



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Fakultet for realfag og teknologi

Veileder: Leif Daniel Houck

En studie i utprøving av prestasjonsinnkjøp på to byggeprosjekter i Oslo

A study on testing of the Best Value Approach on
two building projects in Oslo

Markus Christensen Kværner

Industriell økonomi – Byggeteknikk

Fakultet for realfag og teknologi

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i industriell økonomi med fordypning i byggeteknikk ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven er skrevet våren 2018 og har et omfang på 30 studiepoeng.

Jeg vil rette en takk til min hovedveileder ved NMBU, Leif Daniel Houck, for veiledning og tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Jeg vil videre takke min biveileder, Mina Munthe-Kaas i Omsorgsbygg Oslo KF, for innspill og hjelp gjennom en lang prosess. I tillegg vil jeg takke Omsorgsbygg Oslo KF som har latt meg følge prosjektene deres, og alle de involverte på prosjektene som har gitt viktige bidrag til oppgaven. Jeg vil også takke Difi for å ha inkludert meg i arbeidet deres med prestasjonsinnkjøp, og for at jeg som student fikk sponset sertifiseringskurs i metoden.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til:

Familie, venner og kjæreste for å ha vært viktige støttespillere.

Mamma som har bidratt med entusiasme og korrekturlesing.

Alle medstudenter for fem fantastiske år på Ås.

Jesper, Dag og Tobias for 129 210 sendte meldinger i en gruppesamtale siden vi ble kjent første dag på universitetet. Det tilsvarer et snitt på 74 meldinger daglig.

Ås, 15. mai 2018

Markus Christensen Kværner

Sammendrag

Prestasjonsinnkjøp er en innovativ metode for anskaffelse og prosjektstyring. Den har til hensikt å bedre prosjektgjennomføringen ved å fokusere på minimering av risikoer og økt åpenhet mellom de involverte partene. Dette gjøres ved at oppdragsgiveren i minst mulig grad definerer hvordan prosjektet skal gjennomføres, men heller lar leverandøren være i førersetet. Anskaffelsesmetoden skal hjelpe oppdragsgivere med å velge den beste tilgjengelige leverandøren ut fra vektete tildelingskriterier der kvalitet er viktigere enn pris. Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med Omsorgsbygg Oslo KF. Formålet har vært å se på hvordan prestasjonsinnkjøp ble tatt i bruk på to av deres byggeprosjekter, og i hvilken grad det har vært vellykket. Munkerud barnehage er det første offentlige byggeprosjektet i Norge som ble anskaffet ved hjelp av metoden. Anskaffelsen av Vollebekk barnehage fulgte rett etter.

Det er et stort behov for å dokumentere utprøvingen av prestasjonsinnkjøp for dermed å øke kunnskapsbasen i Norge. Gjennom en dokumentstudie, en observasjonsstudie, uformelle spørreundersøkelser og fokuserte intervjuer, har store deler av Omsorgsbygg sine prosesser blitt kartlagt. Videre har det blitt benyttet en evalueringsmodell for å se om prosjektene foreløpig har hatt de ønskede effektene.

Grunnleggeren av prestasjonsinnkjøp, Dean Kashiwagi, mener prestasjonsinnkjøpsmetodikken i sin helhet bør følges så langt det er mulig. Selv om Omsorgsbygg fulgte anbefalingene i stor utstrekning, kan det konkluderes med at de la opp anskaffelsene som hybrider av prestasjonsinnkjøp. Videre ble det observert at det kan være krevende for en leverandør å være den tiltenkte eksperten når oppdragsgiveren sitter på mest prosjektspesifikk informasjon. Det var også utfordrende for oppdragsgiveren å overlate denne kontrollen til leverandøren. De involverte personene ga like fullt indikasjoner på at de hadde tiltro til metodikken, og spesielt omfangslisten. Omfangslisten er et omforent dokument der det er definert hvilken part som bærer planlagte og uforutsette kostnader. Foreløpig kan det oppsummeres med at prestasjonsinnkjøp har ført til en lengre og dyrere anskaffelsesprosess for Omsorgsbygg på grunn av opplæring i metodikken. Samtidig har metoden bidratt til større tillit mellom partene gjennom konkretiseringsfasen der den valgte leverandøren utdypet tilbudet sitt før kontrakt ble signert.

Abstract

The Best Value Approach is an innovative method for procurement and project management. It intends to improve project performance by mitigating risks and increasing the transparency between the parties involved. This is done by a client defining as little as possible on how the project should be carried out, but rather, lets the vendor be in charge. The procurement method helps clients choose the best available vendor based on weighted criterias where quality is more important than price. This master thesis has been written in collaboration with Omsorgsbygg Oslo KF. The thesis aims to look at how Best Value Approach have been put to use on two of their construction projects and to what extent it has been successful. Munkerud kindergarten is the first public building project in Norway that procured using the method. The procurement of Vollebekk kindergarten followed right after.

There is a great need to document the implementation of Best Value Approach and increase the knowledge base on the method in Norway. Through document analysis, an observational study, informal surveys and focused interviews, large parts of Omsorgsbygg's processes have been documented. Furthermore, an evaluation model has been used to see whether the projects have had the desired effects.

The founder of the method, Dean Kashiwagi, suggests that the approach is followed according to his theory to the greatest extent possible. Although Omsorgsbygg followed the recommendations to a large extent, it can be concluded that they set up the procurements as hybrids of the Best Value Approach. It was also observed that it may be challenging for vendors to be the intended expert when the client has the most project-specific knowledge. It was also demanding for Omsorgsbygg to leave this responsibility to the vendor. However, the people involved indicated that they believed in the method, and in particular the "in and out"-list. The "in and out"-list is a unified document where it is defined which part who carries planned and unforeseen costs. Currently, it can be summarized that the Best Value Approach has led to a longer and more expensive procurement process for Omsorgsbygg due to training in using the method. At the same time, the methodology has contributed to greater trust among the parties through a clarification phase in which the chosen vendor elaborated their offer before signing of the contract.

Innholdsfortegnelse

Figurliste	IX
Tabelliste	IX
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstillinger	2
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Oppbygging og forutsetninger	3
1.5 Sentrale aktører	3
1.5.1 Omsorgsbygg Oslo KF	3
1.5.2 Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)	4
1.5.3 Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF)	4
1.5.4 Bygg21	4
2 Teori	5
2.1 Kontraktstrategi i bygg- og anleggsbransjen	5
2.2 Prestasjonsinnkjøp	6
2.2.1 Information Measurement Theory (IMT)	8
2.2.2 Forberedelsesfasen	9
2.2.3 Vurderingsfasen	12
2.2.4 Konkretiseringsfasen	17
2.2.5 Utførelsesfasen	21
2.2.6 utfordringer ved metoden	22
2.3 Bygg21 Evalueringsmodell	23
3 Metoder	25
3.1 Forskningsdesign	25
3.2 Litteraturstudie	27
3.3 Case-studie	28
3.3.1 Dokumentstudie	29
3.3.2 Observasjonsstudie	30
3.3.3 Uformelle spørreundersøkelser	32
3.3.4 Fokuserede intervjuer	33
3.4 Evaluering av effekter på prosjektene	34
3.5 Vurdering av pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet	37
4 Resultater	39
4.1 Anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage	39
4.1.1 Fremdriftsplan	40
4.1.2 Kontraktstrategi	41
4.1.3 Evaluering av tilbudene	42
4.1.4 Planer for konkretiseringsfasen og utførelsesfasen	44
4.2 Konkretiseringsfasen på Vollebekk barnehage	44
4.2.1 Hendelsesforløpet	44
4.2.2 Avklaringsmøtene	46
4.2.3 Dokumenter ferdigstilt	51
4.3 De involverte personenes tro på prosessen på Vollebekk barnehage	52
4.3.1 Tillit til prosjektet og prestasjonsinnkjøp generelt	52
4.3.2 Fagressursenes vurdering	53
4.3.3 Leverandørens prestasjon i konkretiseringsfasen	53
4.4 Foreløpige effekter på prestasjonsinnkjøpsprosjektene	54
4.4.1 Ressursutnyttelse	56
4.4.2 Objektiv prosesskvalitet	56
4.4.3 Subjektiv prosesskvalitet	57
4.4.4 Spesifikke indikatorer for prestasjonsinnkjøp	58

5	Diskusjon	59
5.1	Prestasjonsinnkjøp i praksis hos Omsorgsbygg.....	59
5.1.1	Anskaffelsene.....	59
5.1.2	Gjennomføring av konkretiseringsfasen.....	63
5.2	Har prestasjonsinnkjøp vært vellykket for Omsorgsbygg?.....	65
5.2.1	Tro på prosessen.....	65
5.2.2	Foreløpige effekter.....	66
5.3	Betydning for bransjen.....	69
5.3.1	Forslag til indikatorer.....	70
6	Konklusjon	71
6.1	Videre forskning.....	72
7	Litteratur og kilder	73
8	Vedlegg	77
8.1	E-poster fra Ari Soilammi og Jeroen van de Rijt.....	77
8.2	Resultater fra spørreundersøkelser.....	78
8.3	Anbefalt regneark for Bygg21 Evalueringsmodell inkludert indikatorer.....	79
8.4	Utregningsmetode for tallfestede indikatorer.....	80
8.5	Anbefalte grafiske fremstillinger av indikatorer fra Bygg21 Evalueringsmodell.....	87

Figurliste

Figur 1 - Faser i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning.....	7
Figur 2 - Minimumskriterier for oppdragsgiver blir til maksimumskriterier for leverandør. Egen tilvirkning fritt etter Kashiwagi (2016).	9
Figur 3 - Oppsett for prestasjonsunderbyggelse. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).13	
Figur 4 - Oppsett for risikovurderingen. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).....	14
Figur 5 - Tilleggsverdivurdering. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).....	14
Figur 6 - Plassering i intervjusituasjonen. Egen tilvirkning.....	15
Figur 7 - Trinnene i evalueringsprosessen. Egen tilvirkning fritt etter (Bygg21, 2016).....	23
Figur 8 - Tallfestede indikatorer. Egen tilvirkning.....	35
Figur 9 - Milepæler for anskaffelsesprosessene. Egen tilvirkning.....	40
Figur 10 - Mengde konkretisert i møtene i konkretiseringsfasen. Egen tilvirkning.....	45
Figur 11 - Score gitt på en skala fra 1-6 fra 14 involverte personer på anskaffelsen av Vollebekk barnehage. Egen tilvirkning.....	52
Figur 12 - Score gitt på en skala fra 1-6 av syv fagressurser fra Omsorgsbygg. Egen tilvirkning.....	53
Figur 13 - Gjennomsnittet av prosjektgruppemedlemmenes score gitt på en skala fra 1-6 på anskaffelsen av Vollebekk barnehage. Egen tilvirkning.....	54

Tabelliste

Tabell 1 - Anbefalt poenggivning i vurdering av tilbud i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).....	17
Tabell 2 - Karakterskala for Bygg21 Evalueringsmodell. Egen tilvirkning fritt etter (Bygg21, 2016).....	24
Tabell 3 - Problemstillinger og delspørsmål med tilhørende datainnsamlingsmetoder. Egen tilvirkning.....	25
Tabell 4 - Benyttede søkemotorer, søkeord og antall treff. Egen tilvirkning.....	27
Tabell 5 - Dokumenter brukt i dokumentstudien. Egen tilvirkning.....	30
Tabell 6 - Møter mellom Omsorgsbygg og leverandøren i forbindelse med konkretiseringsfasen. Egen tilvirkning.....	31
Tabell 7 - Gjennomførte fokuserte intervjuer. Egen tilvirkning.....	33
Tabell 8 - Referanseprosjekter og prestasjonsinnkjøpsprosjekter inkludert nøkkelinformasjon. Egen tilvirkning.....	36
Tabell 9 - Tildelingskriterier med vektning og dokumentasjonskrav. Egen tilvirkning.....	42
Tabell 10 - Poengscore i vurderingsfasen. Egen tilvirkning.....	43
Tabell 11 - Omsorgsbygg sin vurdering av de forskjellige poengene. Egen tilvirkning.....	43
Tabell 12 - Observasjoner i konkretiseringsfasen oppsummert. Egen tilvirkning.....	51
Tabell 13 - Tallfestede indikatorer oppsummert. Egen tilvirkning.....	55
Tabell 14 - Virkemidler og elementer i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning.....	59

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Bygg- og anleggsbransjen har tradisjonelt vært preget av lite innovasjon og evne til å ta i bruk ny teknologi, verktøy og metoder (Agarwal et al., 2016). Det er også en bransje som sliter med konflikter, lav effektivitet og lite åpenhet (Barbosa et al., 2017). Ulike metoder har blitt utviklet i et forsøk på å håndtere dette. Flere av disse metodene går i hovedsak ut på å involvere leverandører på et tidligere tidspunkt og sørge for eierskap til prosjektet for dem som skal utføre det. Likevel finnes det de som mener det handler mest om de menneskelige relasjonene mellom partene som jobber sammen (Homleid, 2017). Dette samsvarer med Gad & Shane (2014) sine funn om at godt samarbeid mellom de involverte partene er avgjørende for at et byggeprosjekt skal være vellykket. Prestasjonsinnkjøp er en metode som har til hensikt å velge en leverandør som kan bevise at de er ekspert, og sørge for åpenhet gjennom hele prosjektgjennomføringen.

Prestasjonsinnkjøp er en metode for anskaffelse og prosjektstyring som for tiden testes ut i Norge (Difi, u.å.-h). Den har hatt suksess i USA og Nederland, og i Norge testes nå metoden på flere prosjekter i offentlig sektor. Anskaffelsesmetoden skal å hjelpe oppdragsgivere med å velge rett leverandør ut fra vektete tildelingskriterier der kvalitet er viktigere enn pris. Oppdragsgivere definerer kun en prosjektmålsetning om hva de ønsker oppnådd, og lar leverandørene svare på hvorfor de har den rette ekspertisen til å gjennomføre prosjektet. Grunnleggeren av metodikken, Dean Kashiwagi, presenterer dette som et paradigmeskifte i arbeidsmåten mellom oppdragsgivere og leverandører (Kashiwagi, 2016). Innenfor prestasjonsinnkjøp skal oppdragsgiveren gi fra seg kontrollen til leverandøren og anerkjenne de som eksperten gjennom hele prosjektet. Leverandøren skal i gjengjeld jobbe for å maksimere oppdragsgiverens prosjektmålsetning, og ukentlig rapportere på identifiserte risikoer i prosjektet og selvvalgte prestasjonsindikatorer. Dette skal bidra til ansvarliggjøring og åpenhet mellom partene.

1.2 Formål og problemstillinger

Per i dag finnes det lite dokumenterte erfaringer om bruk av prestasjonsinnkjøp i Norge. Sammen med enkelte andre prosjekter, er disse to casene de første byggeprosjektene her i landet som anskaffes med metoden. Oppgaven har som formål å studere hvordan prestasjonsinnkjøp i praksis blir utprøvd på to barnehageprosjekter i Oslo. Det er blitt formulert to problemstillinger som hver forsøkes besvart gjennom to delspørsmål.

1. Hvordan har Omsorgsbygg tatt i bruk prestasjonsinnkjøp i praksis?

1.1 Hvordan har Omsorgsbygg lagt opp anskaffelsene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage?

1.2 Hvordan ble konkretiseringsfasen gjennomført på Vollebekk barnehage?

2. I hvilken grad har prestasjonsinnkjøp vært vellykket for Omsorgsbygg ved avsluttet konkretiseringsfase?

2.1 I hvor stor grad har Omsorgsbygg og leverandøren tro på prosessen på Vollebekk barnehage?

2.2 Hvilke foreløpige effekter er det på prosjektene Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage sammenlignet med referanseprosjekter?

1.3 Avgrensninger

Erfaringene fra prestasjonsinnkjøpsprosjektene vil i hovedsak bli satt opp mot teorien og anbefalingene fra boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» skrevet av Rijt et al. (2016). Årsaken er at det er denne boken som blir brukt som kursbok for opplæring i Norge, og den eneste boken om metoden på norsk. Det har tidligere vært skrevet forskningsartikler som tar for seg forskjellen mellom den amerikanske og nederlandske praksisen av metoden.

Difi har en metodegruppe på prestasjonsinnkjøp som har funnet ut at det er mest hensiktsmessig å evaluere etter signering av kontrakt, etter overtagelse av bygg eller anlegg, og etter tre års drift. Det er først etter bygget står ferdig at det virkelig er mulig å evaluere resultater og prosjektets suksess, men det er ingen prestasjonsinnkjøpsprosjekter i Norge som har kommet dit ennå. Denne studien ser derfor på prosessen fra leverandørene gir tilbud, og frem til kontraktsignering. Tidsmessig passet dette godt i forhold til fasen casene var i, og tiden for gjennomføring av masteren.

1.4 Oppbygging og forutsetninger

Det har blitt gjort enkelte forutsetninger i oppgaven:

- Betegnelsen oppdragsgiver vil konsekvent brukes om eieren av et prosjekt. Innenfor bygg- og anleggsbransjen er betegnelsen ofte byggherre.
- Betegnelsen leverandør vil konsekvent brukes om tilbydere som leverer en vare eller tjeneste. Innenfor bygg- og anleggsbransjen er betegnelsen ofte entreprenør.
- Prosjektansvarlig brukes om daglig leder av prosjektet fra oppdragsgiver sin side. Prosjektleder brukes om daglig leder av prosjektet fra leverandør sin side. Dette er et forsøk på forenkling. Internt hos Omsorgsbygg og leverandørene har prosjektleder, prosjektansvarlig og prosjektsjef blitt brukt om hverandre.
- Prestasjonsinnkjøp brukes for enkelhets skyld i denne oppgaven som en fellesbetegnelse for Best Value Approach (BVA) og Best Value Performance Information Procurement System (BV PIPS). I Norge er det vanlig å omtale prestasjonsinnkjøp som Best Value Procurement (BVP), men BVP er den gamle betegnelsen for BV PIPS. Den mest nøyaktige begrepsbruken er:
 - Information Measurement Theory (IMT) – Det teoretiske grunnlaget eller filosofien som BVA bygger på.
 - Best Value Approach (BVA) – En tilnærming, eller metodikk, gjennom alle fasene av et prosjekt med en rekke verktøy og metoder.
 - Best Value Performance Information Procurement System (BV PIPS) – Anskaffelsesmetoden som er en del av BVA.
 - Prestasjonsinnkjøp er en oversettelse av det nederlandske ordet «prestatieinkoop», som igjen er en oversettelse av Best Value Procurement.

1.5 Sentrale aktører

1.5.1 Omsorgsbygg Oslo KF

Omsorgsbygg Oslo KF, heretter kalt Omsorgsbygg, er et kommunalt foretak eid av Oslo kommune som skal utvikle, bygge, drifte og vedlikeholde formålsbygg (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017a). Per august 2015 hadde Omsorgsbygg et samlet bygningsareal på omtrent 900 000 kvadratmeter fordelt på over 645 eiendommer og 1150 bygninger. Bygningsmassene består i hovedsak av sykehjem, bo- og rehabiliteringssentre, barnehager, brannstasjoner, samt kulturbygg.

1.5.2 Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi)

Direktoratet for forvaltning og IKT, heretter kalt Difi, er et statlig direktorat som ligger under Kommunal- og moderniseringsdepartementet (Difi, u.å.-g). Samfunnsoppdraget til Difi er å modernisere og omstille offentlig sektor. Difi koordinerer pilotprosjektet for utprøving av prestasjonsinnkjøp i Norge. Difi ønsker en helhetlig dokumentasjon av utprøvingen av prestasjonsinnkjøp. De ønsker at det skal kartlegges metodiske styrker og svakheter, i tillegg til konkrete resultater sammenliknet med andre prosjekter.

1.5.3 Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF)

Rådgivende Ingeniørers Forening, heretter kalt RIF, er en bransjeforening for bedrifter med virksomhet innenfor prosjektledelse, rådgivning og planlegging i bygg- og anleggsbransjen (Rådgivende Ingeniørers Forening, u.å.). Det er RIF som har brakt prestasjonsinnkjøp til Norge. De har hentet inn ekspertise fra USA og Nederland, og fått den nederlandske boken «Prestatieinkoop» oversatt til norsk. Denne boken har fått navnet «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» og er den eneste boken om prestasjonsinnkjøp på norsk.

1.5.4 Bygg21

Bygg21 er et samarbeid mellom bygg- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter (Bygg21, u.å.). Målet deres er å realisere potensiale innenfor bærekraft og produktivitet i bygg- og anleggsbransjen. De jobber for at næringen selv skal kunne kutte kostnadene med 20% fra 2013 og innen utgangen av 2020. Bygg21 Evalueringsmodell er en generisk evalueringsmodell til bruk for å dokumentere effekten av en ny metode eller arbeidsmåte i prosjektgjennomføringen (Bygg21, 2016). Den har blitt utviklet av en arbeidsgruppe fra NTNU og SINTEF.

2 Teori

I dette kapittelet vil teori om kontraktstrategier, prestasjonsinnkjøp og Bygg21 Evalueringsmodell bli presentert. Teorien om prestasjonsinnkjøp tar utgangspunkt i boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» av Rijt et al. (2016). Da denne boken ofte vil bli referert til, vil den for enkelhets skyld bli kalt BVP – Prestasjonsinnkjøp.

2.1 Kontraktstrategi i bygg- og anleggsbransjen

Strategien for et prosjekt er en plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres for å oppnå satte mål på en best mulig måte. Innenfor bygg- og anleggsbransjen brukes gjerne betegnelsen kontraktstrategi for å beskrive de virkemidlene en oppdragsgiver har (Lædre, 2006). I dette delkapittelet vil noen begreper tilknyttet anskaffelser introduseres.

Kontraktstrategi blir bestemt av virkemidlene for utvelgelse, virkemidlene for fordeling av ansvar og virkemidlene for prosess (Lædre, 2006). Virkemidler for utvelgelse omhandler hvordan en oppdragsgiver velger ut leverandøren. Det innebærer for eksempel tildelingskriterier i utvelgelsen og kontraheringsform. Kontraheringsform dreier seg om hvem som får lov til å ta del i konkurransen og hvilke forskrifter som må følges. Virkemidler for fordeling av ansvar dreier seg i hovedsak om ansvarsfordeling mellom oppdragsgiver og leverandør. En oppdragsgiver har blant annet mulighet til å velge forskjellige entreprisereformer og kontraktstyper. Entreprisereformer er modeller for organisering av forholdet mellom aktørene i et bygg- og anleggsprosjekt, og Difi (u.å.-c) sier den største forskjellen ligger i fordeling av risiko mellom oppdragsgiver (byggherre) og leverandør (entreprenør). Virkemidler for prosess omhandler eventuelle insentiver og kontraktsbestemmelser.

Et konkurransegrunnlag består av de dokumentene en oppdragsgiver utformer for å beskrive elementene i anskaffelsen og konkurransen (Difi, u.å.-d). I tillegg til konkurransegrunnlaget kan det også finnes regler, lovverk og krav som gjelder for anskaffelsen. Byggereglene innebærer blant annet byggt teknisk forskrift (TEK17) som er egenskaper et byggverk må ha for å kunne oppføres lovlig i Norge (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.). For offentlige anskaffelser finnes anskaffelsesloven som skal sørge for at anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte (Lov om offentlige anskaffelser, 2017). I tillegg kan det finnes såkalte kravspesifikasjoner som beskriver krav til utforming og funksjonalitet i et bygg. De har

eksempel en egen Standard kravspesifikasjon i Oslo kommune (SKOK) som gjelder for alle barnehageprosjekter i kommunen (Oslo kommune, u.å.).

2.2 Prestasjonsinnkjøp

“The Best Value Approach is where we utilize expertise to minimize risk, instead of managing directing and controlling vendors.” -Dean Kashiwagi¹

Prestasjonsinnkjøp er en metode for anskaffelse og prosjektstyring utviklet av Dean Kashiwagi ved Arizona State University (Difi, u.å.-h). Metoden går ut på å finne en leverandør som er ekspert og kan utføre oppgaven selvstendig uten detaljstyring fra oppdragsgiveren. Leverandøren gjør seg fortjent til denne tilliten gjennom tallfestede og dokumenterte prestasjoner fra lignende prosjekter (Rijt et al., 2016). Oppdragsgiveren skal utnytte leverandørens ekspertise ved å involvere de tidligere og ansvarliggjøre dem. Selv om oppdragsgiveren overfører kontrollen over prosjektet, overføres ikke prosjektets risiko. Oppdragsgiveren er økonomisk ansvarlig for de eksterne risikoene, men det er leverandøren som skal styre risikoene. Åpenhet er et fundament i metodikken, og det legges til rette for vinn-vinn-løsninger. Dette skal stimulere til økt samarbeid og redusert konfliktnivå. Det overordnede målet med prestasjonsinnkjøp er å oppnå høyest mulig kvalitet for lavest pris.

Anskaffelsesmetode

Metoden skal øke sannsynligheten for å velge beste tilgjengelige leverandør ved å se på flere faktorer i evalueringen av tilbudene. For å bestemme hvilken leverandør som er best egnet for prosjektet, vektlegger metoden i stor grad tidligere prestasjoner. Det er et viktig prinsipp innenfor prestasjonsinnkjøp at prestasjoner må kunne måles og bevises med entydig dokumentasjon (Rijt et al., 2016). Entydig informasjon betyr i denne sammenhengen at den er enkel å forstå og lett å verifisere. Informasjonen kan være presentert i form av tall, tid, prosent eller en enkel, plausibel forklaring som er begrunnet i sunn fornuft. Prestasjonsinnkjøp legger til rette for at tildelingskriterier for kvalitet og kompetanse får høy vekt, og at pris får lavere vekt. Leverandørens kompetanse og prestasjon skal evalueres gjennom et 6-siders tilbudsdokument, intervju med leverandørens nøkkelpersoner for prosjektet og tilbudspris. Tilbudsdokumentet er tredelt mellom prestasjonsytelse, risikoforståelse og tilleggsverdier.

¹ Sagt i et intervju 06.03.2015. Link: <https://www.youtube.be/9MlXZXMz4Q0?t=6s>.

Leverandørene skal vise sin ekspertise ved hjelp av entydig informasjon om tidligere prestasjoner. Evalueringsarbeidet skal gi et tydelig svar på hvilken leverandør som er den beste tilgjengelige ekspertten for utføringen av prosjektet.

Prosjektstyringsmetode

Prestasjonsinnkjøp er ikke bare en anskaffelsesmetode, men en prosjektstyringsmetode for alle fasene av et prosjekt. Rijt & Santema (2012) konkluderte med at det i Nederland var en vanlig misforståelse å fokusere mest på anskaffelsesprosessen. Kashiwagi skiller derfor mellom Best Value Performance Information Procurement System (BV PIPS) og Best Value Approach (BVA) (KSM Inc., u.å.). BV PIPS, tidligere kalt Best Value Procurement (BVP), er anskaffelsesmetoden som brukes i BVA. BVA strekker seg lengre og inkluderer risikohåndtering og prosjektstyring i utførelsesfasen. Enn så lenge brukes prestasjonsinnkjøp som en norsk fellesbetegnelse for BVP, BV PIPS og BVA. I denne oppgaven vil kun betegnelsen prestasjonsinnkjøp brukes, og den vil omfatte bruken i alle faser av et prosjekt.

I Norge deles prestasjonsinnkjøp inn i fire faser: forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen (Rijt et al., 2016). Slik Figur 1 viser, velger oppdragsgiveren en leverandør etter vurderingsfasen. Dersom de kommer til enighet, signeres kontrakten etter konkretiseringsfasen.



Figur 1 - Faser i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning.

Resultater fra utlandet

Metoden kan vise til gode resultater fra USA og Nederland (Difi, u.å.-h). Over en 20 års periode har den blitt benyttet med stor grad av suksess i over 1700 prosjekter i USA. I Nederland var det en milepæl for metoden i 2008 da Rijkswaterstaat, en statlig oppdragsgiver i Nederland, bestemte seg for å bruke metoden på 16 store infrastrukturprosjekter. Rijt & Santema (2012) hevder at transaksjonskostnadene i anskaffelsen ble redusert med over 50 % og at gjennomføringstiden på prosjektene ble redusert med 25 %. I etterkant av dette har

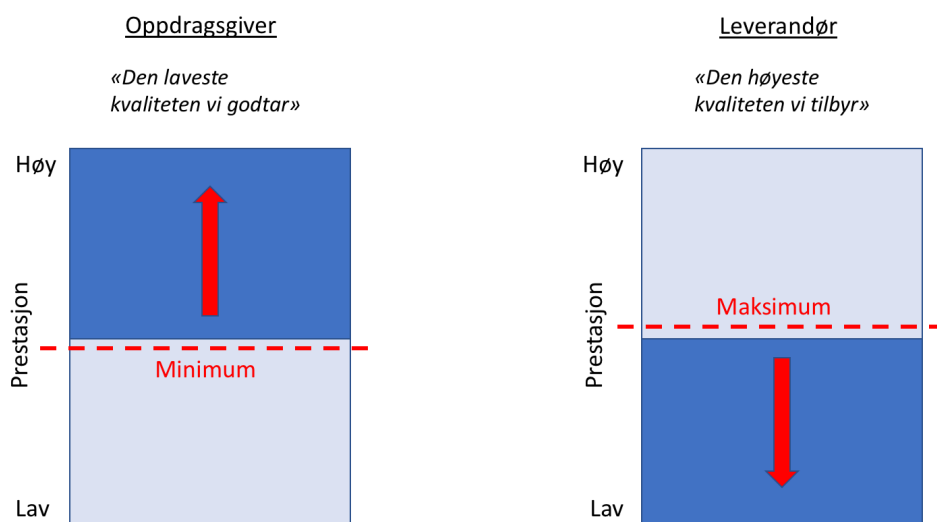
metoden blitt brukt på flere enn 300 prosjekter i Nederland i bransjer som IT, helse og utdanning, i tillegg til bygg- og anlegg. Det finnes begrenset med konkret informasjon om resultater fra Nederland, men det jobbes med dette. I en e-post² fra Jeroen van de Rijt 6. mars 2018 skrev han at dette ble sett på som «...one of the concerns for the proliferation of Best Value in the Netherlands».

2.2.1 Information Measurement Theory (IMT)

Information Measurement Theory (IMT) er det teoretiske grunnlaget bak prestasjonsinnkjøp (Kashiwagi, 2016). IMT er introdusert av Kashiwagi selv og videreutviklet i over 36 år (KSM Inc., u.å.). Hovedideen går ut på at entydig informasjon skal føre til effektive prosesser som baserer seg på sunn fornuft og logikk. Kashiwagi lanserer dette som et paradigmeskifte innenfor prosjektstyring (KSM Inc., u.å.). Han mener at oppdragsgivere tradisjonelt skriver utfyllende kontraktsdokumenter med mange krav for å styre og kontrollere leverandørene. Kashiwagi mener oppdragsgivere bør legge opp anskaffelser med minst mulig krav, slik at leverandørene bedre kan vise sin ekspertise og prosjektforståelse. Han foreslår at oppdragsgivere definerer mål for prosjektet, og lar leverandørene forklare hvordan de vil bidra til å nå de satte målene. For å bevise at de kan klare det, må de underbygge dette med informasjon om hvordan de har oppnådd lignende mål på sammenlignbare prosjekter tidligere.

Kashiwagi mener det er fornuftig for oppdragsgivere å sette minst mulig krav til hvordan prosjektet skal gjennomføres (Kashiwagi, 2016). Dette begrunner han med at krav kan bli tolket på forskjellige måter. Dersom det er flere krav, er det større sannsynlighet for at noen av dem kan misforstås. Han mener også at oppdragsgivere oppfører seg som om de ikke trenger leverandørens ekspertise ved å legge for mange føringer for hvordan leverandøren skal gjennomføre prosjektet. Videre skriver han at oppdragsgivere har for høye forventninger til hva leverandører vil levere når de definerer mange krav. På motsatt side opplever han at leverandører kun er ute etter å oppfylle minimumskriteriene fra oppdragsgiveren for å være konkurransedyktige på pris. Dette illustrerer han ved å si at oppdragsgiverens minimumskriterier blir til leverandørens maksimumskriterier slik Figur 2 viser.

² E-posten finnes som vedlegg i denne oppgaven.



Figur 2 - Minimumskriterier for oppdragsgiver blir til maksimumskriterier for leverandør. Egen tilvirkning fritt etter Kashiwagi (2016).

2.2.2 Forberedelsesfasen

Den første fasen i boken BVP - Prestasjonsinnkjøp går inn på forberedelsen av innkjøpsprosjektet. Hensikten med denne fasen er å gjøre prosjektet og oppdragsgiveren klar for anskaffelsesprosessen. Denne fasen vil være tidkrevende ved de første gjennomføringene av metoden, da det er nødvendig med opplæring i metodikken. I tillegg til opplæring kreves det en omstilling i tankegang hos oppdragsgivere og leverandører (Kashiwagi et al., 2012). Oppdragsgiveren er ute etter å finne en ekspert som kan løse oppgaven selvstendig uten detaljstyring. For at leverandøren skal ha mulighet til å vise sin ekspertise, må oppdragsgiveren tørre å gi fra seg ansvar. For å sørge for at metodikken blir implementert riktig anbefales det å benytte en ekstern prestasjonsinnkjøpsekspert fra starten av prosjektet (Rijt et al., 2016).

Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp foreslår at forberedelsesfasen gjennomføres med disse trinnene:

- Velge en ansvarlig i organisasjonen
- Sette opp en strategisk ramme
- Velge og lære opp en kjernegruppe
- Velge et prosjekt
- Formulere en prosjektmålsetning
- Lage en plan

- Velge vektleggingsfaktorene
- Sette opp et styringsdokument/veileder for deltakelse
- Invitere leverandørene
- Ha opplæringsmøte

Kjernegruppe i organisasjonen

Implementering av prestasjonsinnkjøp i organisasjonen er viktig, og det trengs personer i forskjellige roller. Etter at en bedrift har bestemt seg for å teste metoden, er det nødvendig med en kjernegruppe. Dette skal være en gruppe som er ansvarlig for at prestasjonsinnkjøp blir innført i organisasjonen og bistå prosjektgruppen(e) som gjennomfører prosjektene. Medlemmene i prosjektgruppen er de som utfører evalueringen i vurderingsfasen. En prosjektgruppe skal minst bestå av en prosjektleder, en teknisk innholdsmessig ansvarlig, en innkjøpsleder og en representant fra ledelsen (Rijt et al., 2016). Blant prosjektgrupped medlemmene skal det velges en kontraktsansvarlig som styrer innkjøpsprosessen fra en nøytral rolle og ikke tar del i selve evalueringen. Det vil være varierende kunnskap om prestasjonsinnkjøp i organisasjonen, men medlemmene av prosjektgruppen må ha fått opplæring i hvordan leverandører skal evalueres.

Valg av prosjekt

Generelt skal prestasjonsinnkjøp gi størst gevinst desto større og mer innviklet et prosjekt er (Rijt et al., 2016). Dette er begrunnet med at det der er mest risiko og usikkerhet, og dette kan bli redusert av en ekspert. Likevel står det i BVP – Prestasjonsinnkjøp at det kan være å foretrekke et mindre prosjekt for å teste ut metoden. I starten anbefales det å velge prosjekter som representerer kjernen av virksomheten. I de første prosjektene er det spesielt viktig å følge hele prestasjonsinnkjøpsprosessen slik den er definert, for å se om den gir de ønskede resultatene.

Oppdragsgiverens maksbeløp

I prestasjonsinnkjøp skal oppdragsgiveren avsløre sitt maksbeløp for anskaffelsen (Rijt et al., 2016). Det er noe som vanligvis ikke kommuniseres til leverandørene, og det kan oppleves som ubehagelig for oppdragsgivere å offentliggjøre dette. Å kommunisere maksbeløpet blir sett på som en måte for oppdragsgivere å få mest mulig klarhet om hva de kan få for pengene. Det er spesielt nyttig for leverandører å vite maksbeløpet slik at de kan vurdere om prisen er realistisk for dem og om det er verdt å bruke ressurser på å lage et tilbud. Det kan være

utfordrende å bestemme et maksbeløp for oppdragsgivere, men det er vanlig å se på egne erfaringstall, referansetall fra industrien og fastsatte budsjetter. Maksbeløpet bør være nøye gjennomarbeidet og begrunnet. I Norge har en oppdragsgiver fått kritikk av en leverandør for å sette pristaket for lavt, og det ble påpekt at det kan begrense antallet tilbydere i anskaffelsene (Homleid, 2018).

Prosjekt målsetning

Formulering av prosjekt målsetning innebærer å formulere leveranse og definere prosjekt mål for prosjektet. Leveranse betyr her sluttresultatet av kontrakten som skal inngås. Prosjekt mål i prestasjonsinnkjøp skal være strekkbare mål. Det betyr at leverandørene skal tilby sine spesifikke og målbare prestasjoner som når målene så langt det er mulig innenfor de rammebetingelsene som er gitt. Oppdragsgiveren definerer i prosjekt målsetningen hva de ønsker oppnådd, men overlater ansvaret om hvordan det skal gjøres til leverandøren. Videre følger eksempel fra hvordan Omsorgsbygg definerte leveranse og prosjekt mål i konkurransegrunnlaget på Vollebekk barnehage (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017b):

«Leveransen er:

- Utforming og bygging av en komplett 8-avdelings barnehage med uteoppholdsarealer for 192 storbarnsekvivalenter³ i samsvar med reguleringsplanen.

Ved realisering av leveransen gjelder følgende prosjekt mål:

- Utforming av bygning og utendørsarealer som sikrer allsidig utvikling for alle barn i alle aldersgrupper.
- Utforming av bygning og utendørsarealer som legger til rette for arbeidstakere til å kunne utføre sitt arbeid på best mulig måte.
- Utforming av bygning og utendørsarealer som bidrar så mye som mulig til oppnåelse av Omsorgsbyggs Miljøstrategi 2016 – 2020.
- Utforming av bygning og utendørsarealer som har minimale livssyklus kostnader, og som er enkle å vedlikeholde.
- Utforming av bygning som gir bydel og bestyrer fleksibilitet i barnehagedriften.»

³ Storbarnsekvivalent sier noe om beregnet areal per barn. At det skal være uteoppholdsarealer for 192 storbarnsekvivalenter betyr ikke nødvendigvis at det skal være 192 barn i barnehagen.

Tildelingskriterier og vektleggingsfaktorer

Prestasjonsinnkjøp legger til rette for en anbudskonkurranse der kvalitet vektlegges i større grad enn pris. En slik konkurranse er en form for «beste forhold mellom pris eller kostnad og kvalitet». «Beste forhold mellom pris mellom pris eller kostnad og kvalitet» er en av tre mulige kriterier å velge tilbud på grunnlag av (Forskrift om offentlige anskaffelser). Videre gir den europeiske anbukslovgivningen oppdragsgivere mulighet til å tildele kontrakter på grunnlag av vektete tildelingskriterier (Directive 2014/24/EU). Kravet er at tildelingskriteriene må være åpne, ikke-diskriminerende og legge til rette for likebehandling av alle leverandørene. Dette må derfor tydelig komme frem i konkurransen. I boken BVP – Prestasjonsinnkjøp står det at en vanlig fordeling er:

- Pris: 25 %
- Kvalitet: 75 %, hvorav
 - Prestasjonsbegrunnelse: 25 %
 - Risikovurdering: 15 %
 - Tilleggsverdi: 10 %
 - Intervju med nøkkelpersonell: 25 %

2.2.3 Vurderingsfasen

I vurderingsfasen er målet å finne den beste tilgjengelige leverandøren. Dette gjøres gjennom en systematisk gjennomgang av tilbudsdokumentene, intervju av leverandørens nøkkelpersoner og tilbudsprisen (Rijt et al., 2016). Oppdragsgiveren har en evalueringskomité som hver for seg vurderer de tre tilbudsdokumentene (prestasjonsbegrunnelse, risikovurdering og tilleggsverdi) som hver er på maks to A4-sider. Leverandørene blir vurdert individuelt og hvert av dokumentene får et poeng på en skala som ofte er 2-4-6-8-10. Det er kun mulig å gi poeng som heltall, og poenget 6 betyr her at dokumentet er nøytralt og ikke skiller seg ut. Dersom en leverandør fremstår som litt bedre enn en annen uten at det er et merkverdig skille, skal begge få samme poeng. Etter at komitemedlemmene har vurdert hver for seg, skal de samles for å diskutere seg frem til et sluttpoeng gitt av hele gruppen. Vurderingen av intervjuene og tilbudsprisen baserer seg på de samme prinsippene. Kontraktsansvarlig sørger for at alt går riktig for seg og tar ikke selv del i evalueringen. Leverandørene skal være anonymisert frem til intervjuene, og tilbudspris holdes skjult til etter alt det andre har blitt evaluert. Leverandøren som har den høyeste vektete poengsummen blir rangert som nummer én i denne rangeringsbeslutningen og invitert til konkretiseringsfasen.

Prestasjonsbegrunnelse

Prestasjonsbegrunnelsen er dokumentet der leverandørene skal overbevise oppdragsgiveren om at de er i stand til å utføre prosjektet (Rijt et al., 2016). Her skal leverandørene svare på leveransen og prosjektmålene og begrunne påstandene sine med entydig informasjon. At prestasjonsinformasjon er entydig betyr at den er verifiserbar, nøyaktig, relevant og enkel å forstå (Horstman & Witteveen, 2013). Leverandører skal vise at de virkelig forstår oppdragsgiveren og deres prosjektmål. De skal ha en formening om hvordan de skal løse det, men i dette dokumentet skal de kun argumentere for hvorfor de er i stand til å realisere prosjektmålsetningene. Rijt et. al (2016) foreslår at prestasjonsunderbegynnelse bygges opp slik Figur 3 viser.

Påstand X	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	

Figur 3 - Oppsett for prestasjonsunderbyggelse. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).

Risikovurdering

Risikovurderingen er dokumentet der leverandøren skal trekke frem de viktigste risikoene de har identifisert (Rijt et al., 2016). De skal også svare på hvordan de vil håndtere og minimere risikoene. Det er oppdragsgiverens risikoer de skal identifisere, og leverandørene skal foreslå forebyggende tiltak. Dette bygger på tankegangen om at leverandøren er ekspert og kan håndtere sin egen risiko før det blir et problem (Witteveen & Rijt, 2013). Det er fortsatt oppdragsgiveren som bærer kostnadene forbundet med risikoene, men leverandøren skal aktivt jobbe med å redusere dem. Rijt et al. (2016) mener at ved hjelp av risikovurderingen, kan leverandørene fortelle i hvilken grad de er i stand til å se prosjektet fra start til slutt. Å ha risikovurdering som et tildelingskriterium vil derfor være en fordel for leverandører som er erfarne og fremoverlente. Redusering av risiko mener Kashiwagi (2016) er blant de viktigste kjennetegnene på en ekspert. En studie av 133 prestasjonsinnkjøpsprosjekter fant at det var en positiv sammenheng mellom høy karakter på risikovurderingen og leverandørens prestasjon ved slutten av prosjektet (Perrenoud et al., 2017). Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp foreslår at risikovurderingen bygges opp slik Figur 4 viser.

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

Figur 4 - Oppsett for risikovurderingen. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).

Tilleggsverdivurdering

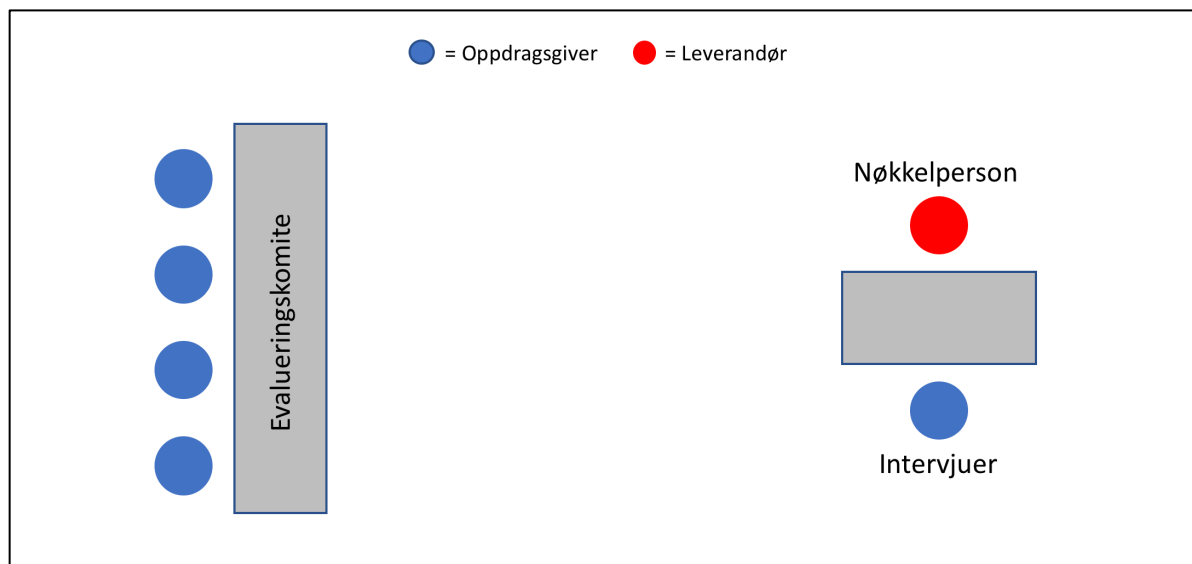
Tilleggsverdivurderingen er dokumentet der leverandøren kan tilby «ekstratjenester» utover tilbudsprisen (Rijt et al., 2016). Oppdragsgiveren kan selv velge hvilke tilleggsverdier de eventuelt ønsker å kjøpe fra den vinnende leverandøren. Dette er en mulighet for leverandører til å tilføre noe eget til prosjektmålsetningen, men likevel konkurrere på pris med andre tilbydere. Oppdragsgiveren kan ikke bruke tilleggsverdiene som en tapende leverandør har tilbudt. Dette er for at leverandører ikke skal være redde for å tilby sine beste løsninger. Et eksempel på tilleggsverdi kan være å korte ned byggetiden. På et stort veiprojekt i Norge tilbudte en leverandør å ha klar veistrekningen syv måneder tidligere enn oppdragsgiveren hadde annonsert (Nye Veier, 2017). Dette anså oppdragsgiveren at ga større nytte enn kostnaden for tiltaket, og det ble lagt til i kontrakten. En leverandør kan også tilby å ta over en risikofaktor som egentlig tilhører oppdragsgiveren. Tilleggsverdiene skal bidra til prosjektmålsetningene, men gå lengre enn oppdragsomfanget. Rijt et. al (2016) foreslår at tilleggsverdivurderingen bygges opp slik Figur 5 viser.

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

Figur 5 - Tilleggsverdivurdering. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).

Intervju av nøkkelpersonell

Målet med intervjuene er å snakke med menneskene som vil ha en kritisk rolle under utførelsen av prosjektet (Rijt et al., 2016). Oppdragsgiveren definerer ansvar eller rolle i prosjektet de ønsker å intervju, men leverandørene velger selv hvilke personer de sender. Det er vanlig å intervju 2-3 nøkkelpersoner per leverandør. Nøkkelpersonene skal vise at de forstår prosjektet og har ekspertise, og kunne underbygge påstandene sine med entydig informasjon. På byggeprosjekter kan prosjektleder og prosjekteringsleder være naturlige valg for intervjuobjekter. Intervjuet er ikke en samtale, men kun spørsmål fra intervjuer og svar fra nøkkelpersonen. Det er de samme spørsmålene som blir stilt til alle leverandørene. Det eneste unntaket er klargjøring eller utdyping av leverandørens tilbudsdokument. Intervjuet blir transkribert, og deretter evaluert av evalueringskomiteen på lik linje med tilbudsdokumentene. Plasseringen i intervjusituasjonen anbefales å være slik Figur 6 viser.



Figur 6 - Plassering i intervjusituasjonen. Egen tilvirkning.

Det har vært juridisk usikkerhet rundt bruken av intervju som del av evalueringen i Norge (Difi, u.å.-b). Klagenemnda for offentlige anskaffelser (KOFA) har tidligere funnet ut at regelverket ikke stenger for bruk av intervju i evalueringen (Klagenemnda for offentlige anskaffelser, 2011). Likevel er det viktig at forhandlingsforbudet overholdes dersom kontraheringsformen er anbudskonkurranse, og kravene til etterprøvnbarhet og likebehandling må oppfylles. I anbudskonkurranser innebærer forhandlingsforbudet at det er tilbudet slik det foreligger ved tilbudsfristens utløp som må evalueres (Veileder til reglene om offentlige anskaffelser, 2017). Tilbudet kan derfor ikke endres i intervjuet, men nøkkelpersonene skal få

mulighet til å vise sin ekspertise og utdype tilbudet sitt. For at kravet til etterprøvbarehet oppfylles, er det viktig at intervjuene blir transkribert. På den måten har leverandører mulighet til å etterprøve at de har blitt behandlet likt. For å sikre likebehandling skal ikke pristilbudet åpnes før etter evalueringen av intervjuene, og det er mulig å ha uavhengige personer i evalueringskomiteen. Difi (u.å.-b) har gjort en vurdering ut fra tidligere saker fra KOFA for å vurdere prestasjonsinnkjøp i forhold til det norske anskaffelsesregelverket. De kom frem til følgende:

«Av KOFA-praksis følger at det å benytte intervju i forbindelse med tilbudsevalueringen er akseptert. KOFA har videre akseptert at enkelte forhold ved tilbudet kan evalueres utelukkende på bakgrunn av gjennomført intervju.»

Tilbudspris

Etter at tilbudsdokumentene og intervjuene er ferdig evaluert, skal de lukkede konvoluttene med tilbudspris åpnes av evalueringskomiteen (Rijt et al., 2016). Denne prisen må være lavere enn maksbeløpet i konkurransen, hvis ikke har leverandøren allerede blitt eliminert av kontraktsansvarlig. Tilbudsprisen skal omfatte de nødvendige forebyggende risikostyringstiltakene for å realisere prosjektmålsetningene. Den skal ikke omfatte korrigerende risikostyringstiltak og tilleggsverdier. Dette henger sammen med at leverandører skal gi et minimalt omfang som er nok til å realisere prosjektmålsetningene. Årsaken til dette er at de skal kunne konkurrere mot opportunistiske leverandører, og gjøre det tydelig for oppdragsgiveren hvem som faktisk tilbyr den laveste prisen. Det finnes forskjellige måter å evaluere pris på. Rijt et al. (2016) sier at prisene ikke bør omgjøres til poeng. Anbefalingen er å bruke en formel for å omgjøre poeng til priser, og deretter sette det opp mot tilbudsprisen.

Vurdering og karaktersetning

Evalueringskomiteen skal evaluere tilbudsdokumentene før intervjuet avholdes, og evaluere intervjuet før de får vite tilbudsprisen (Rijt et al., 2016). I evaluering av tilbudsdokumentene og intervjuene, skal de se etter entydig og relevant prestasjonsinformasjon som bidrar positivt til prosjektmålsetningen. Det er dette som er avgjørende for hvilken score de får. Så lenge en påstand er verifiserbar, skal evalueringskomiteen anta at den er sann og gi leverandøren poeng deretter. Alle prestasjonspåstander til den vinnende leverandøren må bli verifisert før kontraktsignering. Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp anbefaler poenggivningen i Tabell 1.

Tabell 1 - Anbefalt poenggivning i vurdering av tilbud i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning fritt etter Rijt et al. (2016).

Poeng	Vurdering
10	Entydig godt
8	Nokså godt til godt
6	Nøytralt
4	Moderat til utilstrekkelig
2	Entydig ikke akseptabel

Prestasjonsbegrunnelsen, tilleggsverdivurderingen og tilbudsprisen kan skille seg ut når det kommer til poenggivning. Noen oppdragsgivere opererer med at det ikke går an å få lavere poeng enn 6 på prestasjonsbegrunnelsen og tilleggsverdivurderingen. Det betyr at om evalueringskomiteen vurderer leverandørens prestasjon til under nøytralt/tilstrekkelig, vil leverandøren bli avvist. For tilleggsverdivurderingen sin del er begrunnelsen at oppdragsgivere står fritt til å velge en tilleggsverdi, og de vil ikke velge en tilleggsverdi som ikke bidrar positivt til prosjektet. De vil derfor få 6 poeng dersom tilleggsverdiene ikke bidrar eller er uten innhold. Når det gjelder vurdering av tilbudspris, foreslår BVP – Prestasjonsinnkjøp at kvalitetskriteriene blir omsatt til pengebeløp og trukket fra tilbudsprisen.

2.2.4 Konkretiseringsfasen

Dean Kashiwagi sier selv at den viktigste fasen i metoden er konkretiseringsfasen fordi den legger grunnlaget for realiseringen av prosjektet (Kashiwagi, 2016). Det er i denne fasen at den foreløpig valgte leverandøren skal konkretisere og utdype tilbudet sitt (Rijt et al., 2016). Fasen starter med at oppdragsgiveren kontrollerer den vinnende leverandøren sin prestasjonsinformasjon fra tilbudsokumentene. Deretter er det leverandøren som skal være i førersetet og lede prosjektet. Oppdragsgiveren skal la leverandøren være ekspert, og lytte i stedet for å prate selv. Det er viktig at de ikke styrer valget mot en teknisk løsning, men ansvarliggjør leverandøren for deres valg ved å stille kritiske spørsmål. Leverandøren på sin side skal vise at tilbudet deres har minimal risiko på en måte som er akseptabel for oppdragsgiveren. Hvis ikke, har oppdragsgiveren mulighet til å starte konkretiseringsfasen med leverandøren som var rangert som nummer to (Difi, u.å.-b; Snippert et al., 2015). Resultatet fra denne fasen skal være en detaljert plan for utførelsen av prosjektet med tilhørende kontraktsdokumenter.

Det er viktig at innholdet i tilbudet ikke endres i denne fasen (Rijt et al., 2016). Det begrunnes med at det ikke vil være entydig hvilken leverandør som har det beste tilbudet, dersom det er slik at tilbudet kan endres i etterkant av evalueringen. Difi (u.å.-b) har gjort en vurdering av prestasjonsinnkjøp opp mot det norske anskaffelsesregelverket for anbudskonkurranser. Konklusjon var at i konkretiseringsfasen må de forholde seg til forbudet mot å endre tilbudet som gjelder for anbudskonkurranser, men det er mulig å foreta utdypninger og avklaringer.

Hensikten med konkretiseringsfasen er at prosjektet skal forutses fra A til Å før selve gjennomføringen av prosjektet settes i gang (Rijt et al., 2016). Det vil alltid oppstå endringer i etterkant, men metoden har til hensikt å redusere antallet ved å snakke om bekymringer og forventinger før kontrakten blir signert. Ved å bruke konkretiseringsfasen riktig er det mulig å identifisere utfordringer på tidlig stadium, og deretter gi leverandøren ansvaret for å kontrollere dem. Oppdragsgiveren er som tidligere nevnt økonomisk ansvarlig for de eksterne risikoene i prosjektet. Prestasjonsinnkjøp handler om å redusere risikofaktorer, ikke flytte dem.

Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp deler konkretiseringsfasen i tre deler:

- Kick-off
- Selve konkretiseringsfasen
- Tildelingsmøtet

Kick-off

Kick-off er det første møtet etter meddelelse der prosjektgruppene til oppdragsgiveren og leverandøren møtes (Rijt et al., 2016). Hensikten med dette møtet er først og fremst en detaljert gjennomgang av planen for hvordan leverandøren tror de vil utføre prosjektet. Alt som skal presenteres av leverandøren på kick-off, skal de allerede ha klart fra konkurransen. Selv om de kun har levert inn et tilbudsdokument på seks sider, har det blitt utført noe prosjektering og kalkulasjon for å tilby en pris for hele prosjektet. Allerede her er det leverandøren som skal være fullstendig i ledelsen, og i dette møtet skal oppdragsgiveren i hovedsak lytte og observere.

Det første møtet handler også om å bli kjent med hverandre. Teorien bak prestasjonsinnkjøp ser ikke på relasjonsbasert tillit som viktig for et prosjekts suksess (Snippert et al., 2015). Relasjonsbasert tillit forstås som tillit oppnådd ved interaksjon over lengre tid med gjensidig

avhengighet (Rousseau et al., 1998). At dette ikke vektlegges i teorien begrunnes med at den tidligere prestasjonsinformasjonen til leverandøren allerede har sørget for en kalkulertbasert tillit til at prosjektet skal bli suksessfullt. Snippert et al. (2015) kom likevel frem til, i en studie av fire prestasjonsinnkjøpsprosjekter i Nederland, at denne kalkulertbaserte tilliten ser ut til å bli glemt i konkretiseringsfasen. De konkluderte med at det var nødvendig med en mer tradisjonell tilnærming til tillit gjennom å bruke tid på å bli kjent med hverandre. Dette stemmer godt overens med tidligere litteratur om sammenhengen mellom tillit og prosjektsuksess (Gad & Shane, 2014; Gajendran & Brewer, 2012; Guo et al., 2013; Kadefors, 2004). Konkretiseringsfasen gir mulighet til relasjonsbygging før en kontrakt blir signert.

Selve konkretiseringsfasen

Selve konkretiseringsfasen foregår mellom kick-off og kontraktsigneringen (Rijt et al., 2016). I konkretiseringsfasen er det jevnlig møter der leverandøren presenterer det de jobber med, og oppdragsgiveren stiller spørsmål. Dette kan være en uvant rolle for begge parter. Leverandøren definerer selv hva de skal gjøre, og oppdragsgiveren skal kun spørre om hvorfor dette er den beste løsningen. Dette er utfordrende i praksis, og erfaringer fra Nederland tilsier at det er vanlig å gå tilbake til en mer tradisjonell rollefordeling (Snippert et al., 2015).

I konkretiseringsfasen skal leverandøren utarbeide planen sin i detalj og utforme kontraktsdokumentene (Rijt et al., 2016). Leverandøren har fortsatt ikke fått tildelt prosjektet, og det skal i utgangspunktet ikke utføres «ekte arbeid» i denne fasen. Med «ekte arbeid» forstås forprosjektering, innkjøp eller lignende. Dette er likevel litt misvisende da leverandøren allerede måtte ha tenkt gjennom tekniske løsninger før de leverte inn sitt tilbud. Målet med konkretiseringsfasen er å forberede arbeid, ikke å få det utført. Dokumentene som kan utformes i konkretiseringsfasen på bygg- og anleggsprosjekter, er en detaljert fremdriftsplan, risikostyringsplan, faktureringsplan, beslutningsplan, omfangsliste og en metode for ukentlig risikorapportering (Snippert et al., 2015).

Omfangslisten, oversikt over prestasjonsindikatorer og den ukentlige risikorapporten er spesifikke dokumenter for prestasjonsinnkjøpsprosjekter (Rijt et al., 2016). Omfangslisten definerer hva som er innenfor og utenfor omfanget til leverandøren. En leverandør som er ekspert skal klare å minimere omfanget sitt innenfor prosjektmålsetningene. Det betyr at inkludert i prisen deres er det de mener er nødvendig for å oppnå prosjektmålsetningene.

Samtidig skal oppdragsgiveren stille spørsmål og ansvarliggjøre leverandøren for valgene deres. Resultatet blir en omforent omfangsliste der det tydelig er definert hvem som bærer hvilken kostnad. Et eksempel kan være at en leverandør sier at de dekker inntil fem standardfarger på malingsarbeider, og at oppdragsgiveren må betale mer dersom de ønsker flere farger. Prestasjonsindikatorer og den ukentlige risikorapporten vil bli nærmere beskrevet i kapittelet om utførelsesfasen.

Ved slutten av konkretiseringsfasen blir enten partene enige om å signere kontrakt, eller så kan oppdragsgiveren bestemme seg for å gå videre til leverandør nummer to (Rijt et al., 2016). Her reiser det seg da et juridisk spørsmål om hvilke forhold som kan gi oppdragsgiveren grunnlag for å endre sin tildelingsbeslutning (Difi, u.å.-b). Anskaffelsesforskriften § 10-1 tredje ledd og § 25-1 fjerde ledd sier at «Dersom oppdragsgiveren finner at beslutningen om valget av leverandør er i strid med forskriften, kan beslutningen omgjøres frem til kontrakten er inngått.» (Forskrift om offentlige anskaffelser). Difi (u.å.-b) har identifisert særlig to situasjoner som kan gi oppdragsgiveren rettslig grunnlag til å endre tildelingsbeslutning. Den første er dersom det viser seg at leverandørens tilbud ikke oppfyller absolutte krav til leveransen. Den andre er dersom leverandøren avviker fra eller endrer tilbudet sitt. Tildelingsbeslutningen kan ikke omgjøres fordi oppdragsgiveren ikke er like overbevist over leverandørens egnethet til å utføre oppdraget.

Tildelingsmøtet

Tildelingsmøtet er den siste delen av konkretiseringsfasen (Rijt et al., 2016). Her skal leverandøren presentere hele planen sin for alle relevante parter som er involverte i prosjektet. Møtet skal føre til en tildelingsintensjon fra oppdragsgiveren med påfølgende kontraktsignering. Tanken med prestasjonsinnkjøp er at leverandøren skal skrive kontrakten, men i mange tilfeller er det riktigere å si at leverandøren lager kontraktsdokumentene som blir lagt til kontrakten (Witteveen & Rijt, 2013). Standard Norge har utviklet standardiserte regler som brukes ved inngåelse av byggekontrakter, og disse er mye benyttet i den norske bygg- og anleggsbransjen (Difi, u.å.-e). I boken BVP – Prestasjonsinnkjøp anbefales det å unngå kontraktstandarder fordi det innebærer at oppdragsgiveren skriver kontrakten. Det er likevel uvisst om det har noen konsekvens å bruke en kontraktstandard så lenge det er leverandøren som bestemmer det tekniske innholdet i kontrakten. I offentlig sektor forekommer det også kravspesifikasjoner med tekniske krav som blir en del av kontrakten. Bruken av dette strider

veldig med prinsippene bak prestasjonsinnkjøp da det undergraver ekspertisen til leverandøren, og bør derfor unngås.

2.2.5 Utførelsesfasen

Mange definerer utførelsesfasen som skillet mellom BV PIPS og BVA. BV PIPS er som nevnt en anskaffelsesmetode som gjelder frem til kontrakt er signert, mens BVA er en tilnærming, eller metodikk, for alle prosjektets faser. I boken BVP – Prestasjonsinnkjøp, blir likevel utførelsesfasen nevnt som en av de fire fasene i prestasjonsinnkjøp. Dette fører til forvirring rundt begrepene. For enkelhets skyld blir prestasjonsinnkjøp i denne oppgaven brukt som en fellesbetegnelse for BVA og BV PIPS.

Utførelsesfasen går ut på å utføre prosjektet med åpenhet mellom partene, enkel kommunikasjon og en omforent ansvarsfordeling (Duren et al., 2015; Snippet et al., 2015). Dette gjøres ved hjelp av den ukentlige rapporten. Hensikten med denne rapporten er å orientere oppdragsgiveren om status på tid, kostnad og kvalitet i prosjektet. I praksis har det blitt erfart at både oppdragsgivere og leverandører ikke forstår behovet for å jobbe med ukentlig rapportering. Rijt & Santema (2012) forsvarte dette med at et viktig prinsipp innenfor prestasjonsinnkjøp er at det er feil å kontrollere andre. De mente at idet en oppdragsgiver begynner å bestemme hva leverandører skal gjøre, er det ikke lenger prestasjonsinnkjøp.

Den ukentlige rapporten sørger for at en oppdragsgiver kan følge opp leverandøren uten å kontrollere dem (Rijt et al., 2016). Leverandøren jobber kontinuerlig med minimering av risikofaktorene som har blitt identifisert, og rapporterer ukentlig til oppdragsgiveren hvordan det går. I rapporten står det hva som skjer fremover, hvem som er ansvarlige for risikoene og hva som skjer hvis de inntreffer. Leverandøren skal kunne være ærlig, og det skal ikke bli gitt sanksjoner for problemer som blir informert om i den ukentlige rapporten. Leverandøren skal komme med kontrolltiltak på risikoene, og oppdragsgiveren skal vurdere tiltakene ved hjelp av et såkalt «tilfredshetspoeng». Dette skal brukes til å vurdere risikoprofilen til prosjektet. Sammen med risikorapporten skal leverandøren også rapportere om status på prestasjonsindikatorer. Prestasjonsinnkjøp vektlegger målbar og entydig informasjon, og leverandøren har i konkretiseringsfasen selv valgt indikatorer som de mener måler deres suksess. Rijt et al. (2016) hevder at den ukentlige rapporteringen skal begrense byråkratiet og føre til mindre unødig kommunikasjon mellom oppdragsgiveren og leverandøren. Dersom en

oppdragsgiver benytter ukentlige rapporter fra flere prosjekter, anbefaler BVP – Prestasjonsinnkjøp å bruke en direktørrapport som samler informasjonen til toppledelsen.

Det er i utførelsesfasen av prosjektet at selve verdiskapningen oppstår. Det er viktig at både oppdragsgiveren og leverandøren holder fast ved prinsippene som har blitt introdusert i de tidligere fasene. Leverandøren skal fortsatt være i ledelsen, og oppdragsgiveren må gi dem rom til å utføre arbeidet sitt slik de har bevist at de skal klare. Det er vanskelig å unngå konflikter og endringsmeldinger, men prestasjonsinnkjøp har til hensikt å minimere antallet. Dette gjøres ved hjelp av entydig prestasjonsinformasjon, en leverandør som er ekspert, god risikostyring og åpenhet gjennom hele prosjektet.

2.2.6 utfordringer ved metoden

Kashiwagi mener selv at metodikken er nesten perfekt utviklet slik den eksisterer i dag (Kashiwagi, 2016). Han hevder videre at dersom ikke de ønskede effektene oppnås ved å bruke metodene for anskaffelse og prosjektstyring, har det ikke blitt tatt i bruk riktig. Kashiwagi (2016) erkjenner likevel at det er noen utfordringer og misforståelser rundt bruken. Han fremhever spesielt rollebyttet mellom oppdragsgiver og leverandør, og at det er uvant for begge parter at det er leverandøren som skal være i førersetet. Samtidig kritiserer han de som kun tar i bruk prestasjonsinnkjøp som en anskaffelsesmetode, uten å ta med seg prinsippene om prosjektstyring videre i gjennomføringen av prosjektet.

I Nederland har prestasjonsinnkjøp i flere tilfeller kun blitt brukt som en anskaffelsesmetode (Witteveen & Rijt, 2013). Nye Veier, som var den første oppdragsgiveren i Norge til å ta i bruk prestasjonsinnkjøp, uttalte på Byggedagene 2018 at de også kun bruker metoden frem til kontraktsignering⁴. I gjennomføringen av prosjektene deres sier de at alt er slik det pleier å være, med unntak av at de benytter seg av den ukentlige risikoreporten. Snippert et al. (2015) opplevde at avvik fra metodikken gjorde det vanskeligere å oppnå de ønskede effektene. De trakk konklusjonen om at i praksis har prosjektteams tradisjonelle bakgrunn og manglende erfaring med prestasjonsinnkjøp, ført til kontrollorienterte forhold mellom

⁴ Sagt under innlegget «Vil Best Value Procurement løse alle prosjektutfordringer?» 14.03.2018 under Byggedagene 2018. Innlegget finnes i lenken under og uttalelsen kommer etter 8 minutter og 45 sekunder. <https://livestream.com/accounts/4952890/events/8107355/videos/172206783/player?width=560&height=315&enableInfo=false&defaultDrawer=&autoplay=false&mute=false>.

oppdragsgivere og leverandører. De kom derfor frem til at å oppnå de virkelige fordelene ved prestasjonsinnkjøp avhenger av en strukturert implementering.

Flere har dokumentert og avvik fra prestasjonsinnkjøpsprosessen slik Kashiwagi mener den bør gjennomføres (Horstman & Witteveen, 2013; Kashiwagi, 2016; Rijt et al., 2016; Snippert et al., 2015; Storteboom et al., 2017; Witteveen & Rijt, 2013). Videre følger en liste over noen av utfordringene som har blitt belyst i ovennevnte bøker og forskningsartikler:

- Mangel på forståelse av prinsippene bak prestasjonsinnkjøp
- Oppdragsgivere gjør egne tilpasninger til modellen
- Mangel på prestasjonsinformasjon og utfordrende å samle inn data
- Leverandører sliter med å ta kontrollen
- Oppdragsgivere tar ofte tilbake kontrollen ubevisst
- Uklart for både leverandører og oppdragsgivere hvilket omfang og detaljnivå som er forventet i konkretiseringsfasen
- Asymmetrisk informasjon og manglende åpenhet mellom oppdragsgiver og leverandør
- Manglende kunnskap rundt utvikling og bruk av prestasjonsindikatorer

2.3 Bygg21 Evalueringsmodell

Bygg21 Evalueringsmodell er en generisk evalueringsmodell som har til hensikt å dokumentere effekten av å ta i bruk en ny metode eller arbeidsmåte i prosjektgjennomføringen (Bygg21, 2016). At den er generisk betyr i denne sammenhengen at den skal kunne brukes i hvilket som helst prosjekt som tester ut en ny måte å gjøre ting på. Eksempelvis kan den brukes ved utprøving av en innovativ metode som prestasjonsinnkjøp. Evalueringsmodellen baserer seg på å sammenligne sine tidligere prestasjoner opp mot prestasjonene i et prosjekt der en ny metode testes ut. Det er derfor nødvendig å ha tilgang på informasjon fra egne referanseprosjekter. Utviklerne av modellen påstår at den skal være enkel og intuitiv, og ikke kreve noen særlig opplæring. Trinnene i evalueringsprosessen foreslås slik Figur 7 viser.



Figur 7 - Trinnene i evalueringsprosessen. Egen tilvirkning fritt etter (Bygg21, 2016).

Bygg21 Evalueringsmodell skal dokumentere effekter ved hjelp av tallfestede indikatorer. Karakterer på indikatorer gis etter prosentvist utslag i forhold til referanseprosjektene. Karakterene strekker seg på en skala fra -2 til 2 slik Tabell 2 viser.

Tabell 2 - Karakterskala for Bygg21 Evalueringsmodell. Egen tilvirkning fritt etter (Bygg21, 2016).

Karakter	Vurdering	Utslag i forhold til referansen
2	Svært bra (klar forbedring)	Mer enn 10 % utslag i ønsket retning
1	Bra (tendens til forbedring)	Mellom 5 og 10 % utslag i ønsket retning
0	Nøytral (ingen endring)	Mindre enn 5 % utslag i forhold til referansen
-1	Dårlig (tendens til forverring)	Mellom 5 og 10 % utslag i ikke-ønsket retning
-2	Veldig dårlig (negativ endring)	Mer enn 10 % utslag i ikke-ønsket retning

I det opprinnelige utvalget til Bygg21 Evalueringsmodell, foreslås det å bruke 20 standardindikatorer, og ti tilvalgsindikatorer tilpasset metoden eller arbeidsmåten som testes ut (Bygg21, 2016). Disse er videre delt inn i prosess- og resultatindikatorer, og videre i ti forskjellige temaer. Modellen prøver å fange opp hele prosessen fra flere perspektiv. Med perspektiv menes her eierperspektiv, brukerperspektiv, utøvende perspektiv og offentlig perspektiv. Modellen er lagd slik at den kan gjøres både underveis i prosjektet og etter prosjektet er ferdigstilt. Resultatindikatorerne kan derimot kun måles i etterkant av prosjektet. De foreslåtte indikatorerne i Bygg21 Evalueringsmodell finnes i vedlegg 8.3.

Formålet med evalueringen er å sikre at virkningen av en slik utprøving blir dokumentert. Dette gjør det mulig å justere metoden underveis og trekke maksimal læring fra utprøvingen (Bygg21, 2016). Evalueringsmodellen er laget for prosjektnivået, og ikke virksomheten eller bransjen som helhet. Denne evalueringsmodellen skal dokumentere områder i prosjektgjennomføringen der utprøvingen av en ny metode kan se ut til å ha hatt effekter. Bygg21 Evalueringsmodell finnes for øyeblikket i en betaversjon, og utviklerne av metoden ønsker tilbakemeldinger på hvordan den fungerer. Blant annet har noen masterstudenter og HR Prosjekt prøvd å gjennomføre evalueringer med modellen (Bygg21, 2017). Resultatene tilsier at det er krevende å måle alle indikatorerne. Difi har planer om å bruke en tilpasset versjon av modellen for å dokumentere foreløpige effekter på prosjektene som er med i pilotprosjektet deres for utprøving av prestasjonsinnkjøp.

3 Metoder

Det ble benyttet ulike tilnærminger for å besvare problemstillingene. Gjennom en case-studie av Omsorgsbygg sine prestasjonsinnkjøpsprosjekter, var målet å kartlegge oppdragsgiverens utfordringer og prosessen generelt. Datainnsamlingsmetodene som har blitt brukt i case-studien står i Tabell 3. For å vurdere de foreløpige effektene av prestasjonsinnkjøp, har en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell blitt benyttet. I tillegg har det blitt gjennomført en litteraturstudie for å finne relevant teori og tidligere forskningsresultater.

Tabell 3 - Problemstillinger og delspørsmål med tilhørende datainnsamlingsmetoder. Egen tilvirkning.

Problemstillinger med delspørsmål	Datainnsamlingsmetode
1. Hvordan har Omsorgsbygg tatt i bruk prestasjonsinnkjøp i praksis?	Kvalitative metoder
1.1 Hvordan har Omsorgsbygg lagt opp anskaffelsene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage?	Dokumentstudie
1.2 Hvordan ble konkretiseringsfasen gjennomført på Vollebekk barnehage?	Observasjonsstudie
2. I hvilken grad har prestasjonsinnkjøp vært vellykket for Omsorgsbygg ved avsluttet konkretiseringsfase?	Kvantitative metoder
2.1 I hvor stor grad har Omsorgsbygg og leverandøren tro på prosessen på Vollebekk barnehage?	Uformelle spørreundersøkelser
2.2 Hvilke foreløpige effekter er det på prosjektene Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage sammenlignet med referanseprosjekter?	Fokuserte intervjuer

3.1 Forskningsdesign

Oppgaven startet med et eksplorerende forskningsdesign da det ble opprettet kontakt med Difi i juni 2017. At designet er eksplorerende betyr at flere av veivalgene ble gjort underveis i prosjektet etter hvert som forskeren fikk ny innsikt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Grunnen til denne type tilnærming var at det fantes lite eller ingen dokumenterte erfaringer om bruk av prestasjonsinnkjøp i Norge. Med en slik fleksibel metode, var det mulig å bli kjent med undersøkelsesobjektet og problemfeltet før problemstillinger ble definert. Tjora (2017) ser på forskning som systematisk nysgjerrighet, og mener det kan være fordelaktig med metodologisk kreativitet.

Samtidig sier Tjora (2017) at høy faglig standard, etisk forsvarlighet og effektivitetskrav er viktig i en forskningsmetode. Med det mener han at alle metodiske valg skal tas på bakgrunn av en faglig begrunnelse. Difi, som leder pilotprosjektet på prestasjonsinnkjøp i Norge, har pålagt alle deltakere i pilotprosjektet deres å evaluere sine prosjekter. Etter samtale med en av utviklerne bak Bygg21 Evalueringsmodell i juli 2017, ble det besluttet å gjøre evaluering til en del av oppgaven. En fordel med Bygg21 Evalueringsmodell er at den i utgangspunktet skal kreve begrenset med tidsbruk for datainnsamling og analyse. Dette er begrunnet med at alle indikatorer i modellen skal være kvantifisert, og dermed gjøre det enkelt å sammenligne hvordan prosjektene presterer på de ulike indikatorene. Modellen er fortsatt i en betaversjon, og det er ønsket fra utviklerne av modellen å finne ut om den fungerer slik den er tiltenkt.

Ønsket om å utforske Omsorgsbygg sine prestasjonsinnkjøpsprosjekter var begrunnet med geografisk lokasjon og fasen prosjektene deres var i tidsmessig. Første møte med Omsorgsbygg var i august 2017. Det ble her gjort klart at de var interesserte i et samarbeid, og var villige til å gi en student fullt innblikk i prosessen. Det inkluderte tilgang til deres dokumentarkiv og invitasjon til deltakelse på aktuelle møter. Dette gjorde det mulig å se bruken av prestasjonsinnkjøp i praksis, men også å bli kjent med prosjektorganisasjonen. I begynnelsen var det usikkert hva som skulle være temaet for oppgaven, men det ble tidlig avdekket at det var behov for dokumenterte erfaringer om bruk av prestasjonsinnkjøp på byggeprosjekter. Av den grunn var det interessant å dokumentere mest mulig for å kunne lage et omfattende erfaringskriv til nytte for bransjen. Samtidig skulle ikke forskningen forstyrre prosessen eller kreve unødig mye tid fra Omsorgsbygg.

Metodevalg må reflektere hva forskeren faktisk ønsker å finne ut (Tjora, 2017). I denne studien har det blitt brukt en induktiv tilnærming. Tjora (2017) definerer denne tilnærmingen som at forskeren «... antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfeller». Ettersom det var interessant med flere og varierte forskningsspørsmål, ble det nødvendig med forskjellige metoder for å svare på dem. Et viktig kriterium i valg av metoder var at de måtte være effektive å gjennomføre. I tillegg var det ønskelig at de skulle gi konkrete eller tallfestede resultater som var enkle å presentere. Dette er i tråd med prinsippene bak både prestasjonsinnkjøp og Bygg21 Evalueringsmodell.

For å finne svar på det første forskningsspørsmålet har det blitt brukt kvalitative metoder. Kvalitative metoder kjennetegnes ved at de genererer tekstlig informasjon, slik som detaljerte

beskrivelser, uttalelser eller observasjoner (Samset, 2014). Datainnsamlingen har blitt utført med en dokumentstudie og en observasjonsstudie.

For å finne svar på det andre forskningsspørsmålet har det blitt brukt kvantitative metoder. Kvantitative metoder kjennetegnes ved at data presenteres som tall (Samset, 2014). Disse kan forekomme både i form subjektive holdninger presentert på en tallskala, eller objektive data som budsjettall. Datainnsamling har foregått gjennom uformelle spørreundersøkelser og fokuserte intervjuer.

Det har vært et ønske å bruke flere metoder for å kunne gi et mest mulig nyansert bilde av hvordan prestasjonsinnkjøp tas i bruk. I tillegg til metodene nevnt over, har det blitt gjennomført en litteraturstudie for å finne relevant forskning. For å evaluere foreløpige effekter Omsorgsbygg har hatt ved å ta i bruk prestasjonsinnkjøp, har det også blitt benyttet en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell. Samtlige av metodene vil bli begrunnet og detaljert nærmere i de neste delkapitlene.

3.2 Litteraturstudie

For å finne relevant teoriunderlag og tidligere forskningsresultater, har det blitt gjennomført en litteraturstudie. En litteraturstudie innebærer systematisk søking, kritisk gransking og sammenligning av litteratur (Forsberg & Wengström, 2016). Nettbaserte søkemotorer og databaser som har blitt brukt er blant annet Google Scholar, Oria og Web of Science. De mest brukte søkeordene og antall treff vises i Tabell 4. I tillegg har litteraturlistene fra relevante forskningsartikler blitt brukt til å finne fagfelleverdert litteratur. Artikler og bøker som ikke har vært tilgjengelige på nett, har blitt bestilt i fysisk utgave gjennom NMBU sitt universitetsbibliotek.

Tabell 4 - Benyttede søkemotorer, søkeord og antall treff. Egen tilvirkning.

	Google Scholar	Oria	Web of Science
«best value procurement»	1 110	70	14
«best value approach»	844	79	13
prestasjonsinnkjøp	4	4	0
«construction projects» + trust	49 300	4 324	144

Det finnes begrenset med faglitteratur om prestasjonsinnkjøp. Grunnleggeren av metodikken, Dean Kashiwagi, har selv gitt ut flere bøker på engelsk. Den seneste kom i 2016 og heter «2016 Best Value Approach». I Nederland har det blitt gitt ut en bok som heter «Prestatieinkoop» skrevet av Jeroen van de Rijt og Sicco Santema. Den norske boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» kom i 2016 og er en norsk oversettelse av den tredje, og foreløpig siste, utgaven av «Prestatieinkoop». Boken på norsk er utgitt av Rådgivende Ingeniørers Forening og Ari Soilammi er medforfatter. For å beskrive prestasjonsinnkjøp i teorikapittelet, ble det tatt utgangspunkt i denne boken. Dette er fordi det er den eneste boken om prestasjonsinnkjøp på norsk, og den som blir brukt på kurs om metoden i Norge.

En utfordring ved litteraturstudien, er at mye av litteraturen kan sies å være ensidig. Kashiwagi, van de Rijt og Santema er forfattere av bøkene om prestasjonsinnkjøp, men også ofte forfattere eller medforfattere på mange av forskningsartiklene. Det trenger ikke nødvendigvis å være negativt, og kan ha sin naturlige forklaring ved at de har mest erfaring med å bruke metoden og således kan mest om bruken av den. Likevel har det vært viktig å finne dokumenterte resultater i forskningsartikler uten en av disse som forfattere. Hovedgrunnen til dette er at Kashiwagi selv påstår et metoden er så godt som perfekt utviklet (Kashiwagi, 2016). Han mener at dersom oppdragsgivere ikke oppnår de tiltenkte resultatene, har de ikke tatt i bruk prestasjonsinnkjøp på riktig måte.

3.3 Case-studie

En case-studie er en dyptgående studie av en enhet med den hensikt å få dypere forståelse og innsikt (Samset, 2014). Den tar gjerne for seg bestemte tilfeller som det antas at kan belyse sider av prosjektet som en helhet. Det er utfordrende å utlede generelle betraktninger ut fra en case-studie, men den kan legge grunnlag for videre analyse. Case-studien innebærer vanligvis å kombinere flere datainnsamlingsmetoder.

Det har blitt gjennomført en case-studie på Omsorgsbygg sine to prosjekter som tester ut prestasjonsinnkjøp. Når prestasjonsinnkjøp skal testes ut, anbefales det at testprosjektene reflekterer kjernetypen av prosjekter i organisasjonen (Rijt et al., 2016). Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage var tilfeldig valgte prosjekter fra Omsorgsbygg sin side, men de reflekterer kjernetypen av barnehageprosjektene de har. Munkerud barnehage skal bestå av

seks avdelinger og stå klar 03.10.2018 (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017c). Byggeprosjektet er det første i Norge anskaffet ved hjelp av metoden (Offergaard, 2017). Vollebekk barnehage skal bestå av åtte avdelinger og stå klar 31.05.2019 (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017b).

Prosjektene blir kjørt delvis parallelt, men Munkerud barnehage var først ute med anskaffelsen og skal stå ferdigstilt først.

Fremdriftsplanen til Vollebekk barnehage passet best med å skrive masteroppgave våren 2018. På Munkerud barnehage skulle anskaffelsen være ferdig og kontrakt signert i løpet av 2017. På Vollebekk barnehage skulle vurderingsfasen gjennomføres i november og desember 2017, og konkretiseringsfasen avsluttes i februar 2018. I et møte med Omsorgsbygg 28.08.2017 ble det derfor bestemt at dette prosjektet skulle følges frem til kontraktsignering. Flere av de samme personene har vært involvert i begge prosjektene, og Munkerudprosjektet har blitt fulgt gjennom samtaler med disse personene. Vollebekkprosjektet har derimot blitt fulgt tett gjennom å være deltaker og observatør i deres møter. Blant annet har evalueringstrening, intervju i vurderingsfasen med tilfeldig leverandør og forberedelser til kick-off for konkretiseringsfasen blitt deltatt på, samt møtene i konkretiseringsfasen.

For å følge prosjektene har det også vært nyttig å ha tilgang til Omsorgsbygg sine prosjektbibliotek. Det ble tidlig gitt tilgang til Omsorgsbygg sine prosjektmapper for Munkerud og Vollebekk i den nettbaserte plattformen SharePoint. I tillegg ble det signert en taushetserklæring for å forsikre at dokumenter ikke skulle komme på avveie. Dette skapte noe usikkerhet rundt hva som kunne skrives om i oppgaven og om den måtte være konfidensiell. Usikkerheten gjaldt også om hva som kunne bli referert fra møter. Utbyggingsdirektøren i Omsorgsbygg kommuniserte da at de var tilhengere av åpenhet, og at det var greit å skrive om det som var relevant for prosjektet eller prestasjonsinnkjøp generelt. Det var ikke akseptabelt å skrive om bedriftshemmeligheter eller sensitiv informasjon.

3.3.1 Dokumentstudie

Dokumentstudier er en type kvalitativ datagenerering der det i hovedsak brukes dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning (Tjora, 2017). Dette er en metode som krever lite ressurser fra deltakerne. Gjennom tilgang til Omsorgsbygg sin SharePoint har det vært mulig å hente ut de relevante dokumentene på egenhånd. Flere av dokumentene har også blitt oversendt over e-post, enten personlig, eller som en mottaker på kopi. Noen av dokumentene har blitt analysert, mens andre har blitt brukt som tilleggsdata for videre innsikt. Målet med

dokumentstudien var å gi et grundig innblikk i hvordan Omsorgsbygg la opp anskaffelsene på prestasjonsinnkjøpsprosjektene, men også hvordan det ble gjennomført. I Tabell 5 følger en gjennomgang av de viktigste dokumentene som har blitt studert.

Tabell 5 - Dokumenter brukt i dokumentstudien. Egen tilvirkning.

Dokument	Beskrivelse
Kontraktstrategi	Kontraktstrategien synliggjør oppdragsgiver sin plan som ligger til grunn for prosessen med anskaffelsene.
Konkurransegrunnlag	Konkurransegrunnlaget omfatter alle dokumenter, med unntak av kunngjøringen og det europeiske egenerklæringsskjemaet, som oppdragsgiveren utformer eller henviser til for å beskrive anskaffelsen eller konkurransen (Forskrift om offentlige anskaffelser). Dette er et offentlig dokument, og blir brukt av leverandører for å vurdere hva oppdragsgiveren etterspør og på hvilke vilkår.
Styringsdokument	Styringsdokumentet skal si noe om hvordan prosjektet skal styres av prosjektansvarlig. Det inneholder blant annet prosjektbeskrivelse, prosjektmål, rammebetingelser, ulike strategier, økonomi, plan for risikostyring, forutsetninger – samt fremdriftsplan.
Tilbudsdokumenter til vinnende leverandør	Med tilbudsdokumentene menes her prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen og tilleggsverdivurderingen.
Dokumenter utformet i konkretiseringsfasen	Leverandør sine dokumenter som verifiseres av oppdragsgiver mot slutten av konkretiseringsfasen. Blant annet fremdriftsplan, risikostyringsplan, faktureringsplan, omfangsliste, oversikt over prestasjonsindikatorer og den ukentlige risikorapporten.
Internt evalueringssdokument	Et dokument utarbeidet i forbindelse med et internt evalueringssmøte hos Omsorgsbygg etter at begge anskaffelsene var gjennomført.
Fakturaer og timeføringer	Disse dokumentene ble brukt for å beregne ressursbruk i kontraheringen. Dataene ble brukt i evalueringssmodellen.

3.3.2 Observasjonsstudie

Observasjonsstudier er en metode der forskeren deltar i folks daglige liv for en viss tidsperiode (Tjora, 2017). Hensikten med denne observasjonsstudien var å finne ut hvordan konkretiseringsfasen ble gjennomført på Vollebekk barnehage gjennom å delta på møter. I forkant av konkretiseringsfasen ble det gjennomført det som Dalland (2017) definerer som ustrukturert observasjon. En slik tilnærming innebærer at det ikke er bestemt på forhånd hva som skal ses etter. Ustrukturert observasjon av interne møter hos Omsorgsbygg ble brukt for å bli kjent med prestasjonsinnkjøpsprosjektene deres og de involverte personene. I

konkretiseringsfasen ble det derimot tatt i bruk en mer strukturert observasjon. Dalland (2017) forklarer at i en strukturert observasjon kreves det er mer detaljert planlegging og at det velges egnede situasjoner som belyser den problemstillingen som er valgt. Gjennom en strukturert observasjon var målet å dokumentere hvordan konkretiseringsfasen ble gjennomført, og hvilke utfordringer som oppstod. Møter mellom Omsorgsbygg og leverandøren i forbindelse med konkretiseringsfasen, og hvilke som observatøren deltok på, finnes i Tabell 6. De observerte møtene varte fra 45 minutter til to timer.

Tabell 6 - Møter mellom Omsorgsbygg og leverandøren i forbindelse med konkretiseringsfasen. Egen tilvirkning.

Dato	Hendelse	Observatør til stede?	
		Ja	Nei
21.12.2017	Formøte for konkretiseringsfasen		X
04.01.2018	Kick-off for konkretiseringsfasen		X
12.01.2018	Leverandøren presenterte 10 % av avklaringer	X	
24.01.2018	Leverandøren presenterte 50 % av avklaringer	X	
01.02.2018	Leverandøren presenterte 90 % av avklaringer	X	
07.02.2018	Avklaringsmøte før kontrakt er klar (100 % av avklaringer)		X
15.02.2018	Kontraktsignering	X	

Det er viktig å avklare hvilken observatørposisjon observatøren skal innta (Dalland, 2017). Observasjon kan gjøres både synlig eller skjult, og aktivt eller passivt (Tjora, 2017). I denne studien har observatørposisjon hele tiden vært synlig, men den har variert mellom aktiv og passiv. I møtene i forkant av konkretiseringsfasen var observatøren mest aktiv. Disse møtene dreide seg rundt opplæring og forberedelser for de interne ressursene hos Omsorgsbygg, og som observatør var det mulig å komme med spørsmål og innspill. I møtene mellom Omsorgsbygg og leverandøren i konkretiseringsfasen var observatørrollen mest passiv. Her hadde ikke observatøren en relevant rolle, men fokuserte heller på å ta strukturerte notater og observere interaksjonen mellom partene. Tjora (2017) peker på at det er viktig å skille mellom hva observatøren vet har skjedd (løpende beskrivelser) og hva observatøren tror har skjedd (inntrykk og fortolkninger). Dalland (2017) fremhever også at det er viktig å være bevisst på at ens egen forforståelse kan påvirke dataen som samles inn.

Det er en veletablert oppfatning at det å ha en observatør til stede, bidrar til en forskningseffekt (Tjora, 2017). Det vil si at de som observeres handler annerledes enn hvis observatøren ikke hadde vært til stede. Videre skriver Tjora (2017) at det ikke skal overdrives

hvor stor denne effekten er og at de observerte fort glemmer at det er en observatør til stede. Både representanter fra Omsorgsbygg og leverandøren stilte spørsmål om hva observasjonene skulle brukes til. Det ble da informert at det prestasjonsinnkjøpsprosessen skulle dokumenteres, og at det var interessant å observere hvordan konkretiseringsfasen ble gjennomført i praksis. Observasjon som metode har vært hensiktsmessig fordi det «... studerer det folk gjør, mens man i intervjuer studerer det folk sier (at de gjør)» (Tjora, 2017). De observerte ble videre informert om at det kun var prosessen, og ikke enkeltpersoner, som var gjenstand for analyse.

3.3.3 Uformelle spørreundersøkelser

Uformelle spørreundersøkelser kjennetegnes ved ikke-representative utvalg med relativt få respondenter og få variabler (Samset, 2014). De kan være nyttige for å generere kvantitativ informasjon fra homogene grupper, men gir ikke grunnlag for avansert statistisk analyse. I denne studien har spørreundersøkelser blitt brukt for å prøve å svare på hvordan representanter fra oppdragsgiver og leverandør vurderer prestasjonsinnkjøp ved avsluttet konkretiseringsfase. Hovedfokuset i spørsmålene har vært på tillit til metoden, prosessen og den andre parten. Det ble stilt ti spørsmål i hver spørreundersøkelse, og svaralternativene har kun vært tall fra 1-6 uten mulighet for ytterligere kommentarer. Antallet svaralternativer var begrunnet med at det skulle være umulig for respondenter å svare helt nøytralt. Resultatene kan ikke brukes til å trekke store konklusjoner, men de kan brukes for å få en indikasjon på hvordan prestasjonsinnkjøpsprosessen, og da spesielt konkretiseringsfasen, opplevdes for de involverte.

Totalt ble tre forskjellige spørreundersøkelser sendt ut, men flere av spørsmålene gikk igjen i alle spørreundersøkelsene. Skjemaene ble lagd i Google Forms og sendt ut til respondenter via e-post. At respondentene fyller ut spørreskjema på egenhånd, blir av Dalland (2017) definert som postintervju. Postintervju krever i utgangspunktet lite ressurser, men purring kan være tidkrevende. Det ble informert om at spørreundersøkelsene skulle være raske å gjennomføre, men det tok likevel tid å få alle til å svare. Det var derfor fordelaktig med en kontaktperson hos Omsorgsbygg som hadde autoritet til å purre på respondentene. Til slutt svarte alle de tiltenkte personene på de forskjellige spørreundersøkelsene, men antallet respondenter var fortsatt forholdsvis lavt. Det ble totalt 14 respondenter fordelt på de tre undersøkelsene.

3.3.4 Fokuserte intervjuer

Fokuserte intervjuer betyr kortere intervjuer som Tjora (2017) mener bør vurderes som et alternativ til dybdeintervjuer med lange svar. Fokuserte intervjuer kan brukes når temaet er sterkt avgrenset og tillit kan etableres raskt i intervjusituasjonen. I tillegg kan det brukes når temaene som tas opp ikke er særlig følsomme eller vanskelige (Tjora, 2017). Det er i utgangspunktet en kvalitativ metode, men i dette tilfellet har fokuserte intervjuer blitt brukt for å få kvantitativ informasjon som kan brukes i en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell. Målet var å innhente fakta på en effektiv måte ved å snakke med personer som selv har jobbet med prosjektene og at de enkelt kunne fremskaffe relevante nøkkeltall. Intervjuene krevde lite forberedelse for informantene, lite etterarbeid for intervjueren og ble gjennomført på maks 1 time. Det ble totalt gjennomført syv fokuserte intervjuer slik Tabell 7 viser.

Tabell 7 - Gjennomførte fokuserte intervjuer. Egen tilvirkning.

Intervjuobjekt	Dato	Lengde	Kommentar
Prosjektledere fra Omsorgsbygg			
Referanseprosjekt 1	02.03.2018	1 time	Personlig oppmøte
Referanseprosjekt 2	02.03.2018	1 time	Personlig oppmøte
Munkerud barnehage	12.03.2018	1 time	Personlig oppmøte
Vollebekk barnehage	12.03.2018	1 time	Personlig oppmøte
Prosjektledere fra leverandører			
Referanseprosjekt 1	-	-	Ønsket ikke å besvare
Referanseprosjekt 2	21.03.2018	10 minutter	Besvart i telefonsamtale
Munkerud barnehage	23.03.2018	-	Besvart i e-post
Vollebekk barnehage	18.04.2018	17 minutter	Besvart i telefonsamtale

Intervjuene var fokusert rundt å få tallfestet informasjon til indikatorene i den tilpassede versjonen av Bygg21 Evalueringsmodell. Med det menes det at spørsmålene var avgrenset slik at svarene skulle være kvantifiserbare. Spørsmålene tok utgangspunkt i de valgte indikatorene og de fleste var formulert på måten «Hvor stor ...?» og «Hvor mange ...?». Intervjuene ble bevisst ikke tatt opp og transkribert fordi det ble sett på som unødig bruk av tid ettersom svarene ikke skulle tolkes. Nøkkeltallene ble notert ned underveis i intervjuet og verifisert av informanten. Et av spørsmålene omhandlet ressursbruk i kontraheringen og krevde kalkulasjoner. Dette hadde ikke alle informantene regnet på i forkant av intervjuet, og

de relevante regnearkene ble da sendt over i etterkant slik at intervjueren kunne ta seg av kalkulasjonsarbeidet. Disse tallene ble deretter verifisert av informantene.

Intervjuene med prosjektledere fra Omsorgsbygg ble avtalt ved hjelp av en kontaktperson i Omsorgsbygg. Informantene fikk intervju spørsmålene og informasjon om oppgaven sendt over i forkant av intervjuet. Underveis i samtalen satt intervjuer og informant med hver sin datamaskin. Informant hentet frem etterspurte nøkkeltall, og intervjuer noterte. Det ble satt av én time til hvert av intervjuene og det var nok. Informantene ga videre kontaktinformasjon til leverandøren (totalentreprenøren) på det aktuelle prosjektet og ga tillatelse til å kontakte dem. Tanken var å ringe prosjektleder hos leverandøren for å høre om de ville la seg intervjues, og deretter sende over spørsmålene og avtale tid for et kort telefonintervju. Alle fire prosjektledere ble ringt 21.03.2018, og etter gjentatte forsøk, svarte tre av dem. Én av dem ville svare med en gang og to av dem ville svare over e-post. Etter å ha fått tilsendt spørsmålene, ville en av de ikke bidra likevel. Den fjerde leverandøren tok det lenger tid å få svar fra, og det siste intervjuet ble gjennomført 18.04.2018.

Selv om det var nøkkeltall fra prosjektene som var hensikten med intervjuene, ble det tidvis en dialog om erfaringer og utfordringer rundt indikatorene. I intervjuene med prosjektledere fra prestasjonsinnkjøpsprosjektene, ble det også stilt tre kvalitative spørsmål. Det skulle ikke avholdes dybdeintervjuer på grunn av begrenset med tid, men det ble fortsatt ansett som interessant å stille representanter fra Omsorgsbygg og leverandørene spesifikke spørsmål om deres erfaringer med prestasjonsinnkjøp. Informantenes betraktninger ble grovt nedskrevet.

3.4 Evaluering av effekter på prosjektene

Evaluering dreier seg om forskningsbasert, systematisk innhenting, og vurdering av kunnskap (Samset, 2014). Det skilles mellom to hovedtyper av evalueringer. Formative evalueringer, eller prosessevalueringer, gjøres underveis i prosjektet for å forbedre fremtidig ytelse. Summative evalueringer, eller resultatevalueringer, gjøres etter endt fase og har til hensikt å vurdere gjennomføring og resultatoppnåelse. I forbindelse med denne oppgaven har det blitt tatt i bruk en evalueringsmodell som kombinerer formative og summative evalueringer.

Bygg21 Evalueringsmodell har til hensikt å sikre at virkningen av å utprøve en ny metode blir dokumentert (Bygg21, 2016). Dette er både for å kunne justere arbeidsmåten underveis, men

også for å dokumentere om metoden virker, og å trekke maksimal læring fra utprøvingen. For å se på foreløpige effekter ved utprøving av prestasjonsinnkjøp på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage, har det blitt brukt en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell. Modellen er fortsatt i en betaversjon og utviklerne har vært tydelige på at de ønsker at den skal testes ut, for deretter å gi utviklerne tilbakemelding om hvordan den fungerer. Av de 30 indikatorene som er foreslått i veilederen til Bygg21 Evalueringsmodell, har åtte blitt testet ut. De resterende har enten blitt sett på som for tidkrevende, ikke gjennomførbare eller lite hensiktsmessige. I tillegg har det blitt tallfestet seks andre indikatorer som er bestemt i samråd med Omsorgsbygg og Difi. Totalt har 14 indikatorer blitt tallfestet fra anskaffelsen på Munkerud barnehage og 13 indikatorer fra anskaffelsen på Vollebekk barnehage. Disse har blitt delt inn i fire kategorier slik Figur 8 viser.

Ressursutnyttelse

1. Tidsbruk i kontrahering
2. Ressursbruk til kontrahering (oppdragsgiver)
3. Ressursbruk til kontrahering (leverandør)*
4. Enhetspris per barnehageavdeling*

Objektiv prosesskvalitet

5. Antall tilbydere til hovedkontrakten
6. Antall innsynsbegjæringer fra kontraheringsprosessen
7. Antall risikoer avdekket ved kontraktsignering*
8. Miljøambisjon

Subjektiv prosesskvalitet

9. Klarhet i behov og krav
10. Opplevd tillit ved kontraktsignering (oppdragsgiver)*
11. Opplevd tillit ved kontraktsignering (leverandør)*
12. Egnethet i vinnertilbud*

Spesifikke for prestasjonsinnkjøp

13. Andel entydig dokumenterte prestasjonspåstander
14. Andel tilleggsverdier antatt i prosessen

* = Indikatoren er ikke en del av det opprinnelige utvalget til Bygg21 Evalueringsmodell.

Figur 8 - Tallfestede indikatorer. Egen tilvirkning.

Indikatorer med stjerne (*) er indikatorer som ikke inngikk i det opprinnelige utvalget i Bygg21 Evalueringsmodell. De baserer seg likevel på de samme prinsippene og er lagd med utgangspunkt i Bygg21 Evalueringsmodell sitt forslag til mulige indikatorer (Bygg21, 2016). Disse indikatorene ble valgt fordi de ble sett på som interessante for å få et bedre helhetsbilde av effektene ved å utprøve prestasjonsinnkjøp. Lavere ressursbruk, bedre risikostyring og større åpenhet mellom partene, er alle positive effekter som prestasjonsinnkjøp sikter å bidra til. I etterkant blir ikke alle indikatorene sett på som like nyttige, men noen av dem har gitt verdifull informasjon. Indikatorene vil bli beskrevet nærmere i kapittel 4.4 og vedlegg 8.4.

For å benytte seg av Bygg21 Evalueringsmodell, trengs det referanseprosjekter å måle mot. Omsorgsbygg har bygd mange barnehager og således mange potensielle prosjekter å sammenligne med (Omsorgsbygg Oslo KF, u.å.). I et møte med biveileder ble det bestemt to

referanseprosjekter. Hovedbegrunnelsen for de valgte prosjektene var at de har relativt lik fremdrift som prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Alle de fire barnehagene skal stå ferdigstilt i løpet av en periode på syv måneder. Det gjør at referansedataen er relevant siden barnehagene blir anskaffet i det samme markedet. Videre ble det sett på som en stor fordel at prosjektene nylig hadde kontrahert og at prosjektlederne hadde informasjon om prosjektene lett tilgjengelig.

Alle prosjektene har samme entreprisform, men det ene referanseprosjektet hadde en annen kontraheringsform enn prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Totalentreprise er en entreprisform der leverandøren (en totalentreprenør) er ansvarlig for både projektering og utførelse (Lædre, 2006). Det er en entreprisform som passer godt til prestasjonsinnkjøp da den overlater mye ansvar til leverandøren. Kontraheringsformene åpen og begrenset anbudskonkurranse er forholdsvis like. De er begge kontraheringsformer som bidrar til at leverandørene konkurrerer på like vilkår ved å ikke tillate forhandling (Difi, u.å.-a). Hovedforskjellen ligger i at åpne anbudskonkurranser tillater alle leverandører å gi tilbud, men i en begrenset anbudskonkurranse må leverandører sende forespørsel og eventuelt bli invitert til å levere tilbud. Det at et av referanseprosjektene har en annen kontraheringsform, gjør prosjektene mindre sammenlignbare. Likevel kan det være positivt å måle mot to prosjekter som har forskjellige kontraheringsformer for å fange opp variasjon i Omsorgsbygg sine barnehageprosjekter. Barnehageprosjektene inkludert nøkkelinformasjon finnes i Tabell 8.

Tabell 8 - Referanseprosjekter og prestasjonsinnkjøpsprosjekter inkludert nøkkelinformasjon. Egen tilvirkning.

	Referanseprosjekt 1	Referanseprosjekt 2	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Kontraheringsform	Åpen anbudskonkurranse	Begrenset tilbudskonkurranse	Åpen anbudskonkurranse	Åpen anbudskonkurranse
Entreprisform	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise
Avdelinger (eller baser) i barnehagen	8	4	6	8/10 ⁵
Sluttdato for levering	01.04.2019	01.03.2019	03.10.2018	31.05.2019

Datainnsamling fra barnehageprosjektene ble gjort gjennom det som Tjora (2017) kaller for fokuserte intervjuer. Det var tallfestet informasjon som var sentralt i disse intervjuene. Dataen

⁵ Barnehagen skal oppføres med 8 avdelinger, men omfanget av prosjektet er som en barnehage med 10 avdelinger (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017b).

ble deretter satt inn i regnearket som har blitt utviklet i forbindelse med Bygg21 Evalueringsmodell (Prosjekt Norge, u.å.). Siden det har blitt benyttet en tilpasset versjon av evalueringsmodellen, måtte regnearket modifiseres før det kunne tas i bruk. Videre derfra var regnearket enkelt og intuitivt å ta i bruk, slik utviklerne av evalueringsmodellen selv hadde påstått. Regnearket var en Excel-fil med flere faner, og det var allerede programmert slik at grafer og figurer ble lagd av seg selv etter hvert som informasjon ble fylt inn.

Difi, som koordinerer pilotprosjektet for utprøving av prestasjonsinnkjøp i Norge, har vært ute etter en felles måte å måle prestasjonsinnkjøpsprosjektene på. De har bestemt seg for å benytte Bygg21 Evalueringsmodell, men de ønsker å benytte seg av en tilpasset versjon av modellen. Dette er fordi de har fått tilbakemeldinger fra deltakerne i pilotprosjektet om at den er for omfattende og ikke generisk nok for alle prosjektene som tester ut prestasjonsinnkjøp. Deltakerne har derfor kommet med tilbakemeldinger om hvilke indikatorer de ser på som hensiktsmessige, og deretter har Difi prøvd å sammenstille en omforent evalueringsmodell. Forfatteren av denne oppgaven har fått lov til å ta del i arbeidet med å finne et passende utvalg av indikatorer. Etter et møte mellom Omsorgsbygg og Difi om evaluering, ble forfatteren invitert til et møte hos Difi for å bidra til å utforme et enkelt evalueringverktøy. Resultatet ble spørreundersøkelser i Google Forms som skal sendes ut til deltakerne i pilotprosjektet i tre omganger: Etter kontraktsignering, etter ferdigstilling og etter tre års drift. Difi har informert per e-post at det første skjemaet etter planen vil bli sendt ut i mai 2018.

3.5 Vurdering av pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Tjora (2017) trekker frem tre kriterier som vurderer et forskningsprosjekts kvalitet: pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

Pålitelighet, eller reliabilitet, er knyttet til forskerens rolle i miljøet som undersøkes. I arbeidet med å opprette tillit hos Omsorgsbygg for å få lov til å følge prosjektene deres tett, er det mulig det har utviklet seg en sympati for denne parten. Dette kan ha farget observasjonene fra møtene mellom oppdragsgiveren og leverandøren. Ideelt sett skal observatøren innta en nøytral og objektiv rolle. Videre har det også utviklet seg et personlig engasjement for Vollebekkprosjektet som har gjort det vanskelig å rendyrke en distansert rolle. Dette kan betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene (Tjora, 2017).

Gyldighet, eller validitet, omhandler hvorvidt funnene gir svar på de spørsmål som stilles (Tjora, 2017). Metodene brukt for å svare på hvordan Omsorgsbygg har tatt i bruk prestasjonsinnkjøp i praksis, gir kvalitative funn som svarer på delspørsmålene.

Dybdeintervjuer kunne bidratt til å gi dypere innsikt i prosessen, men det ble ikke gjennomført grunnet begrenset med tid. Metodene brukt for å svare på om prestasjonsinnkjøp har vært vellykket for Omsorgsbygg, svarer ikke like klart på delspørsmålene. Det kan være lav gyldighet på de uformelle spørreundersøkelsene ved at det er et lite utvalg respondenter, få spørsmål, og svaralternativer uten mulighet for å utdype svaret sitt. Når det kommer til evalueringen av de foreløpige effektene, kan det heller ikke trekkes bastante konklusjoner. Den innsamlede dataen kan gi nyttig informasjon, men det er først når prosjektene er ferdigstilt at det egentlig er mulig å si om prestasjonsinnkjøp har vært vellykket for Omsorgsbygg.

Dersom resultatene skal være interessante for andre oppdragsgivere og leverandører, må resultatene være generaliserbare. Forskningen er av begrenset nytte dersom resultatene kun er brukbare for å beskrive Omsorgsbygg sine prestasjonsinnkjøpsprosjekter. Omsorgsbygg er blant de første til å ta i bruk prestasjonsinnkjøp i Norge, og dokumentasjon om hvordan de har tatt det i bruk, kan være nyttig for andre som ønsker å prøve ut metoden. Resultatene om i hvilken grad prestasjonsinnkjøp har vært vellykket for Omsorgsbygg, kan være nyttig for dem som vurderer å ta i bruk metoden.

4 Resultater

Dette kapittelet har til hensikt å svare på hvordan Omsorgsbygg har tatt i bruk prestasjonsinnkjøp og i hvilken grad det har vært vellykket. Datainnsamling er i hovedsak gjort gjennom en dokumentstudie, en observasjonsstudie, tre uformelle spørreundersøkelser og syv fokuserte intervjuer. Data fra de fokuserte intervjuene ble brukt i en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell.

4.1 Anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage

Dette delkapittelet har til hensikt å svare på hvordan Omsorgsbygg la opp anskaffelsene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage. Datainnsamling har blitt gjort gjennom en dokumentstudie og uformelle samtaler med de involverte personene. De dokumentene det har blitt sett på er Omsorgsbygg sine dokumenter tilknyttet anskaffelsene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage.

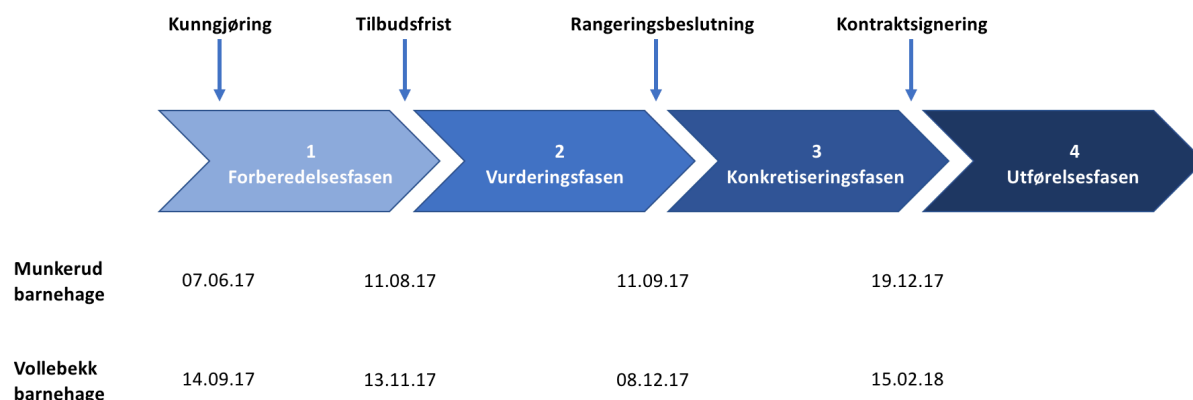
Omsorgsbygg tester ut prestasjonsinnkjøp etter invitasjon fra Difi, og de er del av et større pilotprosjekt som Difi koordinerer. Difi ønsker at deltakerne i pilotprosjektet skal prøve ut metoden i sin opprinnelige form, med mindre det er meget gode grunner for å avvike fra dette. Anskaffelsene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage ble delvis lagt opp likt som metoden er beskrevet i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp. Det ble gjort forskjellige tilpasninger på hvert av prosjektene, og Vollebekkprosjektet ble underveis påvirket av erfaringene som ble gjort på anskaffelsen av Munkerud barnehage. Videre vil konkurransegjennomføringen i de to prosjektene bli beskrevet. I størst grad vil det bli vektlagt spesielle bestemmelser ved prestasjonsinnkjøp, og forskjeller mellom prosjektene.

Munkerud barnehage er det første prestasjonsinnkjøpsprosjektet til Omsorgsbygg. Barnehagen skal bli oppført i Bydel Nordstrand i Oslo. Den skal bygges i massivtre og bli en miljøbarnehage. Byggestart var satt til mars 2018, men er ikke påbegynt ved innlevering av denne oppgaven. Overleveringen er i utgangspunktet satt til 03.10.2018. *Leveransen* på prosjektet er definert som: Utforming og bygging av en barnehage med utearealer for 108 barn innenfor rammebetingelsene, inkludert veiopparbeidelse i henhold til rekkefølgebestemmelsene.

Vollebekk barnehage er det andre, og foreløpig siste, prestasjonsinnkjøpsprosjektet til Omsorgsbygg. Barnehagen skal bli oppført i Bydel Bjerke i Oslo. Denne barnehagen skal også bygges i massivtre og bli en miljøbarnehage, men dette var noe leverandøren tilbudte og ikke et krav fra oppdragsgiveren sin side. Byggestart er satt til juni 2018 og barnehagen skal stå ferdig 31.05.2019. *Leveransen* på prosjektet er definert som: Utforming og bygging av en komplett 8-avdelings barnehage med uteoppholdsarealer for 192 storbarnsekvivalenter i samsvar med reguleringsplanen.

4.1.1 Fremdriftsplan

I konkurransegrunnlagene til hvert av prosjektene, ble det presentert en tentativ fremdriftsplan for anskaffelsesprosessen til det enkelte prosjektet. Lengden på forberedelsesfasen og vurderingsfasen var Omsorgsbygg sin avgjørelse, men etter metodeteorien var det den valgte leverandøren som skulle bestemme lengden på konkretiseringsfasen. I hvor stor grad de bestemte den kan diskuteres, da det i konkurransegrunnlaget stod at konkretiseringsfasen senest måtte avsluttes 7. februar 2018. De faktiske datoene for milepælene i anskaffelsesprosessene vises i Figur 9.



Figur 9 - Milepæler for anskaffelsesprosessene. Egen tilvirkning

Figur 9 viser at tiden fra kunngjøring av konkurransen til kontraktsignering tok 28 uker på Munkerudprosjektet og 22 uker på Vollebekkprosjektet. Det var i hovedsak to grunner til denne forskjellen på seks uker. Den ene grunnen var at konkurransen på det første prosjektet gikk over sommerferien og derfor fikk satt av et par uker ekstra for innlevering av tilbud. Den andre grunnen var at det var satt av tre uker mindre til konkretiseringsfasen på Vollebekk barnehage fordi prosjektansvarlig vurderte at de ikke hadde mer tid til rådighet. Ved kontraktsignering hadde begge prosjekter holdt seg til tiden satt av i fremdriftsplanen.

4.1.2 Kontraktstrategi

Begge anskaffelsene ble gjennomført som åpne anbudskonkurranser for anskaffelse av totalentreprise etter prestasjonsinnkjøpsmetoden. En åpen anbudskonkurranse er en kontraheringsform som innebærer at alle interesserte leverandører har anledning til å gi tilbud. En totalentreprise er en entrepriseform der leverandøren (totalentreprenøren) er ansvarlig for både prosjektering og utførelse av prosjektet. Store deler av konkurransegrunnlagene på prosjektene omhandlet det samme, men det var noen viktige forskjeller. Disse omhandler blant annet maksbeløpet de gikk ut med og mengden krav i prosjektene.

I prestasjonsinnkjøpsprosjekter skal oppdragsgivere gå ut med deres maksbeløp for prosjektet. Det ble gjort på forskjellige måter på prosjektene. På Munkerudprosjektet gikk de ut med maksprisen deres på 39 000 000,- NOK ekskl. mva. I Omsorgsbyggs makspris var kun tilbudssum inkludert. På Vollebekkprosjektet gikk de derimot ut med budsjettet deres på 63 000 000,- NOK ekskl. mva. Budsjettet besto av midler avsatt til totalentreprisen i oppdragsgivers kalkyle. Det inkluderer tilbudssum, påslagsprosjenter og timepriser. En annen viktig forskjell var at dersom en leverandør leverte inn et tilbud som oversteg maksprisen på Munkerud barnehage, ville de bli avvist. På anskaffelsen av Vollebekk barnehage var det ikke avvisningsgrunn dersom en leverandør leverte inn et tilbud som oversteg budsjettet. Det måtte riktignok begrunnes og verifiseres at prisen ikke var unormalt høy.

Et avgjørende prinsipp i prestasjonsinnkjøp er at oppdragsgiveren skal komme med minst mulig krav, og her var det en viktig forskjell på prosjektene. I offentlige anskaffelser i bygg- og anleggsbransjen i Norge, er det visse lovverk og forskrifter som oppdragsgivere og leverandører må forholde seg til. Blant disse er lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven), byggteknisk forskrift (TEK17) og byggesaksforskriften (SAK10). I tillegg finnes det en Standard kravspesifikasjon for barnehager i Oslo kommune (SKOK) med føringer om hvordan barnehager i kommunen må utformes. På Munkerudprosjektet var det et krav at leverandøren fulgte denne, men på Vollebekkprosjektet var den kun lagt ved som informasjon. Dette var fordi prosjektansvarlig på Vollebekk barnehage hadde bedt om å få fritak fra denne, da det var et hinder for å gjennomføre prestasjonsinnkjøp slik det er tiltenkt. En annen viktig forskjell var krav om at Munkerud barnehage skulle bygges i massivtre. Det var ikke et krav for Vollebekk barnehage.

4.1.3 Evaluering av tilbudene

Tildelingskriterier, inkludert vekting og dokumentasjonskrav, var forskjellig på de to prosjektene. Hovedforskjellen var at Vollebekkprosjektet ikke hadde tilleggsverdi som en del av tildelingskriteriene. Tilleggsverdier er ekstratjenester utover tilbudsprisen som oppdragsgiveren kan velge å legge til i kontrakten for en pris fastsatt av leverandøren. Grunnen til at tilleggsverdi ble valgt bort som tildelingskriterium, var at det var få krav i prosjektet. Med få krav mente Omsorgsbygg, og innleid prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland, det ville være vanskelig for leverandørene å definere hva som skulle være inkludert i tilbudsprisen og hva som skulle være tilleggsverdier. Videre kunne det blitt urettferdig dersom en leverandør fikk høy score på tilleggsverdier, mens en annen leverandør fikk lav score på tilleggsverdier fordi de hadde valgt å inkludere de samme elementene i tilbudsprisen. At de utelot tilleggsverdi, førte til at det kun var fire tildelingskriterier og disse måtte vektas annerledes. Det ble også gjort noen endringer i dokumentasjonskrav på prosjektene. Tildelingskriterier med vekting og dokumentasjonskrav kan leses av i Tabell 9.

