



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020 30 stp**

Fakultet for realfag og teknologi

Veileder: Leif Daniel Houck

# **Best Value Procurement – Erfaringer fra offentlige byggeprosjekter i Oslo, Trondheim og Stavanger**

Best Value Procurement – Experiences from public  
construction projects in Oslo, Trondheim and  
Stavanger

Vignaakumaran Selvakumaran

Byggeteknikk og arkitektur



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Fakultet for realfag og teknologi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven er et symbol på et avsluttende kapittel som femårig masterstudent innen byggeteknikk og arkitektur. Oppgaven er skrevet i 2020 og har et omfang på 30 studiepoeng.

Temaet for oppgaven er Best Value Procurement og erfaringer med bruk av metoden på norske byggeprosjekter. Målet med oppgaven er å berike forskningen og kunnskapen om metoden i den norske bygge- og anleggsbransjen. Jeg vil derfor takke informantene for deres bidrag til oppgaven.


Jeg retter takk til min veileder Leif Daniel Houck for initiering av oppgaven, råd og gode reflekterende samtaler. Jeg vil også takke mine kontaktpersoner i Digitaliseringsdirektoratet som har vært svært hjelpsomme med gode samtaler, nyttig informasjon og korrekturlesing.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til alle menneskene som har holdt hjulene i gang i samfunnet under koronaviruspandemien. Store deler av oppgaven ble skrevet hjemmeværende og denne perioden har uten tvil vært en stor påkjenning. Thach til mine venner i Drivhus1 for å ha holdt motet mitt oppe og for å ha bidratt med alle nødvendige digresjoner fra oppgaven gjennom våren.

Studietiden har vært en begivenhet uten like. Takk til alle studievenner som har løftet studenttilværelsen på Ås til nye høyder. Takk til Rema 1000 Nedre Rommen som også har spilt en viktig rolle gjennom årene. Jeg vil spesielt rette en stor thach til Slangehulen for å ha vært mine reisefølger gjennom mange uforglemmelige eventyr de siste fem årene.

Til slutt vil undertegnede rette en spesielt stor takk til min mor, far, lillebror og lillesøster. Dere har vært mine støttespillere gjennom alle år.

Oslo, 30.11.2020



Vignaakumaran Selvakumaran



## Sammendrag

Forskning viser at prosjekter i bygge- og anleggsbransjen er preget av kostnads- og tidsoverskridelser, konflikter og lite transparens. I tillegg faller produktiviteten i bransjen. Best Value Procurement (BVP) er en metode som har til hensikt å løse de nevnte problemene. De siste årene har flere norske offentlige oppdragsgivere begynt å teste ut metoden. Målet med oppgaven er å sammenligne og dokumentere erfaringene med metoden fra fire ferdigstilte barnehageprosjekter i tre norske kommuner.

En kvalitativ forskningsmetode er benyttet for det utførte studiet. Det ble gjennomført et litteraturstudie og et casestudie for å besvare problemstillingene. Informasjonskildene i casestudiet var dokumentstudier med tilgjengelige dokumenter fra prosjektene, og åtte semistrukturerte dybdeintervjuer med elleve individer fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden på prosjektene. Casestudiet besto av prosjektene Munkerud og Vollebakk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger. Alle prosjektene er ferdigstilte pilotprosjekter utført med BVP i de respektive kommunene.

Resultatene viser at de studerte prosjektene praktiserte BVP med enkelte tilpasninger til den beskrevne teorien. Noen av de viktigste forskjellene mellom prosjektenes tilpasninger var: å ikke bruke tilleggsverdi og intervju som tildelingskriterier, en veiledende kravspesifikasjon, valg av rammebetingelse for pris, bruk av prekvalifisering, at oppdragsgiver hadde utarbeidet et skisseprosjekt av barnehagen og bruk av en arkitekturvisjon. Videre viser resultatene at det er flere positive erfaringer og utfordringer med elementene i BVP. Blant de positive erfaringene var: at en kjernegruppe med ulik erfaring hjalp for å forstå metoden og avdekke mulige fallgruver, at intervjuene var viktige for å vite om nøkkelpersonene til leverandørene hadde satt seg inn i prosjektet og metoden, og at omfangsdokumentet bidro til å unngå mulige konflikttemaer og krav. Blant utfordringene var: at verken oppdragsgivere og leverandører brukte en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert fullt ut gjennom alle fasene, at kravspesifikasjonen begrenset leverandørens tiltenkte ekspertise og at det er usikkerheter knyttet til utarbeidelsen av prestasjonsindikatorne.

Konklusjonen er at praktiseringen av metoden med tilpasninger kan ha fordeler, selv om prestasjonsinnkjøpsteorien kan gi implikasjoner på at metoden kun kan gjøres på en måte. Det er videre observert at enkelte av elementene i metoden faller delvis gjennom, og blir ikke fulgt i tråd med teorien i konkretiserings- og utførelsesfasen. Det ene prosjektet i Oslo prøvde å være mer tro mot metoden ved å ha en veiledende kravspesifikasjon, men leverandøren valgte fortsatt i stor grad å forholde seg til den. Prosjektet i Trondheim hadde spesielt gode erfaringer med metoden og brukte samtlige elementer gjennom alle fasene, men oppdragsgiver hadde dog utarbeidet et skisseprosjekt av barnehagen. I Stavanger skulle leverandøren tilfredsstille en arkitekturvisjon. Det kan derfor virke som oppdragsgiverne har vanskeligheter med å ta risikoen ved å gi leverandørene den friheten som beskrives i teorien. Informantene er uansett samstemte om at alle prosjektene overordnet sett har gått bra, og uten større utfordringer eller konflikter.



## **Abstract**

Research show that projects in the construction industry are characterized by cost and time overruns, conflicts and lack of transparency. In addition, productivity in the industry is falling. Best Value Procurement (BVP) is a method intended to solve the mentioned problems. In recent years, several Norwegian public clients have begun to test the method. The goal of the thesis is to compare and document the experiences with the method from four completed kindergarten projects in three Norwegian municipalities.

A qualitative research method has been used for the conducted study. A literature review and a case study were carried out to answer the research questions. The sources of evidence in the case study were document analysis with available documents from the projects, and eight semi-structured in-depth interviews with eleven individuals from both the client and vendor side of the projects. The case study consisted of the projects Munkerud and Vollebekk kindergarten in Oslo, Ranheimsfjæra kindergarten in Trondheim and Kindergarten Tasta in Stavanger. All projects were pilot projects executed with BVP in the respective municipalities.

The results show that the studied projects practiced BVP with some adaptations to the described theory. Some of the key differences between the projects' adaptations were: not using added value and interview as criteria, an indicative requirements specification, choice of framework conditions for price, use of pre-qualification, that the client had prepared a sketch project of the kindergarten and use of an architectural vision. Furthermore, the results show that there are several positive experiences and challenges with the elements in BVP. Among the positive experiences were: that a core group with different experiences helped to understand the method and detect potential pitfalls, that the interviews were important to know if the vendors' key personnel had familiarized themselves with the project and method, and that the scope document helped avoiding possible conflict themes and requirements. Among the challenges were: that neither clients nor vendors used a BV expert fully throughout all phases, that the requirements specifications limited the vendors' indented expertise and that there are uncertainties related to develop the performance indicators.

The conclusion is that the practice of the method with adaptations can have advantages, although the BVP theory may have implications that the method can only be done in one way. It is further observed that some of the elements in the method partially fall through, and are not followed in line with the theory in the clarification and execution phase. One of the projects in Oslo tried to be more faithful to the method by having a guiding requirements specification, but the vendor still largely chose to relate to it. The project in Trondheim had particularly good experiences with the method and used all the elements through all the phases, but the client had prepared a sketch project of the kindergarten. In Stavanger, the vendor was to satisfy an architectural vision. It may therefore seem that clients have difficulty taking the risk by giving vendors the freedom described in the theory. In any case, the informants agree that all the projects have generally gone well, and without major challenges or conflicts.





# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>IX</b>
<b>FORKORTELSER BRUKT I OPPGAVEN</b> .....	<b>X</b>
<b>1 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 TIDLIGERE MASTEROPPGAVER.....	2
1.4 AVGRENSNINGER.....	3
1.5 FORUTSETNINGER.....	4
1.6 STRUKTUR OG OPPBYGGING .....	5
<b>2 TEORI</b> .....	<b>6</b>
2.1 KONTRAKTSTRATEGI OG GJENNOMFØRINGSMODELLER I BYGGE- OG ANLEGGSPROSJEKTER.....	6
2.1.1 <i>Kontraktstrategi</i> .....	6
2.1.2 <i>Gjennomføringsmodeller</i> .....	7
2.2 BEST VALUE PROCUREMENT – BVP.....	9
2.2.1 <i>Forberedelsesfasen</i> .....	10
2.2.2 <i>Vurderingsfasen</i> .....	13
2.2.3 <i>Konkretiseringsfasen</i> .....	17
2.2.4 <i>Utførelsesfasen</i> .....	19
2.2.5 <i>Identifiserte elementer i prestasjonsinnkjøp</i> .....	20
2.3 ERFARINGER .....	22
2.3.1 <i>Generelle erfaringer fra Nederland</i> .....	22
2.3.2 <i>Generelle erfaringer fra Norge</i> .....	24
2.3.3 <i>Vanlige misoppfatninger om prestasjonsinnkjøp</i> .....	28
<b>3 METODE</b> .....	<b>30</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	30
3.1.1 <i>Forskningstilnærming</i> .....	30
3.1.2 <i>Fremgangsmåte</i> .....	31
3.1.3 <i>Etiske refleksjoner</i> .....	32
3.2 LITTERATURSTUDIE .....	33
3.2.1 <i>Nettbaserte søkemotorer og databaser</i> .....	33
3.2.2 <i>Bøker</i> .....	34
3.2.3 <i>Styrker og svakheter ved litteraturstudiet</i> .....	34
3.3 CASESTUDIE .....	35
3.4 INTERVJU .....	36
3.4.1 <i>Intervjuprosessen</i> .....	36
3.4.2 <i>Informanter</i> .....	38
3.4.3 <i>Styrker og svakheter ved intervjuene</i> .....	39
3.5 DOKUMENTSTUDIER .....	40
3.5.1 <i>Dokumenter</i> .....	41
3.5.2 <i>Styrker og svakheter ved dokumentstudiet</i> .....	41
<b>4 CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>43</b>
4.1 OSLO KOMMUNE V/ OMSORGSBYGG OSLO KF .....	43
4.1.1 <i>Munkerud barnehage</i> .....	43
4.1.2 <i>Vollebekk barnehage</i> .....	44
4.2 TRONDHEIM KOMMUNE V/ TRONDHEIM EIENDOM .....	44
4.2.1 <i>Ranheimsfjæra barnehage</i> .....	44

4.3	STAVANGER KOMMUNE V/ STAVANGER EIENDOM.....	45
4.3.1	<i>Barnehagen Tasta</i> .....	45
4.4	OPPSUMMERING AV BARNEHAGENE .....	46
<b>5</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>47</b>
5.1	PRAKTISERING AV PRESTASJONSINNKJØP PÅ PROSJEKTENE.....	47
5.1.1	<i>Forberedelsesfasen</i> .....	47
5.1.2	<i>Vurderingsfasen</i> .....	52
5.1.3	<i>Konkretiseringsfasen</i> .....	53
5.1.4	<i>Utførelsesfasen</i> .....	54
5.1.5	<i>Identifiserte elementer på prosjektene</i> .....	55
5.2	ERFARINGER MED ELEMENTENE I PRESTASJONSINNKJØP.....	58
5.2.1	<i>Forberedelsesfasen</i> .....	58
5.2.2	<i>Vurderingsfasen</i> .....	61
5.2.3	<i>Konkretiseringsfasen</i> .....	63
5.2.4	<i>Utførelsesfasen</i> .....	65
5.2.5	<i>Erfaringer med elementene på prosjektene</i> .....	66
<b>6</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>69</b>
6.1	PRAKTISERING AV PRESTASJONSINNKJØP PÅ PROSJEKTENE.....	69
6.1.1	<i>Forberedelsesfasen</i> .....	69
6.1.2	<i>Vurderingsfasen</i> .....	73
6.1.3	<i>Konkretiseringsfasen</i> .....	74
6.1.4	<i>Utførelsesfasen</i> .....	76
6.1.5	<i>Generelt om praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene</i> .....	76
6.2	ERFARINGER MED ELEMENTENE I PRESTASJONSINNKJØP.....	78
6.2.1	<i>Forberedelsesfasen</i> .....	78
6.2.2	<i>Vurderingsfasen</i> .....	82
6.2.3	<i>Konkretiseringsfasen</i> .....	83
6.2.4	<i>Utførelsesfasen</i> .....	85
6.2.5	<i>Sammenligning av erfaringer med tidligere masteroppgaver på prosjektene</i> .....	86
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>88</b>
7.1	PRAKTISERING AV PRESTASJONSINNKJØP PÅ PROSJEKTENE.....	88
7.2	ERFARINGER MED ELEMENTENE I PRESTASJONSINNKJØP.....	89
7.3	VIDERE ARBEID.....	90
	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>91</b>
	<b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>95</b>

## Figurliste

Figur 2-1: De fire fasene i prestasjonsinnkjøp. Figur etter van de Rijt et al. (2016). .....9

## Tabelliste

Tabell 1-1: Noen tidligere studier på prosjektene. Egen tilvirkning. ....	3
Tabell 2-1: Varianter for organisering av samspillsprosjekter. Fritt etter Digitaliseringsdirektoratet (2013). ....	8
Tabell 2-2: Identifiserte elementer i prestasjonsinnkjøp. Modifisert fra Aarseth (2017). ....	21
Tabell 2-3: Positive erfaringer og utfordringer med prestasjonsinnkjøp. Oversatt fra Högnason et al. (2019). ....	25
Tabell 2-4: Suksessfaktorer og fallgruver med prestasjonsinnkjøp. Oversatt fra Högnason et al. (2019). ....	26
Tabell 2-5: Sentrale erfaringer fra noen tidligere masteroppgaver. Egen tilvirkning. ....	26
Tabell 3-1: Databaser benyttet i litteratursøket. ....	33
Tabell 3-2: Søkeord, søkemotor og antall treff. ....	34
Tabell 3-3: Informanter og dato for dybdeintervju. Egen tilvirkning. ....	39
Tabell 3-4: Dokumenter brukt i oppgaven. Egen tilvirkning. ....	41
Tabell 4-1: Nøkkelinformasjon til barnehagene. Modifisert fra Nygård (2019). ....	46
Tabell 5-1: Tildelingskriteriene på hvert prosjekt. ....	50
Tabell 5-2: Praktisering av prestasjonsinnkjøp på prosjektene. Modifisert fra Aarseth (2017). ....	56
Tabell 5-3: Positive erfaringer (+) og utfordringer (-) med elementene i prestasjonsinnkjøp. Modifisert fra Nygård (2019). ....	66
Tabell 6-1: Viktige erfaringer som sammenfaller med tidligere studier. Egen tilvirkning. ....	87

## **Forkortelser brukt i oppgaven**

### **BVP**

Best Value Procurement

### **BVA**

Best Value Approach

### **ØMFT**

Økonomisk mest fordelaktige tilbud

### **IMT**

Information Measurement Theory

### **KPI**

Key performance indicator

### **SKOK**

Standard kravspesifikasjon for Oslo kommune

### **B1**

Munkerud barnehage

### **B2**

Vollebekk barnehage

### **B3**

Ranheimsfjæra barnehage

### **B4**

Barnehagen Tasta

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Bygge- og anleggsbransjen er en betydningsfull næring som bidrar betraktelig til et land sitt bruttonasjonalprodukt verden over. Det gjør bransjen til en av de største sektorene i verdensøkonomien. Den har dog hatt vanskeligheter med å utvikle og ta i bruk ny teknologi og metoder, og som et resultat har det vært stagnerende eller fall i produktiviteten (Barbosa et al., 2017). I 2016 hadde produktiviteten i den norske bygge- og anleggsbransjen falt med 10% siden år 2000 (Statistisk sentralbyrå, 2018). Prosjektene i bransjen er preget av kostnads- og tidsoverskridelser, konflikter og lite transparens (Barbosa et al., 2017; Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg, 2019). Det er identifisert flere tiltaksområder for å forbedre denne trenden i rapporten til McKinsey & Company. Noen av tiltakene inkluderer et transparent og tillitsbasert arbeidsmiljø, valg av leverandør basert hovedsakelig på kvalitet og tidligere prestasjoner fremfor pris, og tidliginvolvering av partene (Barbosa et al., 2017). En av metodene som inkluderer de nevnte tiltakene er Best Value Procurement (BVP).

BVP er en metode som tilrettelegger en effektiv anskaffelsesprosess der leverandøren blir valgt basert hovedsakelig på kvalitet og tidligere prestasjoner fremfor pris. Målet er å bruke ekspertisen til leverandøren i stedet for at oppdragsgiver skal styre, diktere og kontrollere prosjektet. Det skal minimere beslutningstakingen og ressursbruken til alle involverte parter gjennom hele prosjektforløpet. Ytterligere skal metoden skape et effektivt og transparent prosjektmiljø der fortjenesten økes og kostnadene minimeres (Kashiwagi, 2016). At leverandøren skal underbygge prestasjonene med kontrollerbar dokumentasjon er derfor et viktig prinsipp med metoden (van de Rijt et al., 2016). BVP inngår som en del av Best Value Approach (BVA). I 1991 grunnla Dean Kashiwagi metoden BVA som inkluderer en anskaffelses-, risikostyrings- og prosjektstyringsmetode (Kashiwagi, 2016). BVP er anskaffelsesmetoden, men i Norge brukes betegnelsen BVP om hele BVA. Den norske oversettelsen for Best Value Procurement er prestasjonsinnkjøp. Heretter vil den norske termen brukes i oppgaven.

Prestasjonsinnkjøp har siden introduseringen i 1991 blitt benyttet i over 1800 prosjekter fordelt på 12 land. Majoriteten av erfaringene med metoden er fra USA og Nederland (Performance Based Studies Research Group, u.å.). Digitaliseringsdirektoratet<sup>1</sup> (Digdir) har sett potensiale i metoden og har de siste årene invitert flere offentlige oppdragsgivere til å teste den ut. Dermed har metoden blitt brukt i flere byggeprosjekter og har spesielt gjennom Nye Veier blitt brukt i en betydelig del av anleggsbransjen. Målet med oppgaven er å sammenligne tre norske kommuner sin praktisering av prestasjonsinnkjøp og dokumentere erfaringene med bruk av metoden på deres ferdigstilte byggeprosjekter.

---

<sup>1</sup> Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) ble i 2019 omorganisert til Digitaliseringsdirektoratet. Avdelingen for offentlige anskaffelser ble i 2020 flyttet til Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) (Digitaliseringsdirektoratet, 2019).

## **1.2 Problemstilling**

I oppgaven studeres fire barnehageprosjekter fordelt på tre norske kommuner. Ved å sammenligne prosjektene skal oppgaven søke å svare på hvordan prestasjonsinnkjøp har blitt praktisert på de respektive prosjektene, og dertil hvordan erfaringene med elementene i metoden er på prosjektene. For å svare på spørsmålene er det benyttet et litteraturstudie, og et casestudie som består av dokumentstudier og intervjuer. Oppgaven studerer følgende problemstilling:

1. Hvordan har prestasjonsinnkjøp blitt praktisert på prosjektene?
2. Hvordan er erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene?

Veileder initierte prestasjonsinnkjøp som tema for oppgaven etter ønske om å utvide dokumenterte erfaringer og forskning med bruk av metoden i Norge. I tillegg hjalp veileder til med utformingen av problemstillingene.

## **1.3 Tidligere masteroppgaver**

Det har de siste årene blitt skrevet flere norske masteroppgaver med prestasjonsinnkjøp som tema. Ved NMBU har blant annet Atosa Joudi og Ingrid Børset Breivik (Joudi & Breivik, 2018), og Markus Christensen Kværner (Kværner, 2018) skrevet om metoden. Ved NTNU har blant annet Morten Aarseth (Aarseth, 2017), Mikkel Narmo (Narmo, 2018), Glumur Orri Högnason (Högnason, 2018), Solveig Kolstad og Simen Sandbu (Kolstad & Sandbu, 2018), Jeanette Nyseter og Anders Johnsrud (Nyseter & Johnsrud, 2019), og Emil Fløvik Nygård (Nygård, 2019) skrevet om metoden. Det har dog ikke vært mulig å innhente Kolstad og Sandbu (2018) sin oppgave ettersom den ikke var tilgjengelig.

Flere av de gjennomførte studiene om prestasjonsinnkjøp på byggeprosjekter i Norge er gjort før ferdigstillelse av prosjektene. Det er i Tabell 1-1 gitt en oppsummering av noen tidligere masteroppgaver utført på prosjektene som er studert i denne oppgaven, samt fasene prosjektene var på daværende tidspunkt.

Tabell 1-1: Noen tidligere studier på prosjektene. Egen tilvirkning.

Tidligere studie	Prosjekt	Utførte faser i prestasjonsinnkjøp ved gjennomføring av studiet
Aarseth (2017)	B1 og B2	Prosjektene var ikke påbegynt
Kværner (2018)	B1 og B2	Forberedelsesfasen, vurderingsfasen og konkretiseringsfasen
Kolstad og Sandbu (2018)	B3	Oppgave ikke tilgjengelig pga. konfidensialitet
Nyseter og Johnsrud (2019)	B1, B2 og B4	Forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og store deler av utførelsesfasen
Nygård (2019)	B1 og B2	Forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og store deler av utførelsesfasen
<i>B1 – Munkerud barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i>
<i>B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B4 – Barnehagen Tasta</i>

Oppgaven kan anses som videre arbeid av de presenterte studiene i Tabell 1-1. De presenterte studiene tar også for seg noen andre type problemstillinger. Kværner (2018) sin oppgave tar spesielt for seg i hvilken grad metoden har vært vellykket for oppdragsgiver ved avsluttet konkretiseringsfase. Nyseter og Johnsrud (2019) sin oppgave tar spesielt for seg erfaringene med metoden med fokus på parameterne tid, kost, kvalitet og innovasjon. Nygård (2019) sin oppgave tar spesielt for seg konsekvensene praktiseringen av metoden får for utførelsesfasen. En viktig forskjell er at denne oppgaven samler erfaringene til oppdragsgiverne og leverandørene på bakgrunn av ferdigstilte byggeprosjekter med prestasjonsinnkjøp. Det vies spesielt fokus på erfaringene med de samtlige elementene i metoden som er presentert i Tabell 2-2. Dermed var majoriteten av datamaterialet i studiet basert på flere av informantenes erfaringsgrunnlag fra et eller flere ferdigstilte prestasjonsinnkjøpsprosjekter.

Studien til Kværner (2018) og Nygård (2019) var blant de første litteraturene som ble studert i forarbeidet til masteroppgaven. Deres oppgaver har derfor vært til stor hjelp for struktureringen og oppbyggingen av forskningsarbeidet. Metodekapittelet er spesielt inspirert av Nygård (2019) sin oppgave. Det følte naturlig å ha en lignende tilnærming, ettersom denne oppgaven omhandler prosjektene etter ferdigstillelse.

#### 1.4 Avgrensninger

Teorien brukt i oppgaven er i all hovedsak hentet fra boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» skrevet av van de Rijt et al. (2016). Det skyldes at boken er den eneste om prestasjonsinnkjøp på norsk. I Norge brukes boken for opplæring i metoden og boken er også kompetansegrunnlaget til flere av de involverte partene i studiet.

Oppgaven er avgrenset til å studere formålsbygg av typen barnehager. Det er fire barnehageprosjekter fordelt på tre norske kommuner – to i Oslo kommune, en i Trondheim kommune og en i Stavanger kommune. Prosjektene er blant de første ferdigstilte pilotprosjektene med bruk av prestasjonsinnkjøp i den norske byggebransjen. Omfanget og

rammebetingelsene på prosjektene er forskjellige. I oppgaven fokuseres det på de involverte partene sine erfaringer med bruk av metoden og ikke på spesifikke detaljer i prosjektene.

Studiet er videre avgrenset til å belyse bruk av prestasjonsinnkjøp på offentlige byggeprosjekter. Barnehagene er kommunale prosjekter der oppdragsgiverne er Omsorgsbygg Oslo KF, Trondheim eiendom og Stavanger eiendom. Omsorgsbygg Oslo KF er oppdragsgiver på begge prosjektene i Oslo. Ettersom barnehagene er offentlige prosjekter var de forpliktet til å følge regelverket for offentlige anskaffelser og er preget av dette.

En viktig bemerkning i oppgaven er prosjektet i Stavanger som består av en leveranse på tre barnehager. Det er kun en av barnehagene som er ferdigstilt på nåværende tidspunkt og de to andre er fortsatt under bygging pr. april 2020. I oppgaven studeres prosjektet som helhet frem til kontraktinngåelse. Fra utførelsesfasen til overlevering av den første barnehagen er informasjons- og datagrunnlaget avgrenset til den ferdigstilte barnehagen. Denne tilnærmingen står i kontrast til de andre kommunene i oppgaven der et prosjekt tilsvarende en barnehage. Det er gitt mer utdypning om prosjektet i delkapittel 4.3.

Oppgaven er avgrenset til å studere perspektivet og forholdet til de involverte oppdragsgiverne og leverandørene. Studiet omhandler prestasjonsinnkjøp på fire prosjekter med tre ulike oppdragsgivere og fire ulike leverandører. Det har dog ikke vært mulig å innhente erfaringene til den ene leverandøren. Studiet inkluderer ikke andre involverte parter som tapende tilbydere, underleverandører, rådgivere og arkitekter.

Parallelt med forskningsarbeidet inntraff koronaviruspandemien. Flere av intervjuene til oppgaven ble gjennomført før de nasjonale tiltakene i samfunnet ble iverksatt. Enkelte av intervjuene som var planlagt med nøkkelinformanter måtte utgå grunnet koronaviruspandemien. Likeledes måtte befaringen på de to barnehagene i Oslo utgå, men befaringen ble gjennomført på barnehagene i Trondheim og Stavanger. Samtalene og erfaringene som fremkom på befaringene er ikke benyttet i oppgaven.

## **1.5 Forutsetninger**

For enkelhetsskyld har barnehageprosjektene som studeres fått en egen identifikasjon gjennom oppgaven. Munkerud barnehage i Oslo er B1, Vollebekk barnehage i Oslo er B2, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim er B3 og Barnehagen Tasta i Stavanger er B4.

I Stavanger består prosjektet av en leveranse på tre barnehager. Det er kun en av barnehagene som er ferdigstilt på nåværende tidspunkt og de to andre er fortsatt under bygging pr. april 2020. I oppgaven studeres prosjektet som helhet frem til kontraktinngåelse. Fra utførelsesfasen til overlevering av den første barnehagen er informasjons- og datagrunnlaget avgrenset til den ferdigstilte barnehagen. Dette er også en viktig forutsetning for resten av oppgaven, da forkortelsen B4 (Barnehagen Tasta) brukes som betegnelse for den første barnehagen og ikke hele prosjektet. Mer utdypning om prosjektet er gitt i delkapittel 4.3.



Forutsetninger for begreper som brukes i prestasjonsinnkjøpsteorien og som brukes i oppgaven:

- BVA – anskaffelses-, risikostyrings- og prosjektstyringsmetode. BVP er betegnelsen på anskaffelsesmetoden som inngår i BVA (Kashiwagi, 2016). I Norge brukes betegnelsen BVP, men refererer til hele tilnærmingen i BVA. Mer bakgrunnsinformasjon om metoden er beskrevet i delkapittel 2.2. Oppgaven bruker den norske termen prestasjonsinnkjøp.
- Oppdragsgiver – også brukt om byggherre i bygge- og anleggsbransjen, og er eieren av prosjektet. Oppgaven bruker betegnelsen oppdragsgiver.
- Leverandør – også brukt om entreprenør i bygge- og anleggsbransjen, og er tilbyderer eller aktøren som skal gjennomføre prosjekt. Oppgaven bruker betegnelsen leverandør.

## **1.6 Struktur og oppbygging**

Opgaven er bygget opp av 7 kapitler.

I kapittel 1 belyses bakgrunnen for oppgaven, problemstillingen, tidligere masteroppgaver, avgrensningene og forutsetningene.

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for studiet. Den presenterte teorien er basert på det gjennomførte litteraturstudiet. Teorien omhandler kontraktstrategi og gjennomføringsmodeller i bygge- og anleggsprosjekter, elementene i prestasjonsinnkjøp, erfaringer med prestasjonsinnkjøp i Nederland og Norge, og vanlige misoppfatninger om prestasjonsinnkjøp.

I kapittel 3 blir det redegjort for det valgte forskningsdesignet. Deretter presenteres de spesifikke forskningsmetodene brukt i studiet og hvorfor de er benyttet. Videre diskuteres styrker og svakheter med de valgte metodene.

I kapittel 4 introduseres casene som studeres i oppgaven og oppdragsgiverne på de respektive casene.

I kapittel 5 presenteres resultatene som er avdekket gjennom dokumentstudier og intervjuer. Kapittelet er delt i to deler etter oppgaven sin problemstilling. Den første delen omhandler praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene. Den andre delen omhandler erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene.

I kapittel 6 blir resultatene som er presentert i kapittel 5 diskutert.

I kapittel 7 blir problemstillingen besvart og forskningsarbeidet blir konkludert. På slutten av kapittelet diskuteres oppgaven sine avgrensninger og videre arbeid med prestasjonsinnkjøp.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette er nødvendig for å svare på problemstillingene til oppgaven og for diskusjonen som kommer senere i oppgaven. Teorien omhandler kontraktstrategi og gjennomføringsmodeller i bygge- og anleggsprosjekter, elementene i prestasjonsinnkjøp, erfaringer med prestasjonsinnkjøp i Nederland og Norge, og vanlige misoppfatninger om prestasjonsinnkjøp.

### 2.1 Kontraktstrategi og gjennomføringsmodeller i bygge- og anleggsprosjekter

Prosjektstrategien er en overordnet plan for gjennomføringen av et prosjekt for å realisere bestemte mål. Den består gjerne av en kontraktstrategi, gjennomføringsstrategi, strategi for styring av usikkerhet, og en strategi for organisering og arbeidsfordeling (Lædre, 2014). Prestasjonsinnkjøp er en metode som kan anses for å omhandle en slik prosjektstrategi. I delkapittel 2.2 blir prestasjonsinnkjøp og dens elementer grundig beskrevet steg for steg. I dette delkapittelet introduseres kontraktstrategi og gjennomføringsmodeller i bygge- og anleggsprosjekter.

#### 2.1.1 Kontraktstrategi

Lædre (2014) deler kontraktstrategien inn i tre hoveddeler. De tre hoveddelene er: virkemidler for utvelgelse; virkemidler for fordeling av ansvar; virkemidler for prosessen.

Den første delen beskrives av virkemidlene for utvelgelse. Denne delen handler ifølge Lædre (2014) om hvordan oppdragsgiver velger leverandøren. Utvelgingen kan være med bruk av **prekvalifisering**, med bruk av bestemte tildelingskriterier og med bruk av en bestemt kontraheringsform. Med bruk av **tildelingskriterier** kan oppdragsgiver velge leverandøren basert på laveste pris eller det økonomisk mest fordelaktige tilbudet (ØMFT). I det ØMFT får forhold som fremdrift, kvalitet og omfang større betydning enn prisen. **Kontraheringsformen** beskrives som tilnærmingen på en avtale oppdragsgiver velger å inngå med leverandøren om forpliktelsene mellom dem. I en offentlig anskaffelse er oppdragsgiver forpliktet til å forholde seg til forskrift om offentlige anskaffelser. Dermed vil det for en offentlig oppdragsgiver være begrenset med muligheter til å bruke andre kontraheringsformer enn en anbudskonkurranse (Lædre, 2014). Andre kontraheringsformer er kun tillat dersom visse vilkår oppfylles (Anskaffelsesforskriften, § 13-1).

Den andre delen beskriver virkemidlene for fordeling av ansvar. Lædre (2014) mener dette er nødvendig i et prosjekt med flere aktører. Virkemidlene er ytelsesbeskrivelse, entreprisformen og kontraktstypen. **Ytelsesbeskrivelsen** omhandler det leverandøren skal levere, og kommer gjerne i form av en funksjonsbeskrivelse eller mengdebeskrivelse. Funksjonsbeskrivelse går ut på at det utførte arbeidet oppfyller de bestemte funksjonene. Mens en mengdebeskrivelse er ofte mer detaljert enn funksjonsbeskrivelsen og går ut på at arbeidet som skal utføres spesifiseres i detalj. **Entreprisformen** handler hovedsakelig om ansvarsfordelingen mellom oppdragsgiver og leverandør. De to hovedgruppene innen entreprisformen er totalentreprise og utførelsesentreprise. Ved en totalentreprise vil ansvaret for prosjektering og utførelse overføres til leverandøren, mens ved en utførelsesentreprise vil oppdragsgiver inneha de nevnte

funksjoner. **Kontraktstypen** betegner hvordan godtgjørelsen for leverandøren sine ytelser skal beregnes. Dette kan blant annet være i form av fikssum, fastpris eller regningsarbeid (Lædre, 2014).

Den tredje delen beskrives av virkemidlene for prosessen. Virkemidlene inkluderer eventuell bruk av insentiver og kontraktsbestemmelser. Med bruk av **insentiver** blir leverandøren belønnet eller straffet ved forekomst av bestemte forhold. Oppdragsgiver kan velge to varianter for **kontraktsbestemmelser**, og det er tradisjonelle eller utradisjonelle kontraktsbestemmelser. Tradisjonelle kontraktsbestemmelser innebærer bruk av standardiserte kontraktsbestemmelser, for eksempel NS 8407 for totalentrepriser. Utradisjonelle kontraktsbestemmelser er når det fremkommer avvik fra de standardiserte bestemmelsene (Lædre, 2014).

De nevnte virkemidlene i avsnittene over kan være intergrasjonsbaserte, separasjonsbaserte eller en mellomting. Med en intergrasjonsbasert kontraktstrategi ligger ansvar og styringsmuligheter hos leverandøren. Med en separasjonsbasert kontraktstrategi ligger ansvar og styringsmuligheter hos oppdragsgiver (Lædre, 2014).

### **2.1.2 Gjennomføringsmodeller**

Gjennomføringsmodellen til et prosjekt beskriver mer enn bare kontraktstrategien. Begrepet brukes som et begrep til å beskrive kontrahering, entreprise, kontraktstype og organisering av bygge- og anleggsprosjekter (Lædre, 2006). Digitaliseringsdirektoratet (2013) viser til fire gjennomføringsmodeller og der forskjellen mellom modellene hovedsakelig avhenger av risikofordelingen mellom oppdragsgiver og leverandør. De fire modellene er totalentreprise, utførelsesentreprise, samspillsentreprise og Offentlig Privat Samarbeid (OPS).

#### **Samspillsentreprise**

Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (2013) beskriver samspilssentreprise i et bygge- og anleggsprosjekt som en gjennomføringsmodell og samarbeidsform. Samspilssentreprise kjennetegnes ved tidliginvolvering av de involverte partene, dialog, tillit og åpenhet. Med en slik tilnærming utføres prosjektet under felles målsetninger og felles økonomiske interesser.

En samspilssentreprise deles gjerne inn i to faser. Den første er utviklings- og prosjekteringsfasen og den andre er byggefasen. I et samspillsprosjekt starter samarbeidet mellom de involverte partene allerede i den første fasen. Ved en tidliginvolvering av partene vil muligheten for å optimalisere prosjektet økes, og legger til rette for et godt samarbeidsklima (Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg, 2013). Digitaliseringsdirektoratet (2013) viser til tre varianter for organisering av samspillsprosjekter og disse er gjengitt i Tabell 2-1.

Tabell 2-1: Varianter for organisering av samspillsprosjekter. Fritt etter Digitaliseringsdirektoratet (2013).

Variant for samspill	Beskrivelse
Samspill til totalentreprise	Oppdragsgiver, brukere, prosjekterende, leverandør og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt med målpris. På dette stadiet overtar samspillsgruppen ansvaret og det skrives totalentreprisekontrakt.
Samspill med incitament	Oppdragsgiver, brukere, prosjekterende, leverandør og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt med målpris. Etter dette stadiet utføres arbeidene som regningsarbeid, med avtalt fordeling av over-/underskridelse av målpris.
Offentlig Privat Samarbeid (OPS)	Et OPS-selskap bidrar med finansiering/eierskap og/eller drift i en periode, i tillegg til prosjektering og utførelse.

### Tidliginvolvering

Samspill fører dermed til en form for tidliginvolvering av leverandøren. På engelsk er tidliginvolvering av leverandøren kjent som Early Contractor Involvement (ECI). Wondimu et al. (2020) peker på at det ikke finnes noen universell tilnærming for tidliginvolvering i offentlige prosjekter. Organisasjoner utvikler forskjellige tilnærminger for tidliginvolvering avhengig av nødvendigheten og omstendighetene. Wondimu et al. (2020) identifiserte totalt 25 forskjellige tilnærminger for tidliginvolvering av leverandører i sitt studie, deriblant prestasjonsinnkjøp.

## 2.2 Best Value Procurement – BVP

Best Value Approach (BVA) er en metode som inkluderer en anskaffelses-, risikostyrings- og prosjektstyringsmetode. Metoden ble først introdusert av Dean Kashiwagi i 1991 som Performance Based Procurement System (PBPS) hos Performance Based Studies Research Group (PBSRG) ved Arizona State University. For å skille seg fra andre «best value» anskaffelsesmetoder ble navnet PBPS senere endret til Performance Information Procurement System (PIPS). BV PIPS blir ofte referert til som Best Value Procurement eller BVP (Kashiwagi, 2016; van de Rijt et al., 2016). BVP er anskaffelsesmetoden som inngår i BVA. I Norge brukes ordet prestasjonsinnkjøp som oversettelse for BVP, men ordet beskriver hele BVA.

Prestasjonsinnkjøp tilrettelegger en effektiv anskaffelsesprosess der leverandøren blir valgt basert hovedsakelig på kvalitet og tidligere prestasjoner fremfor pris. Målet er å bruke ekspertisen til leverandøren i stedet for at oppdragsgiver skal styre, diktere og kontrollere prosjektet. Det skal minimere beslutningstakingen og ressursbruken til alle involverte parter gjennom hele prosjektforløpet. Ytterligere skal metoden skape et effektivt og transparent prosjektmiljø der fortjenesten økes og kostnadene minimeres (Kashiwagi, 2016). At leverandøren skal underbygge prestasjonene med kontrollerbar dokumentasjon er derfor et viktig prinsipp med metoden (van de Rijt et al., 2016). Metoden presenteres av Kashiwagi (2016) som et paradigmeskifte i arbeidsforholdet mellom oppdragsgiver og leverandør. Prestasjonsinnkjøp består av fire faser: forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen (van de Rijt et al., 2016). De fire fasene er illustrert i Figur 2-1.

Hovedmålene med prestasjonsinnkjøpsprosessen er ifølge Kashiwagi (2016):

- Øke fortjenesten og minimere kostnadene gjennom effektivitet.
- Minimere ressursbruken til alle involverte parter.
- Minimere beslutningstaking, tenking og deltakelse fra alle involverte parter.
- Bruke ekspertisen i stedet for å styre, diktere og kontrollere.

Det bør påpekes at prestasjonsinnkjøp bygger på det teoretiske fundamentet til Information Measurement Theory (IMT) (Kashiwagi, 2016). I likhet med prestasjonsinnkjøp er teorien bak IMT utviklet av Dean Kashiwagi, og handler ifølge van de Rijt et al. (2016) om rollen og viktigheten til informasjon. Kashiwagi (2016) anbefaler de som praktiserer prestasjonsinnkjøp til å lese IMT manualen før BVA. I oppgaven blir ikke IMT brukt ettersom det kun var til bakgrunnsinformasjon.



Figur 2-1: De fire fasene i prestasjonsinnkjøp. Figur etter van de Rijt et al. (2016).

I de neste delkapitlene blir elementene i prestasjonsinnkjøp grundig beskrevet steg for steg. Teorien er i all hovedsak hentet fra boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» skrevet av van de Rijdt et al. (2016). Det skyldes at boken er den eneste om prestasjonsinnkjøp på norsk. I Norge brukes boken for opplæring i metoden og boken er også kompetansegrunnlaget til flere av de involverte partene i oppgaven. I tillegg er teorien til dels hentet fra «2016 Best Value Approach» av Kashiwagi (2016). Bøkene brukt i teoridelen er beskrevet ytterligere i delkapittel 3.2.2.

### 2.2.1 Forberedelsesfasen

Den første delen i prestasjonsinnkjøp er forberedelsesfasen for prosjektet. Ifølge van de Rijdt et al. (2016) ligger det i filosofien til prestasjonsinnkjøp å tenke fremover, både fra perspektivet til oppdragsgiver og leverandøren. I boken Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp er det derfor viet mye fokus på forberedelsen til innkjøpsprosessen til oppdragsgiveren. Van de Rijdt et al. (2016) nevner at fasen består av følgende elementer:

- velge en ansvarlig i organisasjonen
- sette opp en strategisk ramme
- velge og lære opp en kjernegruppe
- velge et prosjekt
- formulere en prosjektmålsetning
- lage en tidsplan
- velge vektleggingsfaktorer
- sette opp et styringsdokument/deltakelsesveiledning
- lage en liste/velge anbudsprosedyre
- invitere leverandørene
- ha opplæringsmøte

Det er nødvendig å ha en **ansvarlig/sponsor** i organisasjonen før prestasjonsinnkjøpsprosessen kan starte. Denne personen skal ha oversikt over hele prosessen til prestasjonsinnkjøp og vil ha ansvaret for anskaffelsen. Videre bør sponsoren ha en posisjon i organisasjon som gjør at vedkommende kan etablere et prosjekt. Samtidig har sponsoren ansvaret for å implementere filosofien og arbeidsmåten til prestasjonsinnkjøp videre til oppdragsgiverens personale slik at alle forstår metoden og tankegangen (van de Rijdt et al., 2016). Det er derfor avgjørende at sponsoren har sikret tilstrekkelig forankring i toppledelsen for bruk av metoden i organisasjonen. Hvis ikke kan man risikere at enkeltprosjekter eller oppbygging av kompetanse innen metoden stopper opp (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). For metoden går ifølge van de Rijdt et al. (2016) ofte imot den tradisjonelle arbeidsmetoden til oppdragsgiverens personale i organisasjonen, og

- minimerer oppdragsgiverens ressursbruk og bemanningsbehov
- forenkler en prosess man kjenner til som komplekst
- krever en strategisk tankegang

- krever at oppdragsgiver er ansvarlig og åpen

Det er gunstig å sette opp en **strategisk ramme** for å tydeliggjøre i hvilken strategisk kontekst prestasjonsinnkjøpsprosessen vil foregå. Dette kan blant annet være i form av å nevne hvilke av kjerneelementene som skal benyttes. På denne måten kan det senere bevises i hvilken grad prestasjonsinnkjøp har bidratt med verdi for organisasjonen. Den strategiske rammen inneholder også organisasjonens målsetninger med presiseringer for hvordan ting gjøres nå. Overordnet skal rammen fokusere på implementeringen av prestasjonsinnkjøp i organisasjonen (van de Rijt et al., 2016).

Videre forteller van de Rijt et al. (2016) at sponsoren velger ut personer som først vil begynne å jobbe med prestasjonsinnkjøpsmetoden og som sørger for at den blir innført i organisasjonen. Denne **kjernegruppen** karakteriseres av personer som føler seg komfortable i nye prosjektomgivelser, og er i stand til å jobbe med nye filosofier og ideer. Gruppen har en størrelse på fire til åtte personer, og inneholder minst en prosjektleder, en innholdsmessig ansvarlig, en innkjøpsleder og en representant fra ledelsen. En god kjernegruppe består ifølge van de Rijt et al. (2016) av at

- lederen av kjernegruppen er minst A-sertifisert
- de øvrige medlemmene er minst B-sertifisert
- det er et naturlig samhold blant medlemmene og de er bevisste over egen atferd
- medlemmene innbefatter prinsippene til prestasjonsinnkjøp og ønsker å lære mer om den
- selv om prosjektet møter motstand, så har medlemmene viljen til å fortsette

Etter hvert som organisasjonen blir fortrolig og tilegner mer erfaring med metoden kan en prosjektgruppe etableres for å utføre en eller flere prosjekter under ledelse av kjernegruppen. Prosjektgruppen er ofte synonymt med kjernegruppen på det første prosjektet. Det må også bestemmes hvem i gruppen som får rollen som den kontraktsansvarlige. Dette er en veiledende rolle hvor innkjøpsprosessen skal styres fra et nøytralt standpunkt (van de Rijt et al., 2016).

Kashiwagi (2016) anbefaler både oppdragsgiver og leverandør som arbeider med metoden å ta i bruk **en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter**. Vedkommende vil hjelpe kjernegruppen med å gjennomføre prosjektet i tråd med teorien. En av oppgavene til ekspertene er å verifisere om prosjektet faktisk blir gjennomført som et prestasjonsinnkjøpsprosjekt. Med tanke på bidraget og erfaringen ekspertene stiller med, er kostnaden for en ekspert økonomisk gunstig og ikke vanskelig å rettferdiggjøre (Kashiwagi, 2016).

Det neste steget er å velge et relevant prosjekt som egner seg for gjennomføring med prestasjonsinnkjøp. Et større og komplisert prosjekt vil ha nytte av metodikken da disse prosjektene har mange avhengigheter og høy risiko, som ofte blir avklart i konkretiseringsfasen (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). I en organisasjon som skal ta i bruk denne nye metoden vil et mindre prosjekt anbefales. Dette for å øve på metodikken, og vise til konkrete og gode

resultater før det benyttes i stor skala og i en viktig del av organisasjonen (van de Rijt et al., 2016).

Etter at man har valgt prosjekt må det defineres hva som skal være realisert etter prosjektslutt. Her skal omfanget bestemmes og enda viktigere er utarbeidelsen av **prosjekt målsetningene**. I prestasjonsinnkjøp er det «hva» som skal realiseres som er sentralt for oppdragsgiveren, mens det er leverandøren som står for «hvordan» dette skal gjøres. Prosjekt målsetningene er spesielt avgjørende i offentlig sektor, og skal utgjøre målestokken for prosjektsuksess og videre rammen for vurderingen av leverandøren (van de Rijt et al., 2016).

Ifølge van de Rijt et al. (2016) er målet til forberedelsesfasen å lage en struktur for prosjektet. En **tidsplan** skal bestemmes etter at kjernegruppen er valgt og prosjektomfanget er bestemt. Fire måneder anses som minimum behandlingstid til et første prestasjonsinnkjøpsprosjekt, men å bruke mer tid på første prosjekt anses som fornuftig da senere prosjekter kan gjøres raskere. Det er leverandørenes tilbudsutarbeidelse og konkretiseringsfasen hvor det brukes mest tid. Dette er nødvendig ettersom leverandørene må sette seg inn i og fordype seg i innholdet til prosjektet. Behandlingstiden for prestasjonsinnkjøp i offentlig sektor påvirkes mest av faste interne prosedyrer og lovmessig bestemte tidsfrister (van de Rijt et al., 2016).

Prestasjonsinnkjøp handler ifølge van de Rijt et al. (2016) om at oppdragsgiveren velger en leverandør på grunnlag av «pris» og «kvalitet», og er med det en form for økonomisk mest fordelaktige tilbud (ØMFT). Det må bestemmes hva som går under kategorien kvalitet og hvilke vekt dette skal ha. Pris må ikke være den avgjørende faktoren, for metodikken handler om å finne en leverandør som er ekspert og kan realisere prosjekt målsetningene med god prosjektstyring og ved å redusere risikofaktorene. I prestasjonsinnkjøp benyttes det ifølge van de Rijt et al. (2016) ofte følgende prosentfordeling på **vektleggingsfaktorene** i praksis:

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

van de Rijt et al. (2016) mener det er viktigst å vektlegge intervjuene tyngst med tanke på at det gir best indikasjon på om leverandøren har skjønt og forutser hendelser i prosjektet. Ettersom oppdragsgiver skal sikre at kravene for et spesifikt prosjekt blir oppfylt, kan prosentfordelingen av faktorene variere (Kashiwagi, 2016). I både offentlig og privat sektor er det å endre vektleggingsfaktorene under eller etter innkjøpsprosessen utelukket (van de Rijt et al., 2016).

Et **styringsdokument** skal utarbeides når de overnevnte elementer er på plass. Dokumentet består av prosjekt målsetningene, prosjektomfanget, tilhørende tidsdokumenter og vektleggingsfaktorene. Dokumentet skal for leverandørene være til informasjon og benyttes i



offentlig sektor som deltakelsesveiledningen. Å frigi prosjektets åpne budsjett er en av hensiktene med dokumentet. Ved å opplyse leverandørene om maksbeløpet vil oppdragsgiveren få en klarhet i hva man får for pengene. Videre blir kravspesifikasjon med tekniske krav ofte brukt på offentlige prosjekter. Bruk av kravspesifikasjon er ikke i tråd med teorien i prestasjonsinnkjøp. Det er leverandøren som skal stå for hvordan prosjektmålsetningene skal realiseres (van de Rijt et al., 2016).

Det neste steget er en anbudsprosedyre med potensielle leverandører som vil komme med et tilbud for prosjektet. Dette kan både være nåværende og nye leverandører. I henhold til prestasjonsinnkjøp er det leverandøren som kommer med tilbudet som bestemmer om prosjektet er egnet eller ei, og ikke oppdragsgiveren. Dersom prosjektet ikke er egnet, vil leverandøren i løpet av et sted i prosessen falle av. Deretter blir de potensielle **leverandørene invitert** (van de Rijt et al., 2016).

Kashiwagi (2016) nevner bruk av **prekvalifisering** som en fase og et element i prestasjonsinnkjøp, men at dette er valgfritt. Ved prekvalifisering blir potensielle leverandører ekskludert og begrenser mulighetene for konkurranse. Likevel åpner det muligheten for å synliggjøre egnet ekspertise og sile ut uegnede leverandører (Lædre, 2006).

**Opplæringsmøte** for alle leverandørene er den siste delen av forberedelsesfasen. Målet med denne delen er at de potensielle leverandørene opplæres i prestasjonsinnkjøpsmetodikken. Det skal vises til endringen i kultur og atferd som fremkommer av metoden. På møtet er det fokus på prestasjonsmålinger, ansvarlighet, reduksjon av risikofaktorer og at prosjektet er transparent. I tillegg vil det utdypes hvordan prestasjonsinnkjøpsprosessen vil foregå, måten leverandørene vurderes og hvordan anbudet blir tildelt. Relevant informasjon som maksbeløpet for prosjektet vil og formidles. Den avsluttende delen av opplæringsmøte brukes til spørsmål og svar. I denne delen vil mulige leverandører bli engasjert til å delta i prosessen, mens andre ikke vil delta videre. Dermed blir dette møtet et naturlig filter, hvor kun leverandører som har tro på prosessen og prosjektgjennomføringen bli med videre (van de Rijt et al., 2016).

Forberedelsesfasen kan oppsummeres med at det handler om å lage et solid fundament for innkjøpsprosessen og prosjektgjennomføringen. Elementer som inngår i denne fasen er bruk av sponsor, en strategisk ramme, kjernegruppe, innleid prestasjonsinnkjøpsekspert, formulering av prosjektmålsetninger, tidsplan, vektleggingsfaktorer, styringsdokument, rammebetingelse for pris, prekvalifisering, invitere leverandører og ha opplæringsmøte. Å gjennomskue prestasjonsinnkjøpsfilosofien og bruke den strategisk er ifølge van de Rijt et al. (2016) essensielt for oppdragsgiveren. Det skal dog nevnes at Kashiwagi (2016) beskriver forberedelsesfasen som valgfritt og mener oppdragsgiveren kan velge å starte rett på vurderingsfasen.

### 2.2.2 Vurderingsfasen

Det neste leddet i prestasjonsinnkjøp er vurderingsfasen. Denne fasen går ifølge van de Rijt et al. (2016) ut på å finne leverandøren som er mest egnet for prosjektet. Dette gjøres i grovt trekk

ved å rangere leverandørene utfra **tildelingskriteriene**. Vurderingen skjer med utgangspunkt i tildelingskriteriene, som er

- de skriftlige dokumentasjonene av
  - prestasjonsbegrunnelsen
  - risikovurderingen
  - tilleggsverdien(e)
- intervjuene
- prisen

Leverandørene som er interesserte vil etter forberedelsesfasen sende inn deres skriftlige tilbud som består av prestasjonsbegrunnelsen, risiko- og tilleggsverdivurdering. På grunnlag av disse skriftlige dokumentasjonene vil vurderingsgruppen velge ut potensielle leverandører som går videre til intervjuprosessen. Intervjuene vurderes av medlemmene i vurderingsgruppen. Til slutt vil gruppen rangere leverandørene med en score utfra prestasjonsbegrunnelsen, risiko- og tilleggsverdivurderingen, intervjuene og prisen. I tilbudet vil prisen til leverandørene også fremkomme, men holdes hemmelig for vurderingsgruppen før rangeringen (van de Rijt et al., 2016).

**Prestasjonsbegrunnelsen** er blant de tre dokumentene som skal vurderes av medlemmene i vurderingsgruppen til oppdragsgiver. Dokumentet er vanligvis på én eller maksimalt to A4-sider. Leverandøren skal gjennom dokumentet vise at dere er kapable til å realisere prosjektmålsetningene og utføre prosjektet på en kompetent måte. I dokumentet forklares det gjennom ulike påstander hvordan prosjektet skal utføres, og påstandene skal underbygges med målbar prestasjonsinformasjon (van de Rijt et al., 2016). Kashiwagi (2016) forklarer at påstandene skal være ikke-tekniske, prosjektrelevante og -relaterte.

Det andre dokumentet som skal vurderes er **risikovurderingen** og er vanligvis på maks to A4-sider. Med risikovurderingen viser leverandøren deres kapabilitet til å se prosjektet fra oppstart til overlevering. Ved å identifisere risikofaktorer utenfor deres innflytelsesområde viser leverandøren hvilke faktorer som er til hinder for realiseringen av prosjektmålsetningene. I tillegg viser vurderingen at leverandøren ikke kan tilegnes risikofaktorer som faller utenfor deres innflytelsesområde, da verken dere eller oppdragsgiveren kan identifisere disse. Det skal påpekes at leverandøren ikke skal overta risikofaktorene til oppdragsgiveren og at de økonomiske risikofaktorene ligger hos oppdragsgiver. Risikovurderingen skal kunne underbygges med målbar prestasjonsinformasjon. Dokumentet skal overordnet vise at leverandøren arbeider ut fra oppdragsgiverens interesser og skaper en form for åpenhet og ansvarlighet hos begge parter (van de Rijt et al., 2016).

Det siste dokumentet som skal vurderes er **tilleggsverdi** og er på maks to A4-sider. Leverandøren kan ifølge van de Rijt et al. (2016) tilby ekstra tjenester som er med på å gi prosjektmålsetningene mer verdi. Enkelte tjenester kan være kostnadsbesparende og samtidig tilføy mer verdi til prosjektet. Tjenesten skal ligge utenfor omfanget til oppdraget, men kunne

knyttet direkte opp mot prosjektmålsetningene. Tilleggsverdiene skal kunne underbygges med målbar prestasjonsinformasjon, samt innflytelsen det har på pris og tid. Tilleggsverdiene som fremkommer er ikke en del av den opprinnelige prisen, men som eventuelt kan kjøpes av oppdragsgiveren etter kontraktstildeling (van de Rijt et al., 2016).

Den målbare prestasjonsinformasjonen som brukes for å underbygge alle påstandene i de tre dokumentene kalles også for **dominant informasjon** (Kashiwagi, 2016). Den skal ifølge van de Rijt et al. (2016) være objektiv og entydig. Bruk av tall skal være det mest entydige da leverandøren skal illustrere tilbudet og håndteringen ved hjelp av dette. Dominant informasjon skal

- ikke betviles eller kunne motbevises
- være verifiserbar og nøyaktig
- ha høy prestasjon
- være relevant for det gjeldende prosjektet
- være målinger på grunnlag av tall, prosent eller tid

Dominant informasjon brukes til å skape tillit mellom partene (Kashiwagi, 2016). Bruk av dominant informasjon kan anses som en form for å skape kalkulasjonsbasert tillit. Relasjonsbasert tillit er en form tillit som skapes over tid mellom individer (Kadefors, 2004). I prestasjonsinnkjøp skal den kalkulasjonsbaserte tilliten minimere behovet for den relasjonsbaserte tilliten. At det etableres tillit mellom oppdragsgiver og leverandør er en av suksessfaktorene for tidliginvolvering av leverandør (Wondimu et al., 2016).

De potensielle leverandørene får utdelt dokumentmalene for prestasjonsbegrunnelsen, risiko- og tilleggsverdivurderingen av den kontraktsansvarlige. Dokumentene skal fylles ut, anonymiseres og leveres innen avtalt tid. Det er videre den kontraktsansvarlige sin oppgave å påse at de nevnte dokumenter er anonymiserte, dvs. uten leverandør identifiserende navn og logoer osv. De tre dokumentene til hver av leverandørene blir så levert til medlemmene i vurderingsgruppen som individuelt skal vurdere og gi hvert av dokumentene et poeng. Prisen holdes hemmelig for vurderingsgruppen. Disse poengene blir tilsendt til den kontraktsansvarlige som lager en oversikt over hver leverandør. Oversikten vil bli diskutert med hele gruppen. På grunnlag av dette vil hver leverandør få en sluttpoeng (van de Rijt et al., 2016).

På bakgrunn av de gitte sluttpoengene kan det gjennomføres en **prioritering av leverandørene før intervjuene**. Dette er for å minimere ressursbruken til alle involverte parter i prosessen (Kashiwagi, 2016). Da bestemmes hvilke tilbud som skal videre til intervjuprosessen og hvilke som faller av. Den kontraktsansvarlige vil avsløre hvilke leverandører som tilhører de respektive dokumentene da dette har vært ukjent for vurderingsgruppen. De utvalgte leverandørene blir så invitert til intervjuprosessen (van de Rijt et al., 2016).

Kashiwagi (2016) beskriver **intervjuene** som en essensiell del av vurderingsfasen og benyttes som den mest effektive metoden for å få frem dominant informasjon i prestasjonsinnkjøp. Selv om det innleverte tilbudet til leverandøren er bra, så er det vanskelig å konkludere om leverandøren kan forutse prosjektets livsløp. Det er deres involverte nøkkelpersoner som vil avgjøre om prosjektet blir suksessfullt eller ikke. Blant annet mener Müller og Turner (2007) prosjektledere med erfaring kan ha større innvirkning på suksessen til et prosjekt enn den riktige utdannelsen. Nøkkelpersonene må i intervjuprosessen utdype og vise sin forståelse av de tre skriftlige dokumentene. De nevnte nøkkelpersoner er personer som senere deltar i realiseringen av prosjektet, f.eks. prosjektleder og anleggsleder (van de Rijt et al., 2016).

Intervjuprosessen vil tydeliggjøre hvilke involverte nøkkelpersoner som er egnet for prosjektet eller ikke. Det må poengteres at intervjuene ikke skal bedømme intervjuobjektet, men for å utdype leverandørens gitte tilbud (van de Rijt et al., 2016). Det er heller ikke tillatt å komme med endringer eller forbedringer av tilbudet i intervjuet (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Prosessen fungerer som et filter i prestasjonsinnkjøp for å estimere prestasjonene til leverandørene (van de Rijt et al., 2016).

Når de tre dokumentene og intervjuene har blitt vurdert vil **prisen** til de ulike leverandørene bli avslørt for vurderingsgruppen. Det er først nå gruppen vil vurdere prisen (van de Rijt et al., 2016).

Det neste steget i denne fasen er prioriteringen av leverandørene. Leverandørene vil rangeres utfra en samlet poengoversikt som har blitt gitt på grunnlag av tildelingskriteriene; prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen, tilleggsverdi, intervjuene og prisen. Rangeringen skjer fra beste til dårligste tilbyder. Dette er en oppsummering av det økonomisk mest fordelaktige tilbudet (ØMFT), hvor vektleggingsfaktorene legges sammen (van de Rijt et al., 2016). Dersom rangeringen foretas uten grunnlag i dominant informasjon, så mener Kashiwagi (2016) at prioriteringsprosessen må gjøres på nytt.

Den beste tilbyderen må ifølge Kashiwagi (2016) ha den dominante informasjonen klar når oppdragsgiveren skal ha dokumentert bevis på prestasjonspåstandene i tilbudet. Oppdragsgiveren foretar dermed en **dominant informasjonssjekk** av den beste tilbyderen. Dersom dette er tilfredsstillende for oppdragsgiver vil denne leverandøren bli med videre til konkretiseringsfasen. Den beste tilbyderen vil bli fjernet fra prosessen hvis den dominante informasjonssjekken ikke tilfredsstilles, og oppdragsgiver vil gå videre til den neste på prioriteringslisten (Kashiwagi, 2016).

Kashiwagi (2016) forklarer at vurderingsfasen handler om å minimere beslutningstaking, risiko og deltakerinnsats, samt øke åpenheten ved å benytte dominant informasjon til å finne den beste tilbyderen. I denne fasen er leverandørene i risiko ettersom det antas at dere er eksperter. Dominant informasjon benyttes for å verifisere dette ekspertgrunnlaget. Elementene som inngår i denne fasen er tildelingskriteriene, prioritering av leverandørene før intervjuene og dominant informasjonssjekk.

### 2.2.3 Konkretiseringsfasen

Det tredje leddet i prestasjonsinnkjøp er konkretiseringsfasen som vanligvis varer fra fire til seks uker. I denne fasen skal den beste tilbyderen overbevise oppdragsgiveren om at de faktisk kan levere det beste produktet (van de Rijt et al., 2016). Dette gjøres ved å identifisere planen, risikoene og dets tiltak, samt kostnads- og tidsavvikene som forårsakes av risikoene (Kashiwagi, 2016). Fasen består ifølge van de Rijt et al. (2016) av

- kick-off
- selve konkretiseringsfasen
- tildelingsmøtet

Konkretiseringsfasen begynner med et **kick-off** møte eller et oppstartsmøte med tilstedeværelsen av både gruppen til oppdragsgiveren og den valgte leverandøren. Leverandøren skal allerede på dette tidspunktet ha tenkt gjennom prosjektet og ha alt liggende klart. Planen for prosjektet skal legges ut i detalj, og oppdragsgiveren skal først og fremst lytte og observere. Det skal utdypes hva tilbudsdokumentene inneholder og ikke, hvordan prosjektmålsetningene vil realiseres, antakelser som har blitt gjort for prosjektet, hvordan redusere de identifiserte risikofaktorer, forventninger til oppdragsgiveren, og hvordan egne og oppdragsgivers prestasjoner vil måles. Møtet brukes for å konkretisere hovedlinjene og de viktigste problemstillingene til prosjektet. En tidsplan som inneholder detaljplanlegging av konkretiseringsfasen og en av prosjektets oppstart til overlevering skal også presenteres (van de Rijt et al., 2016).

Selve konkretiseringsfasen regnes som perioden mellom kick-off møtet og underskrivelsen av kontrakten. Perioden er en form for arbeidsforberedelse hvor prosjektarbeidet blir forberedt og planen blir utarbeidet i detalj (van de Rijt et al., 2016).

**Risikostyringsplanen** skal deretter settes opp. Denne skal inneholde alle risikofaktorene og hvordan disse kan reduseres, slik det ble beskrevet i risikovurderingen og som det ble utdypet i intervjuet. Videre skal det komme frem hvordan oppdragsgiverens øvrige risikofaktorer og bekymringer har blitt redusert. Risikostyringsplanen er et dokument i konstant endring og skal være den siste siden i den ukentlige rapporten under utførelsesfasen. I rapporten angis risikofaktorene og hvordan leverandøren vil redusere dem. Det bør tydeliggjøres i konkretiseringsfasen, men spesielt i risikostyringsplanen at det er **oppdragsgiver som er økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko** som skulle oppstå i prosjektet (van de Rijt et al., 2016).

Et **omfangsdokument** skal utarbeides av leverandøren hvor det identifiseres hva som er med og ikke med i tilbudet deres. I tillegg skal det fremkomme hvilke aktiviteter leverandøren ikke har nok informasjon om, sammen med hvilke antakelser som blir gjort (Kashiwagi, 2016).

Leverandøren skal videre utarbeide **prestasjonsindikatorer** som gir den dominante informasjon på en transparent og verifiserbar måte ovenfor oppdragsgiveren. Disse skal knyttes

opp mot prosjektmålsetningene og risikofaktorene. Ettersom eksperten ikke har risiko i eget arbeid, vil indikatorene fungere som en beskyttelse av oppdragsgiveren ved å måle prestasjonen til andre innen kjeden, og skape åpenhet og ansvar for de viktigste risikofaktorene. I henhold til teorien i prestasjonsinnkjøp blir det ikke formidlet hvilke og hvordan indikatorene skal brukes. Leverandøren skal derfor i konkretiseringsfasen for det spesifikke prosjektet, stå for utarbeidelsen av prestasjonsindikatorer som skal måles i utførelsesfasen (van de Rijt et al., 2016). Prestasjonsindikator er på engelsk kjent som key performance indikator (KPI). Forkortelsen KPI pleier å bli brukt i stedet for ordet prestasjonsindikator.

Den siste delen av fasen vil bestå av et **tildelingsmøte** med de relevante partene som er involvert i prosjektet. Dette er et konkluderende møte for hele konkretiseringsfasen. Målet for tildelingsmøtet er ifølge van de Rijt et al. (2016) å lage

- en detaljert beskrivelse tilbudet med hva som er mulig og ikke mulig
- prestasjonsindikatorer
- et detaljert økonomisk sammendrag av prosjektet
- en detaljert prosjektplan
- en liste med alle antakelser og en eventuell alternativ prosjektstrategi dersom antakelsen ikke stemmer
- en sjekklister for de ulike handlingene i prosjektet
- et sammendrag av aksepterte og avviste tilleggsverdier
- en liste med de identifiserte risikofaktorer av leverandøren og mulige tiltak
- en fullstendig liste over risikofaktorene og aktivitetene som leverandøren ikke har innflytelse over

Dersom tildelingsmøtet går bra og partene blir enige, vil leverandøren bli tildelt kontrakten. Leverandøren sine dokumenter fra tilbudet og fra konkretiseringsfasen, samt uttalelser fra intervjuet er med på å danne innholdet i kontrakten. Dermed er **leverandøren med på utformingen av kontrakten**. Oppdragsgiveren vil fortsatt stå for de bestemte kontraktsvilkårene (van de Rijt et al., 2016). Hvis oppdragsgiveren ikke er fornøyd med tilbudet og det som har blitt presentert i konkretiseringsfasen, så kan den beste tilbyderen avvises. Da vil konkretiseringsfasen begynnes på nytt med den nest beste tilbyderen fra vurderingsfasen, etter at en dominant informasjonssjekk er foretatt (Kashiwagi, 2016). Praksisen Kashiwagi (2016) nevner er ikke i samsvar med norsk praksis eller norsk regelverk. I Norge gjelder de samme reglene for å trekke tilbake tildelingsbeslutning til en tilbyder eller avvisning av en tilbyder som ved alle andre konkurranseformer (Anskaffelsesforskriften, 2016).

Denne fasen er ikke en forhandlingsperiode. Dette innebærer at oppdragsgiver ikke skal påvirke leverandøren til å endre omfanget, kostnad, tid eller kvaliteten i tilbudet. Det er leverandøren som kommer med et tilbud som oppdragsgiveren kan velge å kjøpe eller ikke (Kashiwagi, 2016).

Konkretiseringsfasen er ifølge Kashiwagi (2016) den mest viktige fasen i prestasjonsinnkjøp og er kritisk for den beste tilbyderen. Van de Rijt et al. (2016) utdyper at både oppdragsgiveren og leverandøren føler seg mest ukomfortable i denne fasen. Oppdragsgiveren må slippe taket på detaljstyringsbehovet og la ekspert-leverandøren ta lederskapet. Elementene som inngår i denne fasen er kick-off, risikostyringsplan, omfangsdokument, prestasjonsindikatorer, tildelingsmøtet, at oppdragsgiver er økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko og at leverandør er med på utforming av kontrakten.

#### 2.2.4 Utførelsesfasen

Det siste leddet i prestasjonsinnkjøp er utførelsesfasen. Prosjektet har blitt planlagt fra oppstart til overlevering og for de listede risikofaktorene vil det være tiltak som iverksettes i det øyeblikket de faktisk oppstår. Realiseringen av prosjektmålsetningene og minimaliseringen av risikofaktorene skal måles ved å bruke de utarbeidede prestasjonsindikatorerne (van de Rijt et al., 2016).

I utførelsesfasen skal leverandøren utarbeide **ukentlige risikorapporter**, hvor risikofaktorene som opptrådte i løpet av den siste uken skal dokumenteres og rapporteres til oppdragsgiver (van de Rijt et al., 2016). Rapporten skal ifølge van de Rijt et al. (2016) inneholde

- avvik fra prosjektplanen og -kostnadene
- endringer i kontrakten med risikofaktorene som førte til dette
- redegjørelse for risikofaktorene som fantes ved å identifisere kilden og en beskrivelse av hvorfor de ikke ble redusert
- prestasjonen til leverandøren sin respons på risikofaktorene som dere ikke behersker
- omfangsendringer innført av oppdragsgiver, da dette er avvik fra den opprinnelige avtalen

Risikorapporten presiseres av Kashiwagi (2016) som nøkkelen til ethvert prosjekt. Hvis dette ikke gjøres riktig og til tide, så vil ikke prosjektet bli vellykket. Rapporten utgjør en del av prosjektforløpet og -historien.

Oppdragsgiver vil på grunnlag av den ukentlige risikorapporten vurdere leverandøren sine tiltak for å minimalisere avvikenens effekt på tid, kostnad og prosjektmålsetninger. Det vil gis poeng til hvert kontrolltiltak basert på tilfredsheten til oppdragsgiver (van de Rijt et al., 2016). Dermed får leverandøren en **prestationsvurdering** av arbeidet sitt fra oppdragsgiveren.

Dersom oppdragsgiveren sin organisasjon har flere prosjekter, kan informasjonen fra de forskjellige ukentlige rapportene brukes for å lage en **direktørrapport**. Denne rapporten gir oppdragsgiveren sin toppledelse en enkel innsikt i prestasjonene og fremgangen til prosjektene. Det fremkommer ingen ny informasjon i direktørrapporten, men en oversikt fra de ukentlige risikorapportene til de respektive prosjektene (van de Rijt et al., 2016).

Kashiwagi (2016) beskriver den ukentlige risiko- og direktørrapporten som ingredienser til å begrense byråkratiet i prosjektet. Rapportene skaper en omgivelse med åpenhet og ansvarlighet for alle involverte parter, noe som frembringer motivasjon om kontinuerlig forbedring. Attpå kommuniseres prosjektinformasjonene snarest uten å komme inn på kontraktproblemer. Ifølge van de Rijt et al. (2016) skal rapporten utføres hver uke, og hvis det ikke har oppstått noen risikofaktorer skal den være tom.

Ifølge van de Rijt et al. (2016) bygger forberedelses-, vurderings-, og konkretiseringsfasen seg opp til det som skal foregå i utførelsesfasen. Prinsippene til prestasjonsinnkjøp bør overholdes av både oppdragsgiver og leverandør gjennom denne fasen. Elementene som inngår i utførelsesfasen er den ukentlige risikorapporten, prestasjonsvurdering og direktørrapport.

### **2.2.5 Identifiserte elementer i prestasjonsinnkjøp**

Det har blitt identifisert flere elementer som inngår i prestasjonsinnkjøp på bakgrunnen av metodens teori. De identifiserte elementene er presentert i Tabell 2-2. Den presenterte tabellen er inspirert og modifisert fra Aarseth (2017) sin masteroppgave om prestasjonsinnkjøp. Tabell 2-2 inkluderer ikke elementer avdekket gjennom studier som omhandler erfaringer med bruk av metoden. Tilpasningene i tabellen er gjort fordi oppgaven søker å sammenligne erfaringene fra de fire barnehageprosjektene opp mot teorien basert på boken til van de Rijt et al. (2016) og til dels på boken til Kashiwagi (2016). Elementene er også hva forfatteren av oppgaven tolket inngår i metoden. Tilpasningene og de identifiserte elementene i Tabell 2-2 utgjør rammeverket for oppgaven videre og er brukt til å besvare på problemstillingene.



Tabell 2-2: Identifiserte elementer i prestasjonsinnkjøp. Modifisert fra Aarseth (2017).

Elementer i prestasjonsinnkjøp	Anbefalt av metoden (van de Rijt et al., 2016)
<b>Forberedelsesfasen</b>	
Sponsor	Ja
Strategisk ramme	Ja
Kjernegruppe	Ja
Innleid prestasjonsinnkjøpseksperter	Ja
Prosjekt målsetning	Ja
Tidsplan	Ja
Vektleggingsfaktorer	Ja
Styringsdokument	Ja
Rammebetingelse for pris	Oppdragsgivers makspris
Prekvalifisering	Valgfritt
Invitere leverandører	Ja
Opplæringsmøte for leverandører	Ja
<b>Vurderingsfasen</b>	
Tildelingskriterier:	
- Prestasjonsbegrunnelse	15%
- Risikovurdering	20%
- Tilleggsverdi	10%
- Intervju	30%
- Pris	25%
Prioritering før intervjuene	Valgfritt
Dominant informasjonssjekk	Ikke beskrevet
<b>Konkretiseringsfasen</b>	
Kick-off møte	Ja
Risikostyringsplan	Ja
Omfangsdokument	Ja
Prestasjonsindikatorer	Ja
Tildelingsmøte	Ja
Leverandør deltar i utforming av kontrakten	Ja
Oppdragsgiver økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko	Ja
<b>Utførelsesfasen</b>	
Ukentlig risikoreport	Ja
Prestasjonsvurdering	Ja
Direktørrapport	Ja, hvis flere prosjekter

## **2.3 Erfaringer**

Kashiwagi (2016) beskriver prestasjonsinnkjøp som nærmest perfekt. Metoden skaper et transparent arbeidsmiljø mellom alle involverte parter og er med det et paradigmeskifte. Siden metoden ble introdusert for nesten 30 år siden har den blitt benyttet i over 1800 prosjekter i både offentlig og privat sektor. Land som har benyttet prestasjonsinnkjøp inkluderer USA, Canada, Nederland, Norge, Polen, Østerrike, Tsjekkia, Botswana, Saudi-Arabia, Malaysia, India og Australia (Performance Based Studies Research Group, u.å.).

I Nederland startet de første prestasjonsinnkjøpsprosjektene i 2005 med en tilpasning i henhold til den nederlandske og europeiske lovgivningen. Metoden har siden blitt benyttet i over 300 nederlandske prosjekter med stor suksess (Digitaliseringsdirektoratet, 2016; van de Rijt & Santema, 2012). Andre europeiske land har blitt inspirert av den nederlandske tilpasningen, deriblant Norge. Digitaliseringsdirektoratet har vært den store pådriveren i Norge og har invitert flere offentlige oppdragsgivere til å teste ut metoden. Nye Veier inngikk den første norske kontrakten med prestasjonsinnkjøp i 2017 og har siden den gang signert mange flere. Likeledes har flere norske kommuner pågående og utførte pilotprosjekter innen bygg med metoden (Digitaliseringsdirektoratet, 2016). Blant de utførte pilotprosjektene er Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger.

Enkelte av erfaringene som nevnes i oppgaven er hentet fra studier utført i Nederland og noe av den litteraturen er å anse som ikke uavhengig forskning. Det er fordi flere av forfatterne bak litteraturen enkelte ganger er personer med relasjoner til Performance Based Studies Group i USA eller Best Value Group i Nederland. Se delkapittel 3.2.3 for styrker og svakheter ved litteraturstudiet. I oppgaven er det også hentet erfaringer fra norske studier. De siste årene har det blitt utført flere norske studier innenfor temaet og denne type litteratur er å anse som uavhengig forskning. Det er flere paralleller som kan trekkes mellom bruken av prestasjonsinnkjøp i Nederland og Norge. Den norske boken om prestasjonsinnkjøp er en oversettelse av den nederlandske boken. Det er denne boken som har blitt brukt på alle prosjektene i studiet. Se delkapittel 3.2.2 for utdypning om prestasjonsinnkjøpsboken. I tillegg ligger begge landene i Europa og må forholde seg til den europeiske lovgivningen for offentlige anskaffelser. I tillegg har nederlandske konsulenter, også kjent som innleide prestasjonsinnkjøpseksperter, gitt kurs til og vært mentor for de norske aktørene både på oppdragsgiver- og leverandørsiden.

### **2.3.1 Generelle erfaringer fra Nederland**

I Nederland har prestasjonsinnkjøp blitt benyttet i over 300 prosjekter fordelt på flere industrier. I begynnelsen var det hovedsakelig bygge- og anleggsbransjen som tok i bruk metoden, men metoden har siden blitt implementert i IT-, helse- og utdanningssektoren for å nevne noen (Digitaliseringsdirektoratet, 2016; van de Rijt & Santema, 2012). Den offentlige etaten Rijkswaterstaat i Nederland som blant annet har ansvar for utbygging og vedlikehold av veier, utførte hele 30 prosjekter med bruk av prestasjonsinnkjøp, kjent som «Fast Track-prosjektene». De første prosjektene hadde oppstart i 2009. Det er deres suksesshistorie som har

ført til økt bruk av metoden i både offentlige og private sektor i landet (Kashiwagi et al., 2013; Witteveen & van de Rijjt, 2013).

### **Erfaringer med elementene i metoden**

I en studie utført av Storteboom et al. (2017) ved NTNU samlet erfaringene fra elleve offentlige og private prestasjonsinnkjøpsprosjekter i Nederland. Hensikten var å identifisere elementene i metoden og i hvilket omfang det ble brukt i prosjektene. Forskningen viste at flere av nøkkelementene fra teorien ble gjennomført i den praktiske tilnærmingen. I avsnittene nedenfor fremheves noen av erfaringene avdekket i forskningen til Storteboom et al. (2017).

**Sponsoren** var ifølge Storteboom et al. (2017) nødvendig for å gi viktig støtte i prosjektene, spesielt for å forhindre tendensen til å falle tilbake på tradisjonelle metoder. En annen fordel er at sponsoren ga muligheten til å gjennomføre eller teste ut prestasjonsinnkjøp. I pilotprosjekter er en **innleid prestasjonsinnkjøpsekspert** avgjørende for å dra fordel av metodens fulle potensiale og ikke falle tilbake på tradisjonelle metoder. Flere av prosjektene benyttet eksperten gjennom alle fasene for å forsikre om at intensjonen til metoden ble fulgt. Eksperten bidro til å etablere og opplære en **kjernegruppe**. Rollen til medlemmene i kjernegruppen var lik funksjonene beskrevet i metodens teori. For å sikre objektivitet hadde medlemmene i kjernegruppen forskjellige utdannings- og erfaringsbakgrunner (Storteboom et al., 2017).

Storteboom et al. (2017) peker på at de offentlige prosjektene i studiet måtte følge et strengere regelverk og gjorde at **styringsdokumentet** deres var mindre fleksibelt. Enkelte av de andre oppdragsgiverne hadde vanskeligheter med å definere nødvendighetene til prosjektet og leverandøren fikk dermed sjansen til å utarbeide tilbudet basert på innholdet i styringsdokumentet. Majoriteten av prosjektene brukte **åpent budsjett** med pristak og det ga leverandørene muligheten til å vise sin ekspertise til riktig prisforhold (Storteboom et al., 2017).

Markedssituasjonen og prosjektomfanget var blant annet en medvirkende faktor for oppdragsgiverne sitt valg om å bruke **prekvalifisering**. Flere av oppdragsgiverne i studiet brukte bevisst prekvalifisering. Å begrense tilbyderne var blant årsakene for valget. **Opplæring av leverandørene** viste varierte holdninger til metoden. Enkelte var negative og trakk seg fra konkurransen, mens majoriteten hadde en positiv innstilling og så muligheten til å forbedre tilbudet. I studiet fremheves opplæringen som spesielt viktig for å skape bevissthet om den transparente kulturen som kommer i lys av prestasjonsinnkjøp (Storteboom et al., 2017).

Basert på erfaringene fra forskningen mener Storteboom et al. (2017) at **tildelingskriteriene** (de skriftlige dokumentene, intervjuene og prisen) må rangeres uavhengig av hverandre for å bevare objektiviteten. **Intervjuene** med nøkkelpersonene i prosjektene poengteres som det viktigste filteret for å identifisere leverandøren sin ekspertise. Det var kun tre av de elleve prosjektene i forskningen som brukte **dominant informasjonssjekk**. Oppdragsgiverne som valgte å ikke gjennomføre dominant informasjonssjekk mente det var overflødig eller ikke i tråd med filosofien til metoden (Storteboom et al., 2017).

**Risikostyringsplanen** ble implementert på alle prosjektene, men noen av prosjektene hadde vanskeligheter med å bestemme om enkelte av risikoene var oppdragsgiver eller leverandøren sitt. For å maksimere utbytte til den beste tilbyderen må oppdragsgiver holde fast ved prinsippene til metoden og la leverandøren få utarbeide **omfangsdokumentet**. Prosjektene i studiet erfarte at en slik tilnærming vil gi verdi (Storteboom et al., 2017). **Prestasjonsindikatorerne** brukt i prosjektene ble ofte utarbeidet av leverandøren basert på mulige scenarioer. Videre begrenset lovverket i hvilken grad leverandøren fikk delta i **utformingen av kontrakten**. I tillegg var ikke alle oppdragsgiverne **økonomisk ansvarlige for all ukontrollerbar risiko**. Dette var en gråsone som handlet om hvor risikoen skulle plasseres (Storteboom et al., 2017).

Prosjektene som brukte **den ukentlige risikorapporten** erfarte en transparent kommunikasjon av fremdriften i utførelsesfasen. Rapporten ble også erfart som overflødig og ga ikke mer informasjon enn de allerede eksisterende oppdateringene. Enkelte av prosjektene i studiet gjennomførte **prestasjonsvurdering** av leverandørene uten at det var en del av den ukentlige risikorapporten. For de gjeldende oppdragsgiverne var prestasjonsvurderingen en standard prosedyre (Storteboom et al., 2017).

### **Problemer med prestasjonsindikatorer**

I prestasjonsinnkjøp blir det ikke formidlet om hvilke og hvordan prestasjonsindikatorerne skal brukes. Derfor skal leverandøren i konkretiseringsfasen for det spesifikke prosjektet stå for den konkrete utarbeidelsen av prestasjonsindikatorerne som skal måles i utførelsesfasen (van de Rijt et al., 2016). Horstman og Witteveen (2013) gjennomførte et studie som viste at oppdragsgivere og leverandører hadde vanskeligheter med utarbeidelsen og oppfølgingen av indikatorerne. Det ble identifisert tre hovedårsaker til disse problemene (Horstman & Witteveen, 2013):

1. Manglende støtte for de utarbeidede indikatorerne. Det kommer frem at indikatorerne ofte blir utarbeidet av et fåtall personer og uten involvering fra oppdragsgiver.
2. Vanskeligheter med datainnsamling og manglende referansedata fra oppdragsgiver- og leverandørsiden.
3. Manglende kunnskap om utarbeidelsen og oppfølgingen av prestasjonsindikatorer.

### **2.3.2 Generelle erfaringer fra Norge**

Digitaliseringsdirektoratet har bidratt til at flere oppdragsgivere i både stat og kommune har satt i gang prestasjonsinnkjøpsprosjekter innen bygg og anlegg. Enkelte er pågående, mens andre allerede har blitt utført. Flere av kontraktene er inngått av den offentlige aktøren Nye Veier. De begynte å bruke anskaffelsesmetoden i prestasjonsinnkjøp på oppfordring fra Digitaliseringsdirektoratet. Med gode erfaringer fra sine første prosjekter med metoden har de besluttet at prestasjonsinnkjøp skulle være deres foretrukne gjennomføringsmodell. Deres suksess med metoden har blant annet ført til at ledere i Norges største rådgiverselskaper

etterspør prestasjonsbasert tilnærming i alle samferdselsetater sine nye prosjekter (Bergly et al., 2020; Nye Veier, u.å.).

### **Erfaringer fra to kommunale norske prosjekter**

Högnason et al. (2019) ved NTNU gjennomførte et studie av to kommunale norske prosjekter for å innhente erfaringene gjort med prestasjonsinnkjøp. Det kommer frem at både oppdragsgiverne og leverandørene generelt hadde positive erfaringer med bruk av metoden. På en annen side ble det også erfart enkelte utfordringer. Blant annet ble det erfart at det er hull i den praktiske og teoretiske tilnærmingen. Resultatene fra prosjektene indikerer at metoden er effektiv og lovende for anskaffelse av leverandøren og for prosjektstyring. I Tabell 2-3 er de positive erfaringene og utfordringene fra forskningen gjengitt.

*Tabell 2-3: Positive erfaringer og utfordringer med prestasjonsinnkjøp. Oversatt fra Högnason et al. (2019).*

<b>Positive erfaringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk forutsigbarhet på grunn av byggherrens makspris</li> <li>• Raskere anskaffelsesfase for byggherren</li> <li>• Intervjuene er godt egnet til å skille mellom tilbyderne</li> <li>• Entreprenørene blir i større grad evaluert på bakgrunn av kompetanse sammenlignet med tradisjonelle kontraheringsmetoder</li> <li>• Konkretiseringsfasen gir forutsigbarhet for utførelsen</li> </ul>
<b>Utfordringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Både byggherren og leverandørene er usikre på metoden</li> <li>• Usikkerhet om tid og kostnader har blitt spart i anskaffelsesfasen for entreprenørene</li> <li>• Juridiske utfordringer med hensyn til regelverket for offentlige anskaffelser</li> <li>• Vanskelig å balansere grensen mellom avklaring og forhandling i konkretiseringsfasen</li> <li>• Mangel på prestasjonsinnkjøpsrettede kontraktsbestemmelser gir utfordringer i utførelsesfasen</li> </ul>

Basert på de innhentede erfaringene i forskningen belyser Högnason et al. (2019) flere suksessfaktorer og fallgruver for bruk av metoden i fremtidige prosjekter. I forskningen kommer det spesielt frem at den teoretiske tilnærming med metoden bør følges i praktiseringen. I Tabell 2-4 er Högnason et al. (2019) sine suksessfaktorer og fallgruver med metoden gjengitt.

Tabell 2-4: Suksessfaktorer og fallgruver med prestasjonsinnkjøp. Oversatt fra Högnason et al. (2019).

<b>Suksessfaktorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæring i prestasjonsinnkjøp for både byggherren og entreprenøren</li> <li>• Bruk av ekstern prestasjonsinnkjøpsekspert med kunnskap om og erfaring med metoden</li> <li>• At byggherren tør å gi slipp på kontrollen</li> <li>• En fornuftig byggherrens makspris og en fornuftig tidsplan</li> <li>• Starte med prestasjonsinnkjøp i en tidlig nok fase av prosjektet</li> </ul>
<b>Fallgruver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å anta at prestasjonsinnkjøp er enkelt</li> <li>• Bruke prestasjonsinnkjøp på feil type prosjekt</li> <li>• Å ikke klare å skille mellom beste selger og beste leverandør i vurderingsfasen</li> <li>• Potensielle juridiske fallgruver med hensyn til anskaffelsesregelverket hvis metoden ikke følges</li> </ul>

### Tidligere erfaringer fra prosjektene som studeres i oppgaven

Det har tidligere blitt skrevet masteroppgaver med prestasjonsinnkjøp som tema på prosjektene som studeres i denne oppgaven. De presenterte studiene tar også for seg noen andre type problemstillinger. De tidligere oppgavene er presentert i Tabell 1-1 med tilhørende prosjekter og fasene prosjektene var i på daværende tidspunkt. Datainnsamlingene på de presenterte oppgavene har foregått før ferdigstillelse av prosjektene. Noen sentrale erfaringer fra masteroppgavene deres er presentert i Tabell 2-5.

Tabell 2-5: Sentrale erfaringer fra noen tidligere masteroppgaver. Egen tilvirkning.

Tidligere studie	Prosjekt	Sentrale erfaringer
Kværner (2018)	B1 og B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress i konkretiseringsfasen</li> <li>• Leverandøren på B2 forholdt seg i stor grad til SKOK</li> <li>• Antydning til forhandling fra leverandøren sin side</li> <li>• Store diskusjoner rundt omfangsdokumentet</li> <li>• Omfangsdokumentet kan være nyttig</li> <li>• Oppdragsgiver og leverandør er jevnt over fornøyde med hverandre og gjennomføringen av konkretiseringsfasen</li> <li>• Ressurskrevende kontrahering</li> </ul>
Nyseter og Johnsrud (2019)	B1, B2 og B4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverandørene forsøker å støtte seg på oppdragsgiver ved valg av løsninger/metoder</li> <li>• Metoden har ikke vært tidsbesparende for oppdragsgiver i anskaffelsesfasen for prosjektene</li> <li>• Prestasjonsinnkjøp kan bidra til å redusere konflikter og mellom oppdragsgivere og leverandører</li> <li>• Verken tid eller kostnad har blitt redusert for leverandørene i anskaffelsen</li> <li>• Tilleggsverdiene har hatt stor betydning for kvalitet og mer verdi for pengene</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjekt målsetningene og prestasjonsindikatorerne har ikke vært helt målbare</li> <li>• Vanskelig for oppdragsgiver å «gi slipp på kontrollen» og det er utfordrende for leverandøren å tre inn i rollen som «ekspert»</li> <li>• Metoden har redusert silotenking, og fremmet samarbeid og samhandling, herunder en mer aktiv involvering av juristene i oppdragsgiverorganisasjonene</li> <li>• Gjennom konkretiseringsfasen har forståelsen for hverandres roller (oppdragsgiver og leverandør) økt</li> <li>• Vært vanskelig å balansere mellom avklaringer og forhandlinger i konkretiseringsfasen</li> </ul>
Nygård (2019)	B1 og B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppdragsgiver inntok en mer spørrende rolle enn de ville gjort i andre prosjekter</li> <li>• Utfordringer knyttet til å ikke havne i forhandlingssituasjoner i konkretiseringsfasen</li> <li>• Utforming og oppfølging av prestasjonsindikatorerne var utfordrende for oppdragsgiver og leverandørene</li> <li>• Oppdragsgiver og leverandørene var fornøyde med utformingen og informasjonen som fremkom av den ukentlige risikorapporten</li> <li>• Den ukentlige risikorapporteringen avtok utover i utførelsesfasen og følte overflødig i perioder</li> <li>• Styringsdokumentene medførte forutsigbare løsninger iht. slik de er beskrevet i SKOK</li> <li>• Høyere grad av innovasjon og økt kvalitet i prosjektet ved å åpne opp for tilleggsverdier</li> <li>• Risikostyringsplanen ble brukt for lite i utførelsesfasen og oppdragsgiver følte det ikke tok opp helheten i prosjektene på en tilstrekkelig måte</li> <li>• Oppdragsgiver følte den ukentlige rapporten ga et klart og tydelig bilde av hva leverandøren gjorde for å redusere risikoen i prosjektet. Leverandørene opplevde derav en mer tilbakelemt oppdragsgiver enn i mange andre tilsvarende prosjekter</li> <li>• Prosjektene opplevde høy grad av tillit</li> </ul>
	<i>B1 – Munkerud barnehage</i> <i>B2 – Vollebekk barnehage</i>	<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i> <i>B4 – Barnehagen Tasta</i>

Det er overordnet observert på prosjektene at prestasjonsinnkjøp bidro til å skape god relasjon og tillit mellom oppdragsgiver og leverandør. En annen gjennomgående observasjon var at det var usikkerheter knyttet til avklaringer og forhandlinger i konkretiseringsfasen (Kværner, 2018; Nygård, 2019; Nyseter & Johnsrud, 2019).

### 2.3.3 Vanlige misoppfatninger om prestasjonsinnkjøp

Witteveen og van de Rijdt (2013) har basert på deres prosjekter og evalueringer av andre prestasjonsinnkjøpsprosjekter i Nederland utarbeidet ti vanlige misoppfatninger om prestasjonsinnkjøp:

- Prestasjonsinnkjøp er kun en anskaffelsesmetode
- Prestasjonsinnkjøp er hovedsakelig egnet for byggeprosjekter og spesielt for store infrastrukturprosjekter hos Rijkswaterstaat
- En super-ekspert som løser alle problemer for oppdragsgiver
- All risiko blir overført fra oppdragsgiver til leverandøren
- Oppdragsgiver trenger ikke å gjøre noe som helst
- Oppdragsgiver trenger ingen ekspertise ved benyttelse av prestasjonsinnkjøp
- Prestasjonsinnkjøp anskaffer en dyrere leverandør
- Leverandøren utarbeider hele kontrakten
- Prestasjonsinnkjøp kan kun gjennomføres på én måte
- Å utføre et prestasjonsinnkjøpsprosjekt er veldig enkelt

Termene Best Value Procurement og prestasjonsinnkjøp kan være misvisende med tanke på at det kun uttrykkes om en anskaffelsesmetode (Witteveen & van de Rijdt, 2013). Selv om anskaffelsen er en del av metoden, så er det ifølge van de Rijdt et al. (2016) konkretiseringsfasen som er den viktigste fasen. Det er i denne fasen leverandøren vil utdype sitt tilbud med omfang og risikostyringsplan. Risiko- og prosjektstyringen videre i utførelsesfasen er avgjørende i teorien til prestasjonsinnkjøp (Kashiwagi, 2016; van de Rijdt et al., 2016). Teorien omfatter en anskaffelses-, risiko- og prosjektstyringsmetode, og termen Best Value Approach passer derfor bedre enn Best Value Procurement. I Norge benyttes dog termen prestasjonsinnkjøp for Best Value Approach.

Noen oppdragsgivere antar at prestasjonsinnkjøp vil anskaffe en perfekt leverandør som klarer å løse alle problemer og forutser all risiko. Det er ikke i henhold til teorien at alle leverandører klarer dette og er kanskje den mest vanlige misoppfatningen (Witteveen & van de Rijdt, 2013).

En annen misoppfattelse ifølge Witteveen og van de Rijdt (2013) er at all risiko blir overført fra oppdragsgiver til leverandøren. I prestasjonsinnkjøp legges det vekt på å bruke leverandøren sin kompetanse for å minimere oppdragsgiver sin risiko. Leverandøren gjør dette ved å indikere tydelig hva som forventes av oppdragsgiver og når dette forventes, samt ved å måle det på en transparent måte. Konkretiseringsfasen er derfor viktig for å definere tydelig hva som er med og ikke med i omfanget til leverandøren (Witteveen & van de Rijdt, 2013).

Videre viser Witteveen og van de Rijdt (2013) til resultater fra Nederland der oppdragsgiver ofte står for mest risiko på prosjektene. Derfor er det ikke slik at oppdragsgiver ikke trenger å gjøre noe som helst ved bruk av prestasjonsinnkjøp. Leverandøren skal varsle oppdragsgiver når avtalene ikke blir fulgt opp eller blir brutt. Dermed forventes det av oppdragsgiver å initiere aktiviteter og stå for risikoen som leverandøren ikke har innflytelse over. Samtidig må



oppdragsgiver gi leverandøren den nødvendige friheten til å realisere prosjektmålsetningene. Oppdragsgiver gjør dette ved å minimere innsyn og kontrollaktiviteter der leverandøren er ansvarlig (Witteveen & van de Rijt, 2013).

Det er mye arbeid som må gjøres av oppdragsgiver ved gjennomføring av et prosjekt med prestasjonsinnkjøp. Oppdragsgiver trenger den nødvendige ekspertisen innen metoden og står fortsatt ansvarlig for egne saker (Witteveen & van de Rijt, 2013).

En annen misoppfatning er at prestasjonsinnkjøp anskaffer en dyrere leverandør. Witteveen og van de Rijt (2013) viser til resultater fra Rijkswaterstaat prosjektene der 80% av vinnertilbudene også hadde lavest pris. Det betyr uansett ikke at lavest tilbud nødvendigvis gir den beste kvaliteten.

Ifølge Witteveen og van de Rijt (2013) er en av misoppfatningene om metoden at leverandøren utarbeider hele kontrakten. Det påpekes av van de Rijt et al. (2016) at leverandøren deltar i utformingen av kontrakten ved å bidra med innholdet og at oppdragsgiver fortsatt står for de bestemte kontraktsvilkårene.

Kashiwagi (2016) beskriver prestasjonsinnkjøp som nærmest perfekt. Ifølge Witteveen og van de Rijt (2013) fører det til en misoppfattelse om at prestasjonsinnkjøp kun kan gjøres på én måte. Van de Rijt og Santema (2012) viser til resultater fra Nederland hvor prosjekter har blitt gjennomført med enkelte tilpasninger til den opprinnelige teorien. Det er enkelte avvik fra teorien som fremkommer, men kjerneelementene er intakt. Likeledes observerte Joudi et al. (2018) at prestasjonsinnkjøpsmetoden ikke ble fulgt helt i henhold til teorien på prosjektene til Nye Veier i Norge. Det var hovedsakelig anskaffelsesmetoden som ble benyttet, mens metoden ble brukt i begrenset grad i prosjektenes utførelsesfase. Enkelte av leverandørene fant det forvirrende, skuffende og mistillit oppsto med tanke på at oppdragsgiver ikke fulgte metoden i henhold til teorien. Joudi et al. (2018) påpeker at dette nødvendigvis ikke er et problem, så lenge filosofien til metoden blir brukt og forstås. Videre hevder van de Rijt og Santema (2012) prestasjonsinnkjøp vil vokse så lenge resultatene viser fordelene knyttet til tidsplan og budsjett med å bruke tilnærmingen. Dermed skapes flere hybridformer av prestasjonsinnkjøp og flere vil oppstå. En strukturert implementering er uansett nødvendig for å oppnå de ønskede fordeler med prestasjonsinnkjøp (Snippert et al., 2015).

Prestasjonsinnkjøp kan virke enkel og logisk, men den praktiske implementeringen er ikke nødvendigvis det (Witteveen & van de Rijt, 2013). Enkelte oppdragsgivere er forankret i den tradisjonelle arbeidsmetoden og forstår ikke nødvendigheten av å gi slipp på å styre, diktere og kontrollere leverandøren (Kashiwagi, 2016). Snippert et al. (2015) mener at det er vanskelig å oppnå de ønskede effektene med metoden når det blir gjort slike avvik. Witteveen og van de Rijt (2013) anbefaler å bruke en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter for å bistå og hjelpe til med en suksessfull implementering av metoden. På en annen side anbefaler Högnason (2018) å bruke en innleid ekspert såfremt oppdragsgiver ikke innehar kompetanse innen metoden.

### 3 Metode

I dette kapitlet beskrives forskningsmetodene som har blitt benyttet i oppgaven. Videre redegjøres det for hvordan og hvorfor de valgte metodene ble benyttet.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet er utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingene som skal belyses i masteroppgaven. Kvalitativ forskning er beskrevet av Creswell (2014) som en forskningstilnærming som benyttes for å forstå og utforske betydningen individer eller grupper tilskriver et sosialt eller menneskelig problem. På en annen side benyttes kvantitativ forskning som en tilnærming for å teste objektive teorier ved bruk av kvantifiserbare variabler som tall (Creswell, 2014). Kvalitativ forskning er benyttet for det utførte studiet.

##### 3.1.1 Forskningstilnærming

Forskningsarbeidet startet etter et initiativ sammen med veileder for å finne ut om prestasjonsinnkjøp er egnet for bruk i den norske byggebransjen. Flere av de gjennomførte studiene om prestasjonsinnkjøp på byggeprosjekter i Norge er gjort før ferdigstillelse av prosjektene. Denne oppgaven sammenligner og dokumenterer erfaringene med metoden fra fire ferdigstilte byggeprosjekter i tre norske kommuner.

Prosjektene i studiet er valgt på bakgrunn av at de er alle ferdigstilte barnehager og pilotprosjekter i forskjellige kommuner. Bakgrunnen for valget av de spesifikke prosjektene er beskrevet i delkapittel 3.1.2. Dermed er casestudie benyttet som **forskningsstrategi** i oppgaven for å samle erfaringene med bruk av prestasjonsinnkjøp. Casestudie er beskrevet i delkapittel 3.3.

Dalland (2007) beskriver valg av metode som redskapet til forfatteren i møte med det som skal undersøkes. **De spesifikke forskningsmetodene** som er brukt i studiet er intervju, dokumentstudier og litteraturstudie. Både intervju og dokumentstudier er ifølge Yin (2014) blant de seks vanligste kildene for datainnsamling i casestudier, og metodene står for majoriteten av datagrunnlaget i oppgaven.

Dalland (2007) mener man alltid har egne meninger om et fenomen før man undersøker det. Det er derfor viktig å få frem forfatterens posisjon i oppgaven. En slik redegjørelse er ifølge Dalen (2011) nødvendig for å gi leseren muligheten til å vurdere kritisk i den grad posisjonen til forfatteren kan ha hatt innvirkning på tolkningen av resultatene. Forfatteren hadde i forkant av forskningsarbeidet kun kjennskap til prestasjonsinnkjøp gjennom forelesninger på universitetet. Kunnskapen innen temaet blomstret under forarbeidet og litteraturstudiet til oppgaven. Videre hadde forfatteren ingen tilknytning eller kjennskap til noen av de studerte prosjektene eller informantene. Engasjementet tilknyttet forskningsarbeidet er avgrenset til perioden oppgaven skrives med universitetet, og forfatteren skal ikke arbeide videre med oppgaven eller de studerte prosjektene. Dermed kan det anses at forfatteren har en utenforstående og nøytral posisjon i forskningsarbeidet, og at det har blitt foretatt objektive

tolkninger av resultatene. Det bør påpekes at det er første gang forfatteren skriver en forskningsoppgave av slik omfang.

### 3.1.2 Fremgangsmåte

Veileder initierte sammen med forfatter prestasjonsinnkjøp som tema for masteroppgaven. Det ble innledende gjort søk om tidligere studier innen emnet og hvilke prosjekter som kunne egne seg for studiet. På daværende tidspunkt var det ferdigstilt to barnehager i Oslo, en i Trondheim og en i Stavanger med bruk av metoden. Å sammenligne erfaringer fra disse barnehagene seilet frem som en unik forskningsmulighet. Det har tidligere blitt skrevet to masteroppgaver om Omsorgsbygg sine to pilotprosjekter, og de forskningsarbeidene har vært til inspirasjon og til hjelp for å få en bredere innsikt i prosjektene (Kværner, 2018; Nygård, 2019).

Etter valg av tema ble en tentativ problemstilling for studiet utarbeidet. Dalland (2007) beskriver problemstilling om et spørsmål som stilles med et spesifikt formål og på en presis måte. Formuleringen på spørsmålene var:

1. Hvor konkret er BVP metoden fulgt i prosjektet?
2. I hvilken grad har BVP bidratt til å nå prosjektmålene?
  - 2.1. Har oppdragsgiver fått nødvendig kvalitet(er) til den gitte prisen?

Det første spørsmålet handlet om hvor konkret prestasjonsinnkjøp var blitt fulgt på prosjektene. Under arbeidet med oppgaven ble det tydelig at det første spørsmålet kunne trenge en omformulering. Formålet med spørsmålet skulle fortsatt være å sammenligne hvordan prestasjonsinnkjøp var blitt praktisert på prosjektene, men skulle nå være i form av det beskrivende «hvordan»-spørsmålet. Det andre spørsmålet handlet om i hvilken grad prestasjonsinnkjøp har bidratt til å nå prosjektmålsetningene og om oppdragsgiver hadde fått den nødvendige kvaliteten til den gitte prisen. Det ble tydelig etter utførelse av intervjuene med informantene at det ville bli vanskelig å svare helt konkret på prestasjonsinnkjøp sin påvirkning til å nå prosjektmålsetningene. Intervjuene tydeliggjorde heller informantenes erfaringer med elementene i prestasjonsinnkjøp og veien til sluttproduktet. Dermed ville det passe studiet bedre med informantenes erfaringer med elementene i prestasjonsinnkjøp. I likhet med det første spørsmålet skulle det andre spørsmålet også være i form av det beskrivende «hvordan»-spørsmålet. Den endelige problemstillingen er:

1. Hvordan har prestasjonsinnkjøp blitt praktisert på prosjektene?
2. Hvordan er erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene?

Et litteraturstudie om prestasjonsinnkjøp ble utført for å få grunnleggende kunnskap og innsikt i teorien, og for å hente tidligere forskning ved bruk av metoden. Creswell (2014) hevder litteraturstudiet gir et rammeverk for den videre forskningsprosessen og en målestokk for å sammenligne resultatene med andre studier. Forfatteren hadde på det tidspunktet kun kjennskap til temaet gjennom forelesninger, og litteraturstudiet var med på å fylle opp dette kunnskapshullet og ekspandere det.

Parallelt med litteraturstudiet ble det gjennomført et betinget dokumentstudium av prosjektene som skulle studeres. På grunnlag av litteratur- og dokumentstudiet ble intervjuguiden utarbeidet og tematisert. For temaene og spørsmålene som stilles skal være av relevans for studiets problemstillinger (Dalen, 2011). I tillegg ble aktuelle informanter kontaktet for uformelle samtaler om prosjektene og for å spikre et intervju.

Den geografiske lokasjonen til to av prosjektene medførte at ble foretatt en reise til både Trondheim og Stavanger for å intervju de aktuelle informantene ansikt til ansikt. Dette gir ifølge Tjora (2017) muligheten til å bruke kroppsspråk og er noe av samtaleaspektet som ligger til grunn for et godt intervju. I begge byene ble det foretatt befarings på de aktuelle barnehagene. Det var en kunnskapsberikelse å se prosjektene med egne øyne enn å bare lese om det i dokumentene og høre om det i samtaler. I Oslo var det mulighet for befarings på Omsorgsbygg sine barnehager, men koronaviruspandemien satte en stopper for dette. Alle intervjuene i studiet ble utført i løpet av de første to ukene i mars.

Deretter ble intervjuene transkribert og kodet. På dette stadiet ble det oppdaget mer kunnskapshull innen prestasjonsinnkjøp og prosjektene. Kodingen tydeliggjorde hvilke deler av litteraturen som var mer og mindre relevant enn andre. Det var i tillegg nødvendig å supplere tomrommet innen teorien med ytterligere litteratur. Samtidig var det behov for å gjennomføre et supplerende dokumentstudium av prosjektene. Kodingen, det supplerende litteratur- og dokumentstudiet var viktig for å danne et helhetsbilde av oppgaven. Resultatene og diskusjonen ble så tolket og skrevet. Underveis i diskusjonen ble det igjen oppdaget at det var nødvendig å supplere teorien med ytterligere litteratur, men i begrenset grad enn tidligere.

Oppgaven måtte leveres på høsten grunnet en utsettelse som følge av koronaviruspandemien og en omarbeidingsprosess.

### **3.1.3 Etske refleksjoner**

Alle informantene ble tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. Intervjuguiden besto av en samtykkeerklæring der informantene ble orientert om alt som angår deres deltakelse i forskningsarbeidet. Informantene ble informert og fikk muligheten til å inngi fritt samtykke. Dalen (2011) beskriver fritt samtykke som at samtykke er gitt uten ytre press eller begrensninger av personlig handlefrihet. Samtykkeerklæringen med intervjuguiden er vedlagt i Vedlegg: Intervjuguide. Etter intervjuene ble resultatene fra forskningsarbeidet tilsendt alle informantene for å verifisere utsagnene og om fremstillingen av datamaterialet. Informantene fikk muligheten til å gi tilbakemelding om noe var feil eller dårlig fremstilt.

I forskningsarbeidet ble all datamaterialet fra informantene behandlet konfidensielt og ingen personopplysninger ble benyttet i oppgaven. Dalen (2011) mener det er viktig at forskeren strever etter å anonymisere informantene når resultatene skal formidles og presenteres. Dette ble gjort etter beste evne gjennom hele oppgaven og var kontant under fokus.

## 3.2 Litteraturstudie

Creswell (2014) mener at det må utføres et litteraturstudie når temaet for forskningen har blitt valgt. Hensikten er å få grunnleggende kunnskap innen det aktuelle temaet og for å undersøke relaterte studier. De relaterte studiene kan knytte forskningen opp mot en større, pågående dialog innen temaet. Forfatteren deltok tidlig i forskningsarbeidet på kurser om litteratursøking og bruk av referanseverktøy arrangert av NMBU Universitetsbibliotek. anbefalingene om fremgangsmåten for å skrive en god oppgave og referering gitt av universitetsbiblioteket har vært en forutsetning for forskningsoppbyggingen (NMBU, u.å.). I oppgaven har det blitt benyttet bøker, og nettbaserte søkemotorer og databaser.

### 3.2.1 Nettbaserte søkemotorer og databaser

For å innhente relevant litteratur til oppgaven har det hovedsakelig blitt brukt nettbaserte søkemotorer og databaser. Det har vært en prioritet å bruke fagfelleverderte artikler, men enkelte unntak ble gjort da det ikke alltid var tilgjengelig eller relevant litteratur rundt noen emner. I Tabell 3-1 er databasene benyttet i litteratursøket gitt.

Tabell 3-1: Databaser benyttet i litteratursøket.

Database	Beskrivelse
Oria	NMBU Universitetsbiblioteket sitt søkemotor som gir tilgang til bibliotekets samlede ressurser. Blant de inkluderte ressursene er bøker, artikler, tidsskrifter, musikk, filmer og elektroniske ressurser (BIBSYS, u.å.). Oria har vært den foretrukne databasen i studiet.
Google Scholar	En enkel søkemotor som gir tilgang til et bredt utvalg av vitenskapelig litteratur. Ressursene inkluderer artikler, bøker, avhandlinger og m.m. fra akademiske tidsskrifter, universiteter, nettsider og m.m. (Google, u.å.) Den store databasen til Google Scholar med lite filtrering av fagfelleverderte artikler gjorde at andre søkemotorer ble foretrukket. Det skal dog nevnes at brukervennligheten til Google Scholar var en fordel og ble brukt når andre søkemotorer var begrensede.
Web of Science	Verdens mest pålitelige utgiveruavhengige sitasjonsdatabase, ifølge Clarivate (u.å.). Innholdet i databasen er meget selektiv og det gir en sikker oppdagelse, tilgang og vurdering av litteraturen (Clarivate, u.å.). Dermed var søkeresultatene begrenset i forhold til Oria og Google Scholar, men resultatene var å anse som kvalitetssikre.

Søkemotorene ga varierte mengder med søketreff og mye av litteraturen var ikke relevant. Ulike filtreringskriterier ble brukt for å begrense eller sortere treffene, blant annet ble det benyttet hermetegn og litteratur ble sortert etter nyeste publisering. Noen av de brukte søkeordene, søkemotorene og antall treff er vist i Tabell 3-2.

Det var en fordel å benytte referanselisten til allerede publiserte vitenskapelige artikler. Mange av publikasjonene bruker mye av den samme litteraturen. Denne gjentakende tendensen gjorde at det var enkelt å finne mye relevant litteratur til studiet.

Tabell 3-2: Søkeord, søkemotor og antall treff.

Søkeord	Oria NMBU	Google Scholar	Web of Science
best value approach	738 261	5 970 000	110 860
«best value approach»	34	1 050	13
«best value approach» AND experience	51	822	2
best value procurement	63 447	1 380 000	757
«best value procurement»	129	1 410	20
«best value procurement» AND experience	54	1 130	5
prestasjonsinnkjøp	5	27	0
«best value procurement» AND Norway	4	152	1

### 3.2.2 Bøker

Det er begrenset med faglitteratur om prestasjonsinnkjøp og i studiets teoridel er det hovedsakelig blitt benyttet to bøker, samt vitenskapelige artikler. Den ene boken er «2016 Best Value Approach» av Dean Kashiwagi som er grunnleggeren av prestasjonsinnkjøp. Basert på denne boken og med tilpasninger til det europeiske markedet er det i Nederland utgitt en bok med tittelen «Prestatieinkoop» av Sicco Santema og Jeroen van de Rijt. I Norge utga Rådgivende ingeniørers forening (RIF) i 2016 en oversatt versjon av den nederlandske boken med tittelen «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» og medforfatter er Ari Soilammi. Dette er den andre boken benyttet i studiet og er utgangspunktet for majoriteten av den presenterte teorien. Det er den eneste boken om prestasjonsinnkjøp i Norge og har vært kompetansegrunnlaget for alle barnehageprosjektene studert i oppgaven.

### 3.2.3 Styrker og svakheter ved litteraturstudiet

Enkelte av erfaringene som nevnes i oppgaven er hentet fra studier utført i Nederland og noe av den litteraturen er å anse som ikke uavhengig forskning. Det er fordi flere av forfatterne bak litteraturen enkelte ganger er personer med relasjoner til Performance Based Studies Group i USA eller Best Value Group i Nederland. Kashiwagi (2016) selv hevder prestasjonsinnkjøp er nærmest perfekt utviklet. Dermed har en svakhet ved litteraturstudiet vært at noe av litteraturen kan anses for å være partisk. Dette kan likeledes være en styrke da forfatterne trolig har mest innsikt og kunnskap om metoden, spesielt Dean Kashiwagi som er metodens grunnlegger. De har flere års erfaring med prestasjonsinnkjøp og vet kanskje derfor hvordan metoden bør anvendes for å oppnå best mulige resultater. Med de nevnte betraktninger har litteraturen i oppgaven blitt studert kritisk.

En av styrkene ved litteraturstudiet er det teoretiske grunnlaget det legger for resten av studiet. Søkemotorene bidro til å samle inn et stort antall kilder på en rask og effektiv måte. Selv med

begrenset forskning innen prestasjonsinnkjøp ble det innhentet mye aktuell informasjon. Ved å ha mer tilgjengelig litteratur kunne den mest relevante informasjonen filtreres ut. Et større utvalg med informasjon kan igjen bidra til å berike kunnskapen om det aktuelle temaet. En svakhet med å ha mer litteratur tilgjengelig er at noe av den ønskede informasjonen for studiet kan forsvinne i mengden. En annen svakhet er å velge ut studier som kun bekrefter forskningsspørsmålet. Dermed har det gjennomgående blitt foretatt en kritisk vurdering av kildene.

### **3.3 Casestudie**

Yin (2014) beskriver casestudiet som en empirisk utredning som undersøker samtidfenomener satt i en virkelighetskontekst. Casestudiet egner seg spesielt når forskningsspørsmålene kommer i form av de beskrivende «hvordan»- og «hvorfor»-spørsmålene, forskeren har lite eller ingen kontroll over hendelsene og fokuset er samtidfenomener (Yin, 2014). Å benytte casestudie i forskningsarbeidet vil være passende ettersom problemstillingene søker å svare på «hvordan» prosjektene benyttet prestasjonsinnkjøp og erfaringene med bruken av metoden. I tillegg er alle barnehagene ferdigstilte pilotprosjekter i deres respektive kommuner og forskeren har ingen påvirkning på datamaterialet. Oppgaven regnes fortsatt som et casestudie, selv om det er fire forskjellige prosjekter («caser») som studeres. Flercasestudiet er ifølge Yin (2014) en variant innen casestudiet.

#### **Casebeskrivelse**

Det er i kapittel 4 gitt en fullstendig beskrivelse av casene og oppdragsgiverne på de respektive casene.

#### **Styrker og svakheter ved casestudiet**

En solid styrke med casestudie datainnsamling er å triangulere resultatene gjennom bruk av flere informasjonskilder (Yin, 2014). Både litteratur- og dokumentstudiet ble brukt til nettopp dette formål. Litteraturstudiet ble brukt til å verifisere, avkrefte eller sammenligne den innhentede dataen fra intervjuene opp mot tidligere forskning innen prestasjonsinnkjøp. Dokumentstudiet ble brukt til å verifisere eller avkrefte dataen fra intervjuene, eller for å innhente ny informasjon.

En av styrkene med det gjennomførte casestudiet er at det avdekket ny datamateriale som ikke er tilgjengelig i annen litteratur. Majoriteten av datamaterialet i studiet er basert på intervjuene med de involverte personene på prosjektene. Erfaringene fra prosjektene bidrar til å øke kunnskapen om prestasjonsinnkjøp i Norge for ferdigstilte byggeprosjekter.

Å studere fire caser kan anses som en styrke med casestudiet. Det er fordi datamaterialet kan virke mer pålitelige. En av hakene Yin (2014) beskriver med å studere flere caser er at det krever mer ressurs- og tidsbruk. Det kan av den grunn føre til mindre rom for dypdykk enn om kun én case var studert. Dette var et av tilfellene som ble erfart under arbeidet med oppgaven. Å sortere og kategorisere datamaterialet utfra de ulike prosjektene var en virkelig tung prosess.

En av svakhetene med det gjennomførte casestudiet var informantene i Stavanger sin begrensede kjennskap til utførelsesfasen på B4. Dermed var det vanskelig å innhente relevant erfaring om denne fasen og sammenligne med de andre prosjektene i studiet. Informantene hadde dog meget interessante synspunkter og erfaringer fra de tre første fasene i prestasjonsinnkjøp.

### **3.4 Intervju**

Yin (2014) fremhever intervjuet som en av de viktigste kildene i et casestudie. Intervjuet er en bestemt form for menneskelig interaksjon der kunnskap produseres gjennom dialog (Kvale, 1997). Det kvalitative intervjuet beskrives av Dalen (2011) som spesielt godt for å tilegne innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser. Dette gjenspeiles i informantens fylldige og beskrivende informasjon om erfaringene fra de respektive pilotprosjektene. I oppgaven står intervjuene for hovedvekten av datagrunnlaget.

#### **3.4.1 Intervjuprosessen**

I studiet har det blitt tatt utgangspunkt i Dalen (2011) sin anbefalte trinn i intervjuprosessen som blant annet inkluderer: valg av tema og utforming av problemstillinger; valg av informanter; utarbeiding av intervjuguide; gjennomføring av intervjuene; koding, organisering og bearbeiding av det innsamlede materialet; tolkning og analysing av intervjumaterialet; fremstilling av sentrale resultater i lys av aktuell og relevant teori.

Trinnene har ikke blitt fulgt stegvis og en naturlig progresjon fremkom parallelt med studiets utvikling. Dalen (2011) hevder disse valgene legger fundamentet for utarbeidelsen av spørsmålene som skal elaboreres gjennom intervjuet. Valg av tema og utforming av problemstillinger er beskrevet i delkapittel 3.1.2. Valg av informanter er beskrevet i delkapittel 3.4.2. De tre siste trinnene i intervjuprosessen er kort beskrevet i slutten av dette delkapittelet.

Formålet med oppgaven er å hente ut erfaringer med prestasjonsinnkjøp på ferdigstilte byggeprosjekter i Norge og med den hensikt har det blitt brukt semistrukturerte dybdeintervjuer. Med en slik tilnærming er intervjuet fokusert mot bestemte temaer valgt på forhånd (Dalen, 2011). Dybdeintervjuet egner seg godt for å studere meninger, holdninger og erfaringer. De åpne spørsmålene brukt i et dybdeintervju vil gi informanten muligheten til å utdype seg hvor vedkommende har mye å fortelle om (Tjora, 2017). Et aspekt med et semistrukturert intervju er ifølge Tjora (2017) at det under intervjuet tillates digresjoner fra informanten sin side. Dermed kan temaer og momenter som ikke var valgt på forhånd belyses, da vedkommende kan finne dette viktig. Følgelig kan denne informasjonen vise seg å være av relevans for studiet. Digresjonene bidro også til å skape den positive interaksjonen som beskrives av Kvale (1997), ved å holde samtalen i gang og ved å motivere informantene til å gå i dybden på egne erfaringer.

Intervjuguiden ble utarbeidet parallelt med litteratur- og dokumentstudiet. Arbeidet med intervjuguiden startet etter inspirasjon fra Nygård (2019) sitt arbeid. Dermed har tabellen som omhandler elementene i prestasjonsinnkjøp en lignende utforming som tabellen brukt i



intervjuguiden til Nygård (2019). Utformingen ble vurdert som egnet for å enkelt ta mye notater og knytte det opp mot hvert av elementene i prestasjonsinnkjøp under intervjusituasjonen. Intervjuguiden er vedlagt i Vedlegg: Intervjuguide. Intervjuguiden inneholder temaer og spørsmål som skal belyse problemstillingene i studiet. Spørsmålene bør arbeides med grundig for å bringe frem rike og fyldige svar fra informanten. Dette er fordi informasjonen som genereres i intervjuet er datamaterialet i forskningen (Dalen, 2011). Intervjuguiden er strukturert etter beskrivelsen til Tjora (2017) ved å gå gjennom de tre fasene: oppvarming, refleksjon og avrundning. I intervjuguiden er oppvarmingsspørsmålene beskrevet som innledningsspørsmål og er konkrete spørsmål som krever lite refleksjon. Refleksjonsspørsmålene ble delt inn i to deler, hovedspørsmål del 1 og del 2, henholdsvis etter problemstillingene som skulle belyses. Avrundningsspørsmålene ble stilt for å lede refleksjonsnivået bort fra hoveddelene og normalisere intervjusituasjonen, slik det er beskrevet av Tjora (2017). Ved siden av intervjuguiden ble det utarbeidet flere potensielle oppfølgingsspørsmål. De spørsmålene viste seg å være verdifulle ved å sparke i gang refleksjon, samt for å gå i dybden på enkelte av temaene.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en to ukersperiode og intervjuguiden ble utstedt til informantene i forkant. Intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor og gjennom videokonferanse. To av intervjuene ble foretatt som et gruppeintervju, mens de andre intervjuene ble utført på tomannshånd.

Det ble foretatt reise til både Trondheim og Stavanger for å intervju informantene ansikt til ansikt, samt for befaring på barnehageprosjektene. I Trondheim ble gruppeintervjuet med oppdragsgiver foretatt på den aktuelle barnehagen, med en befaring i forkant i regi av oppdragsgiver. I Stavanger ble befaringen arrangert av styrer i barnehagen. Det var verdifullt å se barnehagene og få et innblikk i casene som studeres. I Oslo kunne ikke befaringen foretas, men masteroppgavene til både Kværner (2018) og Nygård (2019) ga en betydningsfull innsikt i barnehageprosjektene i forkant av intervjuene.

Det ble gjort lydopptak av nesten alle intervjuene. Lydopptakene var vesentlige for å ta vare på informantenes egne uttalelser, for å konsentrere seg om informantenes erfaringsutveksling og for å holde god kommunikasjonsflyt gjennom hele samtalen, slik det også beskrives av Tjora (2017). Arbeidet lagt i litteratur- og dokumentstudiet førte enkelte ganger til at det under intervjusituasjonen ble vist til konkrete resultater ved prosjektene for å få informantenes synspunkter og erfaringer på det.

Creswell (2014) sine seks steg for analyse av kvalitativ forskning har blitt brukt for behandlingen av datamaterialet som fremkom av intervjuene og dokumentstudiet i oppgaven. Dette inkluderte en fullstendig transkribering av intervjuene for å kartlegge informasjonen best mulig, samt koding og kategorisering av datamaterialet etter problemstillingene til oppgaven. Transkriberingen, kodingen og kategoriseringen var en svært arbeidskrevende prosess, men gjorde forfatteren bedre kjent med det innsamlede datamaterialet.

### 3.4.2 Informanter

Kvale (1997) mener antall informanter avhenger av formålet til studiet. Det var relevante informanter som ble valgt ut på bakgrunn av deres stilling og bidrag på de respektive prosjektene som studeres. Enkelte av intervjuobjektene var kun involvert i noen av prestasjonsinnkjøpsfasene, mens andre var involvert gjennom alle. Dermed var flere av informantene erfaringsgrunnlag fra et eller flere ferdigstilte prestasjonsinnkjøpsprosjekter. Alle informantene har vært viktige bidragsytere på sitt felt, og stilte til intervju med meget god innsikt i prosjektene.

I Oslo var Omsorgsbygg oppdragsgiver for både Munkerud og Vollebekk barnehage, og flere av informantene hadde derfor noe innsikt i begge prosjektene. De som deltok i gruppeintervjuet regnes som en del av kjernegruppen til oppdragsgiver. I kjernegruppen var en av informantene med prosjektleder rollen involvert gjennom hele prosjektforløpet til begge barnehagene, men hovedsakelig som prosjektleder på Munkerud barnehage. Informanten som var oppdragsgiver sin prosjektleder på Vollebekk barnehage tok ikke del i utførelsesfasen og en innleid prosjektleder tok over vedkommende sin rolle. Leverandøren sin prosjekteringsleder på Vollebekk barnehage var involvert gjennom hele prosjektforløpet deres. Alle informantene regnes som nøkkelpersoner i prosjektene sine.

I Trondheim ble prosjektleder fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden intervjuet, samt personen som hadde rollen som BVP-rådgiver og byggeherreombud. De tre informantene var med gjennom alle fasene og regnes som nøkkelpersoner i prosjektet.

I Stavanger har det etter overleveringen av Barnehagen Tasta vært utskiftning av prosjektleder både på oppdragsgiver- og leverandørsiden. Dermed var det vanskelig å få disse nøkkelpersonene til å stille til intervju. BVP-rådgiveren har tatt over som oppdragsgiver sin prosjektleder (pr. april 2020) for prosjektet ettersom de to andre barnehagene fortsatt er i utførelsesfasen. På oppdragsgiversiden regnes BVP-rådgiveren derfor som en nøkkelperson for prosjektet og en viktig bidragsyter for datagrunnlaget fra Barnehagen Tasta, sammen med informantene som hadde rollen som jurist, innkjøpsrådgiver og kontraktsansvarlig. Informanten på leverandørsiden hadde rollen som tilbudsleder og prosjekteringsleder. Dermed hadde de tre informantene på Barnehagen Tasta meget god innsikt og erfaringer fra forberedelses-, vurderings- og konkretiseringsfasen, men lite eller ingen innsikt i barnehagens utførelsesfase. Informantene er å anse som nøkkelpersoner i prosjektet.

Det ble totalt gjennomført åtte dybdeintervjuer med elleve individer fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden. To av intervjuene ble gjennomført som et gruppeintervju. I Stavanger måtte noen av intervjuene gjøres over videokonferanse etter avtale og på grunn av koronaviruspandemien. Alle intervjuene hadde en varighet fra én til to timer. Tabell 3-3 fremstiller alle informantene med deres roller på prosjektet eller prosjektene, samt dato for intervjuet. I kolonnen for casene har hvert prosjekt fått en egen identifikasjon (B1-B4) og hver rad representerer én informant. Identifikasjonen til prosjektene blir brukt videre i oppgaven.

Tabell 3-3: Informanter og dato for dybdeintervju. Egen tilvirkning.

Case	Informant	Roller	Dato	Kommentar
B2	Oppdragsgiver	Prosjektleder	03.03.2020	Personlig oppmøte
B1 og B2	Oppdragsgiver	Prosjektleder	03.03.2020	Personlig oppmøte Gruppeintervju
B2		Juridisk støtte v/ utarbeidelse av konkurransedel		
B2		Juridisk rådgiver og administrator		
B2	Leverandør	Prosjekteringsleder	06.03.2020	Personlig oppmøte
B3	Leverandør	Prosjektleder	09.03.2020	Personlig oppmøte
	Oppdragsgiver	Prosjektleder BVP-rådgiver og byggherreombud	10.03.2020	Personlig oppmøte Gruppeintervju
B4	Oppdragsgiver	BVP-rådgiver	12.03.2020	Personlig oppmøte
	Oppdragsgiver	Innkjøpsrådgiver, jurist og kontraktsansvarlig	12.03.2020	Videokonferanse
	Leverandør	Tilbudsleder og prosjekteringsleder	13.03.2020	Videokonferanse
<i>B1 – Munkerud barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i>		
<i>B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B4 – Barnehagen Tasta</i>		

### 3.4.3 Styrker og svakheter ved intervjuene

En av styrkene ved å gjennomføre gruppeintervjuet var informantenes mulighet til å sparre og utfordre hverandre om erfaringene med prestasjonsinnkjøp. Gruppeintervjuet bidro til flere digresjoner fra temaet og spontane svar som var av verdi for forskningsarbeidet. Intervjuformen beskrives av Tjora (2017) som en mulighet for å drive frem flere aspekter av informantenes opplevelser av det felles aktuelle temaet, og følgelig kan det være en kilde til nye tanker og refleksjoner. En svakhet som følge av dette var at det i enkelte situasjoner foregikk for mange digresjoner som ikke var av verdi for studiet og medførte unødig tidsbruk.

Det var hovedsakelig nøkkelpersoner ved barnehageprosjektene som ble intervjuet. I Trondheim og Stavanger var det tre informanter fra hver av prosjektene. I Oslo var det fem informanter fordelt på to prosjekter og flesteparten hadde mest kjennskap til Vollebekk barnehage. Dermed måtte det gjøres en kritisk vurdering av utsagnene og ikke være for avhengig av nøkkelinformantene angående datamaterialet til Munkerud barnehage. Dette var fordi studiet ikke hadde flere informanter som kunne verifisere eller avkrefte informasjonene som fremkom. For å overkomme denne usikkerheten mener Yin (2014) at er det nødvendig å ty til andre informasjonskilder som kan bekrefte utsagnene og for å lete etter motstridende informasjon. Både litteratur- og dokumentstudiet ble konsekvent brukt for nettopp dette formål. Dette gjaldt for så vidt alle intervjuene. På en annen side var det vanskelig å finne motstridende

informasjon ettersom informantene hadde klart mest erfaring med prestasjonsinnkjøp ved alle prosjektene, og antakeligvis blant dem med mest praktisk kompetanse innen metoden i den norske byggebransjen. Følgelig var det en styrke for oppgaven med den unike informasjonen som fremkom fra informantene som ikke kunne hentes gjennom andre kilder.

Erfaringen med å gjennomføre flere kvalitative intervjuprosjekter vil bidra til å heve kompetansen til å utarbeide gode spørsmål i en intervjuguide hevder Dalen (2011). Det var ikke tilfellet ved dette studiet og kan anses som en svakhet. Det er første gang forfatteren utfører et forskningsprosjekt i denne omfang og det medførte en bratt læringskurve i intervjusjangeren. Ifølge Kvale (1997) er praksis det viktigste middelet til å bli en dyktig intervjuer. Etter de to første intervjuene ble det oppdaget enkelte forbedringspunkter i intervjuguiden. Den knappe tidsrammen for gjennomføring av intervjuene medførte til at spørsmålene ikke ble endret og for å få et bedre sammenligningsgrunnlag av datamaterialet. Derimot var det en fordel å oppdage dette tidlig for å omformulere og stille oppfølgingsspørsmål til forbedringsområdene ved de senere intervjuene. I intervjuperioden var det en modningsprosess for forfatteren med intervjuguiden. Dette medførte til bedre engasjement under samtalen og til å frigjøre seg fra intervjuguiden.

Dårlig formulerte spørsmål kan ha innvirkning på svarene som gis av informantene og er ifølge Yin (2014) en av svakhetene med intervjuene. Forfatteren hadde ingen erfaring med gjennomføring av slike kvalitative intervjuer, og stilte spørsmålene så åpent som mulig og lot informantene gå i dybden på svarene. At intervjuene var av formen semistrukturerte dybdeintervjuer og tillot oppfølgingsspørsmål var hjelpelig for å komme over denne usikkerheten og fallgraven. Under transkriberingen av intervjuene ble uansett enkelte av disse usikkerhetene avdekket og datamaterialet ble derfor vurdert kritisk. Det var enkelte ganger nødvendig å kontakte informantene for å verifisere utsagnene fra intervjuene.

Transkriberingen av intervjuene var sentral for den videre organiseringen og bearbeiding av datamaterialet. Det ble utført en nesten fullstendig transkribering av intervjuene, for ifølge Tjora (2017) er det ikke alltid like lett å vite hvilke temaer som er nyttige for studiet og hvor detaljert transkriberingen dermed skal være. Det ble valgt å ikke tilsende transkribering til informantene, da dette ikke var ønskelig. Ved å tilsende transkriberingen til informantene vil uklarheter, motstridende fakta eller opplevelser kunne oppklares, og det vil være en form for kvalitetssikring av datamaterialet (Tjora, 2017). Derimot fikk alle informantene tilsendt resultatene fra oppgaven før innlevering av oppgaven for å verifisere eller avkrefte utsagn. Dette ble gjort for å vise hvordan resultatene ville bli fremstilt. Det var dog kun noen av informantene som ga tilbakemelding.

### **3.5 Dokumentstudier**

Dokumentstudiet er blant de seks informasjonskildene Yin (2014) fremhever som de mest vanlige i et casestudie. Dokumentene som brukes er ifølge Tjora (2017) hovedsakelig produsert med en annen hensikt enn forskning. I studiet er det benyttet offentlig tilgjengelige dokumenter og noen uoffisielle fått fra den enkelte oppdragsgiver eller leverandør.

### 3.5.1 Dokumenter

Det var vesentlig å starte på dokumentstudiet i forkant av intervjuene for å få den nødvendige bakgrunnsinformasjonen til barnehageprosjektene. På Doffin (Database for offentlige innkjøp) var det flere offentlig tilgjengelige dokumenter fra kunngjøringene til prosjektene, blant annet konkurransegrunnlaget. Den viktigste bruken av dokumentene i et casestudie er til å verifisere og styrke bevis fra andre informasjonskilder (Yin, 2014). I studiet ble dokumentene også brukt i etterkant av intervjuene til å verifisere utsagnene til informantene.

Trondheim eiendom ga forfatteren tilgang til deres prosjektdatabase med relevante uoffisielle dokumenter fra prosjektet. Dokumentene inkluderte konkurransegrunnlaget, møtereferater, risikostyringsplan, omfangsliste, fremdriftsplan, de ukentlige risikorapportene, tegninger og mye mer. Uoffisielle dokumenter som Stavanger eiendom ga forfatteren inkluderte omfangsdokumentet og ukentlig risikorapport.

Dokumentene brukt i oppgaven inkluderte konkurransegrunnlag, omfangsdokument, risikostyringsplan, ukentlig risikorapport og kontrakt. Konkurransegrunnlaget inneholdt informasjon om prosjektenes prosjektmålsetninger, omfang, rammebetingelsene for pris, kontraktsformene, vektleggingen av tildelingskriteriene og andre vilkår om prosjektgjennomføringen. Dokumentene ble brukt til å verifisere enkelte av utsagnene og for å få en oversikt over hvordan den praktiske utformingen av dokumentene var. I Tabell 3-4 er dokumentene brukt i oppgaven listet opp med tilhørende prosjekt.

Tabell 3-4: Dokumenter brukt i oppgaven. Egen tilvirkning.

Dokumenttype	Prosjekt			
	B1	B2	B3	B4
Konkurransegrunnlag	X	X	X	X
Omfangsdokument			X	X
Risikostyringsplan			X	
Ukentlig risikorapport			X	X
Kontrakt			X	
<i>B1 – Munkerud barnehage</i> <i>B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i> <i>B4 – Barnehagen Tasta</i>		

### 3.5.2 Styrker og svakheter ved dokumentstudiet

Dokumentene brukt i studiet var en styrke for forskningsarbeidet. Informasjonen i dokumentene er stabil og kan derfor bli gjennomgått gjentatte ganger (Yin, 2014). Dokumentene ble brukt aktivt til å verifisere enkelte av utsagnene til informantene, samt for å fremskaffe spesifikke detaljer, datoer, og riktige stavelser på titler og navn. Dermed ble dokumentstudiet brukt til å triangulere data fra andre informasjonskilder brukt i oppgaven.

En av svakhetene med dokumentstudiet var å fremskaffe uoffisielle dokumenter fra de forskjellige oppdragsgiverne. Trondheim eiendom ga tilgang til deres prosjektdatabase med uoffisielle dokumenter og Stavanger eiendom oversendte enkelte uoffisielle dokumenter. Dette var svært nyttig for å få en oversikt og følelse over hvordan den praktiske utformingen av dokumentene var. Blant annet var omfangsdokumentet og den ukentlige risikorapporten på begge prosjektene utformet på forskjellige måter. Å kunne sammenligne utformingen av dokumentene på alle prosjektene ville vært svært gunstig for å få innblikk i utfordringene som informantene trakk frem.

## 4 Casebeskrivelse

I dette kapittelet beskrives casene som studeres i oppgaven og oppdragsgiverne på de respektive casene. På slutten av kapittelet gis en kort oppsummering med nøkkelinformasjon fra hver case.

### 4.1 Oslo kommune v/ Omsorgsbygg Oslo KF

Oslo kommune eier det kommunale foretaket Omsorgsbygg Oslo KF (OBY), heretter kalt Omsorgsbygg. Deres oppgave er å utvikle, bygge, drifte og vedlikeholde formålsbygg i Oslo. Foretaket hadde pr. januar 2015 et samlet bygningsareal på ca. 900 000 m<sup>2</sup> fordelt på over 645 eiendommer og 1150 bygninger (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017a). Dermed er de en av landets største eiendomsforvaltere med en portefølje som består av barnehager, sykehjem, brannstasjoner, rusomsorgsboliger og andre kommunale formålseiendommer.

Omsorgsbygg sin visjon er «Bedre bygg – bedre liv», og hovedmålet er å være ledende på utvikling, bygging og forvaltning av miljøvennlige og energieffektive bygg. (Oslo kommune, u.å.). Munkerud og Vollebekk barnehage skulle bidra til å oppnå hovedmålet og miljøstrategien til Omsorgsbygg. De overordnede hovedmålene Omsorgsbygg Oslo KF (2017c) har oppført i miljøstrategien, inkludert hovedmålet, er at foretaket skal

- bidra til at Oslo kommune reduserer klimagassutslippene med 95% innen 2030, sammenlignet med 1990 nivå
- kontinuerlig forbedre sitt miljøarbeid og sine miljøambisjoner

#### 4.1.1 Munkerud barnehage

Munkerud barnehage ligger på Munkerud i bydel Nordstrand og er det første prosjektet bygget av Omsorgsbygg med prestasjonsinnkjøpsmetoden. Prosjektet hadde høye miljøambisjoner og er oppført i massivtre. Barnehagen består av 6 avdelinger med plass til 108 barn og omtrent 22 ansatte. Byggherrens makspris var satt til 39 millioner NOK ekskl. mva. og hadde en planlagt overlevering til 03.10.2018. Prosjektet ble gjennomført som en totalentreprise etter prestasjonsinnkjøpsmetoden (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017a). Den faktiske overleveringen av prosjektet var 31.07.2019. Omsorgsbygg Oslo KF (2017a) sine prosjektmålsetninger for barnehagen rangert i prioritert rekkefølge er:

1. Bygning og utendørsarealer som bidrar så mye som mulig til oppnåelse av Omsorgsbyggs Miljøstrategi 2016-2020.
2. Utforming av bygning og utendørsarealer som sikrer allsidig utvikling for barn i alle aldersgrupper.
3. Utforming av bygning og utendørsarealer som legger til rette for arbeidstakere til å kunne utføre sitt arbeid på best mulig måte.
4. Utforming av bygning og utendørsarealer som har minimale livssyklus kostnader, og som er enkle å vedlikeholde.
5. Utforming av bygning som har maksimal fleksibilitet for ombygging.

#### **4.1.2 Vollebekk barnehage**

Vollebekk barnehage ligger på Vollebekk i bydel Bjerke og er det andre prosjektet bygget av Omsorgsbygg med prestasjonsinnkjøpsmetoden. Barnehagen er i likhet med Munkerud barnehage oppført i massivtre. Barnehagen består av 8 avdelinger a 24 storbarnsekvivalenter (SBE) og fraviker fra standarden i Oslo kommune hvor det er 18 SBE per avdeling. Det vil si at prosjektets omfang er som en barnehage med 10 avdelinger med plass til 192 barn. I motsetning til Munkerud barnehage ble det på Vollebekk barnehage benyttet byggherrens budsjett som var satt til 63 millioner NOK ekskl. mva. og hadde en planlagt overlevering til 31.05.2019. Prosjektet ble gjennomført som en totalentreprise etter prestasjonsinnkjøpsmetoden. De gitte prosjektmålsetningene til barnehagen er lik Munkerud barnehage, men uten prioritert rekkefølge og med noen formuleringssendringer (Omsorgsbygg Oslo KF, 2017b). Den faktiske overleveringen av prosjektet var 14.06.2019.

### **4.2 Trondheim kommune v/ Trondheim eiendom**

Trondheim eiendom innehar ansvaret for bygningene som eies av Trondheim kommune. Ansvarsområdet består av daglig forvaltning og drift, samt planlegging og gjennomføring av renhold og vedlikehold i kommunale og innleide bygninger. Arealene som eies utgjør over 1 200 000 m<sup>2</sup> og er med det et av landsdelens største eiendomsmiljø. De bygger nytt, utfører større rehabiliteringer og ombygginger av eksisterende bygninger. Deres portefølje består av skoler, barnehager, helsehus, kultur- og idrettsbygg, administrasjonsbygg og 4000 kommunale utleieboliger (Trondheim kommune, 2020).

#### **4.2.1 Ranheimsfjæra barnehage**

Ranheimsfjæra barnehage ligger på Ranheim i Østbyen bydel og er det første prosjektet bygget av Trondheim eiendom med prestasjonsinnkjøpsmetoden. Barnehagen består av 6 avdelinger med plass til 100 barn. Det er benyttet massivtre i byggets bærende konstruksjoner og overflater. Byggherrens makspris var satt til 30 millioner NOK ekskl. mva. og hadde en planlagt overlevering til 01.04.2019. Sluttdato for overlevering av uteområdet var satt til 15.05.2019. Prosjektet ble gjennomført som en totalentreprise etter prestasjonsinnkjøpsmetoden (Trondheim kommune, 2017). Den faktiske overleveringen barnehagebygget og uteområdet var 01.09.2019. Trondheim kommune (2017) sine prosjektmålsetninger for barnehagen er:

- Utforming av bygning og utendørsarealer som sikrer allsidig utvikling for barn i alle alderstrinn i barnehagen.
- Utforming av bygning og utendørsarealer som legger til rette for at alle arbeidstakere i barnehagen kan utføre sitt arbeid på en best mulig måte.
- Gjennomføre et prosjekt med løsninger og utstyr som gir minimale utslipp fra byggeplass.
- Utforming av bygning og utomhusarealer som minimaliserer livssyklus kostnader og vedlikeholdskostnader i drift av barnehagen.



I oppstarten av utførelsesfasen ble det oppdaget miljøforurensning på tomten. Det førte til at prosjektet ble forsinket med fem måneder.

### **4.3 Stavanger kommune v/ Stavanger eiendom**

I Stavanger kommune er det Stavanger eiendom som står for planlegging og gjennomføring av alle prosjekter knyttet til bygging og rehabilitering av kommunale bygninger, bortsett fra de kommunale boligene. Andre ansvarsområder inkluderer drift og vedlikehold av bygningsmassen til kommunen, samt energiområdet og kompetanseoppbygging innenfor tekniske installasjoner og byggautomasjon (Stavanger kommune, u.å.).

I motsetning til Oslo og Trondheim kommune, gjennomfører Stavanger kommune tre barnehager som et prosjekt med totalentreprise etter prestasjonsinnkjøpsmetoden. Alle barnehagene ligger i Tasta bydel og prosjektet er kalt «Tasta – tre barnehager». Det var eksisterende barnehager som skulle bytte ut bygningene og uteområdene. De tre barnehagene er Barnehagen Tasta, Vardeneset barnehage og Smiene barnehage (Stavanger kommune, 2017a). Det er kun den ene av de tre barnehagene som er ferdigstilt pr. april 2020. Dermed har ikke oppdragsgiver og leverandør foretatt enkelte evalueringer av prosjektet enda. Det bør bemerkes at det er en leverandør som skal gjennomføre hele prosjektet. I oppgaven studeres prosjektet som helhet frem til kontraktinngåelse. Fra utførelsesfasen til overlevering av den første barnehagen er informasjons- og datagrunnlaget avgrenset til den ferdigstilte barnehagen, Barnehagen Tasta.

#### **4.3.1 Barnehagen Tasta**

Barnehagen Tasta ligger på Tasta i Tasta bydel og er den første av de tre barnehagene som er bygget av Stavanger eiendom med prestasjonsinnkjøpsmetoden. Barnehagen består av 4 avdelinger med plass til 80 barn. Byggherrens makspris var satt til 81 millioner NOK ekskl. mva. for hele prosjektet som inkluderer tre barnehager. Barnehagen Tasta hadde en planlagt overlevering til 01.07.2019 (Stavanger kommune, 2017a; Stavanger kommune, 2017b). Den faktiske overleveringen av Barnehagen Tasta var 21.06.2019. Da Barnehagen Tasta er en del av de tre barnehagene som et prosjekt, er det felles prosjektmålsetninger og i prioritert rekkefølge er de ifølge Stavanger kommune (2017a):

1. Bygninger og uteområder som ivaretar allsidig utvikling for barn i alle aldersgrupper.
2. Bygninger og uteområder som legger best mulig til rette for de ansattes utøvelse av jobben sin.
3. Bygninger og uteområder skal ha lav LCC og enkelt vedlikehold.
4. Byggeprosessen skal være trygg, med minimale ulemper, for naboer og omgivelser.

I tillegg til prosjektmålsetningene har Stavanger kommune (2017a) en arkitekturvisjon for hele prosjektet. Leverandøren skal søke å ivareta arkitekturvisjonen og formuleringen er:

- Bygg og uteområde skal danne et helhetlig konsept som sikrer at alle barnehagens funksjoner er knyttet sammen på en estetisk god måte.

#### 4.4 Oppsummering av barnehagene

Barnehagene Munkerud, Vollebekk, Ranheimsfjæra og Tasta er alle pilotprosjekter med prestasjonsinnkjøpsmetoden i deres respektive kommuner. Alle barnehagene er ferdigstilte og innflyttet av brukerne. Rammebetingelser for pris og omfang varierer, mens enkelte av prosjektmålsetningene er til stor grad lik for barnehagene. I Stavanger kommune gjennomføres det et prosjekt hvor Barnehagen Tasta er en av tre barnehager, og skiller seg fra de andre kommunenes barnehageprosjekter hvor et prosjekt tilsvarer en barnehage. Tabell 4-1 gir en oppsummering av nøkkelinformasjonene til prosjektene som er studert. Tabell 4-1 er bygget på Tabell 2-2 fra Nygård (2019) og inkluderer den faktiske overleveringen av de fire studerte barnehageprosjektene. Nygård (2019) sin oppgave omhandlet Munkerud og Vollebekk barnehage, og ble gjennomført rett før ferdigstillelse av prosjektene. Det følte naturlig å sammenligne og bygge videre på vedkommende sin tabell, ettersom denne oppgaven omhandler prosjektene etter ferdigstillelse. Det har dog ikke vært mulig å finne ut om prosjektene ble ferdigstilt innenfor de gitte rammebetingelsene for pris.

Tabell 4-1: Nøkkelinformasjon til barnehagene. Modifisert fra Nygård (2019).

Informasjon	B1	B2	B3	B4
Makspris/ budsjett*	39 000 000 NOK ekskl. mva.	63 000 000 NOK ekskl. mva.*	30 000 000 NOK ekskl. mva.	81 000 000 NOK ekskl. mva. <sup>2</sup>
Omfang	6 avdelinger, 108 barn	8 avdelinger, 192 barn	6 avdelinger, 100 barn	4 avdelinger, 80 barn
Planlagt overlevering	03.10.2018	31.05.2019	01.04.2019	01.07.2019
Faktisk overlevering	31.07.2019	14.06.2019	01.09.2019 <sup>3</sup>	21.06.2019 <sup>4</sup>
	<i>B1 – Munkerud barnehage B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage B4 – Barnehagen Tasta</i>	

<sup>2</sup> Total makspris for alle tre barnehagene i prosjektet.

<sup>3</sup> Overlevering av både barnehagebygget og uteområdet.

<sup>4</sup> Barnehagen Tasta er overlevert, men de to andre barnehagene i prosjektet er i utførelsesfasen pr. april 2020.

## 5 Resultater

I dette kapitlet redegjøres det for praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene og for erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp. Det er hovedsakelig dybdeintervjuene og dokumentstudiet som er grunnlaget for datamaterialet. Videre brukes identifikasjonen til prosjektene: Munkerud barnehage i Oslo er B1, Vollebekk barnehage i Oslo er B2, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim er B3 og Barnehagen Tasta i Stavanger er B4.

### 5.1 Praktisering av prestasjonsinnkjøp på prosjektene

I dette delkapitlet presenteres resultatene for den første problemstillingen. Delkapitlet handler om hvordan prestasjonsinnkjøp har blitt praktisert på prosjektene.

#### 5.1.1 Forberedelsesfasen

Fra teorien ble følgende elementer i forberedelsesfasen identifisert: sponsor, strategisk ramme, kjernegruppe, innleid prestasjonsinnkjøpsekspert, prosjektmålsetninger, tidsplan, vektleggingsfaktorer, styringsdokument, rammebetingelse for pris, prekvalifisering, invitere leverandører og ha opplæringsmøte for leverandører. Videre i dette delkapitlet blir praktiseringen av de nevnte elementene på prosjektene presentert.

#### Sponsor, strategisk ramme og kjernegruppe

Det ble ikke benyttet en intern sponsor på prosjektene til Omsorgsbygg. Initiativet til å ta i bruk prestasjonsinnkjøp på prosjektene var fattet av ledelsen i organisasjonen. Det er en generell føring at offentlige byggherrer i Oslo kommune skal være åpne for innovative og nye anskaffelsesmetoder. Det var en klar plan om at prestasjonsinnkjøpsmetoden var godt egnet for å teste ut på barnehager som pilotprosjekter. En kjernegruppe ble satt sammen for å arbeide med prestasjonsinnkjøp og ha ansvaret for gjennomføring av begge barnehageprosjektene. Kjernegruppen besto av medlemmer med bygge- og ingeniørbakgrunn, samt medlemmer med juridisk bakgrunn. Alle i kjernegruppen hadde gjennomført et B-sertifiseringskurs i metoden. Selv om anleggsbransjen hadde tatt i bruk metoden, så hevder informantene fra Omsorgsbygg at de var først ute med en pilot på et byggeprosjekt. Med få eller ingen referanseprosjekter gjorde kjernegruppen et grundig forarbeid i hvordan prestasjonsinnkjøp skulle anvendes på barnehageprosjektene, og utarbeidet videre prosjektmålsetninger, styringsdokumentet og konkurransegrunnlaget.

Trondheim eiendom hadde en intern sponsor og vedkommende var lederen i utbyggingsavdelingen hos organisasjonen. Den interne sponsoren ønsket å gjennomføre et prosjekt med prestasjonsinnkjøp og var med på initieringen av barnehageprosjektet. Hos organisasjonen var det en tanke om at metoden ville egne seg for å teste ut på et barnehageprosjekt, på grunn av både omfang og prosjektkostnad. Det var tiltenkt å bruke metoden på et annet barnehageprosjekt, men ble senere valgt å bruke på B3. Det var satt sammen en kjernegruppe som besto av en sponsor og leder i utbyggingsavdelingen, en prosjektleder, en innleid BVP-rådgiver og to prosjektutviklere. De tre førstnevnte hadde gjennomført et B+ sertifiseringskurs i metoden, mens sistnevnte hadde gjennomført et B-sertifiseringskurs. Den innleide BVP-rådgiveren hadde erfaring med prestasjonsinnkjøp fra et

annet prosjekt og ble senere byggherreombud på B3. Gruppen planla og satte opp en strategi for hvordan metoden skulle anvendes på prosjektet. Det var en stram tidsramme for prosjektet ettersom det skulle sammenfalle med andre prosjekter i nærområdet.

Det var en intern sponsor på prosjekt B4 og vedkommende var seksjonslederen i Stavanger eiendom. Den interne sponsoren hadde hørt om metoden og ønsket å benytte det på et av prosjektene til Stavanger eiendom. Det var egentlig tiltenkt å bruke metoden på et skoleprosjekt, men omstendigheter førte til at kommunen valgte å gå for barnehagene. Prosjektet består av tre barnehager, og er en vesentlig forskjell fra de andre kommunene i studiet hvor et prosjekt tilsvarer en barnehage. Sponsoren sto for både initieringen av prosjektet og for etableringen av en kjernegruppe. Kjernegruppen besto av fire medlemmer som hadde gjennomført et B-sertifiseringskurs i metoden. To av medlemmene var prosjektledere, en var sponsor og seksjonsleder i organisasjonen, og en hadde rollen som innkjøpsrådgiver, jurist og kontraktsansvarlig. Kjernegruppen fikk god tid til å sette seg inn i metodikken og til å sette opp en strategi for hvordan metoden skulle anvendes på barnehagene.

Felles for prosjektene i studiet var at barnehagene inngikk i Digitaliseringsdirektoratet sitt pilotprogram med prestasjonsinnkjøp. Det er hovedsakelig Digitaliseringsdirektoratet som har engasjert flere offentlige aktører til å teste ut metoden, deriblant kommunene i studiet. Gjennom denne initieringen tok flere av medlemmene i kjernegruppen til oppdragsgiver sertifisering i metoden i regi av Digitaliseringsdirektoratet. Videre har medlemmene deltatt på flere pilotgruppemøter for erfaringsutveksling med bruk av metoden. Store deler av arbeidet på prosjektene er gjort på teoretisk grunnlag. Barnehagene er blant de første byggeprosjektene med bruk av metoden i Norge og av den grunn brukte kjernegruppen i hver kommune mye tid på forarbeidet til prosjektet. Det skal bemerkes at kommunene selv har stått for det spesifikke valget av prosjektet metoden skal teste ut.

### **Innleid prestasjonsinnkjøpsekspert**

Alle oppdragsgiverorganisasjonene i studiet brukte en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland i denne fasen. Det varierte dog hvor langt ut i prosjektet og i hvilket omfang vedkommende ble brukt. Det var en felles ekspert for både prosjekt B1 og B2. Eksperten ble brukt aktivt ut konkretiseringsfasen og helt til kontrakt ble inngått. I utførelsesfasen ble eksperten kun sporadisk kontaktet.

På prosjekt B3 ble den innleide eksperten kun brukt frem til oppstart av konkretiseringsfasen. Informantene hevder eksperten ble lite brukt, og at det hovedsakelig var for å kvalitetssikre dokumenter og gi råd. Dette skyldes at oppdragsgiverorganisasjonen hadde en innleid BVP-rådgiver med god kjennskap til metoden. Videre i prosjektet fylte BVP-rådgiveren, som også var byggherreombud, rollen til prestasjonsinnkjøpseksperten. Med tanke på at eksperten er leid inn fra Nederland, mener informantene fra B3 at det nødvendig å bruke norske personer med erfaring i metoden og som kjenner til den norske byggebransjen. Dette vil bidra til at metoden skal kunne få større gjennomslag i Norge.

Den innleide eksperten på B4 var involvert frem til konkretiseringsfasen. Bakgrunnen for avgjørelsen ligger i at det er leverandøren som skal ta over styringen fra denne fasen. Dermed følte ikke oppdragsgiver behovet for å bistå med en innleid ekspert videre i prosjektet.

Et argument som oppdragsgiver fra både B3 og B4 bruker for begrenset bruk av en innleid ekspert er at det er kostbart. En fellesnevner for alle barnehagene er at de er pilotprosjekter innenfor prestasjonsinnkjøp i sine kommuner og det forelå ingen erfaringsgrunnlag i oppdragsgiverorganisasjonene. Av den grunn er eksperten på alle prosjektene spesielt fremtredende i forberedelsesfasen når strategien for bruk av metoden legges opp og for utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget.

Ingen av leverandørene brukte en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert, men flere hadde en form for innføring i bruk av metoden. Oppdragsgiverne ved alle prosjektene hadde videre en form for innføring i metoden ovenfor leverandørene, enten i regi av sin egen innleide ekspert eller av noen i kjernegruppen til oppdragsgiver.

Leverandøren på B2 hadde leid inn et advokatfirma med B-sertifisering i metoden for hjelp til utarbeidelsen av tilbudsdokumentene og for forberedelse til intervjuene. Det var økonomisk rimeligere for leverandøren å velge advokatfirmaet fremfor en innleid ekspert fra Nederland. I tillegg følte leverandøren at de ville vinne prosjektet ettersom organisasjonens gjennomføringsmetodikk passet godt overens med intensjonen til prestasjonsinnkjøp.

I forkant til utlysning av konkurransegrunnlaget hadde leverandøren på B4 sammen med andre aktører i regionen på eget initiativ organisert og deltatt på et B-sertifiseringskurs. Leverandøren satte sammen en gruppe som inkluderte arkitekt og teknisk rådgiver, samt medlemmer fra egen organisasjon. Medlemmene i gruppen hadde tatt kurs i metoden og arbeidet sammen for å inngi et tilbud på prosjektet. Det ble gjort en vurdering om bruk av en innleid ekspert, og informanten påpeker at det handler om å forstå organisasjonen og om eierskap. Dermed ble ikke en ekspert benyttet. Leverandøren utførte interne drøftinger og følte at utgangspunktet for å levere en god besvarelse var tilstede.

Informantene hos oppdragsgiver på B1 hevder leverandøren brukte en innleid ekspert, men i hvilket omfang har ikke vært mulig å verifisere, da et intervju med leverandøren ikke ble gjennomført.

### **Prosjekt målsetning**

Det ble utarbeidet prosjekt målsetninger på alle prosjektene og nøyaktig formulering er gitt i kapittel 4. Flere av målsetningene er like på alle prosjektene og skilles kun av ordleggingen i beskrivelsen. Det er vide målsetninger, og er formulert med hensikten om å være målbare og for at leverandøren skal kunne utfolde sin ekspertise i besvarelsen. Dette henger også sammen prestasjonsindikatorene leverandøren skulle utforme. I praksis viste målbareheten seg å være vanskeligere enn tiltenkt. På prosjektene B3 og B4 mener både oppdragsgiver og leverandør at målsetningene kunne vært mer målbare og at det er vanskelig å helt konkret tilfredsstillende dette aspektet. Det er uansett en enighet blant alle oppdragsgiverinformantene om at det var

utarbeidet gode prosjektmålsetningene i henhold til teorien med de gitte forutsetningene og erfaringsgrunnlaget.

I tillegg til prosjektmålsetningene var det en arkitekturvisjon på prosjektet i Stavanger kommune. Dette var særegent blant prosjektene i studiet. Oppdragsgiver mente det var viktig med estetikken til barnehagene og fant det derfor vanskelig å ikke kunne se løsningsforslaget før tilbyder var valgt. Den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten hadde hatt lignende erfaring tidligere og verifiserte kommunen sin tilnærming med arkitekturvisjonen. Oppdragsgiver fremhever det å ikke se løsningsforslaget før den beste tilbyderen er valgt som et av de vanskeligste salgspunktene til prestasjonsinnkjøp. Leverandøren på prosjektet hevder oppdragsgiver ikke gir fra seg kontrollen helt og vil ha litt styring. Dette gjøres ved å gi fra seg kontroll på design, men veier det opp med å ha en visjon. En alternativ variant for arkitekturvisjonen hadde ifølge leverandøren vært å flette inn intensjonen til visjonen i prosjektmålsetningene.

### **Vektleggingsfaktorer, styringsdokument og rammebetingelse for pris**

I tillegg til konkurransegrunnlaget ble et styringsdokument gitt på prosjektene i Oslo og Trondheim. I Stavanger ble kun konkurransegrunnlaget frigitt. Alle prosjektene i studiet har brukt ulik tilnærming til vektlegging av tildelingskriteriene. Oppdragsgiverne gjorde en vurdering og vektla tildelingskriteriene slik at de skulle være mest mulig hensiktsmessig for hvert prosjekt. Vektleggingen av tildelingskriteriene på prosjektene og van de Rijt et al. (2016) sin anbefaling er fremstilt i Tabell 5-1. Tabellen er et utdrag med modifikasjon av Tabell 5-2.

*Tabell 5-1: Tildelingskriteriene på hvert prosjekt.*

<b>Tildelingskriterier</b>	<b>Anbefalt av van de Rijt et al. (2016)</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>
Prestasjonsbegrunnelse	15%	15%	30%	20%	30%
Risikovurdering	20%	20%	20%	15%	25%
Tilleggsverdi	10%	10%	-	15%	20%
Intervju	30%	30%	25%	30%	-
Pris	25%	25%	25%	20%	25%
<i>B1 – Munkerud barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i>			
<i>B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B4 – Barnehagen Tasta</i>			

B1 var det første prosjektet som ble utlyst av Omsorgsbygg og det ble derfor vurdert å teste ut en annen tilnærming på B2. Vektleggingen på tildelingskriteriene på B1 var lik anbefalingen til van de Rijt et al. (2016), mens det på B2 var en annen vektlegging. En av forskjellene på prosjektene var at Standard kravspesifikasjon for Oslo kommune (SKOK) var et krav på B1, men var veiledende på B2. Attpå var rammebetingelsen for pris på B1 gitt som byggherrens makspris og på B2 som byggherrens budsjett. Det var ikke et avvisningsgrunnlag om leverandørene på B2 kom med tilbud høyere enn det gitte budsjettet. Bakgrunnen for valget

med en veiledende SKOK var at leverandøren kunne fristille seg fra denne og inkludere tilleggsverdiene i tilbudet. Dermed var det ikke behov for å vektlegge tilleggsverdi. I tillegg fungerte byggherrens budsjett som en forsikring på at leverandøren sitt tilbud ikke ville bli avvist som følge av pris. I ettertid bemerker oppdragsgiver på B2 at tilleggsverdi kanskje burde vært vektlagt som et eget kriterium, og følgelig at rammebetingelsen for pris burde vært gitt som byggherrens makspris. Selv om prosjektet har blitt bra, så tror oppdragsgiver at byggherrens makspris og tilleggsverdi som eget kriterium ville gitt enda mer til prosjektet.

Lavest vektning av pris var på prosjekt B3 og følgelig ble kvalitetskriteriene vektet høyere. Oppdragsgiver utarbeidet et skisseprosjektet av barnehagen, og brukte et referanseprosjekt i kommunen som mal og med samme arkitekt, men med enkelte endringer i planløsningene. Årsaken til at oppdragsgiver hadde utarbeidet skisseprosjekt av barnehagen var deres mangeårige erfaring med å bygge flere titalls barnehager og følte dermed at en ekstern aktør ikke kunne stå for den samme ekspertisen. Prosjekteringsanvisning for barnehager i kommunen var vedlagt og et krav på prosjektet. Rammebetingelsen for pris var gitt som byggherrens makspris.

Det ble valgt å ikke vektlegge intervju som et eget kriterium på B4. Intervjuet ble brukt til å utdype prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen og tilleggsverdiene. Ettersom prosjektet hadde en arkitekturvisjon skulle intervjuet i tillegg brukes til å få frem samspillet mellom nøkkelpersonene til leverandørene, som henholdsvis var prosjektleder og arkitekt. Selv om leverandøren skulle utarbeide løsningen på barnehagen, var projekteringsanvisningen til kommunen vedlagt og et krav på prosjektet. I motsetning til de andre prosjektene i studiet var dette et prosjekt med tre barnehager og rammebetingelsen for pris var gitt som byggherrens makspris for prosjektet.

### **Prekvalifisering**

Stavanger eiendom var den eneste oppdragsgiveren som brukte prekvalifisering. Det er flere faktorer som ligger til grunn for dette valget. Det er et dyrt prosjekt som omfatter tre barnehager og er kommunens første prosjekt med prestasjonsinnkjøp. Dermed var det av avgjørende betydning om leverandøren faktisk kunne bygge en barnehage og gjennomføre et prosjekt med metoden. Blant kvalifikasjonskravene var at leverandøren måtte ha en form for kjennskap til metoden eller ville tilegne den nødvendige kompetansen. Dette kunne være i form av kurs, deltakelse i andre konkurranser med prestasjonsinnkjøp, påmeldingsbekreftelse for kurs eller hjelp fra andre virksomheter som har erfaring i metoden. Kravet skulle ikke være så strengt at det utelukket tilbydere. Dessuten ønsket oppdragsgiver å begrense at flere leverandører skulle nedlegge ressurser til å utarbeide et tilbud. Samtidig vil flere tilbud gi mer arbeid for oppdragsgiver. Mer ressursbruk fra både oppdragsgiver og leverandører går på bekostning av tid og økonomi. Det var totalt fire prekvalifiserte leverandører som ga tilbud på prosjektet.

Prosjektene i Oslo og Trondheim tok ikke i bruk prekvalifisering. Det var få tilbydere til prosjektene B1 og B3, og prekvalifisering ble vurdert som ikke hensiktsmessig. På B2 var det dog et ønske om å bruke prekvalifisering, men med rammene for prosjektet lot det seg ikke

gjennomføre. Det var totalt to tilbydere på B1, fem tilbydere på B2 og fire tilbydere på B3. Den ene tilbyderen på B2 ble avvist og fire tilbydere ble med videre i konkurransen.

### **Invitere leverandører og opplæringsmøte for leverandører**

I forkant til utlysning av konkurransegrunnlaget avholdt alle oppdragsgivere i studiet en dialogkonferanse hvor prosjektet og metoden ble presentert for alle interesserte aktører og leverandører. Omsorgsbygg benyttet en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter til opplæring av leverandørene i metoden som en del av dialogkonferansen på begge prosjektene. Deretter ble det på begge prosjektene i Oslo avholdt en tilbudskonferanse for å avdekke og avklare uklarheter i konkurransegrunnlaget. En befaringsreise på tomtene ble ikke gjennomført.

I dialogkonferansen til Trondheim eiendom ble det avholdt en kort innføring i metoden og interesserte tilbydere ble informert om at et kurs i metoden ville foregå. Etter utlysning av konkurransegrunnlaget ble det avholdt et informasjonsmøte og kurs i metoden, samt et ekstra kurs for leverandører som ikke hadde anledning til å delta på det første. Det ble i tillegg arrangert en befaringsreise til referanseprosjektet.

Stavanger eiendom gjennomførte dialogkonferansen med en kort innføring i metoden, men spesifiserte at det ikke var et kurs. Fokuset i presentasjonen var prosessen med metoden frem mot kontraktsinngåelse. Det ble etter utlysning av konkurransegrunnlaget avholdt en tilbudskonferanse og befaringsreise for de prekvalifiserte leverandørene.

### **5.1.2 Vurderingsfasen**

Fra teorien ble følgende elementer i vurderingsfasen identifisert: tildelingskriterier, prioritering av leverandørene før intervjuene og dominant informasjonssjekk. Videre i dette delkapittelet blir praktiseringen av de nevnte elementene på prosjektene presentert.

#### **Tildelingskriterier og prioritering før intervjuene**

Vektleggingen av tildelingskriteriene på prosjektene er fremstilt i Tabell 5-1. Kjernegruppen til Omsorgsbygg og Trondheim eiendom evaluerte leverandørene sitt anonymiserte tilbud som inkluderte de skriftlige dokumentene. En forskjell på prosjektene er at B2 ikke benyttet tilleggsverdi som et kriterium. Intervjuer med de aktuelle leverandørenes nøkkelpersonell ble gjennomført etter at de skriftlige dokumentene ble poenggitt. På dette punktet visste Omsorgsbygg hvilke tilbud som tilhørte hvilke leverandører. I Trondheim var leverandørene fortsatt anonyme under intervjuet. Det var likevel enkelte leverandøren som stilte til intervju med firmaklær og enkelte leverandører som hadde hatt prosjekt for Trondheim eiendom tidligere. I begge kommunene ble det ikke gjort noen prioritering av leverandørene før intervjuene. Prisen ble først avslørt etter poenggivning til de skriftlige dokumentene og intervjuene.

Stavanger eiendom evaluerte de prekvalifiserte leverandørene sine skriftlige dokumenter og arkitekturvisjonen uten å gi noe poengsum på dette. Oppdragsgiver visste hvilke tilbud som tilhørte hvilke leverandører. Deretter ble det avholdt intervjuer med leverandørene sine



nøkkelpersoner som var prosjektleder og arkitekt. Det ble stilt generelle spørsmål til leverandørene og spesifikke spørsmål tilknyttet tilbudene. Intervjuene ble ikke benyttet som et eget kriterium, men til å supplere og utdype tilbudet. En poengsum ble gitt basert på intervjuene som var kombinert med de skriftlige dokumentene og arkitekturvisjonen. Prisen ble avslørt etter poenggivningen.

### **Dominant informasjonssjekk**

Det ble foretatt en dominant informasjonssjekk av den beste tilbyderen på begge prosjektene til Omsorgsbygg. I henhold til Nygård (2019) ble den dominante informasjonssjekken på B1 gjort på slutten av konkretiseringsfasen, mens det på B2 ble gjort før konkretiseringsfasen begynte. Oppdragsgiver opplyser at leverandørene på begge prosjektene slet med å levere dominant informasjon. Det er ikke vanlig for leverandører å ha en database eller samle på slik informasjon. Dette verifiseres av leverandøren på B2 sine utsagn om dominant informasjon.

Oppdragsgiver på B3 foretok en dominant informasjonssjekk av den beste tilbyderen, men mener at det var noe mangelfullt i forhold til at enkelte påstander ikke ble underbygget. Det understrekes at leverandøren ikke slet med å levere den informasjonen. Dette skyldes at leverandøren hadde forberedt seg og la mye arbeid på å innhente den dominante informasjonen i forberedelsesfasen.

Det formidles i konkurransegrunnlaget til Stavanger eiendom at det ville bli foretatt en dominant informasjonssjekk av den beste tilbyderen. Dette ble ikke gjennomført i praksis. Derimot var det besluttet å invitere de prekvalifiserte leverandørene til et evalueringsmøte etter antatt beste tilbyder var utpekt. Agendaen for møtet var oppdragsgiver og leverandørene sine erfaringer med prestasjonsinnkjøp. I tillegg var det dialog rundt hva oppdragsgiver hadde forventet av dominant informasjon etter metoden og hva som bare er generell, ikke etterprøvbar informasjon. Bakgrunnen for dette valget var at det var nytt for både oppdragsgiver og leverandør å bruke dominant informasjon på denne måten. Dermed ble det en læringsprosess for begge parter.

### **5.1.3 Konkretiseringsfasen**

Fra teorien ble følgende elementer i konkretiseringsfasen identifisert: kick-off møte, risikostyringsplan, omfangsdokument, prestasjonsindikatorer, tildelingsmøte, at oppdragsgiver er økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko og at leverandøren er med på utformingen av kontrakten. Videre i dette delkapittelet blir praktiseringen av de nevnte elementene på prosjektene presentert.

#### **Kick-off møte, risikostyringsplan og omfangsdokument**

I begynnelsen av konkretiseringsfasen ble det gjennomført et kick-off møte på alle prosjektene. Den beste tilbyderen presenterte planen for konkretiseringsfasen i detalj og planen for gjennomføringen av prosjektet. Den innleide prestasjonsinnkjøpseksperter på prosjektene i Oslo og Trondheim deltok på møtet for å bistå og hadde et segment om forløpet videre med

metoden. Alle prosjektene i studiet prøvde å gjennomføre konkretiseringsfasen i tiltro til teorien.

Leverandørene utarbeidet en risikostyringsplan som inneholdt alle risikofaktorene og beskrivelse av hvordan de kunne reduseres. Risikostyringsplanen var et levende dokument som senere ble en del av den ukentlige risikorapporten i utførelsesfasen.

Flere av informantene fremhever at det i konkretiseringsfasen var viet mye tid til omfangsdokumentet, også kalt «inn- og utliste». I omfangsdokumentet fremla leverandørene hva som er med og ikke i tilbudet. Dermed var det nødvendig for både oppdragsgiver og leverandør å arbeide grundig med denne for å unngå småkonflikter og krav senere i prosjektet. På B2 beskrives det av oppdragsgiver at begge parter gjorde sitt beste med utarbeidelsen av omfangsdokumentet, men at det kunne vært brukt mer tid. Under denne fasen var oppdragsgiver på B4 tydelig ovenfor leverandøren at det ville bli vurdert å avvise tilbudet hvis det ikke samsvarte med de gitte kravspesifikasjonene.

### **Prestasjonsindikatorer**

Leverandørene på alle prosjektene utarbeidet og la frem forslag til prestasjonsindikatorer ovenfor oppdragsgiverne. Prestasjonsindikatorene skulle være knyttet opp mot prosjektmålsetningene og risikofaktorene som var kartlagt, men den praktiske utformingen viste seg å være utfordrende. Informantene fra både oppdragsgiverne og leverandørene hevder dette hovedsakelig skyldes fremstillingen av prosjektmålsetningene som i praksis var vanskelige å måle.

Oppdragsgiver på B3 mener prestasjonsindikatorene ikke var utformet helt i henhold til teorien og at leverandøren brukte et opplegg som var brukt på noen av deres tidligere prosjekter. Begge parter var uansett tilfredse og enige om at prestasjonsindikatorene var gode på den tid.

### **Tildelingsmøte, utforming av kontrakt og ukontrollerbar risiko**

Et tildelingsmøte ble ikke avholdt på prosjektene B1, B2 og B4. Det ble gjennomført flere møter gjennom konkretiseringsfasen som til slutt førte til enighet om å gå videre med den valgte leverandøren. Det ble gjennomført et tildelingsmøte på B3. Kontrakten som oppdragsgiver brukte som mal på prosjektene var en standardkontrakt for totalentreprise – NS 8407. Leverandørene var med på utformingen av kontraktene ved å bestemme det tekniske innholdet, og ved at intervjuene fra vurderingsfasen, dokumenter fra tilbudet og andre dokumenter fra konkretiseringsfasen utgjorde en del av kontrakten. Byggherrens risiko er definert i NS 8407, og oppdragsgiver var ansvarlig for all ukontrollerbar risiko på prosjektet og overførte ingen risiko til leverandøren.

#### **5.1.4 Utførelsesfasen**

Fra teorien ble følgende elementer i utførelsesfasen identifisert: ukentlig risikorapport, prestasjonsvurdering og direktørrapport. Videre i dette delkapittelet blir praktiseringen av de nevnte elementene på prosjektene presentert.

### **Ukentlig risikorapport og prestasjonsvurdering**

I konkretiseringsfasen ble det planlagt å bruke den ukentlige risikorapporten månedlig på B1 og ukentlig på B2, men den praktiske tilpasningen var at det ble rapportert månedlig på begge prosjektene. Den månedlige rapporteringen inkluderte også prestasjonsindikatorerne til prosjektene. Det ble gjort en vurdering om at en ukentlig rapportering ville føre til mer ressurs- og tidsbruk for både oppdragsgiver og leverandør. Oppdragsgiver responderte på alle rapportene, men de ble først tatt i bruk senere i prosjektene. Leverandøren på B2 hevder de i begynnelsen av utførelsesfasen slet med å få fulgt opp rapporteringen og at dette var et av elementene i metoden begge parter ikke klarte å få til å fungere etter intensjonen.

Den ukentlige risikorapporten ble brukt aktivt gjennom utførelsesfasen på B3. Leverandøren leverte rapportene i tide. Det var kun i ferier eller fellesferier at rapporten ikke ble brukt eller slått sammen. Oppdragsgiver mener rapporten var utformet slik at det krevde lite tidsbruk å svare opp og at den inneholdt effektive prestasjonsindikatorer. Det erkjennes i ettertid at prestasjonsindikatorerne kunne vært knyttet mer opp mot prosjektmålsetningene, men følgelig måtte målsetningene vært mer målbare. Oppdragsgiver følte leverandøren virkelig gjorde sitt beste for å få elementene til å fungere med tanke på at dette var en ny måte å tenke på i et prosjekt for begge parter. Fra leverandøren sitt perspektiv fungerte den kontinuerlige prestasjonsvurderingen som en motiverende faktor for å yte sitt beste.

De to informantene fra oppdragsgiversiden på B4 hadde rollene som henholdsvis BVP-rådgiver og kontraktsansvarlig. Informanten fra leverandørsiden på B4 var tilbudsleder og prosjekteringsansvarlig. Dermed har informantene lite eller ingen kjennskap til detaljene i utførelsesfasen. Mer utdypning av rollene til informantene er beskrevet i delkapittel 3.4.2. Det kommer frem gjennom intervjuene at den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurderingen ble gjennomført frem til overlevering av den første av de tre barnehagene som inngår i prosjektet. Grunnet utskiftninger av prosjektledere og andre nøkkelpersoner på både oppdragsgiver- og leverandørsiden, har prosjektet gått over til en tradisjonell form for utførelse på de to andre barnehagene i prosjektet.

#### **5.1.5 Identifiserte elementer på prosjektene**

Oppdragsgiverne og leverandørene i studiet prøvde å være tilstrekkelig tro mot metoden, ettersom prosjektene var pilotprosjekter. Den identifiserte praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger er presentert i Tabell 5-2. Tabellen er inspirert og modifisert fra Aarseth (2017) sin masteroppgave om prestasjonsinnkjøp. Modifiseringen er gjort for å sammenfalle med denne oppgaven sin problemstilling og formål om å sammenligne prosjektenes praktisering av metoden.

Tabell 5-2: Praktisering av prestasjonsinnkjøp på prosjektene. Modifisert fra Aarseth (2017).

Elementer i prestasjonsinnkjøp	B1	B2	B3	B4
<b>Forberedelsesfasen</b>				
Sponsor	Nei	Nei	Ja	Ja
Strategisk ramme	Ja	Ja	Ja	Ja
Kjernegruppe	Ja	Ja	Ja	Ja
Innleid prestasjonsinnkjøpseksperter	Ja	Ja	Ja	Ja
Prosjekt målsetning	Ja	Ja	Ja	Ja
Tidsplan	Ja	Ja	Ja	Ja
Vektleggingsfaktorer	Ja	Ja	Ja	Ja
Styringsdokument	Ja	Ja	Ja	Nei
Rammebetingelse for pris	BH- makspris	BH- budsjett	BH- makspris	BH- makspris
Prekvalifisering	Nei	Nei	Nei	Ja
Invitere leverandører	Ja	Ja	Ja	Ja
Opplæringsmøte for leverandører	Ja	Ja	Ja	Nei
Tilleggsэлеment	-	-	-	Arkitektur- visjon
<b>Vurderingsfasen</b>				
Tildelingskriterier:				
- Prestasjonsbegrunnelse	15%	30%	20%	30%
- Risikovurdering	20%	20%	15%	25%
- Tilleggsverdi	10%	-	15%	20%
- Intervju	30%	25%	30%	-
- Pris	25%	25%	20%	25%
Prioritering før intervjuene	Nei	Nei	Nei	Nei
Dominant informasjonssjekk	Ja	Ja	Ja	Nei
<b>Konkretiseringsfasen</b>				
Kick-off møte	Ja	Ja	Ja	Ja
Risikostyringsplan	Ja	Ja	Ja	Ja
Omfangsdokument	Ja	Ja	Ja	Ja
Prestasjonsindikatorer	Ja	Ja	Ja	Ja
Tildelingsmøte	Nei	Nei	Ja	Nei
Leverandør deltar i utforming av kontrakten	Ja	Ja	Ja	Ja
Oppdragsgiver økonomisk ansvarlig for all ukontrollert risiko	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Utførelsesfasen</b>				
Ukentlig risikoreport	Ja	Ja	Ja	Ja
Prestasjonsvurdering	Ja	Ja	Ja	Ja

Direktørrapport	Nei	Nei	Nei	Nei
<i>B1 – Munkerud barnehage</i> <i>B2 – Vollebekk barnehage</i>		<i>B3 – Ranheimsfjæra barnehage</i> <i>B4 – Barnehagen Tasta</i>		

I tillegg til de identifiserte elementene i Tabell 5-2, så ble det identifisert noen andre viktige forskjeller mellom prosjektene. På Vollebekk barnehage var det gitt en veiledende kravspesifikasjon. På Ranheimsfjæra barnehage hadde oppdragsgiver utarbeidet et skisseprosjekt. Prosjektet i Stavanger består av en leveranse på tre barnehager. Prosjektet har etter overlevering av den første barnehagen (Barnehagen Tasta), gått over til en tradisjonell totalentreprise på de to andre barnehagene pr. april 2020.

## **5.2 Erfaringer med elementene i prestasjonsinnkjøp**

I dette delkapittelet presenteres resultatene for den andre problemstillingen. Delkapittelet handler om erfaringene med de praktiserte elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene.

### **5.2.1 Forberedelsesfasen**

#### **Sponsor, strategisk ramme og kjernegruppe**

Informantene fra Omsorgsbygg mener det var verdifullt å etablere en kjernegruppe tidlig som hadde mange av de samme funksjonene til en sponsor. Selv om en sponsor ikke ble benyttet så var det viktig at ønske om bruk av metoden var forankret hos ledelsen. Dette sammenfaller med oppfatningen til informantene fra Trondheim eiendom som mener at det må være engasjement for metoden. Derfor er det viktig at metoden er forankret hos ledelsen. Informantene fra Stavanger eiendom poengterer videre nødvendigheten av en sponsor ved å sammenligne med et annet prestasjonsinnkjøpsprosjekt i kommunen hvor dette elementet ikke var tilstede. Det var avgjørende å forankre det hos ledelsen for å få kjørt gjennom prosjektet.

Barnehagene i forskningsarbeidet var pilotprosjekter ved bruk av en ny metode som innbefatter en anskaffelses-, risikostyrings- og prosjektstyringsmetode. Den sammensatte kjernegruppen på prosjektene med ulik erfaring hjalp for å forstå metoden og avdekke mulige fallgruver, samt hvordan man skulle forholde seg til regelverket. I tillegg hadde Omsorgsbygg sin kjernegruppe dialog med en tverrfaglig gruppe som besto av brukerne, bydelen og eiendomsavdelingen i Oslo kommune. En slik tidliginvolvering hjelper for å se muligheter og løsninger sammen, ifølge informantene.

#### **Innleid prestasjonsinnkjøpseksperter**

Omsorgsbygg beskriver det som avgjørende å bruke en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter. Barnehagene var blant de første norske byggeprosjektene med prestasjonsinnkjøp og dermed var det ikke mange i Norge som hadde kompetanse innen metoden på den tiden. Det var nyttig for kjernegruppen å ha ekspertene å støtte seg på og sparre med, samt få en faglig kvalitetssjekk på arbeidet som ble gjort. Informantene trekker spesielt frem nødvendigheten av at leverandørene bruker en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter. Oppdragsgiver ga en klar anbefaling under dialogkonferansen om at leverandørene burde bruke en A eller A+ sertifisert ekspert. De valgte leverandørene på begge prosjektene brukte dette i begrenset grad. Det har ikke vært mulig å verifisere i hvilket omfang dette ble gjort på B1. Ved å bruke en ekspert vil leverandørene forstå metoden bedre og utarbeide et bedre tilbud. Både oppdragsgiver og leverandør vil profitere på dette. Dette gjelder spesielt på et pilotprosjekt som B1 og B2. Informantene fra Omsorgsbygg kommer med et forslag om at oppdragsgiver ved senere prosjekter kan stille med en ekspert til rådighet, eller kreve én og tilføye det i prisen.

Trondheim eiendom brukte den innleide prestasjonsinnkjøpseksperter i begrenset grad, og hovedsakelig for å kvalitetssikre dokumenter og gi råd. Prosjektet dro fordel av den innleide BVP-rådgiveren, som hadde gjennomført et prestasjonsinnkjøpsprosjekt tidligere. Oppdragsgiver hadde den holdningen om at hvis metoden skal kunne slå gjennom i Norge, så

må de inneha kompetansen selv. Selv om det er flere positive aspekter med en innleid ekspert, mener informantene at det ytterligere handler om å kjenne den norske byggebransjen og kulturen. I tillegg koster det mye å bruke en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland. Situasjonen på B3 ville vært annerledes hvis den innleide BVP-rådgiveren ikke var brukt og dermed ville den innleide ekspertten ha blitt benyttet i større omfang.

Den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten på prosjektet i Stavanger eiendom var spesielt fremtredende i forberedelses- og vurderingsfasen. I likhet med de andre prosjektene i studiet var prestasjonsinnkjøp helt nytt for kjernegruppen. Derfor var det viktig å ha noen å støtte seg på og sparre med da prosjektet kom i gang. Samtidig valgte kjernegruppen å bruke en arkitekturvisjon i kombinasjon med prestasjonsinnkjøp, og ekspertten var nødvendig for å kvalitetssikre og verifisere denne metodetilnærming på prosjektet. Oppdragsgiver mener dog at det ikke er nødvendig med en innleid ekspert ved senere prosjekter hvis det blir opparbeidet nok kompetanse innen metoden i organisasjonen. Denne argumentasjonen samsvarer til en viss grad med synet oppdragsgiver på B3 hadde på en innleid ekspert. Flere av medlemmene fra kjernegruppen i Stavanger eiendom har nå sluttet, selv om prosjektet ikke er ferdig. Det er en holdning om at det på senere prosjekter må brukes en innleid ekspert ved behov. Dette må gjøres inntil det er opparbeidet ny kompetanse i organisasjonen.

Leverandøren fra prosjektet i Stavanger følte utgangspunktet for å levere et godt tilbud og kompetansen innen metoden var tilstede. Derfor ble det valgt å ikke bruke en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert. Informanten fremhever uansett flere positive aspekter med å bruke en innleid ekspert. Det vil være nyttig med en ekspert på det første prosjektet med metoden, ettersom ekspertten kjenner godt til metoden, og kan hjelpe til med å angripe oppgaven og komme rett inn på målet. Når man i tillegg har jobbet med flere prestasjonsinnkjøpsprosjekter kan man ty til det samme arbeidsmønsteret. Dermed kan en ekspert gi innspill og veiledning som følgelig fører til erfaringsutvikling. Dette kan være verdifullt i flere faser, og gjelder både aktører som gjennomfører prosjekt med metoden for første gang og for dem som har holdt på en stund. Noe av usikkerheten med en innleid ekspert er hvordan det vil påvirke organisasjonen og det allerede etablerte arbeidet.

### **Prosjekt målsetning**

En generell erfaring blant oppdragsgiverne er at det ble utarbeidede gode prosjekt målsetninger med de gitte forutsetningene. Informantene fra B3 og B4 erkjenner dog i ettertid at flere av målsetningene kunne vært mer målbare i forhold til grad av oppfyllelse. Dette henger sammen prestasjonsindikatorene leverandøren skulle utforme. For leverandørene i studiet bemerker i likhet med oppdragsgiverne at prosjekt målsetningene kunne vært mer målbare. Kjernegruppen i Stavanger brukte mye tid sammen med den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten for å formulere målsetningene på best mulig måte. De typiske eksemplene ekspertten presenterte for kjernegruppen var hentet fra anleggsprosjekter. Eksemplene beskrives av informantene som lite sammenlignbart og lite anvendbart på byggeprosjekter, spesielt på formålsbygg.

Det var viktig for leverandøren på B2 å få en konkret forespørsel med få og tydelige målsetninger som var ønsket innenfor et gitt budsjett. Det ga verdi for det videre arbeidet som

ble lagt av leverandøren. Leverandøren på B3 mener prosjektmålsetningene sikrer at riktig kvalitet leveres, men blir til en viss grad hemmet av kravspesifikasjonene. Leverandøren får ikke utfoldet seg og vist den tiltenkte ekspertisen. Leverandøren på B4 har et tilsvarende syn på bruk av kravspesifikasjonene. Det er fordi kravspesifikasjonene bidrar til å forme løsningsforslaget.

### **Tidsplan**

Det fremkommer tydelig gjennom intervjuene med informantene fra Omsorgsbygg at det burde vært gitt mer tid til prosjektene. Spesielt med tanke på at det er første gangen organisasjonen tar i bruk metoden. Det ville tilført prosjektene mer verdi. Den ekstra tiden ville vært gunstig for en grundigere forberedelse i metoden og ville ført til at konkretiseringsfasen ble gjennomført enda bedre. Det har ikke vært mulig å finne ut av hvor lang de ulike fasene faktisk har vært for alle prosjektene.

### **Vektleggingsfaktorer, styringsdokument og rammebetingelse for pris**

Leverandøren på B4 fremhever betydningen av vektleggingsfaktorene for tankesettet og arbeidet som ble gjort av organisasjonen deres på prosjektet. Elementet er spesielt for prestasjonsinnkjøp sammenlignet med tradisjonelle gjennomføringsmodeller. Med vektleggingen av tildelingskriteriene sender oppdragsgiver et signal til leverandørene om hvilke kriterier som vil være avgjørende for å vinne prosjektet. Å underbygge prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen og tilleggsverdiene med dominant informasjon er essensielt i metoden, men muligheten for leverandører å bruke salgstriks og ikke bruke dominant informasjon er fortsatt tilstede. Dermed må leverandørene stole på at oppdragsgiver faktisk vurderer besvarelsene i henhold til de gitte kriteriene.

I motsetning til de andre prosjektene i studiet var kravspesifikasjonen kun veiledende på B2. Det var spesielt viktig for prosjektleder fra oppdragsgiverorganisasjonen å få godkjenning til å ikke benytte kravspesifikasjonen. Årsaken var å gjennomføre et prosjekt så forenelig som mulig med teorien til metoden. Det innebar å stille minst mulig krav og la leverandøren strekke seg etter prosjektmålsetningene. Leverandøren på B2 uttrykker at det var en fordel å ha en veiledende kravspesifikasjon på prosjektet. Tilnærmingen gjør at begge parter bruker mindre tid på å avklare eventuelle tilpasninger og leverandøren får presentere løsningene som bør ligge til grunn. Oppdragsgiver bemerker dog at den beste tilbyderen i stor grad valgte å forholde seg til kravspesifikasjonen.

I ettertid bemerker oppdragsgiver på B2 at rammebetingelsen for pris burde vært gitt som byggherrens makspris og at tilleggsverdi burde vært et eget kriterium. Dette ville gitt enda mer til prosjektet. Likevel argumenteres det for at byggherrens budsjett er et riktig valg. Det er ikke rettferdig at leverandører skal utarbeide et tilbud som i en håndvending blir besluttet til å være for dyrt. Dette går på bekostning av leverandørens ressursbruk, tid og økonomi. Med byggherrens budsjett kan leverandøren tilby en pris som faktisk er reell for det aktuelle prosjektet. Denne argumentasjonen samsvarer med erfaringene alle leverandørene i studiet opplevde i forberedelsesfasen. Leverandørene opplyser at det ble lagt mye arbeid i denne fasen. Selv om løsningsforslaget først skal komme i konkretiseringsfasen hadde leverandørene



allerede i forberedelsesfasen utarbeidet et midlertidig løsningsforslag. Dersom leverandørene ikke hadde vunnet prosjektet ville deltakelsen i konkurransen vært en ren utgiftspost.

### **Prekvalifisering**

Leverandøren på B4 mener det er viktig å bruke prekvalifisering på et slikt prosjekt når man tar i betraktning av ressursene som legges i utarbeidelsen av tilbudet. Det er mye detaljarbeid som går i den bindende prisen leverandørene tilbyr. Dermed bør det være et mindre utvalg av konkurrenter slik at sannsynligheten for å vinne prosjektet er høyere. Argumentasjonen støttes av oppdragsgiver på B2 som mener prekvalifisering er spesielt nødvendig i et pilotprosjekt med prestasjonsinnkjøp der det er så mye nytt. Dette var også årsaken til at det var et ønske om å bruke prekvalifisering på B2. Derimot har leverandøren på B3 et kontradiktorisk syn på denne argumentasjonen. Leverandøren mener det var riktig at Trondheim eiendom ikke brukte prekvalifisering. Årsaken er at aktuelle tilbydere ville ha blitt utelukket.

### **Invitere leverandører og opplæringsmøte for leverandører**

Det er en generell enighet blant oppdragsgiverne i studiet at dialogkonferansen var verdifullt, ettersom prestasjonsinnkjøp fortsatt var relativt nytt i Norge. Omsorgsbygg følte de gjennom dialogkonferansen klarte å inspirere og engasjere leverandørmarkedet til å inngi et tilbud. Informantene mener en suksessfaktor for prosjektet er å bevisstgjøre leverandøren på metoden. Det var viet mye fokus på dette punktet. Blant annet ble det gitt en anbefaling til leverandørene om å bruke en innleid prestasjonsinnkjøpseksperter, men ble bare delvis fulgt opp. Leverandøren på B2 trekker frem opplæringen oppdragsgiver hadde som en positiv effekt for å få et innblikk og sette seg inn i metoden.

I likhet med Omsorgsbygg fremhever oppdragsgiver på B3 nødvendigheten av å opplære leverandørene i metoden. Det er viktig å bidra med veiledning med tanke på at konkurranseformen er annerledes enn tradisjonelle former. Det er ifølge oppdragsgiver på B3 like viktig at underleverandørene lærer metodikken for å styrke dens fulle potensiale. I Trondheim var det ingen eller få underleverandører som kjente til metodikken. Det opplyses om at underleverandørene hadde tendenser til å arbeide på den tradisjonelle måten, men at det ikke var et stort problem. Leverandøren på B3 mener oppdragsgivere burde fortsette å invitere og ha opplæringsmøte for leverandører, ettersom leverandørmarkedet fortsatt er lite kjent med metoden.

Derimot mener oppdragsgiver på B4 at det ikke er deres oppgave å skolere markedet i prestasjonsinnkjøp. Det er viktig at leverandørene på eget initiativ tilegner seg denne kompetansen for å være bedre rustet i slike konkurranser og prosjekter.

## **5.2.2 Vurderingsfasen**

### **Tildelingskriterier**

Alle informantene i studiet har en positiv oppfatning til bruk av tildelingskriterier, og spesielt risikovurderingen. Med risikovurderingen synliggjør leverandøren risikofaktorene til

oppdragsgiver og kommer med preventive tiltak. Dermed viser leverandøren at de har satt seg godt inn i prosjektet. Det er en klar fordel sammenlignet med tradisjonelle konkurranser hvor leverandøren gjerne holder igjen slik informasjon.

Omsorgsbygg bemerker dog at leverandørene kunne ha avdekket flere risikofaktorer. På B2 opplyses det om at prestasjonsbegrunnelsen til leverandørene ikke var utarbeidet helt i henhold til teorien, men at det kunne vært utbedret med mer kompetanse innen metoden. Intervjuene var avgjørende for å møte nøkkelpersonene som faktisk skulle utføre prosjektet og få en utdyping av de skriftlige dokumentene. Oppdragsgiver beskriver at intervjuene var uvant for leverandørene og at de ble preget av intervjusituasjonen. Det var viktig for oppdragsgiver å evaluere intervjuene utfra de gitte kriteriene, og ikke legge vekt på intervjuobjektets personlige egenskaper. Leverandøren på B2 mener tildelingskriteriene tvinger dere til å være tydelige og begrunne det som skulle oppnås.

Det var gjennom intervjuene oppdragsgiver på B3 virkelig klarte å skille mellom leverandørene. Det var tydelig hvilke leverandører som hadde satt seg inn i prosjektet og metoden. Dessuten var det viktig å intervjuer nøkkelpersonene som skulle utføre prosjektet og faktisk vite at de hadde vært med på å utarbeide tilbudet. I ettertid har oppdragsgiver gitt råd om at bruken av intervjuer er et element som kan tas med videre i andre prosjekter. Intervjuet blir fremhevet av leverandøren som nødvendig for å finne riktig ekspertise. I tillegg er prestasjonsbegrunnelsen godt egnet for å vise det de kan levere.

På prosjektet i Stavanger var ikke intervju et eget kriterium, men ble brukt for å supplere og utdype tilbudet. Oppdragsgiver trekker uansett frem intervjuet som en betydelig viktig faktor for å se om nøkkelpersonene kjente prosjektet og metoden. På en annen side uttrykker oppdragsgiver skepsis til bruk av intervju og om det har noe å si for valget av den beste tilbyderen. Et eksempel som fremkommer er om en leverandør som ikke var godt forberedt til intervjuet, men leverandøren har tidligere vist seg å være en solid aktør. Det uttrykkes samtidig skepsis til om intervjuene klarer å røyke ut hvilke leverandører som har satt seg virkelig inn i prosjektet eller ei. Et fellestrekk blant leverandørene var usikkerheten på hvordan de skulle formulere risikovurderingen og hvilke risikofaktorer som skulle med. Denne usikkerheten var igjen fremtredende ved formuleringene av tilleggsverdiene.

### **Dominant informasjonssjekk**

Det er en bred enighet blant informantene fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden i Oslo og Trondheim om at bruken av dominant informasjon er verdifullt. Det opplyses om at det er en spennende og interessant måte å vurdere tilbud, men i praksis har informantene variert erfaring med bruk av dette elementet. I Oslo slet leverandørene på begge prosjektene å fremskaffe den etterspurte informasjonen. Dette skyldes at leverandørene ikke hadde en informasjonsdatabase hvor påstandene i tilbudet kunne dokumenteres. Oppdragsgiver i Trondheim mener den dominante informasjonen til leverandøren var noe mangelfullt, men at de ikke hadde utfordringer med å fremskaffe dette. Leverandøren gjorde forarbeidet og var godt forberedt. Viktigheten av dominant informasjon understrekes videre med at det har vært interne diskusjoner i organisasjonen om at oppdragsgivere må bli flinkere til å delta og gi

evalueringer av prosjektene til leverandøren. Dette vil gjøre det mye lettere for leverandøren til å levere den etterspurte informasjonen i andre prosjekter.

Det ble ikke foretatt en dominant informasjonssjekk av beste tilbyder på prosjektet i Stavanger. Intervjuene ble benyttet som en variant for leverandøren til å underbygge påstandene. Oppdragsgiver argumenterer om innhenting av denne informasjonen egentlig er nyttig, ettersom bruk av dominant informasjon med prestasjonsinnkjøp fortsatt er nytt. Ofte blir ikke informasjonen lett å verifisere heller. Det er heller ikke alle leverandører som har en database med slik informasjon. Leverandørene underbygget påstandene i tilbudet og i intervjuene, men beskrives av oppdragsgiver som «overfladisk dominant informasjon». Fra leverandøren sitt perspektiv var det uheldig at det ikke ble foretatt en dominant informasjonssjekk. Det handler om tillit og at oppdragsgiver gjennomfører vurderingen utfra de gitte kriteriene. Oppdragsgiver bør kontrollere om det leverandøren påstår faktisk er riktig gjennom bruk av dominant informasjonssjekk. Det går på bekostning av de andre tilbyderne om den beste tilbyderen ikke kan verifisere de fremstilte påstandene, men fortsatt vinner prosjektet.

### **5.2.3 Konkretiseringsfasen**

#### **Risikostyringsplan og omfangsdokument**

Det er bred enighet blant informantene i studiet om at risikostyringsplanen er essensiell for å belyse risikofaktorer og komme med mulige tiltak før prosjektstart. Risikostyringsplanen synliggjorde risikofaktorene mer oversiktlig slik at man slapp diskusjoner senere i prosjektet. Informantene fra Omsorgsbygg mener risikostyringsplanen til leverandøren ikke avdekket noen risikoer som var ukjent for oppdragsgiver.

Omfangsdokumentet er elementet fra konkretiseringsfasen alle informantene i studiet fremhever som spesielt betydningsfull for prosjektet. Det er først i denne fasen at leverandøren presenterer hva som er med og ikke i prosjektet. Selv om leverandøren presenterte dokumentet, så bidro oppdragsgiver på den videre utformingen, og det endelige produktet. Elementet fungerte hovedsakelig som et dokument for å unngå mulige fremtidige konflikttemaer og krav i prosjektet. For dokumentet gir mulighet for at alle kortene blir lagt på bordet før kontraktinngåelsen. Det var derfor behov for begge parter med en grundig utarbeidelse av dette dokumentet. Informantene fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden mener elementet er svært gunstig sammenlignet med tradisjonelle prosjekter. En ulempe som leverandørene bemerker fremkommer i kjølvannet av en slik aktiv involvering av oppdragsgiver er at leverandøren ikke får utfoldet sin fulle tiltenkte ekspertise. Leverandøren på B4 mener omfangsdokumentet er så nyttig at organisasjonen har hatt mye fokus på det i andre prosjekter med prestasjonsinnkjøp, og har vurdert å bruke det på andre prosjekter. Det opplyses av informantene på B2 at begge parter gjorde sitt beste for utarbeidelsen av omfangsdokumentet, men at det var tidsnød. Dermed var det ikke nok tid til å kontrollere i detalj alt som fremkom i dokumentet.

### **Prestasjonsindikatorer**

Det er ingen av informantene fra oppdragsgiversiden som trekker frem prestasjonsindikatorerne som viktig for prosjektet. Å utforme prestasjonsindikatorerne var utfordrende i praksis på alle prosjektene i studiet. Informantene fra Trondheim og Stavanger opplyser om at det hovedsakelig skyldes formuleringen av prosjektmålsetningene. Det ble brukt en variant for prestasjonsindikatorer på B3 som både oppdragsgiver og leverandør var tilfreds med på den tid. Oppdragsgiver i Trondheim bemerker i tillegg at prestasjonsindikatorerne fortsatt har potensial til å bli bedre og at det må fokuseres på utarbeidelsen i senere prosjekter.

Leverandøren i Stavanger skulle ønske det var mer dialog rundt indikatorene med tanke på at dette var et helt nytt konsept for begge parter. Dette ville skapt transparens og indikatorene kunne vært utformet bedre. Det var tydelig gjennom alle intervjuene i studiet at informantene har en positiv holdning til bruk av prestasjonsindikatorer hvis det fungerer i henhold til teorien.

### **Generell erfaring fra konkretiseringsfasen**

Oppdragsgiver på B2 beskriver konkretiseringsfasen som det mest kompliserte med hele prestasjonsinnkjøpsprosjektet. Det var vanskelig å få teorien til å sammenfalle med den praktiske anvendelsen. Fasen ble for abstrakt kontra de andre fasene. Dermed ble det vanskelig å forklare prosessen ovenfor leverandøren og begge parter famlet litt i blinde. Selv om fasen ble gjennomført så teoritro som mulig med elementene, så opplyser både oppdragsgiver- og leverandørinformantene om at det ble en del samarbeid ettersom metoden var helt nytt for begge parter. På en annen side var det gjensidig tillit og en felles entusiasme for å få et godt resultat på pilotprosjektet. Informantene er overensstemte om at det ideelt sett burde vært brukt mer tid i konkretiseringsfasen. Leverandøren følte uansett at metoden ga dere muligheten til å legge og følge opp prosessen. Dette bidro til å skape en eierfølelse og entusiasme for prosjektet. Det ble deres prosjekt og det er slik leverandøren ønsker å operere i prosjekter.

Både oppdragsgiver og leverandøren på B3 mener konkretiseringsfasen var en ypperlig fase av avgjørende betydning for resten av prosjektet. Alt ble nøye planlagt og når kontrakten ble signert kunne arbeidet starte. Leverandøren hadde aldri vært så godt forberedt til oppstarten av bygging på tidligere prosjekter. Fasen bidro videre til å skape eierskapsfølelse til prosjektet. Både oppdragsgiver og leverandør fremhever den gode relasjonen og gjensidige tilliten som ble etablert under denne fasen. Oppdragsgiver prøvde i henhold til teorien å ikke ta styringen, men beskriver at det var litt utfordrende i begynnelsen av fasen. Å la leverandøren ta styringen var uvant. Oppdragsgiver bidro leverandøren på et passelig nivå, og hadde dialog rundt enkelte elementer ettersom metoden var nytt for begge parter. Det kommer frem gjennom intervjuene at leverandøren arbeidet systematisk og utarbeidet dokumentene så teoritro som mulig. Oppdragsgiver mener konkretiseringsfasen gikk uten store problemer og at det hovedsakelig skyldes interessen leverandøren viste ovenfor prosjektet og metoden. Begge parter er enige om at det ikke var behov for mer tidsbruk i denne fasen.

Oppdragsgiver på B4 beskriver konkretiseringsfasen som en fantastisk mulighet til å konkretisere prosjektet og få ryddet unna diskusjoner allerede før signering av kontrakt. Det begeistret oppdragsgiver at leverandøren hadde forberedt seg grundig til prosjektet ved å bruke

mye tid og sette sammen et team som hadde gjennomført kurs i metoden. I motsetning til tradisjonelle prosjekter er målsetningene i prestasjonsinnkjøpsprosjektet tydelig fremme gjennom hele prosjektforløpet. Dermed var det viktig for leverandøren å ha godt samarbeid hvor det hele tiden var fokus på målene. Det er tross alt kunden leverandøren bygger for. Det bidro til å skape en følelse av eierskap ovenfor løsningen. Ettersom metoden var helt ny for begge parter, så opplyser informantene om at det var knyttet en del usikkerheter til praktiseringen av metoden. Fasen ble for omfattende. Informantene fra oppdragsgiversiden mener at det følte uvant å la leverandøren ta styringen gjennom fasen. Oppdragsgiver var i henhold til teorien bevisste på å ikke involvere seg for mye i deres arbeid og skape forhandlingssituasjoner. Fra leverandøren sitt perspektiv opplevdes oppdragsgiver sin tilnærming i denne fasen som passiv. Leverandøren mener det ble en veldig ensidig og tung fase. Det burde vært mer dialog og sparring underveis i en slik ny prosess. Det opplyses om at oppdragsgiver blant annet burde gitt mer innspill rundt prestasjonsindikatorer. Således kunne indikatorene ha vært utarbeidet bedre. Omfangsdokumentet var elementet det var mest dialog rundt fra begge parter. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene med begge parter at det var ulik oppfatning på hvordan konkretiseringsfasen skulle gjennomføres.

#### **5.2.4 Utførelsesfasen**

##### **Ukentlig risikorapport og prestasjonsvurdering**

Omsorgsbygg mener den ukentlige risikorapporten hadde en positiv effekt ved å kontinuerlig synliggjøre risikoen og fremdriften i prosjektet. Det tok tid før rapporteringen på begge prosjektene kom ordentlig i gang, men aldri helt i tråd med den tiltenkte planen. Oppdragsgiver på B2 tydeliggjorde i konkretiseringsfasen viktigheten av å bruke den ukentlige risikorapporten med prestasjonsindikatorerne aktivt gjennom utførelsesfasen, spesielt med tanke på at det var et pilotprosjekt. Hensikten var leverandøren sin mulighet til å prestere og vise gode resultater som kan brukes i senere eller lignende konkurranser. Leverandøren på B2 erkjenner at det er flere positive aspekter til rapporten hvis det blir brukt slik den er tiltenkt, men tror ikke det ville gitt B2 merverdi. Leverandøren gjorde det risikorapporten egentlig ønsker å oppnå og mye av det tilsvarende blir gjort på alle deres prosjekter.

Den ukentlige risikorapporten kombinert med prestasjonsvurderingen beskrives av både oppdragsgiver og leverandør i Trondheim som et ypperlig redskap for å ha hevet prestasjonen til prosjektet. Rapporten ble brukt aktivt for å danne et bilde av prosjektet i utførelsesfasen og for å tenke proaktivt på risikoarbeidet. Gjennom å ta ansvar for å finne risikoen til oppdragsgiver fikk leverandøren et helt nytt perspektiv på prosjektet enn ved tidligere gjennomførte prosjekter. Oppdragsgiver følte virkelig at leverandøren prøvde å gjennomføre prosjektet i henhold til metoden og tok ansvar i denne fasen. Leverandøren trekker spesielt frem prestasjonsvurderingen som et verdifullt element. Dersom oppdragsgiver ikke ga toppkarakter på et punkt, så ville leverandøren gjøre sitt beste for å komme seg på topp til neste prestasjonsvurdering. For leverandøren fungerte evalueringen som en motivasjon for å holde seg på topp. Et forbedringspunkt med rapporten som fremheves av begge parter er at

prosjektmålsetningene burde vært mer målbare slik at det kunne vært knyttet opp mot prestasjonsindikatorene, og videre inn i rapporten.

Etter overlevering av den første av de tre barnehagene på prosjektet i Stavanger, har det vært utskiftninger av flere involverte nøkkelpersoner på både oppdragsgiver- og leverandørsiden. Prosjektet har gått over til en tradisjonell form for utførelse. Verken den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurderingen følges opp, men oppdragsgiver bemerker at det burde vært fulgt. Det redegjøres for at begge elementene ble jevnlig oppfulgt for den første barnehagen. Grunnet informantenes begrensede involvering i utførelsesfasen har det ikke vært mulig å få en detaljert beskrivelse av elementenes betydning for prosjektet.

### 5.2.5 Erfaringer med elementene på prosjektene

Det har gjennom oppgaven blitt avdekket flere positive erfaringer og utfordringer med elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger. I Tabell 5-3 er de positive erfaringene og utfordringene listet opp. Tabellen er inspirert og modifisert fra Tabell 5-2 hos Nygård (2019), som omhandler elementene i metoden sine positive og negative konsekvenser for utførelsesfasen. Modifiseringen i Tabell 5-3 er gjort for å vise de erfaringene med elementene avdekket gjennom studiet på de fire ferdigstilte barnehageprosjektene. De prosjektspesifikke erfaringene er ikke representert i tabellen.

Tabell 5-3: Positive erfaringer (+) og utfordringer (-) med elementene i prestasjonsinnkjøp. Modifisert fra Nygård (2019).

Elementer i prestasjonsinnkjøp	+ og -	Erfaringer
<b>Forberedelsesfasen</b>		
Sponsor	+	Viste forankring og engasjement i ledelsen.
Kjernegruppe	+	Gruppe med ulik erfaring hjalp for å forstå metoden og avdekke mulige fallgruver.
Innleid prestasjonsinnkjøpseksperter	+	Nødvendig for å ha noen å støtte seg på og sparre med, samt for å kvalitetssikre og verifisere metodetilnærmingen.
	-	En innleid norsk ekspert burde vært brukt, og som kjente til den norske byggebransjen og kulturen.
	-	Leverandørene brukte ingen ekspert.
	-	Burde vært brukt gjennom alle fasene for å dra mest mulig fordel av metoden.
Prosjektmålsetning	+	Få og tydelige mål som var godt utarbeidet med de gitte forutsetningene.
	-	Lite målbart i forhold til grad av oppfyllelse.
Tidsplan	-	Stram tidsplan med tanke på at det var pilotprosjekter.
Vektleggingsfaktorer	+	Viste hvilke kriterier som var avgjørende for å vinne prosjektet.

Konkurransesgrunnlag og styringsdokument	-	Bruk av kravspesifikasjon bidro til å forme løsningsforslaget og begrenset leverandørenes tiltenkte ekspertise.
	-	Leverandørene brukte mye ressurser og tid på å utarbeide et midlertidig løsningsforslag.
Rammebetingelse for pris	+	Byggherrens budsjett gjorde at leverandørene kunne tilby en pris som faktisk var reell for prosjektet.
	+	Byggherrens budsjett forsikret om at leverandørene ikke ville bli avvist som følge av pris.
	+	Byggherrens makspris ga oppdragsgiverne økonomisk forutsigbarhet av leveransen.
Prekvalifisering	+	Mindre utvalg av tilbydere gjorde at sannsynligheten for å vinne prosjektet ble høyere.
	-	Utelukket aktuelle tilbydere.
Invitere leverandører	+	Verdifullt ettersom metoden fortsatt var relativt nytt i Norge.
	+	Ga leverandørene innblikk og muligheten til å sette seg inn i metoden.
Opplæringsmøte for leverandører	+	Nødvendig fordi metoden var ny og annerledes.
	-	Underleverandørene var ikke opplært i metoden.
	-	Metoden legger opp til at det er oppdragsgiver som skal stå for opplæringen, når leverandørene på eget initiativ kan tilegne denne kompetansen for å være bedre rustet i slike konkurranser og prosjekter.
<b>Vurderingsfasen</b>		
Tildelingskriterier:	-	Usikkerheter knyttet til utformingen av de skriftlige dokumentene.
- Prestasjonsbegrunnelse	+	Egnet til å vise hva leverandørene kunne levere.
- Risikovurdering	+	Leverandørene synliggjorde risikofaktorene til oppdragsgiver og kom med preventive tiltak.
- Intervju	+	Viktig for å møte nøkkelpersonene som skulle utføre prosjektet, og om de hadde satt seg inn i prosjektet og metoden.
	-	Uvant å bruke intervjuer og deltakerne ble preget av det.
	-	Uvisst om intervjuene røk ut hvilke leverandører som hadde satt seg inn i prosjektet eller ei.
Dominant informasjonssjekk	-	Uvant for leverandørene å ha en informasjonsdatabase slik teorien tilsier.
	-	Vanskelig å verifisere informasjonen.
<b>Konkretiseringsfasen</b>		

Risikostyringsplan	+	Belyste risikofaktorer og kom med preventive tiltak.
Omfangsdokument	+	Inneholdt hva som er med og ikke i prosjektet.
	+	Unngikk mulige konflikttemaer og krav i prosjektet.
Prestasjonsindikatorer	-	Usikkerheter knyttet til utarbeidelsen av indikatorene.
	-	Vanskelig å knytte indikatorene opp mot lite målbare prosjektmålsetninger
	-	Lite dialog rundt utarbeidelsen av indikatorene.
Generelt om fasen	+	Leverandørene følte eierskap og entusiasme ovenfor prosjektet.
	+	Skapte god relasjon og tillit mellom begge parter.
	+	Bidro til å legge et godt fundament for utførelsesfasen.
	-	Komplisert fase for begge parter.
	-	Usikkerheter rundt den praktiske anvendelsen av teorien.
	-	Usikkerheter knyttet til avklaring og forhandling.
<b>Utførelsesfasen</b>		
Ukentlig risikorapport	+	Synliggjorde risikoen og fremdriften kontinuerlig.
	-	Usikkerheter knyttet til utarbeidelsen av rapporten.
	-	Virket overflødig.
Prestasjonsvurdering	+	Hevet prestasjonen til leverandøren.
	+	Evalueringen fungerte som en motivasjonsfaktor for leverandøren til å holde seg på topp.



## 6 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres de presenterte resultatene fra kapittel 5 i sammenheng med teori og tidligere forskning. Drøftingen handler om praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene og erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp. Videre brukes identifikasjonen til prosjektene: Munkerud barnehage i Oslo er B1, Vollebekk barnehage i Oslo er B2, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim er B3 og Barnehagen Tasta i Stavanger er B4.

### 6.1 Praktisering av prestasjonsinnkjøp på prosjektene

I dette delkapittelet drøftes resultatene fra første problemstilling.

#### 6.1.1 Forberedelsesfasen

##### Sponsor, strategisk ramme og kjernegruppe

Det fremheves av van de Rijt et al. (2016) at det bør være en sponsor med en posisjon i organisasjon som gjør at vedkommende kan etablere et prosjekt. En slik sponsor var tilstede på prosjektene i både Trondheim og Stavanger. Sponsoren i begge byene var videre medlem av den etablerte kjernegruppen som skulle jobbe med prosjektene. Vedkommende besittet dog ikke mer kompetanse innen prestasjonsinnkjøp enn de resterende medlemmene i kjernegruppen. Omsorgsbygg hadde ingen intern sponsor. Det er viktig å poengtere at alle prosjektene i studiet var pilotprosjekter. Av den grunn var medlemmene i kjernegruppen på alle prosjektene de første i organisasjonen som tilegnet seg kompetanse og begynte å jobbe med metoden. Videre besto kjernegruppene av medlemmer med forskjellige utdannings- og erfaringsbakgrunner. En slik sammensetning sikrer objektivitet. Denne sammensetningen sammenfaller med Storteboom et al. (2017) sin observasjon i Nederland. Enkelte av medlemmene i kjernegruppen var juridiske rådgivere. Disse medlemmene er å anse som viktige for å påse at praktiseringen av metoden var i tråd med det norske regelverket. Dette er nødvendig fordi den juridiske tilnærmingen med hensyn til regelverket for offentlige anskaffelser er blant utfordringene med metoden som fremheves av Högnason et al. (2019).

I studiet til både Kværner (2018) og Nygård (2019) ble det konkludert at Omsorgsbygg ikke hadde en kjernegruppen slik teorien tilsier, selv om prosjektgruppen besatt flere av funksjonene beskrevet av van de Rijt et al. (2016). Det kan argumenteres for at gruppene kanskje er å anse som kjernegrupper. Det er fordi prosjektgruppene besatt flere av funksjonene som beskrives i teorien om en kjernegruppe. Van de Rijt et al. (2016) påpeker at prosjektgruppen ofte er synonymt med kjernegruppen på det første prosjektet. Videre var flere av medlemmene i kjernegruppene med frem til prosjektslutt. Disse medlemmene er å anse som nøkkelpersoner for prosjektet. Ved å være med fra prosjektstart til -slutt har disse medlemmene dyp forståelse og innsikt i prosjektet enn andre involverte personer eller aktører.

Van de Rijt et al. (2016) mener den strategiske rammen overordnet skal fokusere på implementeringen av prestasjonsinnkjøp i organisasjonen. Dette er ikke så lett i praksis og kan være meget vanskelig å gjennomføre i kommunale foretak, noe alle oppdragsgiverne i studiet var. I tillegg gjennomføres offentlige prosjekter med ulike gjennomføringsmodeller avhengig

av prosjekt og omfang. Å implementere prestasjonsinnkjøp i hele organisasjonen og kjøre det fullt ut på alle prosjekter virker dermed som en vanskelig omstillingsprosess. På en annen side hevder van de Rijt et al. (2016) at det er gunstig å sette opp en strategisk ramme for å tydeliggjøre i hvilken strategisk kontekst prestasjonsinnkjøpsprosessen vil foregå. Det kommer ikke helt tydelig frem i teorien om den strategiske rammen nødvendigvis bare skal gjelde for organisasjonen som helhet eller om det også kan gjelde et spesifikt isolert prosjekt. Resultatene indikerer at alle oppdragsgiverne i studiet hadde en plan om hvordan prestasjonsinnkjøp skulle anvendes på barnehageprosjektene. Kjernegruppene på prosjektene visste i hvilken strategisk kontekst prestasjonsinnkjøpsprosjektet skulle gjennomføres og fikk hjelp av den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten på dette punktet. Det er dermed å anse at oppdragsgiverne hadde en strategisk ramme for bruk av prestasjonsinnkjøp på prosjektene.

### **Innleid prestasjonsinnkjøpsekspert**

Prosjektene i studiet involverte en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert fra Nederland allerede før konkurransegrunnlaget ble utlyst. Rammebetingelsene for prosjektene er ulike og oppdragsgivere hadde ulik oppfatning om hvordan prosjektene skulle gjennomføres. Dermed var eksperten nødvendig for å hjelpe kjernegruppen med å sette opp en strategisk ramme for prosjektet i henhold til teorien. Videre bidro eksperten til å veilede kjernegruppen innen metoden. Det var viktig for oppdragsgiverne å få eksperten til å verifisere metodens tilnærming på prosjektene. Kashiwagi (2016) mener en av oppgavene til eksperten er å verifisere om prosjektet faktisk blir gjennomført som et prestasjonsinnkjøpsprosjekt. Ifølge Snippert et al. (2015) er en strukturert implementering nødvendig for å oppnå de ønskede fordeler med prestasjonsinnkjøp. Samtidig handler prestasjonsinnkjøp om et paradigmeskifte, og eksperten er ifølge Storteboom et al. (2017) avgjørende for å dra fordel av metodens fulle potensiale og ikke falle tilbake på tradisjonelt farvann. Oppdragsgiverne i Trondheim og Stavanger brukte den innleide eksperten frem til oppstarten av konkretiseringsfasen og begrunner valget blant annet med å trekke frem det økonomiske perspektivet. Ifølge Kashiwagi (2016) er kostnaden for en ekspert økonomisk gunstig og ikke vanskelig å rettferdiggjøre, ettersom eksperten stiller opp med erfaringer og bidrag til prosjektet.

Kashiwagi (2016) anbefaler både oppdragsgivere og leverandører som arbeider med prestasjonsinnkjøpsprosjekter å ta i bruk en innleid ekspert. Ingen av leverandørene i studiet brukte en innleid ekspert. Derimot brukte leverandøren på B2 et advokatfirma med B-sertifisering, mens leverandøren på B4 hadde gjennomført et B-sertifiseringskurs. Det økonomiske perspektivet og eierskapet til organisasjonen er bakgrunnen for valget med å ikke bruke en innleid ekspert. Å ikke bruke en innleid ekspert kan anses som ugunstig ettersom det er første gang leverandørene faktisk gjennomfører et prosjekt med metoden. Eksperten kunne bidratt med utarbeidelsen av tilbudene og forenkle nye arbeidsmåter. Det fremkommer gjennom resultatene at leverandørene uansett gjorde sitt beste for å opparbeide den kompetansen som krevdes for å gjennomføre et prestasjonsinnkjøpsprosjekt.

### **Prosjekt målsetning**

Oppdragsgiverne utarbeidet prosjektmålsetninger for prosjektene i henhold til teorien. Prosjektmålsetningene er ifølge van de Rijt et al. (2016) spesielt avgjørende i offentlige

prosjekter ettersom de skaper presedensen for prosjektsuksess. Flere av målsetningene er like på alle prosjektene og har sammenheng med at alle prosjektene er formålsbygg av typen barnehage. Det er vide målsetninger som formulerer «hva» oppdragsgiver ønsker levert. For det er leverandøren som står for «hvordan» målsetningene skal realiseres (van de Rijt et al., 2016).

I tillegg til prosjektmålsetningene benyttet oppdragsgiver i Stavanger en arkitekturvisjon som leverandørene måtte tilfredsstillte. Prestasjonsinnkjøp handler overordnet om å gi fra seg kontrollen til leverandøren som er eksperten. Högnason et al. (2019) peker på byggherrens evne til å gi slipp på kontrollen som en nødvendig forutsetning for metodens suksess på et prosjekt. Arkitekturvisjonen gir til en viss grad føring på hvordan løsningsforslaget skal være. Dermed har oppdragsgiver fortsatt litt kontroll på utfallet til prosjektet og begrenser leverandøren sin ekspertrolle.

### **Vektleggingsfaktorer, styringsdokument og rammebetingelse for pris**

Prosjektene i studiet har ulik vektlegging av tildelingskriteriene. B1 var det eneste prosjektet som hadde vektlagt tildelingskriteriene slik van de Rijt et al. (2016) anbefaler. Dette er dog en anbefaling og Kashiwagi (2016) mener vektleggingen kan variere for å sikre at et spesifikt prosjektets krav blir oppfylt.

Det er hvert fall viktig å vektlegge intervjuene høyest (van de Rijt et al., 2016). Intervjuet var derimot ikke et kriterium på B4 og er et klart avvik fra teorien. Derimot ble intervjuet brukt til å utdype de skriftlige dokumentene. En av hensikten med intervjuprosessen ifølge van de Rijt et al. (2016) er at intervjuet skal foregå med de nøkkelpersonene som senere skal realisere prosjektmålsetningene, samt utdype og vise sin forståelse av de tre skriftlige dokumentene. Dermed kan det sies at hensikten med intervjuene ble fulgt på prosjektet i Stavanger. Å ikke bruke intervju som et kriterium førte til at prestasjonsbegrunnelsen, risikovurderingen og tilleggsverdi ble vektlagt høyere. Denne tilnærmingen kan ha ført til at utarbeidelsen av tilbudet ble tyngre for leverandøren på B4 enn på de andre prosjektene i studiet.

I tillegg til konkurransegrunnlaget ble et styringsdokument gitt på prosjektene i Oslo og Trondheim. I Stavanger ble kun konkurransegrunnlaget frigitt. Konkurransegrunnlaget til alle prosjektene i studiet inneholdt det van de Rijt et al. (2016) beskriver et styringsdokument skal inneholde og mer. Blant hensiktene med styringsdokumentet er å frigi prosjektets åpne budsjett (van de Rijt et al., 2016). I konkurransegrunnlaget kommer det frem at rammebetingelsen for pris på B1, B3 og B4 var gitt som byggherrens makspris, og på B2 som byggherrens budsjett. Ved å bruke byggherrens makspris får leverandøren mulighet til å vise sin ekspertise til riktig prisforhold (Storteboom et al., 2017). Samtidig gir byggherrens makspris oppdragsgiveren økonomisk forutsigbarhet av leveransen (Högnason et al., 2019; van de Rijt et al., 2016). På B2 var det ikke et avvisningsgrunnlag om leverandørene kom med et tilbud høyere enn det gitte budsjettet. Dette kan virke betryggende for leverandøren som kan utarbeide et tilbud tilpasset det spesifikke prosjektet uten å ha store bekymringer om å bli avvist. Med makspris må leverandøren utarbeide et tilbud som faller innenfor den gitte rammen. Det gjør at leverandørene på prosjekt B1, B3 og B4 måtte tenke mer på pris enn det ble gjort på B2.

På B2 var kommunen sin kravspesifikasjon (SKOK) kun veiledende. Dette er i motsetning til de andre prosjektene i studiet der de respektive kommunene sine kravspesifikasjoner var et krav. Van de Rijt et al. (2016) poengterer at bruk av kravspesifikasjon ikke er i tråd med prestasjonsinnkjøp. Prosjektene i studiet er offentlige byggeprosjekter som er forpliktet til å følge det offentlige regelverket. En veiledende kravspesifikasjon gjør at leverandøren får større muligheter til å utfolde sin ekspertise og blir ikke begrenset av kravspesifikasjonene. Det er fordi kravspesifikasjonene kan anses for å gi føringer for løsningene. Tilnærmingen gjort på B2 var dermed mer i tråd med prestasjonsinnkjøpsteorien, spesielt med tanke på at det var et offentlig byggeprosjekt. En veiledende kravspesifikasjonen på B2 førte videre til at leverandørene kunne inkludere tilleggsverdiene i tilbudet. Det var derfor ikke behov for å vektlegge tilleggsverdi som et eget kriterium. For hensikten med tilleggsverdi er at leverandøren kan tilby ekstra tjenester som er med på å gi prosjektmålsetningene mer verdi (van de Rijt et al., 2016). Samtidig var det ikke et avvisningsgrunnlag om leverandørene kom med et tilbud høyere enn det gitte budsjettet. Valgene med en veiledende kravspesifikasjon, byggherrens budsjett og ikke vektlegge tilleggsverdi bidrar til at leverandørene kan utarbeide et tilbud tilpasset det spesifikke prosjektet uten å ha store bekymringer om å bli avvist.

I Trondheim hadde oppdragsgiver utarbeidet et skisseprosjekt av barnehagen i forkant og løsningsforslaget var dermed til dels gitt. Denne tilnærmingen er et klart avvik fra teorien ettersom oppdragsgiver allerede har satt føringer på hvordan leveransen skal være. I prestasjonsinnkjøp er det «hva» som skal realiseres som er sentralt for oppdragsgiveren, mens det er leverandøren som står for «hvordan» dette skal gjøres (van de Rijt et al., 2016). Å ha skissert prosjektet gir oppdragsgiver forutsigbarhet over det endelige produktet og kontroll over leveransen. Dermed begrenses leverandøren fra å utfolde sin tiltenkte ekspertise i henhold til teorien. Årsaken er at det er begrensninger på hvordan ting kan bli gjort.

### **Prekvalifisering**

Det er valgfritt å bruke prekvalifisering i prestasjonsinnkjøp (Kashiwagi, 2016). B4 var det eneste prosjektet i studiet som tok i bruk prekvalifisering. Ifølge Lædre (2006) gir tilnærmingen oppdragsgiver muligheten for å synliggjøre egnet ekspertise og sile ut uegnede leverandører. Prosjektet var kommunen sitt første prosjekt med bruk av metoden. Dermed var det viktig for oppdragsgiver å vite om leverandøren var kapabel til å bygge en barnehage og gjennomføre et prosjekt med metoden. Videre var intensjonen å begrense at flere leverandører skulle nedlegge ressurser til å utarbeide et tilbud. Det ville ført til mer arbeid for oppdragsgiver. Mer ressursbruk fra både oppdragsgiver og leverandører går på bekostning av tid og økonomi. Dette sammenfaller med Storteboom et al. (2017) sin erfaring der prosjektomfang og det å begrense tilbydere var blant de medvirkende årsakene for bruk av prekvalifisering. En av hakene med prekvalifisering er at potensielle leverandører blir ekskludert og begrenser videre muligheten for konkurranse (Lædre, 2006).

Det var få tilbydere til prosjektene i Oslo og Trondheim, og prekvalifisering ble vurdert som ikke hensiktsmessig. Det var dog et ønske om å bruke prekvalifisering på B2. Prosjektene er blant landets første byggeprosjekter med bruk av metoden. Dermed kan leverandørene være

kritiske og usikre på om deltakelse i konkurransen vil være gunstig, både fra et ressurs- og kostnadmessig perspektiv. Storteboom et al. (2017) erfarte i Nederland at enkelte leverandører var negative og allerede trakk seg fra konkurransen under opplæringsmøte for leverandørene. Prekvalifisering kan igjen føre til at enkelte leverandører blir ekskludert.

### **Invitere leverandører og opplæringsmøte for leverandører**

Alle prosjektene i studiet avholdt en dialogkonferanse der prosjektet og metoden ble presentert for interesserte aktører og leverandører. Dialogkonferansen er å anse som en form for å invitere leverandørene slik teorien tilsier.

Omsorgsbygg og Trondheim eiendom avholdt en form for opplæringsmøte for leverandørene som en del av dialogkonferansen. Storteboom et al. (2017) peker på at opplæringsmøtene er å anse som viktig for å skape bevissthet om den transparente kulturen som kommer i lys av prestasjonsinnkjøp. Stavanger eiendom avholdt ikke et opplæringsmøte for leverandørene. Tilnærmingen er et avvik fra metoden, ettersom van de Rijt et al. (2016) beskriver opplæringsmøte for leverandører som et element i forberedelsesfasen. Å ikke holde et opplæringsmøte kan sees i sammenheng med kvalifikasjonskravene til prekvalifisering oppdragsgiver stilte ovenfor leverandørene. Det er fordi det på B4 var et krav at leverandørene skulle ha en form for kjennskap til metoden eller ville skaffe det. Det er videre både ressurs- og kostnadskrevende for oppdragsgiver å holde en slik opplæring for leverandørene. Dermed kan et argument for å ikke ha opplæringsmøte for leverandørene være at leverandørene må tilpasse seg gjennomføringsmodellen oppdragsgiver ønsker å bruke. På en annen side vil det skape engasjement og være betryggende for leverandøren hvis oppdragsgiver holder et opplæringsmøte med tanke på at metoden er ny.

## **6.1.2 Vurderingsfasen**

### **Tildelingskriterier**

Alle oppdragsgiverne vurderte de skriftlige dokumentene så teoritro som mulig. I Oslo og Trondheim ble dokumentene poenggitt før intervjuene. Under intervjuene i Oslo og Stavanger var leverandørene kjent, mens i Trondheim var leverandørene fortsatt anonyme. Vurderingsgruppen skal ifølge van de Rijt et al. (2016) vite hvilke leverandører som har levert de respektive tilbudene før intervjuprosessen begynner. Ved å holde leverandørene anonyme i denne delen kan det argumenteres for at vurderingsgruppen får vurdert nøkkelpersonene mer objektivt. For van de Rijt et al. (2016) peker på at intervjuene ikke handler om kvaliteten til intervjuobjektet, men om å si ut hvilke av nøkkelpersoner som er best egnet for prosjektet. Det er vanskelig å se bort fra at subjektive vurderinger kan forekomme når leverandøren er kjent under intervjuprosessen. Blant annet kan kjennskap, oppfatninger, erfaringer og følelser prege vurderingen, selv om teorien understreker at dette ikke skal være tilfelle. Samtidig kan det være vanskelig å forbli absolutt anonyme. Det er ofte de samme leverandørene og personene som går igjen på prosjekter. På B3 hadde enkelte leverandører avslørt seg ved å ha stilt til intervju med firmaklær og enkelte hadde hatt prosjekt for oppdragsgiver tidligere.

Det er ifølge van de Rijt et al. (2016) viktig å vektlegge intervjuene tyngst. På B4 ble ikke intervjuene brukt som et eget kriterium og dermed ikke vektlagt. De skriftlige dokumentene ble ikke poenggitt før intervjuene og har sammenheng med at leverandørene allerede var prekvalifiserte. Intervjuene er en essensiell del av vurderingsfasen og brukes som den mest effektive metoden for å få frem dominant informasjon (Kashiwagi, 2016; van de Rijt et al., 2016). Intervjuene ble brukt til å supplere og utdype de skriftlige dokumentene. Samtidig peker van de Rijt et al. (2016) på at intervjuene ikke handler om kvaliteten til intervjuobjektet, men om å sile ut hvilke av nøkkelpersoner som er best egnet for prosjektet. Det kan derfor anses for at hensikten med intervjuene ble fulgt på B4.

### **Dominant informasjonssjekk**

Den dominante informasjonen er viktig for å underbygge påstandene i de skriftlige dokumentene (Kashiwagi, 2016). Det kommer frem gjennom intervjuene med alle informantene at det er uvant for leverandørene å ha en database med slik informasjon. Det gjorde at begge leverandørene i Oslo slet med å levere dominant informasjon. Oppdragsgiver i Trondheim foretok en dominant informasjonssjekk, men informasjonen beskrives som noe mangelfullt. Leverandøren i Trondheim hadde dog ikke vanskeligheter med å innhente informasjonen. Årsaken var grundig forarbeid i utarbeidelsen av tilbudet og forberedelsesfasen. Begge parter var fornøyde med den dominante informasjonssjekken gitt forutsetningene om at dette var nytt. I Stavanger ble ikke den dominante informasjonssjekken foretatt. Oppdragsgiver begrunner valget med at elementet var uvant for begge parter og at det forelå usikkerheter om hvordan det skulle praktiseres. Man skal ikke se bort fra usikkerheter og vanskeligheter for leverandørene med å fremskaffe den dominante informasjonen som oppdragsgiverne i studiet ønsket. Det henger sammen med at leverandørene ikke er vant til å bruke informasjon på denne måten. Videre kan oppdragsgiverne ha det vanskelig med å verifisere enkelte av informasjonene.

### **6.1.3 Konkretiseringsfasen**

#### **Kick-off møte, risikostyringsplan og omfangsdokument**

Alle prosjektene gjennomførte et kick-off møte i begynnelsen av konkretiseringsfasen. Hensikten med møtet er å konkretisere hovedlinjene og de viktige problemstillingene til prosjektet (van de Rijt et al., 2016). Den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten deltok på møtet til prosjektene i Oslo og Trondheim for å bistå og forklare forløpet videre med metoden på prosjektet. Det er på kick-off møtet den ledende rollen til leverandøren og den bakoverlente rollen til oppdragsgiver tydeliggjøres (van de Rijt et al., 2016).

Videre utarbeidet leverandørene i studiet en risikostyringsplan. Planen inneholder alle risikofaktorene i prosjektet og hvordan disse kunne reduseres (van de Rijt et al., 2016). Samtidig påpeker van de Rijt et al. (2016) at planen skal fremstille hvordan oppdragsgiver sine øvrige risikofaktorer og bekymringer har blitt redusert. Storteboom et al. (2017) viser til resultater der noen av prosjektene hadde vanskeligheter med å bestemme om enkelte av risikoene var oppdragsgiver eller leverandøren sitt. Det er dermed å anse som nødvendig å

avklare hvilke risikofaktorer som faller på hver av partenes bord. Det kan bidra til at småkonflikter og krav senere i prosjektet blir unngått. Det bør påpekes at risikostyringsplanen var et levende dokument som ble en del av den ukentlige risikorapporten i utførelsesfasen.

Informantene fra prosjektene hevder omfangsdokumentet var det elementet i konkretiseringsfasen det ble viet mest tid til. Det er i omfangsdokumentet leverandøren identifiserer hva som er med og ikke i tilbudet deres (Kashiwagi, 2016). Derfor var det viktig for begge parter å arbeide grundig med dokumentet for å unngå småkonflikter og krav senere i prosjektet. Denne diskusjonen om omfangsdokumentet strider til med teorien i prestasjonsinnkjøp der leverandøren er eksperten og skal fremlegge sin løsning. Diskusjonen kan anses som en form for forhandlingssituasjon og Kashiwagi (2016) påpeker at det ikke skal foregå forhandlinger i denne fasen. Högnason et al. (2019) hadde en liknende erfaring fra sin studie der partene fant det vanskelig å balansere grensen mellom avklaring og forhandling i konkretiseringsfasen.

### **Prestasjonsindikatorer**

Alle leverandørene i studiet utarbeidet og la frem forslag til prestasjonsindikatorer i denne fasen. Prestasjonsindikatorerne skal være knyttet opp prosjektmålsetningene og risikofaktorene, og skal presenteres på en verifiserbar og transparent måte ovenfor oppdragsgiver (van de Rijt et al., 2016). Den praktiske utformingen av indikatorerne viste seg å være utfordrende på prosjektene. Informantene hevder utfordringen hovedsakelig skyldes målbarheten av prosjektmålsetningene. I prestasjonsinnkjøpsteorien blir det ikke formidlet om hvilke og hvordan indikatorerne skal brukes. Dermed skal leverandøren ifølge van de Rijt et al. (2016) stå for den konkrete utarbeidelsen av prestasjonsindikatorer for det spesifikke prosjektet. Samtidig er det første gang både oppdragsgiver og leverandørene i studiet bruker prestasjonsindikatorer med metoden. Av den grunn ville en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert vært gunstig for å løse problemene som utartet seg med prestasjonsindikatorerne. Mer diskusjon er gitt i delkapittel 6.2.3.

### **Tildelingsmøte, utforming av kontrakt og ukontrollerbar risiko**

van de Rijt et al. (2016) beskriver tildelingsmøtet som det konkluderende møte for konkretiseringsfasen. Den valgte leverandøren blir tildelt kontrakten dersom møtet går bra og partene blir enige. Et slikt møte i henhold til teorien fant ikke sted på prosjektene i Oslo og Stavanger. Det ble tydelig gjennom konkretiseringsfasen at oppdragsgiver ville gå videre med den beste tilbyderen. Dermed var det kanskje ikke nødvendig å gjennomføre et slikt møte. Et tildelingsmøte fant sted i Trondheim. Den valgte tilbyderen kan ifølge Kashiwagi (2016) avvises, hvis oppdragsgiver ikke er fornøyd med tilbudet og det som har blitt presentert i konkretiseringsfasen. Dette var ikke tilfellet på noen av de studerte prosjektene. I praksis må oppdragsgiverne forholde seg til det offentlige regelverket. Det må derfor være høy terskel for å avvise den beste tilbyderen og gå til en annen leverandør. Et slikt valg er på en annen side vanskelig å rettfærdiggjøre, ettersom det går utover ressurs-, tids- og kostnadsbruken lagt i konkretiseringsfasen av begge parter, spesielt leverandøren.

En av utfordringene som Högnason et al. (2019) trekker frem med metoden er at det er mangel på prestasjonsinnkjøpsrettede kontraktsbestemmelser. På alle prosjektene ble det dermed brukt en standardkontrakt for totalentreprise – NS 8407. Leverandørene var med på utformingen av kontraktene ved å bestemme det tekniske innholdet, og ved at intervjuene fra vurderingsfasen, dokumenter fra tilbudet og andre dokumenter fra konkretiseringsfasen utgjorde en del av kontrakten. Oppdragsgiver var økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko som fremgår i NS 8407. Gjennomføringsmodellen prosjektene i studiet har brukt kan beskrives som en form for samspill til totalentreprise. For en av tilnærmingene for tidliginvolvering av leverandører er prestasjonsinnkjøpsmetoden (Wondimu et al., 2020). Tidliginvolveringen i prestasjonsinnkjøp handler dog om at leverandøren skal vise sin ekspertise og komme med løsningen, og skal begrense innflytelsesgraden til oppdragsgiver.

#### **6.1.4 Utførelsesfasen**

##### **Ukentlig risikorapport og prestasjonsvurdering**

Kashiwagi (2016) fremhever den ukentlige risikorapporten som nøkkelen til ethvert prosjekt. En av hovedhensiktene med rapporten er at risikofaktorene som opptrådte i løpet av den siste uken skal dokumenteres og rapporteres til oppdragsgiver (van de Rijt et al., 2016). Bruken av rapporten varierer på prosjektene i oppgaven.

I Oslo ble den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurderingen tilpasset til å rapporteres månedlig. Det ble gjort en vurdering om at en ukentlig rapportering ville føre til mer ressurs- og tidsbruk for både oppdragsgiver og leverandør. Van de Rijt et al. (2016) påpeker at rapporten skal utføres ukentlig, og hvis det ikke har oppstått noen risikofaktorer den ene uken, så skal rapporten være tom. På begge prosjektene var det utfordringer knyttet til å komme i gang med rapporteringen. Dermed var ikke praksisen av elementene på prosjektene helt i henhold til teorien. I teorien til prestasjonsinnkjøp legges det mye vekt på elementene ettersom det har flere positive aspekter ved seg. I tillegg til å dokumentere risikofaktorer, så utgjør rapporten en del av prosjektforløpet og -historien (Kashiwagi, 2016).

I Trondheim ble den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurderingen brukt aktivt. Oppdragsgiver brukte lite tid på å svare opp på rapporten. På grunnlag av rapporten skal oppdragsgiveren ifølge van de Rijt et al. (2016) vurdere leverandøren sin tiltak for å minimalisere avvikenens effekt på tid, kostnad og prosjektmålsetninger. For leverandøren på B3 fungerte denne prestasjonsvurderingen som en motiverende faktor for å yte sitt beste. Resultatene fra B3 viser at elementene hadde positive effekter på prosjektet og fungerte etter hensikten som van de Rijt et al. (2016) beskriver.

##### **6.1.5 Generelt om praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene**

En av misoppfatningene om prestasjonsinnkjøp er at metoden kun kan gjøres på én måte (Witteveen & van de Rijt, 2013). Resultatene viser at praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på prosjektene i stor grad er lik teorien beskrevet av van de Rijt et al. (2016) og Kashiwagi (2016). Alle prosjektene har dog gjort sin egen tilpasning av metoden. Tilpasningene ble utført på



bakgrunn av omstendighetene og nødvendighetene for det spesifikke prosjektet. Valgene handler også om hvor mye tillit oppdragsgiverne hadde til leverandørene, og om oppdragsgiverne var villige til å ta risikoen med å gi leverandørene den friheten som beskrives i prestasjonsinnkjøpsteorien. Å bruke metoden med tilpasninger sammenfaller med tidligere resultater fra forskning innen prestasjonsinnkjøp, deriblant van de Rijt og Santema (2012) og Joudi et al. (2018). Tilpasningene gjort på noen av de studerte prosjektene var også observert av Kværner (2018), Nygård (2019), og Nyseter og Johnsrud (2019). Flere hybridformer av prestasjonsinnkjøp vil skapes og flere vil oppstå såfremt resultatene viser fordelene knyttet til tidsplan og budsjett med å bruke tilnærmingen (van de Rijt & Santema, 2012). Erfaringene fra de involverte partene viser at det er både positive erfaringer og utfordringer tilknyttet de ulike tilnærmingene som er gjort på prosjektene. Dette er ytterligere diskutert i delkapittel 6.2.

## **6.2 Erfaringer med elementene i prestasjonsinnkjøp**

I dette delkapittelet drøftes resultatene fra andre problemstilling.

### **6.2.1 Forberedelsesfasen**

#### **Sponsor, strategisk ramme og kjernegruppe**

Informantene fra oppdragsgiversiden i Trondheim og Stavanger trekker frem nødvendigheten av en intern sponsor på prosjektet. Årsaken er at den interne sponsoren sto for initieringen med bruk av metoden. Samtidig viser den interne sponsoren at det er engasjement for metoden i organisasjonen. Ifølge Storteboom et al. (2017) er sponsoren viktig for å gi den nødvendige støtten i et prosjekt. Selv om prosjektene i Oslo ikke hadde en sponsor, så mener informantene det fortsatt var viktig at ønske om bruk av metoden var forankret hos ledelsen. Dermed viser resultatene fra alle prosjektene at det var en form for forankring av metoden i ledelsen til oppdragsgiverne. Dette er viktig ettersom van de Rijt et al. (2016) mener det bør være en sponsor med en posisjon i organisasjon som gjør at vedkommende kan etablere et prosjekt.

En av fallgruvene med metoden i Norge er potensielle juridiske fallgruver med hensyn til anskaffelsesregelverket hvis prestasjonsinnkjøpsmetoden ikke følges (Högnason et al., 2019). På prosjektene var kjernegruppene sammensatt av medlemmer med ulike erfarings- og utdanningsbakgrunner. Blant medlemmene i noen av kjernegruppene var juridiske rådgivere. Den sammensatte gruppen hjalp for å forstå metoden og avdekke mulige fallgruver, samt hvordan man skulle forholde seg til regelverket. Storteboom et al. (2017) hevder en slik sammensetning av medlemmer bidrar til å skape objektivitet.

#### **Innleid prestasjonsinnkjøpsekspert**

Bruk av en innleid ekspert er ifølge Högnason et al. (2019) en suksessfaktor for å lykkes med prestasjonsinnkjøp. Årsaken er eksperten sitt bidrag til riktig implementering av metoden, slik at metoden fungerer etter intensjonen og juridiske fallgruver unngås. Videre mener Högnason et al. (2019) en innleid ekspert er spesielt nødvendig på de første prestasjonsinnkjøpsprosjektene til en oppdragsgiver. Det er en bred enighet blant informantene fra oppdragsgiversiden om at en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert er av avgjørende betydning i et pilotprosjekt. Dette var kommunenes første prosjekter med metoden, og de aller fleste medlemmene i kjernegruppene hadde ingen erfaring og kjennskap til metoden. Dermed er eksperten spesielt fremtredende i forberedelses- og vurderingsfasen til prosjektene. For alle oppdragsgiverne fungerte eksperten som en viktig støttespiller og som en sparringspartner.

Storteboom et al. (2017) erfarte at den innleide eksperten burde brukes gjennom alle fasene for å forsikre at intensjonen til metoden blir fulgt. I Oslo ble eksperten brukt aktivt ut konkretiseringsfasen og sporadisk kontaktet i utførelsesfasen, mens i Trondheim og Stavanger var ikke eksperten involvert i de to siste fasene til metoden. Funnene fra Stavanger indikerer at det var mye usikkerheter i konkretiseringsfasen. En innleid ekspert ville vært gunstig på dette stadiet for å løse nettopp de problemene og usikkerhetene som oppsto.

En viktig holdning oppdragsgiver på B3 kommer med er bruken av en innleid norsk ekspert som kjenner til den norske byggebransjen og kulturen. Informantene hevder prosjektet dro fordel av den innleide BVP-rådgiveren. Det gjorde at den innleide eksperten ble brukt i begrenset grad i forhold til de andre prosjektene i studiet. Oppdragsgiver i Stavanger mener det ikke er nødvendig med en innleid ekspert ved senere prestasjonsinnkjøpsprosjekter hvis det er opparbeidet nok kompetanse innen metoden i organisasjonen. Holdningene til en innleid ekspert som både oppdragsgiver i Trondheim og Stavanger uttrykker samsvarer i stor grad. Högnason (2018) anbefaler å bruke en innleid ekspert såfremt oppdragsgiver ikke innehar kompetanse innen metoden. Det er spesielt viktig for oppdragsgiverorganisasjonene å inneha kompetansen selv hvis metoden skal kunne slå gjennom i Norge. Videre er det økonomiske perspektivet til dels en bidragsyter til informantene sin holdning rettet mot en innleid ekspert. Kashiwagi (2016) påpeker at kostnaden for en ekspert er økonomisk gunstig og ikke vanskelig å rettferdiggjøre med tanke på erfaringen eksperten stiller med.

Resultatene fra alle prosjektene tyder uansett på at en innleid ekspert bør brukes gjennom alle fasene av både oppdragsgiver og leverandør, så lenge organisasjonen ikke innehar den nødvendige kompetansen selv. Hvis det er mulig burde en norsk ekspert benyttes. Eksperten ville vært spesielt nyttig gjennom alle fasene ettersom det er første gang begge partene tar i bruk metoden. Et viktig argument for bruk av en innleid ekspert som leverandøren fra Stavanger kommer med, er at man kan ty til det samme mønsteret når man har jobbet med flere prestasjonsinnkjøpsprosjekter. Dermed kan eksperten gi innspill og veiledning som fører til erfaringsutveksling. Dette gjelder både førstegangsbrukere med metoden og for dem som har holdt på en stund.

### **Prosjekt målsetning**

Oppdragsgiverne i studiet mener det ble utarbeidet gode prosjekt målsetninger med de gitte forutsetningene. Gjennom prosjekt målsetningene tydeliggjøres hva oppdragsgiver ønsker realisert på slutten av et prosjekt (van de Rijt et al., 2016). Å få en konkret forespørsel med få og tydelige målsetningen innenfor et gitt budsjett var viktig for leverandøren på B2. Leverandøren på B3 mener elementet sikrer at riktig kvalitet leveres, men blir til dels hemmet av kravspesifikasjonene. I delkapittel 6.1.1 er kravspesifikasjoner ytterligere diskutert.

I ettertid bemerker både oppdragsgiverne og leverandørene på alle prosjektene at flere av målsetningene kunne vært mer målbare. Selv om oppdragsgiverne klarte å formulere hva som var ønsket realisert, så var ikke formuleringen god nok i forhold til målsetningenes grad av oppfyllelse. Denne problemstillingen fører videre til vanskeligheter med utarbeidelsen av prestasjonsindikatorene på prosjektene. Ifølge oppdragsgiver i Stavanger brukte den innleide prestasjonsinnkjøpseksperten typiske eksempler på målsetninger fra tidligere anleggsprosjekter. Eksemplene beskrives som lite sammenlignbart og anvendbart på byggeprosjekter, spesielt på formålsbygg. Dette kan ha sammenheng med den innleide nederlandske prestasjonsinnkjøpseksperten på alle prosjektene, som bidro og ga innspill til kjernegruppene ved utarbeidelse av målsetningene. Noe av teorien avdekket i litteraturstudiet viser at flere av de studerte prosjektene i Nederland er av typen anleggsprosjekter. Å bruke disse erfaringene og overføre det på norske byggeprosjekter kan derfor ha ført til problemer

med målbarheten av målsetningene. Informantenes bemerkning om lite målbare prosjektmålsetninger bør tas i betraktning ved senere prosjekter med metoden. Det er fordi prosjektmålsetningene skaper presedensen for prosjektsuksess og er derfor spesielt avgjørende i offentlige prosjekter (van de Rijt et al., 2016).

### **Tidsplan**

Informantene fra Omsorgsbygg mener det burde vært gitt mer tid til prosjektene. Det er første gang organisasjonen tar i bruk metoden. Van de Rijt et al. (2016) mener det derfor vil være fornuftig å bruke mer tid på første prosjekt da senere prosjekter kan gjøres raskere. I tillegg hadde ingen av de involverte medlemmene erfaring eller kompetanse med metoden fra tidligere. Av den grunn burde det vært regnet med et visst slingringsmonn for begge prosjektene. Det er naturlig at usikkerheter og uforutsette problemer ville fremkomme grunnet at prestasjonsinnkjøp er ny.

### **Vektleggingsfaktorer, styringsdokument og rammebetingelse for pris**

Vektleggingsfaktorene trekkes frem av leverandøren i Stavanger som betydningsfullt for tankesettet og arbeidet som ble gjort av organisasjonen deres på prosjektet. Leverandøren poengterer at elementet åpner døren for leverandører til å bruke salgstriks og at det å ikke bruke dominant informasjon fortsatt er tilstede. Å ikke klare å skille mellom beste selger og beste leverandør i vurderingsfasen er en av fallgruvene med metoden som Högnason et al. (2019) fremhever. Prestasjonsinnkjøp er en form for økonomisk mest fordelaktige tilbud og pris er dermed ikke den avgjørende faktoren. Kvalitet skal vektlegges høyest, og oppdragsgiver skal finne en leverandør som kan realisere prosjektmålsetningene med god prosjektstyring og ved å redusere risikofaktorene (van de Rijt et al., 2016). Dermed må leverandørene stole på at oppdragsgiver faktisk vurderer besvarelsene i henhold til de gitte kriteriene. Kommentarene om bruk av salgstriks må sees i sammenheng med dominant informasjon som kan være vanskelig å verifisere for oppdragsgiver.

B2 var det eneste prosjektet i studiet der kommunen sin egen kravspesifikasjonen var veiledende. Årsaken var blant annet å gjennomføre et av prosjektene så forenelig som mulig med teorien til metoden. Van de Rijt et al. (2016) presiserer at kravspesifikasjon ikke passer inn i prinsippet for prestasjonsinnkjøp. En veiledende kravspesifikasjon fører til at det blir stilt mindre krav til leverandøren, og dette var ifølge leverandøren på B2 en fordel på prosjektet. Videre begrenses ikke leverandøren fra å utfolde sin tiltenkte ekspertise. Det er fordi kravspesifikasjon kan anses for å gi føringer for løsninger. I prestasjonsinnkjøp er det leverandøren som skal stå for hvordan målsetningene til oppdragsgiveren blir realisert. Det kommer dog frem gjennom intervjuene at den valgte tilbydereren på B2 i stor grad forholdt seg til kravspesifikasjonen. Denne kravspesifikasjonen er utarbeidet av kommunen som har lang erfaring med bygging av barnehager. Å forholde seg til kravspesifikasjonen gjør det dermed lettere å komme med løsninger, ettersom den som sagt gir føringer for løsninger.

Oppdragsgiver på B2 bemerker i ettertid at rammebetingelsen for pris burde vært gitt som byggherrens makspris og at tilleggsverdi burde vært et eget kriterium. På annen side argumenteres det for at byggherrens budsjett er et riktig valg. Byggherrens budsjett gjør at

leverandøren kan tilby en pris som faktisk er reell for det aktuelle prosjektet. I tillegg handler det om at leverandøren ikke skal utarbeide et tilbud som blir besluttet til å være for dyrt. Det går på bekostning av leverandørens ressursbruk, tid og økonomi. Denne argumentasjonen samsvarer med erfaringene leverandørene i studiet opplevde i forberedelsesfasen. Det var mye ressursbruk i denne fasen og leverandørene utarbeidet et midlertidig løsningsforslag. Erfaringene sammenfaller med utfordringene Högnason et al. (2019) trekker frem med metoden, der leverandørene er usikre på om tid og kostnad faktisk blir spart i anskaffelsesfasen. En viktig bemerkning som fremkommer i intervjuene er at deltakelsen i konkurransen ville vært en ren utgiftspost om ikke leverandørene hadde vunnet prosjektet.

### **Prekvalifisering**

Bruk av prekvalifisering på et slikt prestasjonsinnkjøpsprosjekt er ifølge leverandøren på B4 viktig. Det skyldes ressursene som legges i utarbeidelsen av tilbudet. Se foregående avsnitter. Et mindre utvalg av konkurrenter gjør at sannsynligheten for å vinne blir høyere. Samtidig vil bruk av prekvalifisering føre til mindre ressursbruk for oppdragsgiver. Videre begrenses muligheten for at flere leverandører legger inn ressurser til å utarbeide et tilbud. Følgelig vil ikke den økonomiske belastningen med å tape konkurransen gå utover flere. I tillegg påpeker oppdragsgiver på B2 at det var ønske om bruk av prekvalifisering ettersom metoden var ny. Med tanke på at metoden er ny, så kan prekvalifisering være spesielt egnet for å synliggjøre egnet ekspertisen og sile ut uegnede leverandører allerede før vurderingsfasen.

En av hakene med prekvalifisering som Lædre (2006) peker på er å ekskludere potensielle leverandører slik at muligheten for konkurranse blir begrenset. Denne argumentasjonen sammenfaller med leverandøren på B3 sitt syn på å ikke bruke prekvalifisering på et prestasjonsinnkjøpsprosjekt. Gjennom intervjuene er det tydelig at det allerede var begrenset med tilbydere på prosjektene i Oslo og Trondheim. Dermed ville bruk av prekvalifisering strengt tatt ikke vært nødvendig. Den aktuelle ekspertisen for prosjektene ville uansett fremkomme blant de få tilbyderne. Det er fordi en av tilbyderne naturlig gjennom filtreringsprosessen som prestasjonsinnkjøp legger opp til vil stå igjen som den beste tilbyderen. Anskaffelsesmetoden i prestasjonsinnkjøp har som hensikt å finne den beste leverandøren.

### **Invitere leverandører og opplæringsmøte for leverandører**

Dialogkonferansen anses av informantene fra oppdragsgiverorganisasjonene som verdifullt. Det skyldes at prestasjonsinnkjøp fortsatt var relativt nytt i Norge. Å bevisstgjøre leverandøren på metoden er ifølge oppdragsgiver i både Oslo og Trondheim en suksessfaktor for prosjektet. Uttalelsene korresponderer med Högnason et al. (2019) sin suksessfaktor med metoden om opplæring av både oppdragsgiver og leverandør innen metoden. Opplæringen er spesielt viktig for å skape bevissthet om den transparente kulturen som kommer i lys av prestasjonsinnkjøp (Storteboom et al., 2017). Metoden var fortsatt ganske ny når prosjektene først ble kunngjort. I tillegg var prosjektene pilotprosjekter med bruk av metoden. Det er videre første gangen både oppdragsgiverne og leverandørene skulle gjennomføre et prosjekt med prestasjonsinnkjøp. På dette tidspunktet hadde oppdragsgiverne allerede satt seg inn i metoden. Dermed virker et

opplæringsmøte for leverandørene som svært hensiktsmessig for å inspirere markedet til å gjennomføre et prestasjonsinnkjøpsprosjekt.

Oppdragsgiver på B4 mener det ikke er deres oppgave å skolere leverandørmarkedet i prestasjonsinnkjøp. Det er leverandørenes ansvar å tilegne den nødvendige kompetansen for slike konkurranser og prosjekter. Å holde et opplæringsmøte for leverandørene er både ressurs- og kostnadskrevende for oppdragsgiver. På en annen side vil det skape engasjement og være betryggende for leverandøren hvis oppdragsgiver holder et opplæringsmøte med tanke på at metoden er ny.

## **6.2.2 Vurderingsfasen**

### **Tildelingskriterier**

Oppdragsgiverne bruker grovt sett tildelingskriteriene til å rangere leverandørene som er mest egnet for prosjektet (van de Rijt et al., 2016). Alle informantene i studiet har en positiv oppfatning til bruk av tildelingskriterier.

Det er en generell enighet blant oppdragsgiverne om at risikovurderingen er spesielt viktig. Ved å identifisere risikofaktorer utenfor deres innflytelsesområde viser leverandøren hvilke faktorer som er til hinder for realiseringen av prosjektmålsetningene (van de Rijt et al., 2016). Ifølge informantene er dette et tegn på at leverandøren har satt seg godt inn i prosjektet. Det gjør at risikovurderingen er en fordel sammenlignet med tradisjonelle konkurranser der leverandøren gjerne holder igjen slik informasjon.

Prestasjonsbegrunnelsen levert på B2 opplyses til å ikke være utarbeidet helt i henhold til teorien, men at det kunne vært utbedret med mer kompetanse innen metoden. Ifølge van de Rijt et al. (2016) skal leverandøren gjennom dokumentet forklare med ulike påstander hvordan prosjektet skal utføres. I Stavanger var leverandørene usikre på hvordan risikovurderingen og tilleggsverdiene skulle formuleres og fremstilles. De nevnte usikkerhetene knyttet til utarbeidelsen av de skriftlige dokumentene kunne vært unngått dersom en innleid ekspert ble benyttet av leverandørene på dette stadiet.

Intervjuene er ifølge Storteboom et al. (2017) det viktigste filteret for å identifisere leverandøren sin ekspertise. Oppdragsgiverinformantene i studiet beskriver intervjuene som viktige for å møte nøkkelpersonene som skulle utføre prosjektet og om de faktisk hadde satt seg inn i prosjektet. Kashiwagi (2016) mener det er de involverte nøkkelpersonene som vil avgjøre om prosjektet blir suksessfullt eller ikke. Det var gjennom intervjuene oppdragsgiver på B3 klarte å skille mellom leverandørene. Erfaringen sammenfaller med en av de positive erfaringene Högnason et al. (2019) identifiserte i sitt studie. En utfordring som Omsorgsbygg påpeker er at intervjuene er uvant for leverandørene og at de blir preget av intervjusituasjonen. Samtidig uttrykker oppdragsgiver i Stavanger skepsis til bruk av intervju. Dersom prosjektet får de riktige personene, så opplever man kanskje at intervjuet ikke har mye å si. Van de Rijt et al. (2016) poengterer at intervjuene ikke skal bedømme intervjuobjektet, men for å utdype

leverandørens gitte tilbud. Dette er nødvendigvis ikke så lett i praksis. Som et resultat for å ikke stille svakt til intervjuet, så kan det øke sannsynligheten for at leverandøren setter gode ressurser på prosjektet. Ifølge Müller og Turner (2007) kan prosjektledere med erfaring ha større innvirkning på suksessen til et prosjekt enn den riktige utdannelsen. Se også diskusjon i delkapittel 6.1.2.

### **Dominant informasjonssjekk**

Den beste tilbyderen må ifølge Kashiwagi (2016) ha den dominante informasjonen klar når oppdragsgiveren skal ha dokumentert bevis på prestasjonspåstandene i tilbudet. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene i studiet at det ikke er vanlig for leverandørene å ha en informasjonsdatabase som skal underbygge påstandene i de skriftlige dokumentene. Dermed blir det vanskelig å fremskaffe den etterspurte informasjonen, noe Omsorgsbygg fikk erfare. Derimot hadde leverandøren i Trondheim gjort et grundig forarbeid med å innhente den nødvendige informasjonen ved utarbeidelsen av tilbudet. Å overlevere den etterspurte informasjonen gikk problemfritt, selv om informasjonen beskrives som noe mangelfullt. Informantene fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden i Oslo og Trondheim fremhever uansett bruken av dominant informasjon som verdifullt. Igjen viser resultatene at det er usikkerheter knyttet til et element med metoden. At leverandørene tok i bruk en innleid ekspert kunne vært gunstig for nettopp dette formål også. Å kunne verifisere prestasjonspåstandene er å anse som meget viktig og kan bidra til å skape tillit til leverandøren allerede på dette stadiet. Bruk av dominant informasjon kan anses som en form for å skape den kalkulasjonsbaserte tilliten som beskrives av Kadefors (2004). I prestasjonsinnkjøp skal den kalkulasjonsbaserte tilliten minimere behovet for den relasjonsbaserte tilliten som skapes over tid. Manglende informasjon kan skape en skepsis til den beste tilbyderen, og kan i verste fall føre til at leverandøren blir avvist i henhold til teorien.

I Stavanger ble ikke en dominant informasjonssjekk foretatt. Oppdragsgiver lurer på om informasjonen er nyttig med tanke på at bruk av dominant informasjon med metoden fortsatt er nytt. Ofte er ikke informasjonen lett å verifisere heller. Leverandøren i Stavanger på sin side mener det var uheldig å ikke gjennomføre en dominant informasjonssjekk. Det handler om tillit til oppdragsgiver. Uttalelsene sammenfaller til dels med Joudi et al. (2018) sin forskning der enkelte av leverandørene fant det forvirrende, skuffende og mistillit oppsto med tanke på at oppdragsgiver ikke fulgte metoden i henhold til teorien. Dersom oppdragsgiver ikke finner den dominante informasjonssjekken tilfredsstillende, vil den beste tilbyderen bli fjernet fra prosessen og oppdragsgiver vil gå videre til den neste på prioriteringslisten (Kashiwagi, 2016). Det går på bekostning av de andre tilbyderne om den beste tilbyderen ikke kan verifisere de fremstilte påstandene, men fortsatt vinner prosjektet.

### **6.2.3 Konkretiseringsfasen**

#### **Risikostyringsplan og omfangsdokument**

Risikostyringsplanen trekkes frem av informantene som essensielt for å belyse risikofaktorer og komme med mulige tiltak før prosjektstart. Storteboom et al. (2017) erfarte i sitt studie at

noen av prosjektene hadde vanskeligheter med å bestemme om enkelte av risikoene var oppdragsgiver eller leverandøren sitt. Resultatene fra intervjuene tyder på at dette ikke var tilfellet på de studerte prosjektene. Derimot ble risikofaktorene synliggjort mer oversiktlig gjennom risikostyringsplanen. Det bidro til å at man slapp diskusjoner senere på prosjektene. Omsorgsbygg bemerker på sin side at risikostyringsplanen til leverandøren ikke avdekket noen risikoer som allerede var ukjent for oppdragsgiver. Dette har sammenheng med den lange utbyggingserfaringen Omsorgsbygg besitter. Foretaket har en lang portefølje med barnehager og kjenner dermed til et bredt spekter med risikoer som et slikt barnehageprosjekt fører med. Dermed er det enda viktigere for den beste tilbyderen å vise hvordan oppdragsgiverens øvrige risikofaktorer og bekymringer har blitt redusert.

Omfangsdokumentet fremheves av alle informantene i studiet som spesielt betydningsfullt for de respektive prosjektene. Enkelte av informantene påpeker at elementet har blitt tatt med videre i organisasjonens andre prosjekter. Det er fordi omfangsdokumentet fører til at mulige fremtidige konflikttemaer og krav blir unngått ved å komme til enighet om hva som er med og ikke med i prosjektet. At begge parter tar del i utarbeidelsen eller har en omfattende påvirkning på dokumentet strider med prestasjonsinnkjøpsteorien. Oppdragsgiver sin aktive involvering med dokumentet fører til at leverandøren ikke får utfoldet sin tiltenkte ekspertise. For å maksimere utbytte til den beste tilbyderen må oppdragsgiver ifølge Storteboom et al. (2017) holde fast ved prinsippene til metoden og la leverandøren få utarbeide omfangsdokumentet.

### **Prestasjonsindikatorer**

Det er ingen av informantene fra oppdragsgiversiden som mener prestasjonsindikatorerne var viktige for prosjektet. Utsagnene har nok sammenheng med utformingen av prosjektmålsetningene som i praksis var lite målbare. Den praktiske anvendelsen av den teoretiske beskrivelsen van de Rijdt et al. (2016) gir om indikatorene blir vanskelig å utarbeide. For indikatorene skal ifølge van de Rijdt et al. (2016) kunne knyttes opp prosjektmålsetningene og risikofaktorene. Å utforme prestasjonsindikatorer som skal være målbare i utførelsesfasen var uvant for både oppdragsgiverne og leverandørene. Dette er en av hovedårsakene Horstman og Witteveen (2013) nevner med vanskelighetene knyttet til utarbeidelsen og oppfølgingen prestasjonsindikatorer. Ifølge leverandøren i Stavanger burde derfor oppdragsgiver ha deltatt mer rundt utarbeidelsen av indikatorene. At indikatorene ofte blir utarbeidet av et fåtall personer og uten involvering fra oppdragsgiver kan ifølge Horstman og Witteveen (2013) føre til vanskeligheter med utarbeidelsen og oppfølgingen av indikatorene. Denne usikkerheten kombinert med målsetninger som var lite målbare gjør utarbeidelsen av indikatorene komplisert. Det kan også være en av grunnene til at informantene ikke trekker frem indikatorene som et spesielt viktig element fra teorien på prosjektene. En innleid ekspert kunne vært egnet på dette stadiet til å hjelpe begge partene med utarbeidelsen av indikatorene. For bruk av prestasjonsindikatorerne som senere blir en del av den ukentlige risikorapporten er et særegent og essensielt element i prestasjonsinnkjøp. Det er uansett tydelig gjennom intervjuene at prosjektene fikk indikatorer som til slutt fungerte. Samtidig uttrykker informantene en positiv holdning til bruk av prestasjonsindikatorer hvis det fungerer i henhold til teorien. Hensikten med prestasjonsindikatorerne er å gi den dominante informasjonen til prosjektet på en transparent og verifiserbar måte ovenfor oppdragsgiveren.



### **Generell erfaring fra konkretiseringsfasen**

Kashiwagi (2016) mener konkretiseringsfasen er den mest viktige fasen i prestasjonsinnkjøp. I tillegg til å være en viktig og avgjørende fase for resten av prosjektet, så er det en generell enighet blant informantene om at konkretiseringsfasen var en komplisert fase. Dette sammenfaller med van de Rijt et al. (2016) sin påstand om at både oppdragsgiver og leverandøren vil føle seg ukomfortable i denne fasen. Oppdragsgiverne i studiet bemerker at det var spesielt uvant å gi fra seg styringen. Högnason et al. (2019) peker på oppdragsgivers evne til å gi fra seg kontrollen som en suksessfaktor for å lykkes med metoden.

Partene i studiet prøvde å gjennomføre fasen så teoritro som mulig, men usikkerheter rundt den praktiske anvendelsen av teorien var spesielt merkbart i Oslo og Stavanger. I Stavanger kan dette ha sammenheng med at en innleid prestasjonsinnkjøpsekspert ikke ble benyttet. Kashiwagi (2016) anbefaler som sagt både oppdragsgiver og leverandør å bruke en innleid ekspert. Med tanke på at prosjektene var pilotprosjekter kan en innleid ekspert ha bidratt der partene var usikre.

Samtidig indikerer resultatene fra alle prosjektene på at det var litt samarbeid mellom partene ettersom metoden var nytt for begge parter. På en annen side ble fasen ensidig og tung for leverandøren i Stavanger. Oppdragsgiver i Stavanger var i henhold til teorien bevisst på å ikke involvere seg for mye i leverandøren sitt arbeid og skape forhandlingssituasjoner. En av misoppfatningene om prestasjonsinnkjøp ifølge Witteveen og van de Rijt (2013) er at en super-ekspert vil løse alle problemene for oppdragsgiver. Med tanke på at metoden er ny for begge parter er det dermed å anse som viktig med dialog og sparring underveis i fasen.

For leverandørene bidro konkretiseringsfasen til å skape en eierskapsfølelse og entusiasme for prosjektet. Det er tross alt i denne fasen den beste tilbyderen skal overbevise oppdragsgiveren om at de faktisk kan levere det beste produktet (van de Rijt et al., 2016). Videre hevder Högnason et al. (2019) at fasen gir forutsigbarhet for utførelsen. Dette kan sies å stemme overens med uttalelsene til leverandøren på B3 som aldri hadde vært så forberedt før oppstarten av bygging på tidligere prosjekter.

At det etableres tillit mellom oppdragsgiver og leverandør er en av suksessfaktorene for tidliginvolvering av leverandører som er identifisert av Wondimu et al. (2016). Resultatene viser at fasen bidro til å skape god relasjon og tillit mellom partene. Konkretiseringsfasen er spesielt egnet for å bygge den relasjonsbaserte tilliten som Kadefors (2004) beskriver.

### **6.2.4 Utførelsesfasen**

#### **Ukentlig risikoreport og prestasjonsvurdering**

Det fremkommer gjennom intervjuene at den ukentlige risikoreporten og prestasjonsvurderingen hadde positive effekter for prosjektene. I Oslo tok det tid før rapporteringen kom ordentlig i gang, men aldri i helt tråd med den tiltenkte planen. Kashiwagi

(2016) mener prosjektet ikke vil bli vellykket hvis ikke risikorapporten gjøres riktig og til tide. Elementene har positive aspekter ifølge leverandøren på B2, men påpeker at det ikke ville gitt prosjektet merverdi. Det skyldes organisasjonens tilsvarende arbeid på alle deres prosjekter som omfatter mye av det rapporten ønsker å oppnå. Dette samsvarer med funnene til Storteboom et al. (2017) der enkelte leverandører erfarte risikorapporten som overflødig og ikke ga mer informasjon enn de allerede eksisterende oppdateringene. At prestasjonsinnkjøp kun er anskaffelsesmetode er en av misoppfatningene om metoden Witteveen og van de Rijt (2013) viser til. Det er derfor viktig at elementene blir fulgt gjennom utførelsesfasen i tråd med metoden.

En viktig aspekt ved risikorapporten er at det utgjør en del av prosjektforløpet og -historien (Kashiwagi, 2016). I Trondheim ble elementene aktivt benyttet for nettopp dette formål. Det er tydelig gjennom funnene at leverandøren tok ansvar i denne fasen for å gjennomføre utførelsesfasen i henhold til teorien. Begge elementene bidro til å heve prestasjonen til prosjektet. Gjennom prestasjonsvurdering skal oppdragsgiveren evaluere arbeidet gjort av leverandøren og for leverandøren var dette spesielt verdifullt. For leverandøren var elementene en motivasjonsfaktor for å holde seg på topp. Denne beskrivelsen sammenfaller med Kashiwagi (2016) sin påstand om at elementene skaper en omgivelse med åpenhet og ansvarlighet for alle involverte parter, noe som frembringer motivasjon om kontinuerlig forbedring.

### **6.2.5 Sammenligning av erfaringer med tidligere masteroppgaver på prosjektene**

Det er som beskrevet i delkapittel 1.3 blitt skrevet noen tidligere masteroppgaver om noen av prosjektene som studeres i denne oppgaven. De beskrevne studiene tar også for seg noen andre type problemstillinger. Kværner (2018) sin oppgave tar spesielt for seg i hvilken grad metoden har vært vellykket for oppdragsgiver ved avsluttet konkretiseringsfase. Nyseter og Johnsrud (2019) sin oppgave tar spesielt for seg erfaringene med metoden med fokus på parameterne tid, kost, kvalitet og innovasjon. Nygård (2019) sin oppgave tar spesielt for seg konsekvensene praktiseringen av metoden får for utførelsesfasen. En viktig forskjell er at denne oppgaven samler erfaringene til oppdragsgiverne og leverandørene på bakgrunn av ferdigstilte byggeprosjekter med prestasjonsinnkjøp. Det vies spesielt fokus på erfaringene med de samtlige elementene i metoden som er presentert i Tabell 2-2. Viktige funn inkluderer derfor erfaringene rundt elementene fra utførelsesfasen: den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurdering.

Ettersom de tidligere masteroppgavene omhandler prestasjonsinnkjøp på noen av prosjekter som studeres i denne oppgaven, så er også flere av erfaringene sammenfallende. Noen sentrale erfaringer fra de tidligere masteroppgavene er presentert i Tabell 2-5. Hovedforklaringen til sammenfallende funn ligger i at det kanskje er mange av de samme informantene fra prosjektene som står for majoriteten av datamaterialet. Å sammenligne med de nevnte studiene kan tydeliggjøre om erfaringene og meningene rundt prestasjonsinnkjøp kan ha endret seg etter ferdigstilling av barnehageprosjektene eller om de fortsatt er de samme. I de foregående diskusjonskapitlene har resultatene blitt diskutert opp mot studier som omhandler andre

prosjekter. Noen viktige erfaringer som fortsatt skiller seg ut etter ferdigstilling av prosjektene er presentert i Tabell 6-1. De prosjektspesifikke erfaringene er ikke representert i tabellen. Tabellen er utformet med utgangspunkt i informasjonene fra Tabell 2-5 og Tabell 5-3.

Tabell 6-1: Viktige erfaringer som sammenfaller med tidligere studier. Egen tilvirkning.

Viktige erfaringer som sammenfaller med tidligere studier	Tidligere studier
Stram tidsplan med tanke på at det var pilotprosjekter.	Kværner (2018)
Bruk av kravspesifikasjon bidro til å forme løsningsforslaget.	Kværner (2018) og Nygård (2019)
Leverandørene brukte mye ressurser og tid på å utarbeide et midlertidig løsningsforslag.	Nyseter og Johnsrud (2019)
Omfangsdokumentet gjorde at man unngikk mulige konflikttemaer og krav i prosjektet.	Kværner (2018)
Usikkerheter knyttet til utarbeidelsen av prestasjonsindikatorene og vanskeligheter med å knytte dem opp mot lite målbare prosjektmålsetninger.	Nyseter og Johnsrud (2019) og Nygård (2019)
Metoden skapte god relasjon og tillit mellom oppdragsgiver og leverandør.	Kværner (2018), Nygård (2019), og Nyseter og Johnsrud (2019)
Usikkerheter knyttet til avklaring og forhandling.	Kværner (2018), Nygård (2019), og Nyseter og Johnsrud (2019)
Den ukentlige risikorapporten synliggjorde risikoen og fremdriften kontinuerlig.	Nygård (2019)

## 7 Konklusjon

Opgaven studerer følgende problemstilling:

1. Hvordan har prestasjonsinnkjøp blitt praktisert på prosjektene?
2. Hvordan er erfaringene med elementene i prestasjonsinnkjøp på prosjektene?

Det ble gjennomført et litteraturstudie og et casestudie for å besvare problemstillingene. Informasjonskildene i casestudiet var dokumentstudier med tilgjengelige dokumenter fra prosjektene og åtte semistrukturerte dybdeintervjuer med elleve individer fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden på prosjektene. Casestudiet besto av prosjektene Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger. Alle barnehagene er ferdigstilte pilotprosjekter med prestasjonsinnkjøp i de respektive kommunene.

### 7.1 Praktisering av prestasjonsinnkjøp på prosjektene

De studerte prosjektene praktiserte prestasjonsinnkjøp med få tilpasninger til den opprinnelige teorien. Oppdragsgiverne og leverandørene prøvde å være tro mot metoden, ettersom prosjektene var pilotprosjekter. Praktiseringen av prestasjonsinnkjøp med enkelte tilpasninger sammenfaller med flere tidligere studier innen temaet. Tilpasningene på hvert prosjekt ble bevisst gjort på bakgrunn av omstendighetene og nødvendighetene for det spesifikke prosjektet. Valgene handler også om hvor mye tillit oppdragsgiverne hadde til leverandørene, og om oppdragsgiverne var villige til å ta risikoen med å ha gi leverandørene den friheten som beskrives i prestasjonsinnkjøpsteorien.

Det ene prosjektet i Oslo var mer tro mot metoden ved å ha en veiledende kravspesifikasjon, selv om tilleggsverdi ikke var et eget kriterium og rammebetingelsen for pris var uttrykt som byggherrens budsjett. Valgene gjorde at leverandøren kunne utfolde sin tiltenkte ekspertise uten at kravspesifikasjonen til Oslo kommune nødvendigvis måtte følges. De andre prosjektene måtte følge kravspesifikasjonen til kommunene og tilfredsstillende byggherrens makspris. I Trondheim hadde oppdragsgiver videre utarbeidet et skisseprosjekt av barnehagen, og i Stavanger var det gitt en arkitekturvisjon der leverandøren skulle søke å ivareta estetikken til barnehagen. De nevnte valgene som ble gjort i Trondheim og Stavanger ga oppdragsgiverne forutsigbarhet over leveransen. Årsaken er at leverandøren delvis får føringer på løsningen til det endelige produktet. Oppdragsgivernes ønske om forutsigbarhet over leveransen kan også ha sammenheng med at prosjektene var offentlige formålsbygg av typen barnehager. Samtidig har oppdragsgiverne i studiet har flere års erfaring med utbygging av barnehager. Barnehagebygg må tilfredsstillende flere krav, og derfor kan det være vanskelig for oppdragsgiverne å ha tillit til at leverandørene skal klare å ivareta disse kravene uten deres innflytelse. Dette gjenspeiles på prosjektet i Oslo med en veiledende kravspesifikasjon, der leverandøren i stor grad valgte å forholde seg til kravspesifikasjonen til kommunen.

## **7.2 Erfaringer med elementene i prestasjonsinnkjøp**

Resultatene fra prosjektene viser at det er flere positive erfaringer og utfordringer med elementene i prestasjonsinnkjøp. Det er observert at enkelte av elementene i metoden faller delvis gjennom, og blir ikke fulgt i tråd med prestasjonsinnkjøpsteorien i konkretiserings- og utførelsesfasen. I Oslo indikerer funnene blant annet om at den ukentlige risikorapporten ikke fungerte helt etter intensjonen. I Stavanger har prosjektet gått over til en tradisjonell form for utførelse på de to andre barnehagene i prosjektet, der den ukentlige risikorapporten og prestasjonsvurderingen ikke følges opp. Flere av utfordringene rundt anvendelsen av elementene skyldes manglende kompetanse innen metoden hos de involverte partene og usikkerheter rundt den praktiske anvendelsen av teorien. Det er spesielt utfordringer knyttet til bruk av dominant informasjon, og utarbeidelse og oppfølging av prestasjonsindikatorer. Problemene skyldes manglende referansedata hos oppdragsgiver og leverandører, manglende kunnskap om bruk av indikatorene, og lite målbare prosjektmålsetninger. Funnene viser at det var utfordringer knyttet til å utforme vide målsetninger om hva som skulle være realisert etter prosjektslutt og som i tillegg skulle være målbare. Observasjonene viser at det kanskje er vanskelig å utforme målbare målsetninger for formålsbygg av typen barnehager og at dette må fokuseres på i fremtidige prosjekter med metoden.

Prosjektet i Trondheim hadde spesielt gode erfaringer med bruk av prestasjonsinnkjøp og holdt fast på bruk av de samtlige elementene i metoden gjennom alle fasene. Oppdragsgiver hadde dog utarbeidet et skisseprosjekt av barnehagen, noe som er et klart avvik fra metoden der leverandøren skal stå for hvordan målsetningene skal realiseres. I Stavanger ble det valgt å ikke vektlegge intervjuene, men intensjonen med intervjuene i henhold til teorien ble fulgt. Det blir naturlig å stille spørsmål om hva som er kjerneelementene i metoden når alle oppdragsgiverne velger å gjøre tilpasninger til metoden. Et annet spørsmål blir om kjerneelementene kan brukes i mer tradisjonelle gjennomføringsmodeller for å forbedre disse og oppnå noen av de samme fordelene som et prestasjonsinnkjøpsprosjekt gir. Resultatene tyder på at det er viktig å overholde intensjonen til elementene dominant informasjon, intervju, risikostyringsplan, prestasjonsindikatorer og ukentlig risikorapport for å oppnå de ønskede fordelene med metoden.

Funnene kan tyde på at praktiseringen av metoden med tilpasninger kan ha fordeler, selv om prestasjonsinnkjøpsteorien kan gi implikasjoner på at metoden kun kan gjøres på en måte. Det virker også kanskje som nødvendig å ha en tydelig plan for implementeringen av metoden gjennom de ulike fasene av prosjektet. Informantene er samstemte om at alle prosjektene overordnet sett har gått bra, og uten større utfordringer eller konflikter. Metoden bidro til å skape tillit mellom partene. Informantene er videre positive til bruk av prestasjonsinnkjøp på fremtidige norske byggeprosjekter.

### 7.3 Videre arbeid

Oppgaven har studert praktiseringen av prestasjonsinnkjøp på fire prosjekter og samlet erfaringene med bruk av metoden på disse prosjektene. De studerte prosjektene er Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Barnehagen Tasta i Stavanger.

Generelt bør fremtidige studier fortsette å dokumentere erfaringer fra prosjekter som bruker prestasjonsinnkjøp. Mer forskning innen prestasjonsinnkjøp vil vise hva som fungerer og ikke fungerer i den norske bygge- og anleggsbransjen.

Oppgaven har fokusert på å studere praktiseringen av prestasjonsinnkjøp og erfaringene med bruk av metoden på fire ferdigstilte barnehageprosjekter i tre forskjellige kommuner. Videre arbeider bør studere kommunenes generelle arbeidskultur og praktisering av andre gjennomføringsmodeller, og dertil studere hvilke innvirkning det har på praktiseringen av prestasjonsinnkjøp.

Prosjektet i Stavanger består av en leveranse på tre barnehager. I oppgaven studeres prosjektet som helhet frem til kontraktinngåelse. Fra utførelsesfasen til overlevering av den første barnehagen er oppgaven avgrenset til den ferdigstilte barnehagen. Prosjektet har gått over til en tradisjonell form for utførelse på de to andre barnehagene i prosjektet. Videre arbeider bør derfor studere og sammenligne erfaringene med de to formene for utførelse som har skjedd på prosjektet.

Prosjektene i studiet er pilotprosjekter og dermed kan det hende oppdragsgiver- og leverandørorganisasjonene har involvert dyktige personer som er fortrolige i nye prosjektomgivelser. Det hadde vært spennende å studere om det er på grunn av de involverte personene at prosjektene har gått bra eller om det er på grunn av prestasjonsinnkjøp. Videre arbeider bør for så vidt studere andre faktorer som kan ligge til grunn for prosjektsuksessen.

Oppgaven er avgrenset til å studere formålsbygg av typen barnehager. Videre arbeider bør studere andre typer prosjekter enn formålsbygg. I tillegg er prosjektene i studiet offentlige byggeprosjekter og videre arbeider bør derfor også studere private byggeprosjekter med metoden.

I oppgaven studeres perspektivet og forholdet til oppdragsgivere og leverandører. Videre studier bør inkludere andre involverte parter som tapende tilbydere, underleverandører, rådgivere og arkitekter.

Oppgaven har studert effektene med bruk av prestasjonsinnkjøp på prosjekter med en kvalitativ metode. Videre arbeider bør fokusere på de målbare forholdene ved prestasjonsinnkjøp, og hvordan dette kan ha effekt på sikt.

## Referanseliste

- Aarseth, M. (2017). *Innføring og bruk av prestasjonsinnkjøp i Norge*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2440390> (lest 05.09.2020).
- Anskaffelsesforskriften. (2016). *Forskrift om offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-08-12-974> (lest 13.06.2020).
- Barbosa, F., Woetzel, J., Mischke, J., Ribeirinho, M. J., Sridhar, M., Parsons, M., Bertram, N. & Brown, S. (2017). *Reinventing construction: A route to higher productivity*. Rapport fra McKinsey & Company 02/2017. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (lest 08.05.2020).
- Bergly, G., Aspelund, G., Thunes, O.-P., Berg, M. W., Jacobsen, P. K. & Klepsland, C. (2020, 28. januar). Innlegg: Rådgivertoppenes fem råd til Knut Arild Hareide. *Byggeindustrien*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1422067> (lest 23.03.2020).
- BIBSYS. (u.å.). *Hva er Oria*. Tilgjengelig fra: [https://bibsyst-almaprime.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=NMBU&lang=no\\_NO](https://bibsyst-almaprime.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?vid=NMBU&lang=no_NO) (lest 13.04.2020).
- Clarivate. (u.å.). *Web of Science*. Tilgjengelig fra: <https://clarivate.com/webofsciencgroup/solutions/web-of-science/> (lest 13.04.2020).
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. utg. Thousand Oaks (California): SAGE Publications, Inc.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2013). *Gjennomføringsmodeller - BAE*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller> (lest 08.06.2020).
- Digitaliseringsdirektoratet. (2016). *Best Value Procurement (BVP) prestasjonsinnkjøp*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop> (lest 21.03.2020).
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019). *Slik blir Digitaliseringsdirektoratet*. Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/nyhet/2019/12/slik-blir-digitaliseringsdirektoratet> (lest 29.11.2020).
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020). *Veileder i prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP)*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-prestasjonsinnkjop-best-value-procurement-bvp> (lest 26.06.2020).
- Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg. (2013). *Veileder om samspillsentreprise*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-om-samspillsentreprise> (lest 09.06.2020).
- Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg. (2019). *Effektive prosjekter med lavere konfliktnivå*. Rapport fra Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg 05/2019. Tilgjengelig fra: <https://www.eba.no/dokumenter/bygg-og-bolig/effektive-prosjekter-med-lavere-konfliktnivå/> (lest 08.05.2020).
- Google. (u.å.). *About Google Scholar*. Tilgjengelig fra: <https://scholar.google.com/intl/en/scholar/about.html> (lest 13.04.2020).
- Högnason, G. O. (2018). *Best Value Procurement: Erfaringer fra bygge- og anleggsprosjekter i Norge*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-

- naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2563036> (lest 30.05.2020).
- Högnason, G. O., Wondimu, P. & Lædre, O. (2019). Best Value Procurement (BVP) in Norwegian Construction Projects. *Periodica Polytechnica Architecture*, 50 (1): 12–20. doi: <https://doi.org/10.3311/PPar.12862>.
- Horstman, A. & Witteveen, W. (2013). Performance Indicators in the Best Value Approach. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 5 (2).
- Joudi, A. & Breivik, I. B. (2018). *Best Value Procurement i den norske anleggsbransjen - et casestudie av de første pilotprosjektene*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2559201> (lest 07.09.2020).
- Joudi, A., Breivik, I. B., Wondimu, P. & Houck, L. D. (2018). Experience with Best Value Procurement in Norwegian Infrastructure Projects. *Procedia Computer Science*, 138: 783-790.
- 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., Kashiwagi, A. & Sullivan, K. (2013). The Solution Behind The Revolutionizing Of The Dutch Construction Industry, Honolulu, June 18-23, 2013. I: *ISEC 2013 - 7th International Structural Engineering and Construction Conference: New Developments in Structural Engineering and Construction, Honolulu, United States, June 18-23, 2013*, s. 1629-1634. Honolulu: Research Publishing Services.
- Kashiwagi, D. (2016). *2016 Best Value Approach*. Mesa (Arizona): Kashiwagi Solution Model (KSM).
- Kolstad, S. & Sandbu, S. (2018). *En samlet evaluering av BVP-metodens prestasjon i tre norske bygg- og anleggsprosjekter*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2615314> (lest 16.10.2020).
- Kværner, M. C. (2018). *En studie i utprøving av prestasjonsinnkjøp på to byggeprosjekter i Oslo*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2561207> (lest 23.03.2020).
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. Doktoravhandling. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/231308/125989\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/231308/125989_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (lest 20.03.2020).
- Lædre, O. (2014). *Kontraktstrategi for bygg- og anleggsprosjekter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Müller, R. & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25 (4): 298-309. doi: 10.1016/j.emj.2007.06.003.
- Narmo, M. (2018). *Best Value Procurement i det norske infrastrukturmarkedet*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2563037> (lest 05.09.2020).
- NMBU. (u.å.). *Universitetsbiblioteket*. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/biblioteket> (lest 13.04.2020).
- Nye Veier. (u.å.). *Prosjektanskaffelser i Nye Veier*. Tilgjengelig fra: <https://www.nyeveier.no/prosjektanskaffelser/> (lest 23.03.2020).



- Nygård, E. F. (2019). *Best Value Procurement: Erfaringer fra offentlige byggeprosjekter*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2624300> (lest 22.03.2020).
- Nyseter, J. & Johnsrud, A. (2019). *Best Value Procurement - et bidrag til mer effektive byggeprosjekter i offentlig sektor?* Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2623502> (lest 05.09.2020).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017a). *Åpen anbudskonkurranse for anskaffelse av totalentreprise etter BVP-metoden - Munkerud barnehage*. Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/ctm/Supplier/Documents/Folder/155035> (lest 01.03.2020).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017b). *Åpen anbudskonkurranse for anskaffelse av totalentreprise etter BVP-metoden Vollebekk barnehage* Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/ctm/Supplier/Documents/Folder/157030> (lest 01.03.2020).
- Omsorgsbygg Oslo KF. (2017c). *Miljøstrategi 2016-2020*. Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/ctm/Supplier/Documents/Folder/155035> (lest 03.05.2020).
- Oslo kommune. (u.å.). *Omsorgsbygg Oslo KF*. Tilgjengelig fra: <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/omsorgsbygg-oslo-kf/#gref> (lest 02.03.2020).
- Performance Based Studies Research Group. (u.å.). *Best Value Approach*. Tilgjengelig fra: <https://pbsrg.com/best-value-approach/> (lest 20.03.2020).
- Snippert, T., Witteveen, W., Boes, H. & Voordijk, H. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: the Best Value approach. *Construction Management and Economics*, 33 (7): 569–586. doi: 10.1080/01446193.2015.1078902.
- Statistisk sentralbyrå. (2018). *Produktivetsfall i bygg og anlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivetsfall-i-bygg-og-anlegg> (lest 08.05.2020).
- Stavanger kommune. (2017a). *1. Konkurranseskrivelse: 3844049, 3844050, 3844051: Tasta – tre barnehager*. Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/ctm/Supplier/Documents/Folder/156653> (lest 02.04.2020).
- Stavanger kommune. (2017b). *2. Kontraktgrunnlag: 3844049, 3844050, 3844051: Tasta – tre barnehager*. Tilgjengelig fra: <https://kgv.doffin.no/ctm/Supplier/Documents/Folder/156653> (lest 02.04.2020).
- Stavanger kommune. (u.å.). *Bymiljø og utbygging*. Tilgjengelig fra: <https://hop2019.stavanger.kommune.no/8-bymiljo-og-utbygging/> (lest 04.04.2020).
- Storteboom, A., Wondimu, P., Lohne, J. & Lædre, O. (2017). Best Value Procurement - The Practical Approach In The Netherlands. *Procedia Computer Science*, 121: 398-406.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Trondheim kommune. (2017). *Åpen tilbudskonkurranse basert på prosedyren Best Value Procurement (BVP)*. Tilgjengelig fra: <https://tk-prosjekter.com/Ranheimsfjaera/> (lest 07.03.2020).
- Trondheim kommune. (2020). *Trondheim eiendom*. Tilgjengelig fra: <https://www.trondheim.kommune.no/trondheim-eiendom/> (lest 07.03.2020).
- van de Rijt, J. & 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.
- van de Rijt, J., Santema, S. C. & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement - Prestasjonsinnkjøp*. Oslo: Rådgivende ingeniørers forening.

- Witteveen, W. & van de Rijt, J. (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 and Value*, 5 (2): 79-88.
- Wondimu, P. A., Hailemichael, E., Hosseini, A., Lohne, J., Torp, O. & Lædre, O. (2016). Success factors for early contractor involvement (ECI) in public infrastructure projects. *Energy Procedia*, 96: 845-854. doi: 10.1016/j.egypro.2016.09.146.
- Wondimu, P. A., Klakegg, O. J. & Lædre, O. (2020). Early contractor involvement (ECI): ways to do it in public projects. *Journal of Public Procurement*, 20 (1): 62-87. doi: 10.1108/JOPP-03-2019-0015.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 3. utg. Thousand Oaks (California): SAGE Publications, Inc.

## Vedlegg: Intervjuguide

### Samtykkeerklæring for intervju

Mitt navn er Vignaakumaran Selvakumaran og er en Byggeteknikk og arkitektur masterstudent ved NMBU i Ås. Jeg skriver en masteroppgave om Best Value Procurement (BVP) som er et tema innenfor kontraktstrategi i bygge- og anleggsbransjen og bygningsplanlegging fordypningen min. Oppgaven skrives denne våren (2020) og tilsvarer 30 studiepoeng.

Formålet med denne oppgaven er å hente erfaringene og evaluere BVP praksisen på pilotprosjektene til tre ulike kommuner. Alle prosjektene er ferdigstilte barnehager. Prosjektene som skal studeres er Munkerud og Vollebekk barnehage i Oslo, Ranheimsfjæra barnehage i Trondheim og Tasta barnehage i Stavanger. Gjennom masteren skal følgende problemstillinger besvares:

1. Hvor konkret er BVP metoden fulgt i prosjektet?
2. I hvilken grad har BVP bidratt til å nå prosjektmålene?
  - 2.1. Har oppdragsgiver fått nødvendig kvalitet(er) til den gitte prisen?

Del 1 av intervjuet handler om de fire fasene i BVP. Del 2 vil handle om prosjektet har nådd prosjektmålene. Målet er å finne ut om BVP er egnet for bruk i norske byggeprosjekter.

Jeg antar at intervjuet vil vare fra en til to timer. Det vil bli tatt notater underveis. Å ta lydopptak av intervjuet er også ønskelig om dere godtar dette. Delene av lydopptaket og intervjuet som skal brukes i forskningsarbeidet vil transkriberes og bli sendt til dere om ønskelig. Det er mulig å trekke bidraget og eventuelt endre innholdet/utsagnet i ettertid dersom det f.eks. har vært feilsitering eller formuleringer. Lydopptaket vil bli slettet etter at masteroppgaven er avsluttet.

Kontaktinfo til intervjuer/student:

Mobil: 476 11 155

E-mail: [vignaaselva@gmail.com](mailto:vignaaselva@gmail.com)

- 
- Jeg samtykker til å delta på intervjuet
  - Jeg samtykker til lydopptak av intervjuet

Signatur, sted og dato

---

(Prosjektdeltaker)

## Intervjuspørsmål

Generelt	
Navn	
Firma	
Stilling i prosjektet	

Sett kryss på det involverte prosjektet:

Munkerud barnehage	Vollebekk barnehage	Ranheimsfjæra barnehage	Tasta barnehage
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sett kryss på hvor i byggeprosessen dere ble involvert (hentet fra anskaffelser.no):

Behovs- vurdering	Konsept- utvikling	Gjennomførings- modell	Konkretisering	Skisse- prosjekt	For- prosjekt	Detalj- prosjekt	Utførelse	Overlevering
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sett kryss på hvor i BVP-prosessen dere ble involvert:

Forberedelsesfasen	Vurderingsfasen	Konkretiseringsfasen	Utførelsesfasen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innledningsspørsmål	Svar
Hva er din bakgrunn og erfaringer?	
Hvor lenge har du jobbet i bygge- og anleggsbransjen?	
Byggherre-, rådgivende eller entreprenørsiden?	
Hvordan vil du beskrive prosjektet?	
Hvor godt kjennskap har du til BVP?	

### Hovedspørsmål, del 1:

Elementer i prestasjonsinnkjøp	Ja/Nei/ Vet ikke	Hvilke av disse elementene vil kunne trekkes frem som spesielt viktig for prosjektets suksess eller det motsatte?
<b>Forberedelsesfase</b>		
Sponsor		
Strategisk ramme		
Kjernegruppe - Innleid BVP-ekspert		
Prosjekt målsetning		
Tidsplan		
Vektleggingsfaktorer		
Styringsdokument - Åpent budsjett		
Anbudsprosedyre - Prekvalifisering		
Invitere leverandører		
Opplæringsmøte for leverandører		
Tilleggsэлеment		
Tilleggsэлеment		
<b>Vurderingsfase</b>		
Tildelingskriterier: - Prestasjonsbegrunnelse - Risikovurdering - Tilleggsverdi - Intervju - Pris		

Prioritering før intervjuene		
Dominant informasjonssjekk		
Tilleggsэлеment		
Tilleggsэлеment		
<b>Konkretiseringsfase</b>		
Kick-off møte		
Risikostyringsplan		
Omfangsdokument		
Prestasjonsindikatorer		
Tildelingsmøte		
Leverandør deltar i utforming av kontrakten		
Oppdragsgiver økonomisk ansvarlig for all ukontrollerbar risiko		
Tilleggsэлеment		
Tilleggsэлеment		
<b>Utførelsesfase</b>		
Ukentlig risikorapport		
Prestasjonsvurdering		
Direktørrapport		
Tilleggsэлеment		
Tilleggsэлеment		

Hovedspørsmål, del 2	Svar
Hvilke suksesskriterier/ prosjekt målsetninger er satt opp for prosjektet?	
Hvilke prestasjonsindikatorer har leverandøren foreslått og hvordan har det gått med de?	
Hvordan er prosjektets kvalitet sammenlignet med prisen?	
Hva ser dere som fordeler og ulemper med BVP sammenlignet med andre kontraheringsformer (f.eks. delt- og totalentreprise)? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risiko:</li> <li>- Framdrift:</li> <li>- Byggherre ressursbruk/arbeid:</li> </ul>	
Var det riktig å bruke BVP på dette prosjektet?	

Vurderingskriterier	Skala 1 – 6 (lav – høy)
Avklare rammer	
Usikkerhetsbilde	
Prosjekt nedbrytningsstruktur	
Byggherrens behov for styring	
Behov for leverandørmedvirkning	
Teknologisk kompleksitet	
Kompleksitet pga. mange fag	
Tidsrammer for gjennomføring	
Markedssituasjon	
Prosjektorganisasjonens preferanser	
Kritikalitet	

<b>Avslutningsspørsmål</b>	<b>Svar</b>
Vil dere bruke BVP igjen?	
Hvordan er leverandør-markedet for BVP?	
Har jeg glemt å spørre om noe?	
Kan jeg kontakte deg ved flere spørsmål?	







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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway