

BCR3103-1 20V
Bacheloroppgave, vår 2020



(Bildet er hentet fra Zip.News sin hjemmeside)

**Best Value Procurement: Et friskt pust i offentlige
anskaffelser?**

Antall ord: 13583

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

Forord

Bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2020 ved Høyskolen Kristiania.

Vi er det første kullet som fullfører en bachelor i Innkjøpsledelse i Norge, noe vi vil takke Andreas Thon for, som engasjert pådriver for å opprette studiet.

Vi fattet stor interesse for anbudskonkurranser høsten 2019 gjennom faget «Kontraktsrett og anskaffelser». Til tross for et svært spennende fag som lærte oss mye av grunnsteinene i innkjøpsledelse, er det ikke til å stikke under en stol at å gjennomføre en anbudskonkurranse krever mye arbeid, ressurser og ikke minst tid. I eksamensinnspurten stilte vi oss stadig spørsmålet om det ikke fantes andre måter å gjennomføre en anbudskonkurranse på. Søket begynte og Best Value Procurement (BVP) dukket opp. Med stor entusiasme og nysgjerrighet ble dette temaet for bacheloroppgaven vår.

Å skrive en bacheloroppgave når det norske samfunnet stengte ned pga. Covid 19 har vært utfordrende. På hvert vårt soverom i hvert vårt kollektiv, uten verken pult eller privatrom, og kun kommunikasjon over Teams har vi klart å gjennomføre- vi har skrevet en bacheloroppgave.

Vi ønsker å takke Marius Langseth for veiledning gjennom denne utfordrende tiden å skrive bacheloroppgave på. Vi vil også takke alle informanter som tok seg tid til å bidra i vår oppgave til tross for hjemmekontor, og en annerledes og travel hverdag. Takk til venner og familie for oppmuntrende ord når vi følte oss låst. Men mest av alt, takk til alle våre medstudenter for de tre beste årene sammen. En mer åpen, hjelpsom og støttende gjeng skal man lete lenge etter. Vi klarte det!

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg prosjektstyrings- og anskaffelsesmetoden Best Value Procurement (BVP). Ideen om utformingen av metoden er basert på at man ønsket å finne en bedre måte å gjennomføre prosjekter på, da mange oppfatter den tradisjonelle anskaffelsesmetoden som ineffektiv. Grunnleggeren av BVP, Kashiwagi, mener at metoden bidrar til redusert prisfokus, bedre kvalitet, og en mer effektiv prosess.

BVP er ikke særlig utbredt i Norge enda, og det er lite informasjon å finne. BVP er i hovedsak utviklet i USA og Nederland. Metoden er i utgangspunktet ikke tilpasset norske forhold eller regelverk, slik som tradisjonelle anskaffelser er. Basert på dette ønsket vi å undersøke hvorvidt BVP er i tråd med grunnprinsippene i Lov om Offentlige Anskaffelser, hvilke fordeler som oppleves ved bruk av BVP, og hvorfor ikke flere velger å ta i bruk metoden? Vårt formål er ikke å konkludere med hvilken metode som er best, da dette vil avhenge av bransjen, type prosjekt og erfaring. Det vi ønsker er derimot å sette lys på en relativt ukjent metode som hevder å løse mange av dagens problemer i byggebransjen.

Teoretisk har oppgaven tatt utgangspunkt i boken *Best Value Procurement* av Professor Sicco Santema og Jeroen van de Rijt. Dette er en av få bøker som gir en innføring i metodikken til BVP. Vi har også tatt utgangspunkt i læreboken *Anskaffelsesrett i et nøtteskall* av Goller mfl. Ved bruk av kvalitative forskningsmetoder er det gjennomført dybdeintervju og surveyundersøkelser hvor formålet var å få frem informantenes opplevelse og erfaring med BVP-metoden. I tillegg er det gjennomført et dokumentstudie av anskaffelsesregelverket for å kunne foreta en vurdering av hvorvidt BVP er i tråd med grunnprinsippene.

Resultatet tyder på at BVP-metoden, til tross for mulige gråsoner, er i tråd med de grunnleggende prinsippene for offentlige anskaffelser. Samtidig gir konklusjonen inntrykk av at få bedrifter tar i bruk BVP på bakgrunn av lite kunnskap om temaet, samt få ferdigstilte prosjekter å referere til. Derimot genererer BVP en rekke fordeler for bedrifter som velger å etablere metoden; blant annet effektive og kostnadsbesparende anbudskonkurranser, større fokus på leverandørens kompetanse, og redusert konfliktnivå. Forhåpentligvis vil resultatet kunne brukes av bedrifter som vurderer å ta i bruk BVP, og at de ser på vår oppgave som en del av det beslutningsgrunnlaget.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	5
1.1 Bakgrunn for prosjektet	5
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Avgrensning	6
1.4 Oppgavens oppbygning.....	6
1.5 Sentrale begreper.....	7
2.0 Teori	7
2.1 Lov om offentlige anskaffelser	7
2.3 BVP	9
2.3.1 Forberedelsesfasen.....	10
2.3.2 Vurderingsfasen	12
2.3.3 Konkretiseringsfasen.....	14
2.3.4 Utførelsesfasen.....	15
3.0 Metode	15
3.2 Valg av metode.....	16
3.3 Utvalg.....	16
3.4 Pålitelighet, gyldighet og generalisering.....	17
3.5 Datainnsamling.....	19
3.5.1 Intervju	19
3.5.2 Transkribering	21
3.5.3 Kritikk av intervju	21
3.7 Etske hensyn.....	22
3.8 Dokumentstudie	23
3.9 Kvalitetssikring/kildenes relevans	24
4.0 Analyse	24
4.1 Er BVP i tråd med §4, grunnleggende prinsipper, i Lov om Offentlige anskaffelser?.....	24
4.1.1 Likebehandling.....	24
4.1.2 Etterprøvbarhet.....	27
4.1.3 Forutberegnelighet	27
4.1.4 Konkurransen	28
4.2 Hvilke fordeler oppleves ved bruk av BVP?	28
4.3 Hva er årsaken til at ikke flere tar i bruk BVP?	31
5.0 Konklusjon	34
6.0 Forslag til videre forskning	38
7.0 Litteraturliste	39
8.0 Vedlegg	41
Vedlegg 1: Intervjuguide informant 1.....	41
Vedlegg 2: Intervjuguide informant 2.....	47

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for prosjektet

I 2019 brukte Norge over 500 milliarder norske kroner på offentlige anskaffelser (Regjeringen). Ifølge næringsminister Torbjørn Røe Isaksen er dette «500 milliarder som må brukes bedre.» (Regjeringen). Den norske befolkningen støter på disse milliardene hver dag når vi for eksempel tar bussen, går på skolen, kjører bil, eller legges inn på sykehuset. Anskaffelsesregelverket i Norge skal bidra til å sikre at våre ressurser skal benyttes på riktig vis; det vil blant annet innebære god kvalitet, til riktig pris, innenfor satt tidsramme, og på en effektiv måte.

Vi leser ofte om offentlige prosjekter som drar mange år ut i tid, budsjettsprenkning på høyt nivå, ineffektivitet, unødvendig bruk av ressurser, mangel på kompetanse og stans pga. konflikt mellom oppdragsgiver og leverandører. Det er ikke uten grunn at Røe Isaksen også uttalte at: «Det er mange milliarder å hente på en bedre anskaffelsespolitikk... Vi må tenke smartere og være mer nyskapende. Derfor er innovative anskaffelser et viktig virkemiddel.» (Regjeringen).

Høsten 2019 hadde vi faget «Kontraktsrett og anskaffelser» hvor vi fikk en grundig innføring i tradisjonelle anskaffelser. Ofte diskuterte vi ineffektiviteten ved tradisjonelle anbudskonkurranser, og hvordan dette påvirker resten av prosjektet. Vi oppfattet anbudskonkurransene som treige, tunge å arbeide med og lite nyskapende. Vi opplevde relevante koblinger mellom anskaffelsesfaget og prosjektledelse, som vi gjennomførte høsten 2017. Ineffektiviteten i prosjekter kunne ofte linkes tilbake til gjennomføringen av anbudskonkurransen i form av uspesifiserte forventninger, dårlig samspill mellom nøkkelpersoner, pris som går på bekostning av kvalitet etc. Vi begynte derfor søket etter innovative anskaffelser og kom raskt over Best Value Procurement (BVP).

Det er mange lovord om BVP som metode, spesielt fra Difi. Vi ble derfor nysgjerrige på hva BVP egentlig var, og om det faktisk fungerte så godt som det fremsto på papiret. Ifølge Difi skal BVP kunne bidra til å redusere risiko og øke prestasjonene, så hvorfor tar ikke alle bedrifter i offentlig sektor i bruk metoden? (Difi).

1.2 Problemstilling

BVP er opprinnelig et utenlandsk produkt som nå begynner å vokse i Norge, men for å kunne foreta en anskaffelse i Norge må man følge Lov om Offentlige Anskaffelser. Det er nødvendig å sikre at offentlige ressurser anvendes på en god måte. Dermed vil det også være viktig at prosjektene gjennomføres så effektiv og med så god kvalitet som mulig. Pådrivere for BVP, for eksempel Difi, mener at BVP er en god metode for å sikre gode prosjekter. Til tross for positivt lovord om metoden, er det fortsatt få som benytter seg av den. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke følgende forskningsspørsmål i vår bacheloroppgave:

1. Er BVP i tråd med §4, grunnleggende prinsipper, i Lov om Offentlige Anskaffelser?
2. Hvilke fordeler oppleves ved bruk av BVP?
3. Hva er årsaken til at ikke flere tar i bruk BVP?

1.3 Avgrensning

Gjennom denne bacheloroppgaven vil vi diskutere anskaffelsesregelverket. Vi vil kun fokusere på offentlig sektor, derav lov om offentlige anskaffelser (LOA). LOA deles inn i tre deler avhengig av anskaffelsens verdi; del I, del II og del III. Det er også slik at BVP metoden fungerer best jo mer komplekse prosjektene er, og derfor er det naturlig at vi avgrenser oppgaven til og kun handle om EØS terskelverdi del III. Det vil si anskaffelser som er lik eller overstiger EØS-terskelverdi. For bygg- og anleggsbransjen er EØS-terskelverdi på 44 millioner ekskl.mva (Gollen m.l 2017, 45). Vår oppgave vil begrense seg til bygg og anleggsbransjen. Årsaken til dette er at de er den eneste bransjen som foreløpig har gjennomført slike prosjekter.

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven følger en klassisk struktur for bacheloroppgave, og er delt inn i ulike delkapitler.

I kapittel 1 blir bakgrunnen for prosjektet introdusert. En presentasjon av problemstillingen vil også finne sted, samt avgrensning for oppgaven og sentrale begreper.

I kapittel 2 blir den teoretiske bakgrunnen for oppgaven presentert. Det vil bli trukket frem teori og begreper som er relevant for vår oppgave.

Videre omhandler kapittel 3 metodedelen av oppgaven. Vi gjør grundige utredelser av våre metodiske valg og beskriver hvordan vi gjennomfører undersøkelsen.

I kapittel 4 blir analysen og våre funn diskutert opp mot valgt teori, som er med på å danne grunnlaget for en konklusjon.

Kapittel 5 og 6 består av en konklusjon, samt forslag til videre forskning.

Til slutt vil kapittel 7 inneholde vår litteraturliste, som etterfølges av diverse vedlegg i kapittel 8.

1.5 Sentrale begreper

- BVP – Best Value Procurement
- LOA – Lov om Offentlige Anskaffelser
- Difi – Direktoratet for Forvaltning og IKT
- Doffin – Database for Offentlige Innkjøp
- TED -Tender Electronic Daily
- Leverandør og tilbyder omtales om hverandre, og har samme betydning.
- Begreper som «Evalueringssteam» og «kjernegruppen» brukes om hverandre, men har samme betydning.

2.0 Teori

2.1 Lov om offentlige anskaffelser

Ifølge Regjeringen gjør offentlig sektor anskaffelser for 520 milliarder kroner hvert år (Regjeringen). Offentlige anskaffelser finansieres i stor grad av samfunnets ressurser, og det er dermed viktig at pengene utnyttes best mulig (Regjeringen). Vi har derfor en anskaffelseslov, også kalt LOA, som skal sikre at den beste leverandøren blir tildelt kontrakt slik at «...allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.» (Codax). Anskaffelsesloven har fire grunnprinsipper som skal sikre bruken av samfunnets ressurser; konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet og etterprøvbarehet.

Prinsippet om *konkurranse* handler om at det er viktig å skape konkurranse slik at man er sikker på at riktig leverandør involveres i prosjektet. For å oppnå konkurranse er det først og

fremst viktig at kontrakter ikke har ubegrenset varighet (Goller mfl. 2017, 51). Det kan hindre at leverandører med bedre pris, kvalitet eller andre kvalifikasjoner ikke får muligheten til å vise seg frem, noe som er særlig negativt i forhold til å beskytte samfunnets ressurser.

Fornyning av kontrakter og utlysning av anbudskonkurranser bidrar til et mer konkurransedyktig næringsliv (Codex). Derfor vil det også være et krav om et visst antall leverandører som må delta for å oppnå en konkurranse, minimum tre stykker. I tillegg må spesifikasjonene være av den art at flere har mulighet til å delta, noe som er tett linket til prinsippet om likebehandling (Goller mfl. 2017, 51).

Likebehandling vil si at alle leverandører skal behandles likt i en anbudskonkurranse, både før og under (Goller mfl. 2017, 50). Leverandører skal få lik informasjon før konkurransestart. Dette er for å unngå at én leverandør sitter på mer informasjon enn resterende deltakere, slik at de oppnår konkurransefordeler og vinner på feil grunnlag (Goller mfl. 2017,50).

Forutberegnelighet handler om at leverandører har krav på klarhet og struktur i informasjonen de mottar (Goller mfl. 2017, 51). Leverandører skal til enhver tid vite hvordan hvert steg i prosessen skal gjennomføres- det skal ikke oppstå overraskelser gjennom prosessen. Goller mfl. (2017, 51) forklarer at leverandørene også skal ha «tilstrekkelig grunnlag for å kunne ta stilling til om de skal delta i konkurransen og kunngjøringen må derfor inneholde tilstrekkelig informasjon om oppdragets karakter og omfang.» For at leverandørene skal vite om de bør delta i konkurransen eller ikke, må informasjonsskrivet/konkurransegrunnlaget tydelig forklare vektning av hver faktor og krav om «kvalifikasjon, utvelgelse og tildeling» (Goller mfl. 2017, 51).

Etterprøvnbarhet vil si å kunne etterprøve prosessen for å vurdere om den er gjennomført etter regelverket (Goller mfl. 2017 54). Dette krever kontroll over dokumentasjon fra oppdragsgiver og leverandørs side. Goller mfl. (2017, 54) forklarer at: «...konkurransegrunnlag, tilbud, referat fra møter i anskaffelsesprosessen, er sentral for å sikre reell etterprøvnbarhet.»

2.2 Tradisjonell anbudskonkurranse

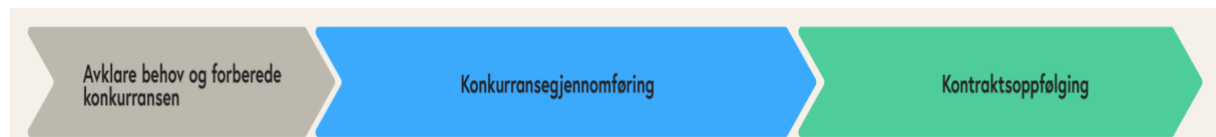
En tradisjonell anbudskonkurranse er den mest brukte og velkjente konkurranseformen. I første omgang må oppdragsgiver planlegge konkurransen og kartlegge behovet sitt, deretter må han utarbeide anskaffelsesdokumentene. Oppdragsgiver lyse ut konkurransen på Doffin

og/eller TED, avhengig av størrelsen på prosjektet. Det er viktig at oppdragsgiver og leverandør gjør en grundig jobb med utarbeidelsen av henholdsvis tilbudet og konkurransegrunnlaget (Goller mfl. 2017, 93). Dette kan anses som en forberedelsesfase.

Neste fase er konkurransegjennomføring. Her vil leverandører starte arbeidet med sitt tilbud, før de deretter leverer innen satte tidsfrister som er spesifisert i konkurransegrunnlaget. Tilbudet leverandørene leverer inn må inneholde en endelig beskrivelse av hvordan de skal levere prosjektet, fra start til slutt. Her må alt inkluderes da det ikke er noe rom for endringer etter tilbudet er levert (Goller mfl. 2017, 76). Disse tilbudene er ofte svært detaljerte og består av mange hundre sider. Etter at tilbudene har blitt levert vil oppdragsgiver evaluere tilbudene på grunnlag av tildelingskriteriene som er fastsatt i konkurransegrunnlaget. Før en kontrakt inngås skal oppdragsgiver gi de berørte leverandørene en skriftlig meddelelse av valget (Regjeringen). Inngåelse av kontrakt skal også registreres/kunngjøres på Doffin så snart avtalen er inngått, eller senest 30 dager etter (Regjeringen).

Siste fase i tradisjonelle anskaffelser omhandler gjennomføring av selve kontrakten. Her vil prosjektet settes i gang, bestillinger og leveranser vil foretas, og de økonomiske elementene slik som regnskap, fastsettes (Kommunett). Dette er en praktisk fase hvor man setter de siste detaljene før prosjektet går i gang.

Figur 1.0. Grafisk fremstilling av tradisjonell anskaffelsesmetode



(Kommunett)

2.3 BVP

BVP, også kalt prestasjonsinnkjøp, er en prosjektstyrings- og innkjøpsmetode (Difi). Dette er en annerledes måte å gjennomføre konkurranser og prosjekter på, fordi man snur om på de tradisjonelle rollene slik at leverandøren blir ekspert i prosjektet. Oppdragsgiver skal ikke detaljstyre hvordan prosjektet skal gjennomføres, men heller forklare hva de ønsker å oppnå ved prosjektet (Difi). BVP skal bidra til at den mest egnede leverandøren blir valgt (Difi). Hovedpoenget med BVP er å gjennomføre konkurranser og prosjekter mer effektivt. Man skal legge større fokus på kvalitet fremfor pris, i tillegg ønsker man å redusere risiko, og oppnå et

lavere konfliktnivå (Van de Rijt og Santema 2013, 8). Gjennomføring av BVP er en prosess som omfatter fire ulike faser; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen.

Figur 2.0 Grafisk fremstilling av BVP-prosessen



(Difi)

2.3.1 Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen er det viktig å sette en strategisk plan for prosjektet. Det vil være viktig for bedriften å tydeliggjøre hvorfor de velger å ta i bruk BVP, hva motivasjonen bak er og hva bedriften ønsker å oppnå ved bruk av BVP (Santema og van de Rijt 2013, 26).

Det holder ikke og kun ha én pådriver for BVP i en bedrift. For å kunne gjennomføre en BVP-konkurranse vil det være viktig å lære opp en gruppe som «eksperter» i bedriften. Det vil si at den ansvarlige i bedriften må velge ut en kjernegruppe, og deretter lære de opp i metodikken og gjennomføringen av BVP (Santema og van de Rijt 2013, 26). Kjernegruppen bør bestå av 4-8 personer, der de samarbeider tett med en prosjektgruppe som vil bidra til å implementere BVP i bedriften. En viktig faktor ved bruk av kjernegruppe og prosjektgruppe er stabilitet. Det er viktig at det ikke foregår store utskiftninger i gruppen. Santema og van de Rijt (2013, 27) presiserer at: «Hver gang et medlem av kjernegruppen blir byttet ut, må det læres på nytt, Dette er ikke så effektivt og krever mye av organisasjonen». Dette handler om å skape trygghet, erfaring og optimale læringseffekter ved bruken av BVP i bedriften.

Bedrifter som tar i bruk BVP må i forberedelsesfasen utarbeide en prosjektmålsetning: «Hva må (i store trekk) ha blitt realisert på slutten av prosjektet?» (Santema og van de Rijt 2013, 28). Oppdragsgiver skal kun informere om hva de ønsker å oppnå. Videre er det opp til ekspertene (leverandørene) å bestemme hvordan det skal gjennomføres (Santema og van de Rijt 2013, 28). Et annet nøkkelpunkt i BVP handler om vektlegging av kriterier. I tradisjonelle metoder er ofte prisen fokusert stort, og dermed vektlagt høyt i forhold til andre kriterier slik som kvalitet eller risiko. Dette kan få store konsekvenser for prosjektet.

Metodikken bak BVP viser at pris blir mindre vektlagt, og at kvalitet settes høyere. Santema og van de Rijt har foreslått, på generelt grunnlag, et slikt fordelingsgrunnlag:

Figur 3.0 Tildelingskriterier

Kriterier	Vekting
Pris	25%
Kvalitet: inneholder punktene under	Totalt 75%
- Prestasjonsbegrunnelse	- 15%
- Risiko	- 20%
- Tilleggsverdi	- 10%
- Intervjuer	- 30%

(Santema og van de Rijt 2013, 30)

I eksempelet over er intervjuer det elementet innunder kvalitet som er vektet høyest. Å gjennomføre intervjuer med nøkkelpersoner hos leverandørene vil kartlegge om leverandøren faktisk har forstått metodikken, noe som er en hovedfaktor for å lykkes i et slikt prosjekt (Santema og van de Rijt 2013, 30). Dette vil vi komme tilbake til i punkt 2.3.2.

I forberedelsesfasen er det viktig at bedriften utarbeider et styringsdokument som vil fungere som et informasjonsskriv til leverandørene. Styringsdokumentet skal inneholde informasjon om hva oppdragsgiver ønsker å oppnå, tidsplanen, vektleggingen oppdragsgiver har bestemt seg for, samt maksbeløpet for prosjektet. Maksbeløpet er en viktig faktor, og skiller seg ut fra tradisjonell metode hvor dette ofte blir holdt skjult og brukt som et trumfkort (Santema og van de Rijt 2013, 31). I den siste fasen av forberedelsesfasen holdes det et opplæringsmøte hvor interesserte leverandører får muligheten til å lære seg metodikken til BVP. Dette bidrar til at leverandørene selv kan foreta en vurdering om hvorvidt dette er et prosjekt de ønsker å delta

på. Van de Rijt og Santema (2013, 32) forklarer at dette møte kan anses som et naturlig filter da mange allerede her faller fra.

Forberedelsesfasen er en av de mest omfattende fasene ved bruk av BVP. Det setter rammeverket for resten av prosessen, og det er dermed viktig å jobbe aktivt med alle stegene i denne fasen. Det er nødvendig å gjennomføre en innføring i metodikken bak BVP, og deretter en generell opplæring om metoden for alle leverandørene. Santema og van de Rijt (2013, 33) presiserer at en slik opplæring bør omfatte ca en halv arbeidsdag. Det vil bli lagt fokus på de fire fasene i prosjektet, kulturen bak metodikken og en spørsmålsrunde hvor leverandørene får mulighet til å stille spørsmål (Santema og van de Rijt 2013, 33). Her er det viktig å påpeke at det er leverandørene som skal være ekspertene, og spørsmål om “hvordan” de skal gjennomføre ulike aktiviteter er ikke relevant.

2.3.2 Vurderingsfasen

Vurderingsfasen innebærer å innhente dokumentasjon fra leverandørene, og gjennomføre intervjuer av nøkkelpersoner (Santema og van de Rijt 2013, 35). Tilbudet leverandørene leverer inn til oppdragsgiver består av seks sider totalt, og er delt inn i tre dokumenter; prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering og tilleggsverdivurdering.

Prestasjonsbegrunnelsen skal være et dokument på 1 side hvor leverandøren skal bevise oppdragsgiver at de kan gjennomføre prosjektmålsetningene, og se prosjektet som en helhet. Leverandørene skal fremme ulike påstander om hvordan de skal oppnå de overordnede målene. Påstanden må deretter underbygges slik at det fremstår troverdig for oppdragsgiveren. Dette gjøres ved at påstanden må være målbar, nøyaktig, inneholde tall, prosent eller tid, og ha relevans for det valgte prosjektet (Santema og van de Rijt 2013, 36).

Risikovurderingen består av 2 sider hvor leverandøren skal identifisere risiko rundt og ved prosjektet. Risikovurderingen må inneholde en anerkjennelse av risikoene, hvorfor dette er viktig for prosjektet, måling av risikoen både før og etter tiltak, samt hvorfor tiltakene skal fungere, og hva planen er hvis de ikke fungerer. (Santema og van de Rijt 2013, 38). Å identifisere risiko er en avgjørende faktor fordi det handler om hvordan man klarer å beherske prosjektet. En risikovurdering vil bidra til å redusere både uforutsette og ukontrollerbare hendelser, men også de som kan kontrolleres (Santema og van de Rijt 2013, 38). Samtidig påpeker Santema og van de Rijt (2013, 38) at det i tillegg er en viktig beskyttelse for

leverandøren, ettersom visse risikofaktorer ikke kan påvirkes, slik at leverandøren ikke opplever ufortjent skyld.

Tilleggsverdivurderingen handler om alt det ekstra leverandøren kan tilby utenom oppdragsomfanget (Santema og van de Rijt 2013, 41). Det er viktig at de ekstra tjenestene har en sammenheng med prosjektmålsetningene, og at de i utgangpunktet ikke er en del av tilbudet. Samtidig er det viktig å påpeke at forslagene til leverandørene tilhører hver enkelt leverandør. Oppdragsgiver kan altså ikke ta i bruk tilleggsverdien til en leverandør, hvis de velger en annen til å gjennomføre oppdraget (Santema og van de Rijt 2013, 41). Prisen på tilleggsverdiene vurderes ofte opp mot hvilken verdi det bringer prosjektet totalt sett.

Tilbudene til leverandørene blir videre anonymisert før de vurderes av evalueringsteamet. Et viktig punkt her er at prisen holdes skjult ved vurderingen av dokumentene. Dette er fordi man ikke skal vurdere hvilke tilbud som vil passe best basert på prisen. BVP handler om at det er leverandøren som skal være eksperten, og dermed forklare hvordan de best vil løse prosjektet. Dermed vil den beste løsningen bli valgt, fremfor den “beste” prisen.

Dokumentene tildeles poeng først individuelt, før gruppen til slutt samles og gir en sluttpoengscore basert på felles diskusjoner (Santema og van de Rijt 2013, 47). Sluttpoengene viser dermed hvem som går videre til intervju og hvem som frafaller. Da vil også navn på leverandør og hvilket tilbud som tilhører hvem avsløres for gruppemedlemmene.

Det holder ikke bare å levere et godt tilbud for å vinne en BVP konkurranse. Leverandør må også vise at deres nøkkelpersoner vil kunne bidra til at prosjektet blir vellykket. Santema og van de Rijt (2013, 51) forklarer at: “De må kunne forutse hele prosjektet, de må kunne vise at de kan ta ansvar og de må kunne identifisere risikofaktorer. De må også bevise at de forstår hva som står i dokumentene sine (og støtte dette).” Hvorvidt dette stemmer eller ikke avsløres raskt gjennom et intervju. Intervjuet skal dreie seg om tilbudet, prosjektets helhet, og leverandørens kompetanse- ikke personlige faktorer tilknyttet nøkkelpersonen (Santema og van de Rijt 2013, 51). Intervjuene gjennomføres med én personen om gangen. Ett medlem av kjernegruppen gjennomfører intervjuet, i mens resten av gruppen observerer i bakgrunn. Intervjuet skal vare i maks 1 time per person (Santema og van de Rijt 2013, 53). Hver nøkkelperson gis en poengsum av kjernegruppen.

I siste del av vurderingsfasen vil kjernegruppen samle alle tilbud og deres poengsum, og det blir gjort en rangering av leverandørene (Santema og van de Rijt 2013, 58). På dette tidspunktet vil prisen til hver leverandør bli avslørt. Deretter tar gruppen frem fordelingsgrunnlaget de satte i forberedelsesfasen, figur 3.0, og vurderer hver leverandør opp mot denne tabellen. Dette vil gi svaret på hvilken leverandør som vinner (Santema og van de Rijt 2013, 58).

2.3.3 Konkretiseringsfasen

Dette er fasen hvor den valgte leverandøren vil få tid til å gå i dybden og planlegge prosjektet fra A til Å. Det vil være viktig å foreta en konkretisering av tilbudet til den valgte leverandøren da oppdragsgiver foreløpig kun har foretatt et valg basert på overordnet informasjon, og nøkkelpersonene rundt prosjektet. Konkretiseringsfasen bidrar til å identifisere om detaljene i tilbudet også er akseptabelt for oppdragsgiveren. Hvis oppdragsgiver og leverandør ikke oppnår overensstemmelse om detaljene, vil oppdragsgiver kunne avslå «den valgte leverandør», og nye intervjuer må gjennomføres. Et annet mål ved konkretiseringsfasen vil være å få et tydeligere bilde av hva forventningene til prosjektet er, og hvordan ansvarsfordelingen av risiko vil foregå. I tillegg er det hensiktsmessig å tydeliggjøre prestasjonsindikatorene og operasjonalisere målingen. Ved enighet om konkretiseringen, vil oppdragsgiver og leverandør signere kontrakt. Nå har den best egnede leverandøren blitt funnet og involvert i prosjektet.

Selve konkretiseringsfasen er perioden mellom valg av leverandør og underskrivelsen av kontrakten. Perioden varer som oftest 4-6 uker (Santema og van de Rijt 2013, 66). Det er viktig å få med seg at den valgte leverandøren ikke skal utføre noe "ekte arbeid" enda, siden det dreier seg om en arbeidsforberedelse (Santema og van de Rijt 2013, 66). I denne fasen er det viktig for oppdragsgiveren å holde seg til å kun stille spørsmål, ikke dirigere eller fortelle den valgte leverandøren hva de skal gjøre. Det er viktig at denne fasen varer så lenge som leverandøren anser nødvendig for å kunne tydeliggjøre planen sin, men lengden på konkretiseringsfasen skal likevel ikke sette realiseringen av prosjektmålsetningene i fare (Santema og van de Rijt 2013, 68). Den siste delen av konkretiseringsfasen er når et tildelingsmøte finner sted. Ved dette møte vil alle relevante parter som er involverte i prosjektet være til stede (Santema og van de Rijt 2013, 70). Her vil det presenteres et detaljert økonomisk sammendrag av prosjektet, en detaljert prosjektplan, en liste med alle antakelser,

samt en sjekklister for de forskjellige handlingene i prosjektet- og kontrakten vil deretter signeres.

2.3.4 Utførelsesfasen

Etter at konkretiseringsfasen er gjennomført, er grunnlaget for prosjekt lagt og utførelsesfasen kan endelig begynne (Santema og van de Rijt 2013, 74). Utførelsesfasen handler i stor grad om rapportering. Det blir gjennomført ukentlige rapporter som tar for seg hvilke risikofaktorer som forekom den uken. BVP-metoden dreier seg om å redusere avvik knyttet til tid og penger, og den ukentlige rapporten er et verktøy rettet mot å minimalisere og kontrollere disse avvikene (Santema og van de Rijt 2013, 74). Den ukentlige risikorapporten er ment for å gi oppdragsgiveren en oversikt over utviklingen av prosjektet. Det skal kun rapporteres om avvik som har oppstått på grunn av uforutsette risikofaktorer. Dersom det ikke har oppstått noen avvik, vil rapporten altså være tom.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil valg av metodisk tilnærming, design og datainnsamling bli presentert. Vi vil også gå gjennom forarbeid til intervjuguide og utvalg, samt forklare nærmere om vår metode er gyldig, pålitelig og generaliserbar. Det vil også diskuteres hvordan vi har forholdt oss til etiske prinsipper gjennom prosessen. Det er viktig å kunne skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode, når begge kan brukes for å svare på de aktuelle problemstillingene.

3.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode

I en kvalitativ forskning er man ofte tett på dem man "forsker på", enten de har meldt seg som informanter i en intervjuundersøkelse eller deltar i de situasjonene der det gjøres observasjon (Tjora 2018, 15). Man fokuserer i stor grad på forståelsen av et fenomen, og det å kunne stille spørsmål som "hva?", "hvorfor?" eller "hvordan?". Her ønsker man menneskers oppfatninger, meninger og følelser rundt dette fenomenet (Tjora 2018, 24). Under en kvalitativ undersøkelse har man ikke på forhånd bestemt seg for hvilken teori som skal tas i bruk. Observasjonene eller temaer som dukker opp under datainnsamlingen vil «føre oss til teorien». Kvalitative undersøkelser er tett linket til eksplorerende forskningsdesign som handler om å utforske noe man har lite kunnskap om fra før (Grips, Olsson og Silkoset 2018,49)

Kvantitativ forskning vil ofte ta utgangspunkt i en eller flere hypoteser som søkes bekreftet eller avkreftet, og at disse hypotesene som regel vil utledes fra tidligere forskning og teori (Tjora 2018, 32). Det vil være teorien som bestemmer hva som er interessant å undersøke, og man fokuserer på forklaring av noe fremfor forståelsen. Dataen som samles inn i kvantitativ metode er data som kan uttrykkes i mengdeenheter eller tall (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103). Kausalt og deskriptivt forskningsdesign kan knyttes til kvantitative undersøkelser. Dette vil si hvordan X påvirker Y, samt forklare hvorfor noe er som det er. (Grips, Olsson og Silkoset 2018, 50).

3.2 Valg av metode

I utgangspunktet kunne problemstillingen blitt besvarte gjennom både kvalitativ og kvantitative undersøkelser. Men fordi BVP fremstår som relativt ukjent har vi et sterkt ønske om å komme i tett kontakt med eksperter og mennesker som har kjennskap til metoden. Vi ønsker å høre om deres oppfatninger, meninger og opplevelser rundt tematikken. Derfor har vi valgt å gjennomføre et kvalitativt studie. Vi vil være avhengig av å stille disse «Hva?» og «Hvorfor?» spørsmålene fordi vi utforsker et nytt fenomen. Fordi tematikken er ukjent for oss er vi avhengig av å snakke med informanter og høre hva de forteller om BVP før vi kan vurdere hva slags teori som var relevant for vår oppgave. Problemstillingen endret seg gradvis jo mer informasjon vi mottok fra informantene, og deretter formet teorien seg.

Vi har ingen bakgrunn i bygg- og anleggsbransjen, og studerer på en såkalt «Markedshøyskole». Vi savnet informasjon om BVP som kunne forstås uten den tekniske bakgrunnen. Å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse om BVP gir oss dermed muligheten til å stille ekspertene spørsmål om det de tar for gitt at alle vet. Kanskje gir det andre lesere uten bygg-og anleggs bakgrunn en større forståelse for metoden. Dermed er det naturlig at undersøkelsen gjennomføres ved et eksplorerende kvalitativt design.

3.3 Utvalg

Ved rekruttering av informanter til prosjektet vårt brukte vi ulike metoder ut ifra hvilke deler av oppgaven vi ønsket informasjon til. Først og fremst trengte vi informasjon om BVP generelt; hvordan metoden gjennomføres, fordeler og ulemper med metoden osv. Dermed ønsket vi kontakt med personer som kunne gi oss utfyllende og meningsfulle svar. Fordi det

finnes lite informasjon om BVP ønsket vi spesielt å komme i kontakt med noen vi kunne anse som “ekspert” på metoden, men også personer som kun har kjennskap til BVP og kanskje deltatt helt eller delvis i en konkurranse eller et prosjekt. Vi satte derfor et krav om at informantene måtte ha kjennskap til BVP.

I første omgang skaffet vi oss en oversikt over alle pågående eller fullførte BVP konkurranser i Norge. Her tok vi i bruk snøballmetoden, hvor første informant tipset om flere personer som kunne være relevant og ballen begynte å rulle. Deretter sendte vi ut et informasjonsskriv om bacheloroppgaven vår til de instansene vi anså som mest relevant, bygg- og anleggsbransjen. Vi mottok svar fra tre stykker; en mann, som videre vil bli omtalt som informant 1, og to kvinner. Disse kvinnene jobbet i samme bedrift, og vi opplevde at de samkjørte svarene sine. Derfor vil disse bli omtalt som informant 2. Alle tre jobber i offentlige instanser og har bidratt i en BVP konkurranse. Mannen hadde mest erfaring med 10 BVP prosjekter på Cven. Kvinnene hadde derimot litt mindre erfaring, og kun vært med på deler av ett eller to prosjekter. Ideelt sett skulle vi ønske at vi fikk kontakt med enda flere personer med kompetanse om BVP. Dette var ikke så lett som vi håpet. Vi opplevde at flere ikke ville uttale seg enda om metoden enda, da de var for tidlig i prosessen til og kunne se noen virkninger. I tillegg førte Covid-19 situasjonen til at flere aktuelle intervjuer ikke kunne gjennomføres.

Vi opplever en balansegang mellom informantene. Den mannlige informant kan anses som en ekspert på tematikken. Han er utelukkende positiv til metoden, men samtidig er det viktig å påpeke at han arbeider i et selskap som i stor grad ønsker å spre ordet om bruken av BVP. De to kvinnelige informantene derimot, arbeider i en offentlig instans hvor BVP ikke er et selvsagt valg av metode. Det vil si at de ofte velger bort BVP til fordel for tradisjonell anbudskonkurranse, og motsatt. Vi mener at dette nøytraliserer synet på BVP og det ga oss et objektivt innblikk i bruken av metoden.

3.4 Pålitelighet, gyldighet og generalisering

Ifølge Tjora (2020, 231) omhandler *pålitelighet* “... intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet”. Det vil innenfor all type samfunnsforskning være en form for engasjement fra forskeren i det temaet det forskes på (Tjora 2020, 235). Det er viktig at personlig engasjement ikke går på bekostning av oppgavens pålitelighet i form av forhåndsdømming. Med tanke på at vårt engasjement for BVP handlet om nysgjerrighet for hva dette egentlig var, har ikke det påvirket vår datainnsamling. Vi hadde lite kunnskap om

metoden fra før, og stilte derfor med åpent sinn ved intervju. For å sikre pålitelighet er det viktig at informantenes stemme synliggjøres. Dette er sikret gjennom bruk av sitater fra intervju og surveyundersøkelsen. Gjennom oppgaven har det også blitt redegjort for hvordan informantene ble valgt ut, og at vi ikke hadde noen relasjon til dem fra før. Tjora (2020, 238) forklarer at det også i kvalitative studier vil gå an å stille spørsmål til etterprøvbarehet; “Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?”. For vår oppgave kan man ikke si et klart ja på dette da vi kun har snakket med tre informanter. Det finnes flere i bransjen som vil kunne ha andre erfaringer enn hva våre tre informanter om. Men vi vil ikke anse påliteligheten som svekket av den grunn, da vi opplever sammenfall med tidligere oppgaver skrevet om BVP.

Gyldighet vil si hvor gyldige resultatene våre anses å være, og hvorvidt svarene vi finner kan relateres til virkeligheten eller ikke (Tjora 2020, 232). Her må man stille seg spørsmålet om vi faktisk har fått svar på det vi spurte om. Gyldighet deles inn i to hovedkategorier; kommunikativ gyldighet og pragmatisk gyldighet. I denne oppgaven vil kommunikativ gyldighet være sentralt da vi omtaler aktuelle teorier og tidligere forskning som er gjort av BVP (Tjora 2020, 234). Gyldigheten i vår data anser vi som god. Vi opplever at dataen vi har samlet inn samsvarer med det vi ønsket svar på gjennom vår problemstilling. Særlig gjennom dybdeintervjuet som ble gjennomført. Her var det enklere å luke unna uklarerheter, stille oppfølgings spørsmål og få et klarere bilde av hva som faktisk ble svart på. Samtidig kan man stille spørsmål om gyldigheten av dataen som er knyttet til surveyundersøkelsen som måtte gjennomføres istedenfor dybdeintervju, pga. Covid 19 situasjonen; Har vi forstått hverandre riktig gjennom skriftlig kommunikasjon? Det vil være vanskeligere å sikre riktig kontekst og forståelse av svarene gjennom en slik datainnsamlingsmetode. Til tross for dette opplever vi også her, som nevnt ved pålitelighet, at våre funn samsvarer med hva tidligere forskning på BVP også har vist, og vi anser derfor vår data som gyldig.

Generalisering er, sammen med pålitelighet og gyldighet, en indikator på kvalitet innen kvalitativ forskning. Tjora (2020, 231) forklarer at “generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt”. Vi kan skille mellom tre ulike former for generalisering: Naturalistisk-, moderat- og konseptuell generalisering. Til vår oppgave er konseptuell generalisering mest relevant. *Konseptuell generalisering* er ute etter å trekke fram resultater knyttet til teori som kan ha relevans i andre tilfeller enn det som er studert, og det er den formen for generalisering vi har valgt å gå ut ifra (Tjora 2020, 239). Vi

anså denne formen som mest relevant for vår oppgave fordi forskningen vår er med på å gi innsikt i fenomenet BVP. Resultatet er ikke bare spesifikt knyttet til vår oppgave, men kan i tillegg ha gyldighet for videre forskning og kan kobles til andre caser. For å sikre relevans som strekker seg lengre enn den dataen som er brukt i oppgaven, har vi benyttet teorier som bygger opp under en større generaliserbarhet enn til kun vår egen oppgave (Tjora 2020, 246).

3.5 Datainnsamling

Når man gjennomfører kvalitativ forskning finnes det flere metoder for å innhente data. Valg av innsamlingsmetode avhenger av forskningsspørsmålet og formålet med studiet. Vi kan enten gjennomføre observasjonsstudier, intervjuer eller et dokumentstudie.

Observasjonsstudier vil ikke være relevant i denne sammenheng da vi ønsker å komme i tett dialog med informantene våre for å lære mest mulig. Derimot vil intervjuer være viktig for å kunne svare på våre forskningsspørsmål. Vi vil også foreta et dokumentstudie da vi er avhengig av å analysere et lovverk for å belyse vår problemstilling. Dokumentene vil anses som tilleggsdata til intervjuene.

3.5.1 Intervju

Intervjuer kan gjennomføres enten ved dybdeintervjuer, fokusgrupper eller fokusert intervju. Flere av informantene snakker om erfaringer med egne ledere, kjente offentlige prosjekter som omhandler flere samarbeidspartnere og kritikk/eventuelt ros av prosjektgruppen. Vi bestemte oss for å gjennomføre anonyme intervjuer- og dermed var dybdeintervjuer et naturlig valg fremfor fokusgrupper. Vi var også avhengig av å grave i dybden når det gjaldt tematikken, og dermed ville ikke et fokusert intervju egne seg like godt som et dybdeintervju.

Målet med dybdeintervjuer er å skape en fri og avslappet samtale slik at man kan innhente mest mulig informasjon om et avgrenset området. Det å gjennomføre et dybdeintervju gir muligheten til å komme inn på temaer som ikke var planlagt, og dermed erfare informasjon man ellers ikke ville visst, og som plutselig vil ha relevans for undersøkelsen (Tjora 2018, 114). Tjora (2018, 114) forklarer at dybdeintervjuer bidrar til å: «...utforske nyansene i opplevelser og erfaringer...»

For å lykkes med et dybdeintervju må det oppstå tillit mellom forsker og informant tidlig i prosessen. Det er altså viktig å skape et trygt miljø for informanten. For å kunne oppnå en avslappet stemning vil det være naturlig å gjennomføre dybdeintervjuene på steder der informanten føler seg trygg og fri til å snakke åpent om temaet. Dette er gjerne på

informantens arbeidsplass siden spørsmålene som stilles er knyttet til informantens arbeid. Her vil de for eksempel også ha tilgang på informasjon om prosjekter eller eksempler som kan være relevant for studiet.

På bakgrunn av Covid-19 situasjonen som utspiller seg når denne oppgaven blir skrevet har det ikke vært mulig å gjennomføre dybdeintervjuene som planlagt. For å skape en avslappet atmosfære, oppnå tillit mellom forsker og informant, og kunne observere kroppsspråket til informanten, skulle vi gjerne gjennomført intervjuet ansikt til ansikt. I stedet ble dybdeintervjuet av informant 1 gjennomført over Teams. Intervjuobjekt mottok informasjon over mail om hva intervjuet ville handle om. I tillegg hadde vi utarbeidet en intervjuguide, se vedlegg 1. Intervjuguiden åpnet først opp med innledningsspørsmål for å få samtalen i gang og trykke informanten. Etter ca. 5 minutter opplevde vi en god tone og en ivrighet fra informantens side om å komme i gang. Når vi var i gang med hovedspørsmålene opplevde vi at informanten pratet fritt, og kom selv inn på flere av spørsmålene vi hadde satt opp i intervjuguiden gjennom fri tale. Digresjoner oppsto gjennom intervjuet, men vi opplevde informasjonen som relevant og fant det naturlig å la informanten fortsette. Ved en anledning ledet vi informanten tilbake til rett spor med bruk av stikkordene vi hadde under hovedspørsmålene. Avslutningsvis åpnet vi for om det var noe mer informanten ønsket å fortelle, samt om personen hadde tips til andre vi eventuelt burde snakke med. Intervjuet varte i 1 time.

Intervjuene med informant 2 måtte gjennomføres via mail ved at vi sendte en liste med åpne spørsmål om BVP. Dette blir en slags kvalitativ survey. Årsaken til dette var pga. situasjonen vi befant oss i med hjemmekontor, og at informantene ikke fant det passende med videointervju på dette tidspunktet. Vi ba informanten om å svare så utfyllende og detaljert som de kunne på spørsmålene, samtidig som vi åpnet for en «annet» kategori som ga informanten muligheten til å fortelle fritt om temaer eller problemstillinger vi ikke nevnte i spørsmålene. Informant 1 og 2 hadde ulik kunnskap om BVP, noe som ga et godt spekter i svarene vi mottok. Informant 1 var svært positive til metoden, mens informant 2, som kun hadde vært borti BVP et visst antall ganger, ga i større grad balansert informasjon; både fordeler og ulemper ved metoden. Spørsmålene i den kvalitative surveyen ble utarbeidet etter intervjuguiden vi brukte i Teams-intervjuet med informant 1, slik at vi berørte den samme tematikken. Vi ga tydelig signal til informantene på forhånd om at vi ønsket å lære og høre om deres kunnskap- det var de som var ekspertene i denne situasjonen og all informasjon ville

bli tatt godt imot. Dette var vår måte å trygge informantene på til tross for at vi ikke så hverandre ansikt-til-ansikt.

3.5.2 Transkribering

Ved gjennomføring av dybdeintervju delte vi inn rollene; én skulle gjennomføre selve intervjuprosessen, og de to andre skulle transkribere intervjuet hver for seg underveis i samtalen. Vi valgte å transkribere det vi anså som relevant for vår oppgave. De delene vi anså som viktig ble transkribert så detaljert som mulig slik at vi var sikre på at vi fikk med oss all informasjon i disse delene av samtalen, samt hvilke kontekst alt ble sagt i. Samtidig er det begrenset hvor detaljert det går an å være når man skriver samtidig som samtalen pågår. At to stykker gjorde hver sin transkribering bidro til at vi kunne kvalitetssikre at det viktigste kom med fra intervjuet. Fordi vi gjennomførte intervjuet over Teams oppsto det situasjoner hvor bilde og lyd frøs hos enten én av deltagerne eller alle. Dette ga dermed hull i transkriberingen, men ved at to stykker gjennomførte hver sin transkribering kunne vi sammenligne og eventuelt fylle inn tomme ord/setninger i de viktige delene.

3.5.3 Kritikk av intervju

Ideelt sett skulle vi svært gjerne ha gjennomført dybdeintervjuene på informantenes arbeidsplass. Det ville også vært optimalt å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Å intervju en person over Teams er et godt alternativ, men det vil også kunne påvirke svarene fra informanten. I første omgang opplevde vi selv en redusert profesjonalitet rundt intervjusituasjonen. Vi i bachelorgruppen satt i hvert vårt kollektiv med ulik størrelse, og ulik tilgang på gode arbeidsflater. Vi opplevde også at informanten ble usikker innledningsvis med tanke på at vi på et vis entret hjemmet hans via Teams, i en situasjon som egentlig skulle være arbeidsrelatert. Dermed følte vi at tryggheten vi ønsket å etablere tidlig ikke var like enkel å skape.

I tillegg opplevde vi at hjemmekontorsituasjonen gjorde at informanten ikke hadde tilgang på alle eksempler personen ønsket å vise oss for å underbygge det aktuelle temaet. Det er mulig dette hadde vært relevant informasjon vi hadde fått tak i ved en vanlig intervjusituasjon. Når et intervju foregår over internett er det en sjanse for at teknologien henger seg opp, som nevnt var dette noe vi fikk erfare. Lyden og bildet frøs opptil flere ganger, noe som påvirket flyten i

samtalen. I tillegg skapte det hull i transkriberingen som gjør at vi kan ha mistet relevant informasjon.

Surveyen vi sendte ut skulle også gjerne ha blitt gjennomført som et dybdeintervju. Til tross for at vi prøvde å ha så åpne spørsmål som mulig for å oppnå en friere forklaring, er det begrenset hvor mye informanten orker og skrive for å besvare et spørsmål. Det kan ha oppstått uklarheter ved spørsmål som ble stilt, eller konteksten de ble stilt i. Ved en slik survey vil det ikke være muligheter til å stille oppklarende spørsmål som i et normalt intervju. I tillegg blir informanten mer fokusert på å besvare det aktuelle spørsmålet. Svarene fremsto veldig presise og snevre, og vi oppnår ikke noe form for digresjon på samme måte som i Teams intervjuet. Digresjonene opplever vi som svært relevant da dette er informasjon og tematikk vi mest sannsynlig ikke ville tenkt på selv, og som vil kunne bidra stort i en slik oppgave. I utgangspunktet ville vi ha hatt ca. en times intervju med disse informantene, noe som ville gitt oss tilgang på større mengde informasjon enn hva surveyen gjorde. I tillegg oppnår vi ikke tillit mellom oss og informanten på samme måte som ved en ansikt til ansikt kommunikasjon. I utgangspunktet har vi ingen formening om personen som besvarer spørsmålene, og denne personen har ingen inntrykk av oss som «forskere». Dette kan påvirke svarene til informanten ved at personen for eksempel holder igjen viktig informasjon som ville vært enklere å fortelle i en fortrolig samtale.

Vi innser også i etterkant at et lydopptak av Teams-intervjuet ville vært en fordel da vi på forhånd ikke visste nøyaktig hvilken retning oppgaven vår ville ta. Vi kunne altså ikke vite at delene av samtalen vi anså som viktig, og derfor transkriberte, faktisk var relevante for oppgaven. Samtidig opplever vi at resultatet ble bra, men vi vet ikke helt sikkert om vi har gått glipp av viktige sitater som ville vært relevant for dagens problemstilling.

3.7 Etiske hensyn

I følge Tjora (2020,175) er forskningsetikken i forbindelse med gjennomføringen av dybdeintervju knyttet til kravet om anonymisering, transparens og at informanten ikke skal komme til skade under intervjuprosessen. Det er altså viktig å være klar over muligheten for ubehag overfor informanten ved for eksempel at følsomme temaer bringes opp som informanten ikke var forberedt på. Det er i slike situasjoner viktig å informere om at informanten når som helst kan avslutte intervjuet, samt trekke seg fra undersøkelsen selv etter

at intervjuet er gjennomført, eller eventuelt be om at deler av intervjuet ikke blir brukt i forskningen (Tjora 2020, 176). Det er i tillegg viktig å skape tillit mellom intervjueren og informanten i situasjoner der sensitiv informasjon kan framkomme (Tjora 2020, 176).

Det skal være mulig å garantere anonymitet til alle deltakere som deltar i et forskningsprosjekt (Tjora 2020, 177).

I dybdeintervjuet og surveyundersøkelsen som ble gjennomført for denne oppgaven gjorde vi informantene klar over hvilke rettigheter de hadde knyttet til anonymisering tidlig i prosessen. Det ble gitt tydelig beskjed om at vi også skulle slette alle eposter fra informantene etter levert oppgave. I dette tilfellet ønsket informantene å være anonyme i selve oppgaven, fordi de ikke ønsket å snakke for «hele bransjen». Samtidig ble det ikke diskutert sensitive temaer med våre informanter, da intervjuet ellers fremsto som en «innføring» i metoden og bransjen. Vi fortalte likevel at vedkommende når som helst kunne avslutte intervjuet eller unngå å svare på spørsmål som ikke virket relevant eller spørsmål som vedkommende ikke ønsket å svare på. I tillegg ga vi informanten mulighet til å lese gjennom hele transkriptet eller deler av det som vi kom til å bruke i vår analyse, slik at de kunne føle seg trygge på at bidraget fremstilles på riktig måte og at informanten selv kunne sjekke at ingen detaljer i analysen gjorde dem gjenkjennelige for en leser. Dette gjorde vi fordi vi tenkte at informanten selv var beste egnet til å beskytte sin anonymitet.

3.8 Dokumentstudie

Et dokumentstudie vil si å ta i bruk dokumenter, som opprinnelig ikke er laget for forskning, som datamaterialet i et forskningsprosjekt. Dokumentene kan enten brukes som tilleggsdata til annen empiri, eller man kan gjennomføre rene dokumentstudier hvor datamaterialet kun består av disse dokumentene (Tjora 2020, 183). Tjora skiller mellom casespesifikke dokumenter, som vil si dokumenter som tilhører for eksempel en bedrift, og generelle dokumenter slik som lovverk eller politiske dokumenter (Tjora 2020, 183).

I denne bacheloroppgaven har vi brukt lovverket om offentlige anskaffelser som tilleggsdata ved siden av intervjuer. Dette ble gjort for å få større innblikk i hva som egentlig er lov og ikke ved gjennomføring av en konkurranse. Ved å ta i bruk LOA som tilleggsdokumentasjon fikk vi en tydelig og objektiv innføring i regelverket som ga oss relevant informasjon til å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Informantene ga oss derimot innblikk i egne

erfaringer ved bruk av lovverket, samt forståelsen av lovverket. Vi opplevde stor fordel i å studere lovverket på forhånd.

3.9 Kvalitetssikring/kildenes relevans

Ved søket etter kilder og teori om BVP fant vi raskt ut av at det er lite informasjon å hente fra Norge. Teorien som har blitt lagt til grunn er teori utarbeidet av Jeroen van de Rijt og Professor Sicco Santema, senere oversatt til norsk av Solimammi. Van de Rijt og Santema lever av å fremme bruken av BVP. Det gjør at kilden som er grunnsteinen i teorikapittelet ikke er så objektivt som man skulle ønsket.

I tillegg har Difi utarbeidet en god del kilder om BVP. Difi har også et stort ønske om å fremme BVP i Norge, men samtidig er Difi et statlig direktorat og dermed fremsto informasjonen mer objektiv. Kildene fra både Van de Rijt og Difi har stor relevans for oppgaven, og for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Vi opplever en jevn balanse mellom disse kildene.

4.0 Analyse

4.1 Er BVP i tråd med §4, grunnleggende prinsipper, i Lov om Offentlige anskaffelser?

Vi har, som nevnt tidligere, gjennomført et dokumentstudie av anskaffelsesregelverket hvor vi har vurdert hvorvidt BVP følger de grunnleggende prinsippene i Lov om Offentlige Anskaffelser. Fordi BVP-metoden er innhentet fra utlandet vil ikke metoden være tilpasset norske anskaffelsesregler på lik linje som den tradisjonelle metoden. Det vil derfor være viktig at bedrifter som tar i bruk BVP, også klarer å foreta endringer som gjør de sikre på at regelverket følges.

4.1.1 Likebehandling

En avgjørende faktor i gjennomføringen av BVP er intervjusituasjonen som gjennomføres i vurderingsfasen. På generelt grunnlag skal intervju i vurderingsfasen sikre at nøkkelpersoner har god forståelse av tilbudet som er levert inn, og de skal vise at de har kompetanse nok til å gjennomføre prosjektet på en vellykket måte, og på de premissene og retningslinjene som er satt. I anskaffelsesloven §23-6 punkt 3 står det at det ikke er lov med forhandlinger ved

gjennomføring av åpen og begrenset anbudskonkurranse. Det er ikke lov til å benytte intervjuet til å gjennomføre endringer i tilbudet som er levert, verken i form av endring i pris, tidligere ferdigdato eller at partene sammen kommer frem til løsninger. Årsaken til dette er for å sikre at det er likebehandling mellom leverandørene. Dette betyr imidlertid ikke at oppdragsgiver og leverandører ikke kan prate sammen eller ha noe form for kontakt fra innlevert tilbud til kontraktsignering. I henhold til §23-5 punkt 1 oppgis det at oppdragsgiver har lov til å be leverandør om å: «... ettersende, supplere, avklare eller utfylle mottatte opplysninger og dokumentasjon innen en kort tilleggsfrist dersom opplysningene eller dokumentasjonen synes å inneholde feil eller uklarheter eller dersom bestemte opplysninger eller dokumenter mangler». Punkt 2 i §23-5 oppgir derimot at dette ikke skal føre til at selve tilbudet forbedres.

Det vil si at oppdragsgiver har lov til å gjennomføre intervjuer i henhold til anskaffelsesregelverket, men kun så lenge de ikke diskuterer eller forhandler om detaljer eller faktor som kan gi leverandøren en konkurransefordel fremfor de andre leverandørene da dette vil være brudd på likebehandlingsprinsippet. I teorien opplyser Van de Rijt og Santema at de i Nederland foretar intervjuer for å sjekke om nøkkelpersoner har forståelse for risikofaktorene som har blitt presentert i tilbudet, at de forstår tilbudet de selv har levert og at de er enig i presentasjonen de har foretatt. Det vil si at de lar nøkkelpersoner utdype tilbudene som er levert inn. At et intervjuobjekt skal snakke fritt om detaljer rundt et tilbud er ikke ulovlig, men det kan fort oppstå gråsoner. Det er kort vei fra og kun fortelle om elementer som står i tilbudet, til og plutselig slenge på ekstra informasjon for å oppnå bedre resultater i intervjuet. Intervjuobjektet kan for eksempel være stresset å si: «Dette kan jeg klare raskere», eller små kommentarer som «det kan være vi får denne prisen ned til...» i håp om å vinne konkurransen. Dette kan være bevisst eller ubevisst, og vil avhenge av formuleringer, men det vil fortsatt være i strid med forhandlingsforbudet og likebehandlingsprinsippet. Informant 1 opplyser at de er kjent med problematikken rundt intervjuenes innhold, og at det er fort gjort å krysse en grense. De har derfor valgt og kun fokusere på kvalifikasjoner ved nøkkelpersoner, tidligere erfaringer og referanser, samsillet mellom nøkkelpersonene, samt om de klarer å se for seg helheten fra start til slutt. Tilbudets innhold er ikke av relevans på lik linje som Van de Rijt og Santema foreslår i sin gjennomføring av intervju. Årsaken til dette er at de opplever det som en mer riktig og tryggere måte å gjennomføre intervjuene på sett i forhold til anskaffelsesregelverket vi har i Norge.

Vi stilte også spørsmål ved om likebehandlingsprinsippet ble opprettholdt når hver leverandør fikk ulike spørsmål i intervjuene. Hvordan ville de da klare å sammenligne for å foreta best mulig vurdering av leverandørene, og er det rettferdig? Informant 1 forklarte at likebehandlingsprinsippet følges i den forstand at oppdragsgiver tilpasser intervjuene til hver leverandøren slik at de har muligheten til å oppnå høyest mulig score. De ønsker å spille leverandørene gode i intervjuene, og sikre at enhver leverandør skal ha muligheten til å sanke inn så mange poeng som mulig. Dette henger sammen med at tilbudene som leveres inn under BVP er svært forskjellig, og det vil derfor ikke være mulig å stille de samme spørsmålene til hvert intervju. Informant 1 utdyper dette med at et spørsmål kan virke positivt for det ene tilbudet, men negativt for det andre- og at det ikke ville vært rettferdig overfor leverandørene. Tradisjonelle tilbud varierer ofte mest på pris, mens resterende informasjon slik som hvordan bygge en vei, fremstår nokså likt da det finnes maler og retningslinjer på dette. BVP tilbudene vil variere i større grad i form av ulike risikofaktorer og ulike veivalg for å oppnå de overordnede målene.

Neste steg etter intervjuer er konkretiseringsfasen. I konkretiseringsfasen skal den valgte leverandøren og oppdragsgiver detaljere og utdype tilbudet sammen. De skal legge planen for hvordan det kan gjennomføres. Dette foregår etter at én av leverandørene er valgt, men før kontraktsignering. Det innebærer at forhandlingsforbudet også gjelder her. Det kan være vanskelig å utdype et tilbud, og bli enige om elementer for hvordan prosjektet skal utarte seg uten å forhandle seg imellom. Oppdragsgiver og leverandør har lov til å gjøre endringer som er ubetydelige for konkurransen, men i en slik situasjon vil det være fort gjort og glippe også her. Det er flere uker hvor leverandør og oppdragsgiver møtes for utdypning av tilbudet, hvor kun deres parter er tilstede. I denne fasen utvikler nok leverandøren og oppdragsgiver gode samarbeidsforhold, og grensen mellom betydelige og ubetydelige endringer er smal. Det gjør at ved gjennomføring av BVP-konkurranse må begge parter være svært påpasselige på hvordan de gjennomfører diskusjoner gjennom konkretiseringsfasen. Det stilles også spørsmålstegn ved at kun én leverandør får muligheten til å utdype tilbudet sitt på denne måten, og om det skaper forskjeller da kontrakten enda ikke er signert. Samtidig har de «tapende leverandørene» blitt avslått på grunnlag av vektleggingskriteriene, og derfor avslått på riktig grunnlag. De ville dermed i utgangspunktet ikke nådd så langt som konkretiseringsfasen uansett.

4.1.2 Etterprøvbarhet

Konkretiseringsfasen, som nevnt ovenfor, kan lovlig gjennomføres etter boka. Men man må som nevnt være påpasselige på at man følger loven om forhandlingsforbud og prinsippet om likebehandling. Noe som bidrar til å sikre at dette gjøres i tråd med regelverket er etterprøvbarhet. Vi opplever at BVP i stor grad handler om kontroll og rapporteringer. Dette gjøres for å redusere konflikter underveis, for å ha kontroll på risikofaktorene, og for å sikre at man arbeider så effektivt som mulig, noe som kan kontrolleres i etterkant og eventuelt forbedres til neste prosjekt. Dette gjør at etterprøvbarhet allerede er godt implementert i selve metodikken til BVP. At man gjennom BVP sikrer seg gode rutiner sett i forhold til etterprøvbarhet, vil bidra til at bedrifter i større grad vil klare å holde seg innenfor regelverket ved gjennomføring av intervjuene og konkretiseringsfasen, som nevnt over. Ved bruk av lydopptak og notater av intervjuer, samt en jury som objektivt følger intervjuet, vil dette kunne gi god innsikt i hva som har blitt omtalt i intervjuet. Møtereferater og lydopptak vil også enkelt kunne sikre etterprøvbarhet i konkretiseringsfasen.

4.1.3 Forutberegnelighet

På lik linje som ved andre anbudskonkurranser er det pålagt å utarbeide et konkurransegrunnlag som gir leverandørene informasjon om prosjektet før de leverer inn tilbud. Konkurransegrunnlag er med på å skape forutberegnelighet for leverandører slik at de er forberedt på hva slags prosjekt de eventuelt står overfor, hva som forventes av de og hvilke krav som stilles til visse frister. Med tanke på at BVP er en nokså ny metode å ta i bruk i Norge, er det ekstra viktig med forutberegnelighet for deltakerne, slik at de ikke opplever overraskelser i løpet av prosessen. De skal være godt forberedt på hva som møter dem. I forberedelsesfasen av BVP gjennomføres det et orienteringsmøte hvor det undervises i metodikken. Dette bidrar til å opparbeide kunnskap og kompetanse om BVP slik at leverandøren selv vil kunne klare å foreta en vurdering om hvorvidt de har muligheten til å delta i et slikt prosjekt eller ikke. At oppdragsgiver gir leverandører innføring i metodikken bidrar til forutberegnelighet for leverandørene. I tillegg opplever vi at BVP-metoden bidrar til forutberegnelighet ved bruk av maler på alle dokumenter. Det er ingen uklarheter for leverandør hva dokumentene skal inneholde. Hver fasen har også en stegvis forklaring, som skal gi leverandører et godt innblikk i hva som forventes av både de og oppdragsgiver i hver del av konkurransen. Dette bidrar til retningslinjer for hvordan prosessen skal gjennomføres.

4.1.4 Konkurransen

Anbudskonkurranser som gjennomføres ved bruk av BVP må også følge konkurranseprinsippet. Vi var nysgjerrige på om oppdragsgiver som velger BVP opplever at det er få leverandører som sender inn tilbud på bakgrunn av lite kunnskap om metoden. Dette ville i så fall kunne skape lite konkurranse om prosjektene. Informasjonen vi har mottatt er at dette aldri har vært et problem da leverandører er villig til å lære, og er nysgjerrige på en ny metode. BVP-konkurranser opererer helt likt som andre anbudskonkurranser når det gjelder antall leverandører, fornying av kontrakter og lengde på kontrakter. Det ble også nevnt at konkurranseprinsippet handler om at krav og retningslinjer skal være av den art at flere har muligheten til å delta. Dette ivaretas for eksempel ved hjelp av informasjonsmøter om BVP slik at alle leverandørene har muligheten til å lære om konkurranseformen. Dette gir alle leverandører uten BVP-erfaring muligheten til å kunne konkurrere mot leverandører med BVP-erfaring. I tillegg opplever vi at BVP skaper mye konkurranse i den forstand at metoden legger vekk prisfokuset som lenge har dominert. Det kan bidra til at flere leverandører deltar i konkurranser da de vet at konkurranser kan vinnes på andre grunnlag enn best pris. Det gir leverandørene muligheten til å vise hva de er gode på.

4.2 Hvilke fordeler oppleves ved bruk av BVP?

Gjennom vår forskning på BVP har vi sett både fordeler og ulemper ved å ta i bruk den nye anskaffelsesmetoden, kontra å fortsette å gjennomføre anbudskonkurranser etter den tradisjonelle metoden. Vår analyse har imidlertid vist, gjennom egen forskning og samtaler med våre informanter, at det finnes flere gevinster ved å benytte BVP metoden.

Informant 1 forteller blant annet at prosessen ved den tradisjonelle metoden ofte gikk for sent og at det var for lite fokus underveis. Han sier at utgangspunktet for utformingen av BVP oppsto fordi man ønsket å finne en bedre metode å gjennomføre prosjekter på. I tillegg uttaler han at; «Metoden handlet om en prosjektstyringsmetode, dette med å forklare leverandører at det er de som er eksperter, og at de må vise dette gjennom dominant informasjon, det var det som var tanken.» (Informant 1).

Ved tradisjonell metode kunne bedriften få inn opp til hundre sider per tilbud, og gjerne fire tilbud om gangen. Flere av sidene ble ikke vektlagt særlig høyt, så informant 1 opplevde at mye unødvendig tid ble brukt på å vurdere elementer som ikke hadde så stor relevans i forhold til valget av leverandøren. Informant 1 forteller at de ønsket å finne en annen måte å

gjennomføre denne prosessen på som var bedre og mer effektiv enn det de hadde gjort før. De fleste i bedriften var derfor positive til BVP da de ble introdusert for metoden. Tilbudene var betraktelig redusert og består kun av seks sider. Det innebærer at oppdragsgiver bruker mye mindre tid og ressurser på å evaluere tilbudene i en BVP konkurranse, kontra i tradisjonelle anbudskonkurranser hvor evalueringen fremstår som en meget lang prosess. Informant 1 forklarer også at det gikk mye tid til ettersending, supplering, utfylling og avklaring mellom oppdragsgiver og leverandør ved tradisjonelle anbudskonkurranser. Informant 1 sa blant annet:

«Vi brukte mye lengre tid ved evaluering av tilbud i tradisjonelle anbudskonkurranser fordi det var så mye å lese. Ved bruk av BVP hadde vi fem personer som evaluerte tilbudene. De fem personene får tre dager på seg til å evaluere det vi kaller k1 og k2, altså disse seks sidene i tilbudet.» (Informant 1).

Ved tradisjonelle anbudskonkurranser opplevde oppdragsgiver ofte ustrukturerte tilbud hvor det er vanskelig å navigere seg gjennom de mange hundre sidene. Innholdet i de tradisjonelle tilbudene er ofte like, men oppsettet og strukturen varierer. Det er ingen fasit på hvordan et slikt tilbud skal se ut, så tilbudene de mottok var bygd opp helt ulikt fra gang til gang. Dette opplevde de som svært tidskrevende. Informant 1 anser anbudsdokumentene tilhørende BVP som en stor forbedring da de fremstår tydeligere og mer strukturerte. Årsaken til dette er at BVP operere med en mal for hvordan tilbudene skal se ut og hva som skal fylles inn. Dette er en stor fordel ved gjennomgang av dokumentene, da oppdragsgiver enkelt kan lete seg frem og tilbake og raskt finne frem til riktig informasjon. Informant 1 forklarer at de internt har valgt å gjennomføre opplæring for evalueringsteamet i hvordan prosessen skal utføres, samt hva de skal se etter i gjennomgangen. Dette har, ifølge informant 1, bidratt til et svært rutinert evalueringsteam, og det er i tillegg en årsak til at de har klart å redusere evalueringstiden til kun tre dager.

Begge informantene snakker om at BVP konkurranser fremstår mer rettferdig når det gjelder bruk av leverandørenes tid og ressurser. Ved tradisjonelle anbudskonkurranser må alle deltakende leverandører legge inn maksimal innsats i enhver konkurranse, men det er kun lønnsomt for den vinnende leverandøren. Tapende leverandører har dermed lagt ned store ressurser og flere måneder med arbeid, som dermed kan anses som «bortkastet» når man taper konkurransen. Ved deltakelse i en BVP konkurranse derimot, utføres det kun minimal innsats

fra alle leverandører i begynnelsen av prosessen, og det er kun vinnende leverandør som må legge inn den maksimale innsatsen i konkretiseringsfasen. Dette bidrar til at tapende leverandører raskt kan hoppe på et nytt prosjekt, eller delta i en ny anbudskonkurranse uten at de har tapt for mye tid, penger og ressurser på forrige konkurranse.

Informant 1 opplever en stor fordel ved at BVP fokuserer på overordnede prestasjonsmål, fremfor detaljer om hvordan for eksempel en vei skal bygges. Prestasjonsmål fremstår som et av hovedelementene i BVP, og er dermed svært viktig. Informant 1 sier: *«Når vi skal bygge så har vi noen mål. Målet er for eksempel og ikke få skader på anlegget, ikke skape unødvendig hinder for trafikantene eller ikke ødelegge miljøet. Det er altså disse prestasjonsmålene som vi snakker om, og det er her fokuset ligger.»* (Informant 1).

Ved tradisjonelle anbudskonkurranser er hovedessensen hvordan leverandøren i detalj skal bygge prosjektet; Hvordan vinkel de planlegger, hvilken vei skal vannet helle, hvor mange meter avstand osv. Informant 1 forklarer at dette er irrelevant informasjon ved gjennomføring av et BVP prosjekt. Alle disse detaljene står i håndbøkene, og de vet at alle leverandørene har kjennskap til hvordan de skal bygge. Det er tross alt dette de er eksperter på. Ved et BVP prosjekt vil derimot oppdragsgiver vite hvordan leverandørene skal håndtere risikofaktorene, og hvordan de skal nå prestasjonsmålene. Det vil si at BVP har et større samfunnsfokus ved gjennomføring av et prosjekt. Det som er viktig er hvordan dette prosjektet kan gi noe tilbake til samfunnet? Vil det redusere antall trafikkulykker, vil vi få mer klimavennlige veier. Man ønsker å oppnå noe mer enn å kun sette opp en vei.

I BVP vektlegges pris mellom 15-30%, i motsetning til den tradisjonelle metoden der pris kan telle opp til 80% av tilbudet. I tillegg opererer man i BVP med en makspris for prosjektet, kontra den tradisjonelle metoden der leverandørene legger frem hver sin pris for hva det vil koste å gjennomfører prosjektet. Siden prisen vektlegges såpass høyt ved den tradisjonelle metoden, kan dette gå på bekostning av kvaliteten ved gjennomførelsen av prosjektet.

Leverandører vet at prisen er den avgjørende faktor, og kutter kostnader til minimumsnivå for å ha en reell sjans til å vinne konkurransen. Informant 1 opplever derimot at makspris har ført til lavere kostnader enn antatt til tross for at leverandører har hatt full frihet til å utarbeide et prosjekt uten å tenke på å kutte kostnader, og heller legge fokus på kvaliteten. Metodikken bak BVP viser i tillegg at det å offentliggjøre maksbeløpet vil gi en åpenhet om hva bedriften faktisk får for pengene og hva leverandørene klarer å levere for den summen som er oppgitt.

Dette bidrar igjen til effektivitet ved at leverandørene ikke kaster bort tid på å utarbeide tilbud som ikke engang vil vurderes av oppdragsgiver, da tilbudet for eksempel er langt over den «ukjente maksprisen».

I utførelsesfasen av BVP blir det gjennomført ukentlige rapporter som tar for seg hvilke risikofaktorer, avvik, forsinkelser eller uforutsette hendelser som har forekommet den uken. Som Santema og Van de Rijt nevner, dreier metoden seg om å redusere avvik knyttet til tid og penger, og den ukentlige rapporten er da et nyttig verktøy. Arbeidet med de ukentlige rapporteringene vil være fordelaktige på flere måter. En positiv faktor er blant annet at man vil kunne gi innsikt i prosjektets estimerte varighet og sluttresultat. Rapporten opptrer som en oppdatert historie av prosjektet, så det vil bli enklere å koble forsinkelser og merarbeid til en spesifikk milepæl eller negativ hendelse som opptrådte. Når man har så grundige rapporter av alle fasene i prosjektet vil dette kunne gi store fordeler for fremtidige prosjekter. Det vil være enkelt for involverte parter å vurdere hva som fungerte bra, og hva man eventuelt må endre på til neste gang et slikt prosjekt skal gjennomføres. Det gir god læring, og bedre utnyttelse av fremtidige prosjekter.

Informant 2 forklarer at den største fordelen de opplever ved bruk av BVP er: «...*færre konflikter og overraskelser i byggefasen*» (Informant 2). Informant 1 sier også at han av erfaring kan fortelle at det oppstår mye færre konflikter og at alt flyter mye bedre mellom partene som er involvert. Årsaken til redusert konfliktnivå kan kobles til konkretiseringsfasen. Her utdyper den vinnende leverandøren sitt tilbud, og prosjektet settes sammen slik det skal gjennomføres. At oppdragsgiver og vinnende leverandør bruker så mye tid på å konkretisere tilbudet bidrar til at alle vet nøyaktig hva som skal foregå, hvem som har ansvaret for hva, og hvordan risikoene er fordelt. Uklarheter og eventuelle overraskelser blir luket unna i denne fasen, noe som skaper en bedre flyt fremover i prosjektet.

4.3 Hva er årsaken til at ikke flere tar i bruk BVP?

Gjennom vår analyse av anskaffelsesmetoden BVP har vi oppdaget flere mulige årsaker til hvorfor BVP ikke blir tatt i bruk i så stor grad på det norske markedet. Både informant 1 og informant 2 hadde klare meninger om hva som kunne være relevant årsaker.

Når bedrifter skal foreta en vurdering på hvorvidt de skal ta i bruk BVP eller ikke, må de lese seg opp på litteraturen som finnes. I utgangspunktet finnes det kun to bøker som kan brukes som en veiledning til hvordan å gjennomføre BVP metoden; Best Value Procurement av Van de Rijt og Santema og Best Value Approach av Dr. Dean Kashiwagi. Begge bøkene er skrevet på engelsk, men boken til Van de Rijt og Santema er også å finne i en norsk utgave. Både informant 1 og informant 2 påpeker vanskeligheter med å lese bøkene. Informant 1 uttaler blant annet:

«Jeg synes boken var veldig dårlig. Den var tung og vanskelig å lese, så jeg la den til side og tenkte heller: "hva betyr egentlig dette her for oss, og hvordan kan vi få det til praktisk for oss?". Vi leide inn to fra Best Value Group i nederland, og de hjalp oss i prosessen. Ellers så utviklet vi alt av maler, kontraktsmaler, tilbudsmaler, evalueringsmaler, selv.» (Informant 1)

Boken til Van de Rijt og Santema er skrevet ut ifra hvordan de gjennomfører disse prosjektene i Nederland, mens Dr. Kashiwagi forklarer metoden gjennom amerikanske øyne. Årsaken til dette er ulike lovverk i de forskjellige landene, så metoden må derfor tilpasses til eget lovverk. Selv om dette er en naturlig sak, bidrar det også til å skape forvirring for en som ønsker å lære om metoden. Dette var noe vi selv opplevde ved å studere teorien. Vi funderte over hvilken metode som var riktig, hvilke prosesser som skulle følges, og hvilke av bøkene som er den mest tilpasningsdyktige til det norske markedet?

Informant 1 nevner blant annet at de valgte å leie inn rådgivende eksperter fra Nederland for å komme i gang med prosessen, da de opplevde at selvstudier gjennom bøkene ikke holdt mål. Å innhente ressurser fra utlandet er kostbart, og det er ingen selvfølge at alle bedrifter som er nysgjerrige på BVP har muligheten til dette. Det er naturlig å tro at dette kan være en faktor som fører til at bedrifter og organisasjoner legger metodikken om denne anskaffelsesmetoden på hylla.

At det fremstår som tungvint og kostbart å få en innføring i prosessen til metoden fører også til at vi har få «pådrivere» for BVP i Norge. Uten engasjerte pådrivere som setter metodikken på kartet, så vil heller ikke bruken av BVP vokse. Informant 2 påpeker blant annet at det er få BVP-prosjekter som er fullført per dags dato, og dermed oppleves heller ikke metoden som kjent. Det er altså for få solskinnshistorier på markedet. Informant 2 påpeker derimot at flere

bedrifter, blant annet dem selv, har flere planlagte prosjekter gående, men byggeprosessene pågår over flere år. Dermed tar det tid å få opp volumet på prosjekter som gjennomføres med BVP.

Informant 1 forklarer at mange i informantens bransje aldri har gjennomført prosjekter på andre måter enn den tradisjonelle. Det er den mest brukte anskaffelsesmetoden i Norge, og de aller fleste er sikre på hvordan dette skal gjennomføres. De er trygge på egne arbeidsoppgaver, og føler seg gode på det de gjør. Prosjekter som gjennomføres etter anskaffelsesregelverket del III er også av svært høy verdi, og det er forståelig at bedrifter derfor ønsker å lykkes og føle at de har god kontroll ved gjennomføring av slike prosjekter. Fordi metoden er lite utprøvd i Norge vil det kunne oppleves som skummelt å skulle være «testkanin» på egne prosjekter. Dette handler i hovedsak mye om komfortsonen til oppdragsgivere. Informant 2 påpeker mye av den samme problematikken, og at de derfor ønsker flere vellykkede prosjekter, og flere pådrivere for metoden som kan reise rundt til bedrifter og presentere sin kunnskap om bruken av BVP.

Informant 1 beskriver også at de har mottatt tilbakemeldinger fra leverandører som opplever vanskeligheter med å skrive tilbudene i BVP konkurranser. Som forklart i teoridelen av denne oppgaven er gjennomføringen av tilbudene svært annerledes fra tradisjonell metode. Mange sliter med endringen fra full forklaring i hvordan de skal gjennomføre hver minste detalj av prosjektet, til og kun fokusere på måloppnåelsene til oppdragsgiver. Selv om tilbudene kun er på seks sider, til fordel for mange hundre sider i tradisjonell metode, opplever mange leverandører at de bruker like mye tid på de seks sidene. Årsaken til dette er fordi de må sette seg inn i hvordan de skal fremme sin kunnskap og sitt bidrag på så få sider. Informant 1 forklarer også at det er vanskelig for en «nybegynner» å vinne slike konkurranser, og at det krever trening og erfaring for å oppnå gode resultater ved måten å skrive tilbudene på. Nybegynnerne kan derfor oppleve at de mislykkes med BVP, og søker derfor tilbake til de trygge og tradisjonelle konkurransemetodene. Det vil være viktig for utbredelsen av BVP at også leverandører i bransjene har kunnskap om metoden. Et BVP prosjekt vil ikke lykkes hvis kun oppdragsgiver har kjennskap til metoden. Hvis få leverandører vet hvordan de skal bidra i en BVP konkurranse vil ikke bruken av metoden ekspandere.

Det er ikke bare leverandørene som opplever utfordringer med prosessen. Informant 1 forklarer også at de som oppdragsgiver selv har opplevd utfordringer med hvordan deler av

prosessene skal gjennomføres, spesielt konkretiseringsfasen. Tilbakemeldingene fra bransjen er at konkretiseringsfasen oppleves som diffus, og informant 1 sier at de også ofte har opplevd forvirring ved gjennomføring av fasen. Van de Rijt og Santema forklarer at konkretiseringsfasen handler om å detaljere tilbudet, men de går ikke her like grundig gjennom hvordan dette skal gjøres. De andre fasene har tydeligere steg-for-steg oppskrifter på hvordan å gjennomføre hver fasen. Detaljering av tilbudet er en fase hvor partene må være påpasselige med at de følger anskaffelsesregelverket, slik det er nevnt i forskningsspørsmål 1 ved denne oppgaven. Det vil ikke være rom for små endringer i detaljene, eller forhandlinger om at noe må endres- og det vil derfor være viktig at de holder seg innenfor reglementet av hva som er lov å diskutere. At oppdragsgiver og leverandører opplever usikkerhet rundt hvordan å gjennomføre deler av metoden er med på å skape tvilsomhet rundt bruken av BVP, og kan være en av årsakene til at mange velger og ikke ta det i bruk metoden før dette eventuelt er utdypet. Informant 1 informerer om at de ved BVP seminarer har etterlyst en tydeligere forklaring av konkretiseringsfasen, men at det er her de opplever ulempen ved at metoden er utarbeidet gjennom et utenlandsk regelverk.

5.0 Konklusjon

Denne bacheloroppgaven har satt lys på en relativt ny prosjekt- og anskaffelsesmetode. Hensikten med oppgaven var å utforske hva BVP er, hvordan metoden er tatt i bruk i Norge, og om metodikken fungerer som den skal. For å besvare forskningsspørsmålene intervjuet vi to personer med god kjennskap til BVP innenfor bygg og anleggsbransjen. Begge informantene ga oss god innføring i metodikken, deres første introduksjon med BVP, hvilke fordeler og ulemper de opplever med metoden og hva de eventuelt endrer på for å tilpasse seg det norske markedet.

Målet med oppgaven var å kunne svare på våre tre forskningsspørsmål:

1. Er BVP i tråd med §4, grunnleggende prinsipper, i Lov om Offentlige Anskaffelser?
2. Hvilke fordeler oppleves ved bruk av BVP?
3. Hva er årsaken til at ikke flere tar i bruk BVP?

I vår ovennevnt analyse har vi trukket frem det vi ser på som de mest sentrale funnene ved forskningen. Med utgangspunkt i våre resultater, vil vi her konkludere oppgavens forskningsspørsmål med følgende:

Er BVP i tråd med §4, grunnleggende prinsipper, i Lov om Offentlige Anskaffelser?

Ut i fra våre vurderinger er BVP i stor grad i tråd med de grunnleggende prinsippene for offentlige anskaffelser. Men det finnes også gråsoner som gjør at både oppdragsgiver og leverandører må være påpasselig på hvordan deler av prosessen gjennomføres. Både konkurranse og forutberegnelighet fungerer på lik måte som ved tradisjonelle konkurranser, og dermed helt i tråd med LOA. Det som derimot er sentralt er prinsippet om likebehandling og etterprøvnbarhet. Oppdragsgiver og leverandører må i større grad passe på hvordan de ordlegger seg i samtaler med hverandre. Konkretiseringsfasen åpner for forhandlinger om hvordan selve gjennomføringen skal foregå, til tross for at kontrakten enda ikke er signert. I Norge vil det ikke fungere å gjennomføre konkretiseringsfasen akkurat slik Van de Rijt og Santema redegjør for. Vi må derfor tilpasse konkretiseringsfasen til å bestå av en utdypning av tilbudet, fremfor en forhandling. Her er det fort gjort å krysse grensen, og vi opplever det derfor som svært viktig at BVP i stor grad handler om etterprøvnbarhet.

En grunnpilar i BVP er rapportering for å sikre at metoden oppnår maksimal effekt. Uten så stort fokus på rapportering er vi redd for at konkretiseringsfasen hadde blitt utnyttet i større grad, da dette er en fase som operer på en tynn grense mellom hva som er lov og ikke lov å diskutere bak lukkede dører. Når det gjelder intervjuprosessen som foregår i vurderingsfasen må også nøkkelpersonene som intervjues være påpasselig med hva de presenterer og ikke. De blir satt i en ekstremt stressende situasjon, og kan føle at seieren om prosjektet hviler på deres skuldre. Det gjør at veien er kort fra og kun å diskutere tilbudet, til og smøre på elementer som dermed kan ha betydning for prosjektet. Samtidig opplever vi, gjennom informasjon fra informantene, at oppdragsgivere tar disse gråsonene seriøst og er påpasselig på at etterprøvnbarheten er i fokus. Intervjusituasjonen foregår derfor med et panel som både noterer hver for seg, foretar lydopptak, og som sammen diskuterer innholdet i intervjuet. Det innebærer at intervjuene er strengt overvåket, og dermed oppdages det raskt hvis intervjusituasjonen brukes til annet formål enn å vurdere nøkkelpersonenes kompetanse.

Til tross for mulige gråsoner i vurderings- og konkretiseringsfasen, opplever vi at BVP er en metode hvor man enkelt kan foreta tilpasninger slik at man er sikker på at regelverket følges, uten å miste hovedessensen i metoden. I tillegg opplever vi at “gråsonene” ved BVP ivaretas på bakgrunn av det store fokuset på etterprøvnbarhet. Dette gjør at vi anser BVP som i tråd

med grunnprinsippene i anskaffelsesregelverket, så lenge man er påpasselig når det gjelder forhandlingsforbudet som foreligger ved anskaffelser over EØS-terskelverdi del III.

Hvilke fordeler oppleves ved bruk av BVP?

Gjennom vårt arbeid med bacheloroppgaven har vi funnet en rekke fordeler ved å ta i bruk BVP som anskaffelsesmetode. Informantene er stort sett positive til BVP, men har også gitt innblikk i eventuelle utfordringer de har stått overfor med metoden. Fordelene som informantene opplever ved bruk av BVP, sett i forhold til andre anskaffelsesmetoder, handler mye om god kontroll, bedre bruk av ressurser, effektivitet og større fokus på kvalitet fremfor pris.

En av de største fordelene er redusert tidsbruk og ressurser tilknyttet selve evalueringen av tilbudene. Det er en stor fordel at denne delen av prosessen gjennomføres på kun få dager. Det trengs færre mennesker til selve evaluering, og de bruker kortere tid per tilbud slik at neste del av prosessen kan iverksettes raskere. Tilbudene som leveres inn ved konkurransene oppleves også som mer relevante og fokusert enn hva de store tradisjonelle tilbudene er. Årsaken til dette er at tilbudene ikke handler om «hvordan» prosjektet skal gjennomføres i detalj, men kun på å nå de overordnede målene oppdragsgiver har satt. Leverandører som har deltatt i BVP konkurranser anser det også som en fordel at kun den kvalifiserte leverandøren, som vinner anbudskonkurranse, må legge inn maksimal innsats. Dette gjør at tapende leverandør raskt kan fokusere på ny konkurranse og nye prosjekter. Det er å betrakte som en kostnadmessig fordel for leverandørene at tidsbruken i anbudsprosessene er såpass effektive, ettersom ressurser ikke er nødt til å bli bundet opp over lengre tid.

En annen interessant fordel ved BVP var bruken av offentlig makspris. Leverandører kan i større grad konsentrere seg om kvalitet og hvordan de best mulig kan gjennomføre prosjektet, fremfor å kun fokusere på hvor billig de kan klare å gjennomføre. Dette gir leverandører større muligheter til å vise sin kompetanse, noe som er en stor motivasjonsfaktor. Det siste elementet vi opplevde som en viktig fordel ved bruk av BVP er redusert konfliktnivå gjennom prosjekter. Som nevnt i analysen er dette noe begge informantene la stor vekt på. Konflikter i prosjekter er store tidstyver, og dermed vil et redusert konfliktnivå bidra til bedre effektivitet. Først og fremst unngår man stopp i prosjektet ved uenigheter, men det gir også bedre samspill mellom involverte parter- som igjen kan påvirke arbeidsinnsatsen. En god kultur gjør at folk

trives, og dialogen mellom partene vil kunne flyte lettere. Dette er faktorer som, i stor grad, har mye å si for effektiviteten underveis.

Våre funn tilsier at det finnes mange fordeler ved bruk av BVP, samtidig ser vi at disse gevinstene først kommer etter å ha gjennomført metoden flere ganger. Alle fordelene ved BVP vil mest sannsynlig ikke dukke opp første gang man gjennomfører et slikt prosjekt. Det er en metode som krever erfaring, og jo mer rutinert alle involverte parter er- jo større fordeler opplever man. Samtidig opplever vi metoden som mer fordelaktig for oppdragsgiver enn leverandør, da de fleste fordelene kommer oppdragsgiver til gode.

Hva er årsaken til at ikke flere tar i bruk BVP?

Hovedårsaken til at BVP foreløpig ikke blir brukt av flere bedrifter og organisasjoner er rett og slett at metoden er ukjent for de fleste. Det er få ferdigstilte prosjekter hvor BVP er brukt, og det er foreløpig for få rapporter og gevinster å vise til for å lokke flere bedrifter til å ta i bruk metoden. Vi nevnte i analysen at litteraturen som finnes er for svak og forvirrende, og at det er kostbart å innhente ekspertise fra utlandet. Men hovedproblemet er at vi ikke har nok av denne ekspertisen i Norge. Det er ingen tvil om at bedrifter trenger oppstarthjelp ved innføring i BVP, og denne hjelpen må kunne hentes fra nære omgivelser for at terskelen for å teste ut BVP blir lavere. Det er derfor essensielt å «utdanne» flere BVP eksperter som kan reise rundt til bedrifter og organisasjoner for å hjelpe. Mange tør ikke satse sitt prosjekt på en ny metode når det er så få erfaringer å vise til.

Ekspertise er tett knyttet til erfaring. Om flere år, når volumet av ferdigstilte BVP prosjekter har økt, vil det være enklere å finne pådrivere for metoden fordi erfaringen har økt. Man vil ha flere prosjekter å referere til, og fordeler og ulemper kan i større grad analyseres. Jo flere slike eksperter som finnes i det norske markedet, jo tryggere vil det også være for «nybegynnere» og tørre å bevege seg utenfor komfortsonen. Ideelt sett burde det utarbeides en bok om BVP i det norske markedet, skrevet av norske eksperter. Her bør vellykkede prosjekter inkluderes, samt utfordringer det norske markedet kan stå overfor, og alle erfaringer de har opparbeidet seg gjennom flere BVP prosjekter. Dette vil bidra til større oppmerksomhet rundt metoden.

Vi har forståelse for at BVP per dags dato er en vanskelig metode å sette seg inn i for mange

bedrifter og organisasjoner, og at det er risikabelt å satse egne prosjekter på noe vi har lite erfaring med i Norge. Men vi har stor tro på BVP vil bli mer anerkjent når volumet av ferdigstilte prosjekter har økt, og man kan foreta analyser og sammenligninger med andre metoder i større grad enn hva man kan i dag. Likevel har vi satt lys på en rekke fordeler med metoden som tilsier at det kan være interessant å investere tid og ressurser i BVP, til tross for usikkerhet i form av få referanser.

6.0 Forslag til videre forskning

Gjennom vårt arbeid med bacheloroppgaven opplevde vi at en sentral faktor ved BVP er at det ikke finnes nok solskinnshistorier ved bruk av metoden. Responsen fra personer rundt oss, eller fra bedrifter og andre sentrale aktører var at de enten ikke hadde hørt om BVP, at de ikke visste om det var tatt i bruk i Norge enda, eller at de rett og slett ikke hadde troa på metoden. Andre masteroppgaver om BVP foretar seg også prosjekter som enda ikke er ferdig. Det er derfor vanskelig å gjøre en fullstendig vurdering av BVP. Vår informant mente at det ville være lettere å vurdere fordeler og ulemper ved metoden om noen år, når dagens prosjekter er ferdig.

Samtidig har vi underveis i dette prosjektet også lurt på hvordan metoden hadde fungerte i andre bransjer enn bygg- og anleggsbransjen. Foreløpig er det kun skrevet oppgaver om bygg- og anleggsbransjen, noe som er naturlig da dette er den eneste bransjen som er godt i gang med bruken av BVP. Samtidig hadde det vært svært interessant å se hvordan BVP hadde fungert i anskaffelser av IKT tjenester, eller ved bruk av rammeavtaler. Hadde hovedpoengene med BVP forsvunnet, eller ville man kunne klare å implementere metoden i disse bransjer også?

7.0 Litteraturliste

Anskaffelser. Anbudskonkurranse- åpen og begrenset. Lesedato 17.04.2020

<https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/anbudskonkurranse-åpen-og-begrenset>

Anskaffelser. Veileder til prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP). Lesedato 09.04.2020

<https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-prestasjonsinnkjop-best-value-procurement-bvp>

Codex. Anskaffelser: Hvordan foregår prosessen? Lesedato 02.04.2020:

<https://codex.no/bedrift/entrepriserett/anskaffelser>

Goller, Morten (2017). Anskaffelsesrett i et nøtteskall. 2. utgave.

Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset (2010). Metode og dataanalyse. 2. utgave.

Prosjekt Norge. Best Value Procurement. Lesedato 06.04.2020

https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2018/01/P2017-4_bjrn-brseth_best-value-procurement-1.pdf

Regjeringen. Offentlige anskaffelser. Lesedato 31.03.2020:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser-/id2511781/>

Regjeringen. 500 milliarder som må brukes bedre. Lesedato 20.05.2020:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/500-milliarder-som-ma-brukes-bedre/id2641739/>

Regjeringen. Veileder til reglene om offentlige anskaffelser - master. Lesedato 20.05.2020:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/df547bb0f73d43d9b90756002473f680/no/pdfs/veileder-offentlige-anskaffelser.pdf>

Regjeringen. Vilkår for bruk av konkurranse med forhandling uten forutgående kunngjøring og anskaffelse uten konkurranse. Lesedato 05.05.2020

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/vilkar-for-bruk-av-konkurranse-med-forhandling-uten-forutgaende-kunngjoring-og-anskaffelser-uten-konkurranse/id2564334/>

Regjeringen. Åpen anbudskonkurranse. Lesedato 17.04.2020

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/anskaffelsesprosedyrer-i-del-iii/apen-anbudskonkurranse/id2568581/>

Tjora, Aksel (2020). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utgave

Van de Rijt, Jeroen, Sicco Santema (2013). Best Value Procurement / Prestasjonsinnkjøp. 3. utgave

Zip. News. All About BVP. Lesedato 30.05.2020

<https://zip.news/no/entity/BVP?languageCode=no&country=NO>

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide informant 1

Innledningsspørsmål

Kan du fortelle litt om din stilling/rolle?

Svar:

Hvor lenge har du jobbet med anbudskonkurranser/prosjektgjennomføring?

Svar:

Hvordan ble du kjent med metoden BVP?

Svar:

Hvilket inntrykk hadde du av BVP ved introduksjon?

Svar:

Var andre rundt deg store pådrivere for bruk av BVP, eller var det mye negativitet knyttet til det å ta i bruk noe nytt?

Svar:

Hvordan var prosessen ved å sette seg inn i tematikken? Krevde det mye av deg og arbeidsgiver?

Svar:

Hva er din erfaring med den tradisjonelle anskaffelsesmetoden?

Svar:

Hvordan opplever du bruken av «tradisjonell metode» sett i forhold til BVP?

Svar:

Hovedspørsmål

Hvordan opplever du bruken av BVP i dine prosjekter? Føler du at dere lykkes med gjennomføringen?

Svar:

BVP deles jo inn i fire ulike faser; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen. Hver fase består av mange trinn.

Følger dere disse fasene til punkt og prikke, eller er det rom for endringer for å tilpasse til de ulike prosjektene? I så fall hvilke faser er det dere endrer mest på?

Svar:

[Forberedelsesfasen]

Slik vi opplever gjennom teorien, presiseres det at denne fasen legger grunnlaget for resten av prosjektet, og dermed fremstår som en litt krevende fase- spesielt for nybegynnere. Hvordan opplever du arbeidet ved denne fasen?

Svar:

Hvordan setter dere opp vektleggingsfaktorene deres, viker dere fra “standarden”, i så fall hvorfor?

<u>Kriterier</u>	<u>Vekting</u>
Pris	25%
Kvalitet: inneholder punktene under	Totalt 75%
- <u>Prestasjonsbegrunnelse</u>	- 15%
- Risiko	- 20%
- Tilleggsverdi	- 10%
- Intervjuer	- 30%

Svar:

[Vurderingsfasen]

Leverandører skal levere inn et dokument på seks sider. Hvordan opplever dere denne prosessen? Føler leverandører at de får vist hva de er gode for på disse antall sidene?

Svar:

Opplever dere at dette er en mer effektiv metode enn de “tradisjonelle anbudsokumentene”?

Svar:

Hva er tilbakemeldingene fra leverandørene når de utarbeider disse dokumentene?

Svar:

Hvor mye tid bruker dere på disse intervjuprosessen?

Svar:

Makspris: dette er en vesentlig forskjell fra “tradisjonell” metode. Fungerer dette prinsippet? Er det mulig å se bort fra pris, eller påvirker pris konkurransen i større grad enn man skulle ønske?

Svar:

[Konkretiseringsfasen]

Hvis valgt leverandør ikke står til forventingene, og man ikke ønsker å signere kontrakt med denne leverandøren; Hvilken konsekvens har det for tidsbruken for prosjektet, med tanke på at kontraktundertegnelse skjer i en såpass sen fase i prosessen?

Svar:

[Utførelsesfasen]

BVP er store pådrivere for å gjennomføre ukentlig rapporteringer på prosjektet. Følges det opp? Opplevs det som nødvendig, og opplevs mengden rapportering som en tidstyv, eller fungerer det positivt på prosjektet?

Svar:

Er du av den oppfatning av det er mer rapportering ved BVP enn tradisjonell metode?

Hvis ja, opplever dere større kontroll over prosjektet ved økt rapportering kontra under tradisjonell metode?

Svar:

Generelle spørsmål om BVP metoden

I Nederland er BVP en anerkjent metode. Den Nederlandsk organisasjonen Rijkswaterstaat som bygger og vedlikeholder kanaler og veier i landet, mener at de opplever at behovet for antall personell ved prosjekter er redusert med 50% og at prosjekttidene er redusert med 15%. Har dere tilsvarende opplevelser med BVP kontra tradisjonell metode når det gjelder tid og ressurser?

Hvis ja, forklar mer utdypende hvorfor dere tror det er slik.

Hvis nei, hva er årsaken til at man ikke sparer tid og ressurser?

Svar:

Rikiswaterstaat, som nevnt overfor, hevder også at de opplever en prisreduksjon på BVP-prosjektene med ca 15%.

Opplever dere også prisreduksjon på prosjekter med BVP kontra tradisjonell? Hva er årsaken til dette?

Hvis dere ikke opplever særlig prisreduksjon, hva tror du er forklaringen på det?

Svar:

Er det visse typer prosjekter du tenker BVP ikke ville fungert?

Svar:

Hva er årsaken til at så få bedrifter tar i bruk BVP tror du?

Svar:

På det overordnede, hvilke fordeler opplever du ved bruk av BVP?

Svar:

Og motsatt, hvilke ulemper har du opplevd med metoden?

Svar:

Hva mener du er de største usikkerhetene ved å benytte BVP?

Svar:

Hvilke forbedringer bør gjennomføres for at metoden skal kunne fungere bedre, og for flere?

Svar:

Vedlegg 2: Intervjuguide informant 2

Innledningsspørsmål

Hvor lenge har du jobbet med anbudskonkurranser/prosjektgjennomføring?

Svar:

Hvilket inntrykk hadde du av BVP ved introduksjon?

Svar:

Var andre rundt deg store pådrivere for bruk av BVP, eller var det mye negativitet knyttet til det å ta i bruk noe nytt?

Svar:

Hvordan var prosessen ved å sette seg inn i tematikken? Krevde det mye av deg og arbeidsgiver?

Svar:

Hva er din erfaring med den tradisjonelle anskaffelsesmetoden?

Svar:

Hvordan opplever du bruken av «tradisjonell metode» sett i forhold til BVP?

Svar:

Hovedspørsmål

Føler du at dere lykkes med gjennomføringen av BVP?

Svar:

BVP deles jo inn i fire ulike faser; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen. Hver fase består av mange trinn.

Følger dere disse fasene til punkt og prikke, eller er det rom for endringer for å tilpasse til de ulike prosjektene? I så fall hvilke faser er det dere endrer mest på?

Svar:

[Forberedelsesfasen]

Slik vi opplever gjennom teorien, presiseres det at denne fasen legger grunnlaget for resten av prosjektet, og dermed fremstår som en litt krevende fase- spesielt for nybegynnere. Hvordan opplever du arbeidet ved denne fasen?

Svar:

Hvordan setter dere opp vektleggingsfaktorene deres, viker dere fra “standarden”, i så fall hvorfor?

<u>Kriterier</u>	<u>Vekting</u>
Pris	25%
Kvalitet: inneholder punktene under	Totalt 75%
- <u>Prestasjonsbegrunnelse</u>	- 15%
- Risiko	- 20%
- Tilleggsverdi	- 10%
- Intervjuer	- 30%

Svar:

[Vurderingsfasen]

Leverandører skal levere inn et dokument på seks sider. Hvordan opplever dere denne prosessen? Føler leverandører at de får vist hva de er gode for på disse antall sidene?

Svar:

Opplever dere at dette er en mer effektiv metode enn de “tradisjonelle anbudsokumentene”?

Svar:

Hva er tilbakemeldingene fra leverandørene når de utarbeider disse dokumentene?

Svar:

Hvor mye tid bruker dere på disse intervjuprosessen?

Svar:

Makspris: dette er en vesentlig forskjell fra “tradisjonell” metode. Fungerer dette prinsippet? Er det mulig å se bort fra pris, eller påvirker pris konkurransen i større grad enn man skulle ønske?

Svar:

[Konkretiseringsfasen]

Hvis valgt leverandør ikke står til forventningene, og man ikke ønsker å signere kontrakt med denne leverandøren; Hvilken konsekvens har det for tidsbruken for prosjektet, med tanke på at kontraktundertegnelse skjer i en såpass sen fase i prosessen?

Svar:

[Utførelsesfasen]

BVP er store pådrivere for å gjennomføre ukentlig rapporteringer på prosjektet. Følges det opp? Opplevs det som nødvendig, og opplevs mengden rapportering som en tidstyv, eller fungerer det positivt på prosjektet?

Svar:

Er du av den oppfatning av det er mer rapportering ved BVP enn tradisjonell metode?

Hvis ja, opplever dere større kontroll over prosjektet ved økt rapportering kontra under tradisjonell metode?

Svar:

Generelle spørsmål om BVP metoden

I Nederland er BVP en anerkjent metode. Den Nederlandsk organisasjonen Rijkswaterstaat som bygger og vedlikeholder kanaler og veier i landet, mener at de opplever at behovet for antall personell ved prosjekter er redusert med 50% og at prosjekttidene er redusert med 15%. Har dere tilsvarende opplevelser med BVP kontra tradisjonell metode når det gjelder tid og ressurser?

Hvis ja, forklar mer utdypende hvorfor dere tror det er slik.

Hvis nei, hva er årsaken til at man ikke sparer tid og ressurser?

Svar:

Rijkswaterstaat, som nevnt overfor, hevder også at de opplever en prisreduksjon på BVP-prosjektene med ca 15%.

Opplever dere også prisreduksjon på prosjekter med BVP kontra tradisjonell? Hva er

årsaken til dette?

Hvis dere ikke opplever særlig prisreduksjon, hva tror du er forklaringen på det?

Svar:

Er det visse typer prosjekter du tenker BVP ikke ville fungert?

Svar:

Hva er årsaken til at så få bedrifter tar i bruk BVP tror du?

Svar:

På det overordnede, hvilke fordeler opplever du ved bruk av BVP?

Svar:

Og motsatt, hvilke ulemper har du opplevd med metoden?

Svar:

Hva mener du er de største usikkerhetene ved å benytte BVP?

Svar:

Hvilke forbedringer bør gjennomføres for at metoden skal kunne fungere bedre, og for flere?

Svar:

BVP og anskaffelsesregelverket

Oplever du at BVP er i tråd med grunnprinsippene i anskaffelsesregelverket om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarhet og forholdsmessighet?

Forklar eventuelt hvilke faser/deler av prosessen hvor man kan møte utfordringer

Svar:
