



Best Value Procurement i norsk byggebransje

Hvilke erfaringer har aktører i bransjen og hvordan kan BVP-prosjekter forbedres i fremtiden?

Harald Løstegård og Magnus Gjerde Kjær

Veileder: Øyvind Thomassen

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi & ledelse og Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Masteroppgaven er utarbeidet som en del av det avsluttende arbeidet på studiet økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Avhandlingen er skrevet innen fordypningsområdene strategi og ledelse (STR) og økonomisk styring (BUS) og ble gjennomført høsten 2020.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært interessant og spennende. I en tid der covid-19 har ført til utfordringer har vi klart å finne nye måter og samarbeide på, selv om det har vært krevende. Det har vært en glede å få forske på Best Value Procurement i den norske byggebransjen. Vi sitter igjen med mye ny kunnskap om både metoden og bransjen.

Vi ønsker å rette en takk til alle respondenter for deres bidrag til vår masteroppgave. Deres bidrag har vært helt avgjørende for gjennomføringen av denne studien. Videre vil vi takke Cecilie Blytt for verdifull innsikt som utvilsomt har bidratt til oppgaven. En stor takk rettes også til vår veileder Øyvind Thomassen for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning gjennom dette semesteret. Avslutningsvis ønsker vi å rette en takk til familie og venner, for god støtte underveis i denne prosessen.

Bergen, desember 2020

Harald Løstegård & Magnus Gjerde Kjær

Sammendrag

Offentlige anskaffelser står for en stor del av utgiftene i offentlig sektor. Flere prosjekt har hatt utfordringer knyttet til effektivitet og kostnadsoverskridelser. I løpet av de siste årene har det oppstått flere gjennomføringsmodeller som har til hensikt å forbedre den tradisjonelle totalentreprisen. En av disse er Best Value Procurement, BVP. Den har fått stadig mer oppmerksomhet i Norge etter flere vellykkede prosjekter i blant annet USA og Nederland. Formålet med denne studien har vært å undersøke effekter av BVP i Norge, og hvordan metodikken kan forbedres i fremtiden.

For å undersøke problemstillingen i denne masteravhandlingen har teori og empiri blitt samlet inn. Det har blitt utført en spørreundersøkelse av byggherrer og totalentreprenører som har gjennomført BVP-prosjekter i Norge. Målet var å samle inn data som kan belyse fordeler, ulemper, forbedringer og utfordringer med metoden. Videre ble det utført dybdeintervjuer av representanter fra begge sider. Dette for å danne en dypere forståelse og knytte besvarelser fra spørreundersøkelsen opp mot konkrete eksempler.

Resultatene viser at informantene som har brukt metoden på generell basis har positive erfaringer med metoden. Undersøkelsen viser at man ved BVP får bedre samarbeid mellom partene, oppnår økonomiske gevinster og reduserer risiko. Det identifiseres flere utfordringer knyttet til metoden, deriblant utarbeidelse av riktig makspris, prosjektmålsetninger og rolletilpasning. Dersom en lykkes med disse faktorene er det gode forutsetninger for vellykket prosjektgjennomføring.

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	7
1.2	BAKGRUNN	7
1.3	FORMÅL	7
1.4	FORSKNINGSSPØRSMÅL	8
1.5	AVGRENSNINGER	8
1.6	DISPOSISJON	8
2.	TEORI	10
2.1	OFFENTLIGE ANSKAFFELSER	10
2.2	REGULERING	12
2.3	GJENNOMFØRINGSMODELLER	13
2.3.1	<i>Utførelsesentreprise</i>	13
2.3.2	<i>Totalentreprise</i>	13
2.3.3	<i>Samspillsentreprise</i>	14
2.3.4	<i>Offentlig Privat Samarbeid</i>	14
2.4	EARLY CONTRACTOR INVOLVEMENT	14
2.5	BAKGRUNNEN FOR BEST VALUE PROCUREMENT	15
2.6	BEST VALUE PROCUREMENT	16
2.6.1	<i>Introduksjon til BVP</i>	16
2.6.2	<i>Forberedelsesfasen</i>	17
2.6.3	<i>Vurderingsfasen</i>	19
2.6.4	<i>Konkretiseringsfasen</i>	22
2.6.5	<i>Utførelsesfasen</i>	24
2.6.6	<i>Utfordringer knyttet til BVP</i>	25
2.7	HYPOTESER	26
3.	METODE	27
3.1	FORSKNINGSDESIGN	27
3.1.1	<i>Forskningsformål</i>	27
3.1.2	<i>Forskningstilnærming</i>	28
3.1.3	<i>Metode for datainnsamling</i>	28
3.1.4	<i>Forskningsstrategi</i>	29
3.1.5	<i>Tidshorisont</i>	29
3.2	DATAINNSAMLING	29
3.2.1	<i>Spørreundersøkelse</i>	30
3.2.2	<i>Dybdeintervju</i>	32
3.3	DATAANALYSE	33

3.3.1	<i>Spørreundersøkelsen</i>	33
3.3.2	<i>Dybdeintervju</i>	33
3.4	METODEEVALUERING	34
3.4.1	<i>Pålitelighet</i>	34
3.4.2	<i>Troverdighet</i>	34
3.4.3	<i>Overførbarhet</i>	35
3.4.4	<i>Bekreftbarhet</i>	35
4.	RESULTATER	36
4.1	FUNN FRA SPØRREUNDERSØKELSE	36
4.1.1	<i>Presentasjon av respondenter</i>	36
4.1.2	<i>Bakgrunn og kjennskap til BVP</i>	36
4.1.3	<i>Fordeler og ulemper ved BVP</i>	37
4.1.4	<i>Sammenlignbare variabler mellom BVP og tradisjonell totalentreprise</i>	38
4.1.5	<i>Roller</i>	41
4.1.6	<i>Erfaring og endringsprosess</i>	42
4.1.7	<i>BVP i fremtiden</i>	43
4.2	FUNN FRA DYBDEINTERVJU	44
4.2.1	<i>Presentasjon av intervjuobjektene</i>	44
4.2.2	<i>Generelt om BVP</i>	45
4.2.3	<i>Gjennomføring av BVP-konkurranser i byggebransjen</i>	46
4.2.4	<i>Økonomiske faktorer</i>	48
4.2.5	<i>Erfaringer ved anvendelse av BVP</i>	49
4.2.6	<i>Fremtiden til BVP</i>	51
5.	DISKUSJON	53
5.1	<i>HVILKE ERFARINGER HAR AKTØRER I DEN NORSKE BYGGEBRANSJEN?</i>	53
5.2	<i>HVORDAN KAN BVP-PROSJEKT FORBEDRES I FREMTIDEN?</i>	58
6.	KONKLUSJON	61
6.1	<i>VIDERE FORSKNING</i>	62
7.	LITTERATURLISTE	63
8.	APPENDIKS	68
8.1	<i>VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSE BH</i>	68
8.2	<i>VEDLEGG 2: SPØRREUNDERSØKELSE TE</i>	74
8.3	<i>VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE</i>	80

Tabelloversikt:

Tabell 1: Prestasjonsbegrunnelse	20
Tabell 2: Risikobegrunnelse og forebygging	20
Tabell 3: Begrunnelse av tilleggsverdi	21
Tabell 4: Intervjuobjektene bakgrunn	45

Figurliste:

Figur 1: Industristrukturen	15
Figur 2: Fasene i BVP.....	17
Figur 3: Fordeler ved BVP.....	37
Figur 4: Ulemper ved BVP	38
Figur 5: Byggherres erfaringer knyttet til beregning av makspris	39
Figur 6: Byggherre og konflikter	39
Figur 7: Totalentreprenør og bud innen makspris.....	40
Figur 8: Totalentreprenør og konflikter	40
Figur 9: Kunnskap om risiko og risikostyring	40
Figur 10: Roller.....	41

1. Innledning

1.2 Bakgrunn

Det gjennomføres offentlige anskaffelser i Norge for omlag 520 milliarder kroner i året, og dette utgjør over 16% av BNP. Innunder dette tallet utgjør anskaffelser i bygg- og anleggsbransjen den største posten (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). I en undersøkelse KPMG gjennomførte av bransjen i 2015 kom det frem at det er utfordringer knyttet til budsjettoverskridelser, lav tillitt mellom parter og at prosjekt ikke ferdigstilles innen tidsfrist (KPMG, 2015). Dette kan være kritiske utfordringer for større anskaffelser, der tilleggskostnader kan koste organisasjoner dyrt.

For å sikre bedre ressursutnyttelse har vi de siste årene sett en stadig økning i antall nye gjennomføringsmodeller. Det er rettet et større fokus på tidligere involvering av leverandører og verdibaserte anskaffelser. Forskning tyder på at dette kan være en suksessfaktor. En gjennomføringsmodell som i løpet av de siste årene har hatt stor suksess i Europa er Best Value Procurement, heretter kalt BVP.

1.3 Formål

BVP har som formål å levere prosjekt på tid, redusere risiko og kostnader, gi økt kvalitet og bedre samarbeid. Det legges derfor vekt på å la leverandør være ekspert. Leverandør utarbeider den beste løsningen basert på prosjektmål satt av byggherre. I dette arbeidet vektlegges kvalitet og risikohåndtering høyt.

I Norge er BVP-metoden relativt ny, men det er allerede gjort anskaffelser ved metoden både i bygg- og anleggsbransjen. Det første BVP-prosjektet i Norge ble signert i 2017 og var et veiprojekt til 1,8 milliarder kroner (RIF, u.å.). Prosjektet var en del av pilotprosjektet til Direktoratet for økonomistyring (DFØ). Siden 2017 er det blitt signert og gjennomført flere BVP-prosjekter, og mange av disse er en del av det nevnte pilotprosjekt. DFØ er et statlig organ som er underlagt Finansdepartementet. Deres rolle i pilotprosjektene er å gjennomføre pilotsamlinger, avklare juridiske uklarheter og tilrettelegge for optimal utforskning av metoden (DFØ, 2020h). Et resultat av pilotprosjektet er at gjennomførte prosjekt evalueres, noe som bidrar til utarbeidelse og kontinuerlig forbedring av en veileder om BVP som andre interessenter kan ta i bruk.

1.4 Forskningsspørsmål

BVP har i løpet av de siste årene blitt gjennomført i stadig flere prosjekt. Metoden har et stort potensial i det norske markedet ettersom det kan bidra til å løse flere av de utfordringene bransjen står ovenfor. Det vil være interessant å undersøke holdninger og erfaringer til bruk av metoden, og se om det finnes forbedringspotensial for fremtidens prosjekter. Både fra byggherre- og leverandør perspektiv. Det vil derfor gjennomføres en eksplorativ studie som har til hensikt å undersøke dette nærmere. Gjennom teori og datainnsamling vil følgende problemstilling bli besvart:

Hvilke erfaringer har aktører i byggebransjen med BVP og hvordan kan BVP-prosjekter forbedres i fremtiden?

1.5 Avgrensninger

I denne oppgaven er det valgt å avgrense undersøkelsen til aktører innen den norske byggebransjen. Dette kommer av at det har vært en gradvis større utvikling av prosjekter innenfor denne delen av bygg-, anlegg- og eiendoms-bransjen. Studien avgrenses til offentlige anskaffelser siden det er her metoden har hatt størst utvikling, og det har blitt gjennomført flest BVP-prosjekter de siste årene.

Arbeidet med denne oppgaven har funnet sted i en annerledes hverdag, noe som har medført flere endringer i planer underveis i arbeidet. Det ble lagt stort fokus på å gjennomføre en studie som skulle basere seg på ærlige meninger. På bakgrunn av dette ble det tatt en avgjørelse om å anonymisere undersøkelsen. Det ble derfor ikke nødvendig å sende inn søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I den forbindelse har det ikke blitt samlet inn eller tatt i bruk hjelpemidler som kan lagre personvernopplysninger i datainnsamlingen.

1.6 Disposisjon

Oppgaven består av seks kapitler, i tillegg til litteraturliste og tre vedlegg. I kapittel 2 vil teori og aktuell forskning rundt offentlige anskaffelser og BVP presenteres, før et sett med hypoteser introduseres. I kapittel 3 vil de valg som er tatt rundt forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse bli belyst. Videre i kapittel 4 blir resultater fra datainnsamlingen presentert. Kapittel 5 består av sentrale funn som analyseres opp mot teori,

med utgangspunkt i hypoteser. Formålet med kapitlet er å danne et godt grunnlag for å besvare studiens problemstilling. Avslutningsvis i kapittel 6 vil studiens konklusjon, og forslag til videre forskning presenteres.

2. Teori

I dette kapitlet vil teori om offentlige anskaffelser, gjennomføringsmodeller og BVP presenteres. Teorien er i hovedsak hentet fra vitenskapelige artikler, bøker og lovverk. For å forstå bakgrunnen for en ny metodikk innenfor innkjøpsfaget, vil den tradisjonelle prosessen presenteres først, for deretter å utdype BVP-prosessen. Avslutningsvis vil det presenteres et sett med hypoteser som tar utgangspunkt i teorien, som vil være til gjenstand for drøfting i diskusjonskapitlet.

2.1 Offentlige anskaffelser

Offentlige anskaffelser er definert som kjøp av produkter eller tjenester gjort av det offentlige (Uyarra & Kieron, 2009). Det omfatter bruk av fellesskapets ressurser og skal dekke samfunnsbehov, eksempelvis skoler, gamle hjem, kollektivtransport eller andre anskaffelser. Hvert år bruker offentlig sektor om lag 520 milliarder på offentlige innkjøp, noe som utgjør i overkant av 16% av bruttonasjonalprodukt. Regjeringen anslår at det er cirka 3 000 offentlige oppdragsgivere i landet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Ettersom det brukes betydelige summer på offentlige anskaffelser i Norge, er det også viktig at anskaffelsene blir gjort på en effektiv måte for å utnytte samfunnets ressurser best mulig. Dette kommer til syne i stortingsmelding 22 som omhandler effektivisering og profesjonalisering av offentlige anskaffelser. I stortingsmeldingen kommer det frem at det er rom for store kostnadsbesparelser innenfor offentlige anskaffelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Offentlige anskaffelser er regulert gjennom lov om offentlige anskaffelser (LOA) og forskrift om offentlige anskaffelser (FOA).

Anskaffelsesprosessen

En anskaffelsesprosess omhandler å oppnå et mål som er satt ved å styre verdier som investeres (Ihlen, 2014). Disse verdiene er i hovedsak kapital, menneskelige ressurser og tid. Målet i anskaffelsesprosessen er å skape et resultat som kan gi målsatte virkninger i tråd med ønsket kvalitet og anvendbarhet. En forutsetning er at en klarer å gjennomføre prosessen gitt måloppnåelse med minst mulig risiko, slik at unødig ressursbruk unngås. DFØ definerer anskaffelsesprosessen som en prosess fra når en utfordring oppstår, til gevinst er realisert og kontrakten er sluttført og evaluert (DFØ, 2020a). Det er vanlig å dele prosessen i tre faser: avklare behov og planlegge, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging.

Avklare behov og planlegge

Den første fasen består av å avklare behov, utarbeide konkurransestrategi og forberede gjennomføringen (DFØ, 2020a). Første steget i denne fasen er å avklare hvilke behov oppdragsgiver har. Her vil man vurdere i hvilken grad anskaffelsen vil fylle dette behovet. Videre så vil man vurdere hvilke føringer som ligger til grunn ved anskaffelsen, før man planlegger hvordan anskaffelsen skal gjennomføres og dermed lage en kontraktstrategi (DFØ, 2020a). I denne fasen vil oppdragsgiver gjøre kostnadsestimater, anslag på tidsbruk, risiko og kvalitet samt bestemme hvordan en skal styre anskaffelsesprosessen videre.

I denne fasen av anskaffelsesprosessen blir konkurransegrunnlaget utarbeidet. Ifølge Ihlen (2014) defineres konkurransegrunnlag som følgende: «*Ett eller flere dokumenter som beskriver hva oppdragsgiver har behov for, samt de betingelsene og rammene oppdragsgiver setter for å kjøpe fra markedet*». Oppdragsgiver er forpliktet av §8-4(1) i anskaffelsesforskriften (2016) til å utarbeide et konkurransegrunnlag før en konkurranse initieres. Konkurransegrunnlaget inneholder prosjektets spesifikasjoner, samt visse krav og kriterier (DFØ, 2020d). Det er disse dokumentene som vil være premisset for konkurransen og som vil være tilbydernes utgangspunkt. Når man skal tildele tilbud er det to måter å gjøre dette på. En kan enten velge det tilbudet som har den laveste prisen, eller det tilbudet som er mest økonomisk fordelaktig. Velges sistnevnte står det i FOA §8-11(2) (2016) at det skal brukes kriterier som er i tilknytning til kontraktsgjenstanden. Slike kriterier kan eksempelvis være pris, kvalitet, eller miljøegenskaper. Oppdragsgiver skal i tillegg utarbeide en vektning av de ulike kriteriene, noe som skaper forutsigbarhet for tilbyder (DFØ, 2020h). Det er viktig at disse kriteriene er nøyaktige, for å gjøre evalueringen lettere og unngå rom for misforståelser (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Oppsummert er konkurransegrunnlaget et styringsdokument som skal sikre like rammevilkår for alle tilbydere, for å skape en transparent anskaffelsesprosess.

Konkurransegjennomføring

Den neste fasen i anskaffelsesprosessen er konkurransegjennomføring. Denne fasen består av å invitere til konkurranse, tilbudsevaluering, før det inngås avtale. Ihlen (2014) forklarer at denne fasen, sammenlignet med den foregående, tidvis kan være ressurskrevende siden prosesser må gjøres i rekkefølge, og ikke parallelt.

Fasen innledes ved at oppdragsgiver inviterer til konkurranse og dette gjøres i plattformer som Doffin og TED. Dette er kunngjøringsdatabasene til henholdsvis Norge og EU. Hvorvidt

konkurransen blir utlyst via Doffin eller TED avhenger av hvilke terskelverdier som overstiges (DFØ, 2020c). Etter utløpt tilbudsfrist vil oppdragsgiver vurdere om tilbyder er kvalifisert ved å gjennomgå og evaluere tilbudene systematisk. Oppdragsgiver evaluerer tilbud mot tildelingskriteriene i konkurransegrunnlaget og forventninger knyttet til dem (Ihlen, 2014). Etter evalueringen vil oppdragsgiver informere alle tilbydere om utfallet av prosessen, før kontrakt signeres mellom oppdragsgiver og utvalgt tilbyder (DFØ, 2018; 2020f).

Kontraktsoppfølging

Den siste fasen omhandler kontraktsoppfølging. Oppdragsgiver følger opp om utført arbeidet er i samsvar med kontrakten, dette for å sikre høy måloppnåelse (DFØ, 2020e). Oppfølging kan innebære at tidsplaner er overholdt, og at avtalte priser og kvalitet er tatt i bruk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). Hva og hvordan en følger opp er vanligvis kontraktsfestet (Ihlen, 2014). Det er viktig at alle i organisasjonen har kjennskap til kontraktsvilkårene og at disse innarbeides i prosedyrer og rutiner (Samfunnsbedriftene, 2018). Kontraktsoppfølging som ikke er tilstrekkelig kan føre til mislykket anskaffelse (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019).

I tradisjonelle offentlige anskaffelser vil oppdragsgiver ha en aktiv rolle gjennom hele prosessen. Ihlen (2014) identifiserer flere årsaker til at oppdragsgiver bør involvere seg i kontraktsoppfølging. En årsak er at konkurransegrunnlaget ikke kan forutsi fremtiden, eller at oppdragsgiver ønsker å redusere risiko for avvik fra konkurransegrunnlaget. Ihlen (2014) trekker også frem to andre grunner til klient involvering. Det kan være at bruken av anskaffelsen krever en spesiell type kunnskap, eller ulike godkjenninger før prosessen kan gå videre. Kontrollering utover det som er bestemt i kontrakten kan føre til unødvendig bruk av tid og ressurser, og irritasjon.

2.2 Regulering

Offentlige anskaffelser er regulert gjennom LOA og FOA. Lovgivningen gjelder for statlige myndigheter, offentligrettslige organer, fylkeskommunale og kommunale myndigheter og sammenslutninger mellom disse myndighetene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Formålet med anskaffelsesloven er at «*Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.*» (Anskaffelsesloven, 2016, §1). Lovgivningen skal fremme effektiv ressursbruk ved offentlige innkjøp og gjelder

for innkjøp som tangerer eller overstiger 100 000 kroner i verdi (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018).

Utover den offentlige lovgivningen er det også vanlig å bruke standardiserte kontrakter for norske byggeprosjekter. De vanligste kontraktene er NS8405, NS8406, og NS8407. De to førstnevnte gjelder norske bygg- og anleggskontrakter, mens sistnevnte gjelder bestemmelser knyttet til totalentrepriser (Standard, u.å.). Disse standardiserte kontraktene er et hjelpemiddel for innkjøpere og har som formål å forenkle kravbeskrivelse, kontraktsinngåelse, avtaleoppfølging, samt redusere konflikter knyttet til anskaffelsen (Mehus, 2019).

2.3 Gjennomføringsmodeller

Når en organisasjon skal anskaffe en vare eller tjeneste finnes det flere måter å gjennomføre dette på. En samlebetegnelse på disse metodene er gjennomføringsmodeller, hvor det er vanlig å skille mellom utførelsesentreprise, totalentreprise, samspillsentreprise og offentlig privat samarbeid (OPS). Gjennomføringsmodellene har ulik ansvarsfordeling og risikotildeling mellom byggherre og entreprenør (DFØ, 2020b).

2.3.1 Utførelsesentreprise

Ved en utførelsesentreprise er det byggherren som har ansvaret for prosjekteringen (DiBK, 2020). Vanligvis vil oppdragsgiver hyre inn konsulenter og arkitekter for å bistå med dette arbeidet (DFØ, 2020b). Videre vil byggherre kontrollere utførelsen av arbeidet (DFØ, 2019b). Fordeler med utførelsesentreprise er at byggherre har stor kontroll og innflytelse under hele prosessen. Derimot er det ulemper knyttet til metoden ved at det er tidkrevende siden prosjekteringen i stor grad må gjøres ferdig før utførelse starter. Leverandørene vil selv være ansvarlige for utførelsen av arbeidet, men byggherre vil være ansvarlig for gap mellom ulike kontrakter og entreprenører (DFØ, 2019b).

2.3.2 Totalentreprise

I en totalentreprise er det entreprenøren som har ansvaret for både prosjektering og utførelsen av selve prosjektet (DiBK, 2020). Ved en slik tilnærming vil byggherre i mindre grad ha kontroll og innflytelse på prosjektet etter at leverandør er valgt, og valget av kvalifisert leverandør er derfor viktig. Ettersom byggherre i en slik entrepris har mindre kontroll vil

innholdet i konkurransegrunnlaget være viktig (DiBK, 2018). Ansvar ved en totalentreprise kan enten være hos totalleverandør, eller delt mellom underleverandører (DiBK, 2020).

2.3.3 Samspillsentreprise

Ved en samspillsentreprise vil de ulike aktørene involveres tidlig i prosessen. Byggherre vil forme en samspillsgruppe som skal jobbe sammen om prosjektering til en fastsatt målpris. Ved samspillsentreprise vil det være rom for at alle parter skal kunne komme med innspill og kunne involvere seg i prosessen. Denne tilnærming stiller krav til byggherres kompetanse for å kunne ha kontroll på samspillsgruppen (DFØ, 2020g).

2.3.4 Offentlig Privat Samarbeid

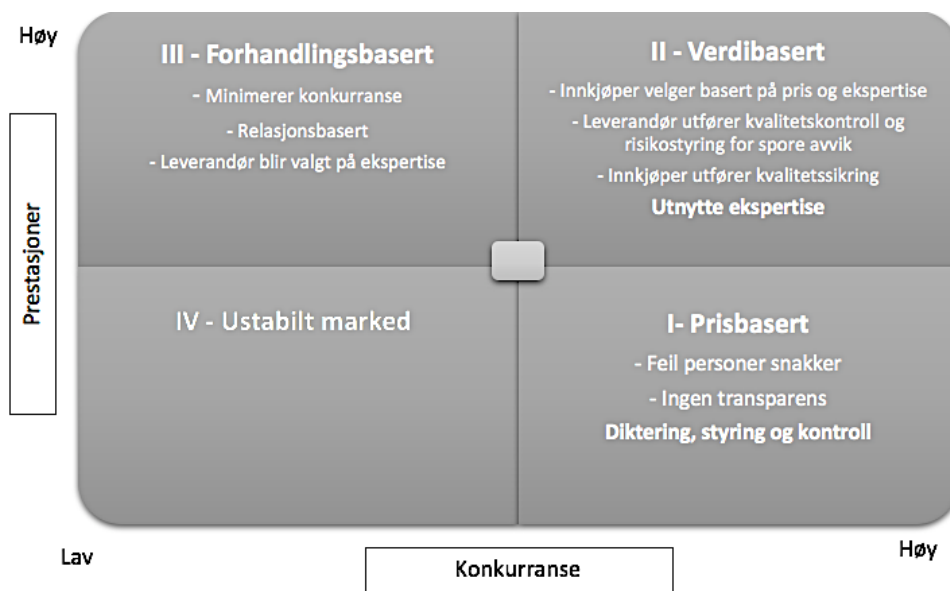
Den siste gjennomføringsmodellen er Offentlig Privat Samarbeid (OPS). Ved OPS vil det foreligge et samarbeid mellom offentlige og private aktører (DiBK, 2020). I et slikt samarbeid vil et OPS-selskap fungere som byggherre og utføre aktiviteter knyttet til dette. Videre vil oppdragsgiver definere ulike mål, kriterier og kvalitet til tjenesten som skal utføres. Ofte er det slik at samfunnet bestiller en tjeneste, eksempelvis et bygg, og en pliktes da til å bygge samt drifte bygget i kontraktperioden (DFØ, 2019a). Ved et OPS kan ansvar defineres i avtalene, enten overføres det til byggherren, eller fordeles blant leverandører og underleverandører (DiBK, 2020).

2.4 Early Contractor Involvement

I tradisjonelle anskaffelsesprosesser er ikke tilbyder involvert før sent i prosessen, og tilbyder har ikke mulighet til å påvirke selve designprosessen. Early Contractor Involvement (ECI) er en tilnærming hvor leverandør blir involvert på et tidligere tidspunkt og vil tilføre byggbarhet og kostnadseffektivitet tidlig i anskaffelsesprosessen (Wondimu, 2019). Tilnærmingen har som mål å redusere tidsbruk, øke kontroll og innovasjon (Valkenburg, Lenferink, Nijsten & Arts, 2008). En casestudie gjennomført av forskere fra NTNU viser at det er både fordeler og ulemper ved tilnærmingen, men at det totalt sett er flere fordeler enn ulemper (Sødahl, Lædre, Svalestuen & Lohne, 2014). Casestudiet konkluderer at en kan oppnå store konkurransemessige fortrinn om oppdragsgiver klarer å balansere leverandørs fokus på kostnad og tidsplan opp mot fokus på verdi. En av metodene for Early Contractor Involvement er Best Value Procurement (Högnason, Wondimu & Lædre, 2019).

2.5 Bakgrunnen for Best Value Procurement

Dean Kashiwagi har utviklet en modell som vurderer all næring på prestasjon og konkurranse. Modellen gjengir typiske karakteristikk for de ulike miljøene og uttrykker grad av konkurranse og prestasjon på henholdsvis X og Y akse.



Figur 1: Industristrukturen. Tilpasset fra Kashiwagi et al. (2014)

Den *prisbaserte tilnærmingen* vektlegger som navnet tilsier, pris. Ved denne tilnærmingen vil faktorer som leverandørens ekspertise og kvalitet ofte komme i andre rekke. I en prisbasert tilnærming vil det også være mindre transparens mellom partene, i form av detaljstyring fra oppdragsgiver, noe som kan føre til større avvik. Kashiwagi & Byfield (2002) har gjennom flere studier erfart at denne tilnærmingen har resultert i prispress, lavere kvalitet, mange endringsmeldinger og høyere risiko. De mener tilnærmingen er en tap-tap-situasjon der leverandør reduserer kvalitet for å være lønnsomme, mens oppdragsgiver er uegnet til å skille verdien leverandør tilbyr og derfor velger leverandør basert på pris.

Denne tilnærmingen, og tilhørende effekter, har ført til et behov for et miljø som øker verdien for begge parter. Ved en verdibasert tilnærming vil man la eksperten være ekspert og overlate kvalitetskontroll og risikostyring til leverandør. Et skifte fra en prisbasert til en verdibasert prosess gir bedre resultater (Kashiwagi, Parmar & Savicky, 2004). Dette kan løse problemer knyttet til oppdragsgivers kontroll og styring (Kashiwagi, Kashiwagi, Child & Sullivan, 2014).

2.6 Best Value Procurement

I denne delen vil vi introdusere BVP. Innledningsvis vil en kort forklaring av metoden og bakgrunn presenteres. Videre vil de ulike fasene innen BVP gjennomgås. Før det avslutningsvis vil presenteres utfordringer knyttet til metoden.

2.6.1 Introduksjon til BVP

BVP handler om å skape et annet type samarbeid mellom leverandør og byggherre (Rijt, Santema & Soilammi, 2016). Metoden er utviklet av Dean Kashiwagi ved Arizona State University i 1991 og har hatt stor suksess i USA og Nederland. Fokuset ligger på å finne den beste leverandøren som er ekspert innenfor sitt fagfelt, og som kan sørge for en best mulig løsning av behovet som byggherre på forhånd har definert (Storteboom, Wondimu, Lohne & Lædre, 2017). Gjennom kvalitetsvurderinger skal man velge det tilbudet som er økonomisk mest fordelaktig (Rijt et al., 2016). DFØ definerer BVP som: «*En metode for anskaffelse og prosjektstyring hvor hensikten er å redusere risiko, oppnå bedre måloppnåelse og få bedre forutsigbarhet for fremdrift, kostnader og kvalitet*» (DFØ, 2020i).

Formålet med metoden er å minimere risiko for at leverandør ikke leverer, redusere unødig innblanding fra byggherre, samt maksimere verdien av leveransen med tanke på pris og kvalitet (Kashiwagi & Byfield, 2002). Et av hovedpoengene med metoden er å overlate ansvar og kontroll til leverandør (Snippert, Witteveen, Boes & Voordijk, 2015). Opp gjennom årene har det vist seg å være en metode som har positiv innvirkning for både byggherre og leverandør, i tillegg til at metoden bygger på åpenhet og beregnelighet, noe som kan gi økt tillit i prosjektgjennomføringen (Storteboom et al., 2017).

Kjøper inviterer inn til konkurranse basert på prosjektmålsetninger som ønskes innfridd, og tilbyder får opplyst en makspris for leveransen. Potensielle leverandører må utarbeide et tilbud innenfor makspris, med fokus på kvalitet og risikostyring. Tilbudet skal maks bestå av seks sider, der to sider skal brukes til å begrunne kvalitet gjennom tidligere erfaringer, to sider til hvilke risikoer leverandør ser ved prosjektet og hvordan disse kan løses, samt to sider til hvilke tilleggsverdier kjøper kan utløse for økt kvalitet utover standard. Det er sentralt at tilbudet dokumenteres med dominant og relevant informasjon. Dominant informasjon betyr i denne sammenheng entydig informasjon som kun kan tolkes på en bestemt måte (Rijt et al., 2016).

I litteraturen ser vi forskjeller mellom ulike aktører i hvor mange faser BVP består av. I hovedsak opereres det med enten 4 eller 5 faser. Rijt et al. (2016) argumenterer for 4 faser. Det er derfor valgt å ta utgangspunkt i det. Figur 2 viser fasene i BVP-prosessen. Gjennom disse fasene er målet å sikre en løsning som kommer begge parter til gode. I de kommende underkapitlene vil hver enkelt fase bli gjennomgått, hva formålet er og hvilke resultat fasen gir.



Figur 2: Fasene i BVP

2.6.2 Forberedelsesfasen

I denne fasen handler det om å gjøre gode forberedelser som legger grunnlag for videre prosjektgjennomføring med BVP metoden. Et grundig arbeid i denne fasen setter rammer for prosjektstyring og videre arbeid i anskaffelsesprosessen. Innledningsvis handler det om å finne en ansvarlig i organisasjon, sette sammen og lære opp en kjernegruppe, samt velge ut riktig prosjekt (Rijt et al., 2016).

Fasen starter med at det velges en ansvarlig innad i organisasjonen. Med ansvarlig menes en ansatt som har god oversikt over prosessen knyttet til prestasjonsinnkjøp og har myndighet til å etablere slike prosjekter (Rijt et al., 2016). Eksempelvis direktøren i organisasjonen. Først og fremst for å få implementert en forandringskultur i organisasjonen, men også for å kunne håndtere politiske utfordringer. Dette er sentralt innenfor offentlige oppdragsgivere. Alternativt kan organisasjonen vurdere å leie inn en BVP-mentor, som kan bistå gjennom hele prosessen, spesielt i de første fasene.

Etter at organisasjonen har valgt en ansvarlig består neste steg av å sette sammen en kjernegruppe. Kjernegruppen består av utvalgt personell som skal gjennom opplæring og utdanning, denne gruppen bør bestå av 4-8 personer (Rijt et al., 2016). De jobber sammen med prosjektgruppen for å gjennomføre den første innkjøpsprosessen med BVP. Den bør være bredt sammensatt med både prosjektleder, teknisk ansvarlig, innkjøper og en fra ledelsen. Når organisasjonen har gitt opplæring til de involverte, velger kjernegruppen ut hvilke prosjekt som skal gjennomføres med BVP (Rijt et al., 2016). En utfordring er å velge riktig prosjekt.

Metoden egner seg spesielt godt på store, komplekse prosjekter da potensialet for gevinst er størst her. Det er derimot ikke en ekskluderende faktor for å bruke metodikken på mindre prosjekter. I følge Rijt et al. (2016) kan det være en fordel å starte med et mindre prosjekt, for å få etablert forståelse og erfaring knyttet til metoden.

Etter at fundamentet er på plass, starter arbeidet med sentrale faktorer for en vellykket konkurransegjennomføring. Dette er utarbeidelse av prosjektmålsetninger, tidsplan og tildelingskriterier. Prosjektmålsetninger handler om å lage overordnede målsetninger som forklarer hva oppdragsgiver ønsker å sitte igjen med etter fullført prosjekt (Rijt et al., 2016). Det er viktig at disse utformes ut ifra *hva* oppdragsgiver vil ha, slik at det blir opp til leverandørene å finne en best mulig løsning på *hvordan* det kan innfris. I følge Rijt et al. (2016) er gode prosjektmål avgjørende for suksessen til prosjektet. Det anses som utfordrende å utarbeide gode mål og det bør avsettes nok tid til dette. Når det kommer til utforming av tidsplan er det flere faktorer som må tas hensyn til. Først og fremst er det avgjørende å sette av god nok tid i de mest tidkrevende fasene (Rijt et al., 2016). I det første BVP-prosjektet en organisasjon gjennomfører anbefaler Rijt et al. (2016) at en setter av minst fire måneder. Formålet med tidsplanen er å ha en overordnet oversikt over fremdriften i prosjektet.

For å velge det økonomisk mest fordelaktige tilbud bør oppdragsgiver utarbeide tildelingskriterier, basert på parameterne pris og kvalitet (Rijt et al., 2016). Det stilles av den europeiske anbudslovgivningen en forutsetning om at disse må være åpne, objektive og ikke-diskriminerende. I forhold til tradisjonelle innkjøpsmetoder der pris ofte vektlegges høyt, skal man innenfor BVP fokusere på å finne den leverandøren som kommer frem til den beste løsningen basert på kvalitet. Innunder kvalitet regnes prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering, valg av tilleggsverdi og intervjuer, dette forklares nærmere i neste fase.

Mot slutten av denne fasen er det to sentrale forhold som bør være i orden. Det første er et ferdig utarbeidet konkurransegrunnlag. Her skal all nødvendig informasjon om prosjektet og konkurransegjennomføringen komme tydelig frem (Rijt et al., 2016). Det må foretas et valg om anbudsprosedyre: åpen eller begrenset. Kashiwagi (2019) mener at begrenset konkurranse, også kalt pre-kvalifisering, er valgfritt, men kan benyttes om det anses hensiktsmessig. Lædre et al. (2006) mener at pre-kvalifisering kan begrense ressursbruken til både byggherre og leverandører som ikke er kvalifiserte. På en annen side mener Storteboom et al. (2017) at man ved bruk av pre-kvalifisering står i fare for å ekskludere potensielle konkurransevinnere. Øvrig informasjon som er utarbeidet gjennom fasen, slik som prosjektmålsetninger, tidsplan og

tildelingskriterier skal også inkluderes i konkurransegrunnlaget. I tillegg skal prosjektets makspris komme tydelig frem. Det er viktig at prosjektets makspris blir fornuftig beregnet, dette for å gi potensielle leverandører et godt utgangspunkt for å levere tilbud. Det andre er en plan for, og gjennomføring av, opplæringssamling for interesserte leverandører. Målet er å gi leverandører opplæring om metoden, hva formålet er og hvordan de blir vurdert (Rijt et al., 2016). Ettersom dette er en ny gjennomføringsmodell vil det gjennom opplæringssamling kunne ufarliggjøre deltakelse, ved at interessenter får nødvendig opplæring og kan stille prosjektspesifikke spørsmål.

2.6.3 Vurderingsfasen

Den andre fasen i anskaffelsesprosessen er vurderingsfasen. Her er hensikten å identifisere, og velge ut den leverandøren som tilbyr høyest verdi (Högnason, Wondimu & Lædre, 2018). Fasen består av fire filter: vurdering av skriftlige tilbud, intervju av nøkkelpersoner, prioritering av tilbud og sjekk av dominant informasjon (Storteboom et al., 2017). Et resultat av denne fasen er at en leverandør blir tildelt kontrakt og inviteres videre til konkretiseringsfasen (Rijt et al., 2016).

Vurdering av skriftlige tilbud

Første steg i vurderingsfasen er å vurdere de skriftlige tilbudene. De skal vurderes basert på entydig og verifiserbar informasjon (Rijt et al., 2016). Her er det to utfall etter vurdering, enten invitasjon til intervju, eller ikke. Faktorer for utelukkelse kan være at en ikke kvalifiserer for prosjektet, misforstår metoden, eller dokumenterer påstander i tilbudet for dårlig. De skriftlige tilbudene vurderes anonymt av oppdragsgiver og prisen blir ikke vist før ved prioritering (Rijt et al., 2016).

Prestasjonsbegrunnelsen er dokumentet som skal vise at tilbyder er i stand til å gjennomføre prosjektet på en god måte (Rijt et al., 2016). Tilbyder skal fremlegge informasjon som skal underbygge påstandene og det er sentralt at viktigheten av å bruke tall i underbyggelsen forstås. Videre vil tilbyder ha en fordel om informasjonen samsvarer med prosjektmål, er relevant og av ikke-teknisk art (Kashiwagi, 2019). Rijt et al. (2016) s.36 trekker frem følgende faktorer for at informasjonen skal være objektiv og entydig: «*kan ikke motbevises, verifiserbar, nøyaktig, målinger på grunnlag av tall, prosent eller tid, høy prestasjon, relevant for det nåværende prosjektet*». Tabell 1 viser et eksempel på hvordan prestasjonsunderbyggelsen kan struktureres i tilbudsmal til tilbydere.

Påstand 1:	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	
Påstand 2:	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	

Tabell 1: Prestasjonsbegrunnelse. Tilpasset fra Rijt et al. (2016) s.37

Det andre dokumentet i tilbudet er risikovurdering. Her får tilbyder muligheten til å vise frem sine ferdigheter til å identifisere risiko (Rijt et al., 2016). Målet er at leverandør viser oppdragsgiver at det handles på en måte som samsvarer med prosjektets interesser. Når risiko identifiseres er det sentralt at leverandør underbygger påstanden, og utarbeider forslag for å redusere eller minimere sjanser for at risikoen oppstår. Kashiwagi (2019) trekker frem at det kun er betydelige risikoer som burde nevnes i tilbudet, dersom risikoen er en marginal del av prosjektet vil ikke oppdragsgiver ha problemer med å akseptere identifikasjon senere i prosessen. Tabell 2 viser et eksempel på hvordan underbyggelse av risikovurdering kan struktureres i tilbudsmal til tilbydere.

Risiko 1:	
Hvorfor er dette en risiko?	
Kontrolltiltak:	
Underbyggelse av effektiviteten til tiltaket med målbar prestasjonsinformasjon:	

Tabell 2: Risikobegrunnelse og forebygging. Tilpasset fra Rijt et al. (2016) s.40

Det siste dokumentet som blir vurdert er det som omhandler tilleggsverdi (Rijt et al., 2016). Her har tilbyder mulighet til å tilby tjenester som kan gi ekstra verdi for oppdragsgiver. Kostnaden for den foreslåtte tilleggsverdien faller utenfor tilbudsprisen som er sendt inn av tilbyderen. Tilleggsverdien må ha sammenheng med prosjektmålene for at det skal anses som en reell tilleggsverdi (Rijt et al., 2016). Dette kan eksempelvis være tiltak som øker verdien gjennom reduserte livssyklus-kostnader, økt kvalitet i prosjektet, eller redusert tidsbruk. En viktig faktor å merke seg med tilleggsverdi, er at de eies av den tilbyder som foreslår dem (Rijt et al., 2016). Tabell 3 viser eksempel på hvordan beskrivelse av tilleggsverdi kan struktureres i tilbudsmal til tilbydere.

Tilleggsverdi 1:	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsetningene?	
Underbyggelse:	
Innflytelse på pris:	
Innflytelse på tid:	

Tabell 3: Begrunnelse av tilleggsverdi. Tilpasset fra Rijt et al. (2016) s.42

Felles for de tre dokumentene er at lengden på tilbudet skal være på maksimum 6 A4 sider, det vil si 2 A4 sider per dokument. Dette henger sammen med hensikten ved BVP hvor en skal bruke tiden effektivt, også for å redusere tilbyders anstrengelse ved å levere tilbud som muligens ikke blir valgt (Rijt et al., 2016). I tilbudet skal tilbyder belegge innholdet med dominant informasjon (DFØ, 2020i). Påstandene i tilbudene bør baseres på SMART-kriteriene (Rijt et al., 2016). SMART er et akronym for Specific, Measurable, Achievable, Relevant og Time-bound (Doran, 1981).

Etter mottatt tilbud vil gruppen vurdere de ulike tilbudene. Vurdering foregår ved at gruppemedlemmene vurderer hvert tilbud individuelt på en felles skala (2-4-6-8-10) (Rijt et al., 2016). Kashiwagi (2019) anbefaler imidlertid at skalaen 1-5-10 brukes det første året BVP blir anvendt, på bakgrunn av at det kan være vanskeligere med en detaljert skala ved mindre erfaring. I denne delen av vurderingen vil både pris og leverandør være ukjent. Basert på de individuelle vurderingene vil gruppen bli enige om en samlet poengsum på tilbudene. De leverandører som leverer under skalaens minimumskrav blir avvist.

Intervju av nøkkelpersonell

Den andre delen av vurderingsfasen er gjennomføring av intervjuer. Intervjuer av nøkkelpersoner er en sentral aktivitet innen BVP (Rijt et al., 2016). Disse blir gjennomført med nøkkelpersonell hos tilbyder, eksempelvis prosjekteringsjef, prosjektleder eller arkitekt. En viktig forutsetning er at nøkkelpersonell som blir intervjuet er sentrale i prosjektgjennomføringen (Kashiwagi, 2019). Det er i denne fasen tilbyder virkelig kan vise frem ekspertise, forståelse for prosjektet og leveranse på prestasjonsmål. For best mulig resultat er det sentralt at de viktigste ressursene for vellykket prosjektgjennomføring fra leverandør blir sendt på intervju, og dette pleier å være 2-3 nøkkelpersoner (Rijt et al., 2016). Intervjuene skal gjøres individuelt med hver enkelt nøkkelperson og ikke vare lenger enn én

time. For at oppdragsgiver skal danne seg et bilde av at de rette ressursene er satt på de riktige arbeidsoppgavene, er det viktig at intervjuene gjenspeiler kvalitet.

Prioritering av tilbud

Etter vurdering av dokumenter og gjennomførte intervjuer, vil pris bli tatt med i vurdering når tilbudene skal prioriteres (Rijt et al., 2016). Den vanligste prissettingsmetoden innen BVP er makspris. Oppdragsgiver utarbeider gjennom kalkyler og tidligere erfaring en makspris for hele prosjektet, og tilbud som overstiger makspris blir automatisk avvist. Et alternativ er bruk av budsjettpris. Her avsetter oppdragsgiver en viss sum til prosjektet som blir utgangspunktet for tilbyder. Vanligvis er ikke bud over budsjettpris grunn til avvisning.

I arbeidet med å prioritere tilbydere er det vanlig å bruke MEAT, det står for «most economically advantageous tender» og handler om å velge tilbud på bakgrunn av andre faktorer enn kun pris (Högnason et al., 2018). Det vil si at det ikke kun er fokus på pris, men også på kvalitet (Witteween & Rijt, 2011). Når man skal prioritere mellom de ulike tilbudene vil oppdragsgiver ta utgangspunkt i poengsum og vektingskriteriene som er satt. Vektingen som blir gjennomført i praksis varierer i stor grad fra prosjekt til prosjekt.

For å gjøre en prioritering basert på pris og kvalitet, må disse faktorene omgjøres til en felles skala (Rijt et al., 2016). Det er to potensielle løsninger. Det første alternativet omhandler å gjøre om kvalitet og pris til poeng, addere poengene til en leverandør og sammenligne basert på høyest poengsum. Tilbyder som scorer høyest blir valgt ut. Et annet alternativ er å transformere fiktive priser for kvalitetsfaktorer, denne trekkes fra eller legges til, på oppgitt pris i tilbudet. Oppdragsgiver vurderer tilbud basert på korrigerede tilbudspriser, der den tilbyderen som får lavest pris når kvalitet er tatt hensyn til, blir valgt ut. Uavhengig av hvilken metode som velges er oppdragsgiver forpliktet til å velge den tilbyderen som scorer best ut fra valgt fremgangsmåte. Avslutningsvis i vurderingsfasen er det vanlig å kontrollere den dominante informasjonen. Kashiwagi (2011) mener at oppdragsgiver burde etterse dominant informasjon for å kvalitetssikre at leverandør sørger for best mulig verdi.

2.6.4 Konkretiseringsfasen

I denne fasen utdyper valgt leverandør tilbudet sitt i detalj og begrunner risikovurderinger slik at oppdragsgiver kan akseptere det (Rijt et al., 2016). Konkretiseringsfasen er det siste leddet av anskaffelsesprosessen. Den består av tre deler: kick-off, konkretisering og tildelingsmøte. Det anbefales å sette av minimum 4-6 uker siden det er både tid- og arbeidskrevende. I følge

Rijt et al. (2016) er et hovedpoeng med fasen at tilbudet skal detaljeres og spesifiseres, uten forhandling og utfylling. Det er ikke før i denne fasen at leverandør kan vise frem sin ekspertise ved å utdype tilbudet i detalj, samt gå mer i dybden på det tekniske. Fasen resulterer i at partene skriver under kontrakt, dersom konkretiseringsfasen er vellykket.

Kick-off

Fasen innledes med et kick-off som har en varighet på en dag eller to, snarest mulig etter tildeling (Rijt et al., 2016). Under samlingen skal tilbyder presentere sine planer: hva som er inkludert i tilbudet, antakelser som er gjort, tidsplan, hvordan prosjektmål skal nås, hvilke risikofaktorer som er identifisert og hvordan disse kan reduseres. Planene til tilbyder trenger ikke å være endelige og tanken er at disse kan endres underveis på samlingen. Denne delen av fasen vil kun omhandle de viktigste punktene. Målet med samlingen er at tilbyder skal tydeliggjøre tilbudet og presentere en detaljert plan for konkretiseringsfasen (Rijt et al., 2016).

Konkretisering

Konkretiseringsfasen kan oppleves som mer krevende enn vurderingsfasen, på bakgrunn av at leverandør ikke er vant med friheten som følger med metodikken (Rijt et al., 2016). I denne fasen skal leverandør være ekspert og enhver innblanding fra oppdragsgiver kan gi feil utslag. Så fort oppdragsgiver fremstår som ekspert vil metoden miste sin nytteverdi. En vellykket konkretisering foreligger når alle momenter i tilbudet er avklart og eventuelle uklarheter er drøftet.

Arbeidet med konkretisering går ut på å gjennomgå alle momenter i tilbudet og avklare hva som skal skje, når, hvordan og av hvem (Rijt et al., 2016). Etersom det er leverandør som er ansvarlig i denne fasen skal oppdragsgiver holdes oppdatert, slik at spørsmål som dukker opp underveis i prosessen kan besvares med dominant informasjon. Hensikten er at når prosjektet går over til gjennomføring så unngår man misforståelser og endringer, som kunne vært unngått ved avklaring på forhånd. Siden oppdragsgiver legger sin tillitt i leverandørs ekspertise vil det bygges opp et gjensidig tillitsforhold mellom partene. Derfor vil disse avklaringene være viktige.

Ved bruk av metoden bærer oppdragsgiver all risiko (Kashiwagi, 2016). Dette kommer av at tilbyder utarbeider en detaljert risikoplan med potensielle tiltak for å unngå at risiko oppstår. På den måten er oppdragsgiver fullt klar over alle fallgruver som kan skje underveis i prosjektgjennomføringen. Oppdragsgiver er økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko

og fokus vil derfor være på denne type risikofaktorer (Rijt et al., 2016). Dersom risiko som er drøftet gjennom risikovurdering forekommer, er det ikke behov for å bruke tid på å sende ut endringsmeldinger da oppdragsgiver allerede er informert.

Et resultat av fasen er at leverandør skal oppdatere risikostyringsplanen fra tilbudet, til å inneholde alle mulige risikoer for prosjektet (DFØ, 2020i). Foruten å komme opp med potensielle risikoer, skal det i planen også redegjøres for hvilke tiltak som kan iverksettes for å redusere dem. Denne planen skal kontinuerlig oppdateres gjennom utførelsesfasen dersom nye forhold oppstår. Det er sentralt å utarbeide gode rutiner for ukentlige risikorapporter som leverandør skal levere til oppdragsgiver underveis i prosjektgjennomføringen (Rijt et al., 2016).

Tildelingsmøte

Mot slutten av konkretiseringsfasen, møtes byggherre og leverandør til tildelingsmøte der hensikten er tildeling av kontrakt til leverandør (Rijt et al., 2016). Gitt at byggherre ønsker å gå videre med valgt leverandør. Det er i hovedsak fem faktorer som bør være oppfylte; utfordringer er løst, det er tydelig hvordan prosjektet skal løses, de faktorer for risiko en ikke kan styre er identifisert og lagt en plan for, og potensielle tilleggsverdier er diskutert og eventuelt valgt ut. Leverandør utarbeider kontrakten som skal inneholde de avtaler som er gjort i konkretiseringsfasen (Rijt et al., 2016).

2.6.5 Utførelsesfasen

Utførelsesfasen handler om hvordan en bruker BVP i prosjektgjennomføring. Det spesielle med denne fasen er fokuset på risiko og åpenhet i prosjektstyring (DFØ, 2020i). Det er sentralt for vellykket bruk av metoden at både oppdragsgiver og leverandør følger prinsippene til BVP (Rijt et al., 2016). Det vil si at oppdragsgiver gir leverandør handlingsfrihet under forutsetning om at tillit er bygd opp. Leverandør har gjennom de øvrige fasene fått bevise sin ekspertise, noe som legger grunnlag for nye roller i gjennomføring.

Oppdragsgiver skal jobbe med å følge opp risikostyringsplanen og ukentlige risikorapporter som leveres av leverandør (Rijt et al., 2016). Dette er med å sikre nødvendig åpenhet og ansvarlighet, uten at leverandør må frigi for mye tid på å sikre informasjonsflyt. En grundig konkretiseringsfase fører til at partene får god avklaring og dybdekunnskap om arbeidsmåte, risiko og fremdrift i prosjektet. Det er i denne fasen opp til leverandør å arbeide mot fullføring av prosjektet og oppnåelse av prosjektmålene, innenfor fastsatte rammer.

2.6.6 utfordringer knyttet til BVP

Det er knyttet flere utfordringer til metodikken. Snippert et al. (2015) har i sin studie identifisert flere barrierer til rollen mellom byggherre og leverandør i konkretiseringsfasen. I studien kommer det frem at byggherre tenderer til å innta en kontrollerende rolle overfor leverandør, noe som er i strid med metodikken. Videre fremhever studien at det ofte er uklarhet mellom rollene til byggherre og leverandør, ettersom det er nødvendig med klare retningslinjer for å unngå å falle tilbake til tradisjonell entrepris-tankegang (Snippert et al., 2015). Dette poenget fremheves også av Narmo, Wondimu & Lædre (2018) som forteller at partene hadde utfordringer med å definere de ulike rollene mellom partene og at dette er særlig utfordrende om byggherre kommer fra tradisjonelle roller i bransjen. Et annet poeng som Snippert et al. (2015) fremhever er at i noen prosjekter kan mangelen på åpenhet resultere i informasjonsasymmetri. Dette samsvarer ikke med hensikten i konkretiseringsfasen, og vil ikke gagne noen parter. Snippert et al. (2015) begrunner dette med ulike forventninger til informasjonsdeling, hvor byggherre tror at totalentreprenør skal gi tilgang til all data. I studien ble også mangel på kommunikasjon identifisert som en barriere for å oppnå full transparens (Snippert et al., 2015).

En annen utfordring som er blitt identifisert i nyere studier er vanskeligheter knyttet til kalkulering av makspris. I en studie gjennomført av Lesjø (2019) kommer det frem at verken byggherre eller entreprenør forstår prosjektets kompleksitet tidlig i prosessen og dermed har vansker med å sette riktig makspris. Narmo (2018) fremhever viktigheten av å sette riktig makspris ettersom man frykter konsekvensene av feil prissetting. For lav pris vil kunne utgjøre en risiko for totalentreprenør, derimot vil høy pris være lite samfunnsøkonomisk.

Högnason et al. (2018) har identifisert en rekke utfordringer, blant annet usikkerhet rundt metoden, spesifikasjons og verifikasjonsgrunnlag på tilbudene og at leverandører tenderer til å levere svakt i intervjuene. Dette mener forskerne er forankret i kunnskapsmangel om metoden. Rijt & Santema (2012) hevder at det kan oppstå og utvikles mange varianter av Best Value tilnærmingen og at metoden vil utvikle seg så lenge resultatene viser fordeler ved metoden.

2.7 Hypoteser

Rijt et al. (2016) trekker frem at BVP gir et annet type samarbeid mellom byggherre og totalentreprenør. Et mål med metoden er at samarbeidet skal bli bedre. Kashiwagi & Byfield (2002) argumenterer for et skifte fra prisbasert til verdibasert tilnærming. Dette kommer av negative effekter som prispress, lavere kvalitet og mange endringsmeldinger. Videre har blant annet Kashiwagi & Kashiwagi (2011) funnet ut at BVP kan gi gevinster i form av kostnads- og tidsbesparing.

En av hovedparameterne i BVP er risiko. Den identifiseres, vurderes og utdypes gjennom de ulike fasene. Det innføres egne prosedyrer og verktøy i form av risikostyringsplan og ukentlig risikorapportering. Et spørsmål er om økt fokus og målrettede tiltak har innvirkning på risikodimensjonen. Både Snippert et al. (2015), Narmo et al. (2018) & Högnason et al. (2018) fremhever flere utfordringer ved BVP, deriblant mangel på åpenhet, rolleavklaring og usikkerhet rundt metoden. Dette kan føre til reservasjon mot metodikken hos potensielle interessenter.

På bakgrunn av dette har det blitt formulert følgende hypoteser, som vil være til gjenstand for diskusjon i kapittel 5:

Hypotese 1 – BVP gir bedre samarbeid mellom byggherre og totalentreprenør

Hypotese 2 – BVP fører til økonomiske gevinster

Hypotese 3 – BVP gir redusert risiko

Hypotese 4 – BVP er utfordrende å gjennomføre

3. Metode

I dette kapitlet vil det bli presentert metode og forskningsdesign som er benyttet i studien. Videre vil forskningens kvalitet vurderes i form av validitet og reliabilitet, samt om undersøkelsen kan generaliseres. Formålet med kapitlet er å belyse de vurderinger som er foretatt for å sikre et best mulig forskningsresultat.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan forskeren skal besvare studiens problemstilling (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Valg av forskningsdesign avhenger av hva man har som formål å studere og skal forsvare valg av kilder, innsamlings- og analysemetode. Formålet med forskningsdesignet er at gjennom de overnevnte faktorene skal det komme tydelig frem at metodevalget er nøye gjennomtenkt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Valgene som er tatt i denne oppgaven blir her presentert og argumentert for.

3.1.1 Forskningsformål

Forskningsdesignet avhenger i stor grad av problemstillingen, ettersom dette setter rammebetingelsene for gjennomføring av studien. I denne studien er det blitt anvendt et eksplorativt design. Det eksplorative designet, også kalt det utforskende design, har til formål å utforske og få innsikt i det fenomenet man ønsker å studere (Saunders et al., 2019). Ved en slik tilnærming vil det ofte bli stilt åpne spørsmål for å få bedre innsikt i hva som skjer og skape bedre forståelse (Saunders et al., 2019). Eksplorativt design er hensiktsmessig å anvende når forskeren har lite forkunnskap om det fenomenet som skal studeres og ønsker å utforske temaet nærmere (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2017). Det er et fleksibelt design som gir mulighet til å skifte retning underveis i studien etter hvert som forsker får tilgang på ny data og ny innsikt (Saunders et al., 2019). Karakteristikken til designet samsvarer godt med studiens formål. I denne studien er hensikten å gå i dybden på BVP i norsk byggebransje og stille åpne spørsmål for å oppnå dette. BVP-metoden er relativt ny i Norge og det er gjennomført lite forskning og undersøkelser om BVP i bransjen, noe som tilsier at det er hensiktsmessig å anvende et eksplorativt design.

3.1.2 Forskningstilnærming

Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er det innen samfunnsvitenskapelig forskning et mål å integrere teori og empiri. Det finnes i hovedsak tre typer tilnærminger til dette: deduktiv, induktiv og abduktiv. Ved en deduktiv tilnærming bruker man teori og utformer en forskningsstrategi for å teste teorien (Saunders et al., 2016). En induktiv tilnærming er det motsatte, her samler man inn data for å utforske fenomenet og bidra med ny teori. En kryssning mellom induktiv og deduktiv kalles abduktiv tilnærming. Da samler man inn data for å utforske et fenomen, identifisere egenskaper og forklare mønstre, for å lage ny teori eller videreutvikle eksisterende teori. Ifølge Saunders et al. (2016) kan en abduktiv og induktiv forskningstilnærming medføre større risiko sammenlignet med en deduktiv tilnærming, siden det er en fare for at man ikke finner nyttige datamønstre og teori.

I denne masteroppgaven vil det benyttes en abduktiv forskningstilnærming. For å besvare første del av problemstillingen vil en deduktiv tilnærming være relevant. Eksisterende teori om BVP brukes til å utarbeide en spørreundersøkelse for å finne ut hvilke erfaring og synspunkt aktører i bransjen har om metoden. For å skape en rikere forståelse av innsamlet data, opp mot metodens framtidsutsikter, vil en induktiv tilnærming brukes. Da kan det gjennomføres dybdeintervju med respondenter som har erfaring med BVP.

3.1.3 Metode for datainnsamling

Det skiller i hovedsak mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). Kvantitative data er ofte tall-festede data som blir brukt for statistikk og samles vanligvis inn ved hjelp av spørreundersøkelser. Kvalitative data er derimot ikke-numeriske data og vil ofte materialisere seg som tekst. Det kan samles inn gjennom intervju, observasjon eller gruppesamtaler. Kvalitative studier tar sikte på å undersøke deltakernes meninger og forholdet mellom meningene. Data vil da bli samlet inn og analysert for å kunne bidra med et teoretisk bidrag om emnet (Saunders et al., 2019).

I denne studien er det blitt anvendt kvalitativ metode ettersom innhentet data er i form av tekst gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervju. Spørreundersøkelse er vanligvis en metode for å innhente kvantitative data, men i denne studien er mange av spørsmålene åpne, og respondentene har hatt mulighet til å utdype og spesifisere svarene. Dataene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervju vil bli analysert kvalitativt. Det er blitt vektlagt å stille

åpne spørsmål, derfor er det hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode for å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

3.1.4 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal nå et mål og vil i korte trekk definere hvordan forskeren vil gå frem for å svare på problemstillingen (Saunders et al., 2019). Innledningsvis vil en spørreundersøkelse kunne samle inn store mengder data om erfaringer med BVP. Den kan struktureres til å samle inn svar fra både byggherre og leverandør. På den måten kan erfaringer på tvers av utvalget sammenlignes. For å undersøke fenomenet nærmere er planen å gjennomføre dybdeintervju med representanter fra begge sider. Hensikten med dette er for å verifisere og få ytterligere informasjon om svarene i fra spørreundersøkelsen.

3.1.5 Tidshorisont

Tidshorisont er et sentralt element i gjennomføring av undersøkelser. Det skilles primært mellom longitudinelle studier og tverrsnittstudier. Longitudinelle studier er undersøkelser hvor datainnsamlingen foregår over flere tidsperioder, derimot foregår tverrsnittsundersøkelser på ett bestemt tidspunkt eller over en kortere tidsperiode (Johannessen et al., 2011). Tverrsnittstudien har som formål å kunne gi et øyeblikksbilde over situasjonen og oversikt over fenomenet som studeres. I denne studien ble datainnsamlingen gjort over en kort tidsperiode, dette for å få et øyeblikksbilde av erfaringer og meninger knyttet til bruk av BVP i norske byggebransjen.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å innhente data som gir en representasjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). For å besvare problemstillingen etter beste evne har det blitt valgt to datainnsamlingsmetoder for denne masterutredningen. Det ble først gjort en spørreundersøkelse, for deretter å gjennomføre dybdeintervju. Disse innsamlingsmetodene er valgt da de supplerer hverandre. Den ene metoden gir bredde i dataene og den andre går mer i dybden.

Utvalg og populasjon

Populasjon defineres av Johannessen, Christoffersen & Tuft (2011) som alle enheter som en problemstilling gjelder for. I denne undersøkelsen er populasjonen alle aktører i byggebransjen

som har vært involvert i ett eller flere BVP-prosjekter. For å ta et utvalg av populasjonen har det blitt brukt et ikke-sannsynlighetsutvalg, herunder skjønsmessig utvalg. Ettersom metoden er forholdsvis ny i Norge ble det begrenset til deltakere i pilotprogrammet til DFØ. Bakgrunnen for dette valget var at det med sikkerhet kan fastslå respondentenes involvering i BVP.

Populasjonen var den samme for både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Ved utarbeidelse av utvalg ble det tatt kontakt med seniorrådgiver i DFØ, Cecilie Blytt, som kunne bistå med kontaktinformasjon til potensielle respondenter fra både byggherre og totalentreprenør. Det ble også lagt ned omfattende arbeid, for å innarbeide kontaktinformasjonen til resterende av pilotprosjektets deltakere. Når utvalget var komplett, fikk alle de potensielle respondentene tilsendt spørreundersøkelsen per epost.

3.2.1 Spørreundersøkelse

Ifølge Gripsrud et al. (2017) er et spørreskjema «*et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjon mellom intervjueren og respondenten blir standardisert*». I denne studien er det blitt innhentet data ved bruk av en digital spørreundersøkelse. Fokuset har vært på å stille gode spørsmål som bidrar til å belyse problemstillingen. Videre har spørsmålene en logisk oppbygning som er brukervennlig for respondenten.

Forarbeid og gjennomføring av spørreundersøkelsen

Det ble etter grundige avveielser tatt en beslutning om å innhente data ved hjelp av digitale spørreskjemaer. En fordel med dette var at det kunne gjøres anonymt, hvilket ble ansett som hensiktsmessig. Dette kom av beslutningen om at respondentene skulle holdes anonyme. Bakgrunnen for det var en antakelse om bedre kvalitet på respondentenes svar, ettersom de sto mer fritt til å svare basert på personlige erfaringer, uten at det kan knyttes direkte til et prosjekt eller en organisasjon. Hovedfokuset var å få ærlige svar i spørreundersøkelsen og anonymisering var et virkemiddel for å beskytte respondentene.

Etter å ha opparbeidet en komplett liste med potensielle respondenter ble invitasjon til undersøkelsen sendt ut per epost, sammen med en anonym link til spørreskjemaet. Dagen etter ble alle respondenter ringt opp, i tilfelle det skulle være noen spørsmål knyttet til spørreskjemaet eller studien. Det var etter de første dagene majoriteten av respondentene fullførte undersøkelsen.

Utarbeidelse av spørreundersøkelse

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte er utformingen av spørsmålene viktig. Ettersom spørreskjemaet ikke innehar egenskaper som gjør at misforståelser kan oppklares er det viktig at spørsmålene er velformulert. Velformulerte spørsmål vil kunne redusere risikoen for misforståelser og sørge for at forsker får svar på de momenter som etterspørres. Det kan ikke gjøres endringer når spørreskjemaet er distribuert. Dårlig formulerte spørsmål kan føre til forvirring og misforståelser, som igjen kan føre til avbrutt respons, noe som vil svekke oppslutningen.

På bakgrunn av at studien er eksplorativ ble det brukt en blanding av lukkede og åpne spørsmål. Dette omtales ofte som et semi-strukturert spørreskjema (Johannessen et al., 2011). For å undersøke temaet ytterligere er det blitt stilt noen åpne spørsmål. Lukkede spørsmål er ofte lettere å svare på, og mindre tidkrevende, derfor ble disse spørsmålene stilt tidlig i undersøkelsen for å øke sannsynligheten for gjennomføring.

Spørsmålene er utarbeidet fra teori og forskning om BVP. Gjennom samtaler med seniorrådgiver Cecilie Blytt kom det innspill til tema innenfor BVP, som var til interesse for utarbeidelse av spørsmål. Spørreundersøkelsen ble utviklet i den digitale løsningen Qualtricks. Dette verktøyet gjorde det enkelt å utforme spørreskjemaet på en systematisk og oversiktlig måte. En styrke med Qualtricks er at det finnes en funksjon som slår av registrering av epost og IP-sporing hvilket var til stor nytte for anonymitetsbegrensningen. Det ble brukt mye tid på utforming av spørsmål og etter å ha testet undersøkelsen, og mottatt innspill fra både veileder og Blytt, ble spørreundersøkelsen igangsatt.

Spørreundersøkelsens innhold og struktur

Spørreundersøkelsen består av 19 spørsmål, hvorav tre av spørsmålene er åpne, og fem av spørsmålene gir mulighet til å spesifisere svaret. Det ble utformet to spørreskjema, der den ene var vinklet mot byggherre, og den andre mot totalentreprenør. Undersøkelsen er delt opp i fire deler: bakgrunn, generelt om BVP, erfaring med metoden og refleksjon rundt metoden. Oppdelingen er gjort for å få til en progressiv utvikling i undersøkelsen, hvor enkle spørsmål som bakgrunn og erfaring blir besvart innledningsvis, før det gradvis går nærmere inn på BVP. Spørreundersøkelsene kan ses i sin helhet i vedlegg 1 og 2.

3.2.2 Dybdeintervju

Bakgrunnen for dybdeintervjuer var å få en bedre forståelse av de erfaringene som ble trukket frem i spørreskjemaet. Utvalget ble satt til å være aktører med BVP kompetanse. Det ble derfor satt som kriterier at aktøren har gjennomført BVP-sertifisering og kjennskap til arbeidet enten fra byggherre eller leverandørside.

Intervjuene ble gjennomført med en semi-strukturert tilnærming. Det vil si at en gjennomfører intervjuer basert på en intervjuguide (Johannessen et al., 2011). Bakgrunnen for dette var et ønske om å stille åpne spørsmål, men innenfor forhåndsbestemte tema. Dette for å undersøke relevante tema for studien, samtidig som respondenten får trekke frem sin tanker rundt temaet. Videre ble det stilt oppfølgingsspørsmål i de tilfeller der svarene trengte mer forklaring. Dette ble gjort for å sikre en felles forståelse, men også for at respondenten fikk frem det den ønsket.

Intervjuguiden ble bygd opp med en kort innledning der intervjuer og forskningsprosjektet ble presentert. Videre ble det opplyst om hvordan datainnsamlingen ville foregå, herunder at det kom til å bli tatt notater underveis i intervjuet. For å sikre anonymitet ble det i forkant bestemt at det ikke kom til å bli tatt opptak av intervjuet. Neste steg i intervjuguiden omhandlet introduksjonsspørsmål, her ble det stilt enkle spørsmål for å verifisere at intervjuobjektet hadde grunnleggende kunnskap om fenomenet. Hoveddelen i intervjuguiden ble bygget opp med nøkkelspørsmål. Dette er spørsmål som utgjør kjernen i intervjusettingen og som i hovedsak gikk i dybden på BVP. Spørsmålene var åpne, men det ble lagt inn oppfølgingsspørsmål der det var ønskelig at respondenten kom med ytterligere informasjon. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål om det var noe intervjuobjektet ønsket å legge til, eller som burde vært nevnt. Hele intervjuguiden finnes i vedlegg 3.

Intervjuene ble gjennomført over den digitale plattformen Microsoft Teams. Det ble i god tid sendt ut møteinnkallelse til intervju og det ble valgt å sette av en time til intervju. I ettertid var det godt man hadde beregnet god tid, da en time gikk veldig fort. Det ble på forhånd fordelt arbeidsoppgaver. Den ene var intervjuer, mens den andre var sekretær. Intervjuobjektene ble informert om hvilken rolle vi hadde internt slik at det ikke skulle være rom for tvil. Etersom intervjuet ble gjennomført i henhold til personvernreglene ble det verken tatt video- eller lydopptak. Innsamlet materiale fra intervjuene er kun basert på de notater som ble tatt i intervjusituasjonen. Begge intervjuene ble gjennomført på samme dag, ett fra morgenen og ett etter lunsj. Vi valgte å gjennomføre begge intervjuene innenfor et kort tidsvindu, for å bygge

på den opparbeidede erfaringen fra det første intervjuet. Intervjuene gikk som planlagt og det ble samlet inn nyttig informasjon. Det ble tatt god avstand tidsmessig mellom intervjuene, slik at det ble tid til å drøfte svarene internt, i forhold til om det var momenter en hadde glemt å notere ned i selve intervjuprosessen.

3.3 Dataanalyse

Dataanalyse handler om å beskrive funn ved å kategorisere innsamlet informasjon (Halvorsen, 2012). Det finnes flere metoder for å analysere data. I denne delen vil det presenteres de teknikker som tas i bruk for å filtrere funn i fra et stort materiale. Ifølge Johannesen et al. (2011) kan det være krevende å analysere kvalitative data siden de må fortolkes, det handler om å finne underliggende meninger i det materialet som er samlet inn. En tar vanligvis teori som referansepunkt og vurderer funn opp mot dette (Johannesen et al., 2011). Som forsker prøver en å forstå og forklare funnene. Videre vil det redegjøres for hvordan data i fra de ulike undersøkelsene vil presenteres og analyseres i kommende resultatavsnitt.

3.3.1 Spørreundersøkelsen

Majoriteten av dataene i oppgaven fremkommer av spørreundersøkelsen. Av rådataene er det blitt utarbeidet statistikk i form av tabeller og diagrammer. Dette ble gjort for å synliggjøre resultatene på en systematisk og oversiktlig måte. I analysen er det blitt vektlagt å få frem forskjeller mellom respondentenes meninger, henholdsvis byggherre og leverandør. Det ble utarbeidet en kategorisering i forkant av distribusjon. Kategoriseringen av spørsmålene er blitt gjort for å forenkle systematiseringen i etterkant av datainnsamlingen, men også for å gi respondenten oversikt. Videre åpner datagrunnlaget for tolkning av dataene, hvor det er prøvd å se forskjeller og sammenhenger opp mot teori for å kunne belyse problemstillingen.

3.3.2 Dybdeintervju

Like etter at intervjuene ble gjennomført ble det satt av god tid til å transkribere intervjuet. Siden det ikke ble gjort opptak av intervjuene var det viktig å dokumentere ord og inntrykk som kom frem av intervjuet. Johannesen et al (2011) omtaler denne tiden etter intervjuet som kritisk. Transkriberingen er svært viktig ettersom intervjuene er en betydelig del av datainnsamlingen og danner grunnlaget for videre analyse. Naturligvis vil ikke intervjuet i sin helhet bli reflektert i oppgaven, men de delene som er relevante for studien tolkes og

analyseres. Etter transkriberingen ble det gjennomført en kategorisering av datamaterialet med utgangspunkt i intervjuguiden. Intervjuguiden ble delt opp i ulike kategorier, disse ble utformet på bakgrunn av hvilken type informasjon de ulike spørsmålene innhenter.

3.4 Metodeevaluering

I denne delen vil styrker og svakheter ved undersøkelsen vurderes, samt påliteligheten til dataene som er samlet inn. Saunders et al (2019) mener at reliabilitet og validitet står sentralt når studiens kvalitet skal vurderes. Når forskningskvalitet innenfor kvalitative studier skal vurderes er det fire kriterier som er sentrale: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, og bekreftbarhet (Saunders et al., 2019). Pålitelighet er en reliabilitetsvurdering, mens troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er validitetsvurderinger (Johannessen et al., 2011). I de kommende underavsnittene vil det presenteres hvordan disse kriteriene er forsøkt oppfylt og eventuelle fravik.

3.4.1 Pålitelighet

Innenfor kvalitativ forskning kan det være utfordrende å sikre reliabilitet i form av pålitelighet, Johannessen et al. (2011) trekker frem tre hovedargument. Det første argumentet er at det normalt sett ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det andre argumentet er at det vil være utfordrende for andre forskere å kopiere kvalitativ forskning, ettersom observasjoner er kontekstavhengige. Det siste argumentet omhandler forskjeller mellom forskere, ulikheter i forhold til erfaring og særegne måter å tolke på (Johannessen et al., 2011). For å sikre pålitelighet til den forskningen som er gjennomført i denne oppgaven er det forsøkt å gjengi de valg som er tatt, og begrunnelser for disse. På den måten er det prøvd å skape en åpen og detaljert beskrivelse av datainnsamlingen.

3.4.2 Troverdighet

Troverdighet, også kalt begrepsvaliditet, handler om at valgt metode studerer det som er hensikten å studere (Johannessen et al., 2011). Begrepsvaliditet omhandler fremgangsmåte og relaterte funn, i tillegg til at det samsvarer med undersøkelsens formål og har rot i virkeligheten. For å sikre økt troverdighet til undersøkelsen er det blitt tatt i bruk metodetriangulering. Det vil si at det har blitt kombinert to innsamlingsteknikker, spørreundersøkelse og dybdeintervju, for å sikre større forståelse av fenomenet og verifisering

av dataene. Videre er det jobbet for å unngå utvalgsskjevhet. Informantene er jevnt fordelt mellom representanter fra byggherre- og leverandørsider. Svarprosenten for undersøkelsen er 79%, og henholdsvis 75% og 83% mellom partene. Det underbygger det faktum at underutvalget er representative for populasjonen. Dette sikrer troverdighet til at resultatene gjenspeiler erfaringer og meninger fra begge sider. I etterkant av datainnsamlingen kan det diskuteres om troverdigheten til undersøkelsen kunne blitt styrket ved å gjennomføre intervjuer med en eller flere uavhengige eksperter innenfor BVP.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet er parallellkriteriet til ekstern validitet og betyr i hvilken grad studien kan overføres til en annen studie med ulike omgivelser (Saunders et al., 2019). Det er usikkert om resultatene kan overføres til andre bransjer i det norske markedet. Derimot kan metode og fremgangsmåte benyttes for å undersøke lignende fenomen i andre bransjer. Denne antakelsen er basert på at det kan eksistere forskjeller mellom bransjer og det er noe man må ta hensyn til. En faktor som kan være en svekkelse av undersøkelsens overførbarhet kan være at det er et lite utvalg og populasjon, på grunn av at det er en ny metodikk er det begrenset med potensielle respondenter. Dette gjør det utfordrende å bedømme hvor overførbart resultatet av undersøkelsen er. Det er også en risiko for at potensielle respondenter har blitt ekskludert ved å sette utvalget til deltakere i pilotprosjektet til DFØ. Denne risikoen anses likevel som liten.

3.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at studiens funn ikke er et resultat av forskerens subjektive holdning, men at funnene er et faktisk resultat av forskningen (Johannessen et al., 2011). Fortolkninger som er gjort ut fra teorigrunnlaget har vist seg å stemme overens med resultatene i undersøkelsen. Dette er med å styrke studiens bekreftbarhet. En annen faktor som kan svekke kvaliteten kan være egen subjektivitet som forskere. Spørsmålet er om det er blitt stilt nyanserte og upartiske spørsmål, slik at respondentenes sanne mening kommer frem. Ved bruk av lukkede spørsmål kan det eksempelvis være fare for at en leder respondentene ubevisst mot ønskede svar.

4. Resultater

Dette kapitlet har til hensikt å presentere funn fra datainnsamlingen. Innledningsvis vil resultater fra spørreundersøkelsen belyses. Her skiller det mellom respondentenes svar fra henholdsvis byggherre- og leverandørside. Videre vil funnene fra dybdeintervjuene bli fremstilt. Det har blitt gjennomført intervjuer med to informanter, der en har erfaring fra byggherreside, og den andre fra både byggherre- og leverandørside. Hensikten med dybdeintervjuene er å skape en tydeligere forståelse av praksisen rundt BVP.

4.1 Funn fra spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er bygd opp i fire hoveddeler. Det har vært en progressiv oppbygging på spørreundersøkelsen der det gikk fra å være lukkede spørsmål, til å bli gradvis mer åpne spørsmål. I de kommende underavsnittene vil resultater relatert til spørsmål innunder hver del presenteres. Først fra byggherresiden, deretter fra leverandørsiden.

4.1.1 Presentasjon av respondenter

Det ble det sendt ut spørreskjemaer til aktører fra både byggherre og leverandørside, med forutsetning om erfaring fra BVP-prosjekter. Totalt ble det sendt ut 24 invitasjoner, hvorav 12 invitasjoner til byggherre og 12 til totalentreprenør. Av det totale utvalget ble 19 svar samlet inn, dette tilsvarer en total svarprosent på 79%. Av respondenter fra byggherre og totalentreprenør var antall svar henholdsvis 9 og 10, noe som tilsvarer en svarprosent på 75% og 83%.

4.1.2 Bakgrunn og kjennskap til BVP

To tredjedeler av respondentene på byggherresiden var prosjektledere. Resten av respondentene hadde roller som prosjektlederassistent, innkjøper/kalkulator og avdelingsleder. 75% av respondentene har mer enn 10 års erfaring innen byggebransjen, noe som tilsier at respondentene har lang erfaring. 56% av respondenter forteller at de oppdaget BVP gjennom nettverk, mens de resterende respondentene oppdaget metoden gjennom pilotprosjektet til DFØ.

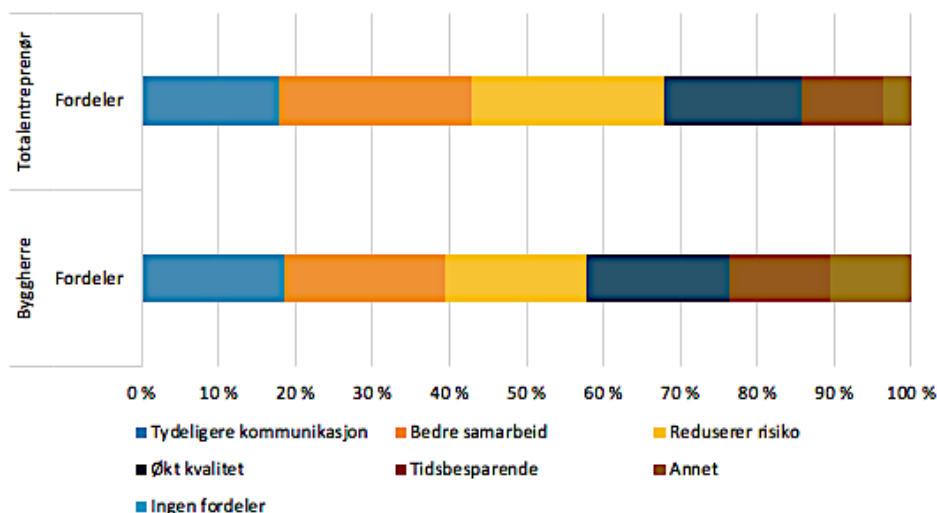
Over halvparten av respondentene fra leverandørsiden hadde over 10 års erfaring i den norske byggebransjen. Hvis man inkluderer de som hadde 6-10 års erfaring, kan en si at 90% av

respondentene hadde minst 6 år med erfaring. Det var en jevn fordeling mellom prosjektledere, avdelingsledere, innkjøpere og prosjekteringsledere blant respondentene. En interessant observasjon er at 80% oppdaget BVP gjennom konkurransegrunnlag, mens resterende fant ut om metoden gjennom eget nettverk.

4.1.3 Fordeler og ulemper ved BVP

Respondentene ble spurt hvilke fordeler og ulemper de identifiserer ved anvendelse av metoden og her kunne de krysse av på flere alternativer. Fordelen som flest respondenter fra byggherresiden trekker frem er at BVP bidrar til økt samarbeid, hvorav 8 av 9 respondenter har krysset av for dette. 7 av 9 respondenter mener også at BVP bidrar til redusert risiko, tydeligere kommunikasjon og økt kvalitet, derimot 5 av 9 mener at metoden er tidsbesparende. En tredjedel av respondentene mener at BVP er kostnadsbesparende, og én respondent trekker frem at metoden avklarer tradisjonelle årsaker til konflikt. Resultatene kan tyde på at majoriteten av respondentene opplever bedre samarbeid, økt kvalitet, tydeligere kommunikasjon, og redusert risiko med BVP.

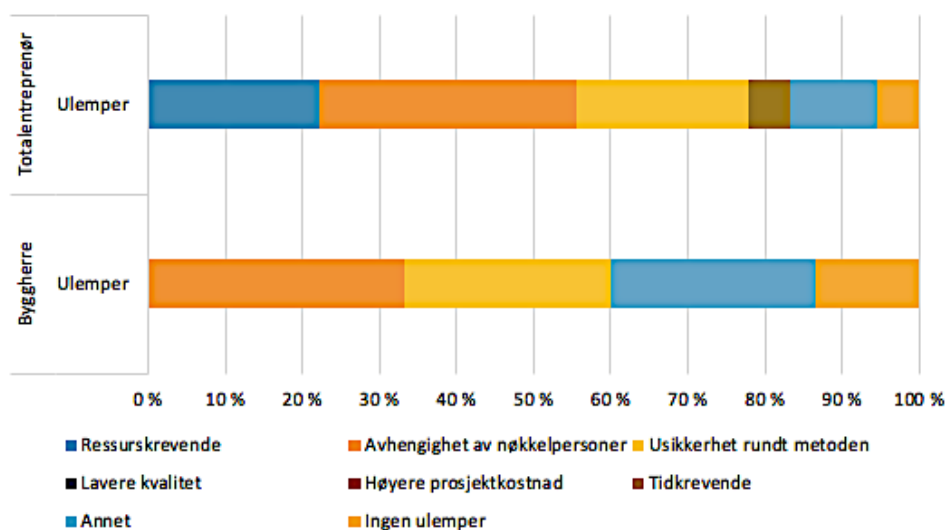
De fleste respondentene på leverandørsiden trekker frem at BVP skaper bedre samarbeid, og reduserer risiko, som klare fordeler ved metoden. Videre mener halvparten av respondentene at tydeligere kommunikasjon og økt kvalitet er andre fordeler ved BVP. Enkelte trekker også frem fordeler som at metoden er tids- og kostnadsbesparende.



Figur 3: Fordeler ved BVP

Når det kommer til ulemper knyttet til metoden på byggherresiden påpeker 5 av 10 respondenter at man i stor grad er avhengig av nøkkelpersonell. 4 av 9 opplever usikkerhet rundt metoden som en utfordring, og én respondent fremhever at metoden kan oppleves som tidkrevende. Fire respondenter krysser av for andre ulemper, her nevnes blant annet: kunnskap om metoden, kvalitet, og at organisasjonskultur må samsvare med verdigrunnet til BVP. I snitt har hver respondent nevnt én ulempe, mens en respondent oppgir ingen ulemper ved metoden.

Det er tre klare ulemper som skiller seg ut blant respondentene på leverandørsiden. 6 av 10 ser det som en ulempe at metoden er avhengig av nøkkelpersoner. Deretter blir det trukket frem at BVP er ressurskrevende og at det er usikkerhet rundt bruk av metoden. Én respondent mener at metoden er tidkrevende. Av andre ulemper enn de forhåndsutvalgte kommer det frem at markedet ikke er trygg på metoden og at organisasjoners kultur ikke samsvarer med verdigrunnet til BVP. Flertallet ser minst 1-2 ulemper med BVP som metode.



Figur 4: Ulemper ved BVP

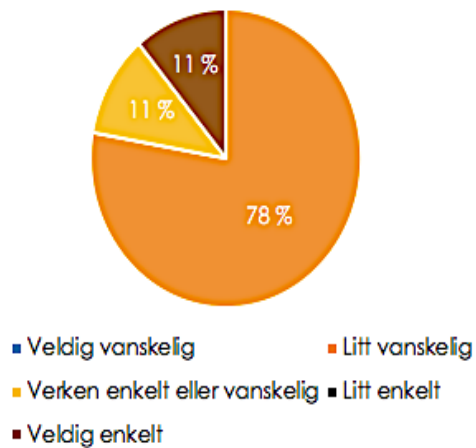
En oppsummering av dette viser at det identifiseres flere fordeler enn ulemper med metoden, sett fra både byggherres og totalentreprenørs perspektiv.

4.1.4 Sammenlignbare variabler mellom BVP og tradisjonell totalentreprise

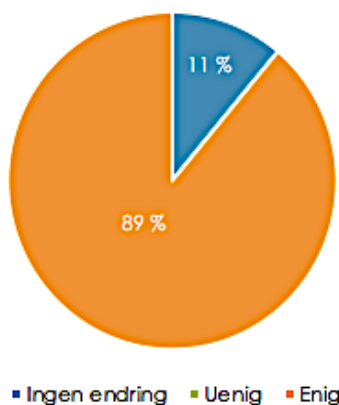
I denne delen av spørreundersøkelsen ble byggherre og totalentreprenørs erfaring med bruk av BVP forsøkt belyst gjennom lukkede spørsmål. Partene ble spurt om forståelse og

formidling av metoden og om det var utfordrende å kalkulere makspris eller levere tilbud innen makspris. Det ble også stilt spørsmål som sammenligner BVP og tradisjonell totalentreprise på punktene: konflikt, tillit, risiko, tidsbruk og antall endringsmeldinger.

6 av 9 respondenter på byggherresiden syntes ikke at totalentreprenør slet med å forstå BVP konseptet, derimot mente to respondenter at det var tilfellet. Riktig prissetting er ett sentralt moment innen BVP-metodikken. Syv av respondentene synes det var litt vanskelig å kalkulere makspris, én respondent fant det veldig enkelt, mens én syntes det var verken lett eller vanskelig. Oppsummert fant majoriteten av respondenter fra byggherresiden kalkulerer av prosjekts makspris noe utfordrende. To tredjedeler mente at prosessen er raskere ved bruk av BVP, imidlertid merket en tredjedel ingen forskjell. Det var ingen respondenter som mente at metoden er mer tidkrevende enn vanlig totalentreprise.



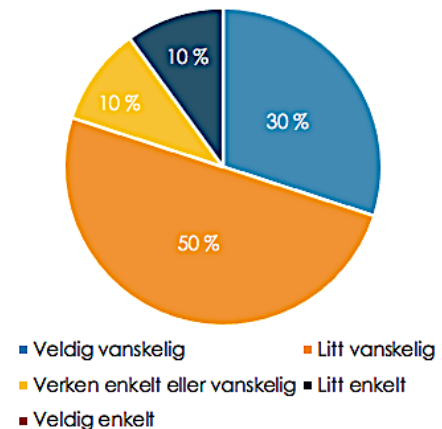
Figur 5: Byggherres erfaringer knyttet til beregning av makspris



Figur 6: Byggherre og konflikter

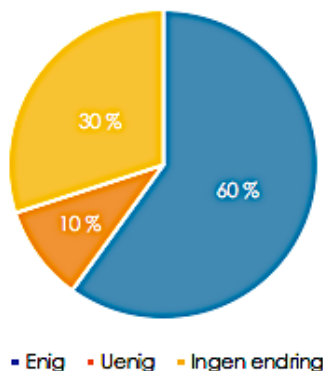
Et interessant funn var at 8 av 9 respondenter på byggherresiden opplevde færre konflikter ved bruk av metoden, derimot opplevde den siste respondenten ingen endring i antall konflikter. En vanlig årsak til konflikt kan være manglende tillit. Seks respondenter opplevde økt tillit, i motsetning til tre respondenter som merket ingen endring. Når det kommer til kunnskap om risiko og risikostyring oppga 8 av 9 respondenter at de har fått mer kunnskap om dette. Av disse var halvparten litt enig og den siste halvpart veldig enig. Én respondent var verken enig eller uenig. Resultatene tyder på at metodikken i stor grad bevisstgjør byggherre på risiko og risikostyring. Respondentene opplevde også at det er færre endringsmeldinger, ettersom 8 av 9 respondenter mener dette. Den siste respondenten var usikker på om det er flere eller færre endringsmeldinger ved bruk av metoden.

Respondentene fra leverandørsiden var jevnt fordelt i spørsmålet om prosjektene hadde hatt en raskere prosess med BVP sammenlignet med en tradisjonell totalentreprise. 4 av 10 opplevde en raskere prosess, samme antall opplevde ingen forskjell. Derimot opplevde to respondenter en lengre prosess. En stor andel syntes det til en viss grad var vanskelig å levere tilbud innen makspris, der enkelte syntes det var litt vanskelig og noen veldig vanskelig. På den andre siden var det én respondent som syntes det var litt enkelt og et resultat av dette kan være at det aktuelle prosjektet hadde et mer realistisk estimat på makspris fra byggherre sin side. Det var også en respondent som synes det var verken enkelt eller vanskelig, det vil i det tilfelle være naturlig å anta at det var som normalt i en anbudsprosess.



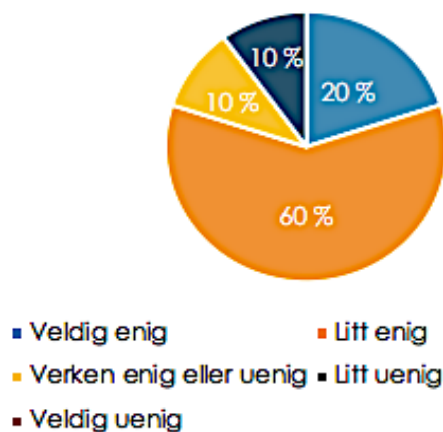
Figur 7: Totalentreprenør og bud innen makspris

Over halvparten av respondentene på leverandørsiden opplevde færre konflikter med BVP, mens en tredjedel opplevde ingen endringer. Det var derimot én respondent som mente det oppsto flere konflikter. Når det kommer til om respondentene opplevde mer tillit mellom partene ved BVP, mente 4 av 10 at de opplevde mer tillit. Det var en like stor andel som ikke opplevde noen endring, mens to respondenter mente det var mindre tillit. Et interessant funn var at de to som mener det er mindre tillit, opplever færre konflikter.



Figur 8: Totalentreprenør og konflikter

8 av 10 respondenter på leverandørsiden mente partene til en viss grad har fått mer kunnskap om risiko og risikostyring med BVP. Av disse var flertallet litt enig i denne påstanden, og enkelte var veldig enig. Én respondent var verken enig eller uenig, mens én var litt uenig. Når det gjelder endring i antall endringsmeldinger ved bruk av metoden, erfarte 7 av 10 at det var færre endringsmeldinger sammenlignet med en



Figur 9: Kunnskap om risiko og risikostyring

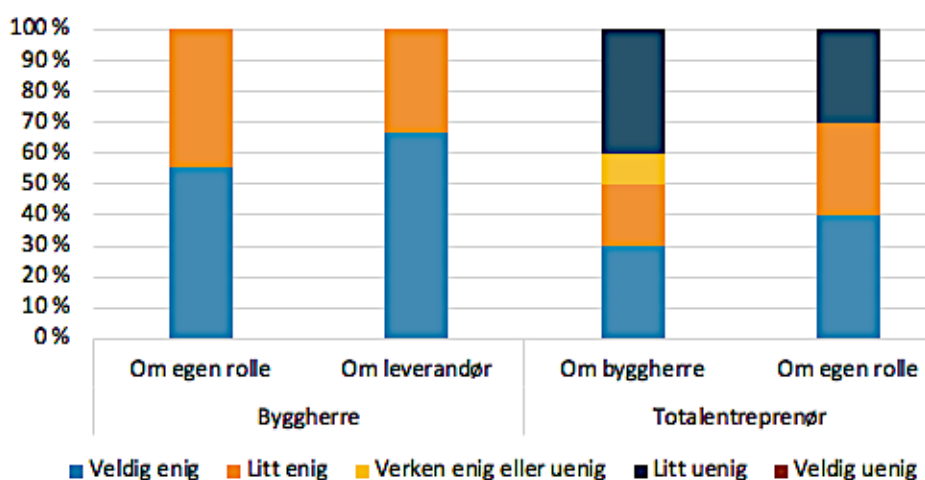
tradisjonell totalentreprise. Det var to respondenter som var usikre, mens én respondent opplevde ingen forskjell i antall endringsmeldinger.

4.1.5 Roller

I undersøkelsen ble partene bedt om å ta stilling til hvor godt henholdsvis byggherre og totalentreprenør fungerer i sine nye roller innen BVP. Det ble satt følgende definisjon av de forskjellige rollene. Byggherre: holde seg tilbake, være transparente og kontrollere/ta stikkprøver. Totalentreprenør: Være transparente, proaktiv, begrunne og beregne konsekvenser av tiltak de foreslår for å redusere risiko og levere sine prestasjonspåstander.

Alle respondenter fra byggherreside var enig i at de har klart å tilpasse seg sin nye rolle, hvorav 5 av 9 var veldig enig og resterende var litt enig. Svarene tyder på at respondenter fra byggherresiden mener de har klart å bekle den nye rollen på en god måte. Det ble videre spurt om totalentreprenør har klart å holde seg i sin nye rolle. Her var også alle respondenter enig i påstanden, hvor seks respondenter var veldig enig og tre var litt enig.

Fra totalentreprenørs perspektiv kommer det frem at 5 av 10 mener at byggherre fungerer i sin nye rolle, hvor tre var veldig enig og to var litt enig. 4 av 10 mente derimot at byggherre ikke har klart å tilpasse seg sin nye rolle. Når det kommer til egen vurdering av rolletilpasning mente 7 av 10 at de har lykket. Hvorav fire var veldig enig og tre var litt enig. Resterende respondenter var på sin side litt uenig om de har klart å kkle den nye rollen optimalt. Et interessant funn i svarene var at 4 av 10 har ulikt syn mellom hvordan byggherre og totalentreprenør iklker de nye rollene. Majoriteten mente at totalentreprenør klarer dette bedre.



Figur 10: Roller

Til å fylle rollene er en avhengig av å ha kvalifisert personell til å løse oppgavene. På spørsmål om det har vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell opplyste 7 av 9 respondenter fra byggherreside, og 8 av 10 fra leverandørside at de ikke har hatt noe problem med dette. De som derimot har mistet nøkkelpersonell underveis opplevde det som utfordrende siden det var få personer med BVP-kompetanse å hente inn.

4.1.6 Erfaring og endringsprosess

I denne delen av spørreundersøkelsen var hensikten å gå ytterligere i dybden rundt hvilke erfaringer respondentene har fått til BVP, samt hva de tror årsaken til avbrutt BVP-prosess kan være. Det ble derfor stilt åpne spørsmål der respondentene måtte formulere egne svar.

Respondenter fra byggherresiden erfarer både positive og negative aspekter ved BVP. Mange av de positive erfaringene er de samme som er nevnt tidligere i undersøkelsen under fordeler, men i tillegg oppleves godt samarbeidsklima, bedre risikostyring, mer kvalitet per krone og god måloppnåelse. Respondentene oppga også negative erfaringer ved metoden. En respondent forteller at det er viktig å la totalentreprenør være ekspert, noe som gir et godt utgangspunkt for å lykkes. En annen respondent oppgir at det oppleves som en ulempe at en gir fra seg en del makt til å eventuelt tvinge gjennom kvalitetskrav. Andre respondenter mener at konkretiseringsfasen er krevende og at BVP burde brukes tidligere i prosjektet, før reguleringsprosessen.

Når totalentreprenør blir spurt om hvilke erfaringer de har med BVP, kom det inn flere utfyllende svar, både positive og negative. Først og fremst trekkes det frem at det forekommer mindre endringer, både før og underveis i prosjektet. Prosjektene er bedre planlagt og det er bedre kommunikasjon mellom interne ressurser. Ved at totalentreprenør får mer ansvar nevner en respondent at det blir mer smidig prosjektgjennomføring og at en har mulighet til å se nye, enklere, og billigere løsninger på produksjonen. En annen respondent trakk frem at konkretiseringsfasen er positiv for prosjektgjennomføring. Andre faktorer som kom til syne av spørreundersøkelsen er at det oppleves bedre samarbeid, god flyt og en raskere prosess. De fleste respondentene trakk kun frem positive erfaringer med BVP, derimot var det tre respondenter som belyste negative faktorer ved metoden. En respondent mente at verken byggherre eller totalentreprenør er tro til metoden ved at byggherre ikke klarer å la totalentreprenør være ekspert. Videre mente en respondent at det er få i markedet med

kunnskap, noe som fører til mindre konkurranse. Den siste respondenten trakk frem at metoden krever mye ressurser og at den ikke passer alle prosjekter.

Noen BVP-prosjekter er påbegynt som en BVP-prosess, men har etter konkretiseringsfasen blitt gjennomført som en tradisjonell totalentreprise. Respondentene ble spurt hva de tror grunnen til dette kan være. Svarene fra byggherresiden varierer i stor grad. Det dreier seg i hovedsak om mangel på kunnskap og at det en kjenner fra før er sikkert, noe som resulterer i at man faller tilbake i gamle vaner. Én respondent mente også at det burde være et eget regelsett for BVP og at det kan være forvirrende når et prosjekt beskrives som totalentreprise, men gjennomføres med BVP-metodikk. Én annen respondent trakk frem at verdigrunnlaget til BVP ikke er tilstrekkelig forankret i organisasjonskulturen til partene.

Fra leverandørsiden mente én respondent at det krever dedikerte parter på begge sider, og at det kan være utfordrende med bytte av personell underveis, spesielt hos byggherre. Andre faktorer som ble trukket frem er manglende kunnskap om fordeler i gjennomføringsfasen, og at det er en tydeligere ansvarsfordeling i en ordinær totalentreprise. Én annen respondent mente at det er vanskelig og tidkrevende med BVP i utførelsesfasen, da det krever ekstra ressurser for å håndtere det optimalt, noe som kan nedprioriteres siden produksjonen anses som det viktigste. Avslutningsvis trakk en respondent frem at en faller tilbake til tradisjonell totalentreprise fordi kontrakten skal reguleres etter NS8407, og at byggherre ønsker at totalentreprenør skal bære de fleste risikoer for løsningene.

4.1.7 BVP i fremtiden

Avslutningsvis ble respondentene spurt om de ser forbedringspotensial i metoden og om de vil bruke BVP på fremtidige prosjekt. Disse spørsmålene ble også utformet som åpne.

Tre av respondentene på byggherresiden mente at metoden har forbedringspotensial og identifiserer svakheter ved metoden. Respondentene trakk frem at kunnskap burde være lettere tilgjengelig på norsk, og at flere personer i prosjektet burde kjenne metoden, blant annet underleverandører. Den ene av respondentene oppga også at metodikken må tilpasses det norske markedet, og synes pilotprosjektene har bidratt i riktig retning.

7 av 10 respondenter på leverandørsiden hadde innspill til hvordan BVP kan forbedres i fremtiden. Én respondent mente at byggherre må legge ned bedre forarbeid i sine forberedelser, spesielt i forhold til å utarbeide kalkyler. Én annen respondent trakk frem at

kunnskapsnivået må bedres hos alle parter, inkludert underentreprenør, med tanke på opplæring. Én tredje respondent mente det er en forutsetning med eierskap til valgt metodikk gjennom hele prosessen. Det kom frem at en må unngå hybrid-løsninger, respondenten mente at enkelte har tatt i bruk kun det positive med metoden som kun gagner en av partene. Det var også en respondent som mente det er for rigid bruk av ukentlig risikorapporter, spesielt i startfasen. I den sammenheng mente respondenten at det bør vurderes om det kan avstemmes månedlig fremfor ukentlig.

Det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen omhandlet sannsynligheten for at respondentene kom til å bruke BVP i kommende prosjekt og om de kom til å delta på fremtidige BVP konkurranser. 7 av 9 respondenter på byggherresiden oppga at de vil bruke BVP på fremtidig prosjekt, de resterende respondentene er i tvil. Fra leverandørsiden var 9 av 10 positive til å delta i flere BVP prosjekt. Her var det kun en respondent som var usikker på fremtidig deltakelse. Med andre ord var det ingen respondenter fra verken byggherre eller totalentreprenør som var totalt utelukkende til videre bruk av metoden.

4.2 Funn fra dybdeintervju

I dette delkapitlet vil det bli redegjort for funnene fra intervjuene. Innledningsvis vil bakgrunnen til intervjuobjektene forklares, før funnene blir presentert med utgangspunkt i intervjuguiden. Temaene i intervjuguiden er følgende: Intervjuobjektets bakgrunn, generelt om BVP, gjennomføring av BVP-konkurranser, økonomiske faktorer, erfaringer ved anvendelse av BVP, og avslutningsvis, fremtiden for BVP i norsk byggebransje. Intervjuene ble gjennomført semi-strukturerte, hvor intervjuguiden dannet grunnlaget for samtalen. Intervjuguiden finnes i vedlegg 3.

4.2.1 Presentasjon av intervjuobjektene

I denne delen av datainnsamlingen ble det valgt ut to intervjuobjekter med BVP bakgrunn. Disse ble valgt på bakgrunn av at de har ulike stillinger og kan bidra med forskjellige innspill. Det ene intervjuobjektet har primært jobbet for byggherre og har over 10 års erfaring i bransjen. Det andre intervjuobjektet har i underkant av 10 års erfaring og har mesteparten av tiden jobbet for en totalentreprenør, de siste årene har vedkommende sitt arbeidsområde omfattet rådgivning. Begge intervjuobjektene er utdannet ingeniører, har gjennomført B+ sertifisering og vært involvert i BVP-prosjekter. Av BVP-erfaring har begge et par års erfaring

med metoden. Hensikten med å intervju disse intervjuobjektene er på grunnlag av at de har relevant erfaring og har innsikt til å sammenligne metoden mot tradisjonell totalentreprise.

Intervjuobjekt 1:	Intervjuobjekt 2:
Har jobbet primært for byggherre, men har erfaring i fra leverandørsiden.	Har jobbet primært for leverandør, siste årene for tredjepart som rådgiver
Har mer enn 10 års erfaring i bransjen.	Har i underkant av 10 års erfaring i bransjen.
Har vært involvert i ett BVP-prosjekt.	Har vært involvert i flere BVP-prosjekt.
B + sertifisering.	B+ sertifisering, planlegger videre sertifisering i 2021.

Tabell 4: Intervjuobjektene bakgrunn

4.2.2 Generelt om BVP

Begge intervjuobjektene stiftet bekjentskap med BVP metodikken gjennom arbeid. Intervjuobjekt 1 fikk tildelt et prosjekt der det allerede var bestemt at metodikken skulle benyttes. Vedkommende hadde ikke hørt om metoden, men fikk opplæring og syntes prosjektgjennomføringen gikk fint. Intervjuobjekt 2 knyttet kjennskap til metoden gjennom konkurransegrunnlag for et prosjekt vedkommende var med å levere anbud på. Dette var helt i startfasen av BVP sin utvikling i Norge og all kunnskap ble selvlært på eget initiativ.

Innledningsvis ble informantene stilt et åpent spørsmål om hvilke tanker de har om metoden. Intervjuobjekt 2 fortalte at BVP er en anskaffelsesstrategi og metode for prosjektstyring som man får best nytte av ved å bruke det både i anbud og prosjektgjennomføring. Informanten mente at dette er litt av nøkkelen for å lykkes med metoden, ellers blir arbeidet bortkastet. Videre fortalte informanten at når byggherre gjør en god jobb i å forklare behov vil det være bedre å overlate tekniske løsninger til totalentreprenør. Intervjuobjekt 1 mente at metoden er en veldig god metode for byggherreorganisasjoner som ikke har en stor organisasjon som selv driver med kontroll og utvikling av prosjekt. BVP er på lang vei en tillitsbasert gjennomføringsmodell, som stiller krav til profesjonalitet hos den totalentreprenør som velges og derfor må utvelgelsesprosessen bli tatt på alvor, fortalte informanten. Videre forteller intervjuobjekt 1 at det er viktig at en treffer med den valgte leverandøren, noe vedkommende gjorde i prosjektet sitt, dette ble omtalt som en vinn-vinn-situasjon.

Begge intervjuobjektene har deltatt på BVP-kurs og tatt B+ sertifisering. De fant kurset nyttig og hadde utbytte av dette. Intervjuobjekt 1 fortalte at kurset gir en god teoretisk forståelse av

BVP, men at det savnes en praktisk tilnærming. Informanten er skeptisk til i hvilken grad man kan anvende den teoretiske delen av kurset på en fysisk byggeplass og mente at kurset burde vært mer praktisk rettet. Intervjuobjekt 2 anslår at kursavgiften er 10 000 – 15 000 kroner for et todagers kurs, noe som er tilsvarende normen i bransjen for fysiske kurs som ligger på 5 000 – 7 000 kroner per dag.

Det er vanlig at byggherre sender et par nøkkelpersoner på kurs, noe som legger opp til spørsmålet om hvordan resten av organisasjonen blir kjent med metoden. Intervjuobjekt 2 fortalte at det som oftest sendes 1-3 personer på kurs som får ansvar for å videreformidle kunnskapen. Informanten fortalte at det blir ikke helt det samme som å delta på kurset, ved at kun tingene som kursdeltager synes er viktigst blir formidlet videre. Videre forteller informanten at det er typisk for en metode som ikke er etablert i bransjen, at man må jobbe mye for å implementere dette nedover i organisasjonen. Vanligvis får én person ansvar for å ivareta spesielle krav i prosjektet, noe som krever ekstra ressurser.

Begge intervjuobjektene erfarte at det er en utfordring at underleverandører ikke har tilstrekkelig kjennskap til metoden. Intervjuobjekt 2 som har erfaring fra leverandørsiden fortalte at det ble en helt annen arbeidsprosess etter fullført anskaffelsesprosess med byggherre, og skulle gå i gang med å hente inn underleverandører. Det ble nytt og overraskende for underleverandør når de prøvde å implementere BVP-tankegangen. Halvparten syntes metoden var rar og skjønte ikke poenget og en annen halvpart syntes det var veldig smart.

4.2.3 Gjennomføring av BVP-konkurranser i byggebransjen

Konkurranser kan enten gjennomføres med åpen eller begrenset prosedyre. Byggherre står også fritt til å velge mellom makspris eller budsjettpris. Informantene ble stilt spørsmål om dette og svarte ganske ulikt. Intervjuobjekt 2 antydte at generelt i bransjen kan begrenset konkurranse med pre-kvalifisering være en motivasjonsfaktor for de som blir plukket ut til å levere et bedre tilbud. Derimot når det kommer til begrenset konkurranse, mente informanten at dette er imot metoden. Siden man risikerer å utelukke beste tilbydere, spesielt hvis man tar i betraktning at en allerede har færre tilbydere på bakgrunn av at det er en ny metode. Videre fortalte informanten at makspris bidrar til å redusere entreprenørens risiko, samtidig som det gir større garanti og trygghet for byggherre – ettersom det gir forutsigbarhet. På motsatt side vil makspris være mer låst enn budsjettpris og informanten

mente at budsjettpris gir mer rom for tolkning enn makspris. Avslutningsvis la respondenten til at vedkommende kun har erfaring med bruk av makspris.

For å undersøke svarene fra spørreundersøkelsen nærmere var det ønskelig å finne ut om det er noen bakenforliggende faktorer til at totalentreprenør ikke oppdager BVP før selve konkurransen. Av begge intervjuene kom det frem relativt like svar, nemlig at metodikken er såpass ny at mange ikke stifter bekjentskap med den før det blir aktuelt.

«De siste årene har det oppstått mange forskjellige metoder som bransjen har veldig stor tro på, de aller færreste av disse blir praktisert senere. Derfor er det kostbart å sende folk på kurs og opplæring i en metode som kanskje ikke blir noe av.» (Intervjuobjekt 2)

«Det er en ny metodikk. I og med at det er få konkurranser totalt sett som legges ut som BVP, så er det ikke så rart at man tilnærmer seg BVP før enn man må. Spesielt hvis man har nok med vanlige totalentrepriser.» (Intervjuobjekt 1)

Med BVP blir det et annet fokus på pris. I forhold til tidligere der tilbyder sto fritt til å sette pris, er det nå byggherre som setter premissene for pris i prosjektet. Fra spørreundersøkelsen kom det frem at mange respondenter synes det er utfordrende å kalkulere makspris. En faktor som begge intervjuobjekt trekker frem er mangel på kunnskap. I form av hva som er kostnadsdrivende i prosjektet, dårlig kalkylegrunnlag og lite erfaring fra lignende prosjekt fremheves. Intervjuobjekt 1 trakk frem at hvert enkelt prosjekt har sine egne særegenheter, en faktor som bidrar til ytterligere utfordring. Intervjuobjekt 2 viste til følgende eksempel på hvorfor det kan være utfordrende:

«Jeg arbeidet tidligere med kostnadsberegning for et nytt prosjekt, og innen vår organisasjon har vi satt opp x antall lignende bygg i løpet av de siste årene. Det er stor variasjon mellom kostnadene på tilsvarende like bygg, og det er ikke gjort en god nok evaluering av hvorfor det enkelte prosjekt var billigere eller dyrere.» (Intervjuobjekt 2)

Når det kommer til hvilke faktorer informantene anser som viktigst for vellykket gjennomføring med BVP trakk intervjuobjekt 1 frem viktigheten av en grundig og ærlig entreprenør med den rette innstillingen. Intervjuobjekt 2 rettet fokus mot god nok brukerprosess i forkant, kunnskap om metoden i alle ledd og viktigheten av å legge ned godt arbeid i konkretiseringsfasen. Sistnevnte ansees som en nøkkelfaktor, kombinert med en oppfordring om å sette av tilstrekkelig med tid til denne fasen. Informanten har av erfaring opplevd at en undervurderer tidsbruken i denne fasen i forhold til oppnådd resultat.

Eksempelvis setter entreprenør av tre uker, for å spare tid, erfaringsmessig ender det på seks uker når de innser hvor viktig denne fasen er.

På den andre siden ble informantene også spurt om hva de tror er grunnen til mislykkede BVP-konkurranser. Her trakk begge respondenter frem fastsettelse av feil pristak. Hvis byggherre priser seg for lavt, oppstår det risiko for å få ingen tilbud eller tilbud over makspris. Intervjuobjekt 2 anser også lav motivasjon for ny metode og det at metoden kun brukes frem til kontraktsinngåelse som et dårlig utgangspunkt.

«Jeg mener at den risikostyringen man gjør i BVP er undervurdert. Det er et helt annet fokus på risiko i hele gjennomføringen, som er en stor trygghet både for oppdragsgiver og entreprenør.» (Intervjuobjekt 2)

4.2.4 Økonomiske faktorer

Informantene ble stilt spørsmål knyttet til det økonomiske aspektet ved bruk av BVP og hvordan kostnadene er sammenlignet med tradisjonell tilnærming.

Begge informantene fortalte at det er økonomisk gunstig å anvende BVP som anskaffelsesmetode. Intervjuobjekt 1 fremhevet viktigheten av å sette riktig pristak og at dette gir gode forutsetninger for ønsket produkt, også økonomisk. Informanten fortalte også at de har erfart færre endringsmeldinger ved bruk av metoden, noe som i seg selv kan oversettes i kroner. Intervjuobjekt 2 mente at både byggherre og totalentreprenør oppnår økonomiske gevinster ved å anvende BVP. Informanten fortalte at man ved anvendelse av BVP bruker mindre ressurser i prosjektutviklingsfasen, noe som gir en større forutsigbarhet ved kontraktsinngåelse. Fra et totalentreprenør-synspunkt hevdet informanten at metoden også kan være økonomisk gunstig når totalentreprenør forstår metoden og tilhørende risiko. Informanten mente også at det statistiske grunnlaget ikke er godt nok til å anslå økonomiske gevinster ved BVP, men at egenerfart prosjekt var tidsmessig effektivt.

Informantene har erfaring fra både tradisjonelle totalentrepriser og BVP- prosjekter og ble derfor spurt om å sammenligne de to metodene fra et økonomisk perspektiv. Intervjuobjekt 2 mente at entreprisekostnaden mest sannsynlig er den samme som ved tradisjonell anskaffelse, men at prosjekteringskostnaden sannsynligvis vil være lavere i starten av prosjektet, og heller øke i konkretiseringsfasen. Informanten trakk frem følgende eksempel: Gitt en entreprise kostnad på ca. 100 millioner ville byggherre før utlysning prosjektert for 5-10 millioner. Med BVP vil byggherre klare seg med anslagsvis 1 million eller 10-20 % av det man vanligvis ville

brukt på prosjektering. Det vil derimot bli større kostnader til prosjektering og detaljering senere i prosessen.

Informantene er samstemte om at metoden innebærer mindre bruk av ressurser enn ved tradisjonell tilnærming. Intervjuobjekt 1 trakk likevel frem at vurderingsfasen med intervjuer og evaluering kan være intens, og at man må være påskrudd i denne fasen. Informanten mente at ved tradisjonelle anskaffelser er det litt mer romslig tidsbruk og at man gjerne er litt mer avslappet under denne perioden sammenlignet med vurderingsfasen i BVP.

I enkelte tilfeller er det vanlig å hyre inn eksperter som en tredjepart, noe som kan være nyttig ved bruk av en metode man ikke har stor kjennskap til. Intervjuobjekt 1 fortalte at det ikke ble brukt BVP-eksperter på prosjektet sitt ettersom vedkommende ikke så behovet for dette. Derimot har ikke informantene noe imot å bruke eksterne ressurser, men det er ikke et krav fra organisasjonens side. Informanten anslår at eksterne BVP-ressurser koster ca. 1000 kroner i timen, og hvis man da sparer 1000 kroner eller mer for hver time eksperten har vært innleid kan det forsvares.

4.2.5 Erfaringer ved anvendelse av BVP

I denne delen av intervjuet var hensikten at intervjuobjektene skulle fortelle om erfaringer ved bruk av BVP. Her ble det fokusert på fordeler og ulemper som respondentene har erfart ved metoden, partenes rolleforståelse og utbredelse av BVP-kunnskap.

Begge informantene fremhevet flere fordeler og ulemper ved metoden. Intervjuobjekt 1 understreket særlig det gode forholdet og samarbeidet mellom partene når metodikken benyttes. Informanten fortalte videre at man ved færre endringsmeldinger opplever trygghet og forutsigbarhet økonomisk. Et annet aspekt som trekkes frem er at man oppnår et bedre resultat når totalentreprenør har styringen. Ved bruk av en tredjepart kan det ofte oppstå misforståelser. Informanten er også veldig fornøyd med bruken av de ukentlige risikorapportene og gjennomgang av disse.

Intervjuobjekt 2 fremhevet også flere fordeler med metoden. Informanten syntes det er særlig positivt at de vanskelige diskusjonene blir unnagjort før kontrakt inngås og dermed reduserer konfliktnivået. Videre mente informantene at å overlate ansvaret og detaljeringen til entreprenør, er den riktige måten å gjøre det på. Informanten begrunnet dette med at entreprenør bygger flest bygg og derfor innehar den riktige ekspertisen.

Videre ble informantene spurt hva som kan være grunnen til at byggherre og entreprenør har utfordringer med å tilpasse seg sine respektive roller. Intervjuobjekt 1 fortalte at det er ny situasjon for entreprenør å tenke byggherre-risiko, og mener dette avhenger av entreprenørs tankesett siden man ikke har gjort dette tidligere og da kan det bli vanskeligere. Dette samsvarer med intervjuobjekt 2 sin erfaring som fortalte at det handler om å endre tankesett ettersom man er vanedyr og det kan være utfordrende å endre måter man gjør ting på. Videre fremheves det at partene må gå aktivt inn for det og at det tar tid å endre tankesettet.

Flere av respondentene fra spørreundersøkelsen erfarte at det er liten tilgjengelighet på BVP-kunnskap i Norge. Derfor ble intervjuobjektene spurt om deres tanker rundt dette. Intervjuobjekt 1 fortalte at jo flere prosjekter som gjennomføres med BVP vil flere byggherrer og totalentreprenører kurses. Videre mente informanten at kursspråk kan være utfordrende da flere kursdeltakere ikke har erfaring med undervisning på engelsk. Informanten mente også at dess flere prosjekt som blir gjennomført vil det på sikt være kursholdere som kan undervise på norsk. Intervjuobjekt 2 mente derimot at BVP-kunnskapen som eksisterer er lett tilgjengelig og at denne er blitt bedre de siste årene. Informanten trakk også frem at veilederen til DFØ er veldig detaljert og god, og har blitt bedre de siste årene.

Spørreundersøkelsen viste at respondentene opplever færre endringsmeldinger ved bruk av metoden sammenlignet med tradisjonell totalentreprise. Begge informantene erfarer at det er betydelig færre endringsmeldinger ved bruk av metoden, og at endringsmeldingene er byggherre initierte. Intervjuobjekt 2 mente at det blir færre endringsmeldinger på grunn av at risikoforhold blir identifisert i risikostyringsplanen, og at risikofremmede tiltak er inkludert i kontrakten. Intervjuobjekt 1 fortalte at det er vanskelig å anslå hvor stor forskjell det er i antall endringsmeldinger ved BVP sammenlignet med tradisjonell totalentreprise, men at det på generell basis er færre endringsmeldinger.

Avslutningsvis ble intervjuobjekt 2 spurt hvorvidt man opplever progresjon ved gjennomføring av flere BVP-prosjekt. Informanten fortalte at de opplever progresjon gjennom flere fullførte prosjekter og mener også at prosjektmålsetningene blir bedre og lettere å måle. Fra å ha prosjektmålsetninger som nesten var irrelevante og vanskelige å måle har respondenten opplevd å treffe mye bedre på dette på de siste prosjektene.

4.2.6 Fremtiden til BVP

Innledningsvis ble det spurt hva respondentene tror om framtidsutsiktene til BVP i Norge. Begge informantene mente at dette er avhengig av suksesshistorier, spesielt i store prosjekter. Intervjuobjekt 2 tror at man kan se en slags domino-effekt ved at flere aktører vil ta i bruk metoden, forutsatt flere vellykkede prosjekter. Videre mente informanten at man ved vellykkede prosjekter i fremtiden muligens kan likestille BVP med andre gjennomføringsmodeller. Et oppfølgingsspørsmål var om informantene ser potensial for at BVP kan brukes innenfor andre bransjer. Intervjuobjekt 1 hevdet at metoden kan passe bra, om ikke bedre på serviceleveranser. På motsatt side trakk intervjuobjekt 2 frem anskaffelser av IKT-tjenester og at BVP medfører en enklere evalueringsprosess jfr. de seks sidene.

«Du får mer fokus på kvalitet og erfaringer, enn bare pris og det mener jeg er positivt i alle bransjer». (Intervjuobjekt 2)

En oppsummering på hva som skal til for at BVP får rotfeste i det norske markedet konkluderer informantene henholdsvis med positiv interesse rundt metoden, og vilje fra byggherreorganisasjoner til å prøve det ut bredt. Intervjuobjekt 1 uttalte følgende:

«Vår erfaring er positiv, vi kan gjerne gjøre det, helt til det går gærent. Spørsmålet er hvor mange gode man rekker før det går galt, sånn så man kan rulle det ut videre.» (Intervjuobjekt 1)

Informantene hadde ulikt syn i forhold til om metoden er med på å skape en monopollignende konkurransesituasjon, grunnet få tilbydere og lite kunnskap. Intervjuobjekt 1 mente det er tilbud og etterspørsel og at det handler om at tilbydere må jobbe for å tilegne seg kunnskap for å besvare konkurransen på en god måte. Eksempelvis at tilbyder tar BVP-kurs. På motsatt side hevdet intervjuobjekt 2 at det er en tendens til monopollignende situasjoner. Dette baserer informanten på det faktum at dess flere BVP prosjekt man har gjennomført, jo bedre forutsetninger har man for å vinne anbudet. Informanten mente det er noe en bør ta med i vurderingen, for hvis en slik situasjon oppstår, vil en som offentlig oppdragsgiver ende opp med å avlyse konkurransen. Dette på bakgrunn av at en har utlyst en konkurranse uten reell konkurranse, og det er ikke økonomisk eller hensiktsmessig for noen parter. Intervjuobjekt 2 mente det er viktig at den delen som omhandler opplæring av markedet og dialogkonferanse opprettholdes, for å skape interesse og senke terskelen for å delta i en BVP konkurranse.

«Vet at en av de to som ikke var aktuelle på mitt forrige prosjekt, de har vært på kurs i etterkant, og kan dermed stille på nesten lik linje som de forrige entreprenørene neste gang.» (Intervjuobjekt 1)

«Hvis en leverandør som er solid i bransjen, spesialiserer seg på metoden, så vil de andre tenke at det kanskje ikke er vits å inngi tilbud. Siden de ikke har noe erfaring med metoden.» (Intervjuobjekt 2)

Informantene ble avslutningsvis spurt om det er behov for ytterligere juridiske reguleringer av metoden. Intervjuobjekt 2 mente det kan være en ide å innføre en form for intensjonsavtale og symbolsk sum. Et slags insentiv for å legge ned best mulig innsats før kontraktinngåelse, dersom det ikke blir signert kontrakt etter konkretisering. Intervjuobjekt 1 mente basert på sin erfaring at det fungerer fint, men at det er situasjonsbestemt. Vedkommende stiller spørsmål til byggherres mulighet for å stille regress dersom noe går galt.

«Vi har nok for tynt grunnlag til å si at det ikke er bra nok. Så lenge ting går bra bruker man ikke kontrakt. Det er i de situasjoner ting går galt, man trenger reguleringer.» (Intervjuobjekt 1)

Som en siste kommentar nevnte intervjuobjekt 1 at det kan stilles spørsmålstegn ved metodikken. Informanten mente at store organisasjoner besitter mye god kompetanse siden de har vært gjennom mange ulike prosjekter innen samme kategori. Hvis for eksempel en organisasjon har gjennomført flere sykehusprosjekter tidligere, er det ikke sikkert at en ekstern ekspert har større ekspertise på dette området. Informanten fremhevet at metoden kanskje passer bedre for mindre organisasjoner som ikke har den kunnskapsdatabasen som større organisasjoner har, ettersom de ikke gjennomfører prosjekter like ofte.

5. Diskusjon

Gjennom datainnsamling fra både byggherre og totalentreprenør har man fått et bredt grunnlag for å analysere dataene og for å besvare problemstillingen som er gitt i oppgaven. I denne delen vil det bli gjennomført en analyse med utgangspunkt i hypotesene presentert i underkapittel 2.7. Basert på innsamlet data og teori vil det diskuteres hvorvidt hypotesene kan bekreftes. Gjennom denne diskusjonen, og vurdering av hypoteser, dannes grunnlaget for hvilken konklusjon som kan fattes i neste kapittel.

5.1 Hvilke erfaringer har aktører i den norske byggebransjen?

Hypotese 1 – BVP gir bedre samarbeid mellom byggherre og totalentreprenør

For å kunne vurdere hvorvidt BVP gir bedre samarbeid mellom byggherre og totalentreprenør må en se på faktorer som kan påvirke samarbeid. Ut ifra resultatene i datainnsamlingen er det valgt å gå i dybden på faktorene konflikt, tillit og roller.

Vanligvis vil konfliktnivå kunne være en indikasjon på hvor godt samarbeid som foreligger mellom partene. Det kan oppstå konflikter av flere grunner, der vanlige årsaker kan være misforståelser, usikkerhet knyttet til ansvarsforhold rundt risiko og tolkning av oppdragets prosjektomfang. Resultatene fra datainnsamlingen viser at majoriteten mener at BVP-metodikken reduserer antall konflikter. Ved tradisjonelle totalentrepriser er det ifølge respondent 2 vanlig at totalentreprenør leter etter feil i konkurransegrunnlaget, noe som kan anses som et konfliktfremmede element. Det underbygges videre av intervjuobjekt 2 at konfliktnivået blir vesentlig lavere siden man tar de vanskelige diskusjonene før kontraktsinngåelse. Dette er en sentral hensikt med konkretiseringsfasen der tilbudet avklares og spesifiseres og eventuelle uklarheter drøftes. Det faktum at et mindretall av totalentreprenørene trekker frem ingen endring eller flere konflikter med BVP, kan tyde på at det er delte meninger mellom respondentgruppene. En naturlig antakelse vil være at siden de får større ansvar og frihet i prosjektgjennomføringen burde konfliktnivået reduseres. Derimot kan det være at totalentreprenør opplever motvilje fra byggherre, som kan gjøre at konfliktnivået øker.

Tillit er en sentral faktor for å få utviklet et godt samarbeid. Etersom BVP-metoden bygger på verdier som ekspertise og transparens, er det sentralt at partene har tillit til hverandre. Det

er grunnleggende at byggherre stoler på at totalentreprenør utarbeider best mulig løsning og tar byggherrisiko seriøst. Intervjuobjekt 1 omtaler metoden som en tillitsbasert modell, noe som bekreftes av teorien. Det er derimot oppsiktsvekkende at det er store sprik i vurderingen av tillit mellom gruppene. Byggherre opplever i større grad tillitt, mens totalentreprenør mener det er mindre eller ingen forskjell i tillitt.

En grunn til at totalentreprenør føler mindre tillitt med BVP kan være på bakgrunn av at det er en ny metode. Det er naturlig å anta at dette kan føre til skepsis, spesielt på bakgrunn av at den er initiert av byggherre. Dette kan komme av at entreprenør er usikker på hvilke gevinster metoden gir for dem kontra byggherre. Hvis det eksisterer skepsis hos den ene parten, kan det være en faktor for svekket tillitt. En annen årsak kan være metodens krav til evalueringsrutiner, eksempelvis risikorapportering. Dette kan føre til at entreprenør føler seg overvåket av byggherre, noe som kan føre til mindre tillitt. Derimot er disse evalueringsrutinene en sentral del av arbeidet med å holde byggherre oppdatert underveis i prosessen.

Det er naturlig å anta at byggherre vil ha lavere tillitt, ettersom de gir fra seg kontrollen over prosessen. BVP sørger derimot for tidlig leverandør involvering, noe som kan ansees som en medvirkende faktor til økt tillit. Leverandør kommer inn på et tidlig stadium med risikoidentifisering og potensielle tiltak for å løse risiko. Denne prosessen er nyttig og gir forutsigbarhet for byggherre, som har innvirkning på tillitsforholdet. Fra totalentreprenørs ståsted vil man ved BVP få mer ansvar og mulighet til å utvise sin ekspertise på best mulig måte. Ved å få denne tilliten fra byggherre ville det vært naturlig å anta at tillitsbåndet mellom partene styrkes. Klarer man å etablere full åpenhet mellom partene har man et godt utgangspunkt for å bygge tillitt.

En annen faktor som kan påvirke samarbeidet, er forståelsen av de respektive rollene ved BVP-metoden. Byggherre skal holde seg tilbake, være transparente og ta stikkprøver. Totalentreprenørs rolle er å være transparent, proaktiv, begrunne og beregne konsekvenser av tiltak de foreslår for å redusere risiko og levere sine prestasjonspåstander. Om byggherre ikke klarer å la totalentreprenør være ekspert kan dette føre til irritasjon og dårlig samarbeid.

Den første forutsetningen for å oppnå bedre samarbeid er at de respektive partene klarer å etterleve sine rollebeskrivelser. Det er sentralt at man får til en glidende overgang til nye roller og at forventninger kommuniseres tydelig. Derimot kan det være utfordrende å tilpasse seg nye roller. Det bryter med de tradisjonelle rollene man gjerne er vant til i tradisjonelle

totalentrepriser. Nye rollebeskrivelser fører også til en ny ansvarsfordeling, og det kan derfor tenkes at det kan være utfordrende å overlate kontrollen til andre. Gjennom datainnsamlingen er det klare tegn på at byggherre er mer tilfreds med egen og totalentreprenørs rolletilpasning, sammenlignet med totalentreprenør.

En annen utfordring er at man basert på erfaring allerede har tilpasset seg en bestemt rolle og med en ny metode vil dette endres. Det kan stilles spørsmålsteget ved hvor robuste organisasjoner er til å takle nye endringer i omgivelsene. Dersom enkelte medarbeidere er lukket for nye endringer kan det føre til at en part vil få vanskeligheter med å leve opp til forventningene. Det bør derfor tas til vurdering hvordan man kan få alle involverte innad i en organisasjon til å trekke i samme retning. En tydeliggjøring av hva man har gjort, og hvordan det bør gjøres med BVP, er derfor sentralt for å unngå at man faller tilbake i gamle vaner. Dette underbygges av intervjuobjekt 2 som forteller at for å kunne tilpasse rollen må man endre tankesett, og gå aktivt inn for det, noe som er en tidkrevende prosess.

Narmo et al. (2018) konkluderer i sin studie med at byggherre har en tendens til å ta en kontrollerende rolle i prosessen, og spesielt i konkretiseringsfasen. Dette kan svekke samarbeidet mellom partene. Dette kommer av at det er totalentreprenør som fra og med konkretiseringsfasen skal være den ledende part. Enkelte respondenter trekker også frem at byggherre er nødt til å la totalentreprenør være ekspert, noe som er en forutsetning for å lykkes med metoden. Foruten å være en metodikk legger BVP opp til et annet tankesett, og det kan være utfordrende å endre dette, men likevel nødvendig for å etablere et godt samarbeid.

Med utgangspunkt i de tre faktorene som er nevnt i dette avsnittet er det utfordrende å gi en klar konklusjon på hvorvidt samarbeidet blir bedre ved bruk av BVP. Majoriteten av respondentene har positive opplevelser knyttet til BVP og samarbeid, men det kan tyde på at det finnes forbedringspotensial. Tillit mellom partene og god rolleforståelse vil kunne redusere antall konflikter, som igjen vil kunne forbedre samarbeidet. Dette vil kunne gi et godt utgangspunkt for vellykket prosjektgjennomføring. Et resultat som også er verdt å nevne er at 15 av 19 respondenter identifiserte «bedre samarbeid» som en fordel ved metoden. Dette betyr at en klar majoritet av respondentene opplever at man ved bruk av BVP-metodikken har et bedre samarbeid mellom partene. Dette inntrykket forsterkes av intervjuobjekt 1 som fortalte at BVP-prosjekt gjør gjennomføring veldig trivelig og at bordet føles mye mer rundt enn rektangulært. Basert på dette bekrefte hypotesen om at BVP gir bedre samarbeid mellom partene, så lenge forutsetning om roller, konflikt og tillit er til stede.

Hypotese 2 – BVP fører til økonomiske gevinster

Når det kommer til om BVP fører til økonomiske gevinster er det flere faktorer som er sentrale, blant annet endringsmeldinger, tidsbruk og prosjektkvalitet. For å vurdere om hypotesen kan bekreftes vil nevnte faktorer diskuteres med bakgrunn i innsamlet data.

Endringsmeldinger er en faktor som blir nevnt gjennomgående i både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, og fremstår som en sentral variabel for aktørene når man vurderer økonomiske gevinster. Et prosjekt som gjennomføres med få endringsmeldinger kan tyde på at ting har gått som planlagt uten vesentlige avvik. Dersom det har vært mange endringsmeldinger kan det tyde på at det har oppstått flere utfordringer som må utbedres, og det kan ansees som et tegn på dårlig planlegging. Gjennom undersøkelsen kommer det frem at partene opplever færre endringsmeldinger i BVP prosjekt. Det er derfor naturlig å anta at færre endringsmeldinger fører til gevinster, ettersom endringsmeldinger forbindes med tilleggskostnader i prosjektet. På motsatt side kan det stilles spørsmålstegn ved denne parameteren. I en tradisjonell totalentreprise kan det være mange endringsmeldinger, men det trenger ikke nødvendigvis å bety at det medfører høyere kostnader. Derimot vil det medføre bruk av ressurser for å sende og utarbeide endringsmeldinger, som kunne vært brukt mer effektivt på leveransen.

Det faktum at BVP fører til økt kvalitet trekkes frem fra både byggherrer og totalentreprenører i spørreundersøkelsen. Dette forsterkes og underbygges av informantene. Med prosjekt som har fokus på økt kvalitet vil det være naturlig å anta at livssyklus-kostnader for prosjektet reduseres. Det vil gi potensial for gevinster på lang sikt, i form av blant annet redusert vedlikeholdskostnad. Kvalitetskriteriet er dog et vagt og omfattende begrep, og det bør derfor tas grundige vurderinger på hvor mye ekstra man er villig til å betale for en potensiell økning i kvalitet. En bør ta i betraktning at foreslåtte kvalitetsøkende spesifikasjoner ikke trenger å medføre reell gevinst, foruten å høres bra ut på papiret. Det er ikke nødvendigvis slik at kvalitet vektet høyere med BVP kontra tradisjonell totalentreprise, men det kommer tydeligere frem i metoden.

Innsparinger på tiden et prosjekt tar å gjennomføre, og selve anskaffelsesprosessen, kan gi gevinster for byggherre ved at sluttproduktet blir raskere ferdig. Hvis man kombinerer dette med økt kvalitet vil det gi gevinster for sluttbruker. Tidseffektive prosjekter vil også gi økt gevinst for totalentreprenør. En rask omløpshastighet på prosjekt, med iboende høy kvalitet, vil redusere eventuelle etterjusteringer og gjøre organisasjonen i stand til å fullføre flere

prosjekt. Intervjuobjekt 2 trakk frem at det første prosjektet vedkommende deltok i var et hasteprojekt fra byggherre sin side. Der var BVP som metode en utslagsgivende faktor for at de klarte å fullføre prosjektet vesentlig mye raskere enn med de tradisjonelle prinsippene. Det kan argumenteres for at BVP kan virke mer omstendelig med en lengre konkretiseringfase, før kontraktsinngåelse. Derimot får man detaljert og spesifisert alle momenter med sluttproduktet, som gjør alle parter i stand til å jobbe mer effektivt i selve utførelsen.

Basert på disse faktorene som i hovedsak er fremtredende når det kommer til gevinstrealisering, vil det være grunnlag for å akseptere hypotesen. BVP kan gi gevinster når antall endringsmeldinger går ned, prosjekt utføres med høy kvalitet i alle ledd, og det blir en effektiv tidsbruk både i anskaffelses- og utførelsesprosessen.

Hypotese 3 – BVP gir redusert risiko

For å kunne besvare hypotesen som gjelder risiko knyttet til BVP, er det blitt tatt utgangspunkt i ulike faktorer som kan påvirke risikoen knyttet til prosessen.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at majoriteten av respondentene erfarer at man ved metoden reduserer risiko. I tillegg til dette har nesten samtlige av respondentene oppgitt at de har fått mer kunnskap knyttet til risiko og risikostyring ved bruk av metoden. Det kan være flere årsaker til at respondentene opplever dette, men en årsak kan være at totalentreprenør er flinke til å identifisere risiko tidlig i prosessen, og å utarbeide en grundig risikostyringsplan. Dette gjør ting mer økonomisk forutsigbart. Det kan tenkes at det omfattende arbeidet som legges ned tidlig i prosessen bidrar til å redusere risiko for begge parter senere i prosjektet. Fordelen, som flere respondenter har gitt uttrykk for, er at man får en jevnlig oppdatering på prosjektutvikling, og kan evaluere hvordan prosjektet leverer i henhold til oppsatte mål knyttet til kostnad, tid, kvalitet, og risiko

På den andre siden så er det noen respondenter som opplever den ukentlige risikorapporten som merarbeid. En fordel med færre risikorapporter er at fokuset blir større på selve leveransen. Hvis man derimot skulle hatt færre risikorapporteringer står man i fare for ujevne målinger og større usikkerhet mellom partene. Dette kan ha en negativ effekt på rolletilpasningen mellom byggherre og totalentreprenør i BVP. Hovedpoenget uavhengig av frekvensen på risikorapporter er at innholdet bør være av høy kvalitet, slik at byggherre får god informasjon om nåsituasjon i prosjektet. Samt at totalentreprenør får analysert og forebygget kritiske momenter i prosjektet.

Basert på funnene kan det tyde på at risiko blir redusert ved bruk av BVP. Dette bidrar til å bekrefte hypotesen. Man vil ved risikoreduserende tiltak tidlig i prosessen ha et godt utgangspunkt for vellykket prosjektgjennomføring.

5.2 Hvordan kan BVP-prosjekt forbedres i fremtiden?

Hypotese 4 – BVP metoden er utfordrende å gjennomføre

For å kunne besvare hypotesen om BVP er utfordrende å gjennomføre, tas det utgangspunkt i utfordringene som er identifisert. Gjennom studien kommer det frem flere fordeler og utfordringer ved gjennomføring av metoden. Utfordringene som kommer frem i undersøkelsen omhandler blant annet usikkerhet rundt metoden og roller, beregning av makspris og utarbeidelse av prosjektmålsetninger.

Usikkerhet rundt metoden

En av utfordringene er usikkerhet rundt metoden, dette sammenfaller med funnene til Högnason et al. (2018). Flere av respondentene opplever dette som utfordrende. Når man er usikker på metoden kan det være vanskelig å gjennomføre prosjektet som planlagt og man kan falle tilbake til tradisjonell totalentreprise tankegang. Spørsmålet blir da å identifisere grunnen til usikkerhet rundt metoden. En grunn kan være at det er lite statistisk grunnlag å vise til ved BVP-metoden i Norge, noe som kan gjøre at man er skeptisk til metoden. En annen mulig årsak, er som Högnason et al. (2018) nevner, kunnskapsmangel. Kunnskapsmangelen kan komme av at man ikke tilegner seg den rette kunnskapen, eller som intervjuobjekt 2 nevner, at det er ikke all kunnskap som blir formidlet videre i organisasjonen. Kunnskapen kan bli selektivt formidlet videre, altså at noe informasjon vil falle gjennom. Alle disse faktorene kan ha en påvirkning på hvorvidt metodens grunnprinsipper er forplantet i organisasjonene.

Flere informanter fremhever at kunnskapsnivået hos alle parter må styrkes. Spesielt trekkes det frem at underentreprenør med fordel bør vite mer om metodikken. Det vil være sentralt at de som gjennomfører BVP-prosjekt i fremtiden, klarer å formidle hensikten med metoden på en bedre måte. Alle som er involverte i prosjektet burde ha kjennskap og kunnskap til formålet og arbeidsmåten. Et spørsmål er om flere bør ta sertifiseringskurs. Intervjuobjektene var delt i meningen rundt kursene. Det kom frem at kursene bør være mer praktisk rettet og synliggjøre nytteverdien for kursdeltakerne. Det kan diskuteres hvorvidt nødvendigheten av kursing er berettiget. Dette kommer av at de som er størst pådrivere for kursing er de samme som gjennomfører kursene, og derav har kommersielle interesser i at flest mulig tar kurs. Selv om

det kan stilles spørsmålstegn ved egeninteresser rundt kursing, er det ikke til å se bort i fra at det er et godt hjelpemiddel for de som ønsker å gjennomføre BVP, og at det gir læringsutbytte for deltakerne. En faktor som det andre intervjuobjektet trekker frem er at veilederen til DFØ har blitt mye bedre med årene og er til mye større hjelp nå, enn det var for tre år siden. En kontinuerlig bearbeidet veileder bør ansees som en viktig kilde for videreutvikling av metoden.

Beregning av makspris

Gjennom undersøkelsen kommer det frem at kalkulering og beregning av makspris er en krevende prosess og det er tydelig at det finnes forbedringspotensial på dette området. Informanter fra leverandørsiden mener at makspris må samsvare med den kvaliteten som forventes i prosjektet. Byggherreorganisasjoner er avhengig av godt kalkylegrunnlag og kjennskap til hvilke elementer som er kostnadsdrivende i et prosjekt. Detaljerte prosjektevalueringer som gir en forklaring til de kostnadene som har påløpt i tidligere prosjekter, vil være til stor nytte på beslutning av prosjektets makspris. Ved grundige evalueringer kan det være enklere å skille ut hva som har fungert og hva som har gått galt tidligere. En annen mulighet kan være at man i større grad kan utveksle informasjon mellom byggherreorganisasjoner. Hvis man ser at det eksisterer for dårlig kalkylegrunnlag kan det være hensiktsmessig å forhøre seg med organisasjoner som nylig har gjennomført et lignende prosjekt, angående sentrale elementer i prosjektgjennomføringen. Kunnskapsdeling mellom byggherreorganisasjonene kan ha positive effekter for fastsettelse av makspris.

Prosjekt målsetninger

Prosjekt målsetninger regnes som et styringsverktøy for totalentreprenør til å løse byggherrens behov. Det er sentralt at disse er spesifikt utformet slik at de er målbare og gjerne tallfestet. Når byggherre utarbeider disse bør de sørge for at de har forankring hos sluttbruker, og det vil være av interesse å involvere interessenter. Flere respondenter opplevde det som vanskelig å utforme gode prosjekt målsetninger. En grunn til dette kan være at det er krevende å holde de åpne, men spesifikke. Hvis man utarbeider målsetninger som er for åpne, kan det gi totalentreprenør et misvisende bilde av hva som ønskes. På motsatt side hvis de er for spesifikke begrenser man totalentreprenør sin mulighet til å være ekspert og utarbeide best mulig løsning. I litteraturen anbefales det at byggherre utarbeider 4-6 prosjekt målsetninger noe som kan være utfordrende. BVP brukes gjerne på omfattende og komplekse prosjekter og det er en vurdering som må gjøres på hva som er viktigst å trekke frem.

Intervjuobjekt 2 argumenterte for at utarbeidelse og bruk av prosjektmålsetninger er en modningssak. I det første prosjektet ble de irrelevante og vanskelige å måle, mens i det siste prosjektet traff de mye bedre, siden de forsto hensikten og traff bedre med å sette riktige mål. Dette kan tyde på at etter hvert som man gjennomfører flere BVP prosjekter så vil det bli enklere å sette spesifikke og målbare målsetninger. Det bør likevel etterstrebes å få det til allerede på de første prosjektene, ettersom det har en stor nytteverdi for både byggherre og totalentreprenør. Et verktøy kan være å ta i bruk SMART prinsippet som Rijt et al (2016) trekker frem i litteraturen. Dette kan gi gode forutsetninger til å utarbeide prosjektmålsetninger. Det kan være sentralt å få utarbeidet gode evalueringsprosedyrer i etterkant av prosjektgjennomføring, for å vurdere hvor gode prosjektmålsetningene var, opp mot måloppnåelse.

Ut ifra diskusjonen ser vi at det er enkelte faktorer som kan gjøre det utfordrende å gjennomføre gode BVP prosjekt. Hvis en klarer å utarbeide en riktig makspris og gode prosjektmålsetninger gir det bedre forutsetninger for å løse nevnte utfordringer. En sentral faktor vil være å gjøre alle involverte mer sikre på metoden og en løsning på dette kan være økt kunnskapsformidling. Dersom disse antakelsene oppfylles, kan ikke hypotesen bekreftes.

6. Konklusjon

Formålet med denne masterutredningen har vært å evaluere bruken av Best Value Procurement i den norske byggebransjen. For å gjennomføre dette har følgende problemstilling vært gjeldende: *Hvilke erfaringer har aktører i den norske byggebransjen med BVP, og hvordan kan BVP-prosjekt forbedres i fremtiden.*

Gjennomføring av datainnsamling har foregått gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervju, der det har blitt gjort kvalitativ tolkning av innsamlet data. Undersøkelsen bygger på et bredt datamateriale med erfaringer fra begge parter i et prosjekt. Av datamaterialet har vi gode forutsetninger til å konkludere rundt erfaringer til aktører. Når det kommer til hvordan prosjekt kan forbedres i fremtiden er det ingen sterkt tydelige svar som står frem i empirien, funnene gir derfor en indikasjon, men ingen fast slutning.

I slutten av teorikapitlet ble det presentert fire hypoteser. Disse har blitt brukt for å diskutere empiri opp mot teori. Gjennom diskusjonen ble det funnet grunnlag for å bekrefte tre av hypotesene. Den første som ble bekreftet var «*BVP gir bedre samarbeid mellom byggherre og totalentreprenør*». Et stort flertall av informantene trakk frem bedre samarbeid som en sentral variabel ved bruk av BVP. Dersom man klarer å redusere konfliktnivå, øke tillitt og skape god rolletilpasning dannes et godt grunnlag for bra samarbeid mellom partene. Den andre hypotesen som ble bekreftet var «*BVP fører til økonomiske gevinster*». Det kan eksistere store forskjeller mellom prosjekt om det kan gi økonomiske gevinster. Gjennom datainnsamlingen var det klare tegn på at redusert antall endringsmeldinger, tidsbruk og høyere prosjektkvalitet er faktorer som vil gi indirekte gevinster. Den tredje hypotesen som ble bekreftet var «*BVP gir redusert risiko*». BVP-filosofien tar stor høyde for risikohåndtering og iverksettelse av risikoreducerende tiltak. Flere informanter fikk økt kunnskap om risiko og risikohåndtering, og trakk frem nytteverdien av ukentlige risikorapporter. Derimot kunne ikke den siste hypotesen bekreftes, det var «*BVP er utfordrende å gjennomføre*». Dette ble begrunnet med at så lenge de tre mest fremtredende utfordringene bearbeides vil man kunne oppnå en bedre prosjektgjennomføring. Disse var utarbeidelse av makspris, prosjektmålsetting og usikkerhet rundt metoden.

Det er generelt positive erfaringer knyttet til bruk av metoden. Dette stadfestes av at 85% av respondentene ønsker å fortsette å bruke metoden i fremtiden. Et stort flertall opplever færre konflikter, mer tillitt og en raskere prosjektgjennomføring. Det er også færre

endringsmeldinger sammenlignet med tradisjonell totalentreprise. Gjennom bruk av metoden har flere av respondentene fått mer kunnskap om risiko og risikohåndtering. Oppsummert kan man i stor grad se at det er positive erfaringer ved metoden, men at det eksisterer en sunn skepsis blant studiens deltakere om metoden.

Av funnene i undersøkelsen kan det tyde på at økt kunnskap vil kunne hjelpe til ved å løse noen av utfordringene som foreligger. Økt kunnskap kan være til nytte ved beregning av makspris, usikkerhet knyttet til rolle og metode, samt hjelpe til å formulere presise og målbare prosjektmålsetninger. Funnene er en indikasjon på at det foreligger enkelte svakheter ved bruk av metoden, noe som muligens kan forbedres gjennom økt kunnskap. Kombinert med bedre formidling av metoden, endret tankesett og dedikerte parter er det sannsynlig med flere vellykkede BVP-prosjekt i fremtiden.

6.1 Videre forskning

Denne studien har bidratt med spennende innsikt fra både byggherre og totalentreprenør. Spørreundersøkelse og dybdeintervju har vært nyttige verktøy for å innhente disse dataene. For å kunne bygge videre på studiens funn, kunne det vært interessant å intervju underleverandører og sluttbrukere. På den måten kan det dannes et helhetlig bilde av hvordan prosessen med BVP har innvirkning for andre enn byggherre og totalentreprenør.

I fremtidige studier om BVP kunne det vært interessant å gjennomføre en benchmarking mellom de første prosjektene der BVP ble anvendt, og de som har blitt avsluttet nylig. Det vil være nyttig å se hvordan bruken av metodikken har utviklet seg, for å få en best mulig tilpasning i det norske markedet. Ved flere fullførte prosjekter vil man kunne ha et bredere grunnlag for å utvide studien kvantitativt. En vil da kunne ha et godt utgangspunkt for å studere metodens effekter enda nærmere. Det kunne da vært interessant å sammenligne de ulike BVP-prosjektene opp mot hverandre, og mot prosjekter gjennomført med tradisjonell totalentreprise.

7. Litteraturliste

Anskaffelsesloven. (2016). Lov om offentlige anskaffelser (LOV-2016-06-17-73). Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>

DFØ. (2018). Signere og arkivere kontrakt. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/konkurransgjennomforing/velge-tilbud-og-innga-avtale/signere-og-arkivere-kontrakt>

DFØ. (2019a). Offentlig Privat Samarbeid (OPS). Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/offentleg-privat-samarbeid>

DFØ. (2019b). Utførelsesenterprise - BAE. Hentet fra: [https://www.anskaffelser.no/hva-](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/utforelsesentreprise)

[skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/utforelsesentreprise](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/utforelsesentreprise)

DFØ. (2020a). Anskaffelsesprosessen steg for steg. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>

DFØ. (2020b). Gjennomføringsmodeller - BAE. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller>

DFØ. (2020c). Invitasjon til konkurranse. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/konkurransgjennomforing/invitasjon-til-konkurranse>

DFØ. (2020d). Konkurransgrunnlag. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/konkurransgrunnlag>

DFØ. (2020e). Kontraktsoppfølging. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/kontraktsoppfolging>

DFØ. (2020f). Meddele tildeling av kontrakt. Hentet fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/konkurransgjennomforing/velge-tilbud-og-innga-avtale/meddele-tildeling-av-kontrakt>

DFØ. (2020g). Samspillsentreprise - BAE. Hentet fra: [https://www.anskaffelser.no/hva-skal-](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise)

[du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise)

-
- DFØ. (2020h). Pilotering av BVP i Norge. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skaldu-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop/pilotering-av-bvp-i-norge>
- DFØ. (2020i). Tildelingskriterium. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/spesifikasjoner-krav-kriterier-og-kontraktsvilkar/tildelingskriterium>
- DFØ. (2020j). Veileder i prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP). Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-prestasjonsinnkjop-best-value-procurement-bvp>
- DiBK. (2018). Totalentreprise - BAE. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skaldu-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/totalentreprise>
- DiBK. (2020). Enterpriseformer. Hentet fra: <https://dibk.no/saksbehandling/kommunaltilsyn/temaveiledninger/tilsyn/del-3--vedlegg/vedlegg-3.2/3.2.5.-entrepriseformer/>
- Doran, G., T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11).
- Forskrift om offentlige anskaffelser – FOA. (2016) Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)(FOR-2016-08-12-974). Hentet fra: <https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Oslo, Norge: Cappelen damm.
- Halvorsen, K. (2012). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.). Oslo, Norge: J.W. Cappelens forlag.
- Högnason, G. O., Wondimu, P., & Lædre, O. (2019). Best Value Procurement (BVP) in Norwegian Construction Projects. *50*(1), 12-20. Hentet fra doi:<https://doi.org/10.3311/PPar.12862>
- Högnason, G. O., Wondimu, P. A., & Lædre, O. (2018). *Best Value Procurement - The First Experiences from Norway*. Konferanseforedrag fra Creative Construction Conference 2018, Ljubljana, Slovenia.
- Ihlen, G. B. (2014). *Anskaffelsesprosessen: En praktisk tilnærming til forberedelse og gjennomføring*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo, Norge: Abstrakt forlag.

-
- Kashiwagi, D. (2019). *Hvordan vite alt uten å vite noen ting*. Hentet fra: <https://pbsrg.com/resources/>
- Kashiwagi, D., & Byfield, R. E. (2002). Selecting the best contractor to get performance: On time, on budget, meeting quality expectations. *Journal of Facilities Management*, 1, 103-116. doi: 10.1108/14725960310807872
- Kashiwagi, D., & Kashiwagi, J. (2011). Case study: Performance Information Procurement System (PIPS) in the Netherlands. *Malaysian Construction Research Journal*, 8(1), 1-17. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/290651143_Case_study_Performance_Information_Procurement_System_PIPS_in_the_Netherlands
- Kashiwagi, D., Kashiwagi, J., Child, G., & Sullivan, K. (2014). Price Based Environment of Design and Engineering Services. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 6. doi: 10.37265/japiv.v6i1.70
- Kashiwagi, D., Parmar, D., & Savicky, J. (2004). *Traditonal Low-Bid Procurement System Versus Performance Information Procurement System (PIPS) In Construction Industry*. Konferanseforedrag fra ARCOM, Heriot Watt University. https://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2004-0703-0709_Kashiwagi_Parmar_and_Savicky.pdf
- KPMG. (2015). *Global construction survey: Climbing the curve*. Tilgjengelig fra <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/global-construction-survey-2015.pdf>
- Lesjø, E. S. (2019). *BVP-metoden sett fra entreprenørenes ståsted*. Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2626197/no.ntnu%3Ainspera%3A43476667%3A35673218.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktsstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. Doktoravhandling, NTNU. Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/52097261.pdf>
- Mehus, J. (2019). Lavere konfliktnivå med bruk av standarder, også ved offentlige anskaffelser. Hentet fra: <https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/kvalitet-og-risiko/2019-nyheter/lavere-konfliktniva-med-bruk-av-standarder-ogsaa-ved-offentlige-anskaffelser/>
- Narmo, M. (2018). *Best Value Procurement i det norske infastrukturmarkedet*. Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu->

xmlui/bitstream/handle/11250/2563037/20210_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Narmo, M., Wondimu, P., & Lædre, O. (2018). Best Value Procurement (BVP) in a mega infrastructure project. 22-33. Hentet fra doi:10.24928/2018/0285

Nærings- og fiskeridepartementet. (2018). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser(anskaffelsesforskriften)* [Brosjyre] Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id2581234/>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). *Smartere innkjøp, effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser.* (Meld.st.22.(2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/?ch=1>.

RIF. (u.å.). Best Value Procurement. Hentet fra <https://rif.no/best-value-procurement/>

Rijt, A. v. d., Santema, S. C., & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement Prestasjonsinnkjøp*: RIF.

Rijt, J. v. d., & Santema, S. C. (2012). The Best Value Approach In The Netherlands: A reflection on past, present and future.

Samfunnsbedriftene. (2018). De tre fasene av en offentlig anskaffelse. Hentet fra:

<https://www.samfunnsbedriftene.no/advokattjenester/offentlige-anskaffelser/hvordan-gjoere-en-offentlig-anskaffelse/de-tre-fasene-av-en-offentlig-anskaffelse/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7 utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8 utg.). Harlow, Storbritannia: Pearson.

Snippert, T., Witteveen, W., Boes, H., & Voordijk, H. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: the Best Value approach.

Construction Management and Economics, 33 (7), 569-586. doi: 10.1080/01446193.2015.1078902

Standard. (u.å.). Oversikt over juridiske standarder for bygg og anlegg. Hentet fra:

<https://www.standard.no/nettbutikk/juridiske-standarder/>

Storteboom, A., Wondimu, P., Lohne, J., & Lædre, O. (2017). Best Value Procurement - The Practical Approach In The Netherlands. *Procedia Computer Science*, 121(CENTERIS - International Conference on ENTERprice Information sYSTEMS /

-
- ProjMAN - International Conference on Project Management / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2017, 8-10 November 2017, Barcelona, Spain), 398-406. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.054>
- Sødahl, A. H., Lædre, O., Svalestuen, F., & Lohne, J. (2014). *Early Contractor Involvement: Advantages and Disadvantages for the Design Team*. Konferanseforedrag fra Proceedings of the 22nd Annual Conference of the International Group For Lean Constructon, Oslo, Norway.
- Uyarra, E. & Kieron, F. (2009). Understanding the innovation impacts of public procurement. *18*. doi: 10.1080/09654310903343567
- Valkenburg, M. v., Lenferink, S., Nijsten, R., & Arts, J. (2008). Early Contractor Involvement: A new strategy for 'buying the best' in infrastructure development in the Netherlands. Hentet fra: <http://www.ippa.org/IPPC3/Proceedings/Chaper%2022.pdf>
- Witteween, W., & Rijt, J. v. d. (2011). *Contractor selection using BVP in the construction industry Case studies at the Dutch Ministry of Infastructure*. Konferanseforedrag fra Ipsera, Maastricht, Nederland.
- Wondimu, P. A. (2019). *Early Contractor Involvement (ECI) Approaches for Public Project Owners*. Degree of Philosophiae Doctor, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Engineering, Trondheim.

8. Appendiks

8.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse BH

Start of Block: Default Question Block

Info: Takk for at du ønsker å svare på denne spørreundersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen vil bli benyttet i vår masteroppgave som omhandler utbredelsen og fremtiden til BVP-metoden innen byggebransjen i Norge. Undersøkelsen er beregnet til å ta 5-10 minutter. Skulle det oppstå noen spørsmål eller problemer i forbindelse med undersøkelsen er det bare å ta kontakt på 90227289/92428239 eller harald.lostegard@student.nhh.no.

Beste hilsen Harald Løstegård og Magnus Gjerde Kjær

End of Block: Default Question Block

Start of Block: Del 1 – Bakgrunn

Q1 Hvilken stilling har du?

- Prosjektleder
- Prosjekteringsleder
- Avdelingsleder
- Arkitekt
- Annet _____

Q2 Hvor lang erfaring har du innenfor byggebransjen?

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- Mer enn 10 år (28)

End of Block: Del 1 - Bakgrunn

Start of Block: Generelt om BVP

Q3 Hvordan oppdaget dere BVP?

- Bransjemagasin/tidsskrift (f.eks. Byggmesteren, Byggindustrien)
- Ved utdanning/etterutdanning/kurs
- Gjennom nettverk
- DFØ's pilotprogram
- Annet _____

Q4 Hvilke fordeler ser du ved BVP?

(Kryss av for en eller flere påstander)

- Økt kvalitet
- Reduserer risiko
- Bedre samarbeid
- Kostnadsbesparende
- Tydeligere kommunikasjon
- Tidsbesparende
- Ingen fordeler
- Andre fordeler (Vennligst utdyp) _____

Q5 Hvilke ulemper ser du ved BVP?

(Kryss av for en eller flere påstander)

- Ressurskrevende
- Avhengighet av nøkkelpersoner
- Lavere kvalitet
- Høyere prosjektkostnad
- Usikkerhet rundt metoden
- Tidkrevende
- Ingen ulemper

Andre ulemper (Vennligst utdyp) _____

End of Block: Generelt om BVP

Start of Block: Egen erfaring med BVP**Q6 Opplevde dere at leverandørene slet med å forstå BVP-konseptet?**

- Ja
- Nei
- Uvisst/ønsker ikke å svare

Q7 Har prosjektet hatt en raskere eller lengre prosess med BVP?

- Raskere
- Lengre
- Ingen forskjell

Q8 Hvor på skalaen vil du plassere følgende påstand?

	Veldig vanskelig	Litt vanskelig	Verken enkelt eller vanskelig	Litt enkelt	Veldig enkelt
Var det utfordrende å kalkulere prosjektets makspris?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Har byggherre opplevd færre konflikter enn ved tradisjonell gjennomføring?

- Enig
- Uenig
- Ingen endring

Q10 Tror du at partene har mer tillit til hverandre i BVP enn i en ordinær totalentreprise?

- Enig
- Uenig
- Ingen endring

Q11 Hvor på skalaen vil du plassere følgende påstand?

	Veldig uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Veldig enig
Har partene fått mer kunnskap om risiko og styring av risiko enn i en totalentreprise?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 Opplever dere endringer i antall endringsmeldinger ved bruk av BVP?

- Flere
- Færre
- Ingen endring
- Vet ikke

Q13 Har BH og leverandør klart å fungere i sine nye roller?

	Veldig uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Veldig enig
BH: Holde seg tilbake, være transparent og kontrollere/ta stikkprøver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE: Være transparent, proaktiv, begrunne og beregne konsekvenser av tiltak de foreslår for å redusere risiko og levere sine prestasjonspåstander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Egen erfaring med BVP

Start of Block: Refleksjon ved BVP
Q14 Hvilke erfaringer har dere fått ved bruk av BVP? (Både positive og negative)

Q15 Flere prosjekter har gått over til totalentreprise etter fullført konkretiseringsfase med BVP. Hva tror du er grunnen til dette?

Q16 Har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell (BVP-eksperter)?

- Ja
- Nei

Display This Question:

If Har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell (BVP-eksperter)? = Ja

Q17 Hvorfor har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell?

Q18 Ser du noe som kan forbedres i BVP-prosessen?

Q19 Er det sannsynlig at dere vil bruke BVP-metoden ved fremtidige prosjekter?

- Ja
- Nei
- Usikker

End of Block: Refleksjon ved BVP

8.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelse TE

Start of Block: Default Question Block

Info: Takk for at du ønsker å svare på denne spørreundersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen vil bli benyttet i vår masteroppgave som omhandler utbredelsen og fremtiden til BVP-metoden innen byggebransjen i Norge. Undersøkelsen er beregnet til å ta 5-10 minutter. Skulle det oppstå noen spørsmål eller problemer i forbindelse med undersøkelsen er det bare å ta kontakt på 90227289/92428239 eller harald.lostegard@student.nhh.no.

Beste hilsen Harald Løstegård og Magnus Gjerde Kjær

End of Block: Default Question Block

Start of Block: Del 1 - Bakgrunn

Q1 Hvilken stilling har du?

- Prosjektleder
- Prosjekteringsleder
- Avdelingsleder
- Arkitekt
- Annet _____

Q2 Hvor lang erfaring har du innenfor byggebransjen?

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- Mer enn 10 år

End of Block: Del 1 - Bakgrunn

Start of Block: Generelt om BVP

Q3 Hvordan oppdaget dere BVP?

- Bransjemagasin/tidsskrift (f.eks. Byggmesteren, Byggindustrien)
- Ved utdanning/etterutdanning/kurs
- Gjennom nettverk
- I konkurransegrunnlag
- Annet _____

Q4 Hvilke fordeler ser du ved BVP?

- Økt kvalitet
- Reduserer risiko
- Bedre samarbeid
- Kostnadsbesparende
- Tydeligere kommunikasjon
- Tidsbesparende
- Ingen fordeler
- Annet (Vennligst utdyp) _____

Q5 Hvilke ulemper ser du ved BVP?

- Ressurskrevende
- Avhengighet av nøkkelpersoner
- Lavere kvalitet
- Høyere prosjektkostnad
- Usikkerhet rundt metoden
- Tidkrevende
- Ingen ulemper
- Annet (Vennligst utdyp) _____

End of Block: Generelt om BVP**Start of Block: Egen erfaring med BVP**

Q6 Opplevde dere at byggherre slet med å formidle hensikten med BVP-konseptet?

- Ja
- Nei
- Uvisst/ønsker ikke å svare

Q7 Har prosjektet hatt en raskere eller lengre prosess med BVP?

- Raskere
- Lengre
- Ingen forskjell

Q8 Hvor på skalaen vil du plassere følgende påstand?

	Veldig vanskelig	Litt vanskelig	Verken enkelt eller vanskelig	Litt enkelt	Veldig enkelt
Var det utfordrende å gi tilbud innenfor et projekts makspris?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 Har Byggherre + Leverandør opplevd færre konflikter enn ved tradisjonell gjennomføring?

- Enig
- Uenig
- Ingen endring

Q10 Har BH + leverandør opplevd mer tillitt til hverandre enn i en ordinær totalentreprise?

- Enig
- Uenig
- Ingen endring

Q11 Hvor på skalaen vil du plassere følgende påstand?

	Veldig enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Veldig uenig
Har BH + leverandør fått mer kunnskap om risiko og styring av risiko enn i en totalentreprise?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 Opplever dere endringer i antall endringsmeldinger ved bruk av BVP?

- Flere
- Færre
- Ingen endring
- Vet ikke

Q13 Har BH og leverandør klart å fungere i sine nye roller?

	Veldig uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Veldig enig
BH: Holde seg tilbake, være transparent og kontrollere/ta stikkprøver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE: Være transparent, proaktiv, begrunne og beregne konsekvenser av tiltak de foreslår for å redusere risiko og levere sine prestasjonspåstander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Egen erfaring med BVP

Start of Block: Refleksjon ved BVP

**Q14 Hvilke erfaringer har dere fått ved bruk av BVP?
(Både positive og negative)**

Q15 Flere organisasjoner har gått over til totalentreprise etter fullført konkretiseringsfase. Hva tror du er grunnen til dette?

Q16 Har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell (BVP-eksperter)?

- Ja
- Nei

Display This Question:

If Har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell (BVP-eksperter)? = Ja

Q17 Hvorfor har det vært utfordrende å beholde nøkkelpersonell?

Q18 Ser du noe som kan forbedres i BVP-prosessen?

Q19 Er det sannsynlig at dere vil delta i BVP-konkurranser i fremtiden?

- Ja
- Nei
- Usikker

End of Block: Refleksjon ved BVP

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Introduksjon

1. Takke intervjuobjektet for at h*n har tatt seg tiden til å bidra til prosjektet.
2. Fortelle kort om oss selv og om prosjektet.
3. Minne intervjuobjektet på at intervjuet er anonymt, og at det ikke vil bli sitert på måter som kan identifisere intervjuobjektet. Intervjuobjektet blir også påminnet om at det ikke vil bli gjort film- eller lydopptak. Det vil kun bli tatt notater under intervjuet. Informanten får også beskjed om at intervjuet kan avsluttes når som helst.

Bakgrunn

4. Kan du fortelle om din yrkesfaglige bakgrunn?
5. Hvor lenge har du jobbet med BVP?

Generelt om BVP

6. Hvordan ble du kjent med BVP-metoden?
7. Kan du kort forklare hvilke tanker du har om BVP som metode?
8. Har du tatt sertifiseringskurs i BVP?
 - Hvis ja: Opplevde du det som nyttig?
 - Hvis ja: Var det mange fra organisasjonen som ble sendt på kurs?
 - Arrangeres disse kursene ofte? Er det vanskelig å få plass?
 - Vet du hvor mye et sånt kurs koster?
9. Hvordan blir øvrige involverte opplært i metoden?
 - Er det en utfordring at underentreprenør har mindre kjennskap til metoden?

Som forklart har vi gjennomført en spørreundersøkelse, de neste spørsmålene vil ta utgangspunkt i svarene fra denne:

Gjennomføring av BVP-konkurranser i norsk byggebransje

10. Konkurranser kan utlyses på forskjellige måter med tanke på makspris/budsjettpris, åpen/begrenset konkurranse, og vekting av tildelingskriterier. Tror du dette er utslagsgivende for om konkurransen blir gjennomført som BVP?

- I de tilfeller med begrenset konkurranse; anser du det som hensiktsmessig?
11. Mange leverandører oppdager BVP gjennom konkurransegrunnlag, hva tror du er grunnen til at leverandør ikke oppdager metoden før selve konkurransen?
 12. Mange respondenter forteller at det er utfordrende å kalkulere makspris, hva tror du grunnen til dette kan være?
 13. Hvilken faktor anser du som viktigst for vellykket gjennomføring?
 14. Hva tror du er grunnen til mislykkede BVP-konkurranser?

Økonomiske faktorer

15. Er det økonomisk gunstig å drive med BVP?
16. Hvordan er BVP sammenlignet med vanlig totalentreprise kostnadmessig å gjennomføre?
 - Har du mulighet til å anslå et estimat på dette?
17. Opplever dere at det kreves mer ressurser å gjennomføre BVP sammenlignet med vanlig totalentreprise?
18. Har dere opplevd økonomiske gevinster med BVP prosjekt?
 - I såfall hvilke? Alternativt: Hvorfor ikke?
19. Er det kostbart å leie inn eksperter? (Til opplæring og videreutvikling)

Erfaringer ved anvendelse av BVP i norsk byggebransje

20. Hvilke erfaringer har du med bruk av BVP?
21. Av spørreskjemaene kan det virke som om både byggherre og totalentreprenør har utfordringer med å tilpasse seg den nye rollen, hva tror du er grunnen til dette?
22. Flere respondenter opplever liten tilgjengelighet på BVP-kunnskap i Norge, hva tenker du om dette?
23. Majoriteten av respondentene mener at man ved BVP erfarer færre endringsmeldinger, stemmer dette overens med dine erfaringer?
 - Hvis ja: hvor stor er forskjellen sammenlignet med vanlig totalentreprise?
 - De endringsmeldinger som kommer inn, er de byggherre- eller leverandør initierte?
24. Hvis informant har vært gjennom flere prosjekter:
 - Opplever du progresjon i måten BVP blir gjennomført på?

Fremtiden for BVP i norsk byggebransje:

25. Hva tror du om fremtidsutsiktene til BVP i Norge?

- Tror du færre/flere aktører i byggebransjen vil benytte seg av metoden?
- Er det potensial for at den kan tas i bruk innen andre bransjer enn bygg- og anlegg?

26. Hva skal til for at BVP får rotfeste i det norske markedet?

27. Av spørreundersøkelsen får man inntrykk av at det er få tilbydere grunnet lite kjennskap til metoden, er det en tendens til monopollignende situasjoner?

- Hvis ja: hvordan tror du det vil påvirke fremtiden til BVP?

28. Er det behov for juridiske reguleringer av metoden? Eller er kravene ifm. totalentreprise dekkende?

Avslutning

29. Nå har vi gått gjennom en del spørsmål, og snakket om flere forskjellige tema. Er det noe du ønsker å tilføye?

30. Sett ut fra både spørreskjemaet og dette intervjuet, er det noe du føler det burde vært lagt større vekt på?

31. Takk for at du tok deg tiden til å bidra i vår masteroppgave. Det setter vi stor pris på!