Tabell 9 - Tildelingskriterier med vekting og dokumentasjonskrav. Egen tilvirkning.

Tildelingskriterier	Munkerud barnehage		Vollebekk barnehage	
	Vekting	Dokumentasjonskrav	Vekting	Dokumentasjonskrav
Prestasjonsbegrunnelse	15 %	Maksimum 2 A4-sider	30 %	Maksimum 3 A4-sider
Risikovurdering	20 %	Maksimum 2 A4-sider	20 %	Maksimum 2 A4-sider
Tilleggsverdi	10 %	Maksimum 2 A4-sider	-	Ikke et tildelingskriterium
Intervju	30 %	Prosjektleder og prosjekteringsleders kompetanse og prosjektforståelse.	25 %	Prosjektleder og prosjekteringsleders kompetanse og prosjektforståelse.
Pris	25 %	Tilbudssum skal ikke overstige makspris. Det vil føre til avvisning av tilbudet.	25 %	Tilbudssum over budsjett er ikke en avvisningsgrunn i konkurransen.

Om det ses bort fra tilleggsverdier, var poengscore og vurderingen for de forskjellige poengene lagt opp helt likt på det to prosjektene. En leverandør kunne bli avvist dersom prestasjonsbegrunnelsen ble vurdert til lavere score enn 60. Å oppnå scoren 60 på dette kriteriet, betydde at Omsorgsbygg mente at leverandøren var i stand til å levere en god nok barnehage innenfor de gitte rammene. Poeng ble gitt absolutt og ikke relativt. Det betyr at

leverandørene ikke skulle bli satt opp mot hverandre ved poenggivning av tilbudsdokumenter eller intervju. Leverandøren skal tydelig vise at de bidrar mer eller mindre enn tilstrekkelig for å oppnå en annen score enn 60. Unntaket var ved evaluering av pris, og på dette kriteriet ble det brukt en formel for å beregne avvik fra den laveste summen. Dette anbefales egentlig ikke i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp. Hvordan poengscorene var satt opp og hva de forskjellige poengene betydde, vises i Tabell 10 og Tabell 11.

Tabell 10 - Poengscore i vurderingsfasen. Egen tilvirkning.

Poenggivning	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Prestasjonsbegrunnelse	Avvist-60-80-100	Avvist-60-80-100
Risikovurdering	0-20-40-60-80-100	0-20-40-60-80-100
Tilleggsverdi	60-80-100	Ikke et tildelingskriterium
Intervju	20-40-60-80-100	20-40-60-80-100
Pris	Laveste sum får 100	Laveste sum får 100

Tabell 11 - Omsorgsbygg sin vurdering av de forskjellige poengene. Egen tilvirkning.

Poeng	Omsorgsbygg sin vurdering
100	Bidrar veldig godt.
80	Bidrar godt.
60	Bidrar tilstrekkelig.
40	Bidrar utilstrekkelig.
20	Bidrar veldig lite eller ingenting.
0	Uten innhold.
Avvist	Ikke tilstrekkelig til å sannsynliggjøre at leverandøren er i stand til å realisere leveransen og bidrar ikke nok til å nå prosjektets mål.

Gruppemedlemmene i evalueringskomiteen evaluerte først tilbudsdokumentene på egenhånd og satt en individuell score for hvert tildelingskriterium. Deretter møttes de for å diskutere seg frem til en omforent score på hvert tildelingskriterium fra hver leverandør. Denne scoren ble låst før intervjuene. Videre ble intervjuene med nøkkelpersonene til leverandørene gjennomført. Under intervjuene var det ikke lenger hemmelig hvilken leverandør som hadde levert hvilket tilbud. Evalueringskomiteen satt først en individuell score på hvert av intervjuene, før de sammen kom frem til en omforent score på begge intervjuene. Helt til slutt fikk gruppemedlemmene vite tilbudsprisen til leverandørene, og leverandørene fikk en vektet

score ut fra avvik fra laveste tilbudspris. Leverandøren med høyest samlet score for alle tildelingskriteriene, gikk videre til konkretiseringsfasen.

4.1.4 Planer for konkretiseringsfasen og utførelsesfasen

I konkurransegrunnlagene til Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage var det lagt ved et eget dokument om konkretiseringsfasen. Dokumentene var forskjellige, men begge beskrev prosessen i korte trekk og et minimum i forhold til hvilke dokumenter som skulle godkjennes av Omsorgsbygg mot slutten av fasen. På Vollebekkprosjektet skrev de også en dato for når konkretiseringsfasen senest skulle avsluttes. Utover dette var det opp til den valgte leverandøren hvordan de ville gjennomføre fasen.

Omsorgsbygg har kommunisert at de ønsker å ta i bruk prestasjonsinnkjøp i utførelsesfasen. Dette betyr at de benytter seg av Best Value Approach (BVA). Leverandørene skal ukentlig rapportere på risikoer og selvvalgte prestasjonsindikatorer, men de vil ikke benytte seg av direktørrapporten. De vil ta med videre prinsippet om at leverandøren er ekspert, og Omsorgsbygg skal kun stille spørsmål og ansvarliggjøre leverandøren for valgene de tar. Det ble riktignok informert om i konkurransegrunnlagene at noen av innkjøpene i prosjektet vil gjøres på rammeavtalene til Omsorgsbygg. Rammeavtaler er avtaler mellom oppdragsgivere og leverandører som fastsetter kontraktsvilkårene mellom partene for en viss periode (Difi, u.å.-i). Dette gjør at den valgte leverandøren i prestasjonsinnkjøpsprosjektet ikke kan foreta alle innkjøp på egenhånd, og dette strider egentlig med prinsippene bak prestasjonsinnkjøp.

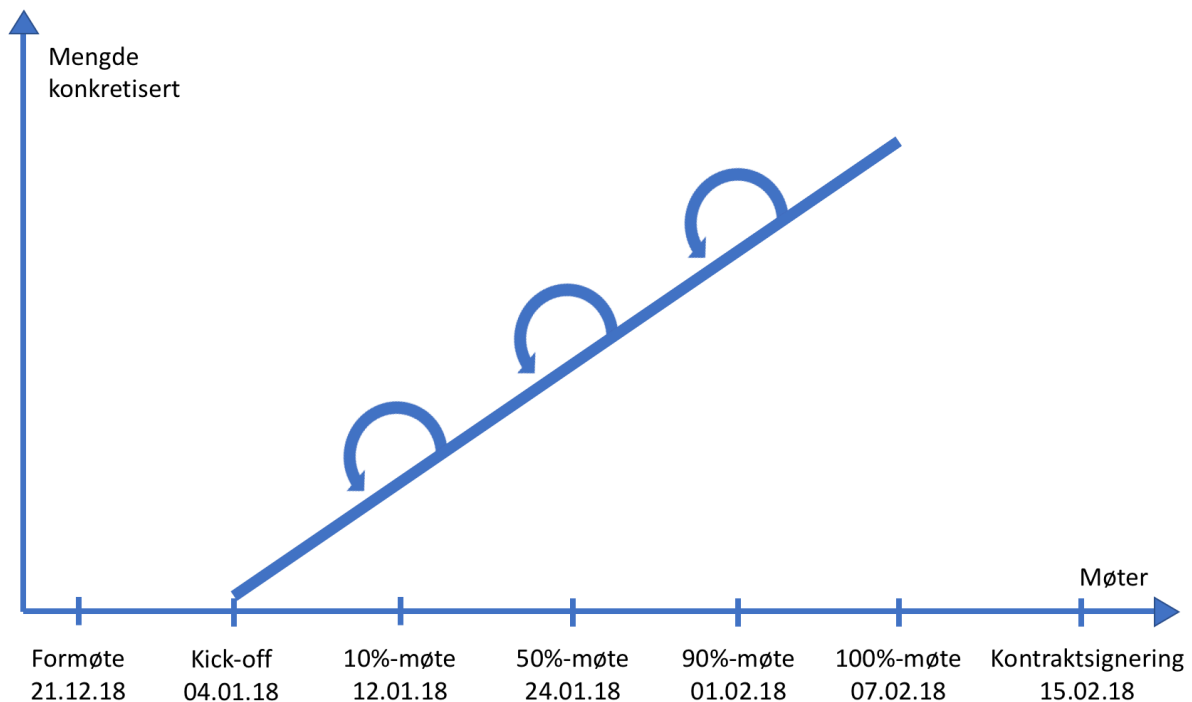
4.2 Konkretiseringsfasen på Vollebekk barnehage

Dette delkapittelet har til hensikt å svare på hvordan konkretiseringsfasen ble gjennomført på anskaffelsen av Vollebekk barnehage. Datainnsamling har blitt gjort gjennom en observasjonsstudie av møtene i konkretiseringsfasen.

4.2.1 Hendelsesforløpet

Formålet med konkretiseringsfasen er å planlegge gjennomføringen av prosjektet. Leverandøren jobbet med å konkretisere tilbudet på egenhånd, og så møttes partene til avtalte møter. Etter tips fra prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland, gikk leverandøren for møteoppsettet som vises i Figur 10. Løkkene i figuren illustrerer at etter avklaringsmøtene,

var det ofte slik at nye forhold ble belyst slik at noen av dokumentene måtte konkretiseres i enda større grad.



Figur 10 - Mengde konkretisert i møtene i konkretiseringsfasen. Egen tilvirkning.

Formøte

Dette fungerte som en slags forventningsavklaring og forberedelse rundt hva som skulle foregå i konkretiseringsfasen. Her var deltakerlisten begrenset til noen få representanter fra Omsorgsbygg og leverandøren.

Kick-off

I dette møtet presenterte leverandøren en detaljert gjennomgang av planen for konkretiseringsfasen, avdekkede risikoer og hvordan leverandøren tror de vil utføre prosjektet. Kick-off handler også om at prosjektgruppene skal bli kjent med hverandre. Det ble blant annet gjennomført speed date der alle fikk fem minutter på tomannshånd med hver person fra den andre prosjektgruppen. Prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland var også til stede for å bistå med gjennomføringen av møtet.

Avklaringsmøter

I avklaringsmøtene gjennomgikk leverandøren det de hadde jobbet med siden sist møte. I utgangspunktet var det planlagt tre avklaringsmøter i konkretiseringsfasen, men det endte opp med å bli fire. I det første møtet skulle leverandøren presentere 10 % av avklaringene. Det er vanskelig å definere hva som tilsvarer en prosentandel av avklaringene, men det er et forsøk på å gi en indikasjon på hvor de er i prosessen. I neste møte presenterte leverandøren 50 % av avklaringene. En fullstendig presentasjon av avklaringene og dokumentene var tenkt på det tredje møtet, men endte opp med å bli en presentasjon av 90 % av avklaringene. Grunnen til det var at partene var uenige om to elementer, og derfor trengte et ekstra møte. Det ble derfor et fjerde møte der partene ble enige om de siste avklaringene.

Kontraktsignering

I dette møtet ble en standardkontrakt for totalentrepriser (NS8407) signert av utbyggingsdirektør fra Omsorgsbygg og produksjonssjef fra leverandøren. Det er knyttet usikkerhet om bruken av slike standardkontrakter strider med prinsippet om at det er leverandøren som skriver kontrakten. Kontraktstandarder gir de juridiske retningslinjene til prosjektet, men det er fortsatt leverandøren som bestemmer det tekniske innholdet i kontrakten. Tilbudsdokumentene, de transkriberte intervjuene og alle dokumenter utformet i konkretiseringsfasen ble en del av kontrakten.

4.2.2 Avklaringsmøtene

I avklaringsmøtene la leverandøren frem de forskjellige dokumentene de jobbet med og eventuelt ferdigstilt. Disse hadde blitt sendt over til Omsorgsbygg i forkant, og ble gjennomgått systematisk med tilbakemeldinger fra Omsorgsbygg. Alle møtene ble holdt i kontorene til Omsorgsbygg, men det var teamleder fra den valgte leverandøren som ledet møtene. Deltakerne i møtene var prosjektgruppene til Omsorgsbygg og leverandøren, med unntak av et møte der fagressursene til Omsorgsbygg var til stede.

Prosjektgruppen til Omsorgsbygg bestod av:

Prosjektansvarlig – Forkortet til PA.

Byggeleder – Forkortet til BL.

Juridisk rådgiver – Forkortet til JR.

Prosjektgruppen til leverandøren bestod av:

Prosjektleder – Forkortet til PL.

Prosjekteringsleder – Forkortet til PRL.

Teamleder for kontrakt og innkjøp – Forkortet til TL.

Prosjektingeniør for kontrakt og innkjøp – Forkortet til PI, men nevnes ikke i teksten under.

Videre følger observerte hendelser og observatørens egne betraktninger om hvordan avklaringsmøtene i konkretiseringsfasen forløp seg. Observatøren var tilstede på de tre møtene som var planlagt i utgangspunktet, men hadde ikke anledning til å være med på det siste. Observasjoner fra de tre møtene vil bli presentert samlet og delt opp i underoverskrifter.

Tidsramme

Gjennomgående i konkretiseringsfasen var at det gikk for kort tid mellom oversending av dokumenter og avklaringsmøtene. Én til to dager i forkant av hvert møte hadde leverandøren sendt over de foreløpige dokumentene til Omsorgsbygg. Omsorgsbygg gikk deretter gjennom dokumentene og sendte tilbakemeldinger i retur før selve møtet. Det kom likevel frem i starten av hvert møte at leverandøren ikke hadde rukket å gå gjennom kommentarene fra Omsorgsbygg. Grunnen var at Omsorgsbygg sendte tilbakemeldinger i retur kvelden før møtet, og leverandøren rakk ikke å sette seg inn i kommentarene. Dette gjorde at møtene ikke ble like effektive fordi de måtte bruke tid på å gå gjennom de oversendte tilbakemeldingene i møtet. Omsorgsbygg visste at de hadde satt av liten tid til konkretiseringsfasen, og derfor var det forståelse fra begge parter at det måtte bli slik.

Kommunikasjon mellom partene

Kommunikasjonen mellom partene i konkretiseringsfasen var jevnt over god. Alle møtene startet med løse samtaler om trivielle temaer, før TL tok kontrollen og begynte på agendaen for møtet. Leverandøren hadde ofte en spørrende tilnærming, og det virket som de prøvde å finne ut av hva Omsorgsbygg egentlig ønsket. Omsorgsbygg fremstod som spesielt opptatt av å følge metodikken, og ville at leverandøren skulle ta kontrollen fra første stund. De var likevel tydelige på at dette var nytt for alle de involverte, og at de måtte prøve seg frem sammen. Utfordringer ble ikke alltid kommunisert så godt mellom prosjektgruppene. I to av møtene ble observatøren sittende på møterommet sammen med prosjektgruppen til Omsorgsbygg etter at leverandøren hadde dratt. Noen av elementene som hadde blitt godtatt i

møtet, kunne bli fremstilt som irritasjonsmomenter i etterkant. Dette kan tyde på at det ikke var full åpenhet mellom partene.

Spesielt i 50%-møtet, fremstod prosjektgruppene fra Omsorgsbygg og leverandøren samkjørte. Her var også fagressurser fra Omsorgsbygg til stede, og de kunne stille spørsmål rundt løsningene leverandøren ønsket å gå for i utformingen av Vollebekk barnehage. Noen av fagressursene var veldig imøtekommende, mens andre var litt krasse i fremtoningen. Som observatør virket det som at leverandøren ble litt forlegen av dette. Prosjektgruppene spilte likevel godt på lag og forklarte sammen valgene som var gjort så langt i prosessen. Noen av fagressursene kommenterte mye om hva som var krav i vanlige barnehageprosjekter, og da spilte PA inn at det ikke nødvendigvis var gjeldende i dette prosjektet. PA måtte påpeke flere ganger at de hadde fått fritak fra kravspesifikasjonen på dette prosjektet. Samtidig var leverandøren flinke til å berolige fagressursene ved å si at de ikke ville velge løsninger som Omsorgsbygg ikke ville være tilfredse med, selv om de i teorien har frie tøyler til å gjøre det de selv synes er hensiktsmessig. Som observatør ble dette oppfattet som et samlende møte for prosjektgruppene der de spilte hverandre gode.

Vilje til å teste prestasjonsinnkjøp

Leverandøren var tydelig på at de ønsket å holde på filosofien bak prestasjonsinnkjøp. Flere ganger kommenterte PL hvor viktig det var ikke å falle tilbake på det gamle sporet med tradisjonell rollefordeling og standardløsninger. Nettopp dette har vært et viktig prinsipp fra Omsorgsbygg sin side på Vollebekkprosjektet. PA hadde bedt om at prosjektet skulle få fritak fra SKOK, fordi slike krav strider med teorien bak metoden. Metoden i prosjektet skulle i størst mulig grad testes etter Kashiwagis prinsipper. Det kan selvfølgelig være at leverandøren kun uttrykte interesse for metoden for å blidgjøre Omsorgsbygg, men det virket for observatøren som om begge partene ønsket å gjøre dette på en ordentlig måte.

«Vollebekkprosjektet er det mest ambisiøse prestasjonsinnkjøpsprosjektet i Norge når det gjelder å følge prinsippene og filosofien.» -Prestasjonsinnkjøpseksperter fra Nederland

Avvik fra metoden

I konkretiseringsfasen ble det observert noen avvik. Leverandøren hadde før første møte tilknyttet seg flere aktører, og tok egentlig en risiko med tanke på at det ikke hadde blitt signert kontrakt ennå. I teorien skal dette vente til etter kontraktsignering fordi det i

konkretiseringsfasen fortsatt er mulig å endre tildelingsbeslutning og gå til leverandør nummer to. PL forhørte seg om en eventuell mulighet for å få dekket noen kostnader dersom tilbudet deres skulle bli avvist, men det sa JR ikke var mulig. BL skjøt da raskt inn «Vi skal jo få ordna en kontrakt her». I etterkant av møtet sa PA at siden leverandøren er eksperten, må de få lov til å koble inn aktører når de selv mener det er hensiktsmessig. PA påpekte at dette var forståelig siden det var trangt med tid på dette prosjektet. BL likte riktignok ikke at de spurte om penger for jobben de hadde gjort så langt, dersom de ikke fikk kontrakten.

Et annet avvik fra metoden var en antydning til forhandling fra leverandøren sin side. Tilfellet gjaldt hvilken part som skulle dekke kostnaden til ekstern revisor for å oppnå BREEAM-sertifisering. BREEAM er et verktøy for å miljøsertifisere bygninger, og leverandøren tilbød scoren BREEAM Very Good i prestasjonsbegrunnelsen sin. PRL mente at Omsorgsbygg skulle dekke kostnaden for ekstern revisor, fordi dette vanligvis er en kostnad som ligger på oppdragsgiversiden. BL mente det var leverandøren som skulle dekke kostnaden fordi det var de som hadde tilbudt BREEAM-sertifisering uten at det var et krav fra oppdragsgiveren. Dette hadde vært et diskusjonstema over lengre tid, og i 90%-møtet spurte PL om de skulle dele på denne kostnaden. BL svarte da at det ikke var lov å diskutere penger i konkretiseringsfasen, og at de heller fikk komme tilbake til saken senere. Fra observatøren sitt standpunkt ble situasjonen oppfattet som utilsiktet fra leverandøren, og saken ble løst på en god måte. Dette var én av to saker som ble diskutert i det ekstraordinære 100%-møtet, og der ble de enige om at leverandøren skulle dekke denne kostnaden.

Utfordringer

Den andre saken som ble diskutert i det ekstraordinære møtet, var en misforståelse rundt begrepet storbarnsekvivalenter. I konkurransegrunlaget for anskaffelsen stod det at Vollebekk barnehage skal ha «... uteoppholdsarealer for 192 storbarnsekvivalenter». PRL sa de ville tilby en alternativ løsning for fleksibilitet til småbarnsavdeling, men at å gå for en slik løsning ville koste penger for Omsorgsbygg. Dette syntes BL det var vanskelig å forstå, fordi barnehagen ikke skulle være forbeholdt store barn. Siden det var usikkerhet blant begge parter hva en storbarnsekvivalent egentlig utgjorde, valgte de å utsette saken til det ekstraordinære møtet. Der ble saken raskt avklart som en misforståelse fra leverandøren sin side, og situasjonen ble løst. At det skulle være uteoppholdsarealer for 192 storbarnsekvivalenter, hadde ingenting å gjøre med om det skulle være småbarnsavdelinger eller storbarnsavdelinger. Dette burde sannsynligvis leverandøren skjønt ut fra

konkurransesgrunnlaget der det stod at utformingen av bygningen og utendørsarealer skulle sikre «allsidig utvikling for alle barn i alle aldersgrupper» (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017b).

«Det finnes ikke en omfangsliste i verden vi kan oppdrive på bygg.»

-Prosjektansvarlig fra Omsorgsbygg

Det mest tidkrevende arbeidet i avklaringsmøtene, var knyttet til omfangslisten.

Omfangslisten er et dokument som er spesielt for prestasjonsinnkjøp, og det var knyttet stor usikkerhet til hvordan en slik liste skulle se ut. Det fantes imidlertid en omfangsliste fra Munkerudprosjektet, men dette fremstilte PA som pionerarbeid. Begge parter sa tidlig at de var forberedt på store diskusjoner rundt omfangslisten, noe som viste seg, til en viss grad, å stemme. Omfangslisten handler om at leverandøren skal definere hva som er innenfor omfanget i tilbudsprisen, og argumentere for det som er utenfor. Visse elementer ble god tatt etter en rask avklaring, for eksempel antall brukermøter. I dette tilfellet definerte leverandøren at tre brukermøter var innenfor omfanget, og at Omsorgsbygg selv måtte dekke kostnaden om de ønsket flere. BL spurte da om hvem som skulle dekke kostnaden dersom leverandøren følte det ble nødvendig med flere enn tre brukermøter. PL svarte at de som leverandør ville dekke kostnaden dersom det var de som så behovet for et ekstra møte. Dermed var saken løst.

Andre elementer på omfangslisten var mer krevende å definere. Dette gjaldt spesielt materialvalg og kvaliteten på disse. Partene var i utgangspunktet usikre på hvor spesifikk omfangslisten skulle være, men de visste det ville kreve mer tid desto mer de spesifiserte den. Innenfor omfanget ble det for eksempel definert fire kjøkken. En av fagressursene til Omsorgsbygg lurte da på hvordan Omsorgsbygg kunne være trygge på at leverandøren ikke ville velge å bygge et billig kjøkken som kom til å være ødelagt etter tre år i en barnehage. Omsorgsbygg kan ikke være helt trygge på dette, men det skal nevnes at i prestasjonsbegrunnelsen tilbudte leverandøren materialvalg som skulle være begrunnet i lave livssyklus-kostnader (LCC). Livssyklus-kostnader er her definert som alle kostnadene materialene vil generere i løpet av sin levetid (Difi, u.å.-f). Selv sa leverandøren at de var opptatt av å få nye jobber og at de ville levere kvalitet. Dette handler derfor mye om tillit. Samtidig er en leverandør bundet til sitt eget tilbud der de har kommet med en prestasjonsbegrunnelse, og er bundet til å jobbe etter prosjektmålene til oppdragsgiveren.

Tabell 12 er en oppsummering av observasjonene i konkretiseringsfasen.

Tabell 12 - Observasjoner i konkretiseringsfasen oppsummert. Egen tilvirkning.

Tema	Observert
Tidsramme	<ul style="list-style-type: none"> • Omsorgsbygg hadde satt av liten tid til konkretiseringsfasen. • Leverandøren hadde ikke rukket å lese seg opp på tilbakemeldingene fra Omsorgsbygg før avklaringsmøtene.
Kommunikasjon mellom partene	<ul style="list-style-type: none"> • Leverandøren prøvde å finne ut hva Omsorgsbygg egentlig ønsket. • Omsorgsbygg ville at leverandøren skulle ta kontrollen fra første stund. • Det ble ikke alltid snakket ut om alle utfordringer i møtet. • Prosjektgruppene var samkjørte i møte med fagressursene.
Vilje til å teste prestasjonsinnkjøp	<ul style="list-style-type: none"> • Både Omsorgsbygg og den valgte leverandøren uttrykte stor vilje til å følge prinsippene i prestasjonsinnkjøp.
Avvik fra metoden	<ul style="list-style-type: none"> • Leverandøren tilknyttet seg andre aktører i denne perioden. • Antydning til forhandling fra leverandøren sin side på ett punkt, men det ble oppfattet som utilsiktet og løst på en god måte.
Utfordringer	<ul style="list-style-type: none"> • Misforståelse rundt betydningen av begrepet «storbarnsekvivalenter». • Omfangslisten var tidkrevende og ingen visste hvordan den burde se ut. • Utfordrende for Omsorgsbygg at ikke kvaliteten på leverandørens innredningsløsninger blir definert i omfangslisten.

4.2.3 Dokumenter ferdigstilt

Dokumenter utformet i konkretiseringsfasen på anskaffelsen av Vollebekk barnehage:

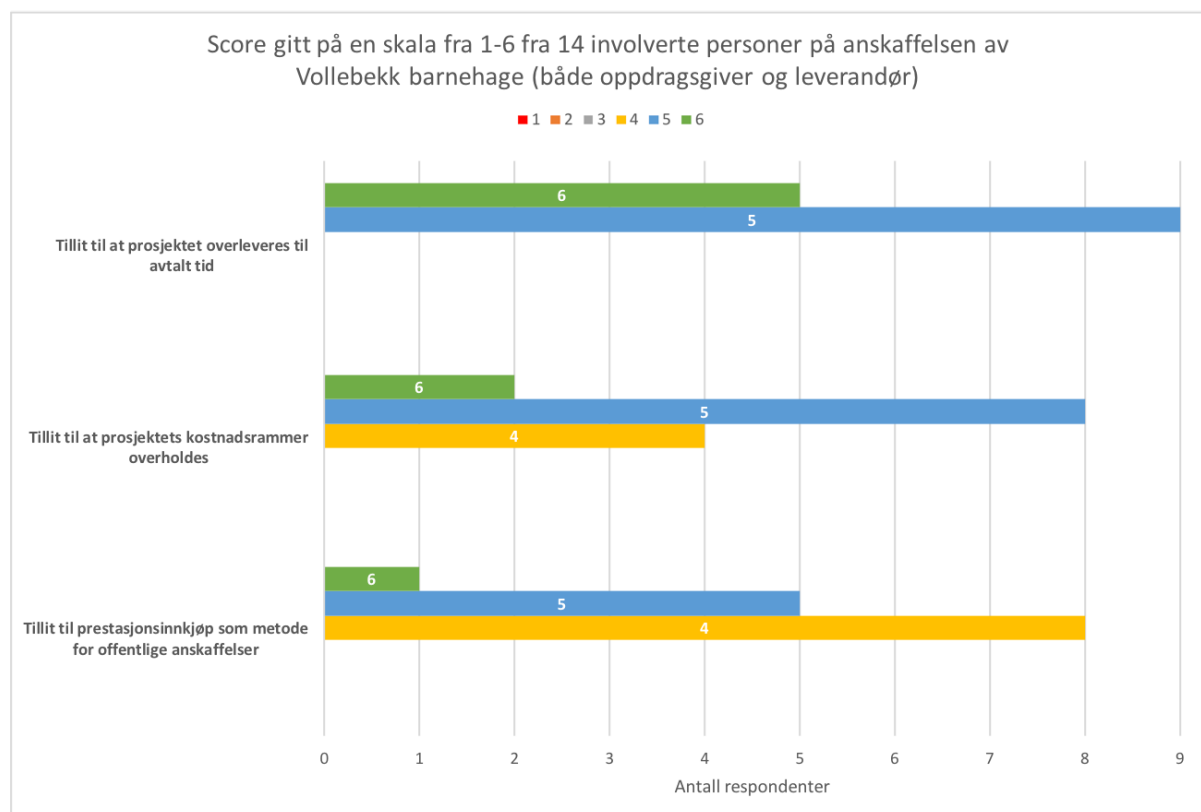
- Faseplan: Plan med milepæler og tid satt av til enkelte elementer i hver fase.
- Gjennomføringsplan: Utfyllende dokument om gjennomføringen av prosjektet.
- Tidsplan forprosjekt: Plan med tid satt av til enkelte elementer i forprosjekteringen.
- Byggherres beslutningsplan: Plan med 80 temaer som Omsorgsbygg må beslutte i løpet av prosjektgjennomføringen.
- Risikovurdering: Risikostyringsdokument med 31 avdekkede risikoer som leverandøren skal rapportere på ukentlig.
- Faktureringsplan: Plan for når kostnader påløper og blir fakturert.
- Sammendrag av totalentreprenørs ytelse: Dokument om prosjektet til prosjektets interessenter.
- Omfangsliste: Liste med 76 elementer som er definert innenfor eller utenfor omfanget til leverandørene.
- Prestasjonsindikatorer: Fem indikatorer som leverandøren skal rapportere på ukentlig.

4.3 De involverte personenes tro på prosessen på Vollebekk barnehage

Dette delkapittelet har til hensikt å gi et innblikk i hvordan prestasjonsinnkjøp opplevdes for de involverte personene i prosjektet. Datainnsamling har blitt gjort gjennom tre korte spørreundersøkelser, og det var totalt 14 respondenter fordelt på disse. Tre av respondentene var fra prosjektgruppen til Omsorgsbygg, fire var fra prosjektgruppen til den valgte leverandøren, og syv av dem var fagressurser fra Omsorgsbygg. Resultatene skal kun gi en indikasjon på tillit til prosessen og prosjektet generelt. Det vil presenteres tre figurer med funn fra spørreundersøkelsene.

4.3.1 Tillit til prosjektet og prestasjonsinnkjøp generelt

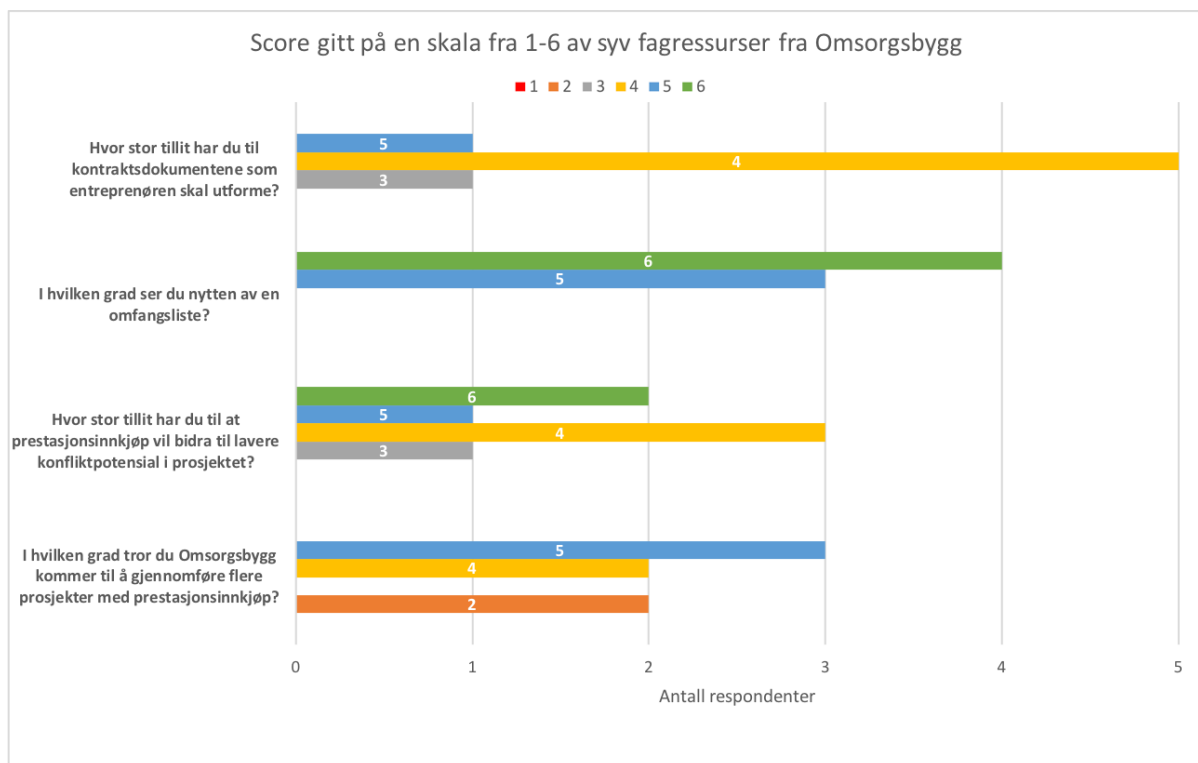
Figur 11 illustrerer tillit til forskjellige deler av prosjektet og prestasjonsinnkjøp generelt. Det kan se ut som det er liten tvil om at prosjektet kan overleveres til avtalt tid. Skepsisen er noe større når det kommer til kostnadsrammene til prosjektet, men det er uvisst om betenkeligheten er større enn ved andre anskaffelsesmetoder. Angående tillit til prestasjonsinnkjøp som metode, har samtlige respondenter gitt en positiv score (4 eller bedre). Dette kan tyde på at tilliten er til stede for levere et tilfredsstillende byggeprosjekt med prestasjonsinnkjøp som anskaffelsesmetode.



Figur 11 - Score gitt på en skala fra 1-6 fra 14 involverte personer på anskaffelsen av Vollebekk barnehage. Egen tilvirkning.

4.3.2 Fagressursenes vurdering

Fagressursene fulgte ikke prosjektet tett, men var til stede i forbindelse med et avklaringsmøte i konkretiseringsfasen. Et av spørsmålene i spørreundersøkelsen de svarte på, gikk på hvordan de ville vurdere sin egen kjennskap til metoden. Gjennomsnittsscoren på dette spørsmålet var 3,29, og dette bør tas med i betraktning når de skal vurdere elementene i metoden. Figur 12 illustrerer fagressursenes tillit til forskjellige elementer ved prestasjonsinnkjøp, og om de tror Omsorgsbygg vil bruke metoden i flere prosjekter. Det kan se ut som det er en viss skepsis til at leverandøren skal utforme det tekniske innholdet i kontrakten, men en gjennomsnittscore på 4 tilsier at de har tillit til prosessen. Samtlige respondenter opplever at omfangslisten kan være nyttig, og fagressursene har jevnt over tro på at prestasjonsinnkjøp kan bidra til lavere konfliktpotensial. De er derimot uenige om i hvilken grad de tror Omsorgsbygg vil bruke metoden på flere prosjekter. Ved innlevering av denne oppgaven, er det ikke bestemt om de kommer til å bruke metoden på flere prosjekter.

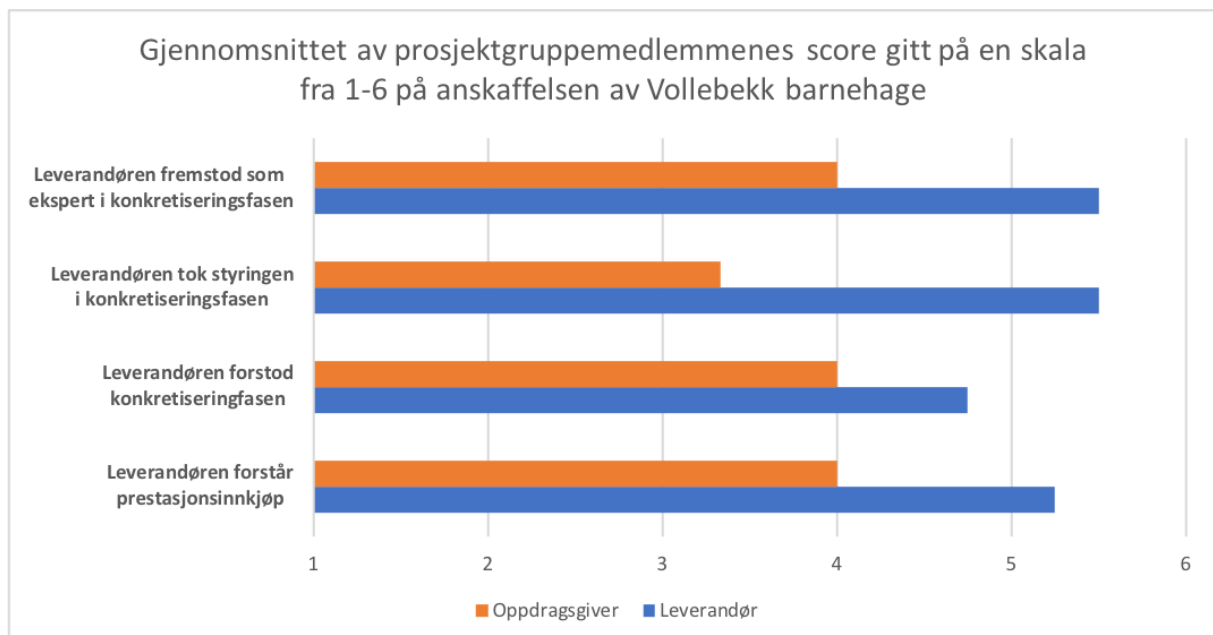


Figur 12 - Score gitt på en skala fra 1-6 av syv fagressurser fra Omsorgsbygg. Egen tilvirkning.

4.3.3 Leverandørens prestasjon i konkretiseringsfasen

I konkretiseringsfasen er det leverandøren som skal være den ledende part. Derfor ble det stilt spørsmål til begge prosjektgruppene om i hvilken grad de opplevde at leverandøren klarte å

innta denne rollen. Figur 13 illustrerer gjennomsnittscoren gitt av de tre personene i prosjektgruppen til Omsorgsbygg og de fire personene i prosjektgruppen til leverandøren. Det kan se ut til å være en tendens at leverandøren er mer tilfreds med egen prestasjon, enn hvordan Omsorgsbygg har opplevd leverandørens prestasjon. Størst forskjellen ligger i hvordan partene har opplevd at leverandøren tok styringen i konkretiseringsfasen. Likevel tilsier en score på 4,00 på de tre andre punktene, at Omsorgsbygg er fornøyd med jobben leverandøren har gjort så langt. Det ble også stilt et spørsmål til Omsorgsbygg om de opplevde at leverandøren tok til seg tilbakemeldingene deres. Her ga Omsorgsbygg en gjennomsnittscore på 5,00. På spørsmål til leverandøren om de opplevde at Omsorgsbygg kom med konstruktive tilbakemeldinger, ga de en gjennomsnittscore på 4,75. Det kan se ut til at partene er jevnt over fornøyd med hverandre og gjennomføringen av konkretiseringsfasen.



Figur 13 - Gjennomsnittet av prosjektgruppemedlemmenes score gitt på en skala fra 1-6 på anskaffelsen av Vollebekk barnehage. Egen tilvirkning.

4.4 Foreløpige effekter på prestasjonsinnkjøpsprosjektene

Bygg21 Evalueringsmodell er en evalueringsmodell som, ved hjelp av tallfestede indikatorer, skal dokumentere effektene av å ta i bruk en ny arbeidsmetode. I denne studien har en tilpasset versjon av Bygg21 Evalueringsmodell blitt brukt for å dokumentere eventuelle effekter Omsorgsbygg har hatt på prosjektene de har testet prestasjonsinnkjøp.

Datainnsamling har blitt gjort gjennom fokuserte intervjuer med nøkkelpersoner på Munkerudprosjektet og Vollebekkprosjektet, i tillegg til to referanseprosjekter. Etter at

datainnsamlingen var gjennomført, ble dataen satt inn i et regneark som følger med veilederen til Bygg21 Evalueringsmodell. Indikatorene fikk en karakter på en skala fra -2 til 2. Videre var regnearket programmert slik at det lagde grafiske fremstillinger av karakterene. Hvordan hver enkelt indikator ble tallfestet og karaktersatt finnes i vedlegg 8.4. Karakterene og de grafiske fremstillingene er ikke med i resultatkapittelet, og det vil bli begrunnes nærmere i diskusjonskapittelet.

Indikatorene ble fordelt i fire kategorier ut fra hvilke temaer de omhandlet. Temaene og de tallfestede indikatorene er oppsummert i Tabell 13, og vil forklares nærmere under tabellen. Scorene fra referanseprosjektene er slått sammen da det er snittet av disse prestasjonene som er interessant.

Tabell 13 - Tallfestede indikatorer oppsummert. Egen tilvirkning.

#	Indikator	Referansescore (2 prosjekter)	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Ressursutnyttelse				
1	Tidsbruk i kontrahering	38 uker	49 uker	43 uker
2	Ressursbruk til kontrahering (oppdragsgiver)	260 000,-	1 220 000,-	1 270 000,-
3	Ressursbruk til kontrahering (leverandør)*	100 timer	1000 timer	300 timer
4	Enhetspris per barnehageavdeling*	1,00	0,90	0,90
Objektiv prosesskvalitet				
5	Antall tilbydere til hovedkontrakten	3	2	5
6	Antall innsynsbegjæringer fra kontraheringsprosessen	1,5	0	1
7	Antall risikoer avdekket ved kontraktsignering*	16,5	5	31
8	Miljøambisjon	BREEAM Very Good/Excellent	BREEAM Excellent	BREEAM Very Good
Subjektiv prosesskvalitet (skala fra 1-5)				
9	Klarhet i behov og krav	3	3	4
10	Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (oppdragsgiver)*	2,5	4	4
11	Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (leverandør)*	5	5	5
12	Egnethet i vinnertilbud*	4	5	4

#	Indikator	Referansescore (2 prosjekter)	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Spesifikke for prestasjonsinnkjøp				
13	Andel entydig dokumenterte prestasjonspåstander	-	3 av 10	5 av 11
14	Andel tilleggsverdier antatt i prosessen	-	3 av 3	-

4.4.1 Ressursutnyttelse

Indikatorene som omhandlet ressursutnyttelse, studerte om det å ta i bruk prestasjonsinnkjøp krevde mer eller mindre ressurser fra de involverte. Det ble sett på antall uker som gikk fra en prosjektansvarlig hos Omsorgsbygg ble tildelt prosjektet og frem til kontraktsignering. Det ble også sett på hvor mye personlige ressurser som krevdes fra både Omsorgsbygg og de valgte leverandørene. Ressursbruk ble målt i personalkostnader hos Omsorgsbygg og timeforbruk hos leverandøren fordi det var det de hadde lettest tilgjengelig. Videre ble det prøvd å sammenligne total kostnader på barnehagene ved å dele styringsrammen ved kontraktsignering på antall avdelinger i barnehagen. For å ikke offentliggjøre styringsrammen, har referanseprosjektet blitt skalert til scoren 1.

Resultatene viste at kontraheringen tok lengre tid på prestasjonsinnkjøpsprosjektene enn på referanseprosjektene. Kontraheringen krevde også nærmere fem ganger så høye personalkostnader for Omsorgsbygg, og henholdsvis tre og ti ganger så mange førte timer for leverandørene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage. Det skal riktignok nevnes at det tar tid å sette seg inn i en ny metode og å legge opp en anskaffelse deretter. Det er derfor ikke direkte sammenlignbart med referanseprosjektene som har blitt anskaffet på en innarbeidet måte. Blant annet krever konkretiseringsfasen mye ressurser fra de involverte på prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Enhetsprisen per barnehageavdeling tilsa likevel at prosjektkostnaden var lavere på prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Den høye referansescoren er mye begrunnet med at den ene referansebarnehagen er en del mindre enn de andre. Den får en høyere enhetspris fordi det er faste kostnader, uavhengig av antall avdelinger, tilknyttet å bygge en barnehage.

4.4.2 Objektiv prosesskvalitet

Med objektiv prosesskvalitet menes det om prosessen har hatt de ønskede egenskapene. Indikatorene har omhandlet antall tilbydere, antall innsynsbegjæringer og antall risikoer

avdekket. I tillegg har det blitt forsøkt å sammenligne miljøambisjonene til prosjektene, men dette har vært utfordrende å tallfeste på en god måte. Det ble forsøkt løst ved å gi prosjektene en score fra 1-5 ut fra hvilken BREEAM-sertifisering prosjektet forventer å oppnå.

Antall tilbydere kan være en indikasjon på hvor attraktivt et prosjekt er. Det var her ingen tydelig tendens på at prestasjonsinnkjøpsprosjektene hadde flere tilbydere, men en økning i antall tilbydere fra første til andre prosjekt blir sett på som positivt. Innsynsbegjæringer kan være et tegn på skepsis til prosessen, og både Munkerudprosjektet og Vollebekkprosjektet kom godt ut på denne indikatoren. En årsak til dette kan være at Omsorgsbygg tilbude tapende leverandører å ha en individuell samtale om hvordan de presterte. Dette var et tilbud alle de tapende leverandørene benyttet seg av. Det ble ikke observert noen sammenheng mellom prestasjonsinnkjøp og det å avdekke flere risikoer. Det er riktignok kvaliteten på risikoene og tiltakene som er avgjørende for god risikostyring, men det har ikke blitt vurdert i denne indikatoren. Når det kom til miljøambisjon, var prosjektene ganske like.

4.4.3 Subjektiv prosesskvalitet

Subjektiv prosesskvalitet skiller seg fra objektiv prosesskvalitet ved at indikatorene kun er basert på subjektive vurderinger fra involverte på prosjektet. Prosjektansvarlige og prosjektledere har svart på en skala fra 1-5 om hvordan de vurderer elementer ved prosessen. Leverandører har blitt spurt om hvordan de opplevde klarhet i behov og krav, og Omsorgsbygg har blitt spurt i hvilken grad vinnertilbudet svarer til forventningene. Videre ble alle stilt spørsmål om hvordan de opplever at tilliten er mellom partene i prosjektet.

På samtlige av disse indikatorene scoret begge prestasjonsinnkjøpsprosjektene likt eller høyere enn referanseprosjektene. Vollebekkprosjektet er det prosjektet med minst krav, men likevel har det fått høyest score på klarhet i behov og krav. På egnethet i vinnertilbud på Munkerudprosjektet ga Omsorgsbygg full score. Dette kan ha sammenheng med at de valgte å gå for alle de tre tilbudte tilleggsverdiene til leverandøren. Selv om Omsorgsbygg må betale for disse tilleggsverdiene, kan det ha bidratt at de føler forventningene deres ble innfridd i større grad. Det kan også ha følt innovativt og skapt engasjement for metoden. Det ble videre opplevd klart høyere tillit fra Omsorgsbygg sin side på prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Alle leverandørene oppga riktignok full score på opplevd tillit.

4.4.4 Spesifikke indikatorer for prestasjonsinnkjøp

De spesifikke indikatorene for prestasjonsinnkjøp hadde til hensikt å svare på hvordan leverandørene tok i bruk noen av elementene i metoden. Ved gjennomgang av tilbudsdokumentene til de valgte leverandørene, ble det summert andel entydig dokumenterte prestasjonspåstander. Mindre enn halvparten av prestasjonspåstandene til begge leverandørene var ikke dokumentert med entydig informasjon. Når det gjelder tilleggsverdier, var det ikke en del av tildelingskriteriene på Vollebekkprosjektet. Det var det derimot på Munkerudprosjektet, og Omsorgsbygg tok alle de tre tilbudte tilleggsverdiene inn i kontrakten. Det betyr at leverandøren på tilbudte gode tilleggsverdier, som hadde større nytte enn kostnaden for oppdragsgiveren.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil informasjonen som ble presentert i teori- og resultatkapittelet diskuteres opp mot de overordnede problemstillingene og de delspørsmål som ligger i disse.

5.1 Prestasjonsinnkjøp i praksis hos Omsorgsbygg

Den første problemstillingen omhandler hvordan Omsorgsbygg tok i bruk prestasjonsinnkjøp i praksis. I resultatkapittelet har det blitt presentert hvordan anskaffelsene ble lagt opp, og hvordan konkretiseringsfasen ble gjennomført på ett av prosjektene. Noen av resultatene vil bli diskutert i dette delkapittelet, og satt opp mot prestasjonsinnkjøpsteori og forskning.

5.1.1 Anskaffelsene

Anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage hadde både likheter og forskjeller. Begge prosjektene tok utgangspunkt i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp, men de valgte å følge anbefalingene i varierende grad. Gjennom en dokumentstudie og løse samtaler med de involverte på prosjektene, var det mulig å lage en oversikt over hvilke elementer Omsorgsbygg tok i bruk. Tabell 14 viser virkemidler og elementer fra prosjektene satt opp mot anbefalingene i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp.

Tabell 14 - Virkemidler og elementer i prestasjonsinnkjøp. Egen tilvirkning.

Virkemidler og elementer i prestasjonsinnkjøp	Anbefaling fra Prestasjonsinnkjøp (Rijt et al., 2016)	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Virkemidler i kontraktstrategi			
Kontraheringsform	Åpen anbudskonkurranse	Åpen anbuds-konkurranse	Åpen anbuds-konkurranse
Entrepriseform	Totalentreprise	Totalentreprise	Totalentreprise
Kontraktstandard	Nei	NS 8407	NS 8407
Kravspesifikasjon ligger til grunn for oppdraget	Nei	Ja	Nei, kun som informasjon
Andre krav	Nei	Ja, massivtre	Nei
Prosjekt mål i vilkårlig rekkefølge	Ikke beskrevet	Nei	Ja
Forberedelsesfasen			
Sponsor	Ja	Nei	Nei
Kjernegruppe	Ja	Nei	Nei

Virkemidler og elementer i prestasjonsinnkjøp	Anbefaling fra Prestasjonsinnkjøp (Rijt et al., 2016)	Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage
Oppdragsgiver benytter seg av innleid prestasjonsinnkjøpsekspert	Ja	Ja	Ja
Opplæringsmøte for leverandører	Ja	Ja	Ja
Prekvalifisering	Valgfritt	Nei	Nei
Rammebetingelse for pris	Åpent maksbeløp	Byggherrens makspris	Byggherrens budsjett
Avvisningsgrunn ved tilbudssum som overstiger rammebetingelse	Ja	Ja	Nei
Vurderingsfasen			
Vekting av tildelingskriterier: <ul style="list-style-type: none"> • Prestasjonsbegrunnelse • Risikovurdering • Tilleggsverdi • Intervju • Pris 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % • 20 % • 10 % • 30 % • 25 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % • 20 % • 10 % • 30 % • 25 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 % • 20 % • - • 25 % • 25 %
Vurdering av tilbudspris	Kvalitet omregnes til beløp, og trekkes fra tilbudsprisen	Laveste sum får 100 poeng, de andre blir vektet med formel	Laveste sum får 100 poeng, de andre blir vektet med formel
To eller flere uavhengige vurderingsgrupper	Ja	Nei	Nei
Antall medlemmer av evalueringskomiteen	4-6	5	4
Intervjuobjekter	Leverandør velger nøkkelpersoner	Prosjektleder og prosjekteringsleder	Prosjektleder og prosjekteringsleder
Kompensasjon til tapende leverandører	Ja	Ja, 2. og 3. plass	Nei
Karensperiode (klageperiode for tapende leverandører)	Etter konkretiseringsfasen	Etter konkretiseringsfasen	Før konkretiseringsfasen
Konkretiseringsfasen			
Kick-off	Ja	Ja	Ja
Tid avsatt til fasen	4-6 uker	9 uker	6 uker
Tildelingsmøte	Ja	Nei	Nei
Utførelsesfasen			
Ukentlig risikorapport	Ja	Ja	Ja
Prestasjonsindikatorer	Ja	Ja	Ja
Direktørrapport	Ja	Nei	Nei

Videre vil hvert av elementene i tabellen bli beskrevet kort i kronologisk rekkefølge. Ordene i *kursiv* henviser til elementene i tabellen over.

Begge prosjektene ble gjennomført som *åpne anbudskonkurranser* av *totalentrepriser* etter prestasjonsinnkjøpsmetoden. Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp anbefaler at leverandøren skriver kontrakten. I praksis fungerte det slik at leverandøren lagde kontraktsdokumentene og at de benyttet *kontraktstandard* NS 8407. Det er et krav i Munkerudprosjektet at *Kravspesifikasjonen* for barnehager i Oslo kommune må følges, og at barnehagen må bygges i massivtre. På Vollebekkprosjektet var dette ikke en betingelse, men kravspesifikasjon var lagt ved som informasjon. Det skal i utgangspunktet være så lite *krav* som mulig fra oppdragsgiveren i prestasjonsinnkjøpsprosjekter for at leverandøren skal ha mulighet til å vise sin ekspertise.

Selv om det anbefales, finnes det hverken en *sponsor* eller en *kjernegruppe* som har et overordnet ansvar for utprøvingen av prestasjonsinnkjøp i Omsorgsbygg. De benyttet seg imidlertid av en *innleid prestasjonsinnkjøpsekspert* fra Nederland som hjalp dem med å gjennomføre anskaffelsene. De gjennomførte også *opplæringsmøter* om metoden for interesserte leverandører, og rådet leverandørene å benytte seg av en egen prestasjonsinnkjøpsekspert. I teorien er det valgfritt om oppdragsgiveren vil benytte seg av *prekvalifisering*, og Omsorgsbygg valgte ikke å ha det på disse prosjektene. Det er derimot nødvendig at oppdragsgivere er åpne om deres maksbeløp. Både byggherrens makspris og byggherrens budsjett er forskjellige varianter av *åpent maksbeløp*. Oversteget maksbeløp skal i utgangspunktet være en *avvisningsgrunn*, men på Vollebekkprosjektet hadde de egne bestemmelser for å signalisere at kvalitet var viktigere enn pris.

Når det gjelder *tildelingskriterier*, og *vektingen av disse*, valgte de på Munkerudprosjektet å gjøre det helt likt som anbefalingen. Selv om BVP – Prestasjonsinnkjøp er imot det, rådet en prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland de om at de ikke burde ha tilleggsverdi som er tildelingskriterium på Vollebekkprosjektet. *Vurdering av tilbudspris* ble ikke gjort etter boken, men tilbudsprisene de fikk inn var nesten identiske fra alle leverandørene og gjorde ikke store utslag i vurderingen. Omsorgsbygg benyttet seg ikke av *flere uavhengige evalueringsgrupper*, men brukte et passelig *antall personer i evalueringskomiteen* på begge prosjektene. Samtlige av disse hadde grunnleggende opplæring i prestasjonsinnkjøp, og det blir sett på som en forutsetning i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp. Å *intervjue*

nøkkelpersonene er et viktig kriterium for å identifisere ekspertisen til en leverandør. På anskaffelsene definerte Omsorgsbygg selv hvilke roller de ville intervju, på tross av anbefalingene om at leverandørene selv skal bestemme *intervjuobjektene*. For å gjøre det attraktivt for leverandører å teste ut en ny metode, kan det gis *kompensasjon til tapende leverandører*. Det ble kun gjort på anskaffelsen av Munkerud barnehage, men prosjektet hadde likevel færre tilbydere enn Vollebekk barnehage. Det foreslås å ha *karensperioden etter konkretiseringsfasen*. På Vollebekkprosjektet hadde de den før konkretiseringsfasen.

Konkretiseringsfasen startet med et *kick-off* på begge prosjektene. Omsorgsbygg hadde *avsatt en viss tid til fasen* i konkurransegrunnlaget, men den valgte leverandøren kunne bestemme lengden på fasen selv. Med tanke på at Omsorgsbygg hadde lagt opp fremdriftsplanen etter leveringsdatoen, og denne datoen ikke var mulig å endre, er det usikkert hvorvidt det er riktig å si at leverandøren bestemte lengden på fasen på Vollebekkprosjektet. *Tildelingsmøtet* ble ikke praktisert i sin tenkte form, men alt av avklaringer var på plass før kontraktsigneringsmøtet.

Prestasjonsinnkjøpmetodikken er for alle fasene av et prosjekt, men noen velger kun å bruke det som en anskaffelsesmetode (Kashiwagi, 2016; Witteveen & Rijt, 2013). Når det kommer til Omsorgsbygg sine planer for utførelsesfasen, har de en ambisjon om å bruke det i utførelsesfasen også. De skal benytte seg av *ukentlig risikorapportering* inkludert rapportering av selvvalgte *prestasjonsindikatorer*. De har derimot ikke planer om å benytte seg av *direktørrapporten* som er en enkel sammenstilling av risikorapportene fra flere prosjekter.

Resultatene viser at de fleste anbefalte elementene i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp ble tatt i bruk på anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage. Til tross for dette, kan det konkluderes med at Omsorgsbygg har lagt opp anskaffelsene som hybrider av prestasjonsinnkjøp. At ikke alle elementene tas i bruk stemmer godt overens med funn gjort i elleve forskjellige prestasjonsinnkjøpsprosjekter fra Nederland (Storteboom et al., 2017). Kashiwagi (2016) mener at metodikken er så godt som perfekt utviklet, og at avvik fra den vil føre til at de tiltenkte effektene ikke vil bli maksimert. Likevel har dokumentert praksis fra Nederland vist at metodikken sjeldent brukes nøyaktig slik den er tiltenkt (Rijt & Santema, 2012; Storteboom et al., 2017; Witteveen & Rijt, 2013). Rijt & Santema (2012) forsvarete dette med at et av grunnprinsippene i teorien til Kashiwagi er at man ikke kan kontrollere

andre. Samtidig er det visse elementer som ikke kan utelates. Færrest mulig krav i prosjektet, tildelingskriterier der kvalitet er viktigere enn pris, intervjuer med nøkkelpersonell, konkretiseringsfasen og ukentlig risikorapportering er avgjørende deler av prestasjonsinnkjøp for å gi leverandørene mulighet til å bevise at de er en ekspert.

Munkerudprosjektet var lagt opp i tråd med flest punkter i anbefalingene fra boken BVP – Prestasjonsinnkjøp, men det betyr ikke nødvendigvis at det var et «renere» prestasjonsinnkjøpsprosjekt. På et viktig punkt er Vollebekkprosjektet mest tro mot anbefalingen, og det omhandler antall krav til utformingen av barnehagen. Standard kravspesifikasjon for barnehager i Oslo kommune legger store føringer for hvordan leverandøren på Munkerud barnehage må utforme bygget. Selv om Vollebekkprosjektet avviker mest fra anbefalingene til Rijt et al. (2016), er noen av disse avvikene i tråd med filosofien bak prestasjonsinnkjøp. Boken BVP – Prestasjonsinnkjøp er en oversettelse av den nederlandske boken «Prestatieinkoop» av Santema og Rijt, og reflekterer følgelig hvordan metoden er tatt i bruk i Nederland. Kashiwagi mener blant annet at oversteget maksbeløp ikke nødvendigvis skal føre til en direkte avvisning av tilbudet (Kashiwagi, 2016). Sammen med at Omsorgsbygg gikk ut med byggherrens budsjett, var det å ikke ha pris som avvisningsgrunn et signal om at de var mer opptatt av kvalitet enn pris på anskaffelsen av Vollebekk barnehage.

5.1.2 Gjennomføring av konkretiseringsfasen

Det virker å være bred enighet om at konkretiseringsfasen er den viktigste fasen i prestasjonsinnkjøp (Kashiwagi, 2016; Rijt et al., 2016; Snippert et al., 2015; Witteveen & Rijt, 2013). Det finnes likevel lite publisert informasjon om hvordan den kan gjennomføres i praksis. Gjennom en observasjonsstudie av noen av møtene i konkretiseringsfasen på anskaffelsen av Vollebekk barnehage, har det blitt forsøkt å dokumentere hvordan fasen ble utført.

Oppsettet

Ifølge metodikken er det leverandøren som skal bestemme lengden på konkretiseringsfasen, men dette var vanskelig å få til i praksis på anskaffelsen av Vollebekk barnehage.

Omsorgsbygg hadde allerede satt opp en tentativ fremdriftsplan før leverandøren kom inn i bildet, og sluttdato for prosjektet var ikke mulig å endre. Dersom leverandøren hadde ønsket å bruke lengre tid på konkretiseringsfasen, hadde dette gått ut over tiden de har til rådighet i

utførelsesfasen. I BVP – Prestasjonsinnkjøp står det at oppdragsgiveren ikke skal legge slike restriksjoner på leverandøren eller be dem skynde seg. Leverandøren skal være i førerretet. De klarte å holde seg til fremdriftsplanen for konkretiseringsfasen på Vollebekkprosjektet, men begge parter uttrykte at det var knapt med tid. Det var leverandøren som la opp møteplanen for fasen og stod for møteledelsen.

Proessen

Konkretiseringsfasen gir mulighet for de involverte partene til å bli kjent med hverandre og bygge tillit før en kontrakt signeres. Gjennomføringen av speed date på kick-off for konkretiseringsfasen på Vollebekkprosjektet, er et godt eksempel på hvordan det kan gjøres. Gad & Shane (2014) hevder det er avgjørende å etablere prosjektgrupper som kommuniserer godt på et tidlig tidspunkt. Gajendran & Brewer (2012) fremhever det å bygge en felles identitet som det første steget mot et godt samarbeid. Denne identiteten ble oppfattet som til stede i avklaringsmøtet der fagressursene til Omsorgsbygg også var med. Noen av fagressursene var kritiske til prestasjonsinnkjøp og fritaket fra kravspesifikasjonen (SKOK). Under møtet forsvarte prosjektgruppene sammen både prosessen og valgene så langt i prosjektet. Leverandøren uttrykte likevel at konkretiseringsfasen var en usikker periode fordi den krevde store ressurser uten at de visste om de ville få tildelt kontrakten. Dette har også leverandører fra Nederland erfart (Snippert et al., 2015). Omsorgsbygg kunne ikke endre tildelingsbeslutningen uten gyldig grunn, men de bygde tillit ved å si at det var i alles interesse at de skulle bli enige og signere kontrakt.

Betydningen av tillit innenfor prestasjonsinnkjøp er omdiskutert (Snippert et al., 2015). Det defineres to forskjellige typer tillit. Relasjonsbasert tillit handler om å stole på personen, mens kalkulasjonsbasert tillit handler om å stole på kvalitetene til personen (Kadefors, 2004). Kashiwagi (2016) er tilhenger av en kalkulasjonsbasert tillit, og mener at relasjonsbasert tillit ikke er nødvendig ved bruk av entydig informasjon. Snippert et al. (2015) gjorde en case-studie av konkretiseringsfasen på fire prestasjonsinnkjøpsprosjekter i Nederland, og kom frem til at verdien av relasjonsbasert tillit ikke kunne neglisjeres. Nettopp denne relasjonsbaserte tilliten ble oppfattet som viktig i utformingen av omfangslisten på Vollebekkprosjektet. Dette gjaldt spesielt da det ble diskutert hvilke materialvalg leverandøren ville gjøre. Materialvalg skal være begrunnet i livssyklus-kostnader, men utover dette er det leverandøren som bestemmer hvilken kvalitet de skal levere på materialvalg. Her kan Omsorgsbygg stole på leverandørens prestasjoner fra andre prosjekter og forvente at de vil levere tilsvarende.

Likevel ble det oppfattet som at en gjensidig, relasjonsbasert tillit var medvirkende til at Omsorgsbygg slo seg til ro med uvissheten rundt hva leverandøren faktisk vil levere.

Produktet

Konkretiseringsfasen skal legge til rette for ansvarliggjøring mellom partene gjennom blant annet omfangslisten og en omforent fordeling av risiko. Gjennom utarbeidelse av disse dokumentene, har partene vært åpne om potensielle, utfordrende temaer og vurdert eventuelle tiltak. Tidligere forskning har vist at det å bruke anskaffelsesmetoder som impliserer samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør, generelt har en positiv innvirkning på prosjektets resultat (Eriksson & Westerberg, 2011). Likevel er det ikke sikkert at dette vil sørge for et godt samarbeid gjennom utførelsesfasen, eller at alle parter vil være fornøyde med resultatet. Snippet et al. (2015) konkluderte i sin studie med at prestasjonsinnkjøp ikke virker å være et universalmiddel mot dårlige samarbeid mellom oppdragsgivere og leverandører. Konkretiseringsfasen har vært ressurskrevende for både Omsorgsbygg og leverandøren, og tiden vil vise om det har vært fornuftig bruk av ressurser.

5.2 Har prestasjonsinnkjøp vært vellykket for Omsorgsbygg?

Den andre problemstillingen omhandler i hvilken grad prestasjonsinnkjøp har vært vellykket ved avsluttet konkretiseringsfase. I resultatkapittelet har det blitt presentert et utvalg svar fra spørreundersøkelser om prosessen, og foreløpige effekter på prosjektene ved hjelp av en evalueringsmodell. Noen av resultatene vil bli diskutert i dette delkapittelet.

5.2.1 Tro på prosessen

Resultater fra uformelle spørreundersøkelser egner seg ikke til å fremskaffe dypere innsikt i problemstillinger eller fenomener (Samset, 2014). I denne studien har uformelle spørreundersøkelser blitt brukt for å gi et innblikk i hvordan de involverte personene har tro på prosessen og prosjektet. Dataen som ble generert var kvantitativ informasjon fra relativt homogene grupper og bør ikke tolkes som noe mer enn en indikasjon.

Samtlige av de spurte har gitt en positiv score (4 eller bedre) på tillit til prosjektets rammer med prestasjonsinnkjøp som anskaffelsesmetode. Det indikerer at de involverte har tro på at det er mulig å bygge en tilfredsstillende barnehage ved å bruke prestasjonsinnkjøp. Svarene sier likevel ikke noe om de opplever at prestasjonsinnkjøp er bedre enn andre

anskaffelsesmetoder. Det finnes flere andre metoder som prøver å løse de samme utfordringene med høyt konfliktnivå og lav effektivitet i bygg- og anleggsbransjen (Sullivan, 2011). Det kan se ut til at det er visse elementer ved prestasjonsinnkjøp som Omsorgsbygg oppfatter som positive, men det er knyttet en viss skepsis til at leverandøren skal være i førersetet.

Å ta styringen i konkretiseringsfasen kan være vanskelig for en leverandør (Duren et al., 2015; Snippert et al., 2015). I Snippert et al. (2015) sin studie ble det gjennomført intervjuer med representanter fra både oppdragsgivere og leverandører. Samtlige av de intervjuede sa at de opplevde at det var en informasjonsasymmetri som gjorde det utfordrende for leverandøren å innta den ledende rollen. Resultatene fra spørreundersøkelsene i denne masteroppgaven indikerer at leverandøren selv mente de klarte det på en veldig god måte. Omsorgsbygg på sin side var ikke like overbeviste. En grunn til dette kan være at leverandøren opplevde at de var den tiltenkte ekspert, men at prosjektgruppen til Omsorgsbygg følte at de selv hadde et informasjonsovertak. Det kan se ut til å være et utfordrende prinsipp at oppdragsgiveren sitter med mest prosjektspesifikk informasjon ved starten av konkretiseringsfasen, samtidig som leverandøren skal ta styringen fra dette punktet.

5.2.2 Foreløpige effekter

Et av de mest karakteriske aspektene ved prestasjonsinnkjøp er bruken av entydig og tallfestet informasjon som er lett forståelig (Horstman & Witteveen, 2013). Bygg21 Evalueringsmodell er en evalueringsmodell som, ved hjelp av tallfestede indikatorer, skal dokumentere effektene av å ta i bruk en ny arbeidsmetode. Det kan diskuteres hvorvidt en slik modell har gitt en reell indikasjon på foreløpige effektene fra anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage. Det ble også erfart at individuelle forskjeller på prosjektene, gjør det vanskelig å sammenligne de.

I veilederen til Bygg21 Evalueringsmodell blir det foreslått 20 faste indikatorer og ti indikatorer som skal tilpasses til den arbeidsmåten eller metoden som testes ut. De faste indikatorene har til hensikt å dekke helheten av prosjektgjennomføringen og sikre at ingen kan manipulere seg frem til fordelaktige evalueringer (Bygg21, 2016). Disse indikatorene skal derfor i utgangspunktet ikke velges vekk, men over halvparten av dem ble likevel utelatt i den tilpassede versjonen av evalueringsmodellen som ble brukt på Omsorgsbygg sine prosjekter. De fleste ble utelatt fordi de ikke var mulige å måle på det aktuelle tidspunktet. Andre ble tatt

bort fordi de ikke ble oppfattet som relevante for prosjektet, eller fordi de var for ressurskrevende å måle. Dette kan ses på som en form for manipulering, men Bygg21 Evalueringsmodell er fortsatt i en betaversjon. Det er derfor ønskelig for utviklerne å få tilbakemeldinger om hvilke indikatorer som blir sett på som hensiktsmessige og hvilke som ikke blir det.

Karakterene som prestasjonsinnkjøpsprosjektene fikk på hver indikator, ble ikke presentert i resultatkapittelet. Dette var fordi karaktersettingen, slik den er presentert i veilederen til Bygg21 Evalueringsmodell, ikke bidro ytterligere til å se effekter på prosjektene. Indikatorene og den innsamlede dataen var interessant, men karakterene i seg selv tilførte ikke mer informasjon. Karakterene hadde vært aktuelle å ha med dersom det var lagt opp til at de skulle gi en totalscore på hele prosjektet. Hadde det blitt gjort slik modellen foreligger nå, ville det vist at begge prestasjonsinnkjøpsprosjektene hadde flere positive karakterer enn negative. Det hadde likevel ikke betydd at de prosjektene var mer vellykkede enn referanseprosjektene, da det ikke er tatt hensyn til at visse indikatorer er mye viktigere enn andre. I stedet for å presentere karakterene, ble heller den innsamlede dataen presentert i en tabell og indikatorene kommentert samlet i fire kategorier.

Ressursutnyttelse

Det var en klar tendens til at prestasjonsinnkjøpsprosjektene krevde mer ressurser frem til kontraktsgiver enn referanseprosjektene. Rijt og Santema (2012) hevder at Rijkswaterstaat, en statlig oppdragsgiver i Nederland, opplevde at anskaffelseskostnadene deres ble redusert med over 50 % i prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Både anskaffelsen på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage hadde rundt fem ganger så høy anskaffelseskostnad som referanseprosjektene. Store deler av disse kostandene var forbundet med at metodikken enda er ukjent og krever opplæring. Tallene er derfor ikke direkte sammenlignbare med referanseprosjektene som ble anskaffet på en innarbeidet måte. Rijt og Santema (2012) hevder også at leverandørene på prosjektene til Rijkswaterstaat hadde lavere ressursbruk i utformingen av tilbudene deres. De vinnende leverandørene på Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage oppga at de brukte henholdsvis 1000 og 300 timer i kontraheringen. Faktorer som effektivitet, nøyaktighet og kvalitet i utformingen av tilbudet kan ha vært delaktige i den store forskjellen på de to forholdsvis like prosjektene. Begge tallene er mye høyere enn referansescoren på 100 timer, men mye av dette skyldes at metoden krever ekstra ressurser fordi den er ny. I tillegg er konkretiseringsfasen ressurskrevende.

Objektiv prosesskvalitet

Det var ingen signifikant forskjell mellom prestasjonsinnkjøpsprosjektene og referanseprosjektene når det kom til objektiv prosesskvalitet. Likevel må det kommenteres at disse indikatorene i liten grad svarer på om prosjektene har hatt de ønskede effektene. Antall innsynsbegjæringer har for eksempel ingen direkte sammenheng med prosjektets suksess. Det samme gjelder for antall risikoer avdekket. Dersom risikostyringen hadde vært tallfestet på en god måte, kunne det vært en nyttig indikator. Det å minimere risikoer blir i større grad kritisk for å sikre at prosjektmål blir nådd på en effektiv måte innenfor bygg- og anleggsbransjen (Perrenoud et al., 2017).

Subjektiv prosesskvalitet

På subjektiv prosesskvalitet skilte prestasjonsinnkjøpsprosjektene seg positivt ut. Indikatorene tyder på at det oppleves større tillit på disse prosjektene. Gad & Shane (2014) hevder tillit er en avgjørende faktor for vellykkede prosjekter. Videre konkluderte Dewulf & Kadefors (2012) med at egne prosesser for å utvikle en felles forståelse for prosjektet, er sentralt i utviklingen av gode samarbeid på tvers av organisasjoner. Det er naturlig å tro at konkretiseringsfasen, inkludert kick-off med speed dating, har bidratt positivt i utviklingen av tillit mellom partene. Når det gjelder de to andre indikatorene innenfor subjektiv prosesskvalitet, kan resultatene stemme overens med Information Measurement Theory (Kashiwagi, 2016). Kashiwagi hevder at desto flere krav en oppdragsgiver setter for prosjektet, desto større er sannsynligheten for at noen av dem blir mistolket. Vollebekkprosjektet hadde desidert færrest krav av prosjektene, og oppnådde høyest score på indikatoren om grad av opplevd klarhet i behov og krav. Videre hevder Kashiwagi at oppdragsgivere har for høye forventninger i forhold til hva leverandører vil levere, og at oppdragsgiveres minimumskriterier blir leverandørenes maksimumskriterier. Omsorgsbygg ga generelt høy score på egnethet i vinnertilbudet på prosjektene sine, men Munkerudprosjektet oppnådde høyest score.

Spesifikke indikatorer for prestasjonsinnkjøpsprosjekter

De spesifikke indikatorene for prestasjonsinnkjøpsprosjektene viser at det var utfordrende for de vinnende leverandørene å bruke prestasjonsinformasjon riktig. Videre kan det antas at de tapende leverandørene var enda dårligere på dette. Det er en erkjennelse at leverandører ofte mangler prestasjonsinformasjon (Kashiwagi, 2016; Rijt et al., 2016). Én av årsakene kan være manglende støtte for å måle prestasjoner internt i bedrifter (Horstman & Witteveen, 2013).

Dette kan igjen ha sammenheng med at det er tidkrevende å samle inn og utfordrende å ta i bruk på rett måte. På begge prestasjonsinnkjøpsprosjektene til Omsorgsbygg skal de valgte leverandørene rapportere på fem selvvalgte prestasjonsindikatorer. Dette kan generere nyttig prestasjonsinformasjon til videre bruk i andre konkurranser som benytter seg av prestasjonsinnkjøp som anskaffelsesmetode.

5.3 Betydning for bransjen

Ved innføring av prestasjonsinnkjøp i Norge, har Difi reklamert med resultater fra Nederland. De viser til resultater fra Rijkswaterstaat, som var den første offentlige oppdragsgiveren til å teste ut metoden i stor skala i Nederland. Difi informerer om at de oppnådde⁶:

- 15 % lavere tilbudspris
- 50 % reduserte transaksjonskostnader
- 50 % redusert tid til kontraktsoppfølging
- 25 % raskere gjennomføring
- Meget lavt konfliktnivå

Dersom det kan vises til lignende resultater i Norge, vil det sannsynligvis føre til at metoden blir foretrukket av mange oppdragsgivere og leverandører. Derfor er det et stort behov for å dokumentere hvilke effekter metoden har her til lands i årene fremover. Enn så lenge kan det gjøres noen erfaringer på de to første punktene Difi har trukket frem. Omsorgsbygg opplevde som nevnt ikke reduserte transaksjonskostnader i kontraheringen av prestasjonsinnkjøpsprosjektene. Dette kan i stor grad begrunnes med at prestasjonsinnkjøp var nytt for de involverte, og opplæring i metodikken var ressurskrevende. Når det gjelder tilbudspris, kan det derimot gjøres betraktninger om hvordan metoden fungerer allerede nå.

På prestasjonsinnkjøpsprosjektene til Omsorgsbygg var det nesten ingen forskjeller i prisene som ble tilbudt. På Munkerudprosjektet var begge tilbudene under maksbeløpet, men de var veldig tett oppunder. På Vollebekkprosjektet var det tilnærmet ingen variasjon i tilbudsprisene. Det kan være grunn til bekymring hvorvidt det foregår en reell priskonkurranse, men det er for tidlig å konkludere. Muligheten er til stede for at dette endrer seg når leverandørene blir mer kjent med hvordan metoden fungerer. Det kan også være tilfelle at maksbeløpene var satt helt riktig fra Omsorgsbygg sin side.

⁶ Side 6 på https://www.difi.no/sites/difino/files/15.11.17_1230_bvp_difi.pdf.

5.3.1 Forslag til indikatorer

Difi har sammenstilt et evalueringsverktøy som deltakerne i pilotprosjektet skal bruke. De har ambisjoner om at både oppdragsgivere og leverandører skal ta i bruk verktøyet. Forfatteren av denne masteroppgaven har tatt del i arbeidet med å utarbeide hvilke indikatorer som skal måles. Evalueringsverktøyet skal, etter planen, tas i bruk fra mai 2018. Difi foreslår at målingene gjøres ved tre tidspunkter: etter signering av kontrakt, etter overtakelse av bygg eller anlegg, og etter tre års drift. Det er ikke tenkt at resultatene skal måles opp mot referanseprosjekter. Hensikten er å gjøre de involverte bevisste på egne prestasjoner, og bidra til å øke kunnskapsbasen om prestasjonsinnkjøp i Norge.

Gjennom arbeidet med å evaluere prestasjonsinnkjøpsprosjektene til Omsorgsbygg, ble noen indikatorer oppfattet som mer hensiktsmessige enn andre. Av de 14 målte indikatorene, vil spesielt fem av de anbefales videre. Den første kan si noe om prosjektets attraktivitet, de to neste gir nyttig informasjon om transaksjonskostnader og de to siste kan være en indikator på om samarbeid er godt eller ikke. For informasjon om hvordan de tallfestes, henvises det til vedlegg 8.4.

- Antall tilbydere til hovedkontrakten
- Ressursbruk til kontrahering (oppdragsgiver)
- Ressursbruk til kontrahering (leverandør)
- Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (oppdragsgiver)
- Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (leverandør)

Det var flere av de foreslåtte indikatorene fra Bygg21 Evalueringsmodell som ble oppfattet som nyttige for å måle vellykkethet, men som likevel ikke ble målt i denne oppgaven. Fem av disse vil anbefales videre. De tre første gjør det mulig å sammenligne prosjekter som er forskjellige, den fjerde kan si noe om åpenhet og konfliktpotensial i prosjektet, og den siste er avgjørende for et prosjekts vellykkethet. For utdypende informasjon om hvordan de tallfestes, henvises det til veilederen til Bygg21 Evalueringsmodell (Bygg21, 2016).

- Faktisk/Forventet kostnad – Kroner brukt delt på antall kroner planlagt.
- Faktisk/Forventet fremdrift – Uker brukt delt på antall uker planlagt.
- Faktisk/Forventet timeforbruk – Timer brukt delt på antall timer planlagt.
- Antall endringsmeldinger – Kun tall på antall registrert.
- Brukertilfredshet – Måles gjennom spørreundersøkelse.

6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har det blitt studert hvordan prestasjonsinnkjøp i praksis har blitt tatt i bruk på to barnehageprosjekter i Oslo, og i hvilken grad det har vært vellykket. For å svare på dette, ble det formulert to problemstillinger som hver ble besvart gjennom to delspørsmål.

1. Hvordan har Omsorgsbygg tatt i bruk prestasjonsinnkjøp i praksis?

De fleste anbefalte elementene i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp ble tatt i bruk på prestasjonsinnkjøpsprosjektene til Omsorgsbygg. De har blant annet fulgt prinsippet om at leverandøren er eksperten, hatt tildelingskriterier der kvalitet er vektet høyere enn pris, og de har gjennomført den viktige konkretiseringsfasen. Likevel må det konkluderes med at Omsorgsbygg la opp anskaffelsene som hybrider av prestasjonsinnkjøp. Munkerudprosjektet fulgte flere av anbefalingene i boken BVP – Prestasjonsinnkjøp, men på et viktig punkt var Vollebekkprosjektet mer tro mot teorien. På anskaffelsen av Vollebekk barnehage var det færre krav, og leverandørene hadde større frihet til å være den tiltenkte eksperten.

Konkretiseringsfasen blir sett på som den viktigste fasen i prestasjonsinnkjøp, men det finnes lite konkret informasjon om hvordan den kan gjennomføres. I Vollebekkprosjektet ble det gjennomført syv møter mellom Omsorgsbygg og leverandøren i forbindelse med denne fasen. Konkretiseringsfasen ble oppfattet som utfordrende fordi de hadde begrenset med tid, og ingen visste hvor detaljert resultatet skulle være. Dette var spesielt krevende i forbindelse med omfangslisten. Denne listen var et ukjent dokument for begge parter. På tross av dette var det en felles oppfatning om at konkretiseringsfasen bidro til økt tillit mellom partene og en felles forståelse for prosjektet. Fasen var ressurskrevende for begge parter, men både Omsorgsbygg og leverandøren uttrykte at dette var god bruk av ressurser.

2. I hvilken grad har prestasjonsinnkjøp vært vellykket for Omsorgsbygg ved avsluttet konkretiseringsfase?

De involverte på Vollebekkprosjektet har gjennom spørreundersøkelser gitt klare signal om at de har tro på prosessen rundt prestasjonsinnkjøp. Det er et erfart problem, fra andre prosjekter som har brukt metoden, at det er utfordrende for oppdragsgivere å gi fra seg kontrollen. Samtidig har andre leverandører opplevd det vanskelig å innta denne tiltenkte rollen som

ekspert når oppdragsgiveren ofte har mest prosjektspesifikk informasjon i denne fasen. Leverandøren på Vollebekkprosjektet svarte at de selv syntes de klarte å innta denne rollen på en veldig god måte, men Omsorgsbygg var ikke like overbeviste i sine svar.

Det hevdes at prestasjonsinnkjøp skal føre til lavere ressursbruk i kontraheringen, men det var ikke tilfelle på anskaffelsene av Munkerud barnehage og Vollebekk barnehage. Dette kan i stor grad forklares av at metoden var ny for de involverte og opplæring i metodikken var ressurskrevende. Prestasjonsinnkjøpsprosjektene scoret derimot likt eller bedre enn referanseprosjektene på vurderinger om tillit og andre subjektive vurderinger om prosessen. Resultatene viste at det spesielt ble opplevd større tillit fra Omsorgsbygg sin side på disse prosjektene, og forskning hevder at tillit er en god indikator på et prosjekts vellykkethet.

6.1 Videre forskning

Oppgaven er begrenset til å studere hvordan én oppdragsgiver har tatt i bruk og opplevd prestasjonsinnkjøp frem til kontraktsignering. Det er behov for dokumenterte erfaringer fra flere prosjekter for å finne ut om metoden har de ønskede effektene. Dersom det oppnås bedre prosjektgjennomføring, bedre risikostyring og redusert konfliktnivå, har prestasjonsinnkjøp stort potensiale på bygg- og anleggsprosjekter i Norge.

7 Litteratur og kilder

- Agarwal, R., Chandrasekaran, S. & Sridhar, M. (2016). *Imagining construction's digital future*. Rapport fra McKinsey & Company 06/2016. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/imagining-constructions-digital-future> (lest 23.02.2018).
- Barbosa, F., Woetzel, J., Mischke, J., Ribeiro, M., Sridhar, M., Parsons, M., Bertram, N. & Brown, S. (2017). *Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity*. McKinsey Insights Report, McKinsey & Company and McKinsey Global Institute, February 2017. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (lest 01.05.2018).
- Bygg21. (2016). *Veileder til Bygg21 evalueringsmodell. Versjon 1.0 beta*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/Bygg21-Eval-veileder-til-bygg21-evalueringsmodell-versjon-1beta.pdf> (lest 28.02.2018).
- Bygg21. (2017). *Evaluerer effekten av innovasjonskonkurranser*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg21.no/no/artikler/nyheter/evaluerer-effekten-av-innovasjonskonkurranser/> (lest 23.04.2018).
- Bygg21. (u.å.). *Hva er Bygg21?* Tilgjengelig fra: <http://www.bygg21.no/no/om-bygg21/> (lest 09.05.2018).
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/> (lest 22.01.2018).
- Dewulf, G. & Kadefors, A. (2012). Collaboration in public construction—contractual incentives, partnering schemes and trust. *Engineering Project Organization Journal*, 2 (4): 240-250.
- Difi. (u.å.-a). *Anbudskonkurranse - åpen og begrenset*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/anbudskonkurranse-åpen-og-begrenset> (lest 07.05.2018).
- Difi. (u.å.-b). *BVP og anskaffelsesregelverket*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp/bvp-og-anskaffelsesregelverket> (lest 30.01.2018).
- Difi. (u.å.-c). *Gjennomføringsmodeller - BAE*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller> (lest 06.05.2018).
- Difi. (u.å.-d). *Konkurransegrunnlag*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransegrunnlag> (lest 05.05.2018).
- Difi. (u.å.-e). *Kontrakt mellom byggherre og entreprenør*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter/kontrakt-mellom-byggherre-og-entreprenor> (lest 06.05.2018).
- Difi. (u.å.-f). *Livssyklus kostnader (LCC)*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/livssyklus-kostnader-lcc> (lest 09.05.2018).
- Difi. (u.å.-g). *Om Difi*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/om-difi> (lest 09.05.2018).


- Difi. (u.å.-h). *Prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP)*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp> (lest 30.01.2018).
- Difi. (u.å.-i). *Rammeavtaler*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/rammeavtaler> (lest 07.05.2018).
- Directive 2014/24/EU. (2014). *Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. Nr. (90)*. Tilgjengelig fra: <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj> (lest 07.03.2018).
- Direktoratet for byggkvalitet. (u.å.). *Byggteknisk forskrift (TEK17)*. Tilgjengelig fra: <https://dibk.no/byggereglene/byggteknisk-forskrift-tek17/> (lest 05.05.2018).
- Duren, J. V., Dorée, A. & Voordijk, H. (2015). Perceptions of success in performance-based procurement: Differences between clients and contractors. *Construction innovation*, 15 (1): 107-128.
- Eriksson, P. E. & Westerberg, M. (2011). Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29 (2): 197-208.
- Forsberg, C. & Wengström, Y. (2016). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Forskrift om offentlige anskaffelser. (2016). *Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften) 12. august 2016 nr. 18*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974> (lest 24.11.2017).
- Gad, G. M. & Shane, J. S. (2014). *Trust in the construction industry: A literature review*. Construction Research Congress 2014: Construction in a Global Network.
- Gajendran, T. & Brewer, G. (2012). Collaboration in public sector projects: unearthing the contextual challenges posed in project environments. *Engineering Project Organization Journal*, 2 (3): 112-126. doi: <https://doi.org/10.1080/21573727.2012.714776>
- Guo, S., Lu, P. & Song, Y. (2013). The Effects of Trust and Contractual Mechanism on Working Relationships - An Empirical Study in Engineering Construction Projects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3 (6): 539-548. doi: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.36062>
- Homleid, Å. (2017). *Konflikter i anleggsbransjen: – Menneskene viktigere enn nye kontraktsformer*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/article/1337220> (lest 15.01.2018).
- Homleid, Å. (2018). *Hæhre advarer Nye Veier mot å sette prisen for lavt*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1347318> (lest 19.03.2018).
- Horstman, A. & Witteveen, W. (2013). Performance indicators in the best value approach. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 5 (2).
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of project management*, 22 (3): 175-182. doi: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00031-0).
- Kashiwagi, D., Kashiwagi, J., Smithwick, J. & Kashiwagi, I. (2012). Changing the paradigm. I: *Proceedings of the 5th International Public Procurement Conference*, s. 1074-1095. Seattle.
- Kashiwagi, D. (2016). *2016 Best Value Approach*. Mesa: Kashiwagi Solution Model (KSM).
- Klagenemnda for offentlige anskaffelser. (2011). *Klagenemndas avgjørelse 4. april 2011 i sak 2011/55*. Tilgjengelig fra: <https://www.kofa.no/documents/2011-55.pdf> (lest 17.03.2018).

- KSM Inc. (u.å.). *The Best Value Approach (BVA)*. Tilgjengelig fra: <http://ksm-inc.com/the-best-value-approach/> (lest 21.02.2018).
- Lov om offentlige anskaffelser. (2017). *Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven) av 17.06.2017*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73> (lest 24.11.2017).
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraksstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. Doktoravhandling. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/231308/125989_FULLTEXT01.pdf?sequence=1 (lest 30.01.2018).
- Nye Veier. (2017). *E6 Kolomoen – Moelv åpner syv måneder tidligere enn planlagt*. Tilgjengelig fra: <https://www.nyeveier.no/nyheter-fra-prosjektomr%C3%A5dene/nyheter/e6-innlandet/e6-kolomoen-moelv-aapner-syv-maaneder-tidligere-enn-planlagt> (lest 10.05.2018).
- Offergaard, S. (2017). *Omsorgsbygg og Control bygger milepæl for Osломodellen*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/article/1338044> (lest 16.01.2018).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017a). *Konkurransgrunnlag - Åpen anbudskonkurranse for anskaffelse av totalentreprise etter BVP-metoden - Munkerud barnehage*. Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/app/docmgmt/downloadPublicDocument.asp?DVID=707002&MT=1&AT=15&ID=155035> (lest 15.03.2018).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017b). *Konkurransgrunnlag - Åpen anbudskonkurranse for anskaffelse av totalentreprise etter BVP-metoden - Vollebekk barnehage*. Omsorgsbygg Oslo KF. Tilgjengelig fra: https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/vollebekk_barnehage_konkurranse_grunnlag.pdf (lest 06.03.2018).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017c). *Munkerud barnehage blir en pioner*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/munkerud-barnehage-blir-en-pioner?publisherId=11322105&releaseId=16401532> (lest 16.01.2018).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (u.å.). *Omsorgsbygg Oslo KF*. Tilgjengelig fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/etater-og-foretak/omsorgsbygg-oslo-kf/#gref> (lest 20.04.2018).
- Oslo kommune. (u.å.). *Standard kravspesifikasjoner Oslo kommune*. Tilgjengelig fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/for-leverandorer-til-oslo-kommune/standard-kravspesifikasjoner/#gref> (lest 05.05.2018).
- Perrenoud, A., Lines, B. C., Savicky, J. & Sullivan, K. T. (2017). Using best-value procurement to measure the impact of initial risk-management capability on qualitative construction performance. *Journal of Management in Engineering*, 33 (5).
- Prosjekt Norge. (u.å.). *Resultater Bygg21, Evalueringsmodell*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektnorge.no/forskning/aktive-prosjekter/bygg21-evalueringsmodell/resultater-bygg21-evalueringsmodell/> (lest 20.04.2018).
- Rijt, J. v. d. & Santema, S. C. (2012). The Best Value Approach in the Netherlands: A Reflection on Past, Present and Future. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 4 (2): 147-160.
- Rijt, J. v. d., Santema, S. C. & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement - Prestasjonsinnkjøp*. Oslo: Rådgivende ingeniørers forening.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3): 393-404.
- Rådgivende Ingeniørers Forening. (u.å.). *Rådgivende Ingeniørers Forening*. Tilgjengelig fra: <http://www.rif.no/om-rif/> (lest 09.05.2018).
- Samset, K. (2014). *Evaluering av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

- 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.
- Storteboom, A., Wondimu, P., Lohne, J. & Lædre, O. (2017). Best Value Procurement-The Practical Approach In The Netherlands. *Procedia Computer Science*, 121: 398-406.
- Sullivan, K. T. (2011). Quality Management Programs in the Construction Industry: Best Value Compared with Other Methodologies. *Journal of Management in Engineering*, 27 (4): 210-219. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000054.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Veileder til reglene om offentlige anskaffelser. (2017). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften) november 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/df547bb0f73d43d9b90756002473f680/veileder-til-reglene-om-offentlige-anskaffelser002.pdf> (lest 13.03.2018).
- Witteveen, W. & Rijt, J. v. d. (2013). Possible Barriers to a Successful Further Diffusion of the Best Value Approach in the Netherlands: Observations of Major Misunderstandings on the Concept and Theory. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 5 (2).

8 Vedlegg

8.1 E-poster fra Ari Soilammi og Jeroen van de Rijt

Fra: **Jeroen Van de Rijt** rijt@bestvalue-group.nl 
Emne: Re: Prestasjonsinnkjøp
Dato: 6. mars 2018 kl. 17:46
Til: Ari Soilammi Ari.Soilammi@rif.no
Kopi: josephkashiwagi@bestvaluefoundation.com mkvaerner@icloud.com

JV

Ari, thanks for the email
Markus, you are right, there is not so much information on results as we would like. This is one of the concerns for the proliferation of Best Value in the Netherlands. We are working on it...

For now, your best bet is indeed the journal on <http://cibw117.org/category/journal>

regards
Jeroen



mobiel: +31650272855



2018-03-06 15:12 GMT+01:00 Ari Soilammi <Ari.Soilammi@rif.no>:

Hi Jeroen and Joseph !

A student here in Norway is writing his masters degree thesis on the pilot BV projects in Norway, and contacted me (see below, use Google translate) about his struggle to find sources/references documenting the measured performance of BV projects in the US and NL.

Could you help him along with links, literature or contacts? I would suppose <http://cibw117.org/category/journal/> is one of the better sources available online – in English?

Thanks

Ari Soilammi

Innovation manager

The Norwegian Association of Consulting Engineers



8.2 Resultater fra spørreundersøkelser

#	Spørsmål til prosjektgruppen til Omsorgsbygg (tre respondenter)	Score
1	I hvilken grad oppfattet du at entreprenøren fremstod som ekspert i konkretiseringsfasen?	4,00
2	I hvilken grad opplevde du at entreprenøren tok styringen i konkretiseringsfasen?	3,33
3	I hvilken grad opplevde du at entreprenøren tok til seg tilbakemeldingene i konkretiseringsfasen?	5,00
4	I hvilken grad opplevde du at entreprenøren forstod konkretiseringsfasen?	4,00
5	I hvilken grad opplever du at entreprenøren forstår prestasjonsinnkjøp?	4,00
6	Hvor stor tillit har du til at prosjektet kommer til å bli overlevert til avtalt tid?	5,00
7	Hvor stor tillit har du til at prosjektets kostnadsrammer overholdes?	4,67
8	Hvor stor tillit har du til at utformingen av bygget kommer til å tilfredsstillende prosjektmålene?	5,00
9	Hvor stor tillit har du til kontraktsdokumentene som leverandøren har utformet?	4,00
10	Hvor stor tillit har du til prestasjonsinnkjøp som metode for offentlige anskaffelser?	4,67

#	Spørsmål til prosjektgruppen til valgt leverandør (fire respondenter)	Score
1	I hvilken grad opplevde du at dere fremstod som ekspert i konkretiseringsfasen?	5,50
2	I hvilken grad opplevde du at dere tok styringen i konkretiseringsfasen?	5,50
3	I hvilken grad opplevde du at Omsorgsbygg kom med konstruktive tilbakemeldinger i konkretiseringsfasen?	4,75
4	I hvilken grad opplevde du at dere forstod konkretiseringsfasen?	4,75
5	I hvilken grad opplever du at dere forstår prestasjonsinnkjøp?	5,25
6	Hvor trygg er du på at prosjektet kommer til å bli overlevert til avtalt tid?	6,00
7	Hvor trygg er du på at prosjektets kostnadsrammer overholdes?	5,50
8	Hvor stor tillit har du til at utformingen av bygget kommer til å tilfredsstillende prosjektmålene?	5,75
9	Hvor stor tillit opplever du at oppdragsgiver har til dere?	5,75
10	Hvor stor tillit har du til prestasjonsinnkjøp som metode for offentlige anskaffelser?	5,25

#	Spørsmål til fagressurser hos Omsorgsbygg (syv respondenter)	Score
1	Hvor stor tillit har du til at prosjektet kommer til å bli overlevert til avtalt tid?	5,14
2	Hvor stor tillit har du til at prosjektets kostnadsrammer overholdes?	4,57
3	Hvor stor tillit har du til at interessene fra ditt fagområde blir ivaretatt?	4,71
4	Hvor stor tillit har du til at prestasjonsinnkjøp vil bidra til lavere konfliktpotensial i prosjektet?	4,57
5	Hvor stor tillit har du til kontraktsdokumentene som leverandøren skal utforme?	4,00
6	I hvilken grad ser du nytten av en omfangsliste?	5,57
7	Hvordan er din tidligere erfaring med entreprenøren?	4,33
8	Hvordan vil du vurdere din egen kjennskap til prestasjonsinnkjøp?	3,29
9	Hvor stor tillit har du til prestasjonsinnkjøp som metode for offentlige anskaffelser?	4,00
10	I hvilken grad tror du at Omsorgsbygg kommer til å gjennomføre flere prosjekter med prestasjonsinnkjøp?	3,43

8.3 Anbefalt regneark for Bygg21 Evalueringsmodell inkludert indikatorer

Standard indikatorer prosess	Kommentar til referansedata	stk
1 Antall foreslåede eierbeslutninger	Normalt er det lite foreslåelser i eierbeslutninger	stk
2 Antall tilbydere i konkurransen om hovedkontrakten	Gjennomsnitt for bedriftens prosjekter	stk
3 Grad av brukerinvolvering	Gjennomsnitt andel brukere involvert i tidligfase	Prosent
4 Grad av klarhet i behov og krav (spesifikasjon vs løsning)	Som normalt - en del uklarheter	Karakter
5 Faktisk kostnad/Forventet kostnad	Normalt ligger våre prosjekter 10% over budsjett	Stk
6 Faktisk fremdrift/Planlagt framdrift	Våre prosjekter kommer i snitt 10% etter plan	Stk
7 Antall kvalitetsavvik registrert	Moderat antall feil i gjennomsnitt	Stk
8 Antall uønskede hendelser registrert	Gjennomsnitt for bedriftens prosjekter	Stk
9 a) Faktisk timeforbruk/Planlagt timeforbruk	Gjennomsnitt 20% over på timeforbruk	Prosent
9 b) Prosent Planlagt Utført (PPU)	Oppnådd for våre 10 siste prosjekter	Prosent
10 Grad av digital samhandling (andel aktører integrert)	Antall aktører som er integrert delt på totalt antall aktører	Prosent
11 Konfliktpotensiale (sum omstridt i prosent av total kostnad)	Vanligvis lite konflikt i våre prosjekter	Prosent
12 Faktisk saksbehandlingstid	Normal behandlingstid i € kommune.	Uker
Standard indikatorer resultat	Kommentar til evalueringen	
13 Direkteavkastning (Vield)	Gjennomsnitt for denne typen prosjekter i vårt marked	Prosent
14 Faktisk eierkostnad	Gjennomsnitt for denne typen eiendom i € kommune	Kr/m2
15 Brukertilfredshet	Gjennomsnitt av målinger siste tre år	Karakter
16 Faktisk felleskostnad (drift)	Gjennomsnitt for denne typen eiendom i ø fylke.	Kr/m2
17 Økonomisk bidrag fra prosjektet	Gjennomsnitt for tilsvarende prosjekter siste tre år	Prosent
18 Ny kompetanse dokumentert	Ny kompetanse dokumentert for lærlinger	Karakter
19 Oppnådd miljøambisjon	BREEAM-NOR: Very good; Klimaklasse C	Karakter
20 Steds kvalitet (økning i frivillig bruk av nærområdet)	Byutviklingsprosjekter med 20% økning i besøkstall	Karakter
Valgte tilleggsindikatorer prosess	Kommentar til evalueringen	
21 Antall tilleggsverdier antatt i prosessen	Typisk antall forslag som blir godkjent	stk
22 Grad av funksjonsspesifikasjon	Konkurranseskrumlag typisk basert på 90% funksjonsspek	Prosent
23 Andel entydig dokumenterte prestasjonspåstander i tilbudet	Gjennomsnitt for konkurranser siste år	Prosent
24 Frelvens av oppdragsgivers kontrolltiltak (tiltak pr tidsenhet)	Registrert frelvens kontrolltiltak siste 10 prosjekt	Stk/Uke
25 a) Relativ standardavvik	Gjennomsnitt st.avvik for våre prosjekter > 50 millioner	Prosent
b) Relativ avvik fra kostnads mål	Gjennomsnitt ved overgang fra steg 4 til steg 3	Prosent
26 a) Tid brukt til kontrahering forberedelser	Gjennomsnitt for siste 20 kontrakter	Uker
b) Tid brukt til kontrahering gjennomføring	Gjennomsnitt for siste 20 kontrakter	Uker
27 Antall timer brukt til kontrahering	Typisk relativt detaljert beskrivelser og omstendelige rutiner	Timer
28 Antall endringsmeldinger	Vanligvis en del avvik i tolkningen av målene	Karakter
29 Antall innsynsbegjæringer fra kontraheringsprosessen	Normalt veldig få saker	Stk
Valgte tilleggsindikatorer resultat	Kommentar til evalueringen	
30 Kroneverdien av merverdibidrag fra leverandøren	Sum kroneverdi av godkjente forslag i gjennomsnitt	kr

8.4 Utrekningsmetode for tallfestede indikatorer

1. Tidsbruk i kontrahering

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om en ny metode krever lengre tid (Bygg21, 2016). Indikatoren tallfestes ved å summere antall uker fra en prosjektansvarlig hos Omsorgsbygg ble tildelt prosjektet, og frem til kontraktsignering. Prosentavviket beregnes etter formel 1 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Antall uker brukt (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall uker brukt (referanse)}}{\text{Antall uker brukt (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (1)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 38 uker.

Kontraheringen på Munkerudprosjektet tok 49 uker. Dette gir en karakter på -2.

Kontraheringen på Vollebekkprosjektet tok 43 uker. Dette gir en karakter på -2.

2. Ressursbruk til kontrahering (oppdragsgiver)

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om en ny metode krever mer personlige ressurser fra oppdragsgiveren (Bygg21, 2016). Indikatoren tallfestes ved å summere antall personalkostnader ført på prosjektet fra en prosjektansvarlig hos Omsorgsbygg ble tildelt prosjektet, og frem til kontraktsignering. Denne indikatoren er omdøpt fra Bygg21 Evalueringsmodell sin indikator «Antall timer brukt til kontrahering». Dette er begrunnet med at prosjektansvarlig hadde førte personalkostnader enklere tilgjengelig enn førte arbeidstimer. Prosentavviket beregnes etter formel 2 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Antall kroner ført (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall kroner ført (referanse)}}{\text{Antall kroner ført (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (2)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 260 000,-.

Kontraheringen på Munkerudprosjektet kostet 1 220 000,-. Dette gir en karakter på -2.

Kontraheringen på Vollebekkprosjektet kostet 1 270 700,-. Dette gir en karakter på -2.

3. Ressursbruk til kontrahering (leverandør)*

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om en ny metode krever mer personlige ressurser fra den valgte leverandøren. Denne indikatoren baserer seg på indikatoren om ressursbruk til kontrahering for oppdragsgiver. Forskjellen er at ressursbruk for oppdragsgiveren blir tallfestet i kroner, mens ressursbruk for leverandøren blir tallfestet i timer. Dette var fordi leverandørene ikke ville oppgi personalkostnader i antall kroner, men de oppga et anslag på antall timer. Prosentavviket beregnes etter formel 3 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Antall timer oppgitt (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall timer oppgitt (referanse)}}{\text{Antall timer oppgitt (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (3)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 100 timer.

Leverandøren på Munkerudprosjektet oppga 1000 timer. Dette gir en karakter på -2.

Leverandøren på Vollebekkprosjektet oppga 300 timer. Dette gir en karakter på -2.

4. Enhetspris per barnehageavdeling*

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om en ny metode fører til høyere totale projektkostnader. Indikatoren tallfestes ved å sjekke styringsrammen til prosjektet ved kontraktsignering, og dele den på antall avdelinger i barnehagen. For å ikke offentliggjøre styringsrammen, vil referansescoren bli satt til 1 og projektscorene vektet deretter.

Prosentavviket beregnes etter formel 4 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Enhetspris (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Enhetspris (referanse)}}{\text{Enhetspris (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (4)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 1.

Enhetsprisen på Munkerudprosjektet var 0,90. Dette gir en karakter på 2.

Enhetsprisen på Vollebekkprosjektet var 0,90. Dette gir en karakter på 2.

5. Antall tilbydere til hovedkontrakten

Antall tilbydere til hovedkontrakten kan ses på som et uttrykk for attraktiviteten til prosjektet (Bygg21, 2016). Indikatoren tallfestes ved å summere antall innkomne tilbud. Alle tilbud, inkludert avviste tilbud, er relevante for å gi en indikasjon på attraktiviteten. Prosentavviket

beregnes etter formel 5 og karakteren settes ut fra Tabell 2. Prosentavviket beregnes etter formel 6 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Antall tilbydere (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall tilbydere (referanse)}}{\text{Antall tilbydere (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (5)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på tre tilbydere.

På anskaffelsen av Munkerud barnehage var det to tilbydere. Dette gir en karakter på -2.

På anskaffelsen av Vollebekk barnehage var det fem tilbydere. Dette gir en karakter på 2.

6. Antall innsynsbegjæringer fra kontraheringsprosessen

Antall innsynsbegjæringer kan være resultat av skepsis eller nysgjerrighet til prosessen (Bygg21, 2016). Det blir likevel sett på som noe tidkrevende og negativt i denne sammenhengen. Indikatoren tallfestes ved å summere antall innsynsbegjæringer.

Prosentavviket beregnes etter formel 6 og karakteren settes ut fra Tabell 2. Siden det for utregning av karakter på Munkerudprosjektet blir 0 i nevneren, brukes formel 7 i stedet.

$$\frac{\text{Antall innsynsbegjæringer (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall innsynsbegjæringer (referanse)}}{\text{Antall innsynsbegjæringer (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (6)$$

$$\frac{\text{Antall innsynsbegjæringer (referanse)} - \text{Antall innsynsbegjæringer (prestasjonsinnkjøp)}}{\text{Antall innsynsbegjæringer (referanse)}} * 100\% \quad (7)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 1,5.

På Munkerudprosjektet var det ingen innsynsbegjæringer. Dette gir en karakter på 2.

På Vollebekkprosjektet var det én innsynsbegjæring. Dette gir en karakter på 2.

7. Antall risikoer avdekket ved kontraktsignering*

Denne indikatoren kan muligens gi en indikasjon på hvor omfattende fokuset på risikostyring har vært. Det er likevel kvaliteten på risikoene og tiltakene som er avgjørende for god risikostyring, men det har ikke blitt tatt hensyn til. Indikatoren tallfestes ved å summere antall risikoer i risikostyringsdokumentet fra konkretiseringsfasen på prestasjonsinnkjøpsprosjektene. På referanseprosjektene er antallet tatt fra oppdragsgiver sine

egne planer risikostyring, og de er ikke identifisert av leverandøren. Prosentavviket beregnes etter formel 8 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Antall risikoer (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Antall risikoer (referanse)}}{\text{Antall risikoer (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (8)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 16,5.

På Munkerudprosjektet var det avdekket fem risikoer. Dette gir en karakter på -2.

På Vollebekkprosjektet var det avdekket 31 risikoer. Dette gir en karakter på 2.

8. Miljøambisjon

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på hvor bærekraftig et prosjekt sikter på å være (Bygg21, 2016). Indikatoren ble tallfestet ved å gi prosjektet en score fra 1-5 ut fra hvilken BREEAM-sertifisering prosjektet forventer å oppnå. Pass gir en score på 1, Good gir en score på 2, Very Good gir en score på 3, Excellent gir en score på 4 og Outstanding gir en score på 5. Denne scoresettingen er ikke relevant for alle prosjekter, men alle de fire prosjektene i denne evalueringen satser på å bli BREEAM-sertifisert. Prosentavviket beregnes etter formel 9 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{BREEAM-score (prestasjonsinnkjøp)} - \text{BREEAM-score (referanse)}}{\text{BREEAM-score (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (9)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 3,5.

Miljøambisjonene på Munkerudprosjektet ga en score på 4. Dette gir en karakter på 2.

Miljøambisjonene på Vollebekkprosjektet ga en score på 3. Dette gir en karakter på -2.

9. Klarhet i behov og krav

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på potensial for misforståelser og behov for avklaringer på et senere tidspunkt (Bygg21, 2016). Det er vanskelig å måle klarheten, men det blir forsøkt gjort gjennom en subjektiv vurdering fra leverandøren. Indikatoren tallfestes ved å be prosjektleder gi en score på en skala fra 1-5 på klarheten i konkurransegrunnlaget. 1 betyr her meget uklart, 5 betyr meget klart. Prosentavviket beregnes etter formel 10 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Klarhet (prestasjonsinnkj\o)p) - Klarhet (referanse)}}{\text{Klarhet (prestasjonsinnkj\o)p}} * 100\% \quad (10)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore p\aa 3.

Prosjektleder fra leverand\o)ren p\aa Munkerudprosjektet ga en score p\aa 3. Dette gir en karakter p\aa 0.

Prosjektleder fra leverand\o)ren p\aa Vollebekkprosjektet ga en score p\aa 4. Dette gir en karakter p\aa 2.

10. Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (oppdragsgiver)*

Denne indikatoren kan gi en indikasjon p\aa \aa)penheten eller konfliktpotensialet i prosjektet.

Indikatoren tallfestes ved \aa be prosjektansvarlig gi en score p\aa en skala fra 1-5 p\aa opplevd tillit mellom Omsorgsbygg og leverand\o)ren. 1 betyr her liten tillit, 5 betyr meget stor tillit.

Prosentavviket beregnes etter formel 11 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Opplevd tillit (prestasjonsinnkj\o)p) - Opplevd tillit (referanse)}}{\text{Opplevd tillit (prestasjonsinnkj\o)p}} * 100\% \quad (11)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore p\aa 2,5.

Prosjektansvarlig fra Omsorgsbygg p\aa Munkerudprosjektet ga en score p\aa 4. Dette gir en karakter p\aa 2.

Prosjektansvarlig fra Omsorgsbygg p\aa Vollebekkprosjektet ga en score p\aa 4. Dette gir en karakter p\aa 2.

11. Opplevd tillit mellom partene ved kontraktsignering (leverand\o)r)*

Denne indikatoren kan gi en indikasjon p\aa \aa)penheten eller konfliktpotensialet i prosjektet.

Indikatoren tallfestes ved \aa be prosjektleder gi en score p\aa en skala fra 1-5 p\aa opplevd tillit mellom leverand\o)ren og Omsorgsbygg. 1 betyr her liten tillit, 5 betyr stor tillit.

Prosentavviket beregnes etter formel 12 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Opplevd tillit (prestasjonsinnkj\o)p) - Opplevd tillit (referanse)}}{\text{Opplevd tillit (prestasjonsinnkj\o)p}} * 100\% \quad (12)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 5.

Prosjektleder fra leverandøren på Munkerudprosjektet ga en score på 5. Dette gir en karakter på 0.

Prosjektleder fra leverandøren på Vollebekkprosjektet ga en score på 5. Dette gir en karakter på 0.

12. Egnethet i vinnertilbud*

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om vinnertilbudet svarer til forventningene. Det er vanskelig å måle egnetheten i et vinnertilbud, men det blir forsøkt gjort gjennom en subjektiv vurdering fra Omsorgsbygg. Indikatoren tallfestes ved å be prosjektansvarlig gi en score på en skala fra 1-5 på egnetheten i vinnertilbudet. 1 betyr her lav egnethet, 5 betyr høy egnethet.

Prosentavviket beregnes etter formel 13 og karakteren settes ut fra Tabell 2.

$$\frac{\text{Egnethet i vinnertilbud (prestasjonsinnkjøp)} - \text{Egnethet i vinnertilbud (referanse)}}{\text{Egnethet i vinnertilbud (prestasjonsinnkjøp)}} * 100\% \quad (13)$$

Referanseprosjektene ga til sammen en referansescore på 4.

Prosjektansvarlig fra Omsorgsbygg på Munkerudprosjektet ga en score på 5. Dette gir en karakter på 2.

Prosjektansvarlig fra Omsorgsbygg på Vollebekkprosjektet ga en score på 4. Dette gir en karakter på 0.

13. Andel entydig dokumenterte prestasjonspåstander

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på om en tilbyder kan dokumentere at de er en ekspert (Bygg21, 2016). Det er et viktig prinsipp innenfor prestasjonsinnkjøp at tilbydere skal underbygge prestasjonen sin med entydig informasjon. Indikatoren tallfestes ved å summere antall entydig dokumenterte prestasjonspåstander i tilbudsdocumentene og totalt antall prestasjoner påstått. Prosentandelen beregnes etter formel 14 og karakteren settes etter prosentandelen. 0-20% tilsvarer -2. 20-40 % tilsvarer -1. 40-60% tilsvarer 0. 60-80% tilsvarer 1. 80-100% tilsvarer 2.

$$\frac{\text{Antall entydig dokumenterte prestasjonspåstander}}{\text{Antall prestasjoner påstått}} * 100\% \quad (14)$$

Andel entydige dokumenterte prestasjonspåstander fra tilbudsdocumentene til valgt leverandør på Munkerudprosjektet var 30%. Dette gir en karakter på -1.

Andel entydige dokumenterte prestasjonspåstander fra tilbudsdocumentene til valgt leverandør på Vollebekkprosjektet var 45%. Dette gir en karakter på 0.

14. Andel tilleggsverdier antatt i prosessen

Denne indikatoren kan gi en indikasjon på hvor godt prestasjonsinnkjøp får frem reelle verdibidrag fra leverandører i kontraheringen (Bygg21, 2016). Indikatoren tallfestes ved å summere antall tilleggsverdier lagt inn i kontrakten og antall tilbudte tilleggsverdier.

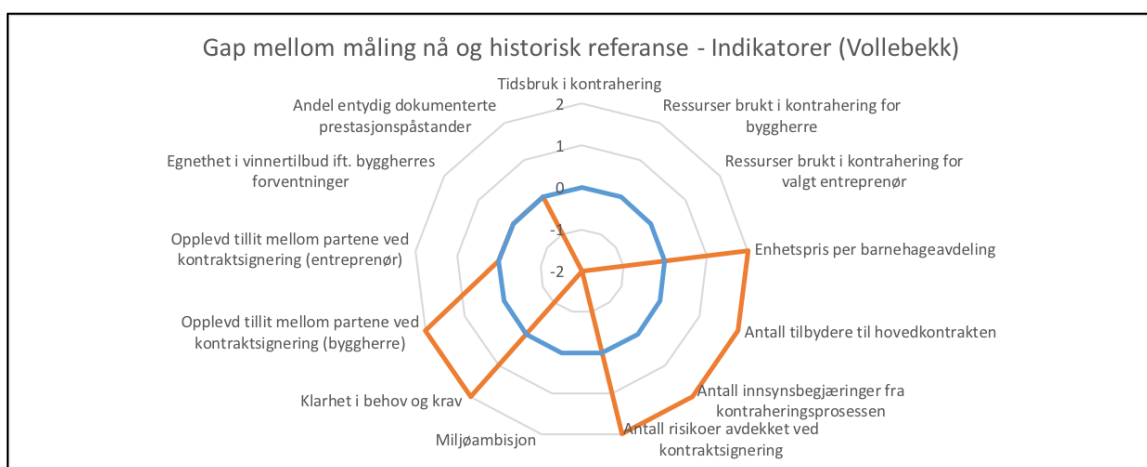
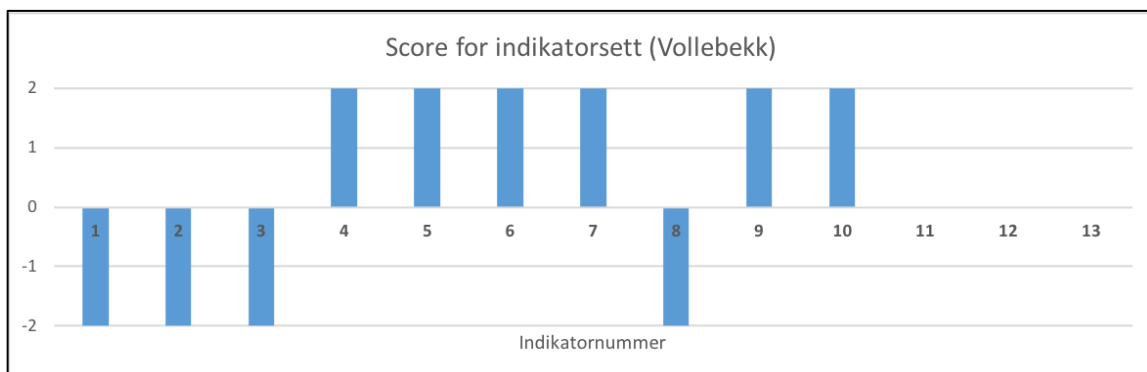
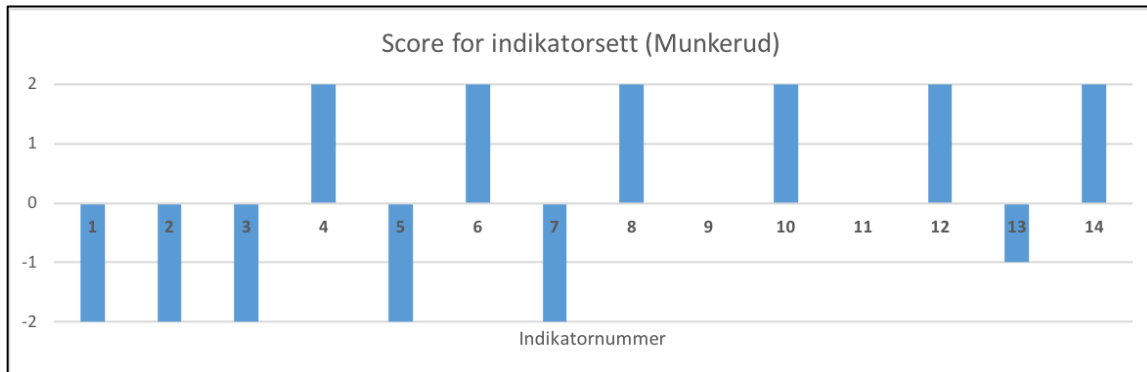
Prosentandelen beregnes etter formel 15 og karakteren settes etter prosentandelen. 0-20% tilsvarer -2. 20-40 % tilsvarer -1. 40-60% tilsvarer 0. 60-80% tilsvarer 1. 80-100% tilsvarer 2.

$$\frac{\text{Antall tilleggsverdier antatt}}{\text{Antall tilleggsverdier tilbudt}} * 100\% \quad (15)$$

Andel tilleggsverdier antatt i prosessen på Munkerudprosjektet var 100%. Dette gir en karakter på 2.

På Vollebekkprosjekt var ikke tilleggsverdier en del av evalueringskriteriene, og det ble derfor hverken tilbudt eller antatt. Dette gir derfor ingen karakter.

8.5 Anbefalte grafiske fremstillinger av indikatorer fra Bygg21 Evalueringsmodell





Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway