseringen utvikle seg? Vi ønsker at vårt forskningsarbeid skal bidra til et større engasjement rundt internasjonale samarbeid og hvordan det vil påvirke norsk økonomi og næringsliv i fremtiden.

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for valg av tema for bacheloroppgaven er basert på et ønske om å forske nærmere på et dagsaktuelt tema, som samtidig kan relateres til vår studie. Etter tre år ved studieløpet Innkjøpsledelse har vi blitt presentert for en rekke interessante fagområder. Dette inkluderer blant annet anskaffelsesprosessen, innkjøpsstrategier, leverandørrelasjoner og kontraktsrett. Underveis i hele vårt studieløp ved Høyskolen Kristiania har vi samarbeidet med samtlige gruppebaserte innleveringer og eksamensoppgaver. Dette har ført til at vi har utviklet en god gruppedynamikk og fungert godt som et samarbeidsteam. Valget falt derfor naturlig når bachelorgruppen skulle etableres. Samtidig kommer begge to fra tettsteder i Trøndelag og vi ble ved oppstarten av vårt studieløp presentert for et prosjekt som foregikk i lokalsamfunnet vårt. Prosjektet fattet vår interesse og medførte at vi undersøkte dette nærmere. Prosjektet Beitstadsundbrua var ved slutfasen i det vi skulle velge tema for vår bacheloroppgave, samtidig oppdaget vi at prosjektet hadde møtt på betydelige utfordringer underveis. Dette resulterte dermed i at vi hadde mulighet til å se nærmere på et prosjekt som både var dagsaktuelt og studierelevant.

Det var et bevisst valg at vi besluttet å skrive om prosjektet Beitstadsundbrua, begrunnet med at prosjektet har fått stor oppmerksomhet i media som en følge av utfordringene som oppsto underveis. Det var derfor spennende å forske nærmere på prosjektet, da det er relevant i forhold til innkjøpsledelse, samtidig som vi kunne avdekke funn og belyse ny kunnskap. Et alternativ kunne for eksempel vært å skrive om Hålogalandsbrua som også er bygget av Sichuan Road and Bridge Group, dette var også et internasjonalt samarbeid, denne brua står

ferdigstilt og vi kunne gjort mange spennende funn ved å velge dette bruprosjektet. Vi anså derimot at det var ferskere og mer dagsaktuelle funn å innhente omkring prosjektet Beitstadsundbrua.

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med denne bacheloroppgaven er at vi ønsker å se nærmere på utfordringer ved internasjonale samarbeid, med fokus på Norge og Kina. Internasjonale samarbeid innebærer blant annet at kommunikasjonen foregår på ulike språk, ulike kulturer blir tvunget til å samarbeide og risikostyring blir mer sentralt. Disse faktorene påvirker anskaffelsesprosessen i sin helhet, sammenlignet med et nasjonalt samarbeid hvor disse faktorene er mindre dominerende.

Vi ønsker å kartlegge sentrale utfordringer og belyse hvilken påvirkning utfordringene har for det internasjonale samarbeidet i vår valgte casestudie. Vi vil derfor fokusere på interne faktorer som blant annet risikostyring, og eksterne faktorer som kulturforskjeller, og sette dette i sammenheng med hele anskaffelsesprosessen. Vi ønsker å gjennomføre denne forskningen slik at vårt arbeid i ettertid kan benyttes som en bidragsyter til senere gjennomføringer ved internasjonale samarbeid, og til videre forskning. For vår egen del ønsker vi å tilegne oss kunnskap omkring internasjonale samarbeid, hvordan dette utøves i praksis, samt se nærmere på hvilken utvikling vi står overfor. Samtidig vil vi styrke vår egen kompetanse omkring anskaffelser av slik kompleksitet, som vi senere kan bringe med oss videre ut i arbeidslivet. Underveis i arbeidet med bacheloroppgaven har vi også kommet i kontakt med relevante aktører som senere kan fungere som et springbrett for oss til å skaffe et større nettverk ut i arbeidslivet.

1.3 Problemstilling

Vår problemstilling vil ta utgangspunkt i prosjektet Beitstadsundbrua, og er den del av byggingen av ny fylkesvei 17 mellom Dyrstad og Sprova. Dette prosjektet består av fem entrepriser, hvor Beitstadsundbrua er en av entreprisene. Ønsket om ny fylkesvei kom fra tidligere Nord-Trøndelag fylkeskommune, og Statens Vegvesen ble ansvarlig for utførelsen. Prosjektet ble lagt ut på anbud og det kinesiske ingeniørselskapet Sichuan Road and Bridge Group, heretter kalt SRBG, ble tildelt kontrakten etter en krevende anbudsrunde på fire måneder. SRBG er et datterselskap av kinesiske Sichuan Railway Investment Group forkortet SRIG. Prosjektet Beitstadsundbrua ble dermed et internasjonalt samarbeid mellom en norsk

og en kinesisk aktør. Underveis i prosjektet oppsto det ulike utfordringer, blant annet knyttet til kulturforskjeller og kommunikasjon. Utfordringene ble interessante å forske nærmere på, basert på vårt ønske om å forske på et dagsaktuelt tema som samtidig kunne relateres til vår studie. Bacheloroppgaven vil i hovedsak belyse tema som globalisering, kulturforskjeller, språkbarrierer og risikostyring.

Som en konsekvens av utfordringene prosjektet møtte underveis og som påvirket prosessen i større og mindre grad, ble det spennende å forske nærmere på hvilke utfordringer som var sentrale og i hvilken grad de påvirket prosjektet. Underveis i forsikringsperioden ble problemstillingen utviklet kontinuerlig i takt med vår forskning, før casestudien ble gjennomført med utgangspunkt i følgende, endelige problemstilling:

“Hvordan påvirket tildeling av kontrakt til en internasjonal aktør prosjektet Beitstadsundbrua?”

1.3.1. Forskningsspørsmål

Basert på at vi har valgt å ta for oss et omfattende tema har vi derfor med utgangspunkt i vår problemstilling utarbeidet tre forskningsspørsmål, som både vil avgrense og bidra til å besvare vår problemstilling:

- 1. Hvilken påvirkning har kulturforskjeller ved et internasjonalt samarbeid?*
- 2. Har en internasjonal aktør et fordelaktig utgangspunkt relatert til anbudskonkurransen?*
- 3. Hvordan kan innkjøpsledelse bidra til å kontrollere risiko ved anskaffelsen?*

Samtidig har vi hatt en åpen tilnærming i løpet av vårt forskningsarbeid, noe som har bidratt til å gjøre det mulig å belyse andre uforutsette funn relatert til vårt tema. Dette kan dermed danne grunnlag for videre forskning.

1.4 Avgrensning

Som en følge av at vi har valgt et omfattende tema for vår bacheloroppgave, har vi valgt å avgrense oppgaven i form av å ta utgangspunkt og belyse funn basert på prosjektet Beitstadsundbrua. Jacobsen beskriver at ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke virkeligheten, men avdekke en liten del, noe som best gjøres ved å snevre inn

problemstillingen så mye som mulig (Jacobsen 2015, 77). Innenfor internasjonale samarbeid vil det være en rekke utfordringer å ta stilling til. Under vårt forskningsarbeid var det noen sentrale utfordringer som ble nevnt ved datainnhenting, og vi har derfor valgt å forske nærmere på noen av disse utfordringene. Dette innebærer at funnene vi har gjort ikke nødvendigvis kan generaliseres til samtlige internasjonale samarbeid, men kan bidra til å øke kompetanse omkring internasjonale samarbeid.

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metodetilnærming med tre gjennomførte semistrukturerte dybdeintervju. Dette valget er gjort basert på at en kvantitativ metode slik som for eksempel spørreundersøkelse ikke ville gitt oss de ønskede dataene som vi var ute etter. Dette kan understrekes med at vi har valgt en casestudie og at det derfor er begrenset med informanter som besitter kompetansen innenfor vårt valgte prosjekt. Et alternativ hadde vært å for eksempel foreta dybdeintervju av flere informanter både fra Statens vegvesen og SRBG, samt intervjuet noen av underleverandørene som deltok i prosjektet, men basert på tid og omfang av bacheloroppgaven satte dette begrensninger for oss. Ved å belyse og fokusere på de involverte partene sine erfaringer, samt et intervju av en nøytral part, anså vi det som den mest relevante datainnhentingsmetoden for vår bacheloroppgave, og for å kunne kontekstualisere temaet.

1.5 Presentasjon av prosjektet Beitstadsundbrua

Prosjektet Beitstadsundbrua er en del av prosjektet nye fylkesvei 17 mellom Dyrstad og Sprova. Dette prosjektet er i sin helhet kostnadsberegnet til 1,6 milliarder kroner, og består av fem entrepriser, der bruprojektet er en av entreprisene. Reguleringsplanen for forprosjektet til Beitstadsundbrua ble publisert i desember 2014, og entreprisen som bruprojektet inngår i ble utlyst 11. august 2017 (vegvesen 1). Beitstadsundbrua er etter byggingen 580 meter lang og består av en stålkassebru med samvirkende betongdekke i seks spenn. Formålet med brua var å øke trafikksikkerhet, ivareta miljøhensyn og bedre fremkommeligheten ved å blant annet redusere reisetrekningen mellom Namsos og Steinkjer, der hvor mange pendlere ferdes daglig fra 71 til 62 minutter (vegvesen 2). Prosjektet Beitstadsundbrua ble lagt ut i form av en åpen anbudskonkurranse, der tildelingskriteriet som i størst grad ble vektlagt var pris. Etter anbudskonkurransen ble kontrakten tildelt det kinesiske ingeniørselskapet SRBG, hvor prisen på deres tilbud var 276,8 millioner kroner. Planlagt åpning av Beitstadsundbrua var i utgangspunktet desember 2019, men som en følge av utfordringer underveis ble åpningen utsatt og brua er per dags dato ikke er ferdigstilt.

Figur 1: Tidslinje prosjektet Beitstadsundbrua

9.mars 2016	Cowi blir tildelt kontrakt for prosjektering av Beitstadsundbrua
Oktober 2016	Planlagt oppstart av de fem entreprisene
11.august 2017	Entreprisen som omfatter bygging av brua inkludert elektroarbeid, lysmaster, rekkverk og asfaltering blir utlyst
25.september 2017	Frist for å levere anbud
4.oktober 2017	Tilbudsåpning for Beitstadsundbrua
6.november 2017	SRBG blir tildelt oppdraget
24.oktober 2017	Saken som omhandlet eventuell forkastelse av det kinesiske er oppe i fylkesrådet i Nord-Trøndelag
16.november 2017	Statens vegvesen mottar klage fra PNC (14.nov) og Skanska (15.nov) etter tildelingen innenfor klagefristen satt til 16.nov
4.desember 2017	Statens vegvesen signerte kontrakten med SRBG
1.januar 2018	Kommunesammenslåing: Sør- og Nord Trøndelag blir Trøndelag fylkeskommune
Januar 2018	Prosjektet har oppstart og starter byggingen
Mars 2018	Fundamenteringsarbeidet av brua har planlagt oppstart, og skal etter planen pågå til august 2018

30.november 2018	Stålkassen blir sendt fra Shanghai til Norge
4.januar 2019	Stålkassen ankommer Beitstadvfjorden
1.juni 2019	Installasjon av første element på brua blir gjennomført
14.juni 2019	Mesteparten av de resterende elementene av brua blir løftet på plass
31.oktober 2019	Opprinnelig planlagt dato for ferdigstillelse av Brua
6.desember 2019	SRBG og Statens vegvesen blir enig om 6.des som ny dato for ferdigstilling av brua som en konsekvens av den krevende anbudskonkurransen
19.november 2019	Planlagt veiåpning av brua
28.oktober 2019	SRBG informerer Statens vegvesen at brua blir forsinket, ny planlagt dato for ferdigstillelse blir satt til slutten av januar 2020
2.april 2020	Brua åpner for trafikk, de første bilene kjører over, men uten membran og asfalt
3.mai 2020	Brua blir stengt inntil fire uker for asfaltering
12.juni 2020	Ny planlagt dato for ferdigstillelse av Beitstadsundbrua

Kilder: (Barbøl 2017 1), (Barbøl 2017 2), (Haakonsen 2017), (anlegg&transport 1), (anlegg&transport 2), (anlegg&transport 3), (anlegg&transport 4), (anlegg&transport 5), (Aga 2019)

Figur 2: Geografisk plassering av prosjektet



Kilde: viser til vedlegg 1 der geografisk plassering av prosjektet fremkommer

2.0 Teori

I denne delen av bacheloroppgaven vil vi gå nærmere inn på teori ved en anskaffelsesprosess, der vi har foretatt egne avgrensninger og en sampling for å ta en avgjørelse på hvilken teori vi anså som mest relevant for vår oppgave. Vi har gjort et utvalg av teori basert på emnene i vårt studieløp, egne interesser og hva som kan bidra til å besvare vår problemstilling. Dette resulterte i de overordnede temaene anskaffelsesprosessen, leverandørrelasjoner og risikostyring. Andre interessante tema som kunne vært relevant å redegjøre for i oppgavens teoridel er for eksempel forhandlinger, organisasjonsstruktur og logistikk. Det er derfor viktig å påpeke at en annen sammensetning av teori kunne gitt et annet perspektiv på samme problemstilling og tema. Samtidig vil vi understreke at vår valgte teori kan benyttes til å analysere andre anskaffelsesprosesser, og at noen av våre funn kan generaliseres ved å benytte samme teori som vi har valgt. Nærmere forklart om det for eksempel blir foretatt en forskningsstudie av prosjektet Hålogalandsbrua. Her vil sannsynligheten for at vår teori kan benyttes basert på at det var samme entreprenør som ble tildelt prosjektet, Statens vegvesen var oppdragsgiver og at det var et internasjonalt samarbeid mellom Norge og Kina. Det antas derfor at det vil være flere likheter ved prosjektene, men at det samtidig vil eksistere betydelige ulikheter, for eksempel i form av utfordringene som oppsto underveis ved prosjektet Beitstadsundbrua.

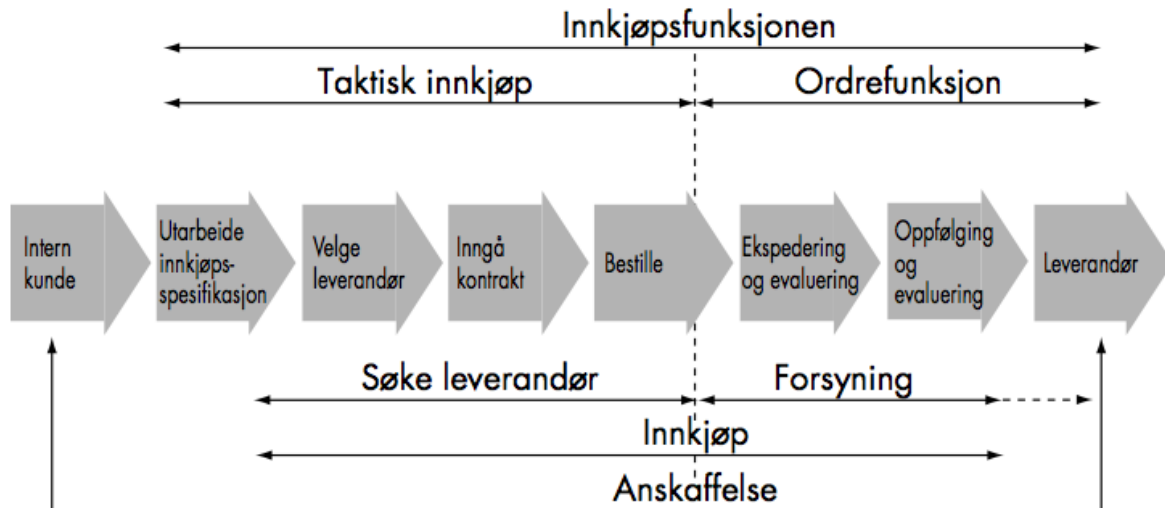
Teorien vi vil fordype oss i er sekundærkilder hentet fra pensumbøker, tidligere forskning og forskningsartikler. Pensumbøker som har vært svært nyttige i vårt forskningsarbeid er blant annet "*Prinsipper for bedre innkjøp*" skrevet av Ivar Brynhildsvoll og "*Innkjøp og supply chain management*" skrevet av Professor Arjan J. van Weele. Vi har i sammenheng med teoridelen valgt å gjøre rede for tre hovedkategorier, der hver kategori også har relevante underkategorier. Hovedkategoriene som nå skal presenteres i bacheloroppgavens avsnitt 2 er: anskaffelsesprosessen, leverandørrelasjoner og risikostyring.

2.1 Anskaffelsesprosessen

Anskaffelsesprosessen er kort forklart prosessen fra et behov oppstår og til det er tilfredsstilt, dette innebærer ulike oppgaver som skal gjennomføres underveis. En nødvendig faktor for å sikre et godt resultat, særlig i risikoutsatte anskaffelser, er et godt forhåndsarbeid. Dette innebærer planlegging og evalueringer av den spesifikke anskaffelsen (Brynhildsvoll 2015,

57). Innkjøpsprosessmodellen utviklet av Weele er en relevant figur for å illustrere hele prosessen:

Figur 3: Innkjøpsprosessmodell



Kilde: (Weele 2012, 9)

For nærmere forklaring av figuren er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt fra første steg der behovet oppstår, deretter må behovet spesifiseres. Neste steg er vurdering og valg av leverandør, for å videre avklare pris og andre forutsetninger. Deretter gjennomføres bestillingen, før siste steg er oppfølging og evaluering av anskaffelsesprosessen for å sikre at avtalen er gjennomført som avtalt, og at kunden er fornøyd (Weele 2012, 9). Det er viktig å påpeke at dette kun er en overordnet forklaring av anskaffelsesprosessen, da prosessen ofte er mer kompleks og avhenger av flere betydelige faktorer. Dette er for eksempel anskaffelsens størrelse, pris og hvor betydelig anskaffelsen er. En annen bemerkning er at anskaffelsesprosessen ikke alltid er en lineær prosess, men at rekkefølgen for de ulike stegene endres ut ifra den aktuelle prosessen man befinner seg i. Nærmere forklart med at enkelte anskaffelser er mindre kompleks, og det er derfor ikke nødvendig å benytte alle steg i anskaffelsesprosessen (Brynhildsvoll 2015, 57).

I sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua ble det spesifisert i konkurransegrunnlaget hvilke materialer brua skulle bestå av, hvem som skulle utføre konkrete oppgaver, samt lignende spesifikasjoner. Som en avgrensning for bacheloroppgaven har vi valgt å ikke fokusere på ingeniørarbeidet ved brua, noe som ville vært relevant for steget i Weele sin figur

hvor behovet skal spesifiseres. Vi har derimot valgt å fokusere på stegene i prosessen som selve behovet, utvelgelse av leverandør, utvikling av leverandørrelasjonen, samt oppfølging og evaluering av prosjektet.

2.1.1 Innkjøpsledelse

Det eksisterer flere definisjoner på begrepet *innkjøpsledelse*. Professor Arjan J. van Weele definerer begrepet slik: “**Innkjøpsledelse** (purchasing management) refererer seg til all aktivitet som er nødvendig for å styre leverandørrelasjoner på en slik måte at de aktiviteter er knyttet opp til selskapets overordnede forretningsstrategi og interesser” (Weele 2012, 11). Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern innkjøpsledelse. Kort forklart innebærer intern innkjøpsledelse å fokusere på å strukturere innkjøpsprosesser innenfor organisasjonen, mens ekstern innkjøpsledelse er prosessen mellom organisasjonen og dens leverandør.

Innkjøpsledelse er dermed en viktig kilde til kontroll over anskaffelsesprosessen i sin helhet. Dette kan belyses med et eksempel i form av at innkjøpsledelse er viktig for organisasjonens økonomiske resultater. Om det ikke er definert en plan på prosessen på forhånd kan mangel på styring og kontroll av anskaffelsen internt, føre til at det foretas valg som er mindre lønnsomme.

2.1.2 Anbudskonkurransen

Et av stegene i innkjøpsprosessmodellen er valg av leverandør. Dette kan foretas basert på en anbudskonkurranse, der hvor de som er kvalifisert til å delta kan gi et tilbud. Morten Goller m.fl. definerer en anbudskonkurranse slik: “En anbudskonkurranse er en skriftlig prosedyre hvor leverandørens tilbud må inneholde en endelig beskrivelse av hvordan ytelsen som er etterspurt, skal leveres, (..)” (Goller m.fl. 2017, 76). Vi skiller mellom å benytte en åpen eller begrenset anbudskonkurranse. I en åpen anbudskonkurranse kan alle kvalifiserte leverandører som er interessert levere et tilbud, men i en begrenset anbudskonkurranse kan kun de leverandørene som har levert forespørsel om å delta og som deretter har blitt invitert muligheten til å inngi et tilbud. Hvilken av leverandørene som blir valgt baseres på forhåndsdefinerte tildelingskriterier som fremgår i konkurransegrunnlaget. Årsaken til at det benyttes en anbudskonkurranse er at denne prosessen kan bidra til å sikre riktig valg av leverandør, følge regelverk, samt muligheten til å ivareta de grunnleggende prinsippene om likebehandling, gjennomsiktighet, forutberegnelighet og etterprøvnbarhet (Goller m.fl. 2017, 76).

I sammenheng med Beitstadsundbrua ble det gjennomført en åpen anbudskonkurranse, der hvor alle kvalifiserte leverandører hadde mulighet til å delta, dette helt uavhengig av nasjonalitet, kultur og tidligere relasjoner. Som en konsekvens av at anskaffelsen var i regi av offentlig sektor, var Statens vegvesen pålagt å følge EØS-reglene om offentlige anskaffelser. Anskaffelsen av Beitstadsundbrua måtte følge reglene i henhold til EØS-terskelverdi del III, da verdien på anskaffelsen oversteg 51,5 millioner kroner ekskl. mva for bygge- og anleggskontrakter. Dette innebar at Statens vegvesen måtte innrette seg etter reglene innenfor denne terskelverdien (Anskaffelsesforskriften 2016).

I sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua var det tre entreprenører som ga tilbud for å få tildelt prosjektet, med følgende tilbud hentet fra bransjenettstedet anlegg & transport:

Skanska Norge AS: 338,6 millioner kroner
PNC Norge AS: 317,9 millioner kroner
Sichuan Road & Bridge: 276,8 millioner kroner

Slik det fremkommer var det sammen med SRBG også to norske entreprenører som deltok i anbudskonkurransen, noe som senere ble svært omdiskutert i lokalsamfunnet. Etter at SRBG ble tildelt kontrakten for å bygge Beitstadsundbrua mottok Statens vegvesen innenfor klagefristen som var satt til 16.november 2017 en klage på tildelingen, både fra Skanska som allerede var tildelt kontrakt på en av de andre fem entreprisene og PNC. Klagen ble behandlet av Statens vegvesens jurister som konkluderte med at det ikke var grunnlag for å endre tildelingen og avviste dermed klagen (Barbøl 2017 2). I dette tidsrommet ble også SRBG truet med å bli kastet ut av konkurransen av fylkesrådet i Nord-Trøndelag. Problemene og utfordringene som oppsto i tildelingsfasen vil oppgaven gå nærmere inn på i avsnitt 4.4.2. Opplysninger hentet fra konkurransegrunnlaget viser at tildelingskriteriet som ble mest vektlagt var pris. Sammenlignet med PNC og Skanska hadde tilbudet til SRBG den laveste prisen, samt at kineserne oppfylte de fastsatte kvalifikasjonskriteriene satt av Statens vegvesen. Da det heller ikke var grunnlag for å avvise kinesernes tilbud, ble dermed SRBG tildelt prosjektet (anlegg&transport 3).

Underveis i vår datainnhenting mottok vi konkurransegrunnlaget for prosjektet Beitstadsundbrua, noe som har vært svært interessant og nyttig for oss i forskningsperioden. Dokumentet består i sin helhet av 439 sider, og vi har derfor valgt som en avgrensning for bacheloroppgaven å legge ved 11 sider basert på hva vi anså som mest relevant for våre funn (vedlegg 1).

2.2 Leverandørrelasjoner

Ved en anskaffelse blir det opprettet en relasjon mellom selger og kjøper, eller oppdragsgiver og leverandør. I prosjektet Beitstadsundbrua var relasjonen mellom oppdragsgiver og leverandør. Hvor nær relasjon partene har, og hvor langt perspektiv det er på relasjonen avhenger av anskaffelsens kompleksitet og varighet. Sannsynligheten for at relasjonen utsettes for ulike utfordringer underveis er likevel alltid stor. Dette avhenger blant annet av de ulike partenes motivasjon for selve samarbeidet, og hvilken type relasjon partene har til hverandre. Vi skiller mellom to motsatte typer relasjoner: *tradisjonelt konkurranseforhold* som er basert på transaksjon, eller et *nært samarbeid* som er basert på relasjon (Brynhildsvoll 2015, 140).

En annen viktig faktor for utvikling av leverandørrelasjonen er hvilken leverandørstrategi selskapet velger, dette samsvarer tett med hvilken type anskaffelse som skal foretas. Det vil for eksempel være en betydelig forskjell mellom leverandørrelasjonen ved et innkjøp av et standardprodukt, sammenlignet med anskaffelse av en tjeneste der hvor formålet er å skape og utvikle dette sammen, og at det er et lengre tidsperspektiv på relasjonen.

I sammenheng med utvelgelse av leverandør for byggingen av Beitstadsundbrua ble strategien konkurransestrategi valgt, dette innebærer at alle leverandørene som ønsket å gi et tilbud måtte delta i anbudskonkurransen. Ved å benytte denne strategien er målsettingen til kjøper eller eier av prosjektet å velge den mest egnede leverandøren ut ifra de tildelingskriteriene som er fastsatt på forhånd, samt å minimere totalkostnadene i anskaffelsen (Brynhildsvoll 2015, 144). Dette innebærer at oppdragsgiver er avhengig av å utforme tildelingskriteriene slik at de fremstår som tydelig og enkle å forstå, og at kriteriene er basert på organisasjonens målsetting og behov knyttet til den aktuelle anskaffelsen. Hvert kriterium må i tillegg utformes slik at de er målbare, dette for å kunne vektlegge de ulike leverandørenes tilbud og deretter ha mulighet til å foreta en beslutning for utvelgelse av leverandør, basert på denne vurderingen.

2.2.1 Kommunikasjon mellom partene i et samarbeid

Det eksisterer flere definisjoner på begrepet kommunikasjon, i organisasjonssammenheng kan en definisjon fra G.L Kreps`*Organizational Communication. Theory and Practise* fra 1990 (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2007, 250) presenteres: "En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt." Kommunikasjon har flere funksjoner i en organisasjon, både internt og eksternt. Det kan for eksempel være i form av relasjonsbygging, informasjonsinnhenting og formidling, koordinering og beslutninger, samt utvikling av kulturforståelse. Partene i et samarbeid vil i større og mindre grad ha interaksjon underveis i prosjektet, og kommunikasjonen har derfor en betydelig rolle i gjennomførelsen av prosjektet i sin helhet. Underveis i kommunikasjonsprosessen kan det oppstå forskjellige utfordringer, for eksempel om den ene parten tolker budskapet annerledes enn hva avsender hadde til hensikt å formidle, dette som en følge av at det oppstår en form for støy i kommunikasjonen. Støy kan for eksempel oppstå ved bruk av utydelige ord og uttrykk, men også i form av språkbarrierer (Jacobsen og Thorsvik 2007, 255).

Kommunikasjonen i dette prosjektet foregikk i hovedsak mellom Statens vegvesen og SRBG, både i planleggingsfasen og underveis i gjennomføringen. Det som er et interessant funn for dette prosjektet er at selv om det ble valgt en internasjonal aktør, foregikk alt av kommunikasjon både skriftlig og muntlig på norsk. Kommunikasjon og utfordringer relatert til kommunikasjon knyttet til Beitstadsundbrua vil utdypes nærmere i oppgavens avsnitt 4.

2.2.2 Organisasjonskultur

I oppgavens forrige avsnitt om kommunikasjon, ble utvikling av kulturforståelse nevnt, dette basert på at kultur har en betydelig rolle i anskaffelser. Kulturforståelse er spesielt viktig ved internasjonale samarbeid, begrunnet med at kulturer innad i ulike nasjoner skiller seg sterkt fra hverandre, og kompetanse om ulike kulturer vil være en betydelig faktor. Relatert til denne bacheloroppgaven vil det være aktuelt å fokusere på kulturelle forskjeller mellom Norge og Kina, noe vi vil drøfte omkring i avsnitt 4.4.1.

Begrepet *kultur* omhandler handlemåter, vaner, tradisjoner, normer og regler. Dette ytres gjennom felles språk, symbolverdier, klær og musikk, som dermed gir en følelse av identitet og tilhørighet. Kultur er ikke medfødt, men lært (Cappelendamm). Kultur blir ofte omtalt i

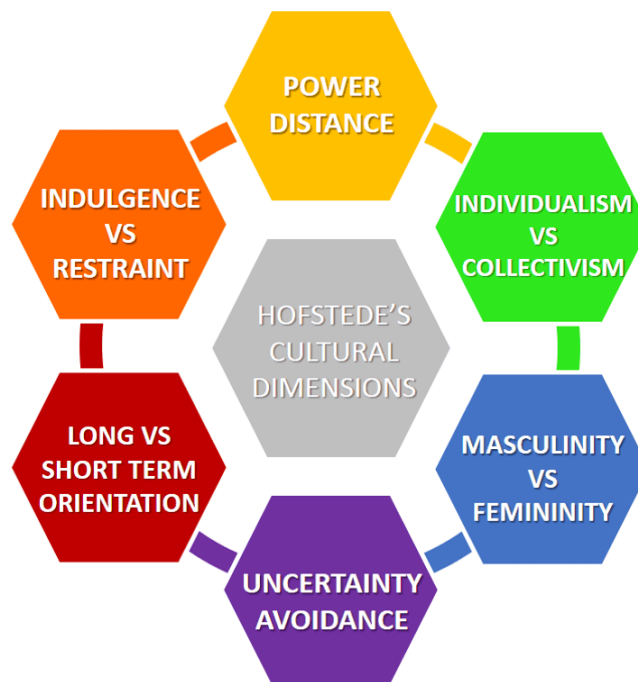
form av eksistere innenfor ulike samfunn, men eksisterer også på organisasjonsnivå. Organisasjonskultur kan forklares som et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe, basert på intern og ekstern erfaring, og som dermed blir betraktet som “riktig”, noe som underbygger at kultur er lært og ikke medfødt. Dette for eksempel i form av at de ansatte lærer seg normer og regler og handler ut ifra det, noe som fører til at organisasjonskultur kan fungerer som et styringsverktøy (Jacobsen og Thorsvik 2007, 120).

2.2.3 Kulturelle dimensjoner

Som tidligere nevnt i punkt 2.2.2 vil oppgaven fokusere på kulturelle forskjeller mellom Norge og Kina. En av de fremste ekspertene innenfor dette området er sosialantropologen Geert Hofstede, og hans arbeid i sammenheng med ulike kulturelle dimensjoner, et arbeid som ble publisert 1980. I utgangspunktet besto hans arbeid i å forske på ulike kulturelle dimensjoner innenfor ulike nasjoner. I ettertid utviklet han også arbeid som omhandlet ulike organisatoriske dimensjoner. Det ble senere diskutert i hvilken grad organisasjonskultur var relatert til nasjonal kultur. Som en avgrensning for oppgaven vil vi gå nærmere inn på kulturelle dimensjoner innenfor nasjoner, da vi finner det utfordrende med teoretisk forankring innenfor de kulturelle dimensjonene som kan eksistere innad i organisasjoner. Oppgaven vil videre gå nærmere inn på de kulturelle dimensjonene:

Hofstede utviklet modellen “6-D model of national culture” som forklarer seks ulike dimensjoner som påvirker forretningslivet. Dimensjonen er *Maktdistanse*, *Individualisme*, *Maskulinitet*, *Usikkerhetsunnvikelse*, *Langtids-orientering* og *Overbærenhet* (Geerthofstede).

Figur 4: Hofstedes kulturelle dimensjoner



Kilde: (Geerthofstede)

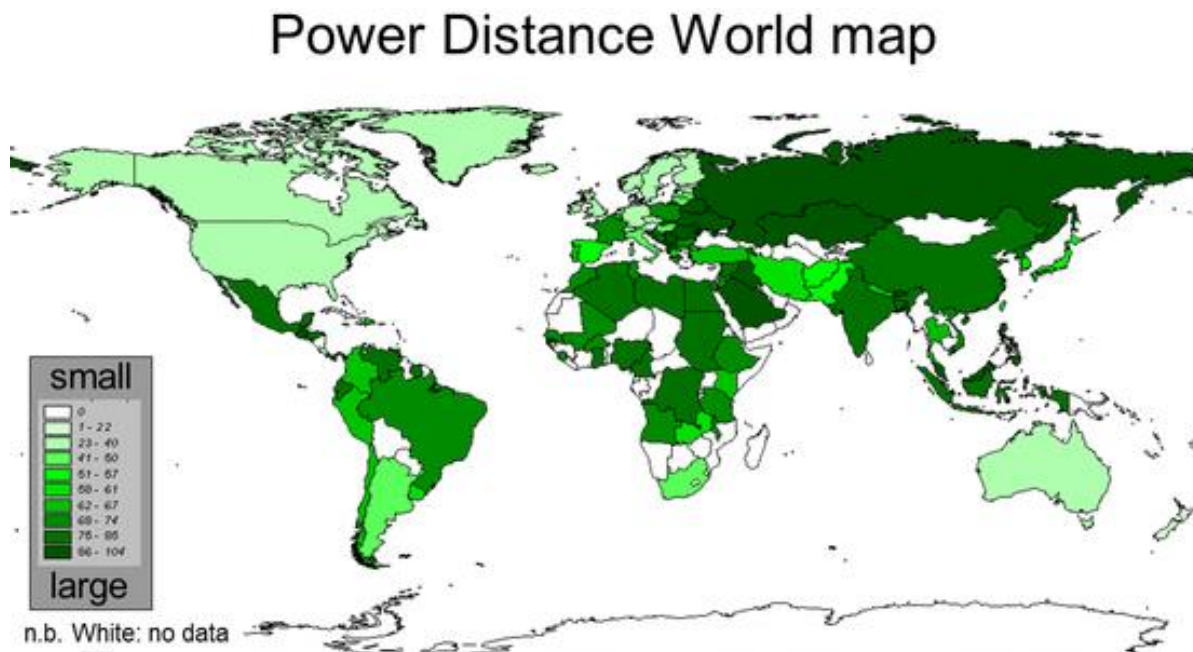
I henhold til relevans for prosjektet Beitstadsundbrua og grunnlag for videre drøfting i oppgaven, har vi valgt å utdype to av dimensjonene nærmere: *maktdistanse* og *usikkerhetsunnavikelse*. Dette valget er gjort basert på vår innhentede data underveis i forskningsarbeidet og funnene vi gjorde. Som en avgrensning for oppgaven har vi valgt å utdype de to dimensjonene nærmere da vi anså de som mest relevant for våre funn:

Maktdistanse

Denne dimensjonen omhandler maktdistansen innenfor ulike nasjoners samfunn. I samfunn hvor maktdistansen er stor kjennetegnes dette med høye hierarki med tydelige plasseringer i hierarkiet der hvor de som er på det øverste nivået sitter på mye makt. Dette innebærer at det er stor avstand mellom ledelsen og de ansatte i organisasjonen, nærmere forklart med at lederen er den som foretar de endelige valgene og utøver derfor en tydelig lederrolle. I samfunn hvor maktdistansen er lav er det derimot større grad av likestilling, flat organisasjonsstruktur og jevn maktfordeling. Dette innebærer mer ansvar og legitimitet til de ansatte, hvor beslutninger blant annet kan bli tatt på flere nivå i organisasjonen. I henhold til

Norge og Kina viser dimensjonskartet at det er større maktavstand i Kina sammenlignet med Norge. Dette vil vi drøfte omkring i avsnitt 4.4.1

Figur 5: Dimensjonskart Maktavstand

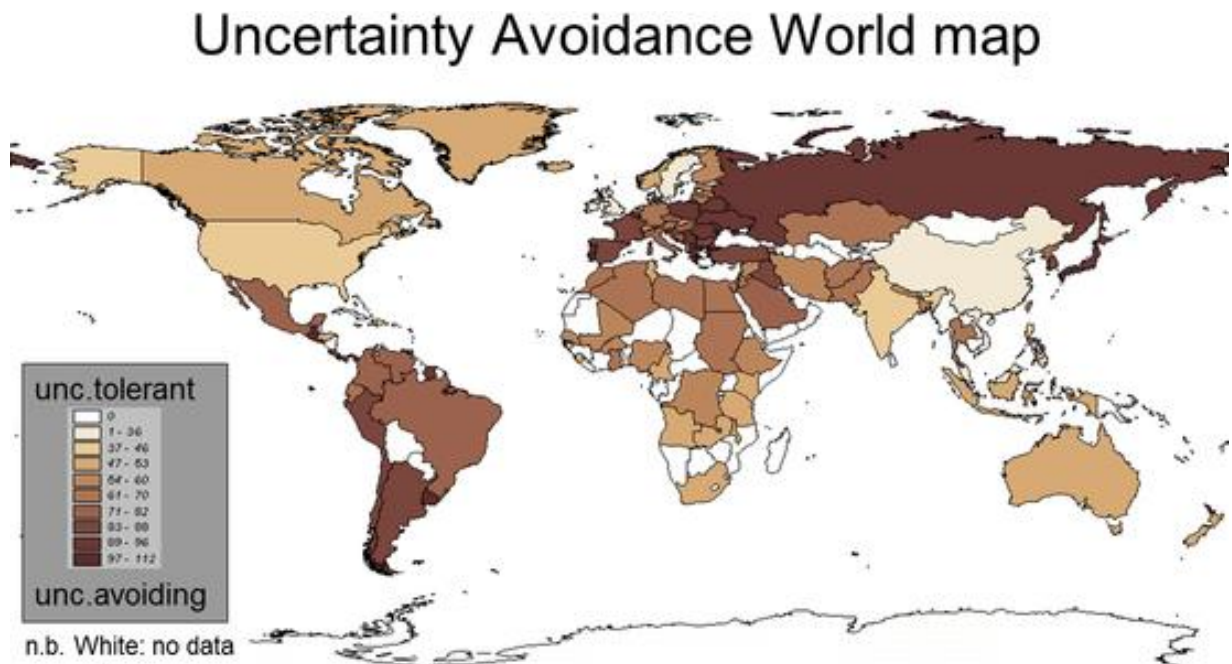


Kilde: (Geerthofstede)

Usikkerhetsunnavikelse

Dimensjonen usikkerhetsunnavikelse innebærer i hvilken grad usikkerhet håndteres. En viktig merknad er at dette ikke omhandler unnavikelse i form av risikotaking og regelverk, men hvordan det det ukjente og usikre håndteres. Det som kjennetegner samfunn med høy grad av usikkerhetsunnavikelse er blant annet kontroll og forutsigbarhet. I samfunn hvor usikkerhetsunnavikelsen er svak er det større grad av toleranse for usikre situasjoner og fleksibilitet i forhold til å tilpasse seg slike situasjoner (Geerthofstede). Dette kan for eksempel være tolking av beskjeder som blir gitt. Ved høy usikkerhetsunnavikelse vil det være mindre akseptert å misforstå et budskap, dette kan resultere i at misforståelsen ikke blir avklart da man unnaviker å gi inntrykk av at man ikke forstår budskapet. Ved å se nærmere på dimensjonskartet viser kartet at Norge og Kina har tilnærmet likt nivå av usikkerhetsunnavikelse. Dette skiller seg derimot fra våre funn, noe vi vil drøfte nærmere i avsnitt 4.4.

Figur 6: Dimensjonskart Usikkerhetsunnvikelse



Kilde: (Geerthofstede)

2.3 Risikostyring i anskaffelsen

Ved anskaffelse av varer og tjenester vil anskaffelsen alltid i ulik grad være risikoutsatt. Det eksisterer flere ulike typer risiko, relevante eksempler knyttet til risiko i sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua er: risiko knyttet til ingeniørarbeidet, økonomisk risiko, operasjonell risiko, leveringsrisiko og risiko knyttet til HMS. Det er ulike faktorer som påvirker hvor risikoutsatt anskaffelsen er, dette avhenger for eksempel av hvor langsiktig relasjonen mellom kjøper og leverandør er, eller kompleksiteten av anskaffelsen. Dersom anskaffelsen blir lagt ut på anbud, slik som Beitstadsundbrua, risikerer oppdragsgiver å miste noe av kontrollen. Dette kan for eksempel være at underleverandører går konkurs, noe som vil ha påvirkning på resten av verdikjeden i form av forsinkelser på prosjektet. Risikobegrepet er sammensatt av to faktorer, *sannsynligheten* for at en uønsket hendelse skal inntreffe og *konsekvensen* dersom hendelsen faktisk inntreffer. Sannsynligheten og konsekvensen ved at noe uforutsett inntreffer avhenger blant annet av tidligere erfaring hos de ulike partene, hvor godt de kjenner leverandørmarkedet, størrelsen på anskaffelsen og kompetansen de involverte besitter.

Risikostyring innebærer å foreta en interorganisatorisk risikoanalyse og vurdering over mulige scenarioer knyttet til den aktuelle anskaffelsen. Brynhildsvoll understreker at selskaper som selv er økonomisk ansvarlig knyttet til anskaffelsen, og som i stor grad er avhengig av sine leverandører bør nøye vurdere risiko bakover i verdikjeden. Videre forklarer han at økt eksponering mot et globalt marked øker faren for forstyrrelser i vareforsyningen. Ved å benytte seg av en ekstern leverandør innebærer dette at selskapet til enhver tid ikke er delaktige selv i alle innkjøp. Risikostyring og en utviklet risikostrategi vil derfor kunne bidra til å kontrollere risiko (Brynhildsvoll 2015, 20). Risikostyring foregår for eksempel i form av å inngå detaljerte kontrakter mellom oppdragsgiver og leverandør. I prosjektet Beitstadsundbrua var det Statens vegvesen som var oppdragsgiver, og da SRBG ble tildelt kontrakten hadde det overordnede ansvaret for prosjektet frem til overtagelsesdato. Nærmere forklart at SRBG hadde det overordnede ansvaret for prosjektet kan forklares ved at de tildelte videre ansvar til sine underleverandører. Samtidig ble kineserne pålagt å følge regler fastsatt av det norske arbeidstilsynet og den norske arbeidsmiljøloven. Dette er opplysninger hentet fra våre foretatte intervju. I oppgavens avsnitt 4.4.3 vil vi gjøre rede for utfordringer som oppsto underveis, noe som kan underbygge viktigheten av risikostyring for en slik anskaffelse, og hvorfor dette kan være kritisk for prosjektet i sin helhet.

2.3.1 Globalisering

Begrepet globalisering kan benyttes i økonomiske, politiske, materielle og kulturelle forflytninger. Samarbeid på tvers av landegrensene øker, teknologien utvikler seg raskt og vi knytter bånd på tvers av landegrensene (Store norske leksikon 1, 2017). Dette innebærer for eksempel at prosjekter som blir satt ut på anbud også åpner opp for at internasjonale aktører kan delta, og bidrar blant annet til å stimulere konkurranse, noe som innebærer at de internasjonale aktørene stiller på lik linje med de norske aktørene i anbudskonkurransen. Ved å velge en internasjonal aktør kan det medføre fordeler som lavere kostnader, tilgang til nye markeder, samt deling og utvikling av ny kompetanse. Det eksisterer derimot også ulemper knyttet til å inngå et internasjonalt samarbeid, for eksempel høyere grad av kompleksitet i logistikken, økende avgifter som toll, utfordringer ved kulturforskjeller, kontraktmessige problemer og økt risiko i form av levering til rett tid og på rett sted (Weele 2012, 191).

En konsekvens av globalisering og stadig flere internasjonale samarbeid har medført at store selskaper fra utlandet i større grad har etablert internasjonale kontorer innenfor de landene de

opererer i, dette for å skape en lokal tilstedeværelse. I sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua har kinesiske SRGB lokalisert seg i egne kontorlandskaper på Lysaker i Oslo, et tiltak som kan bidra til å øke deres tilstedeværelse og styrke sannsynligheten for å delta i andre internasjonale samarbeid. I vår empiri fremkommer det at SRBG vil bruke Norge som et springbrett for å etablere seg i det europeiske markedet (Strømmen 2019). Dette er et spennende utsagn som vil belyses nærmere i avsnitt 4.4.2.

3.0 Metode og datainnsamling

I denne delen av bacheloroppgaven ønsker vi å gjøre rede for metode, styrker og svakheter ved valgt metode og metodens nøyaktighet. For å kunne komme med en oppsummering og konklusjon på problemstilling og valgte forskningsspørsmål er innsamling av relevant data nødvendig. Basert på valgt problemstilling ønsker vi å forske nærmere på utfordringer ved internasjonale samarbeid. Dette omhandler interne faktorer slik som risikostyring og eksterne faktorer som kulturforskjeller, for så å sette dette i sammenheng med hele anskaffelsesprosessen. I tillegg vil metodedelen gå nærmere inn på hvordan gjennomføringen av datainnhenting relatert til vår bacheloroppgave foregikk i praksis, og hvilke utfordringer som oppsto underveis.

Begrepet metode har sin opprinnelse fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. En sentral del av empirisk forskning innebærer å samle inn, analysere og tolke data, samt prioritere hvilken data som er relevant, gyldig og troverdig for å kunne hjelpe oss til å besvare oppgavens problemstilling. De viktigste kjennetegnene relatert til empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 29).

Etter arbeidet med vår datainnhenting ser vi på det som en styrke for vårt arbeid at vi har vært to personer. Vi har tidligere i vårt studieløp samarbeidet ved samtlige gruppeoppgaver og dermed blitt godt kjent med hverandre. Dette har ført til at vi har utviklet en god gruppedynamikk, som også har resultert i at vi har skapt rom for diskusjoner. Dette er noe vi anser som en styrke, da det åpner opp for nye perspektiver og utvikling av kompetanse. Underveis i forskningsarbeidet har vi også vært flinke til å møtes, og derav utviklet en slags arbeidshverdag. Dette som et resultat av at tidligere erfaringer har medført at for oss som gruppe arbeider vi mest effektivt når vi sitter i samme rom, sammenlignet med å ta kommunikasjonen over digitale plattformer. Vi er svært fornøyd med at vi klarte å opprettholde denne arbeidsmetoden, med tanke på coronasituasjonen som oppsto midt i vår forskningsperiode, og som i utgangspunktet gjorde det utfordrende å kunne møtes.

3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Gripsrud m.fl. forklarer at en metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon avhenger av målsettingen,

hvordan verden og omgivelsene ser ut, og hvilke ressurser man har til disposisjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 12). Metode omfatter fremgangsmåten for innhenting av empirisk informasjon, dette er erfaringsmessige observasjoner fra virkeligheten og data som benyttes for å besvare oppgavens problemstilling.

Det er vanlig å skille mellom to ulike typer av undersøkelsesmetoder: *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Hovedforskjellen mellom forskningsstrategiene er at den kvantitative metoden tar utgangspunkt i at dataen som samles inn kan ved hjelp av ulike hjelpemiddel og instrumenter videre bearbeides, slik at informasjonen kan overføres og måles i tall. Den kvalitative metoden går mer i dybden og fokuserer på kvaliteten eller spesielle kjennetegn ved fenomenet som forskes på. Kvalitativ forskningsstrategi bidrar til en forståelse av hvordan mennesker tolker virkeligheten og innebærer at man vektlegger ordenes betydning, fremfor statistikk og tall (Jacobsen 2005, 31).

Ved kvantitativ metode er det vanlig å innhente data ved å blant annet benytte et spørreskjema med faste svaralternativer. Metoden forutsetter at forskeren har god kunnskap om det som skal forskes på, slik at spørsmålene er definert på en hensiktsmessig og meningsfull måte som kan føre til relevante svar som enkelt kan bearbeides og tallfestes. Dette gir videre muligheter til å kunne sammenligne tall og utføre mer detaljerte regneoperasjoner, for eksempel gjennom å finne gjennomsnitt eller prosent på de innhentede dataene. Kvalitativ data innhentes som regel ved å utføre casestudier, deltakende observasjoner eller intervjuer. Kjennetegnet ved kvalitativ metode er at det er en undersøkelsesmetode som innebærer at man ofte konsentrerer seg om færre studieobjekter med en målsetting om å avdekke ulike perspektiv fra de forskjellige studieobjektene gjennom observasjon, muntlig eller skriftlig informasjon. Det er vanlig å benytte kvalitativ metode dersom det foreligger lite kunnskap fra tidligere om noe som skal undersøkes. For eksempel om ønsket er en grundigere forskning, som kan bidra til å beskrive helheten av forskningen eller finne svar på en definert problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32).

3.2 Valg av metode

Dag Ingvor Jacobsen forklarer at metoden angir hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen 2005, 28). Dette fremhever viktigheten av å velge riktig metode og forskningsdesign knyttet til hva man ønsker å undersøke nærmere og hva man ønsker svar på. Relatert til formålet med denne bacheloroppgaven som er å belyse

internasjonale samarbeid og drøfte relevante funn opp mot valgt casestudie og teoretisk forankring, er vi avhengig av å velge riktig type metode, dette for å innhente verdifull data som kan benyttes i drøftingsdelen av bacheloroppgaven. Basert på at dette er en problemstilling vi har lite kompetanse på fra før, og som vi ønsket å gå mer i dybden på for å kunne komme frem til en konklusjon, bestemte vi oss raskt for å gjøre en kvalitativ studie med en induktiv tilnærming (Tjora 2017, 33). Nærmere forklart at ved hjelp av sammenhenger og innhentet data fra våre informanter relatert til prosjektet Beitstadsundbrua, kan empirien bidra til å skape en forståelse slik at vi kan drøfte omkring temaet. Dermed kan vi med hjelp av våre utarbeidede forskningsspørsmål komme frem til en konklusjon på vår valgte problemstilling.

Den primære datainnhentingsmetoden som ble valgt for denne oppgaven var dybdeintervju. Vi benyttet oss i tillegg av relevante pensumbøker slik som "*Prinsipper for bedre innkjøp*" skrevet av Ivar Brynhildsvoll og "*Innkjøp og supply chain management*" skrevet av Professor Arjan J. van Weele. Dette utgjorde vår sekundærdata, og var pensumbøker som vi hadde benyttet tidligere i vår studieløp. Biblioteket ble underveis i forskningsperioden stengt som en følge av coronaviruset, noe som medførte at vi måtte benytte oss av Nasjonalbibliotekets digitale bøker, blant annet "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*" skrevet av Dag Ingvar Jacobsen. Vi forsøkte underveis i forskningsprosessen å finne forskningsartikler via Google Scholar og søkemotoren til biblioteket ved Høyskolen Kristiania, som kunne bidra til å underbygge våre funn, blant annet i forhold til Hofstedes kulturelle dimensjoner. Vi benyttet i sammenheng med dette søkeordene "*Geert Hofstede*" og "*Dimensions of national culture*", men vi lyktes ikke å finne relevante forskningsartikler som kunne underbygge funnene knyttet til Hofstedes teori. Årsaken til at vi valgte å foreta dybdeintervju var at vi ønsket å få innsikt i hvordan et internasjonalt samarbeid gjennomføres i praksis, samt få en dypere forståelse omkring informantenes erfaringer knyttet til problemstillingen. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming fikk vi mulighet til å oppsøke intervjuobjektene på deres arbeidsplass, slik at vi kunne tolke og observere deres *virkelige* verden. Et dybdeintervju kan i tillegg bidra til å la informanten forklare med sine egne ord, og gjøre rede for hvilke synspunkter og meninger vedkommende har omkring spørsmålene som stilles.

3.2.1 Begrunnelse for valg av metode

Hovedårsaken til at vi valgte å benytte oss av en kvalitativ tilnærming på oppgaven var at vi ønsket å innhente utfyllende og relevant informasjon som kunne gi oss en dypere forståelse omkring temaet og problemstillingen som ble valgt for bacheloroppgaven. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming kunne vi som forskere på forhånd med hensikt velge å sette føringer, slik at vi fikk mulighet til å innhente informantens egne synspunkter og meninger. Dette medførte at vi i ettertid kunne kategorisere og strukturere all data som var hentet inn, og dermed vurdere hva som var mest relevant for vår oppgave. De innhentede dataene ble et nyttig grunnlag for analysen og drøftingen frem mot bacheloroppgavens konklusjon.

3.2.2 Styrker og svakheter ved kvalitativ metode

Kvantitativ metode fremhever oversikt og forklaring, mens kvalitativ metode fremhever innsikt og søker forståelse omkring temaet som det forskes på (Tjora 2017, 28). Styrker ved å benytte seg av en kvalitativ metodisk tilnærming er at vi får muligheten til å få en forklaring på hva informanten mener og oppfatter, ikke bare hvilke holdninger og synspunkt informanten har, men i tillegg en forståelse hvorfor informanten har denne meningen. Metoden kan avdekke konkrete synspunkter og relevante erfaringer omkring valgt tema, sammenlignet med kvantitative undersøkelser der hvor man har begrensede svaralternativ, og ikke har mulighet til å gå i dybden på hvorfor respondenten velger sitt svaralternativ.

Svakheter ved innsamling av kvalitative data er at det ofte er en kompleks og ressurskrevende prosess, både i form av tid og kostnader, om man for eksempel er nødt til å reise langt for å gjennomføre datainnhenting som kreves. Dersom det også er begrensede ressurser, må man ofte nøye seg med få respondenter. Dette kan medføre en beslutning om å prioritere mange variabler foran mange enheter, noe som omtales som et insentivt design (Jacobsen 2005, 130). I tillegg er det vanskelig å generalisere antagelser og komme med en felles forståelse omkring temaet, da man innhenter informasjon og data fra et svært begrenset utvalg av informanter. Den eksterne gyldigheten i forskningen kan dermed fremstå som svak på grunnlag av dette. Relatert til undersøkelseseffekten er det viktig å påpeke at det kan være en fare for at vi som forskere påvirker situasjonen og dermed skaper spesielle resultater, fremfor å måle hvordan intervjuobjektet faktisk opplever et fenomen (Jacobsen 2005, 131).

Styrker ved å benytte kvalitativ metode er at informanten har få begrensninger og står relativt fritt til å ytre sine synspunkter og meninger. Metoden vektlegger detaljer, gir nyanserikdom

og fremhever det unike ved hvert enkelt intervjuobjekt. Dataene som innhentes kan genereres raskt og er grunnleggende nødvendig for å kunne gi en helhetsbeskrivelse. I tillegg er kvalitative tilnærminger fleksible, da det gir grunnlag for å gjøre en interaktiv prosess, samt mulighet til å gå tilbake å endre problemstilling og datainnhentingemetoden etter hvert som undersøkelsen pågår (Jacobsen 2005, 129), slik som det ble gjort underveis i forskningsarbeidet med denne bacheloroppgaven.

3.3 Casestudie

Som tidligere nevnt har vi valgt å foreta en casestudie for å besvare vår problemstilling ved hjelp av de spesifiserte forskningsspørsmålene. Aksel Tjora definerer en casestudie som en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora 2017, 41). Det at vi velger å ta utgangspunkt i prosjektet Beitstadsundbrua er en form for avgrensning av vår valgte problemstilling. Selve problemstillingen kan være relevant for flere internasjonale samarbeid og prosjektet, men ved å foreta en casestudie konkretiserer vi våre funn til å være gjeldende for spesifikt prosjektet Beitstadsundbrua. Det er derfor viktig å fremheve at funnene som er gjort ikke nødvendigvis kan generaliseres til samtlige internasjonale samarbeid, men at studien og bacheloroppgaven kan bidra til å øke kompetanse omkring internasjonale samarbeid i fremtiden. Ved å foreta en casestudie har man mulighet til å benytte alle mulige former for kvantitativ og kvalitativ forskningsdesign. Vårt valgt falt på en kvalitativ metodisk tilnærming der vi i den sammenheng valgte å foreta tre dybdeintervju. To av informantene vi intervjuet var direkte relatert til prosjektet Beitstadsundbrua, og det tredje intervjuet var av en nøytral og relevant aktør med stor erfaring med internasjonale samarbeid på tvers av landegrenser.

3.4 Kvalitative intervju

Som nevnt i forrige avsnitt valgte vi å foreta tre kvalitative dybdeintervjuer for å samle inn mest mulig data omkring vår casestudie, slik at vi som forskere hadde mulighet til å gå dybden og skaffe oss detaljert data som var relevant for vår valgte problemstilling.

Basert på at kvalitativ forskning søker forståelse omkring temaet man ønsker å forske nærmere på, og ved å stille de riktige spørsmålene under et intervju vil dette kunne danne grunnlaget for en reell og subjektiv respons fra informantene. Ved gjennomførelse av et dybdeintervju er et av målene å skape en situasjon slik at forsker og informant har en relativ fri samtale. Samtalen under intervjuet er preget av temaer som forskeren har bestemt på

forhånd, dette ved hjelp av å benytte seg av forhåndsbestemte spørsmål. Ved å skape en avslappet stemning kan det medføre at informanten tar seg tid til å reflektere over egne erfaringer og dermed gir verdifull data, som er relevant for oppgavens tema og til videre forskning (Tjora 2017, 113).

Det er flere varianter å strukturere et intervju på, oppgaven vil gå nærmere inn på tre forskjellige typer: I et *strukturert intervju* har forskeren på forhånd bestemt tema og en fast rekkefølge for spørsmålene som skal stilles. Et *ustrukturert intervju* består av et fastsatt tema, men med åpne spørsmål som tilpasses den enkelte intervjusituasjonen. En tredje variant er *semistrukturert intervju*, der hvor forskeren har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, rekkefølgen på spørsmålene kan derimot ved denne formen for intervju varieres underveis relatert til hvordan samtalen utarter seg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137).

3.4.1 Styrker og svakheter ved intervju

Styrker ved kvalitative dybdeintervju er blant annet at man innhenter konsentrert informasjon og reelle synspunkter fra hver enkelt informant, samt at det er enkelt å kunne tilpasse og improvisere underveis. Det oppstår heller ikke gruppepress, da intervjuene gjennomføres individuelt. Svakheter som kan fremheves ved å gjennomføre kvalitative intervju er at det er ressurskrevende, i form av tid og at det kan være kostbart. Ofte behøver man å reise for å møte informantene, i tillegg krever det betydelig forberedelse og etterarbeid knyttet til transkribering av intervjuene og analysering av funnene.

Det er viktig å fremheve at vi som forsker har en stor påvirkningskraft for selve intervjusituasjonen, noe som kan være både positivt og negativt. Fordelen er at vi som forskere har det overordnede ansvaret for hvilke tema som intervjuet skal omhandle. Samtidig kan det være en ulempe dersom vi leder informanten inn på et spesifikt tema, og påvirker svarene på spørsmålene. Et tiltak for å forhindre at vi påvirker informantens svar, vil være å stille åpne og nøytrale spørsmål slik at informanten har mulighet til å snakke fritt og gi mest mulig verdifull informasjon. Under gjennomføringen av våre intervju fokuserte vi på å unngå å stille ledende spørsmål, lange og overkompliserte spørsmål, lukkede spørsmål samt stille flere spørsmål samtidig, slik at vi ikke skapte forvirring for informanten.

3.5 Faser i en intervjuprosess

Vi opererer med ulike faser i løpet av en intervjuprosess: *forberedelse, gjennomføring og analyse*. Oppgaven vil videre gå detaljert inn på hvordan vi arbeidet med hver enkelt fase.

3.5.1 Utvalg av informanter

En viktig del av forberedelsene i en intervjuprosess er å finne ut av hvem man ønsker å intervju, og dermed foreta en informantsampling. Hovedregelen for rekruttering av informanter i kvalitative intervjustudier er at man skal velge informanter som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi kaller slike utvalg for strategiske eller teoretiske (Tjora 2017, 130).

I sammenheng med at vi valgte å foreta en casestudie og tok utgangspunkt i prosjektet Beitstadsundbrua ble utvalget av informanter som eksisterer avgrenset naturlig. Nærmere forklart ved at vi var avhengige av å innhente informasjon fra aktører som var relevant for vårt valgte prosjekt, for å kunne innhente data som kunne benyttes til å besvare vår problemstilling. Vår utfordring knyttet til utvelgelse av informantene ble derfor å finne ut hvem som kunne gi oss mest informasjon omkring selve prosjektet, og som kunne være villig til å bli intervjuet. For å finne frem til “riktig” person, benyttet vi snøballmetoden, der hvor vi forhørte oss med personer, blant annet journalister fra nærområdet. Journalistene hadde stor kunnskap og masse informasjon om prosjektet, og kunne derfor anbefale oss potensielle informanter som vi burde ta kontakt med.

Vårt utvalg ble dermed en informant fra Statens vegvesen, en informant fra SRBG og en tredje informant fra selskapet Rambøll, et selskap med stor erfaring ved internasjonale samarbeid. Årsaken til at vi valgte å intervju akkurat disse tre aktørene var at både Statens vegvesen og SRBG var direkte relatert til vår valgte casestudie. Vi anså også en ekstern informant som verdifull til casestudien, begrunnet med at selskapet besitter stor kompetanse og erfaring omkring det å samarbeide med land i ulike kontinent, og at vi samtidig fikk en nøytral part i forhold til prosjektet Beitstadsundbrua i vårt utvalg.

I arbeidet med utvelgelse av hvem vi ønsket å intervju, startet med at vi først innhentet mer informasjon omkring hvem som var relatert til prosjektet på daværende tidspunkt. Ved hjelp av hjemmesider og plattformen LinkedIn, fant vi kontaktinformasjon på ulike potensielle intervjuobjekt. Statens vegvesen hadde kontaktinformasjon publisert på deres egen hjemmeside, vi kunne derimot ikke finne noen egen hjemmeside for SRBG og måtte derfor

kontakte selskapet via LinkedIn. Prosessen på LinkedIn startet med søkeordet “SRBG” noe som ga oss mange søkeresultat, deretter fant vi etter opplysninger hentet fra lokalavisa Trønderavisa ut hvem av disse som kunne være relevant å kontakte. Vi knyttet kontakt med den potensielle informanten på LinkedIn (LinkedIn) og sendte en personlig forespørsel om å stille opp til et intervju. Vedkommende oppfattet vår casestudie som spennende og aksepterte forespørselen raskt. I henhold til de to andre informantene måtte vi benytte oss av snøballmetoden for å tilnærme oss riktig person. Det første navnet fikk vi tilsendt av lokal politiker med kjennskap til prosjektet, han anbefalte oss et relevant navn og vi tok videre kontakt med denne personen via mail. Personen vi tok kontakt med ga oss opplysninger for å videre kontakte en annen person. Dette gjorde vi, og det viste seg at vedkommende hadde informasjonen vi trengte, og aksepterte samtidig å stille til et intervju. I sammenheng med ønsket om å intervju en part som ikke var direkte relatert til prosjektet, men som hadde kompetanse innen dette fagfeltet krevde det litt mer informasjonssøking sammenlignet med de to foregående informantene. Vi forhørte oss rundt med familie og venner som kunne hjelpe oss med å finne en relevant informant, og fant etterhvert en potensiell kandidat, som vi kontaktet via mail, og fikk positivt svar på. Da vi hadde mottatt samtykke fra alle tre, kommuniserte vi både via telefon og mail for å avtale en dato og tidspunkt for gjennomføringen av intervjuene. Etter å ha avklart hvem vi som skulle være våre informanter gikk vi i gang med planlegging av intervjuguiden og spørsmålene som vi ønsket å stille.

3.5.2 Intervjuguide

Uavhengig av hvilken intervjuform som blir valgt er det hensiktsmessig å bruke en intervjuguide for å strukturere intervjuet. En intervjuguide inneholder forhåndsdefinerte spørsmål og temaer som skal være til hjelp under selve intervjuet og fungerer som en retningsguide under gjennomføringen. Strukturen på intervjuguiden varierer og avhenger av hvilken type intervjuform man har valgt (Tjora 2017, 153).

Etter å ha fastsatt vårt utvalg av informanter begynte prosessen med å utforme spørsmålene. Temaene som vi ønsket å ta opp hadde vi definert på forhånd og kommunisert ut til våre informanter når vi kontaktet de via mail og telefon i utvalgsprosessen. De ulike temaene og spørsmålene var utarbeidet basert på vår problemstilling og det vi ønsket å forske nærmere på. Som en følge av at vi intervjuet ulike parter i prosjektet, måtte vi utarbeide individuelle intervjuguides til hvert enkelt intervju, noe som innebar at noen av spørsmålene var like, mens enkelte av spørsmålene var tilpasset til den konkrete informanten. Dette valget ble gjort på

grunnlag av at informantene hadde ulik informasjon å gi oss, samt at vi var avhengige av å utforme en av intervjuguidene på engelsk. I tillegg valgte vi å sende våre informanter temaene og hovedspørsmålene vi skulle fokusere på i forkant av intervjuet. På denne måten hadde informanten mulighet til å forberede seg på forhånd av selve intervjuet.

Strukturen for våre intervju var semistrukturerte. Basert på dette utarbeidet vi en intervjuguide med tydelige spørsmål som utgangspunkt for hva vi ønsket å spørre om, med rom for at rekkefølgen på spørsmålene kunne varieres ut fra hvordan samtalen utviklet seg. Årsaken til at vi valgte et semistrukturert dybdeintervju var blant annet for å få informanten til å føle seg trygg, slik at det ble en avslappet samtale der hvor informanten hadde mulighet til å dele det vedkommende ønsket, samtidig som vi ikke påvirket situasjonen. Se vedlegg 2 for eksempel på intervjuguide fra et av våre intervju. Årsaken til at vi har lagt ved kun en intervjuguide er basert på at vi ønsker å ivareta informantenes anonymitet. Videre forklart ved at det kan være enkelt å spore opp hvilke spørsmål som ble stilt til hvilken informant, og dermed sette dette i sammenheng med innspillene vi presenterer i avsnitt 4.3.

3.5.3 Gjennomføring av intervju

Som tidligere nevnt i avsnitt 3.5.2 valgte vi å gjennomføre tre semistrukturerte dybdeintervju, der hvor vi stilte åpne spørsmål med fokus på at informanten skulle ha mulighet til å gi oss et utfyllende svar som besto av informantens egne synspunkt og meninger.

Som en følge av coronaviruset og restriksjonene som ble iverksatt, ble planen for hvor og hvordan vi skulle gjennomføre intervjuene endret. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre intervjuene på deres hjemmebane, dette på grunnlag av at det kan være en fordel for å få intervjuobjektene til å føle seg komfortable med intervjusituasjonen, samt at gjennomføringen av intervjuene skulle være så enkle som mulig for våre informanter. Vi var begge tilstede under gjennomførelsen av intervjuene, bortsett fra det siste intervjuet der hvor det oppsto noen tekniske utfordringer, som medførte at en av oss måtte gjennomføre dette alene. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, med informantens samtykke og intervjuene varte mellom 30-50 minutter. Ved å gjøre disse lydopptakene førte det til at vi hadde spørsmål om oppgaven burde registreres hos Norsk senter for forskningsdata med hensyn for å ivareta personvern. Etter innspill og vurdering fra vår veileder ble det foretatt en avgjørelse om at det ikke var nødvendig å melde bacheloroppgaven inn til NSD.

Gjennomførelsen av det første intervjuet gikk etter planen, vi hadde avtalt tid og sted med informanten over mail og gjennomførte intervjuet i deres kontorlokaler på Lysaker i Oslo, den 13. februar 2020. Intervjuet ble gjennomført på engelsk, og medførte at vi som intervjuere i stor grad fokuserte på å følge intervjuguiden slavisk fremfor å skape en avslappet stemning for informanten. Vår informant holdt også igjen på noen av spørsmålene våre, begrunnet med at dette var konfidensiell informasjon som ikke kunne deles videre og at prosjektet på daværende tidspunkt kunne bli påvirket ved lekkning av denne informasjonen. Til tross for utfordringene som oppsto underveis var informanten svært pratsom og ga oss informativ data i muntlig form, og ble dermed nyttig for oss til videre bearbeiding.

Det neste intervjuet var i utgangspunktet planlagt i slutten av februar, men støtet tidlig på noen utfordringer. Vi hadde på forhånd til en viss grad forberedt oss på mulige utfordringer da vi oppfattet at informanten på dette tidspunktet hadde mange baller i luften. Vi ga derfor rom for at intervjuet kunne gjennomføres i starten av mars, for å være fleksible i forhold til tid. Kommunikasjonen foregikk både via mail og telefon, og vi fikk bekreftelse fra informanten om at vedkommende ønsket å stille til intervju. Det oppsto derimot en sentral utfordring ved starten av mars, når coronaviruset brøt ut i Norge. Dette medførte at Regjeringen den 12. mars 2020 iverksatte de strengeste tiltakene i norsk fredstid. Tiltakene som ble iverksatt var blant annet at landets grenser ble stengt, alle utdanningsinstitusjoner ble lukket, og alle som ikke hadde et samfunnskritisk yrke ble bedt om å jobbe hjemmefra. Dette førte til store omvendinger for norsk næringsliv generelt, og vi måtte purre på vår informant både i form av mail og telefon, da det oppsto problemer med å nå vedkommende på dette tidspunktet. Vi fikk tilslutt avtalt et møte den 26. mars 2020, intervjuet foregikk via kommunikasjonsplattformen Teams, dette som et resultat av at informanten befant seg i Trøndelag og at tiltakene vedtatt av Regjeringen medførte at intervjuet ikke kunne gjennomføres ved å møtes fysisk.

Prosessen med det tredje intervjuet startet med at vi tok kontakt med informanten i midten av mars via mail. Informanten responderte på vår forespørsel raskt, og vi fikk avtalt et møte via Teams allerede noen dager senere. Utføringen av intervjuet støtet på noen tekniske utfordringer relatert til å koble seg opp til møtet, noe som medførte at kun en av oss foretok intervjuet 30. mars 2020. Denne uforutsette hendelsen antar vi at påvirket selve intervjuet i liten grad, da det likevel lyktes å skape en avslappet stemning som resulterte i at informanten ga utfyllende svar.

En fordel ved å gjennomføre to av intervjuene via digital plattform var at det ikke ble brukt ressurser som tid og kostnader på å reise til intervjuobjektene som befant seg i Trøndelag. Samtidig vil vi også påpeke at det er nevneverdige ulemper ved å foreta digitale intervju. Vi opplevde blant annet at det var mer utfordrende å oppnå den avslappede stemningen som skulle føre til den naturlige frie samtalen slik som vi opprinnelig ønsket. En konsekvens av å ikke skape denne stemningen anså vi som en faktor for at sjansen for mer konkret informasjon omkring våre spørsmål ble redusert, og at vi ville fått større grad av utbytte av et intervju gjennomført ansikt til ansikt.

Ved å foreta tre intervju, der et av intervjuene ble foretatt tidlig i forskningsprosessen, ga dette oss nyttige erfaringer som vi kunne benytte og ta hensyn til i de neste intervjuene. Erfaringer vi tok med oss var blant annet å ikke stille ledende spørsmål, samt være taktisk i forhold til hvilke spørsmål som ble stilt. Dette basert på at informantene hadde konfidensiell informasjon som de ikke var villig til å gi oss, og at vi derfor måtte være taktiske i forhold til våre spørsmål for å likevel få et innblikk i denne informasjonen. Vi lærte i tillegg hvilken intervju-dynamikk som fungerte for oss, dette i form av hvem som var ordstyrer underveis i intervjuet, og hvem av oss som inntok en mer observerende rolle. Dette ga oss en fordel i forhold til å fremstå som profesjonelle, skape en god og avslappet atmosfære, og stille de spørsmålene vi ønsket svar på.

Etter å ha arbeidet med bacheloroppgaven over en periode, oppsto det nye spørsmål som vi ønsket svar på, vi foretok derfor en runde med oppfølgingsspørsmål i april 2020. Vi tok i sammenheng med dette kontakt med et par av våre informanter med noen nye oppfølgingsspørsmål. Dessverre lyktes vi ikke å komme i kontakt med en av informantene som vi i utgangspunktet anså å være behjelpelig med arbeidet i sammenheng med tidslinjen, dette var derimot informasjon som vi etter nærmere forskning klarte å oppdrive selv, basert på kildene vedlagt figur 1: Tidslinje prosjektet Beitstadsundbrua. Den andre informanten vi tok kontakt med var derimot svært behjelpelig med å oversende dokumentene vi etterspurte, dette var blant konkurransegrunnlaget for prosjektet Beitstadsundbrua (vedlegg 1).

3.5.4 Analyse av intervju

Det er mange ulike måter å analysere og tolke kvalitative data på, dette på grunnlag av at informasjonen som innhentes er svært detaljert, kunnskapsrik og består av informantenes egne synspunkter og meninger. Dermed kan det være vanskelig å sette analysen inn i et konkret system som er bestemt på forhånd, slik som ved en kvantitativ metode. Basert på at vår

analyse består av innhold som er innhentet fra vårt bestemte utvalg av informanter, var det nødvendig å organisere hvilke data som var mest relevant for oss, slik at vi ikke overså viktige funn. Nærmere forklart med at alle våre foretatte intervju danner vår primærdata, og vil være nødvendig for oss å analysere i sin helhet for å kunne komme frem til en endelig konklusjon på vår valgte problemstilling.

For å kunne gjennomføre en analyse av dataene som ble innhentet gjennom våre intervju var vi avhengig av å transkribere samtlige intervju. Transkribering innebærer å overføre informasjonen fra muntlig til skriftlig form. Vi valgte å gjennomføre en fullstendig transkribering av materialet, noe som innebar at vi noterte ned en eksakt gjengivelse av det informantene fortalte. En utfordring relatert til transkriberingen av et av våre intervju, var at intervjuet ble foretatt på engelsk, noe som resulterte i at vi var avhengige av å oversette fra engelsk til norsk, samtidig som vi noterte ned hva informanten fortalte. Vi har i ettertid oppdaget at det finnes forskjellige typer apper som skal bidra til å gjøre arbeidet med transkribering enklere. Verktøyet får lydopptaket til å gå saktere, noe som medfører at det blir enklere å oppfatte hva som blir sagt, og bidrar dermed til at man slipper å spille lydopptaket om og om igjen før man får med seg hva som faktisk blir sagt. Se vedlegg 3 for eksempel på et av våre transkriberte intervju. For å ivareta informantenes anonymitet tok vi et bevisst valg om å kun legge ved et transkribert intervju. Dette på grunnlag av at det i ettertid kan være enkelt å spore opp hvilken informant som har sagt hva ut fra innspillene i avsnitt 4.

Før vi som forskere deretter kunne starte å analysere funnene fra transkriberingen, var vi avhengig av å redusere mengden data. Hensikten ved dataanalyse er organisering, samt analysering og tolking av informasjonen som ligger i datamaterialet. En forutsetning for forståelse er derfor å organisere alt materiale som er innhentet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 165). Dermed ble neste steg i analysearbeidet å finne sammenhenger og lage et system for å skape en forståelse. Vi valgte å skrive ut de tre ferdig transkriberte intervjuene for å enklere kunne notere og understreke deler av innholdet for å finne likheter blant det som ble fortalt av våre informanter. I tillegg til å danne et helhetsinntrykk og finne sammenhenger mellom de forskjellige svarene på de mest aktuelle temaene og spørsmålene som ble stilt. Underveis i analysearbeidet var vi som forskere avhengig av å være nøytral og ikke bli påvirket av forutinntatte holdninger og meninger omkring temaet. Dette kunne bidra til feil forståelse og analyse av den informasjonen som vi hadde innhentet og som selve oppgaven er basert på. Utfordringen knyttet til analyse av kvalitativ informasjon er å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ustrukturert data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010,

163). Vi valgte derfor å utarbeide en tabell der hvor vi fokuserte på fire ulike hovedtema, tabellen og funnene vil bli drøftet nærmere i oppgavens avsnitt 4.2 Analyse av resultat.

3.5.5 Koding

Videre i arbeidet med analysen var koding et nyttig verktøy, dette for å finne meningsbærende elementer i det innhentede datamaterialet, som i sammenheng med denne bacheloroppgaven var de foretatte dybdeintervjuene. Koding innebærer å systematisk sortere det som er relevant for problemstillingen og videre drøfting. Dette gjøres ved å foreta en fenomenologisk analyse, for å forstå innholdet og identifisere tekstelementer i datamaterialene relatert til oppgavens tema. Koding foregår i form av å foreta en nøye gjennomgang av de transkriberte intervjuene for å identifisere og organisere de meningsfulle elementene. Slik at man dermed kan finne, ta ut og slå sammen all den informasjonen som knytter seg til et spørsmål, en hypotese, et begrep eller et tema. Koding er et ledd i fortolkningsprosessen og danner grunnlag for videre analyse og drøftingsarbeid (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

Etter å ha analysert transkriberingen av intervjuene, kodet vi systematisk de temaene som gikk igjen i intervjuene. Temaene ble valgt med utgangspunkt i problemstillingen og i våre forskningsspørsmål slik at de hadde relevans for oppgaven i sin helhet, vi valgte temaene; *utfordringer ved internasjonale samarbeid, kommunikasjon, kulturforskjeller og risikostyring*. Dette resulterte i en oversikt over temaene som var sentrale i intervjuene og som dermed kunne relateres til oppgavens overordnede tema. Vi utførte denne kategoriseringen ved å fremheve innspill fra informantene slik at vi kunne sammenligne de foretatte intervjuene og derav finne mønster, likheter og forskjeller. Underveis i analyseprosessen var vi oppmerksom på å gå tilbake til våre transkriberte intervju, for å sikre at vi ikke overså viktige elementer.

3.6 Forskningens kvalitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er om de innhentede dataene er pålitelige og gyldige. Som forsker er vi avhengig av å vurdere kildenes eller dataens kvalitet, for å unngå å måle feil og ende opp med resultater som har lav reliabilitet eller lav validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er tre kriterier som Aksel Tjora fremhever og som kan benyttes som indikatorer på forskningens kvalitet, i tillegg er begrepene relatert til presentasjonen av forskningen (Tjora 2017, 231). En måte å måle reliabilitet og validitet er at vi sparrer hverandre, og bruker andre krefter rundt oss for å forsterke forskningen, for eksempel ved å benytte tidligere forskningsartikler. Videre vil

oppgaven derfor gå nærmere inn på hvert enkelt kriterium, samt fremheve noen eksempler på tiltak som vi har gjort underveis i vårt forskningsarbeid knyttet til forskningens kvalitet.

3.6.1 Pålitelighet og reliabilitet

Pålitelighet og reliabilitet blir ofte brukt om hverandre, samtidig beskriver pensumbøkene begrepene fra ulike perspektiv, vi har derfor valgt å utdype begge begrepene for å tydeliggjøre de to perspektivene. Begrepet *pålitelighet* omhandler sammenhengen gjennom hele forskningsprosjektet, dette omfatter blant annet forskerens posisjon og engasjement. Ved å redegjøre for egen posisjon og engasjement, innebærer det vi som forskere er avhengig av å forklare hvordan og hvorfor personlig engasjement kan bidra til å prege forskningsarbeidet. For å styrke et prosjekts pålitelighet er vi som forskere avhengig av å reflektere over i hvor stor grad egne synspunkt og kunnskap som man har opparbeidet seg på forhånd av forskningsarbeidet vil kunne påvirke tilgangen til utvalg, datagenerering, analyse og resultatene (Tjora 2017, 235). Betydelig mengde kunnskap omkring temaet kan anses å være en fordel for å kunne innhente relevante intervjuobjekt, og stille de riktige spørsmålene. Det kan også være en ulempe, for eksempel dersom man har gjort seg opp en mening omkring temaet på forhånd, og baserer sine synspunkt basert på disse oppfatningene. Dette fremhever viktigheten av at vi underveis i prosessen var avhengige av å være objektive, legge våre egne synspunkter bort, og fokusere på dataen som vi innhentet underveis i vårt forskningsarbeid.

Reliabilitet fokuserer på nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, innhentingemetoden og hvordan dataene bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Nærmere forklart, reliabilitet handler om i hvor stor grad man kan stole på at resultatene som man innhenter er pålitelige. For å kunne måle dette, er et alternativ å gjenta undersøkelsen for å finne ut om vi får de samme dataene på dette tidspunktet, sammenlignet med første gang. Dersom flere forskere har undersøkt samme fenomen, og resultatene er like, tyder dette på høy reliabilitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 73). Relatert til vår bacheloroppgave har vi fokusert på å dokumentere undersøkelsesprosessen og forklare detaljert hvordan analysen foregikk underveis. Dette for at forskningen kan være etterprøvbar, samt at det gir mulighet ved et senere tidspunkt å kunne foreta lignende studier omkring samme tema.

3.6.2 Gyldighet og validitet

Begrepene gyldighet og validitet brukes om hverandre, dette omhandler den logiske sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn, samt de spørsmålene man ønsker å finne svar på. For å styrke kvaliteten på gyldigheten for forskningsarbeidet er det viktig å tydeliggjøre hvordan vi praktiserte forskningen og begrunne hvorfor vi har tatt de valgene vi tok underveis i forskningsprosessen, samt forankre vår forskning i relevant teori eller tidligere forskning omkring vårt valgte tema (Tjora 2017, 234).

I forhold til *gyldighet* omkring vårt forskningsarbeid var vi nødt til å gjøre noen endringer både på problemstilling og forskningsspørsmål underveis, dette begrunnet med at funn og data fra våre informanter ga oss mer informasjon og detaljer omkring enkelte områder. For at vi skulle bevare oppgavens gyldighet og samtidig skape sammenheng mellom problemstilling og konklusjon, ble vi det derfor nødvendig for oss å foreta justeringer underveis.

Begrepet *validitet* innebærer at det er samsvar mellom virkelighet og tolkning, og det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet er forbundet med begrepet troverdighet, der hvor en undersøkelse med intern validitet fokuserer på å besvare undersøkelsens gitte problemstillingen. Ekstern validitet er relatert til generalisering og omhandler i hvor stor grad en studie kan overføres til lignende situasjoner (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 230). I motsetning til reliabilitet, kan validitet i utgangspunktet ikke etterprøves og vi er derfor avhengig av å basere dette ut fra eget skjønn. Relatert til vår oppgave har vi fokusert på å tolke og analysere de innhentede dataene for å kunne besvare vår valgte problemstilling og forskningsspørsmål, og dermed oppnå høy intern validitet på vårt forskningsarbeid.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet relateres til forskningens relevans utover de områdene som er undersøkt, og fremhever spørsmålet: *kan oppgavens funn og konklusjon være allmenngyldig og gjeldende i flere situasjoner?* (Tjora 2017, 238). Med utgangspunkt i at vår bacheloroppgave er basert på en spesifikk casestudie har vi derfor foretatt en konseptuell generalisering. Dette innebærer at ved vår kvalitative forskning utvikler og fremhever vi våre funn og teorier, med hensikt i å bidra til økt kompetanse og tilrettelegging for muligheten til å kunne forske videre på dette temaet (Tjora 2017, 239). Som tidligere nevnt i avsnitt 2.0 kan teorien trolig benyttes i andre sammenhenger og prosjekter, men våre empiriske data som de foretatte intervjuene og andre

interne data, som artikler og publiseringer omkring Beitstadsundbrua kun er gyldig for akkurat denne bacheloroppgaven.

3.7 Etikk

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer relatert til vurdering om en handling er riktig eller gal. Som forsker er vi i den sammenheng avhengig av å foreta betraktninger og følge retningslinjer omkring det etiske i forskningen, da vi berører mennesker direkte (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 89). Tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet er aspekter som vi måtte ta hensyn til gjennom hele forskningsprosessen. Dette var viktig for å ivareta informantens rettigheter og vise en respekt for dem man innhenter data fra (Tjora 2017, 46).

Relatert til vår bacheloroppgave, valgte vi som tidligere nevnt å benytte oss av kvalitativ metode, noe som ofte krever en tettere relasjon til informantene. Det var derfor viktig for oss å tydeliggjøre samt informere omkring de etiske retningslinjene vi fulgte. Da vi henvendte oss til potensielle intervjuobjekt, ble informanten opplyst om at vi ville ivareta deres anonymitet og følge de tre grunnleggende kravene i henhold til forskningsetikk. De tre grunnleggende kravene som er utgangspunktet for forskningsetikken i Norge er: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005, 45). I sammenheng med vår bacheloroppgave har vi tatt hensyn til de fastsatte kravene ved å innhente tillatelse for gjennomføring av intervju, respektert informantens privatliv ved å opplyse om ivaretagelse av anonymisering, samt fokusert på å gjengi informantens informasjon korrekt. I tillegg ba vi om samtykke til å gjøre lydopptak av intervjuene i forkant av hvert intervju, dette begrunnet med at lydopptakene skulle gjøre det enklere for oss under transkriberingsprosessen.

3.8 utfordringer relatert til vår datainnhenting prosess

Underveis i prosessen med datainnhenting måtte vi som forskere være bevisst og forberedt på at vi kunne støte på utfordringer, og at det kunne forekomme feil som påvirket vår undersøkelse. I tillegg var det viktig å være kritisk i forhold til om spørsmålene som vi utarbeidet bidro til å samle inn empiri som var relevant opp mot vårt valgte tema og problemstilling. Med tanke på at våre primærkilder i undersøkelsen besto av tre informanter, var det avgjørende for oss å kunne knytte sammenhenger mellom disse slik at vi kunne komme frem til en endelig konklusjon på vår bacheloroppgave.

Som tidligere nevnt i oppgavens avsnitt 3.5.3 oppsto det noen utfordringer underveis i datainnhentingsprosessen. Situasjonen og retningslinjene som ble vedtatt i forbindelse med coronaviruset medførte for eksempel at vi måtte gjennomføre de to siste intervjuene via Teams, coronasituasjonen førte også til noen forsinkelser, da det følte ut som om samfunnet “stoppet” opp fra midten av mars. Dette førte dermed til forsinkelser i forhold til når gjennomføringen av de to siste intervjuene skulle finne sted.

Hvis vi i ettertid skulle fremhevet noe som vi skulle ønske vi hadde gjort annerledes kan vi belyse noen eksempler. Et eksempel er at vi kunne ha intervjuet flere informanter, både interne i prosjektet, men også eksterne parter for å innhente flere synspunkt og erfaringer som kunne underbygget vår konklusjon. Et annet eksempel er at vi i større grad kunne foretatt forberedende arbeid i forkant av intervjuene. Dette er basert på at vi i ettertid oppdaget interessante elementer som kunne vært nyttige for oppgaven. Samtidig er vi fornøyd med dataene vi innhentet, og ser på eksemplene over hva vi kunne ha gjort annerledes som relevant for videre forskning.

4.0 Analyse av resultat og drøfting

I oppgavens avsnitt 4 vil vi presentere vår analyse. Vi vil gjøre rede for våre funn i forskningsperioden innenfor følgende hovedtema: *anskaffelsesprosessen, leverandørrelasjoner og risikostyring*. Funnene vil drøftes opp mot teorien som ble presentert i avsnitt 2, dette med formål å knytte empiri og teori i sammenheng for å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har valgt å gjøre rede for og analysere våre funn i samme avsnitt, og dermed ikke valgt å dele avsnittene opp i to separate avsnitt. Dette for å unngå at oppgaven fremstår som en oppramsing av funnene vi har gjort i sammenheng med vår valgte casestudie. Det vil dermed gi et helhetlig perspektiv på prosjektet Beitstadsundbrua og internasjonale samarbeid, slik at vårt arbeid kan benyttes til videre forskning.

4.1 Tabell over våre funn

Tabellen analysetabell viser spesifikke funn i vår datainnsamling som vi mener er relevant å fremheve. Vi har valgt å dele tabellen inn i fire ulike tema, basert på vår problemstilling og forskningsspørsmålene som vi skal bevare, vi anså dermed disse temaene som mest sentrale. Temaene vi valgte var: *utfordringer ved internasjonale samarbeid, kommunikasjon, kulturforskjeller og risikostyring*. Valget var basert på analysen og kodingen av våre transkriberte intervju, nærmere forklart ved at dette var temaer som gjentok seg i samtlige intervju. Basert på teorien som er benyttet i bacheloroppgaven anså vi disse temaene som relevant for å knytte teori og empiri sammen. Ved hvert tema har vi ut ifra intervjuene hentet inn overordnede synspunkter som vil drøftes videre i kapittel 4. For å ivareta informantenes anonymitet har vi bevisst valgt å være forsiktig i form av gjengivelse av direkte sitater av informantenes innspill. Nærmere forklart med at det kan være enkelt å spore hvem som har sagt hva, begrunnet med at vi har intervjuet en informant fra hver part i prosjektet, samt en ekstern part. Informantene hadde svært ulike synspunkt over samme tema, og vi anså det som enkelt for leseren av bacheloroppgaven å gjøre seg en formening over hvilken informant som har sagt hva. Innenfor hvert tema i analysetabellen har vi plukket ut essensen fra samtlige intervju for å belyse likheter og ulikheter.

Tabell 1: Analysetabell

Tema:	Funn fra intervju:
Utfordringer ved internasjonale samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Samtlige informanter trekker frem språk og kommunikasjon som en utfordring, en av informantene understreket derimot at engelsk er et utbredt språk som benyttes i en stor grad at språkbarriere ikke ansees som en sentral utfordring - Hvordan man utøver arbeidsoppgaver. Temaer som ble belyst var holdninger i forhold til HMS og generell holdning til arbeidsinnsats, samt mangel på faglig stolthet - En større grad av kvalitetssikring underveis i prosjektet - Misnøye og lite tillit ovenfor valg av en internasjonal leverandør
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> - En av informantene påpekte at kommunikasjon og daglig dialog var en av hovedutfordringene. Samtidig var dette en delt mening mellom informantene, da kommunikasjon på engelsk er såpass mye brukt - Hvilken måte man kommuniserer på og i hvor stor grad man tar kontakt, dette i sammenheng med når usikkerhet oppstår og det trengs en avklaring. En av informantene fremhevet at dette var en stor årsak til misforståelser og forsinkelser i prosjektet - Kan være vanskelig å formulere og gjøre seg forstått på et annet språk. En av informantene understrekte at parten som benytter eget morsmål, ofte blir mer fremtredende sammenlignet med parten som kommuniserer på fremmedspråk - Mangel på kommunikasjon

Kulturforskjeller	<ul style="list-style-type: none"> - Forskjellige måter å strukturere organisasjonen. Alle informantene påpekte at internasjonale samarbeid preges av ulike hierarkiske strukturer - Ulikt syn på respekt ovenfor de forskjellige arbeidsrollene i prosjektet. Informantene opplyser om at utfordringer knyttet til dette oppsto som årsak av forskjeller blant de ulike kulturene. - Beherskelse av usikkerhet. Her trekkes kulturforskjeller frem som en sentral påvirkningsfaktor fra informantene. Et gjennomgående eksempel er hvordan partene forholder seg til beskjeder og oppgaver der hvor det oppstår usikkerhet
Risikostyring	<ul style="list-style-type: none"> - Informantene hadde ulikt syn på viktigheten av å foreta en risikovurdering. En informant mente at dette var selvsagt og en annen tydeliggjøre at dette var fraværende, men nødvendig. - Relatert til dagens situasjon der vi er berørte av coronaviruset, er risikostyring noe som samtlige informanter mener vil bli mer viktig å ha fokus på i fremtiden

4.2 Analyse av resultat

Videre i bacheloroppgaven skal vi foreta en sammenfattende analyse basert på informantenes innspill, der vi vil belyse direkte sitat for å underbygge våre egne antakelser og meninger i vårt drøftingsarbeid. Utgangspunktet for resultatenes struktur er våre utarbeidede intervjuguider. Vi valgte som tidligere nevnt å utarbeide tre ulike intervjuguider, årsaken til dette var basert på at for kunne å innhente den dataen vi ønsket måtte spørsmålene i intervjuet tilpasses hver enkelt informant. Våre informanter besto av en representant fra Statens vegvesen, en representant fra SRBG, og en nøytral part fra Rambøll. Med hensyn til ivaretagelse av informantenes anonymitet har vi valgt å ikke belyse deres arbeidsstilling eller

rolle i prosjektet. Felles for alle informantene er at alle tre har erfaring med internasjonale samarbeid.

Vårt formål med denne forskningsstudien er som nevnt i avsnitt 1.2, å se nærmere på utfordringer ved internasjonale samarbeid med fokus på Norge og Kina. Dette i form av selve anskaffelsesprosessen, samt interne og eksterne faktorer som påvirker samarbeidet. Vi fokuserte derfor på formålet med oppgaven under hele analysearbeidet for å sikre at vi holdt oss innenfor vårt valgte tema.

4.3 Våre resultat fra informantene

I dette avsnittet vil vi systematisk fremheve de fire valgte temaene fra analysetabellen i avsnitt 4.1, og trekke inn spørsmål fra intervjuguidene i henhold til disse temaene med eksempel på innspill fra våre informanter. Under hvert underpunkt i avsnitt 4.3 er det innspill fra samtlige informanter, men for å bevare anonymiteten har vi bevisst valgt å ikke kategorisere de for eksempel som informant 1, 2 og 3. En viktig merknad er at innspillene er hentet direkte fra de transkriberte intervjuene, og kan derfor fremstå å være i muntlig form. Det er også minst et funn fra hver informant under hvert tema slik at alle tre er representert.

4.3.1 Utfordringer ved internasjonale samarbeid

Kan du trekke frem noen spesifikke forskjeller mellom et internasjonalt samarbeid og samarbeid innad i Norge?

Med bakgrunn i vår antagelse om at kompleksiteten øker ved et internasjonalt samarbeid, anså vi det som relevant å kartlegge om det eksisterte sentrale utfordringer knyttet til dette. Oppfattelsen fra informantene omkring utfordringer og hvordan de påvirker et internasjonalt samarbeid fremsto som delt, nærmere forklart ved at en informant omtalte utfordringer som betydelig, mens andre hadde et mer løsningsorientert perspektiv på utfordringer.

Eksempler på innspill:

“I Norge er vi ikke alltid så formalistisk som man kanskje er med utenlandske eller i og mellom utenlandske aktører, så den kontraktuelle delen følges mye mer opp om man jobber med for eksempel engelske aktører (...)”

“Rett og slett holdningen til HMS-arbeid forøvrig, så generelt.”

“Så alt i alt er språk en hovedutfordring, men den kan løses. Men det er alltid spørsmålet om å finne den mest optimale håndteringen og løsningen.”

“Det vil være en løgn å si at det har gått glatt.”

4.3.2 Kommunikasjon

I hvilken grad vil du trekke frem språk som en utfordring i samarbeid?

Ved internasjonale samarbeid vil det ofte kunne oppstå språkbarrierer. Dette kan være uproblematisk på den ene siden, men på den andre siden være en betydelig barriere. Engelsk er et språk som beherskes av de fleste, og blir derfor ofte brukt. I dette prosjektet skulle derimot all kommunikasjon foregå på norsk, og det ble derfor svært interessant å forske nærmere på språk og kommunikasjon.

Eksempler på innspill:

“Det er en sentral utfordring, men så tror jeg at det vil endre seg. Om man ser på de som går på høyskoler og universitet i dag så er det jo mer og mer vanlig med engelsk undervisningsform (...)”

“Så en av hovedutfordringene vår er kommunikasjon opp mot klienten fordi all kommunikasjon må foregå på norsk. Det kreves at all dokumentasjon som vi sender inn må være på norsk.”

“Nei, språket har ikke vært en så stor utfordring sånn sett, men det blir jo litt som et gnagsår.”

“Men at det er en utfordring i dag det er det, og da er det mer ordforrådet det går på. Det kan jo være at når du som nordmann samarbeider med en engelskmann og en inder for eksempel, så kan det hende at nordmannen har vanskelig for å nå frem i en diskusjon med engelskmannen som snakker sitt morsmål, mens en nordmann kanskje ikke er så god til å argumentere eller gjøre seg forstått på et annet språk, så det er en utfordring i dag men jeg tror at den utfordringen blir mindre og mindre.”

4.3.3 Kulturforskjeller

Kulturforskjeller kan være en svært betydelig påvirkningsfaktor for internasjonale samarbeid, slik vi belyste i teoridelen av bacheloroppgaven. Dette innebærer for eksempel væremåte, kommunikasjon, respekt og arbeidsinnsats. I forhold til kultur er Norge og Kina to land som i stor grad skiller seg fra hverandre, dette var også tydelig underveis i prosjektet.

Med tanke på kulturforskjeller, er det noen land der dette er spesielt tydelig, og hvilke kulturforskjeller kan du trekke frem?

Eksempler på innspill:

“(...) hierarkiet er veldig viktig og lederen er veldig viktig, de sier sjeldent «nei» og om de ikke forstår så sier de heller ikke ifra (...)”

“Det har også oppstått noen problemer med respekt innad i teamene, jeg har ikke så mye informasjon om dette, men det har blitt brakt inn teamledere fra eksterne hold (...)”

“Dersom han har fått beskjed om å plukke opp en spiker, så faller det ikke naturlig å plukke opp alle de andre spikerne ved siden av, før han får konkret beskjed om det. Det er faktisk så ille.”

“Man kan for eksempel jobbe med noe en uke og når man kommer tilbake så er det helt tydelig at en ikke har forstått, men at man ikke tør å si det.”

4.3.4 Risikostyring

Risiko og risikostyring er sentrale begrep innenfor internasjonale samarbeid, og kan antas å være mer sentralt i slike samarbeid sammenlignet med nasjonale samarbeid. Vi oppfattet at risikostyring ble vektlagt i ulik grad mellom informantene, nærmere forklart med at alle var bevisst om at dette var viktig, men at noen av informantene ville stilt bedre forberedt til mulige scenarioer som kan oppstå, framfor andre.

Blir risikostyring vektlagt i større grad ved internasjonale samarbeid, i form av risikovurdering gjennom hele forsyningskjeden?

Eksempler på innspill:

“Nei, men vi må nok kanskje tenke litt mer over det i fremtiden og være mer forberedt for det vil nok skje.”

“Vi har stått overfor tilfeller som for eksempel underleverandører som har gått konkurs. Noe som alltid skaper problemer og nye utfordringer. Så det er noe som vi har fått erfart, og vi har lært av disse tilfellene.”

“Årsaker til forsinkelser er rett og slett undervurdering av arbeidsoppgaver som gjensto på et bestemt tidspunkt, som går på kvalitet (...)”

“Alle kan sitte her nå og si at det kunne vært smart å foreta en slik risikovurdering, men verden blir stadig mindre og mindre noe som bidrar til at avstandene oppfattes som kortere, men jeg tror kanskje at etter en sånn spesiell situasjon som vi befinner oss i akkurat nå, så kan verden bli “større” igjen.”

“(...) så har vi ulike scenarioer på: Hva har det av innvirkning på bygg- og anleggsbransjen på kort sikt og lang sikt, hvor mye prosjekt vil stoppe opp, hvor mange nye vil bli satt i gang, varer det til august eller varer det ut 2020, så alt dette har vi gjort egne vurderinger på, men det er jo ingen fasit.”

4.3.5 Andre interessante funn

I dette avsnittet har vi valgt å belyse andre interessante innspill hentet fra de foretatte intervjuene. Innspillene er inkludert i bacheloroppgaven begrunnet med at de vil være nyttige for oppgavens drøftingsdel og samtidig relevant til temaene vi har valgt i henhold til vår analysetabell:

“Innbyggerne i kommunen ønsker å ekskludere SRBG fra anbudskonkurransen. Det ble brakt opp av Fylkeskommunen, dessverre var det et ganske vagt argument.”

“Det var mye politisk knyttet til akkurat dette. Man kan egentlig dra det så langt at det er et politisk spill.”

“Der fylkeskommunen mente at tilbyderen skulle avvises, men kontrakten var bygd opp slik (...) at så lenge tilbyder kunne oppfylle kravene og er innenfor handelsavtaler som det er angitt spesielle krav om, så kan de delta i anbudskonkurransen på lik linje som de andre tilbyderne.”

“I det øyeblikket man begynner å avvise de landene som ikke har en handelsavtale med Norge, så kan jo det få følger på andre måter, så her snakker man stor-politikk.”

“(...) vi vurderer hvem som sammen med oss har den riktige kompetansen og kapasiteten til å vinne prosjektet. Om det er norsk eller utenlandsk spiller ikke så stor rolle (...)”

Et fellestrekk for innspillene i dette avsnittet er at de er relatert til de overordnede temaet vi har valgt for bacheloroppgaven, og at de dermed bidrar til å belyse andre interessante aspekt omkring prosjektet Beitstadsundbrua. Dette kan forklares nærmere ved at prosjektet var preget av mye politisk uro, og at tildelingen av prosjektet til en internasjonal aktør skapte stor diskusjon. Dette vil oppgaven drøfte nærmere i avsnitt 4.4.2.

4.4 Drøfting

I oppgavens drøftingsdel vil vi systematisk ta utgangspunkt i hvert enkelt forskningsspørsmål og drøfte empiri og teori, for å deretter knytte sammenhenger og føre våre funn frem til en konklusjon på bacheloroppgavens problemstilling.

4.4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilken påvirkning har kulturforskjeller ved et internasjonalt samarbeid?

I avsnitt 2.2.1 hvor vi presenterte begrepet kultur fremkommer det at kultur omhandler handlemåter, vaner, tradisjoner, normer og regler. I organisasjonssammenheng innebærer dette blant annet en felles måte å opptre og utføre oppgaver på. Videre presenterte vi at mellom ulike nasjoner er det en signifikant forskjell på organisasjonskulturen. Vi vil derfor forske nærmere på Hofstedes kulturelle dimensjoner mellom Norge og Kina i dette forskningsspørsmålet.

Underveis i vår datainnhenting oppfattet vi at samtlige av informantene anså kulturforskjeller som en betydelig påvirkningsfaktor for samarbeidet. I henhold til Hofstedes kulturelle dimensjoner *maktdistanse* og *usikkerhetsunnavikelse* som vi presenterte i avsnitt 2.2.3, var det i noen grad uenighet mellom informantene i hvilken grad disse dimensjonene påvirket

samarbeidet. Samtidig oppga samtlige informanter at de kunne relatere eget selskap, men også selve prosjektet opp mot disse dimensjonene. En av informantene fremhevet at kulturforskjeller medførte lite påvirkning på prosjektet Beitstadsundbrua, begrunnet med at de fokuserte på å følge det formelle i form av kontrakter og retningslinjer, samt andre regelverk, som anskaffelsesloven og HMS-regelverk. En annen informant trakk derimot frem kulturforskjeller som en sentral påvirkningsfaktor for prosjektet Beitstadsundbrua, og relaterte utfordringene som oppsto underveis i prosjektet opp mot de kulturelle forskjellene. Basert på funnene vi gjorde i forskningsperioden er vår oppfattelse at kulturforskjellene mellom Norge og Kina har hatt en betydelig påvirkning på samarbeidet, som vi nå vil utdype nærmere. Med utgangspunkt i Hofstedes kulturelle dimensjon *maktdistanse*, oppfattet vi at prosjektet i stor grad var preget av denne dimensjonen. Dette underbygget med et innspill fra en av våre informanter:

“I kina følger de en strengt hierarkisk struktur. Så dersom man tilnærmer seg en person på et lavt nivå vil dette ikke ha en påvirkningskraft (...) Derfor må man i Kina alltid forholde seg til de som er høyest opp i systemet innad i det selskapet. Dette kalles “the big boss meeting”, der sjefen som er høyest opp i hierarkiet møtes og finner en løsning.”

Den kulturelle dimensjonen *maktdistanse* innebærer kort forklart hvor stor maktdistansen er mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Basert på bildet i figur 5: Dimensjonskart Maktdistanse i avsnitt 2.2.3 ser vi maktdistansen i Kina er høy og at maktdistansen i Norge er lav. Med utgangspunkt i prosjektet Beitstadsundbrua og vår datainnhenting er dette noe våre funn støtter, for eksempel ved å belyse et innspill fra en av informantene:

“Fra det europeiske synspunktet så kan dette fremstå som utfordrende, fordi det er vanskelig å nå frem til riktig person, via riktig kanal og komme opp på riktig “level” slik at man blir hørt.”

Innspillet kan gi en indikasjon på at prosjektet var preget av utfordringer knyttet til maktdistanse. Dette innebærer at Statens vegvesen til enhver tid var avhengig av å kommunisere med riktig person og at dette ble ansett som svært utfordrende. Vi antar at dette var ressurskrevende i form av tid, underbygget med at kommunikasjonen i tillegg alltid skulle foregå på norsk, og oversettelse samt bruk av tolk preget prosjektet i stor grad. Utfordringer knyttet til disse språkbarrierne vil vi utdype senere i dette avsnittet. Som nevnt er

maktdistansen i Norge lav, og det har liten betydning om man er høyt opp i organisasjonen eller arbeider på gulvet, noe en av våre informanter også belyste:

“For i Norge er det veldig flat struktur, om du er administrerende eller om du er en arkitekt, ingeniør eller arbeider på en arbeidsplass så har vi en veldig flat struktur her i Norge.”

Basert på forskjellene innenfor denne kulturelle dimensjonen, er vår oppfattelse at Statens vegvesen undervurderte hvilken påvirkning maktdistanse ville ha for prosjektet Beitstadsundbrua. Dette kan begrunnes i form av at Statens vegvesen blant annet ikke foretok en endring av kontraktsspråket, og beholdt norsk som kontraktsspråk. Kommunikasjonsbudskapene fra Statens vegvesen måtte også til enhver tid til riktig person, for eksempel at avgjørelser underveis måtte foretas av ledelsen i SRBG. De var også svært avhengig av at kommunikasjonen ikke ble utsatt for støy, dette for å sikre at kineserne oppfattet budskapet korrekt, slik at arbeidet hadde fremgang, noe som gir oppgaven en naturlig overgang til den kulturelle dimensjonen usikkerhetsunnvikelse (Jacobsen og Thorsvik 2007, 255).

Relatert til Hofstedes kulturelle dimensjon *usikkerhetsunnvikelse*, som kort forklart omhandler i hvilken grad usikkerhet håndteres, indikerer vår empiri at våre funn skiller seg fra Hofstedes teori. Figur 6: Dimensjonskart Usikkerhetsunnvikelse i avsnitt 2.2.3 viser at både Norge og Kina har lav usikkerhetsunnvikelse, noe som innebærer høy toleranse av det ukjente og usikre. Vår empiri knyttet til prosjektet Beitstadsundbrua indikerer at den norske organisasjonskulturen fortsatt er preget av lav usikkerhetsunnvikelse og at det for eksempel er rom for å stille spørsmål om et kommunikasjonsbudskap fremstår som utydelig. Der vi derimot stiller oss kritisk til kilden vi har benyttet for å belyse Hofstedes kulturdimensjoner er knyttet til Kina og usikkerhetsunnvikelse. Dimensjonskartet viser at Kina også har lav usikkerhetsunnvikelse, og vi tolker kartet i form av at Kina har større toleranse for det usikre sammenlignet med Norge. Våre funn viser derimot det motsatte, noe som kan underbygges med innspill fra en av informantene:

“Når det gjelder det å gjennomføre oppgaver, samt å ta ansvar for ting, så er den kinesiske arbeideren (...), avhengig av at det står en annen og peker på hva man skal gjøre. (...) Dersom han har fått beskjed om å plukke opp en spiker, så faller det ikke naturlig å plukke opp alle de andre spikerne ved siden av, før han får konkret beskjed om det. Det er faktisk så ille.”

Dette innspillet viser til at prosjektet Beitstadsundbrua ble påvirket av kulturdimensjonen *usikkerhetsunnvikelse* i betydelig grad, og gir grunnlag for vår antagelse om at det er negativt for den kinesiske arbeideren å ikke forstå beskjeder som blir gitt i sammenheng med oppgaver som skal utføres. Videre kan vi tolke innspillet i form av at måten usikkerhet håndteres på er at den kinesiske arbeideren venter på å få en ny beskjed, fremfor å forhøre seg og søke ny informasjon for å løse problemet. Satt på spissen kan dette innebære at et problem som oppstår blir satt på vent frem til det blir gitt en ny beskjed fra oppdragsgiver og arbeideren forstår nøyaktig hva som kan gjøres. Ved å knytte innspillet sammen med maktdistanseprinsippet om at alle avgjørelser må via ledelsen, styrker dette vår tvil til teorien. Som nevnt i avsnitt 2.2.3 ble Hofstedes arbeid publisert i 1980, noe som kan antas å være en sentral årsak til at teorien og våre oppdaterte funn er motstridene. Nærmere forklart ved at dette er historiske data, og at nyere generasjon av kinesere kan ha et annet syn og ny kompetanse, sammenlignet med eldre generasjoner. De kan i løpet av de senere årene ha plukket opp nye tendenser og utviklet organisasjonskulturen basert på disse tendensene. Vi velger derfor å anta at den kinesiske lederen i de senere tid har fått større legitimitet. Som en konsekvens av dette har det medført høyere usikkerhetsunnvikelse, for eksempel i form av at det oppfattes som negativt dersom kineseren ikke forstår budskapet, basert på at kineserne ikke skal “tape ansikt” i forretningssituasjoner (Lygre 2014).

Som tidligere nevnt i 2.2.1 er språk en del av menneskets kultur i form av hvordan vi kommuniserer. Vår oppfattelse etter datainnhenting er at en av de mest sentrale utfordringene i sammenheng med kulturforskjeller knyttet til prosjektet Beitstadsundbrua var språkbarrierne mellom partene. Det at prosjektet var et internasjonalt samarbeid mellom en norsk og kinesisk aktør, der hvor kontraktsspråket var norsk, kan anses som en av hovedårsaken til at språkbarrierne resulterte i å være en betydelig utfordring for prosjektet i sin helhet. Norsk som kontraktsspråk innebar at alt av skriftlig dokumentasjon og rapportering foregikk på norsk, samt at det måtte benyttes tolk når partene skulle kommunisere med hverandre muntlig. Årsaken til at kontraktsspråket var norsk begrunnet en av informantene med at prosjektet i utgangspunktet ikke var lagt opp til å være et internasjonalt samarbeid:

“Kontraktsspråket er norsk, det er satt som et krav i kontrakten, at all kommunikasjon skal foregå på norsk.”

Slik vi ser det er dette funnet spennende å drøfte omkring, basert på at det ble lagt opp til en åpen anbudskonkurranse, noe som tilsier at alle egnede aktører har mulighet til å delta, både nasjonale og internasjonale. Dette forklarte en av våre informanter nærmere:

“Så det er ingen grunnlag for å kunne se bort fra internasjonale aktører så lenge det er invitert til en slik konkurranse der i utgangspunktet alle som tilbyr slike tjenester har mulighet til å delta.”

Basert på at informantene omtalte språkbarrierne som en sentral utfordring, og vår videre antagelse at språkbarrierne påvirket tidsplanen for prosjektet. Med utgangspunkt i at alt måtte oversettes gir det grunnlag for å stille oss kritisk til: *Hvorfor skulle all kommunikasjon foregå på norsk?* Vår tvil omkring dette kan videre begrunnes med at verden i senere tid har blitt mer globalisert og at engelsk er et språk som praktiseres i stor grad rundt om i verden. Vi antar derfor at engelsk som kontrakts- og kommunikasjonsspråk ville vært mer håndterbart for begge parter, og dermed fungert som et positivt bidrag for prosjektets gjennomførelse i sin helhet. Et innspill fra en av informantene underbygger vår antagelse om at språket påvirket prosjektets gjennomførelse og tidsbruk:

“(…) når man kommuniserer i en møtesammenheng, så er man avhengig av å snakke via en tolk. Noe som innebærer at kommunikasjon ikke blir like effektiv og god sammenlignet med når man snakker samme språk.”

Ved å endre kontraktsspråket til engelsk ville kommunikasjonen mellom partene ikke være avhengig av tolk og at oversetting av skriftlige dokumenter ville vært unngått, og dermed tidsbesparende for prosjektet. Vi velger med utgangspunkt i dette å anta at prosjektet ville vært foruten utfordringer knyttet til språkbarrierer ved at kontraktsspråket hadde blitt forhandlet om i ettertid da det ble valgt en internasjonal entreprenør.

Basert på at det norske kontraktsspråket ble beholdt kan vi belyse både fordeler og ulemper ved dette. På den ene siden kan man se fordeler ved å gjennomføre prosjektet med norsk som kontrakts- og muntlig kommunikasjon språk, denne fordelene anser vi dog å kun være gjeldende for Statens vegvesen. For kinesiske SRBG anses dette fortsatt å være ufordelaktig, nærmere forklart med at for eksempel fagterminologi på et annet språk kan oppfattes på ulikt vis og derfor misforstås. Ved å benytte et fremmedspråk kan det også medføre utfordringer i

kommunikasjonen i form av daglig dialog mellom partene, for eksempel ved at den ene parten har problemer med å ordlegge seg, gjøre seg forstått, samt nå frem i en diskusjon i dialog med noen som snakker sitt eget morsmål. Disse utfordringene preget også prosjektet.

For å kunne håndtere kulturforskjeller er kulturforståelse svært viktig. Dette innebærer at partene har tilegnet seg kunnskap omkring kultur og organisasjonskultur hos den andre parten. I prosjektet Beitstadsundbrua oppsto det som nevnt betydelige utfordringer knyttet til kultur. Ved at Statens vegvesen for eksempel hadde forkunnskap om at kinesisk organisasjonskultur i stor grad preges av høy usikkerhetsunnvikelse, kan det ha medført at de unngikk utfordringene ved at kineserne blant annet ikke utførte oppgaver som de spesifikt hadde blitt bedt om. Fra SRBG sitt perspektiv ville forkunnskap i form av bevissthet rundt at den norske organisasjonsstrukturen er preget av lav maktdistanse, og at dette medfører at arbeiderne i større grad kan være autonome. Usikkerhetsunnvikelse kan også knyttes opp mot at kontraktsspråket burde blitt endret i ettertid, det er større sjanse for at kineseren ikke forstår budskapet og knyttet sammen med at kineseren ikke spør når noe fremstår som usikkert er dette en uheldig kombinasjon.

4.4.2. Forskningsspørsmål 2: Har en internasjonal aktør et fordelaktig utgangspunkt relatert til anbudskonkurransen?

I prosjektet Beitstadsundbrua ble det lagt opp til en åpen anbudskonkurranse, noe som medførte at internasjonale SRBG hadde mulighet til å delta på lik linje med norske aktører. I etterkant skapte tildelingen av kontrakten til et kinesisk selskap stor diskusjon blant lokalpolitikere og lokalsamfunn i Trøndelag. Hovedargumentet ble forankret i at Norge og Kina ikke har en handelsavtale, og at det i seg selv gjør at Statens vegvesen i utgangspunktet ikke har plikt til å vurdere tilbudet fra SRBG. Dette er også noe Statens vegvesen bekrefter at de var innforstått med, men poengterer at selv om de ikke har plikt, så har de anledning til å vurdere tilbudet. Tvilen ved å benytte en kinesisk aktør er ikke unikt for dette prosjektet og har vært omtalt i media tidligere, blant annet i en artikkel skrevet av Frode Nilsen. Der begrunnes blant annet tvilen i at prosjektene har vært av mindre gode resultat, og at det ofte har vært stor forskjell på å ha det laveste anbudet og hva som til slutt har blitt totalkostnaden, en erfaring som har kostet Norge en betydelig sum. En annen begrunnelse Nilsen belyser er at Kina kommer dårlig ut i forhold til områder som HMS, miljøpolitikk samt lønns- og arbeidsforhold (Nilsen 2019). Med utgangspunkt i at SRBG var pålagt å følge retningslinjene bestemt av Statens vegvesen, og de norske lover anser vi det som ikke relevant å knytte

Nilsens utsagn sammen med dette prosjektet. Prosjektet er heller ikke ferdigstilt på nåværende tidspunkt og det er derfor utfordrende å omtale totalkostnaden og kvaliteten på den ferdigstilte brua. Basert på at det fortsatt foreligger mye usikkerhet omkring sluttresultatet av brua, synes vi derfor at det var svært interessant å se nærmere på hvordan den politiske diskusjonen utviklet seg i henhold til prosjektet Beitstadsundbrua.

Den politiske diskusjonen gikk så langt at SRBG på høsten 2017 ble truet med å bli kastet ut av anbudskonkurransen, noe som førte til at selskapet måtte bistås av advokatfirmaet DLA Piper (E24). Som et engasjement i diskusjonen omkring manglende handelsavtale med Kina, ble spørsmål nr. 161 til skriftlig besvarelse fra stortingsrepresentant Kirsti Leirtrø sendt til samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen, der det ble stilt spørsmål om hvor i statlig regelverk statsråden mente at dette er hjemlet (vedlegg 4). I svaret trekker han frem at Norge fortsatt skal jobbe for at norske entreprenørvirksomheter skal kunne konkurrere på samferdselsområdet her i landet. Samtidig fremkommer det at ved alle anbudsinnbydelser over EØS-terskelverdier henvender Statens vegvesen seg både til et nasjonalt- og internasjonalt marked og at det er et mål å skape god konkurranse på offentlige anskaffelser. God konkurranse krever at etaten mottar flere tilbud og det er derfor ikke ønskelig å begrense konkurransen. I tillegg har også vegvesenet innført en rekke krav for å sikre seriøsitet og konkurranse på like vilkår.

Det er dermed videre interessant å stille spørsmål ved hvorfor Nord-Trøndelag fylkeskommune la opp til en åpen anbudskonkurranse, når det i ettertid viste seg at fylkeskommunen møtte motstand fra flere lokalpolitikere. Nærmere forklart ved at en begrenset anbudskonkurranse ville medført en prekvalifisering, og dermed eventuelt ikke åpnet opp for internasjonale aktører. SRBG blir ved flere anledninger omtalt som en av konkurrentene norsk bygg- og anleggsbransje frykter mest (Strømmen 2019), noe som også kan antas å ligge til grunn for motstanden tildelingen møtte fra lokalpolitikerne. Vi anser at motstanden ikke kan forankres i noen form for regelverk da det for eksempel på ingen tidspunkt ble satt krav i anbudskonkurransen om at tilbudet med den laveste prisen skulle avvises som en følge av at entreprenøren var kinesisk. SRBG oppfylte også kravene i henhold til erfaring og dokumentasjon omkring liknende prosjekt, for eksempel ved at de var entreprenørene på prosjektet Hålogalandsbrua, medførte heller ikke dette grunnlag for avvising av kinesernes tilbud. Argumentene som omhandlet at kineserne skulle avvises skapte også store politiske reaksjoner, dette anser vi som naturlig, da argumentene for

avvisningen av tilbudet kan sammenlignes med en form for diskriminering av kineserne, begrunnet med at argumentene fremsto som urimelige. I diskusjonen omkring om det var grunnlag for å avvise kineserne var i stor grad preget av tydelige motparter. Dette vil oppgaven komme nærmere inn på senere i dette avsnittet.

En viktig merknad er at underveis i anbuds konkurransen ble fylkeskommunene Nord- og Sør-Trøndelag slått sammen til Trøndelag fylkeskommune, noe som ble vedtatt 8.juni 2017. Dette medførte at flere engasjerte aktører i denne saken fikk nye stillingsposisjoner i fylkeskommunen og oppgaven vil videre ta utgangspunkt i nye Trøndelag fylkeskommune. Relatert til at SRBG også på dette tidspunktet var et fryktet selskap innenfor bransjen, ble dette underbygget med ulike argument, for eksempel deres lave prisnivå, som kan styrke deres posisjon i å utkonkurrere norske aktører, og dermed bli en trussel for norsk næringsliv. Senterpartiets parlamentariske leder Marit Arnstad uttalte blant annet at saken hovedsakelig ikke omhandlet at SRBG hadde lavest pris på tilbudet. Hun poengterte derimot at en sentral vurdering var om det var ønskelig at kinesiske selskap og kinesisk arbeidskraft skulle bygge norsk infrastruktur, begrunnet med at forutsetningene for norske- og internasjonale aktører er svært ulik. Videre argumenterte hun om dette i det hele tatt var en fornuftig avgjørelse, underbygget med at det ville utfordre norsk bygg- og anleggsnæring i forhold til HMS samt arbeids- og lønnsforhold. Kvalitet på arbeidet har også vært oppe til diskusjon, noe Arnstad også påpekte i form av å stille seg kritisk til hvordan det er mulig at de kinesiske aktørene kan holde prisen så langt nede sammenlignet med andre selskap (Birkelund 2017).

Kritikk i form av å innfri på norske kvalitetskrav og viktigheten av dette var også kritikken mot SRBG i stor grad preget av, og ble blant annet begrunnet med at brua skulle benyttes til ferdsel av kjøretøy. Direktøren for SRIG og SRBG Sun Yun besvarte denne kritikken ved å referere til det kinesiske ordtaket som sier: *må den som ønsker å bli rik først bygge vei*. Videre forklarte han at selskapet har opparbeidet lang erfaring innenfor det kinesiske markedet og understreket at det lokale markedet var mettet, mens det globale markedet fortsatt er enormt. I sammenheng med dette fremhevet Yun at Norge er svært attraktivt og kan være en plattform og et springbrett for å videre etablere seg i resten av Europa. En mulig problemstilling knyttet til at Norge skal fungere som et springbrett for SRBG er at det kan oppstå en interessekonflikt i forhold til prosjektet Beitstadsundbrua. Dette i form av at kineserne på sin side er opptatt av å etableres i Norge for å nå ut til en større del av det europeiske markedet og dermed gå på bekostning i prosjektets kvalitet og gjennomførelse. Interessekonflikten kan dermed oppstå i

form av at dette er noe som motstrider Statens vegvesen og fylkeskommunens ønske om å gjennomføre en samfunnsnyttig anskaffelse ved å oppgradere fylkesvei 17.

En norsk politiker som derimot ikke stilte seg like kritisk til kineserne var næringsminister Torbjørn Røe Isaksen, og omtalte SRBG sin deltakelse i anbudskonkurransen som uproblematisk. Han understreket sine synspunkt med at det er få eller ingen med tilsvarende kompetanse slik som kineserne har opparbeidet de siste årene (Strømmen 2019). Dette kan settes i sammenheng med partene som var kritisk i forhold til om SRBG oppfylte kvalitetskravene. Samtidig kan kritikerne ha hatt et poeng ved sin tvil omkring kineserne, for eksempel begrunnet med oppfattelsen av at Kina er et kopieringsland, en oppfattelse som også ble belyst i vår datainnhentingsprosess. Nærmere forklart ved at Kina raskt kopierer gode løsninger som er utviklet av andre og overfører samme løsning til sine prosjekt. At Kina er et kopieringsland er også noe en av våre informanter omtalte:

“(...) Kina er et «kopierings land» og kopierer Østen og er veldig rask til å lage kopier av gode løsninger som er funnet opp av andre (...)”

Samtidig trekker informanten frem at kopieringen medfører utfordringer ved kinesiske samarbeid i form av betydelig grad av usikkerhet rundt konsekvensene av denne kopieringen. Uttalelsen om at kineserne de siste årene har oppnådd høy kompetanse og kritikken om at de er et kopieringsland, gjør det interessant å vurdere om kopiering nødvendigvis anses å være i negativ forstand. At kopiering kan ses på i positiv forstand og at kineserne har opparbeidet høyere kompetanse, ble også underbygget av en av våre informanter og bidrar til å forsterke vår antagelse:

“(...) har utviklet seg masse i løpet av de siste 20 årene, Kina har levert masse produkter til Europa og blitt vandt til deres standarder og derfor måtte utvikle og endre sine produkter i henhold til krav fra kjøper og forbrukerne.”

Det ble også stilt spørsmål og tvil omkring SRBG sine underleverandører og samarbeidspartnere. Selve prosjekteringen av brua ble utført av det norske konsultentselskapet Cowi, som deretter samarbeidet med SRBG som utførte byggingen av brua. At SRBG tok viktigheten av disse samarbeidene alvorlig fremkommer blant annet i en uttalelse der SRBG forklarer at de vil sikre best mulig oppstart på prosjektet ved å snarlig inngå i dialog med

Cowi og Statens vegvesen og ser frem til et godt samarbeid (Bjørndal 2017). Slik det fremkommer i konkurransegrunnlaget måtte prosjekteringen og gjennomførelsen av byggingen gjøres i henhold til Statens vegvesens håndbøker og øvrige standarder. Dette omhandlet blant annet hvilket material og kvalitet på stålet som skulle benyttes til brua. Før byggingen måtte designet godkjennes av Vegdirektoratet, som i tillegg benyttet seg av et uavhengig rådgivende selskap for bistand til kontrollen (vegvesen 3). Det fremkommer også i konkurransegrunnlaget at entreprenøren måtte ha erfaring fra tilsvarende prosjekter fra tidligere. Ved å knytte dette sammen med Røe Isaksens uttalelser om kinesernes erfaring de senere årene anser vi kritikken rundt kvaliteten og tvil omkring samarbeidspartnere som usaklig. Nærmere forklart ved at Statens vegvesen hadde fastsatt klare retningslinjer på forhånd, i forhold til kvalitet og at dette underveis ble kontrollert, både av Statens vegvesen selv, men også eksterne slik som Vegdirektoratet.

Det kan også være relevant i sammenheng med besvarelsen av dette forskningsspørsmålet å drøfte ut fra perspektivet om den internasjonale aktøren har et fordelaktig utgangspunkt også kan medføre noe positivt for Norge. Et av formålene med prosjektet var blant annet å ivareta miljøhensyn. Sun Yun poengterte samtidig med argumentene om at selskapet hadde lang erfaring, at de også bidro til å påføre Norge mindre forurensning. Dette begrunnet med at en stor del av materialene de brukte, for eksempel stålbjelkene og vaiere var produsert i Kina (Strømmen 2019). Et konkret eksempel på dette er stålkassen til Beitstadsundbrua på 3000 tonn som fredag 4.januar 2019 kom inn i Beitstadsfjorden med lasteskipet Trina, en båt fra tyske SAL Heavy Lift GMBH. Stålkassen var produsert på et verksted i Shanghai i Kina, og ble sendt via sjøveien til Norge den 30.november 2018 (anlegg&transport 4). Ved å benytte en Kinesisk produsent antar vi at dette også betyr billigere arbeidskraft sammenlignet ved å benytte en norsk produsent. På den ene siden kan dette innebære at kineserne kan ha en lav produksjonskostnad, og at miljøet i Norge i mindre grad blir utsatt for forurensning, noe som er positivt for Norge. Samtidig er det viktig å bemerke at på den andre siden kan det antas å medføre stor risiko i forhold til logistikkutfordringer, blant annet fraktkostnader og utfordringer knyttet til klima og vær. Disse utfordringene fordrer god risikostyring noe vi vil utdype nærmere i avsnitt 4.4.3. Funnene i dette avsnittet gjør det derfor utfordrende å konkludere om en internasjonal aktør har et fordelaktig utgangspunkt i anbudskonkurransen.

4.4.3 Forsknings spørsmål 3: Hvordan kan innkjøpsledelse bidra til å kontrollere risiko ved anskaffelsen?

Ethvert prosjekt vil i ulik grad være utsatt for risiko. I hvilken grad og form vil være unikt for hver enkelt anskaffelse, noe som fordrer kontroll og styring av risikoen, begrunnet med at risiko kan ha en betydelig innvirkning på anskaffelsen i sin helhet. Risiko er relatert både til interne og eksterne faktorer, dette kan for eksempel være i form av forsinkelser av leveransen, økonomiske konsekvenser, bedrageri og valg av leverandør. Risikobegrepet består av to faktorer, *sannsynlighet* og *konsekvens* (Brynhildsvoll 2015, 20). Basert på at risiko er unikt for hver enkelt anskaffelse, vil en interorganisatorisk analyse kunne kartlegge risikomomentene som foreligger for den konkrete anskaffelsen. Et nyttig verktøy for analysen er risikomatriksen, vi har derfor valgt å utarbeide et forslag på en risikomatrikse relatert til prosjektet Beitstadsundbrua. Som tidligere nevnt i avsnitt 2.3 mister prosjekteier en del av kontrollen når entreprenøren overtar prosjektet. I dette tilfellet innebar det at Statens vegvesen overlot store deler av ansvaret til SRBG som ble ansvarlige for byggingen av brua. Samtidig var det også andre selskap som fikk ansvarsfulle roller i prosjektet og vi har derfor valgt å omtale disse. Risikomatriksen er utviklet i form av fem mulige hendelser som *kunne* ha oppstått underveis i prosjektet Beitstadsundbrua. Hendelsene er plassert inn i matrisen i form av sannsynligheten for at hendelser inntreffer og konsekvensen dersom hendelsen inntreffer. Matrisen vil dermed kunne fungere som et verktøy for risikostyring for anskaffelsen av Beitstadsundbrua. Samtidig er det viktig å bemerke at dette kun er et forslag på mulige hendelser, samt at det kan være andre viktige faktorer å ta hensyn til, men at dette kun er et utvalg og et forslag for å gi en systematisk visualisering.

I et tidsskrift med en publisering skrevet av Anna Swärd som er en forsker med doktorgrad innen interorganisatoriske relasjoner, belyser hun at tillit og kontroll henger tett sammen i forhold til å risikostyring. Videre i publikasjonen blir det forklart at risikoen er høyere i kortvarige relasjoner og at risiko ofte er sentralt i offentlige prosjekter. Dette som en følge av at de involverte ofte ikke kjenner hverandre fra før og det er usikkerhet knyttet til om partene vil samarbeide igjen, noe som kan føre til at det ikke legges noen innsats i å skape en tillitsfull relasjon (Swärd 2017). Som tidligere nevnt i avsnitt 2.2 vil relasjonen mellom partene og hvor langt perspektiv relasjonen har, være avhengig av anskaffelsens kompleksitet og varighet. I forhold til hvilken type relasjon Statens vegvesen og SRBG har ut ifra *tradisjonelt konkurranseforhold* og *nært samarbeid* anser vi at dette er et tradisjonelt konkurranseforhold begrunnet med at relasjonen er basert på transaksjon fremfor relasjon (Brynhildsvoll 2015,

140). Statens vegvesen har tidligere samarbeidet med SRBG på prosjektet Hålogalandsbrua, vi anser likevel ikke dette som en påvirkende faktor som gjorde det selvsagt at SRBG også skulle være entreprenøren på Beitstadsundbrua. Vår oppfattelse indikerer heller ikke at relasjonen mellom Statens vegvesen og SRBG skal utvikles over tid etter endt prosjekt. Nærmere forklart med at når Statens vegvesen legger neste prosjekt ut på en åpen anbudskonkurranse vil de invitere nye tilbydere som stiller på lik linje som SRBG. Oppfattelsen om at relasjonen ikke har et langtidsperspektiv kan også underbygges med den viktige merknaden at Statens vegvesen er et offentlig selskap noe som medfører at de ikke har mulighet til å favorisere en leverandør, for å sikre at de følger loven om offentlige anskaffelser. Relatert til Swärd sin publikasjon kan vi anta at prosjektet derfor i betydelig grad er risikoutsatt, basert på at det er stor kompleksitet i prosjektet, det er et tradisjonelt konkurranseforhold og et internasjonalt samarbeid, med et kort tidsperspektiv.

Forklaring av risikomatrisen:

I avsnitt 2.3 belyste vi fem eksempler på ulike former for risiko, med utgangspunkt i disse har vi utarbeidet fem mulig hendelser basert på hvert eksempel, og utarbeidet eksemplene slik at de er relevant for prosjektet Beitstadsundbrua:

Hendelse 1: Feilkonstruksjon av brua

Hendelse 2: Feilberegning av kostnader knyttet til anskaffelsen

Hendelse 3: SRBG misforstår et kommunikasjonsbudskap fra Statens Vegvesen

Hendelse 4: Deler av brua blir prefabrikert i utlandet

Hendelse 5: De kinesiske arbeiderne følger ikke norsk HMS-regelverk

Viser til vedlegg 5 for illustrasjon av Risikomatrix Beitstadsundbrua. Matrisen er oppdelt systematisk der hver hendelse er plassert inn i matrisen basert på hvor sannsynlig det er for at hendelsen inntreffer og konsekvensen dersom den gjør det. Ved å plassere hendelsene systematisk i matrisen, vil det kunne bidra til å forberede partene i prosjektet på hva som kan oppstå, og dermed kontrollere risikoen for at mulige hendelser inntreffer. Som tidligere nevnt under dette forskningsspørsmålet skal det foretas en interorganisatorisk analyse, da dette er en relasjon mellom to eller flere parter, og relatert til denne oppgaven ved å utvikle en risikomatrix. Analysen blir i utgangspunktet utviklet for hver enkelt part i prosjektet, men vi

har valgt å belyse risikohendelser som kan oppstå fra ulike parters perspektiv. Dette begrunnet med at vi har gjort svært interessante funn i vår forskningsperiode som kan relateres til både Statens vegvesen, SRBG og deres underleverandører.

Årsaken til at risiko bør kontrolleres fremfor å minimeres, er at minimering av risiko ofte er svært kostbart og omfattende. I noen tilfeller kan innsatsen i å minimere risiko være større enn gevinsten, noe som underbygger at det kan være mer hensiktsmessig å fokusere på kontroll og styring av risiko (Store norske leksikon 2, 2019). En annen viktig merknad er den samfunnsøkonomiske lønnsomheten til prosjektet. Nærmere forklart kan man ved å foreta lønnsomhetsanalysen *kostnad-nytte-analyse* summere alle nytteverdier og kostnader ved prosjektet, dermed vil bedriftsøkonomiske effekter og eksterne virkninger, både negative og positive beregnes (Store norske leksikon 3, 2020). Som en avgrensning for bacheloroppgaven vil vi ikke drøfte lønnsomhetsanalysen nærmere. Analysen anses derimot som nyttig for prosjektet og vil kunne være noe å vurdere for videre forskning, noe oppgaven vil komme tilbake til i avsnitt 5.0.

Ved å foreta en interorganisatorisk analyse og samtidig fokusere på risikostyring antas dette som nyttig for å kunne balansere risiko fremfor å utelukkende fokusere på å minimere risiko. Vi ønsker å knytte teori og empiri sammen og vil derfor gå gjennom hver hendelse og komme med konkrete eksempler som det er spennende å se nærmere på. Oppgaven vil nå presentere fem forslag på hendelser knyttet til prosjektet Beitstadsundbrua:

Hendelse 1: Feilkonstruksjon av brua

Prosjekteringen av Beitstadsundbrua ble tildelt det norske konsulentselskapet Cowi på oppdrag fra Statens Vegvesen, med en kontraktssum på 3,5 millioner kroner. Brua skulle være en stålkassebru og fundamenteres med rammede stålrørspeler til faste masser eller fjell (bygg 1). Underveis i arbeidet med konstruksjonen av brua oppsto det en betydelig utfordring som fordret at Cowi måtte tenke nytt, utfordringen innebar store drivende isflak. Nærmere forklart ved at brua bygges i en fjordarm av Trondheimsfjorden hvor det på vinterstid samler seg store mengder is og danner enorme isflak som kan ha en størrelse opptil 10 000 kvm. Utfordringen oppsto først når været ble varmere og det etter nærmere undersøkelser viste seg at isflakene ville drive i retning Beitstadsundbrua. Basert på størrelsen blir flakene svært tunge, og ville derfor medført en skadelig smell på brukonstruksjonen. Cowi var derfor tvunget til å tenke nytt for å unngå denne ødeleggelsen på brukonstruksjonen (anlegg&transport 5).

Vi har valgt å plassere hendelse 1 i det gule området i matrisen, med liten sannsynlighet, men store konsekvenser dersom hendelsen inntreffer. Årsaken til at vi anser det som lite sannsynlig at hendelsen oppstår er basert på at konstruksjonen av brua er tildelt et selskap med høy kompetanse i forhold til brukonstruksjon, noe som antas å skape kontroll, og at det ble foretatt undersøkelser i forkant som avdekket faren for at isflakene kunne medført skade på brukonstruksjonen. Samtidig har vi valgt å plassere det i et område hvor denne type risiko bør overvåkes, nærmere forklart ved at konsekvensene ved å ikke avdekke risikoen isflakene medførte kunne vært svært skadelig for fundamenteringen og konstruksjonen til Beitstadsundbrua. Et mulig utfall av å ikke overvåke dette området ville vært at brua ble konstruert feil og i verste fall som en følge av det faller ned når det er trafikk på brua.

Hendelse 2: Feilberegning av kostnader knyttet til anskaffelsen

Hendelse 2 er plassert i det lyserøde feltet i risikomatrisen, et område som fordrer vurderinger og iverksetting av tiltak på forhånd. Dette kan for eksempel være i form av at Statens vegvesen la prosjektet ut på anbud, med et krav om et detaljert budsjett, der hvor SRBG utarbeidet et tilbud som Statens vegvesen valgte å akseptere. Dette førte videre til at Statens vegvesen på forhånd var bevisst det økonomiske omfanget av anskaffelsen. Hadde de derimot ikke foretatt en realistisk vurdering av det økonomiske omfanget på forhånd kunne en mulig konsekvens vært at anskaffelsen ble langt mer kostbar enn hva oppdragsgiver hadde til rådighet for det konkrete prosjektet.

Selv om prisen var definert på forhånd i dette prosjektet samt at prisen ble akseptert, oppsto det derimot noen økonomiske utfordringer underveis. Et konkret eksempel var relatert til SRBG og deres underleverandører. En av informantene forklarte at underveis i prosjektet gikk flere av underleverandørene konkurs, dette påvirket det økonomiske omfanget av prosjektet og medførte forsinkelser i form av selve leveringen av brua, dette er noe vi vil utdype nærmere i hendelse 4. Innspill fra informant:

“(...) stått overfor tilfeller som for eksempel underleverandører som har gått konkurs. Noe som alltid skaper problemer og nye utfordringer. Så det er noe som vi har fått erfart, og vi har lært av disse tilfellene. Nå har vi en helt annerledes prosedyre når vi velger våre underleverandører. Vi krever at det foreligger en anmeldelse knyttet til det økonomiske perspektivet.”

Selv om prosjektet var preget av utfordringer rundt underleverandørene, utdypet en annen informant at relasjonen med underleverandørene var noe som ble tatt på alvor, og underbygget tilfellene relatert til konkursene hos underleverandørene som uforutsette hendelser, som SRBG i ettertid uten hensikt ble ansvarlige for:

“(...) dersom du sitter som hovedleverandør og skal benytte en leverandør fra Kina som skal levere store deler av materialene til brua, så er du i stor grad avhengig av en god relasjon med leverandøren slik at selve anskaffelsesprosessen gjennomføres på best mulig måte. På en måte så er du “stuck in the middle”, du har ansvar ovenfor kontraktseier og klient og må derfor forsikre deg om at den underleverandøren du velge å benytte kan levere i henhold til alle kravene som klienten krever. Også i henhold til kvalitet og tidsbruk.”

Som tidligere nevnt er prosjektet i betydelig grad forsinket, noe som også har påvirket det økonomiske omfanget av prosjektet. Dette kan begrunnes med at SRBG blant annet fikk dagmulkt på 200 000 kr på hverdager, dette ble gjeldende fra 6. desember 2019 som en konsekvens av at brua etter planen skulle stå ferdig ved denne datoen, noe fylkeskommunen bekreftet overfor NRK i et intervju. I hvilket omfang dagmulktene kom på eksakt og hvilken økonomisk betydning det har for SRBG er ikke mulig å fastslå, da totalkostnaden skal fastsettes i sluttoppgjøret når arbeidet er fullført, noe det per dags dato ikke er (Kleven 2020). Selv om det er vanskelig å fastslå hvilken økonomisk betydning dette tilfellet har for SRBG, vil vi derimot påpeke at en risikovurdering på forhånd, hvor beregning av uforutsette kostnader ble vurdert, kan bidra til at SRBG ikke blir påvirket i betydelig økonomisk grad av slike uforutsette tilfeller.

Det at uforutsette tilfeller kan inntreffe og samtidig påvirke det økonomiske begrunner hvorfor det er hensiktsmessig å plassere hendelsen innenfor det lyserøde feltet i matrisen. Nærmere forklart ved at det er stor sannsynlighet for at det vil forekomme feilberegninger i budsjettet, dette basert på at det benyttes underleverandører, mye av materialet skal fraktes fra utlandet og at når det først oppstår forsinkelser i prosjektet kan det gi ringvirkninger for resten av prosessen som videre kan medføre økonomiske konsekvenser. Hendelsen er også plassert i området der hvor konsekvensene er middels, basert på at det vil være en grense for hvor betydelige feilberegninger omkring det økonomiske aspektet vil påvirke prosjektet, da det er to profesjonelle parter som har kompetanse og erfaring med slike anskaffelser fra tidligere. Brynhildsvoll understreker at et tiltak for å unngå en slik feilberegning vil i stor grad være

avhengig av en nøye vurdering bakover i verdikjeden, nærmere forklart at den parten som er økonomisk ansvarlig for innkjøpet i stor grad vil være avhengig av sine leverandører og underleverandører (Brynhildsvoll 2015, 20). Med utgangspunkt i at vi under forskningsperioden fikk oppgitt at flere underleverandører hadde gått konkurs, kan det indikere at det var noe svakhet ved SRBG sin vurdering av deres underleverandører. Det er også interessant å stille spørsmål om SRBG økte risikoen ved å benytte utenlandske underleverandører, noe som involverte flere parter og økte kompleksiteten av anskaffelsen. Dette er noe vi vil gå nærmere inn på under hendelse 4 i form av stengte landegrenser og et skille i globaliseringen.

Hendelse 3: SRBG misforstår et kommunikasjonsbudskap fra Statens Vegvesen

I avsnitt 4.4.1 belyste vi et interessant funn relatert til dette prosjektet som omhandlet kommunikasjonen mellom oppdragsgiver og leverandør. Nærmere forklart at all kommunikasjon både skriftlig og muntlig mellom SRBG og Statens vegvesen skulle foregå på norsk. Dette gjør det spennende å drøfte omkring hvorfor Statens vegvesen valgte at all kommunikasjon skulle foregå på norsk, når entreprenøren som ble valgt er kinesisk. I et av intervjuene vi foretok fikk vi oppgitt at prosjektet i utgangspunktet ikke var lagt opp til å være et internasjonalt samarbeid, og at dette var hovedårsaken til at norsk skulle benyttes som kontrakts- og kommunikasjonsspråk. På den ene siden kan denne forklaringen fremstå som naturlig, men på den andre siden kan det stilles spørsmål ved hvorfor dette ikke ble endret i ettertid ved tildelingen av prosjektet til en internasjonal leverandør.

Tidligere i avsnitt 4.1.1 har vi også belyst at kommunikasjon på fremmedspråk kan medføre at den ene parten får problemer med å ordlegge seg og gjøre seg forstått. Basert på kommunikasjonsformen med bruk av oversettelse og tolk slik som i dette prosjektet, har vi valgt å plassere hendelse 3 i et område i matrisen som tilsvarer høy sannsynlighet, men med liten konsekvens. En viktig merknad er at dette kan diskuteres da misforståelse av et kommunikasjonsbudskap i noen tilfeller kan medføre betydelige konsekvenser. Dette kan oppstå dersom partene har sjelden til ingen kommunikasjon, og at misforståelser derfor ikke blir avdekket. Basert på resultatene fra vår datainnhenting er vårt inntrykk at partene i dette prosjektet derimot hadde regelmessig dialog underveis i prosessen. Dette lå derfor til grunn for at vi valgte å plassere hendelsen i dette området i matrisen, da vi anså at sannsynligheten for at misforståelser oppsto var stor, men at konsekvensene ikke ville være betydelig for prosjektet i sin helhet. Dette kan underbygges med innspill fra en av våre informanter:

“(…) både i forhold til at man sjelden sier nei, og at man ikke forstår. Man kan for eksempel jobbe med noe en uke og når man kommer tilbake så er det helt tydelig at en ikke har forstått, men at man ikke tør å si det.”

Innspillet kan indikere at det lett oppsto misforståelser underveis i prosjektet, dette var i stor grad en konsekvens av at kineserne var avhengig av å kommunisere på norsk, for eksempel via tolk. Det oppsto også utfordringer omkring bruk av tolk da lokalavisa Trønderavisa fikk innsyn i referat fra et byggemøte der det kom frem at det hadde vært mangel på tolker underveis i prosjektet (bygg 2). Kommunikasjon som krever at alt må oversettes både skriftlig og muntlig, er også i betydelig grad utsatt for å få en annen ordlyd, og dermed føre til misforståelser. Samtidig viser våre funn at det er relevant å anta at disse misforståelsene i stor grad var preget av kinesisk organisasjonskultur og høy usikkerhetsnivå. Den regelmessige kommunikasjonen kan derfor ha vært av stor betydning for konsekvensene misforståelsene kunne ha medført og videre påvirket prosjektet, dette med utgangspunkt i våre funn som indikerer at sannsynligheten for hendelse 3 var stor, men at konsekvensene var mindre betydelig.

Hendelse 4: Deler av brua blir prefabrikert i utlandet

Hendelse 4 er plassert innenfor det røde området i risikomatriksen, basert på at et internasjonalt samarbeid medfører økt kompleksitet av anskaffelsen på flere områder. Dette kan for eksempel forklares nærmere med at store deler av brua ble produsert i andre deler av verden, blant annet Kina, noe som øker risiko knyttet til logistikk i betydelig grad, og at levering til rett tid og til rett sted blir svært sentralt. Det at store deler av brua ble fraktet fra utlandet kan underbygges med et innspill fra en av våre informanter:

“Noen råvarer og materialer kommer direkte fra Kina, men det avhenger av hvilken del av brua det er snakk om. I forhold til Beitstadsundbrua så er metalleden av broen som er laget av stål produsert og satt sammen i Kina og fraktet via sjøfart til Norge.”

Basert på delene som ble fraktet fra andre steder i verden, og i dette eksempelet via sjøveien fra Kina til Norge anser vi risiko i form av utfordringer relatert til været som sentralt. Delene skal nærmere forklart fraktes over store deler av verden og det vil derfor være flere kritiske områder underveis som kan påvirke leveransen, samt kreve fokus på logistikkstyring. Mulige hendelser som kan oppstå er at skipet blir kapret av pirater, båten blir værfast, båten har ikke

godkjennelse til å legge til kai eller at lasten blir skadet underveis i transporten. Som en følge av at delene skulle fraktes fra Kina valgte vi å plassere hendelse 4 på et område i matrisen som tilsvarer store konsekvenser, begrunnet med at hadde for eksempel båten blitt værfast og dermed forsinket, kunne det medført ringvirkninger i form av forsinkelser videre i prosjektet. Dette kunne blant annet påvirket videre arbeid som hadde stoppet opp ved at delene ikke var på riktig sted til rett tid, og dermed ført til høyere kostnader og forsinkelse på prosjektet i sin helhet. Ingen av informantene belyste at prosjektet ble preget av slike forsinkelser, og det kan være vanskelig å si om dette hadde medført stor påvirkning på sluttdatoen for ferdigstillingen av brua. Samtidig er prosjektet Beitstadsundbrua på nåværende tidspunktet kraftig forsinket noe vi anser som grunnlag for å plassere hendelse 4 som et område å overvåke da det er stor sannsynlighet for at hendelsen inntreffer.

Det er også relevant å knytte forsinkelse av leveransene fra utlandet opp mot situasjonen vi befinner oss i per dags dato med coronaviruset, og dermed vurdere risikoen for forsinkelser i sammenheng med dette. Tidligere ville det vært naturlig for oss å omtale globalisering i form av noe som knytter landegrensene tettere sammen, men inn- og utreiseforbud som var et av tiltakene som ble iverksatt i store deler av verden gjør det relevant å vurdere om vi står i et skille i globaliseringen. Kan en konsekvens av coronaviruset være at verden ikke blir knyttet tettere sammen? Vi vil samtidig påpeke at globalisering vil utvikle seg i fremtiden også, men at det vil være viktig å ta stilling til at uforutsette hendelser som medfører slike drastiske tiltak kan inntreffe, og at selskaper fremover i større grad bør implementere dette i sin risikovurdering. Ved stenging av landegrensene medfører dette at internasjonale leveranser blir svært sårbar, noe som blant annet underbygger hvorfor vi har valgt å plassere hendelse 4 i det røde området som tilsvarer store konsekvenser.

En av våre informanter forklarte at prosjektet Beitstadsundbrua ikke i betydelig grad var preget av coronasituasjonen, dette antar vi er en følge av hvor i prosessen prosjektet var på daværende tidspunkt. Viruset brøt for fullt ut i Norge i mars, og på dette tidspunktet var brua i slutfasen av byggingen og delene som ble fraktet fra utlandet var allerede på plass. Vår antagelse er derfor at prosjektet ville vært preget i langt større grad dersom coronaviruset brøt ut i for eksempel 2018. Mulige konsekvenser kunne blant annet vært at de kinesiske arbeiderne ikke hadde kommet seg til Norge, smitteverntiltakene hadde påvirket selve arbeidet på brua og at deler av leveransene fra utlandet ble betydelig forsinket. Dette

underbygger at iverksetting av tiltak knyttet til slik form for risiko er hensiktsmessig, da konsekvensene er store.

Hendelse 5: De kinesiske arbeiderne følger ikke norsk HMS-regelverk

Underveis i forskningsperioden fikk vi oppgitt at det jevnt over i byggeperioden hadde vært 40 kinesiske arbeidere i Trøndelag. Det var også andre utenlandske og norske arbeidere som arbeidet på prosjektet, som var innleid av SRBG, noe som tilsvarer at det var mange involverte på byggeplassen. På et tidspunkt i prosessen ble SRBG truet av Statens vegvesen med stans av arbeidet som følge av brudd på HMS reglene knyttet til disse arbeiderne. I kontrakten var det blant annet spesifisert at entreprenøren var pliktig til å bruke fallsikringsutstyr ved arbeid i høyden. utfordringer relatert til sikring av arbeiderne preget prosjektet og skyldtes blant annet manglende sikring av ferdsel på snø og is på anleggsområdet med fare for at arbeiderne kunne falle i sjøen. En annen utfordring knyttet til HMS-arbeidet var mangelen på tolker, et ansvar SRBG hadde. Årsaken til at situasjonen med tolker var kritikkverdig ble begrunnet med at nødvendig kommunikasjon kunne utebli og det ble derfor ansett som et brudd på HMS-reglene. SRBG responderte på dette ved å ansette en nordmann til å ha ansvaret for HMS-arbeidet, og at de i etterkant av dette overholdt varsling og regelverk. Samtidig forsvarte Statens vegvesen kineserne ved å forklare at det norske klimaet er uvant for kineserne og at de derfor ikke har den samme oppmerksomheten på HMS-arbeid slik som norske arbeidere har (bygg 3). Dette gjør at vi anser det som interessant å se nærmere på hvorfor SRBG ble tildelt prosjektet, når Statens vegvesen var klar over at det norske klimaet var utfordrende for kineserne, når det var de selv som til slutt måtte true med å stanse arbeidet. Et innspill fra en av informantene belyser også at arbeidet med HMS var en sentral utfordring:

” (...) man ser at holdningen til arbeiderne er annerledes i det kinesiske samfunnet, sammenlignet med hvordan det er her i Norge. Det er i utgangspunktet ikke så vanskelig å forstå, dersom man ser nærmere på hvordan anleggsområdene og prosjektene gjennomføres i Kina, det er helt annet forhold knyttet til det med HMS. Kinesisk arbeider som blir sendt fra andre siden av jordkloden og rett ut på et prosjekt på Beitstadsundbrua, at han kanskje ikke helt skjønner hvordan han skal forholde seg til ting, det er jo ikke overraskende.”

Ved å knytte funnene vi har gjort i artikkelen (bygg 3) som er vår sekundærdata sammen med funnene fra intervjuene som er vår primærdata er dette grunnlaget for plasseringen av

hendelse 5 i matrisen. Sannsynligheten for at hendelsen inntreffer anser vi som lav, da kineserne var tvunget til å følge norske HMS-regelverk og at de derfor hadde klare retningslinjer å følge. Vi fikk også oppgitt fra en av våre informanter at den norske HMS-ansvarlige som ble ansatt kom fra offshorebransjen og hadde lang erfaring innenfor HMS-arbeid, noe som blant annet medførte at all dokumentasjon og oppfølging var på stell videre i prosjektet. Samtidig oppfattet vi også frustrasjon omkring etterlevelsen av HMS-regelverket, noe som underbygger vår antagelse om at selv om det formelle var på plass etter ansettelsen av den norske HMS-ansvarlige, vedvarte problemene med HMS i praksis fra kineserne sin side fortsatt. En mulig konsekvens av dette kan ha vært at Statens vegvesen måtte innta en opplærende rolle og kommentere underveis som usikre hendelser oppsto.

Det er samtidig viktig å bemerke at dette ikke utelukkende oppstår ved internasjonale samarbeid, men også innenfor nasjonale samarbeid, men basert på at “det norske” fremsto som uvant for kineserne kan det ha medført at prosjektet var preget av andre typer utfordringer. Vi har også valgt å plassere hendelsen høyt opp i risikomatriksen i form av at det medfører store konsekvenser derfor hendelsen inntreffer. Dette begrunner vi med at det i hovedsak omhandler mennesker og liv, nærmere forklart med at dersom en av arbeiderne hadde falt utenfor brua grunnet mangel på sikring, og druknet i sjøen tilsvarer det øverste felt i risikomatriksen, i form av at konsekvensen er svært stor.

5.0 Forslag til videre forskning

Som nevnt i oppgavens avsnitt 1.3.1 hadde vi en åpen tilnærming under vårt forskningsarbeid, som medførte at vi kunne gjøre uforutsette funn og dermed danne grunnlag for videre forskning. Knyttet til avsnitt 1.4 avgrensninger, vil våre funn i hovedsak relateres til prosjektet Beitstadsundbrua, og dermed nødvendigvis ikke generaliseres for andre internasjonale samarbeid, men samtidig fungere som et springbrett for andre problemstillinger rundt internasjonale samarbeid. Basert på teorien vi benyttet og vår empiri har vi gjort noen spennende funn som kunne vært svært aktuelt å forske videre på. Som et resultat av at vi hverken hadde anledning eller tid til å underbygge alle våre funn, så ønsker vi at våre data skal være nyttige for andre forskere og videre forskning. I ettertid av endt studieløp kunne vi gjerne ha forsket videre selv, og fått tildelt et betydelig beløp for en etteranalyse av vårt forskningsarbeid i sammenhengen med temaet for bacheloroppgaven. Basert på at vi finner internasjonale samarbeid som svært spennende, vil vi derfor presentere noen forslag for videre forskning:

Et aspekt er se nærmere på den politiske diskusjonen som oppsto i sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua, og knytte diskusjonen sammen med utviklingen av globaliseringen. De lokale politikerne fra tidligere Nord-Trøndelag fylkeskommune var opptatt av at norske aktører skulle bygge norsk infrastruktur og stilte seg derfor kritisk til kineserne. Dette omhandlet ikke nødvendigvis bare prosjektet Beitstadsundbrua, men fremtiden for norsk bygge- og anleggsnæringen generelt. Kritikken mot kineserne i sammenheng med prosjektet Beitstadsundbrua ble blant annet belyst i en artikkel der tidligere fylkesrådsleder Anne Marit Mevassvik uttalte i sammenheng med at SRBG skulle avvises i anbudskonkurransen: “Vi har vært opptatt av prinsippene i saken. At den kan bli førende for fremtiden til en av våre viktigste næringer i fremtiden” (Birkelund 2017). Samtidig belyste samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen at for å skape god konkurranse forutsetter det at offentlige anskaffelser inviterer til en åpen anbudskonkurranse, for å ikke ekskludere aktuelle leverandører, og kontinuerlig utfordre og utvikle markedet, og dermed skape god konkurranse. Solvik-Olsen sitt argument anser vi som noe positivt sett fra de norske aktørens perspektiv, da det kan medføre et høyere krav og press om å stadig utvikle fagkompetanse.

Med bakgrunn i at internasjonale samarbeid medfører et positivt bidrag i form av å opprettholde konkurransen i markedet, synes vi at en spennende vinkling vil være å forske

nærmere på samarbeidet mellom spesifikt Norge og Kina, både i forhold til eksport og import. Dette begrunner vi med at Kina er et svært korrupt land noe som videre medfører høyere risiko ved samarbeidet, sammenlignet med for eksempel et samarbeid mellom Norge og Sverige. Ved å flette den norske og kinesiske økonomien sammen, anser vi at det er flere betydelige faktorer å ta stilling til: Hva vil det for eksempel bety for norsk økonomi? Frode Nilsen belyser i noen grad dette i en artikkel: “Jeg tror ikke norske myndigheter skjønner hvilke krefter man nå er i ferd med å sette i gang. Har vi først gitt fotfeste, vil dette senere være umulig å reversere” (Nilsen 2019). Stemmer Nilsens beskrivelse? Eller er det mulig å vinkle det slik Torbjørn Færøvik beskriver i sin kronikk: “Vi hører ofte at Kina er så viktig at vi må samarbeide med landet. (..) Spørsmålet er bare: I hvilke sammenhenger og på hvilken måte skal vi gjøre det?” (Færøvik 2020). Færøvik beskriver dermed et mer løsningsorientert perspektiv på problemstillingen vi står overfor.

Samtidig vil det politiske være svært sentralt her: Står vi overfor et skille i globaliseringen? Vil coronasituasjonen påvirke hvordan vi samarbeider med andre land i fremtiden? Er det viktige aspekt i globaliseringen som de norske politikerne misser i dag og som kan medføre fatale ringvirkninger for norsk økonomi i fremtiden? Vi anser dette som et relevant forskningsprosjekt, da timingen er god i forhold til at vi står overfor et mulig skille i globaliseringen og at vi kan være avhengig av å tenke nytt. Norge er i den posisjonen at vi har mulighet til å forsyne oss selv, med våre norske aktører på markedet. Vi anser det derfor som svært viktig at når vi først skal inngå internasjonale samarbeid fordres det at gevinsten er større enn ved å inngå et nasjonalt samarbeid. Dette er omfattende forskningsarbeid som krever tid, ressurser og penger. En stor forskningsgruppe på minst ti forskere og et betydelig budsjett vil derfor anbefales til dette forskningsarbeidet.

Et annet spennende aspekt er å forske nærmere på den samfunnsøkonomiske lønnsomheten til prosjektet Beitstadsundbrua. Som nevnt i avsnitt 4.4.3 summerer man både bedriftsøkonomiske effekter og eksterne virkninger, som kan være positive og negative. I form av positive eksterne virkninger bidro prosjektet Beitstadsundbrua blant annet til at et lokalt grendehus på Sprova satt igjen med 200 000 kr i overskudd etter at kineserne hadde flyttet ut, og var dermed en positiv ringvirkning for lokalsamfunnet. Det vi derimot anser som spennende for videre forskning er å belyse de negative eksterne virkningene ved prosjektet. Begrunnet med at vi mener at konsekvensene dette prosjektet medførte også kan videreføres til fremtidige prosjekter.

En av hendelsene i prosjektet omhandlet delene av brua som ble fraktet med skip fra Shanghai. Delene skulle etter ankomst til Norge sveises sammen av norske Fosdalen industrier AS, som under samme tidsrom gikk konkurs. Styrelederen i Fosdalen industrier AS, Olav Dehli omtalte i sammenheng med dette at oppdraget fra SRBG var en av hovedårsakene til konkursen. Dehli begrunnet uttalelsen med at oppdraget hadde kostet selskapet deres så mye penger at egenkapitalen deres ble kritisk redusert, dette som en følge av at stålkvaliteten på brukonstruksjonen var svært dårlig, og videre ga ringvirkninger i form av både tid og kostnader. Dehli fremhevet nærmere forklart oppdraget som en av hovedårsakene til konkursen begrunnet med at dette ikke var første liknende tilfellet hvor en av SRBG sine underleverandører hadde gått konkurs. Dette var noe som også skjedde ved deres forrige norske prosjekt Hålogalandsbrua, der et annet sveisefirma også gikk konkurs. Slik det fremkommer i konkurransegrunnlaget var det klare krav for kvaliteten på stålet som skulle benyttes til Beitstadsundbrua, noe Dehli stiller spørsmål ved, da stålet som ankom var av betydelig dårligere kvalitet enn forutsatt. Han begrunnet sin tvil med spørsmål ved hvorfor Statens vegvesen kunne godkjenne dette. Statens vegvesen på sin side forsvarte dette spørsmålet med at de benyttet seg av en uavhengig konsulent som godkjente stålet på forhånd (Seglsten 2019).

Relatert til våre funn om at lokalpolitikere stilte spørsmål ved den kinesiske kvaliteten, samt funnene i sammenheng med at vurderingen SRBG gjorde av sine underleverandører kan ha vært noe svak, kan dette være både viktig og relevant for videre forskning. Årsaken til at vi anser slike hendelser som betydelig, begrunner vi ved å vektlegge at norske lokale underleverandører risikerer å gå konkurs. For eksempel som en følge av kontrakter som i ettertid kan antyde å ha vært misvisende i form av kravspesifikasjoner og oppfølging underveis for underleverandøren, og dermed medfører at lokale aktører risikerer å akseptere kontrakter som de ikke kan overleve på. Videre forskning kan dermed bidra til å belyse om det lønner seg for norsk økonomi og næringsliv å inngå internasjonale samarbeid med Kina, som også ofte blir assosiert med kopiering av løsninger og lav kvalitet, når det i ettertid medfører betydelige negative konsekvenser for aktørene som har vært involvert og påvirker norsk økonomi i sin helhet. Senere anskaffelser gjort av Statens vegvesen har vist seg å resultere i overnevnte hendelser, og vi foreslår derfor at videre forskning fotfølger Statens vegvesen, da vi ikke fått inntrykk av at det vil være siste gang Statens vegvesen velger å inngå

samarbeid med kinesiske aktører, og at kompetanse og erfaring omkring slike samarbeid vil være betydelig for den norske økonomien og næringslivet i fremtiden.

De to presenterte aspektene i dette avsnittet anser vi at vil kreve både erfaring og ny kunnskap omkring samarbeid med land som Kina. Nærmere forklart med utgangspunkt i funnene vi gjorde relatert til Hofstedes arbeid som antyder at studien kan være utdatert og at det i senere tid har skjedd en betydelig utvikling i Kina. Den nye unge generasjonen besitter annen og ny kunnskap som bryter med tidligere generasjoner. Med deres dominerende president Xi Jinping, en høy organisasjonsstruktur og stor stolthet blant folket, vil det kreve at “lille” Norge tar sine nødvendige forhåndsvurderinger før vi inngår samarbeid med kinesere. Dette for å ikke risikere å bli overkjørt av diktaturet Kina, i form av å flette kineserne inn i norsk økonomi og politikk, og gi de mulighet til å danne et grunnlag som i ettertid vil være umulig for Norge å reversere. Vil det derfor være riktig å anta at videre forskning i første omgang bør fokusere på å innhente ny kunnskap omkring Kina og deres kultur? Den nødvendige informasjonen er tilgjengelig, ansvaret vil derfor i stor grad ligge hos politikerne, og slik Færøvik beskriver det så vil det være avhengig å prioritere dette overfor ulv og bompenger (Færøvik 2020). Ved å etablere en forskningsgruppe som tildeles et millionbeløp for å gjennomføre arbeidet vil det være et forslag som i stor grad kan ha betydning for norsk økonomi og næringsliv i fremtiden.

5.1 Avsluttende bemerkninger

Personlig er vi fornøyd med egen innsats under forskningsarbeidet med denne bacheloroppgaven. Vi har både gjort svært interessante og relevante funn, og samtidig hatt en god arbeidsprosess underveis. Bacheloroppgaven skulle besvare problemstillingen:

“Hvordan påvirket tildeling av kontrakt til en internasjonal aktør prosjektet Beitstadsundbrua?”

Relatert til problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som skulle avgrense og bidra til å kunne besvare problemstillingen:

1. *Hvilken påvirkning har kulturforskjeller ved et internasjonalt samarbeid?*
2. *Har en internasjonal aktør et fordelaktig utgangspunkt relatert til anbuds konkurransen?*
3. *Hvordan kan innkjøpsledelse bidra til å kontrollere risiko ved anskaffelsen?*

Vår oppfattelse i ettertid er at vi har begitt oss ut på et svært spennende, men omfattende tema. I sammenheng med dette resulterte det i at vi belyste enkelte av forskningsspørsmålene mer utfyllende enn andre. Relatert til det første forskningsspørsmålet som omhandlet kulturforskjeller fant vi mye spennende teori noe som i stor grad ble underbygget av informantenes innspill, dette bidro til en omfattende drøfting omkring spørsmålets tema. Det andre forskningsspørsmålet var i noen grad mer utfordrende å besvare. Nærmere forklart ved at det var utfordrende å gi et konkret svar på forskningsspørsmålet da spørsmålet har et stort omfang, og det ble derfor vanskelig for oss å besvare dette, noe som medførte at vi måtte foreta avgrensninger for å belyse spørsmålet.

Samtidig anser vi funnene vi gjorde i sammenheng med dette spørsmålet som et nyttig bidrag til å belyse om de internasjonale aktørene har et fordelaktig utgangspunkt, og dermed være relevant å benytte i videre forskning. Basert på at vi i ettertid innså at vi på forhånd kunne foretatt mer datainnhenting omkring risikostyring relatert til prosjektet og hvilke tiltak som ble iverksatt, kunne det tredje forskningsspørsmålet vært mindre basert på hendelsene vi selv utviklet for å besvare spørsmålet. Da vi analyserte konkurransegrunnlaget fremsto risikostyring som et fokusområde (vedlegg 1) for anskaffelsen. Dette var derimot noe vi ble observante på etter at intervjuene var gjennomført. Da vi i tillegg ikke lyktes med å komme i kontakt med en av informantene i sammenheng med oppfølgingsspørsmålene fikk vi heller ikke mulighet til å få arbeidet omkring risikostyring utdypet nærmere. Forskningsspørsmålet ble derfor tatt utgangspunkt i hendelser vi anså at kunne oppstå i prosjektet slik at vi hadde grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet på best mulig vis.

6.0 Konklusjon

I dette avsnittet vil vi belyse vår konklusjon etter endt forskningsarbeid, samt besvare våre forskningsspørsmål relatert til bacheloroppgavens problemstilling. Vår konklusjon er at det er en klar tendens at det å inngå et internasjonalt samarbeid slik som prosjektet Beitstadsundbrua, ble gjort på feil tidspunkt. Slik prosjektet fremstår per dags dato er aspektet omkring totalkostnaden svært sentralt. Dette i form av at tilbudet som ble akseptert var tilbudet med lavest pris, vi stiller oss kritisk til om den lave prisen kan veies opp mot de negative hendelsene omkring prosjektet, slik som blant annet forsinkelse av prosjektet, konkurser og den politiske uenigheten som oppsto. Om ansvaret for disse hendelsene kan pålegges Statens vegvesen eller SRBG er vanskelig å konkludere, men basert på at det var Statens vegvesen som var oppdragsgiver for prosjektet er vår mening at Statens vegvesen innehar det overordnede ansvaret. De politiske uttalelsene i media viser til at det innad i Norge er svært delte meninger omkring internasjonale samarbeid og hvordan det påvirker norsk næringsliv og økonomi. Dette underbygger vår konklusjon om at tidspunktet for å invitere en internasjonal aktør i et omfattende prosjekt slik som Beitstadsundbrua er kritikkverdig. Vår mening er at Norge ikke besitter nok og riktig kompetanse og misser derfor viktige aspekt ved å inngå risikofylte samarbeid med land som Kina.

Slik våre funn viser, skiller våre nasjoner seg betydelig fra hverandre i form av kulturforskjeller, og at norsk næringsliv samtidig undervurderer hvilken påvirkningsgrad disse forskjellene medfører. utfordringer omkring hierarkiet og kommunikasjon har preget prosjektet i stor grad og vår oppfattelse i ettertid er at Statens vegvesen ikke besitter tilstrekkelig kompetanse og erfaring innenfor dette området. Nærmere forklart er det blant annet etter å ha analysert våre data helt uforståelig å beholde norsk som kontraktspråk, da dette har skapt mer etterarbeid underveis istedenfor å gjøre det enklere for Statens vegvesen. Dette har medført negative konsekvenser for eksempel i form av misforståelser, forsinkelser og tids- og ressursbruk, samt økonomiske konsekvenser.

Vi vil også i konklusjonen belyse undervurdering av risiko knyttet til samarbeid mellom Norge og Kina. Bare det å frakte deler av brua fra den andre siden av verden øker kompleksiteten og risikoen knyttet til prosjektet i svært betydelig grad, og da er det av liten betydning å være etterpåklok. Det er umulig for oss å si om utfallet ville vært annerledes om

kontrakten ble tildelt norske Skanska eller PNC, men et spørsmål kan likevel være om det var verdt å “spare” 40 millioner basert på risikoen det medførte, når Statens vegvesen i utgangspunktet hadde mulighet til å benytte norske aktører med tilsvarende kompetanse og samtidig stimulere norsk næringsliv. Et samarbeid med en av de to norske aktørene ville også medført risiko, men vår konklusjon understreker at risikoen er betydelig mer kompleks ved et internasjonalt samarbeid. Når prosjektet i tillegg ga ettervirkninger som konkurs hos underleverandører, kan det tenkes at konsekvensene av risiko ble undervurdert og at dette kan baseres på mangel av kompetanse fra oppdragsgiver.

Et annet viktig poeng i konklusjonen er at prosjektet Beitstadsundbrua har gitt kineserne en mulighet til å etablere seg i Norge. Det blir dermed nevneverdig å betrakte prosjektet som et utgangspunkt for en interessekonflikt. Dette i form av aktørenes interesser kan indikere å være motstridende til hverandre, og dermed medføre betydelige konsekvenser. Det kan være drastisk å konkludere med at Statens vegvesen ved å tildele kontrakten til SRBG på feil tidspunkt, har gitt kineserne mulighet til å true norsk næringsliv og norske aktører i fremtiden, men det ligger likevel noe sannhet i dette. Med utgangspunkt i at prosjektet på nåværende tidspunkt ikke er ferdigstilt, blir det svært spennende å se resultatet av sluttevalueringen av prosjektet Beitstadsundbrua, og om det kan trekkes sammenhenger mellom vår konklusjon og den endelige sluttevalueringen.

7.0 Referanseliste

- Aga, Frode. 2019. "Kinesisk entreprenør rekker ikke sluttfrist på Beitstadsundbrua". Byggeindustrien. Publisert 22.november 2019. Lesedato 26.mai 2020: <http://www.bygg.no/article/1415751>
- Anlegg&transport 1. SRBG signerte Beitstadsundbrua-kontrakt. Lesedato 26.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/srbg-signerte-beitstadsundbrua-kontrakt/425579>
- Anlegg&transport 2. Hercules tildelt oppdrag på Beitstadsundbrua. Lesedato 26.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/hercules-tildelt-oppdrag-pa-beitstadsundbrua/426782>
- Anlegg&transport 3. Kinesere lavest på Beitstadsundbrua. Lesedato 14.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/kinesere-lavest-pa-beitstadsundbrua/416169>
- Anlegg&transport 4. 3000 tonn stål til Beitstadsundbrua. Lesedato 15.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/3000-tonn-stal-til-beitstadsundbrua/454907>
- Anlegg&transport 5. Måtte sikre ny bru mot isflak på 10 000 kvm. Lesedato 23.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/ma-sikre-ny-bru-mot-isflak-pa-10-000-kvm/467765>
- Anskaffelsesforskriften. 2016. Forskrift om offentlige anskaffelser. Nærings- og fiskeridepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SE/forskrift/2016-08-12-974?q=forskriften%20om%20offentlige%20anskaffelser>
- Barbøl 1, Hans Kristian 1. 2017. "Bru-vedtak utsatt". Anlegg og transport. Publisert 25.oktober 2017. Lesedato 26.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/bru-vedtak-utsatt/425751>
- Barbøl 2, Hans Kristian 2. 2017. "Klagene fra Skanska og PNC avvist". Anlegg og transport. Publisert 24. november 2017. Lesedato 14.mai 2020: <https://www.at.no/artikler/klagene-fra-skanska-og-pnc-avvist/425621>
- Birkelund, Helge Rønning. 2017. "Kinesisk selskap leverte billigste tilbud på norsk bru - det ble det storpolitikk av" Frifagbevegelse. Oppdatert 30.oktober 2017. Lesedato 15. mai 2020: <https://frifagbevegelse.no/arbeidsmanden/kinesisk-selskap-leverte-billigste-tilbud-pa-norsk-bru--det-ble-det-storpolitikk-av-6.158.495481.2335db545c>
- Bjørndal, Bente. 2017. "Kinesiske SRBG vant brooppdrag i Nord-Trøndelag". Dagens Næringsliv. Publisert 6.november 2017. Lesedato 15.mai 2020: <https://www.dn.no/samferdsel/kinesiske-srbg-vant-brooppdrag-i-nord-trondelag/2-1-204760>
- Brynhildsvoll, Ivar. 2015. *Prinsipper for bedre innkjøp*. 2.utgave, 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget

- Bygg 1. Cowi skal prosjektere Beitstadsundbrua. Lesedato 21.mai 2020:
<http://www.bygg.no/article/1268318>
- Bygg 2. Kinesisk entreprenør rekker ikke sluttfrist på Beitstadsundbrua. Lesedato 23.mai 2020: <http://www.bygg.no/article/1415751>
- Bygg 3. Truet med å stanse arbeidet på Beitstadsundbrua. Lesedato 23.mai 2020:
<https://www.bygg.no/article/1391891>
- Cappelendamm. Hva er kultur? Lesedato 1.mai 2020:
<https://merkur4.cappelendamm.no/c394091/merkurmodul/vis.html?tid=394119>
- E24. Slik har advokatfirmaet blitt mange kinesiske aktørers førstevalg når de ser til Norge. Lesedato 15.05.2020: <https://e24.no/betalt-innhold/bak-tallene/slik-har-advokatfirmaet-blitt-mange-kinesiske-aktoerers-foerstevalg-naar-de-ser-til-norge/24389487>
- Færøvik, Torbjørn. 2020. "Er det klokt å veve norsk økonomi inn i den kinesiske?". Aftenposten. Publisert 23.januar 2020. Lesedato 28.mai 2020:
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/EWgj82/er-det-klokt-aa-veve-norsk-oekonomi-inn-i-den-kinesiske-torbjoern-faeroevik>
- Geert Hofstede. The 6-D model of national culture. Lesedato 24.april 2020:
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Goller, Morten. Kine Bjelke Christophersen, Oda Hellenes Ekre, Alf Amund Gulsvik, Karoline Kreyberg, Kine Østbye Neslein, Kaspar Nygaard Thommessen og Line Camilla Werner. 2017. *Anskaffelsesrett i et nøtteskall*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Haakonsen, Anders. 2017. "Beitstadsundbrua er ute på anbud". Veier24. Publisert 17.august 2017. Lesedato 21.mai 2020:
<https://www.veier24.no/artikler/beitstadsundbrua-er-ute-pa-anbud/403774>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlag AS
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS

- Kleven, Rita. 2020. "Brua skulle ha vært ferdig for en måned siden - kinesisk byggeselskap får 200.000 kroner i dagbøter". NRK. Oppdatert 13.januar 2020. Lesedato 21.mai 2020: <https://www.nrk.no/trondelag/brua-skulle-ha-vaert-ferdig-for-en-maned-siden-kinesisk-byggeselskap-far-200.000-i-dagbøter-1.14852264>
- LinkedIn. Sichuan Road & Bridge Co., Ltd. Lesedato 27.januar 2020: <https://www.linkedin.com/company/sichuan-road-&-bridge-co-ltd-/people/>
- Lygre, Erlend Tangeraa. 2014. "Vil du gjøre forretninger i Kina? Noter deg disse, rare, reglene." Teknisk ukeblad 15.juli 2014. Lesedato 24.mai 2020: <https://www.tu.no/artikler/vil-du-gjore-forretninger-i-kina-noter-deg-disse-rare-reglene/231171>
- Nilsen, Frode. 2019. "Kineserne kommer..." Byggeindustrien. Oppdatert 11. november 2019. Lesedato 15.mai 2020: <https://www.bygg.no/article/1413452>
- Seglsten, Per Helge. 2019. "Fosdalen industrier konkurs etter sveisejobb for SRBG". Veier24. Publisert 6.juni 2019. Lesedato 28.mai 2020: <https://www.veier24.no/artikler/fosdalen-industrier-konkurs-etter-sveisejobb-pa-beitstadsundbrua/467099>
- Store norske leksikon 1. 2017. "Globalisering". Lesedato 5.mai 2020: <https://snl.no/globalisering>
- Store norske leksikon 2. 2019. "Risikomatrise". Lesedato 21.mai 2020: <https://snl.no/risikomatrise>
- Store norske leksikon 3, 2020. "Kostnad-nytte-analyse". Lesedato 26.mai 2020: <https://snl.no/kostnad-nytte-analyse>
- Strømmen, Kjersti. 2019. "Kinesiske entreprenører ser på Norge som et springbrett" NRK. Oppdatert 09.november 2019. Lesedato 15.mai 2020: <https://www.nrk.no/urix/kinesiske-entreprenorer-vil-bygge-oginvestere-i-norge-1.14765938>
- Swärd, Anna. 2017. "Kontroll er bra - tillit bedre?" Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 23.mars 2020: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Vegvesen 1. Forprosjekt Beitstadsundbrua. Lesedato 06.april 2020: https://www.vegvesen.no/Fylkesveg/fv17fv720steinkjerverran/dokumenter/_attachme nt/749587?_ts=14a582f23a0&fast_title=Forprosjekt+Beitstadsundbrua.pdf
- Vegvesen 2. Fv. 17 Beitstadsundbrua. Lesedato 06.april 2020: <https://www.vegvesen.no/Fylkesveg/fv17fv720steinkjerverran/fv17-beitstadsundbrua>

Vegvesen 3. Slik kontrollerer vi materialer og produksjon av stålkassen til Beitstadsundbrua.
Lesedato 21. mai 2020:
<https://www.vegvesen.no/Fylkesveg/fv17fv720steinkjerverran/nyhetsarkiv/slik-kontrollerer-vi-materialer-og-produksjon-av-stalkassa-til-beitstadsundbrua>

Weele, Arjan J. Van. 2012. *Innkjøp og supply chain management*. 2.utgave. NIMA forlag

Vedlegg 1: Utdrag fra konkurransegrunnlag

Statens vegvesen Region midt
Prosjekt: Fv. 17/720 Dyrstad – Sprova - Malm
Parsell: E-2 Beitstadsundbrua

A2 - 1

A Prosjektinformasjon

A2 Innbydelse til anbudskonkurranse

2017-08-01

A Prosjektinformasjon

A2 Innbydelse til anbudskonkurranse

Kontraktarbeid:

Prosjekt Fv. 17/720 Dyrstad – Sprova – Malm. E-2 Beitstadsundbrua

Statens vegvesen Region midt ønsker tilbud fra entreprenører med det faglige, tekniske og økonomiske grunnlag som er nødvendig for oppfylling av kontrakten. Videre kreves erfaring fra tilsvarende arbeider for utførelse av ovennevnte kontraktarbeid i henhold til konkurransegrunnlaget. Det vises til utfyllende bestemmelser i konkurransegrunnlagets kap. B2.

Tilbudskonferanse vil finne sted **2017-08-23** **kl 12.00**

Møtested: Statens vegvesens prosjektkontor, Asphaugen
Adresse: Asphaugvegen 32, 7724 Steinkjer

Tilbudsfrist utløper **2017-09-25** **kl 12.00**

Innlevering til: Statens vegvesen Region midt, Steinkjer kontorsted
Innleveringsted: Byavegen 48, 7715 Steinkjer, Postadresse: Postboks 2585, 7737 Steinkjer

Tilbudsåpning vil finne sted **2017-09-25** **kl 13.00**

Sted: Statens vegvesen Region midt, Steinkjer kontorsted, Byavegen 48, 7715 Steinkjer

Konkurransen skjer i henhold til lov om offentlige anskaffelser (LOV 2016-06-17-73 med evt. senere endringer, loa) samt forskrift om offentlige anskaffelser (FOR 2016-08-12-974 med senere endringer, foa).

Følgende legges til grunn:

Type anskaffelse:	Bygg-/anleggsarbeider
Over terskelverdi:	Iht foa §5-3
Anskaffelsesprosedyre:	Åpen anbudskonkurranse over terskel

Kriterier for valg av tilbud er gitt i konkurransegrunnlagets kap. B.

Vedståelsesfristen utløper **2017-11-20**.

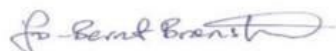
Alle henvendelser og spørsmål vedrørende konkurransegrunnlaget og/eller kontraksarbeidet, rettes til:

Navn og funksjon: Byggeleder, Dagfinn Wie

Telefon: 90 93 64 53

E-post: dagfinn.wie@vegvesen.no

Statens vegvesen Region midt, 2017-08-01

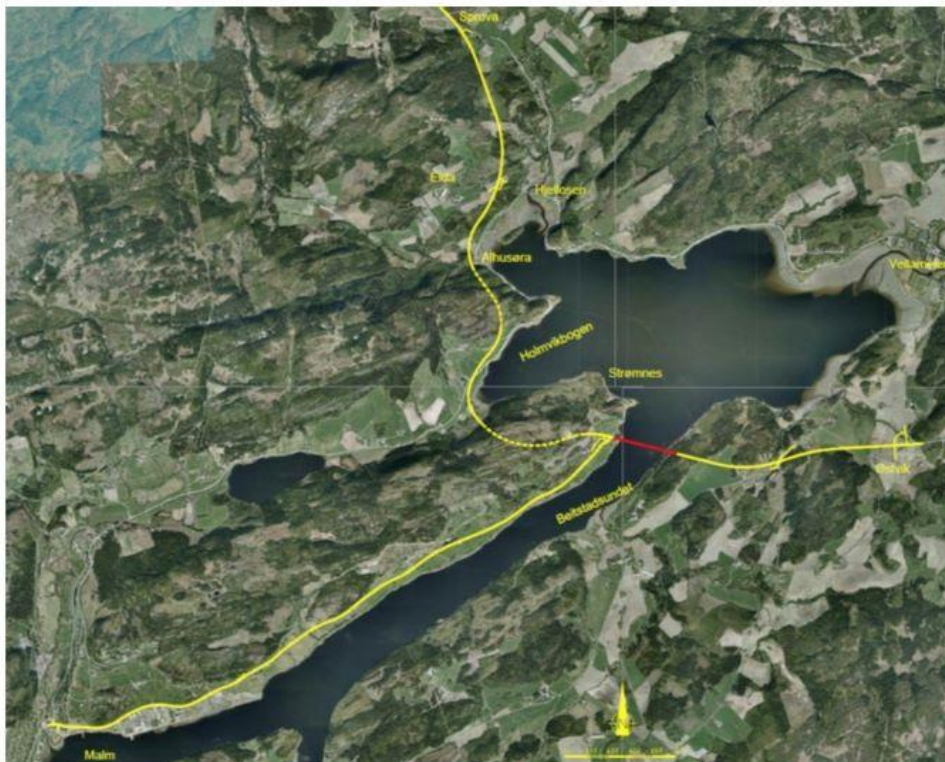


Jo Bernt Brønstad

Prosjektleder Fv. 17/720 Dyrstad – Sprova - Malm

1 Arbeidenes art og omfang

Prosjektet Fv. 17/720 Dyrstad – Sprova – Malm omfatter bygging av 14 km ny veg, inkludert ny bru over Beitstadsundet i Verran og Steinkjer kommune. Trasé for ny fylkesveg 17 fra Østvik til Sprova og ny fylkesveg 720 fra Strømmes til Malm er vist med gult på figur 1. Beitstadsundbrua er vist med rød strek.



Figur 1: Fv. 17/720 Dyrstad – Sprova – Malm. Beitstadsundbrua er markert med rød strek.

Denne entreprisen, E-2 Beitstadsundbrua, omfatter bygging av ny bru over Beitstadsundet inkludert tilhørende elektroarbeider, asfaltering og montering av rekkverk og lysmaster. Skilt på Beitstadsundbrua skal monteres av entreprenør for E-3 Fv. 17 Strømmes – Sprova. Skiltplan til orientering er lagt ved i vedlegg D2-14.

Beitstadsundbrua er 580 meter lang og 11 meter bred i typisk tverrsnitt. Ved nordre ende skal brua breddeutvides for venstresvingefelt og for å tilfredsstille siktkrav fra fv. 720. Brua har 6 spenn. Landkar i akse 1 og 7 skal bygges som kasselandkar med rom for inspeksjon av fuge og lager. Pilarer utføres som skivepilarer med bredde 5,6 meter og tykkelse 2,2 meter, med avrundede sidekanter. Pilarlengder er inntil 26 meter. Landkar og pilarer skal utføres i betong.

Begge landkar fundamenteres på sprengsteinsfylling på faste masser over berg. Akse 2 fundamenteres på stålkjernepeler og akse 6 fundamenteres på berg på land. Pilarer i sjø i akse 3, 4 og 5 skal fundamenteres på frittstående pelegrupper av utstøpte stålrørspeler til berg. Bunnkotekart er vist vedlegg D2-8. Pelehoder skal ligge under sjøoverflaten.

1 Generelt om kvalifikasjonskravene og leverandørens besvarelse

Hvert enkelt kvalifikasjonskrav må tilfredsstilles for at leverandøren skal kunne delta i konkurransen.

Kravene er stilt for at leverandøren skal ha nødvendig kompetanse og erfaring, både teknisk og faglig, og økonomisk og finansiell kapasitet.

En leverandør som er et nyetablert firma og som ikke kan framlegge referanser som påkrevet, må være særlig nøye med å dokumentere og sannsynliggjøre at han har forutsetninger for å gjennomføre kontrakten.

Opplysninger om leverandøren skal gis med redigering og struktur som angitt i kapittel E2.

Leverandører som ikke tilfredsstillt kvalifikasjonskravene vil bli avvist, jf. foa § 9-5 (1) bokstav a ev. § 24-2 (1) bokstav a.

Manglende eller utilstrekkelig dokumentasjon på ett eller flere kriterier kan medføre at leverandøren blir avvist.

Dersom leverandøren har gitt opplysninger som er grovt feilaktige i konkurranser over EØS-terskelverdiene, kan dette medføre avvisning.

Oppdragsgiver kan legge vekt på egne evalueringer fra tidligere utførte arbeider. Oppdragsgiver kan innhente opplysninger fra offentlige registre, oppgitte referanser og andre oppdragsgiveres erfaringer.

Opplysningene vil bli skjønnsmessig vurdert. Det er viktig for vurderingen at opplysningene og dokumentasjonen er korrekt og fullstendig.

1.1 Elektronisk egenerklæringsskjema (ESPD)

Opplysninger om leverandøren skal gis gjennom innlevering av utfylt ESPD-skjema der dette er gjort gjeldende for konkurransen, jf. foa § 17-1 (2).

I del IV skal kun avsnitt «a: Samlet angivelse for alle kvalifikasjons-kravene» fylles ut. Del V skal ikke fylles ut.

Oppdragsgiver kan på ethvert tidspunkt av konkurransen be om leverandørens leveranse av de dokumentasjonsbevis som angis i ESPD, jf. foa § 17-1(3).

1.2 Lovlig etablert og registrert foretak

Tilbyder skal være lovlig etablert foretak. Det samme gjelder hver enkelt av deltakere i et ev. arbeidsfellesskap (leverandørgruppe).

Dokumentasjonskrav:

Attest fra Foretaksregisteret eller tilsvarende attest fra register for lovbestemt registrering i det land hvor leverandør er etablert.

3.2 Foretak som leverandøren må støtte seg på

Dersom leverandøren må støtte seg på andre for å oppfylle de nærmere angitte kvalifikasjonskrav, må leverandøren dokumentere overfor oppdragsgiver at han vil ha rådighet over de nødvendige ressursene, jf. foa §16-10(2).

Foretak som tilbyderen støtter seg på, skal være lovlige etablert foretak.

Leverandøren og foretak som leverandøren må støtte seg på, vil bli vurdert under ett for alle kvalifikasjonskrav med unntak for HMS og egenkapital. For HMS og egenkapital vurderes leverandøren og hvert enkelt foretak individuelt.

Dokumentasjonskrav for hvert enkelt foretak i leverandøren må støtte seg på:
Forpliktelseserklæring.

Attest fra Foretaksregisteret eller tilsvarende attest fra register for lovbestemt registrering i det land hvor foretaket er etablert.

Ulykkesfrekvens (H1-verdi)
Dokumentasjon av egenkapital.
Dokumentasjon av eventuelle vesentlige endringer i tilbyders egenkapital i forhold til siste revisorbekreftede regnskap.

Det må som del av dette også leveres komplett utfylt ESPD-skjema for hvert slikt foretak der dette er gjort gjeldende for konkurransen.

4 Erfaring

Tilbyder som er nyetablert firma og som ikke kan framlegge referanser, må være særlig nøye med å sannsynliggjøre at han har forutsetninger for å gjennomføre kontrakten. Tilbyder skal redegjøre for selskapsdannelsen og ansattes kompetanse. Planlagt organisasjon for oppdraget og CV for nøkkelpersoner i prosjektorganisasjonen er særlig viktig. Dette gjelder også for firma som fusjonerer eller kjøpes opp av annet firma mens tilbudsbehandling pågår.

4.1 Erfaringer fra tilsvarende arbeider. Referanseprosjekter

Tilbyder skal ha erfaring fra arbeid av samme art og vanskelighetsgrad.

Dokumentasjonskrav:
Opplysninger om slike skal følge tilbud.

4.2 Bygherrers erfaringer. Referanseprosjekter

Statens vegvesens og andre bygherrers erfaringer med tilbyder vil bli vurdert.

Det kreves at tilbyder kan vise til referanser til relevante kontrakter som han selv har gjennomført på tilfredsstillende måte.

Forhold som vil bli vurdert er knyttet til bl. a.:

- dokumentasjon av utført kvalitet

1 Utlevering av konkurransegrunnlaget

Konkurransegrunnlaget gjøres tilgjengelig via Doffin/TED. Se A1 Dokumentliste for informasjon om hvilken dokumentasjon og datafiler som utgjør konkurransegrunnlaget.

Mengdefortegnelsen (prosess-sted-element) som *.xml-fil iht. NS3459 utg. 3 og G-PROG Linker (*.gab) vil også ligge på Doffin/TED.

*.gab-filen kan åpnes ved hjelp av G-PROG Linker som kan lastes ned i en gratisversjon fra <http://www.nois.no/>

2 Levering av tilbud

Tilbud gis på tilbudsskjema, vedlagt dokumentasjon i henhold til kap. E1, eventuelt supplert med forpliktende tilbudsbrev. Tilbud skal være datert og underskrevet.

Tilbudet leveres i lukket konvolutt merket "**Tilbud Fv 17/720 Dyrstad – Sprova – Malm. E-2 Beitstadsundbrua**".

3 Alternative tilbud

Alternative tilbud er å forstå som tilbud på alternative tekniske løsninger. Det er ikke anledning til å gi alternative tilbud.

4 Grunnlag for tildeling av kontrakt

Tildeling av kontrakt skjer på grunnlag av laveste pris.

5 Tilbudets utforming

Der byggherren har levert ut konkurransegrunnlaget på *.xml-fil iht. NS 3459 utg. 3 og G-PROG Linker (*.gab), bør entreprenøren med tilbudet levere tilsvarende priset mengdefortegnelse på CD/minnepinne i tillegg til utfylt/utskrevet mengdefortegnelse på papir.

6 Taktisk prising

Tilbud skal prises i henhold til de retningslinjer som fremgår av kontrakten, jf. håndbok R761 kapittel 4.3.

Tilbud kan bli avvist når det er åpenbart misforhold mellom enhetspris og det enhetsprisen skal dekke, slik at prisene ikke gjenspeiler de faktiske kostnadene.

Forhold som vil bli vurdert er om prisingen

- er gitt på en slik måte at mulighetene for å anvende dem generelt innenfor kontrakten er sterkt begrenset, eller det hindrer byggherren i å foreta optimale valg
- påvirker det forholdsmessige vederlag for tilført verdi på en uheldig måte
- bryter med intensjonen med enhetspriser i kontrakten
- i sum gir feilaktig bilde av tilbudet i sammenlikning med andre tilbud
- vil kunne påvirke kontraktssamarbeidet mellom partene på en negativ måte

Byggherren har rett til å holde tilbake deler av kontraktssummen som følge av forhold nevnt under dette punkt, i henhold til bestemmelser for dette i kap. NS 8406 pkt. 23.3 Fakturering og betaling.

5 Personell

Entreprenøren skal informere byggherren om utpeking, utskifting eller forflytting av personer som er tillagt viktige funksjoner i kontraksarbeidet.

Byggherren kan, hvis det foreligger saklig grunn, nekte entreprenøren å benytte angitte personer i de aktuelle stillingene eller be om at personene blir skiftet ut. Omkostningene ved dette skal bæres av entreprenøren.

Entreprenøren skal på egen bekostning sørge for utskifning av personell som opptrer på klanderverdig måte eller viser seg uegnet til å utføre sine arbeidsoppgaver.

Entreprenørens egne ansatte som inngår i oversiktslistene, jf. pkt. 27.2, skal utføre minst 25 % av timeverkene i kontraksarbeidet regnet totalt i utførelsestiden. Der entreprenøren er et arbeidsfellesskap (leverandørgruppe) regnes kravet om 25 % av timeverkene samlet for deltakerne.

Person(er) med det daglige administrative ansvaret og gjennomføringsansvar for kontrakten skal være ansatt hos entreprenøren.

Dersom ikke kravet til andel egne ansatte er oppfylt ved overtakelse, reduseres vederlaget i sluttoppgjøret med 2,5 % av kontraktssummen, begrenset oppad til 25 mill. kroner eks. mva.

6 Språkrav

All formell kommunikasjon under gjennomføring av kontrakten skal skje på norsk.

Det kreves at minst en av arbeidstakerne på det enkelte arbeidslag kan kommunisere slik at vedkommende forstår og kan gjøre seg forstått på norsk i tillegg til eventuelle andre språk hos øvrige medarbeidere på arbeidslaget. Tilsvarende gjelder også for de som utfører arbeid alene på arbeidsstedet.

Alle som arbeider med trafikkdirigering skal kunne kommunisere på norsk.

I den grad vernerunder gjennomføres på annet språk enn norsk, skal entreprenøren oversende norsk oversettelse av referatet til byggherren.

7 Byggemøter (se NS 8406 pkt. 6)

Byggemøter holdes vanligvis hver 14. dag under ledelse av byggherren. Byggherren fører referat fra byggemøter. Referatet sendes i god tid før neste møte, men aldri senere enn 5 hverdager etter avholdt møte, til de øvrige møtedeltagerne og til partenes representanter. Eventuelle innsigelser mot referatet må fremkomme uten ugrunnet opphold, senest i første ordinære byggemøte etter at referatet er mottatt.

9 Samarbeidsmøter

For kontrakter med varighet mer enn 1 år skal det holdes samarbeidsmøte hver 3. måned det første året. I tillegg skal det holdes samarbeidsmøte når en av partene ber om slikt møte. Første møte skal holdes innen en måned etter at samhandlingen i tidligfase er avsluttet og kontraktsarbeidet igangsatt. Et sentralt tema i samarbeidsmøtene skal være gjennomgang av det som er nedfelt i samhandlingsdokumentet og de forhold som er avtalt og omforent. Ev. bekymringer knyttet til samarbeidsforhold og mulige tvister under utvikling skal også frembringes, protokolleres og tiltak skal drøftes/iverksettes. Hvis forholdet mellom partene fungerer godt uten spesielle bekymringer knyttet til samarbeidsforhold, mulige tvister etc, kan hyppigheten av samarbeidsmøtene tas opp til vurdering etter det første året. Hyppigheten kan imidlertid ikke reduseres til mindre enn 2 møter pr år.

For kontrakter med varighet på inntil 1 år holdes det første samarbeidsmøtet innen en måned etter at samhandlingen er avsluttet og kontraktsarbeidet igangsatt. I tillegg skal det holdes samarbeidsmøte når en av partene ber om det og senest halvveis i kontraksperioden.

I samarbeidsmøtene skal alltid representant(er) fra byggherrens og entreprenørens ledelse delta, i tillegg til partenes stedlige prosjektledelse. Underentreprenører som er engasjert ved tidspunkt for samarbeidsmøter, kan delta på møtet - eller deler av møtet - hvor dette er hensiktsmessig. Når en av partene vil nekte underentreprenør deltakelse på deler av et samarbeidsmøte, skal dette være saklig begrunnet.

Samarbeidsmøtene skal inneholde en evalueringsprosess hvor partene evaluerer hverandre basert på en skriftlig rapport. Hvilke temaer som anses relevant for den aktuelle kontrakt og hva som kreves belyst i den skriftlige rapporten, skal avklares i samhandlingen før oppstart av kontraktsarbeidene og inngå i samhandlingsdokumentet. Status knyttet til samarbeidsforhold og ev. forslag til forbedringer skal alltid være tema i samarbeidsmøtet.

Håndtering av tvister mellom kontraktspartene, skal prinsipielt løses, eller avklares for framtidig løsning, på lavest mulig nivå (prosjektnivå) og skal da forankres i byggemøte. Hvis en ikke kommer til enighet og løsning av saken på prosjektnivå, innenfor en tidsramme på 3 måneder, etter at saken er fremmet, skal saken løftes til samarbeidsmøte hvor byggherrens og entreprenørens ledelse deltar, i tillegg til partenes stedlige prosjektledelse.

Hvis samarbeidsmøtet heller ikke fører til en løsning av saken skal partene bringe inn en «ekspert» med nødvendig erfaring og kompetanse for å ta stilling til tvistespørsmålet og komme med forslag til hvordan saken kan løses. Utvelgelse av ekspert skjer ut fra navngitt(e) person(er) som har påtatt seg denne rollen, og som partene har blitt enig om i samhandlingen i tidligfase og opplistet i samhandlingsdokumentet.

Som grunnlag for sin vurdering av saken, skal den oppnevnte eksperten motta et kort, skriftlig, innlegg fra hver av partene innen 5 dager. Innlegget skal ha vedlagt den dokumentasjon partene vil påberope seg. Hvis nødvendig kan eksperten innhente mer informasjon fra partene, enten ved å avholde et møte, eller ved å be om ytterligere skriftlig dokumentasjon/ forklaring.

14 Kvalitetssikring (se NS 8406 pkt. 11)

14.1 Generelle krav

Entreprenøren skal utarbeide en kontraktsspesifikk kvalitetsplan som beskriver prosesser, prosedyrer og tilhørende ressurser som skal anvendes av hvem og når for å oppfylle kravene i kontrakten.

14.2 Kvalitetsplan

Entreprenøren skal overlevere kvalitetsplan til byggherren før arbeidet starter.

Byggherren kan nekte oppstart av aktiviteter hvor ikke tilstrekkelig arbeidsprosedyre eller arbeidsbeskrivelse foreligger, eller hvor entreprenøren ikke etterlever kontraktens krav til kvalitetssikring.

Kvalitetsplanen skal vise entreprenørens systematiske ivaretagelse både av kvalitet og HMS. Kvalitetsplanen skal dekke alle arbeidsoperasjoner og minst inneholde følgende:

Organisasjonsplan	Organisasjonsplan skal gi oversikt over nøkkelpersoner på kontrakten samt kort stillingsbeskrivelse for lederfunksjonene, deres ansvar, og fullmakter og formelle kontaktlinjer.
Kontrollplan	<p>Kontrollplan skal omfatte prosesser for overvåking, måling, analyse og forbedring som er nødvendig for</p> <ul style="list-style-type: none">• å bevise overensstemmelse for produktet• å sørge for overensstemmelse for systemet for kvalitetssikring• kontinuerlig å forbedre virkningen av systemet for kvalitetssikring <p>Kontrollplan for arbeidene skal minimum vise prosess/arbeidsoperasjon, kontraktsmengde, prøveomfang, krav/toleranser og ansvarlig for kontrollen.</p> <p>Kontrollplanen skal videre inneholde rubrikker for kontrollresultat og godkjenning/utsjekking for de enkelte prosessene, henvisning til avviksmeldingsnummer samt merknader.</p>
Arbeidsprosedyrer	Arbeidsprosedyrer skal dokumentere at arbeidsoperasjonene er gjennomtenkt og planlagt slik at alle kvalitetskrav kan overholdes.
Avviksbehandling	Det skal etableres prosedyre for avviksbehandling. Avviksbehandlingen skal sikre kontinuerlig forbedring gjennom korrigerende og forebyggende tiltak, sikre overensstemmelse med krav og byggherrens aksept ved utbedring av avviket, samt dokumentere eventuelle endringer i forhold til planene.
Dokumentbehandling	Entreprenøren skal ha et system for dokumentbehandling som sikrer at alle nødvendige opplysninger tilflyter rette vedkommende. Det skal kunne dokumenteres/kontrolleres at det alltid arbeides etter gjeldende modeller, tegninger og dokumenter. Det skal kunne dokumenteres at det alltid arbeides etter gjeldende stiknings- og maskinstyringsdata, modeller, tegninger og dokumenter.

14.3 Dokumentasjon

Entreprenøren skal levere dokumentasjon på overensstemmelse for produktet, dvs at kontraktens kvalitetskrav er oppfylt, til byggherren fortløpende. Eventuelle avvik skal tydelig fremgå av entreprenørens kvalitetsdokumentasjon.

15 Bruk av underentreprenør (se NS 8406 pkt. 12)

Der entreprenøren er et arbeidsfellesskap (leverandørgruppe), gjelder denne bestemmelsen for den enkelte deltaker i arbeidsfellesskapet.

Virksomhet som foretar utleie av personell sidestilles i denne bestemmelsen med underentreprenør.

Entreprenøren plikter å gi byggherren informasjon om underentreprenørens økonomi, finansielle stilling, kapasitet og tekniske kompetanse, inklusive dokumentasjon på registreringer (Brønnøysundregisteret, autorisasjon for arbeider etc.) som er nødvendig for at byggherren skal kunne vurdere spørsmål om godkjenning. Videre skal entreprenøren klarlegge om valgte underentreprenør vil utføre alt arbeid selv, eller om denne planlegger ytterligere ledd under seg. Ytterligere ledd begrenses til ett ledd med mindre annet er spesielt avtalt med byggherren. Entreprenøren skal videreføre alle aktuelle krav i denne kontrakten til underentreprenørene.

Entreprenør og underentreprenører skal levere felles erklæring på at kontraktens krav er videreført til neste ledd. Erklæring skal gis på eget skjema «Erklæring ved bruk av underentreprenør eller virksomhet som foretar utleie av personell».

Entreprenøren skal kreve skatteattester i alle underliggende entrepriseforhold ved inngåelse av kontrakter i tilknytning til oppdrag som overstiger en verdi på 500 000 kroner eks mva. Dette gjelder ikke virksomhet som foretar utleie av personell. Brudd på entreprenørens plikt til å kreve skatteattester gir byggherren rett til å kreve at entreprenøren erstatter vedkommende firma med underentreprenør som kan fremlegge skatteattester. Eventuelle økonomiske krav fra underentreprenører eller omkostninger for øvrig som følge av heving av avtaler med underentreprenører i denne forbindelse, skal bæres av entreprenøren.

Entreprenøren skal kreve HMS-egenerklæring i alle underliggende entrepriseforhold for inngåelse av kontrakter. Dette gjelder ikke virksomhet som foretar utleie av personell. Brudd på entreprenørens plikt til å kreve HMS-egenerklæring gir byggherren rett til å kreve at entreprenøren erstatter vedkommende firma med underentreprenør som kan fremlegge HMS-egenerklæring. Eventuelle økonomiske krav fra underentreprenører eller omkostninger for øvrig som følge av heving av avtaler med underentreprenører i denne forbindelse, skal bæres av entreprenøren.

Byggherren kan trekke tilbake godkjenning av underentreprenør dersom det er saklig grunn.

16 Lærlinger

Ved bruk av lærlinger gis en kompensasjon på 50 kroner pr. time, med maksimum antall timeverk for lærlinger på 7 % av totalt antall timeverk på kontrakten. Timeverk for underentreprenører inkluderes i regnskapet.

se enkeltkort, få kopi av enkeltkort på forespørsel og å få oversikt/dokumentasjon fra entreprenøren over hvem som har gyldige HMS-kort.

HMS-koordinatoren skal til enhver tid ha oversikt over alle som utfører arbeid på arbeidsstedet. For at byggherren skal kunne ivareta denne oppgaven på en tilfredsstillende måte, skal entreprenøren gjennom ELRAPP daglig føre oversiktsliste med navn og organisasjonsnummer på alle arbeidsgivere som utfører kontraksarbeid. For hver av disse spesifiseres navn, fødselsdato og nasjonalitet på alle arbeidstakere som utfører kontraksarbeid.

Personer som leverer varer, og andre som i kortere perioder befinner seg innenfor arbeidsområdet uten å delta i kontraksarbeidet, omfattes ikke av disse bestemmelsene.

27.3 Opplæring og kompetanse

Entreprenøren skal sørge for at det gis opplæring i risiko og helsefarer ved utførelse av kontraksarbeidet.

Entreprenøren skal utarbeide instruks og om nødvendig gi opplæring i bruk av personlig verneutstyr.

Kvalifikasjoner og gjennomført opplæring skal dokumenteres. Slik dokumentasjon skal være tilgjengelig for hovedbedrift.

Følgende krav til dokumentert opplæring gjelder:

1. Sikkerhetsopplæring tilpasset kontrakten
2. Kurs i henhold til håndbok N301 Arbeid på og ved veg, vedlegg 2 Opplæring
 - 2.1 Kurs for alle som skal utføre arbeid på veg
 - 2.2 Kurs for ansvarshavende
 - 2.3 Kurs i manuell trafikkdirigering for de som dirigerer
3. Førstehjelpskurs

Dokumentasjon på opplæring i førstehjelp har en gyldighet på tre år. For øvrig opplæring hvor gyldighetstid evt. ikke framgår av dokumentasjonen, er gyldighetstid fem år.

27.4 Arbeidstid

Byggherren skal til enhver tid holdes orientert om arbeidstidsordninger som benyttes.

Dersom entreprenøren får dispensasjon for endret/ utvidet arbeidstid fra kommunelege, bydelsoverlege eller Arbeidstilsynet, skal kopi av dispensasjonen sendes byggherren umiddelbart sammen med forsvarlighetsvurdering av arbeidstidsordningen.

Det er ikke tillatt å ta i bruk en arbeidstidsordning som det er søkt om godkjenning av før ordningen er formelt godkjent.

27.5 Risikovurdering

Entreprenøren skal sørge for at det finnes arbeidsinstruks for aktiviteter som medfører risiko. Der Statens vegvesen allerede har utarbeidet arbeidsinstruks (for eksempel i

C Kontraksbestemmelser

C3 Spesielle kontraksbestemmelser

2017-08-01

2.3 Sanksjoner knyttet til mangelfull kvalitetsrapportering

Dersom entreprenørens dokumentasjon til byggherren er mangelfull, og entreprenøren ikke framskaffer den avtalte dokumentasjonen innen 14 dager etter å ha blitt gjort oppmerksom på forholdet, ilegges entreprenøren en mulkt på 2 000 kroner per hverdag for hvert forhold inntil dokumentasjonen foreligger.

Entreprenøren ilegges en mulkt på 5 000 kroner dersom byggherrens stikkprøvekontroll avdekker vesentlige avvik i utførelsen som forringer kvaliteten og som ikke er meldt inn til byggherren innen 2 dager etter at avviket inntraff, på tross av at entreprenøren visste om eller burde ha visst om avviket.

Trekk i form av sanksjon er ikke begrensende for byggherrens håndtering av mangler i henhold til NS 8406.

2.4 Bruarbeider

2.4.1 Kvalitetssystem

For bruarbeider, portaler, støttemurer og kulverter skal den del av entreprenørens organisasjon som har ansvar for disse arbeidene ha et kvalitetssystem som er i samsvar med kravene i NS-EN ISO 9001:2008 "Systemer for kvalitetsstyring – Krav" eller NS-EN ISO 9001:2015 «Ledelsessystemer for kvalitet». Dette kvalitetssystemet skal også ivareta alle krav som er angitt i NA-Rundskriv 2007/11 "Kvalitetssikring av bruer. Krav til entreprenørers system for kvalitetsstyring". Bestemmelsene i NS-EN ISO 9001:2008 erstatter bestemmelsene i NS-EN ISO 9001:2000 der hvor det er henvist til disse i NA-Rundskriv 2007/11 med tilhørende vedlegg.

Kvalitetssystemet med tilhørende planer skal være innført i organisasjonen ved kontraksarbeidens start. Systemet skal omfatte alle bruarbeider med tilhørende produkter som entreprenøren har ansvar for.

2.4.2 Kompetansekrav

Kravene gjelder arbeider med bruer, kaier og øvrige konstruksjoner som portaler, støttemurer, kulverter, mv. og kommer i tillegg til øvrige kompetansekrav som stilles for utførelse av de aktuelle arbeidene. Kompetansekrav vil bl.a. være nedfelt i relevante standarder, ev. med nasjonale tillegg.

Konstruksjoner i grunnen (peler, støttevegger, etc.)

Kompetansekrav stilles for bergforankringsleder og for bergforankringsformann i henhold til NS-EN 1537, kapittel 1.7 og Norsk betongforenings publikasjon 14.

Inspeksjon og vedlikehold av bruer og ferjeleier.

Klatrere skal være sertifisert til arbeidet som skal utføres i henhold til NS 9600, arbeid i tau. Dykkere skal ha dykkerbevis klasse A.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Spørsmål 1: Sett bort ifra at SRBG hadde laveste pris på tilbudet, kan du utdype nærmere hvorfor de ble valgt?

Oppfølgingsspørsmål: Så det betyr at i hovedsak er det kun pris som blir vektet i forhold til vinner av anbudet?

Spørsmål 2: Etter at SRBG var invitert i anbudskonkurransen, ble det likevel diskutert om de skulle avvises/ikke. Hva var årsaken til dette?

Spørsmål 3: Siden Kina ikke har en handelsavtale med Norge: Er det noen betydelig forskjell på å velge en leverandør som er innenfor EØS/ikke? Har dette påvirket prosjektet?

Oppfølgingsspørsmål: Din rolle knyttet til dette prosjektet er?

Spørsmål 4: Vi har fått oppgitt at all kommunikasjon mellom dere og SRBG foregår på norsk, hvorfor? Er det en spesiell årsak til at kommunikasjonen ikke kan foregå på engelsk?

Oppfølgingsspørsmål: Er det noe som er vanlig når man har et internasjonalt samarbeid?

Oppfølgingsspørsmål: Føler dere gjennomføringen har gått greit i forhold til språkproblemer eller barrierer?

Spørsmål 5: Har språket vært en stor årsak til at det har vært utfordringer underveis i prosjektet, eller er det andre ting som kan trekkes frem?

Spørsmål 6: Norsk og kinesisk kultur skiller seg i stor grad fra hverandre, er det kulturforskjeller som kan være årsaken til utfordringene?

Oppfølgingsspørsmål: Men knyttet til dette eksempelet, tror du dette har vært med å påvirke forsinkelsene av prosjektet?

Oppfølgingsspørsmål: Hvor langt i prosessen har man kommet nå per dags dato (26.03.20)?

Oppfølgingsspørsmål: Knyttet til denne spesielle tiden vi befinner oss i nå, har dere blitt påvirket av coronaviruset?

Spørsmål 7: Med tanke på at det er strengt regelverk i forhold til HMS-regler i Norge, har SRBG overholdt disse reglene?

Spørsmål 8: Kan du trekke frem noen typiske forskjeller i forhold til internasjonalt samarbeid, sammenlignet med et norsk samarbeid?

Spørsmål 9: SRBG har vært leverandør av flere bruer i Norge, så man vet jo at kvaliteten av det ferdige produktet de leverer er god, og på lik linje som andre leverandører. Men for oss er det spennende å se på samarbeidet mellom en internasjonal leverandør kontra en norsk eller skandinavisk.

Oppfølgingsspørsmål: Litt tilbake til anskaffelsesprosessen; siden Kina ikke er medlem av EØS, var dere da avhengig av å følge EØS-terskelverdier i sammenheng med i anskaffelsesprosessen?

Oppfølgingsspørsmål: Var det en forhandlingssituasjon?

Spørsmål 10: Knyttet til den spesielle korona-situasjonen som vi befinner oss i nå og internasjonale samarbeid, blir det foretatt en risikovurdering i forhold til at slike situasjoner kan oppstå? At man kan blir berørt?

Vedlegg 3: Transkribert intervju

Intervjuer: Hva er sentrale forskjeller i forhold til internasjonale samarbeid? I forhold til kultur, HMS, miljø

Informant: Hva menes med dette spørsmålet? Tenker dere på hva som er forskjellig her i Norge sammenlignet med andre land?

Prosjektet er bygd opp slik at vi er hovedentreprenør og vi har en klient, byggherren. Som i dette tilfellet er Statens vegvesen. Så de er vår klient og vi jobber opp mot dem.

Intervjuer: Hvordan kommuniserer dere med Statens vegvesen?

Informant: Kontraktene som vi har med Statens vegvesen, både innenfor Hålogalandsbrua som ble bygget i 2015-2018 og Beitstadsundbrua som bygges nå krever at all kommunikasjon foregår på norsk.

Det er et godt poeng at vi er en kinesisk entreprenør og at en av våre hovedutfordringer er kommunikasjon og dialog. Vår arbeidskraft er hovedsakelig kinesisk, under prosjektet med Hålogalandsbrua hadde vi rundt 30 kinesiske ingeniører og en gruppe på 10 personer, inkludert meg selv, en dansk account manager og norske som tok seg av mer administrativt arbeid. I tillegg noen personer fra Serbia. Så alt i alt en veldig internasjonal arbeidsgruppe.

Så en av hovedutfordringene vår er kommunikasjon opp mot klienten fordi all kommunikasjon må foregå på norsk. Det kreves at all dokumentasjon som vi sender inn må være på norsk. Så det kravet krever at vi oversetter alt.

Heldigvis for oss, spesielt på prosjektet Hålogalandsbrua var klienten litt mer villig til å kommunisere på engelsk i tillegg under møter og så videre, men selvsagt måtte alt av dokumentasjon være på norsk. Så vi hadde en intern prosess med å oversette alt av dokumenter. Når vi fikk et møtereferat, måtte vi oversette det fra norsk til engelsk hele tiden.

Sånn var det også når vi først mottok anbudet, alt måtte bli oversatt først til engelsk og i andre tilfeller til kinesisk. Så det er en langvarig prosess som innebærer en del kostnader og tid for oss.

Intervjuer: Bruker dere kun kinesisk arbeidskraft?

Informant: I hovedsak benytter vi kinesisk arbeidskraft, men vi har ulike underleverandører som er lokalisert rundt om i Europa, deriblant polske arbeidere. Generelt sett her i Norge er det mange utenlandske arbeidere som jobber innenfor denne bransjen. For eksempel fra Polen, Litauen, Tsjekia.

Intervjuer: Er det tydelig kulturelle forskjeller iblant arbeiderne?

Informant: Ja, det er det. Som betydning av et krav i kontrakten med Statens vegvesen, at i hvert arbeidsteam må det være en person som må kunne kommunisere på norsk i henhold til de andre arbeiderne. Så det krever at vi alltid må ha norsktalende arbeidere i hvert arbeidsteam. Når jeg sier hvert arbeidsteam så mener jeg at dersom noen jobber på ene siden av broen, så er det andre teamet for eksempel på andre siden av broen.

Det har også oppstått noen problemer med respekt innad i teamene, jeg har ikke så mye informasjon om dette, men det har blitt brakt inn teamledere fra eksterne hold som er norske for å lede teamet noe som har ført til noen utfordringer. Det flyter ikke så naturlig som det burde. Og det medbringer seg både problemer knyttet til logistikk og praktiske perspektiv. Men vi er ikke de eneste som er pålagt dette kravet, alle som jobber innenfor norsk landegrense med Statens vegvesen som kontraktseier må følge dette kravet. Også i henhold til å kommunisere med norsk regjering og regelverk, dersom det hender en ulykke.

Mange av våre hovedkonkurrenter reiser spørsmålet om at konkurransen må være rettferdig og lik for alle aktører. Og med det menes det at vi ikke kan underbetale våre underleverandører. Alle selskaper som jobber i Norge må oppfylle kravene satt av norsk regelverk, samt reglene satt av kontraktseier Statens vegvesen, så det er ikke noe som vårt selskap kan unngå. Så det er i utgangspunktet ikke et spørsmål. Selvsagt kan det være at de betaler sine arbeidere mer enn hva vi gjør, men våre arbeidere får lønn etter norske regler og er ikke underbetalt. Så det er et aktuelt tema som våre konkurrenter velger å trekke frem, og

jeg forstår hvorfor. Men vi har ikke mulighet til å underbetale våre arbeidere sammenlignet med andre aktører. Vi har ikke en bedre fordel i forhold til dette, og sånn er det overalt. Vi har for eksempel aktiviteter i Afrika, Midtøsten og Asia og der er det samme regler å forholde seg til. Man må følge de kravene som er satt innenfor hvert enkelt land eller område. For eksempel i Afrika så for de selvsagt ikke samme lønn som her i Norge, fordi man følger reglene innad i landet man opererer i.

Intervjuer: Hva kan trekkes frem som utfordringer? Var det noen utfordringer som var knyttet til de satte kravspesifikasjonene fra Statens vegvesen?

Informant: Vi snakket litt om det, men absolutt språket vil jeg si er en utfordring. Jeg vil si at det er en utfordring i forhold til respekt. Det er forskjellig tilnærming knyttet til de ulike prosjektene vi har hatt her i Norge, for eksempel i prosjektet Hålogalandsbrua var de mye mer fleksibel i forhold til språk sammenlignet med prosjektet omkring Beitstadsundbrua. De kunne valgt å være veldig streng i forhold til språket og kun holde seg til norsk, men dette har jo selvsagt vært med å påvirke samarbeidet og muligens gjort ting mer komplisert. Fra klientens perspektiv i forhold til formaliteter og dokumenter er skrevet på norsk vil jeg si at både de og vi har overholdt retningslinjene, men muligens de kan se på hvordan de kan optimalisere tilnærmingen og tilretteleggingen i forhold til kravet om at alt må være på norsk.

Så alt i alt er språk en hovedutfordring, men den kan løses. Men det er alltid spørsmålet om å finne den mest optimale håndteringen og løsningen.

Intervjuer: Vi vet at dere vant anbudet basert på best pris, men samtidig så informerer du om at dere lønner deres ansatte etter norske regler. Er materialet deres så mye billigere? Er det produsert i Kina?

Informant: Noen råvarer og materialer kommer direkte fra Kina, men det avhenger av hvilken del av brua det er snakk om. I forhold til Beitstadsundbrua så er metalleden av broen som er laget av stål produsert og satt sammen i Kina og fraktet via sjøfart til Norge. I tillegg er noen av stålelementene produsert i Polen. Og i forhold til en sånn type bru så er det vanlig at alt av materiale som man benytter er produsert utenfor Norge. Dette gjelder blant annet stålelementene, kablene, og store stålstrukturer på toppen. Du har mange stålelementer som er mye rimeligere å produsere/kjøpe inn i andre deler av verden, som for eksempel Kina.

Jeg vet at media har fokusert på kvaliteten av materialene vi benytter sammenlignet med norsk kvalitet. Vi hadde en stor case i forhold til ankerboltene som vi benyttet på Hålogalandsbrua, vi ferdigstilte vårt arbeid og Statens vegvesen overtok broen i slutten av 2018 og cirka en måned senere hadde en av disse ankerboltene gått i stykker eller rustet opp. Ankerboltene er en forbindelse mellom broen og fjellveggen. Materialet som vi benyttet for å sveise ankerboltene var produsert og kjøpt inn fra Kina. Det var totalt 344 ankerbolter, men en av disse ble da ødelagt kun kort tid etter at broen var ferdigstilt. Så at en ankerbolt gikk i stykker er ikke en krise, men man er selvfølgelig redd for at det eventuelt skulle skje med flere. Så det var ganske kritisk når vi fant ut av dette, Statens vegvesen hadde allerede overtatt broen og ansvaret for den, da SRBG hadde opprinnelig ferdigstilt sitt arbeid knyttet til prosjektet. Så problemet var i utgangspunktet deres ansvar, men Statens vegvesen gikk tidlig ut med dette i media og kunne forklare at denne "mangelen" var knyttet til feil i forhold til leveringen fra SRBG. Men i samme media uttalelse sa de også at de ikke visste hvorfor dette hadde skjedd. Hvis du kan dine ting, så kan du ikke gå ut med at de er SRBG sin feil, samtidig som de ikke visste hvorfor dette har skjedd. Men dette er bare et eksempel på måten man håndterer slike problemer, og at Statens vegvesen i dette tilfellet velger å skylde på kvaliteten av materialet (som er kjøpt i Kina) og sammenligner det automatisk med kvalitet på norske produkter. Det var en prosess på dette problemet omtrentlig et år etter at de oppdaget mangelen, og under hele denne prosessen valgt Statens vegvesen å skylde på SRBG og mente at de var deres ansvar. Men til slutt i desember 2019 trakk de tilbake anklagelsen og frasa SRBG fra hele det ansvaret. Så det var ikke vår feil i utgangspunktet, men media hadde masse oppmerksomhet rundt dette og valgte å vinkle det opp mot kinesisk kvalitet på ulike produkter sammenlignet med andre kvaliteter. Men vi merker at det skjer en endring og at det blir bedre nå, dette med tanke på at det blir mer og mer normalt at kinesiske leverandører blir involvert i internasjonale og norske prosjekter. Så dette har utviklet seg masse i løpet av de siste 20 årene, Kina har levert masse produkter til Europa og blitt vandt til deres standarder og derfor måtte utvikle og endre sine produkter i henhold til krav fra kjøper og forbrukerne.

Så dette var et konkret eksempel på akkurat dette, det var selvsagt veldig viktig for oss at utfallet av selve tilfellet ble frasagt vårt ansvar, men for media var det en gylden sjanse for å belyse dette problemet/mangelen i stor grad.

En av våre fordeler i knyttet til disse broene er at de inneholder så stor mengde av stål og elementer som er laget på forhånd som vi har god tilgang til, dette med tanke på våre underleverandører.

Vi kjenner det kinesiske markedet veldig godt og har mulighet til å kommunisere direkte, samt har god kunnskap i forhold til kulturen der. Fordi det er veldig forskjellig, jeg har erfart å sitte på begge sider. Jeg har vært på den danske siden og forsøkt å presse/forhandlet med det kinesiske markedet for en kontrakt på cirka 20 millioner US dollars, omkring 200 millioner norske kroner. I tillegg har jeg erfart å sitte på den kinesiske siden og det er totalt forskjellig!

Intervjuer: Kan du fortelle oss om noen av hovedforskjellene?

Informant: I Kina følger de en strengt hierarkisk struktur. Så dersom man tilnærmer seg en person på et lavt nivå vil dette ikke ha en påvirkningskraft, da makten sitter lengre opp i selve strukturen av systemet. Derfor må man i Kina alltid forholde seg til de som er høyest opp i systemet innad i det selskapet. Dette kalles “the big boss meeting”, der sjefen som er høyest opp i hierarkiet møtes og finner en løsning. Hvordan dette gjøres kan variere, men de finner som regel en felles løsning. Forhandlinger av kontrakter med andre land enn Kina er viktig for dem, så jeg erfarer at de alltid kommer frem til en løsning. Jeg har dessverre ingen kompetanse for hvordan dette er innad i Kina, det vil si hvordan de forhandler med andre kinesiske selskaper. Dette har også en sammenheng med hvordan Kina fremstår som land overfor andre deler av verden. Dette er noe som våre konkurrenter har lett for å glemme, at Kina er et stort land med masse påvirkningsmakt. Dette kan være en mulighet for hvordan vi håndterer forhandlinger og annet innad i de forskjellige landene, så dersom det oppstår et problem med våre underleverandører så arrangeres som regel et møte med topplederne også finner de en felles løsning på eventuelle problemer. Fra det europeiske synspunktet så kan dette fremstå som utfordrende, fordi det er vanskelig å nå frem til riktig person, via riktig kanal og komme opp på riktig “level” slik at man blir hørt. Så dette er en fordel vi har ved å være et kinesisk selskap som opererer i flere deler av verden.

Intervjuer: Synes du det er enklere å forholde seg til og kommunisere med Statens Vegvesen?

Informant: Hvordan forhandlinger og samarbeidet med Statens vegvesen har i utgangspunktet ingenting med hvordan vi forhandler med våre underleverandører, fordi som hovedleverandør til prosjektet så har vi også hovedansvaret ovenfor de underleverandørene som vi benytter og dette angår ikke Statens Vegvesen i noen grad. Så våre forhandlinger med Statens vegvesen har i utgangspunktet ikke en sammenheng med forhandlingene som vi gjør med våre underleverandører. Men dersom du sitter som hovedleverandør og skal benytte en leverandør fra Kina som skal levere store deler av materialene til brua, så er du i stor grad avhengig av en god relasjon med leverandøren slik at selve anskaffelsesprosessen gjennomføres på best mulig måte. På en måte så er du “stuck in the middle”, du har ansvar ovenfor kontraktseier og klient og må derfor forsikre deg om at den underleverandøren du velge å benytte kan levere i henhold til alle kravene som klienten krever. Også i henhold til kvalitet og tidsbruk.

Intervjuer: I forhold til tidsbruk, vi vet at estimert ferdigstilling på prosjektet opprinnelig var 31.oktober 2019, og deretter ble det endret til desember 2019, men broen er enda ikke ferdigstilt. Kan du si noe om hvorfor?

Informant: Vi har vært i en dialog med Statens vegvesen angående dette og fastsatt dato for ferdigstilling av broen ble endret til 6.desember 2019. Vi er midt opp i en diskusjon med Statens vegvesen angående akkurat dette i forhold til at vi trenger mer tid. Men Statens vegvesen tilnærming i forhold til dette er at de mener at de har gitt oss tilstrekkelig nok tid til å kunne ferdigstille prosjektet i sin helhet. Så som sagt har vi en pågående prosess med Statens vegvesen per dags dato, så nå må vi finne en løsning på en ny dato for ferdigstilling av prosjektet. Selvsagt er dette noe vi kunne ønske å være foruten, det beste for oss har vært å kunne ferdigstille siste delen av prosjektet så fort som mulig og selvsagt kunne vi jo ha ønsket å ha vært ferdig til fastsatt dato den 06.desember 2019. Men dette har blitt påvirket av flere forskjellige ting i henhold til vår kontrakt med Statens vegvesen og nå må vi finne en klarhet i hvem som er ansvarlig for hva.

Intervjuer: Hva er hovedårsaken til forsinkelsen, kan du si noe om det?

Informant: Nei, jeg kan ikke si noe om det. Med tanke på at vi har en pågående diskusjon med Statens vegvesen angående dette akkurat nå.

Intervjuer: Kan du si noe om miljø- og samfunnsansvar, følger SRBG norsk standarder og regelverk der også?

Informant: Det jeg kan si er at vi er godkjent og følger de samme standardene som brukes her, i forhold til miljøhensyn. På grunn av at vi er et lite firma som opererer i Norge, sett bort i fra all oppmerksomheten fra media, så ønsker vi å utvikle oss og forhåpentligvis vinne flere større prosjekter. Dersom vi får mulighet til å delta i flere nye og kommende prosjekter, så vil vi ha en utvikling. Dette inkluderer flere typer prosjekter, vi er allerede i dialog med å hjelpe noen kommuner rundt om i Norge. Vi har en ide om å etablere et student-program, der vi kan ha norske studenter som blir sendt til Kina, og kinesiske studenter som blir sendt hit. Vi ønsker å benytte oss av norske studenter for å lære mer av det norske språket. Vi har kinesiske arbeidere som går på norskkurs og så videre, så vi er under en utvikling, men ikke stor nok enda som en juridisk identitet her i Norge for å kunne utvikle oss innen det området. Så vi har en stor del av samfunnsansvar, og samfunnsansvar er veldig stort og viktig i Kina. Hver gang det er en katastrofe eller krise, som for eksempel nå, dere kan se de boksene som står på kontoret her. Det er beskyttelsesdrakter som er kjøpt og sendt hit fra Kina, i forbindelse med coronaviruset. I forrige uke var hele kontoret fylt opp med esker, på grunn av at de ønsker å være "føre var" i slike situasjoner.

Intervjuer: Ønsker de at arbeiderne skal bruke disse beskyttelsesdraktene?

Informant: Alle sammen!

Men dette er bare et eksempel på hvordan vi tar hensyn til miljø- og samfunnsansvar, i tillegg kan det oppstå uforventede aspekter og katastrofer slik som et jordskjelv eller oversvømmelse for eksempel. Men dette fremhever det faktum at Kina er et kommunistisk land, med mange organisasjoner som er eid av staten, så hver gang noe slikt oppstår så er de raske med å hjelpe samfunnet.

Intervjuer: Kina er ikke medlem av EØS, derav ikke handelsavtale med Norge. Har det påvirket noe i forhold til samarbeidet med Statens Vegvesen og Norge?

Informant: Nei, jeg vil i utgangspunktet ikke si det, men det ble brakt opp i begynnelsen av anbudskonkurransen av Beitstadsundbrua. Innbyggerne i kommunen ønsker å ekskludere SRBG fra anbudskonkurransen. Det ble brakt opp av fylkeskommunen, dessverre var det et

ganske vagt argument. SRBG ble evaluert og vurdert, og en av hovedpunktene til at vi kunne delta i anbudskonkurransen var på grunnlag av den juridiske evalueringen som ble gjort. Men ellers vil jeg ikke si at dette har påvirket samarbeidet. Norge og Kina har kommet veldig nær det å ha en frihandelsavtale, jeg forventer ikke at det har en så stor påvirkning på vår deltagelse i fremtidige anbudskonkurranser. Med mindre der er en spesiell omstendighet der det kreves at man har en slik avtale, da vil det mest sannsynlig bli gjort noen endringer.

Våre konkurrenter i Norge, ønsker at den Norske regjering skal avklare reglene omkring kinesiske entreprenører og deres deltagelse i norske anbudskonkurranser. Regjeringen har vært svært politisk, og har ikke kommet med et klart svar på spørsmålet.

Intervjuer: Har det blitt gjort noen vesentlige endringer i løpet av prosessen? Relatert til å endre underleverandører eller materialressurser?

Informant: Ja, vi har hatt noen tilfeller. Når du blir nødt til å endre noe, så er det i utgangspunktet ikke et positivt tegn. Vi har stått overfor tilfeller som for eksempel underleverandører som har gått konkurs. Noe som alltid skaper problemer og nye utfordringer. Så det er noe som vi har fått erfart, og vi har lært av disse tilfellene. Nå har vi en helt annerledes prosedyre når vi velger våre underleverandører. Vi krever at det foreligger en anmeldelse knyttet til det økonomiske perspektivet.

Intervjuer: Har det påløpt noen ekstra kostnader, som gjerne var uforutsette?

Informant: Ja, det har det. Ekstra kostnader kan påløpe av ulike årsaker. En av dem er klienten, eller oss selv, eller det faktum at vi har budsjettert feil. Har vært for optimistisk, når vi vurderte prisene på ulike materialer og arbeidsoppgaver. Det kan også være relatert til våre underleverandører, dersom de er forsinket i sin leveranse så påvirker det oss. Og konsekvensene for våre leveranser kan være betydelig større, sammenlignet med deres egne konsekvenser. For eksempel kan det være vanlig at vi setter en tidsfrist på en leveranse på 10 dager, dersom de ikke klarer å levere innen satt tidsfrist, påløper det dagbøter. Det betyr at de må betale en sum hver dag, helt frem til de klarer å levere det vi har bedt om. Dette er gjerne satt til et beløp knyttet til hvor stor beløpet på kontrakten er i utgangspunktet, som regel 10 % av det totale beløpet. Men de dagbøtene kan være en dråpe i havet, sammenlignet med hvilke konsekvenser det har for oss som er hovedentreprenør og ansvarlig for den

daglige driften av prosjektet, samt at vi har en tidsfrist og forholde oss til. Dette er en av hovedutfordringene vi står ovenfor, at vi ikke får levert våre leveranser og oppdrag i tide på grunn av forsinkelser knyttet til våre underleverandører. Men som hovedentreprenør så er det en risiko som man må ta, for våre underleverandører står ikke overfor den samme risikoen som vi gjør overfor Statens vegvesen.

Vedlegg 4: Spørsmål nr. 161 til skriftlig besvarelse fra stortingsrepresentant Kirsti Leirtrø til samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen



**DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT**

Statsråden

Stortingets Presidentskap
Ekspedisjonskontoret
Stortinget
0026 OSLO

Deres ref

Vår ref

Dato

17/2063-

10. november 2017

Spørsmål nr. 161 til skriftlig besvarelse fra stortingsrepresentant Kirsti Leirtrø til samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen

Spørsmål:

"Jeg tillater meg å stille følgende spørsmål til skriftlig besvarelse til samferdselsministeren:

Hvorfor har Statens vegvesen valgt å utlyse anbudet på Beitstadsundbrua til land vi ikke har handelsavtale med, og hvor i statlig regelverk mener statsråden at dette er hjemlet?"

Svar:

Veiprosjektet representanten tar opp er en fylkesvei som ligger i Nord-Trøndelag. Det er Nord-Trøndelag fylkeskommune som er ansvarlig for anbudsprosessen for sine vegprosjekter. Statens vegvesen gjennomfører anbudsrunder på vegne av Nord-Trøndelag fylkeskommune som er veieier. Det er ikke naturlig for meg å spekulere i hvilke vurderinger som den lokale veieier har lagt til grunn i prosjektet, men jeg kan oppsummere kjente fakta i saken.

Den kinesiske entreprenøren Sichuan Road and Bridge Group ble tildelt kontrakten på fv 17 6. november, etter at Fylkesrådet i Nord-Trøndelag hadde avgitt en innstilling om å utestenge det kinesiske selskapet.

På bakgrunn av medieomtale av prosjektet har prosjektleder i Statens vegvesen i en artikkel på vegvesen.no opplyst om forarbeidet fra Vegvesenets side. Det fremkommer at "overordna gjensidige avtaler styrer hva og hvordan Statens vegvesen skal levere til sin oppdragsgiver Nord-Trøndelag fylkeskommune" og at dette følges opp "gjennom månedlige møter og hyppige samtaler."

Det kommer videre frem at «verken dagens Nord- eller Sør-Trøndelag fylkeskommune har begrensninger til deltakelse fra land Norge ikke har handelsavtale med i sine innkjøpsstrategier». I kontakten med fylkeskommunen i kontraktsprosessen påpeker prosjektleder at "Statens vegvesen fikk ingen signal om at denne anskaffelsesprosessen skulle håndteres på annen måte enn de andre."

Ved alle anbudsinnbydelser over EØS-terskelverdiene henvender Statens vegvesen seg både til et nasjonalt og et internasjonalt marked, og det er et mål å skape god konkurranse på offentlige anskaffelser. God konkurranse krever at etaten mottar flere tilbud. Det er på bakgrunn av dette ikke ønskelig å begrense konkurransen, ut over den begrensning som følger av at tilbyder må være kvalifisert.

I tillegg til kvalifikasjonskravene har vegvesenet innført en rekke andre krav for å sikre seriositet og konkurranse på like vilkår:

- Det stilles krav til lønns- og arbeidsvilkår for arbeider som utføres i Norge. Dette er krav som omfatter arbeidstid, lønn, herunder overtidstillegg, skift- og turnustillegg og ulempetillegg, samt dekning av utgifter til reise, kost og losji, i den grad slike bestemmelser følger av tariffavtale. Dette innebærer at arbeidere på vegvesenets anlegg i Norge skal ha norsk lønn.
- Det aksepteres maksimalt to ledd underentreprenører, og eventuell innleie av personell via bemanningsbyrå betraktes som ett ledd underentreprenør.
- Det kreves at entreprenøren er tilknyttet en lærlingordning og at lærlinger skal delta i utførelsen av kontraktarbeidet. Kravet kan oppfylles av entreprenøren eller en eller flere av hans underentreprenører.

Statens vegvesen er også i ferd med å ta i bruk den såkalte "karakterboka". Her skal evalueringer av kontraktssamarbeid systematiseres slik at de kan benyttes ved tildeling av nye kontrakter. Dette innebærer i praksis at seriøse aktører vil få en fordel i framtidige konkurranser, noe som bidrar til at kvalitet og seriositet "lønner seg".

Lov og forskrift for offentlige anskaffelser stiller oppdragsgivere fritt til å utestenge aktører med nasjonaliteter som ikke er omfattet av internasjonale avtaler. Med de krav som Statens vegvesen har innført i sine kontrakter mener jeg det ikke er behov for å begrense konkurransen for å sikre lik konkurranse og seriositet.

Jeg er opptatt av at vi skal bygge ut og vedlikehold vår infrastruktur, og at det skal bidra til å utvikle norsk næringsliv og skape arbeidsplasser. Erfaringene så langt tyder på at regjeringen lykkes i arbeidet. Under dagens regjering har norske aktører vunnet broparten av kontraktene innen veibygging. I årene 2014-16 vant norske entreprenører 91 pst.-av kontraktverdiene på veinettet, mot 78,3% i perioden 2011-13. Dette gjelder samtlige inngåtte kontrakter over 10 mill. kr. Tom. september i 2017 har norske entreprenører vunnet samtlige veikontrakter (men en av kontraktene er samarbeid mellom norsk og utenlandsk aktør) over 100 mill. kr. Norske entreprenører har vunnet 97,9 pst. av alle vegkontrakter over 10 mill. kr i 2017.

Dette skjer ikke fordi vi forskjellsbehandler entreprenørene, men fordi de norske er flinke og konkurransedyktige, det er bra. Vi legger til rette for at både små, mellomstore og store entreprenørvirksomheter skal kunne konkurrere om kontrakter på samferdselsområdet. Dette bidrar til at vi har et bredt spekter av entreprenørbedrifter her i landet. Det skal vi fortsette å jobbe for.

Med hilsen



Ketil Solvik-Olsen

Vedlegg 5: Risikomatrise Beitstadsundbrua

