



30. januar 2015

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på et 2-årig masterstudium ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er utarbeidet ved Institutt for matematiske realfag og teknologi høsten 2014.

Gjennom studiene har jeg fordypet meg innen konstruksjonsteknikk, byggeteknikk og arkitektur. Dette har gitt meg kompetanse innen dimensjonering, bygningsplanlegging og byggeadministrasjon.

Leif Daniel Houck er førsteamanuensis ved NMBU og har sittet i bedømmelseskomiteen ved flere OPS-konkurranser og har stort engasjement for dette temaet. Etter en samtale med Leif om aktuelle temaer for masteroppgaven, kom vi inn på ulike problemstillinger knyttet til OPS, som videre resulterte i denne oppgaven.

I arbeidet med oppgaven har jeg fått innsikt i OPS-konkurransen som ble gjennomført på Rykkinn skole, avd. Berger. Jeg har fått gode innspill fra både kommunal og privat sektor.

Jeg vil benytte anledningen til å takke prosjektlederen fra Bærum kommune for åpenhet og gode innspill til oppgaven. Kontaktpersonene i kommunen har vært svært medgjørlige og vist engasjement for oppgaven. Jeg ønsker også å takke alle informantene som velvillig stilte til intervjuer. Uttalelsene fra de involverte personene i de private selskapene har vært helt essensielle for oppgavens utforming og innhold.

Arbeidet er utført med førsteamanuensis Leif Daniel Houck som veileder fra NMBU. En spesiell takk til han for god innsats, samt konstruktive og konkrete tilbakemeldinger. Han har vært tilgjengelig og stilt opp til veiledninger på kort varsel.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Oslo 30. januar 2015

Bjørn Kolaas

30. januar 2015

Sammendrag

OPS er et kontraktsfestet samarbeid hvor private aktører utfører en offentlig oppgave. "Konkurrans med forhandlinger" er den anskaffelsesprosedyren, også kalt konkurranseformen, som er mest benyttet ved OPS-anskaffelser av skolebygg i Norge. Med samtykke fra Bærum kommune har jeg fått utføre en casestudie av OPS-konkurransen som ble gjennomført for bygging av nytt skolebygg ved Rykkinn barneskole. Hovedproblemstillingen for forskningsarbeidet har vært:

- Finnes det forbedringspotensial i konkurranseformen "konkurrans med forhandlinger", der formålet er offentlig anskaffelse av et nytt skolebygg?

Ut fra hovedproblemstillingen ble en naturlig begynnelse å undersøke hva OPS mer konkret omhandler. Deretter har det blitt nærmere undersøkt hvilke konkurranseformer som er aktuelle for OPS, og mer spesifikt hvordan konkurransen om Rykkinn skole er blitt gjennomført og hvilke prosesser dette involverer.

I teoridelen beskrives grunnleggende teori om OPS med aktuelle konkurranseformer. Videre presenteres prosjekt som arbeidsform samt ulike prosjektperspektiv, etterfulgt av en beskrivelse av hvordan en byggeprosess er delt opp og satt sammen, for å gi en overordnet forståelse av hvordan et bygg blir til. Deretter presenterer teori om evalueringsstrategi i arkitektkonkurranser og hvordan konkurranseprosessen ved Rykkinn barneskole er blitt gjennomført.

Rapporten er avgrenset til å omhandle en casestudie der det er undersøkt hvilke erfaringer Bærum kommune og de ulike leverandørene sitter igjen med etter gjennomføringen av konkurransen om å få bygge nye Rykkinn barneskole. Det er tatt sikte på å kartlegge viktige områder der kommunen og leverandørene mener det bør gjøres endringer som kan gjøre fremtidige konkurranseprosesser bedre og mer effektive. Undersøkelsen er gjennomført på et overordnet nivå, for å skape et helhetlig bilde av konkurranseprosessen.

Datainnsamlingen er gjennomført ved hjelp av litteraturstudie, intervjuer og studie av det aktuelle konkurransegrunnlaget. Intervjuene er gjennomført med en kvalitativ tilnærming. De som er blitt intervjuet er oppdragsgiver, de fire leverandørene som deltok, arkitekt/rådgiver for gjennomføring av konkurransen og evaluering i bedømmelseskomiteen, samt en juridisk rådgiver for forhandlingene.

OPS-konkurranser er krevende, både ressursmessig og fordi de ulike aktørene er nødt til å foreta vurderinger i et livsløpsperspektiv. Dagens skolebygg er svært komplekse og har høye krav til tekniske installasjoner og bygningsfysikk.

Det viser seg at det kan ligge forbedringspotensial i gjennomføring av selve konkurransen, samt kravspesifikasjonen i konkurransegrunnlaget.

30. januar 2015

Det bør vurderes å gjøre noen endringer i oppsettet som lå til grunn for forhandlingsfasen, relatert til frister og antall forhandlingsmøter. Ett forhandlingsmøte avsatt til å forhandle om prosjektutforming og kvaliteter er ikke nok. Det bør videre vurderes å ta den første presentasjonen av tilbudene i konkurransen på "konseptnivå", slik at eventuelle revisjoner av tilbudene blir mindre omfattende og ressurskrevende. I konkurransegrunnlaget kan sammenhengen mellom tildelingskriteriene og krav til dokumentasjon med fordel systemiseres. Kravet til dokumentasjon bør også inneholde sidebegrensing (maks antall sider).

Flere av tildelingskriteriene i konkurransegrunnlaget ble oppfattet som svært detaljfikserte og/eller overflødige. Her kan det være fornuftig å gå gjennom kriteriene med leverandørene og vekte de opp mot hvor stor betydning de har for skisseprosjektfasen. Det kan være aktuelt å redusere detaljeringsnivået og/eller antall kriterier.

I forhandlingsfasen ble det gjort endringer og lagt føringer for innvendig og utvendig materialkvalitet. Dette gav en radikal forbedring i prosjektkvalitetene, så slike føringer bør vurderes i tilsvarende konkurranser.

Abstract

PPP – Public Private Partnership (translation of the Norwegian term – "OPS"); is a contractually formalized cooperation where a private business undertakes public tasks. "Competition with Negotiations" is the designation of the formal procurement procedure of the PPP-Competition, also called the "competition form", which is the most commonly used for PPP – procurement of school buildings in Norway.

In agreement with Bærum District (Kommune) I have performed a case study of the "*PPP-Competition*" process conducted for the design and construction of a new school building at Rykkinn Elementary School.

The main research task has been:

- Identify improvement potential of the PPP procurement procedure; "Competition with Negotiations", as used for procurement of a new school building.

The task is introduced by a review of what PPP in general includes, followed by a discussion of the related competition/bidding procedures and specifically how the procurement competition procedures for the Rykkinn school building was conducted. PPP with the relevant "competition forms" is described. Further, the project working method is elaborated, with some various perspectives, followed by a description of a building construction process to give an overall understanding of how a large building is produced. Then evaluation strategy theory of architectural competition is presented, and further how the competition process for Rykkinn Elementary School was conducted.

The report is a case study to review and investigate on an overarching level, the experiences of Bærum District (Kommune) and the Contractors that participated in the tender "competition" to design and build the Rykkinn Elementary School building. The aim has been to map how the parties consider improvements can be done to make the future "Competition with Negotiations" procurement processes better and more efficient.

Data collection has been done by literature studies, interviews and review of the bidding documentation. The interviews have been of qualitative nature. Purchaser, four bidding Contractors, architect/advisor for the competition/evaluation and the legal adviser for the negotiations have been interviewed.

Modern school buildings are complex with extensive requirements for building physics, controls IAQ and technical installations. PPP-Competitions are therefore quite demanding and require considerable resources from the bidders since they will have to assess and consider the full Life Cycle Cost of the Project.

It has been found there are improvement potentials in implementation of the competition as well as in the specification of requirements that is included in the tender invitation to bid.

30. januar 2015

It should be considered to improve some rules/prescriptive requirements for the competition negotiation phases, i.e. timing and number of negotiation meetings. For example: only one single meeting allowed for negotiating how the project shall be set up and clarifying/agreeing hardware built quality is insufficient. Further, it should be considered to have the very first bid presentation on a concept level, as this may limit resource consumption for revisions and adjustments of the offers. Also, the links between criteria and submitted bid documentation should be more systematically defined. Requirements to the submitted bid documentation should also include a limitation to number of pages of the bid contents.

The competition evaluation criteria were perceived as too detailed and extensive. It would be recommendable to review the criteria together with each bidder and assign /adjust how much “weight” each criterion should be given for the bid evaluation for the next bidding phase. And it would be advisable to reduce the level of detail and/or number of criteria.

During the negotiation phases a number of requirements to indoor and outdoor material quality were adjusted. This in general gave a significant quality improvement; hence a similar focus would be recommendable for future bidding PPP competitions.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	IV
Innholdsfortegnelse	VI
Figurliste.....	VIII
Tabelliste	IX
Begrepsforklaringer.....	X
Forkortelser	XI
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	1
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Rapportens oppbygging	4
2 Metode	5
2.1 Forskningsmetoder	5
2.1.1 Hva er en metode?.....	5
2.1.2 Tilnæringsmetode og forskerens tenkemåte.....	5
2.1.3 Kvalitative og kvantitative metoder	6
2.2 Anvendt metode.....	8
2.2.1 Intervju	8
2.3 Validitet og reliabilitet.....	9
2.4 Prosessen	9
3 Teori.....	11
3.1 Offentlig - privat samarbeid "OPS"	11
3.1.1 Bakgrunn	11
3.1.2 Ulike former for OPS-kontrakter	13
3.1.3 OPS-anskaffelsesmodeller	14
3.2 Hva er et prosjekt?	15
3.2.1 Prosjekttyper.....	16
3.2.2 Prosjektets livsløpsmodell.....	16
3.2.3 Prosjektperspektiv	17
3.2.4 Rollefordeling og ulike prosjektperspektiv	18
3.2.5 Formulering av mål	18
3.2.6 Prosjektvurdering	19
3.2.7 Arkitektkonkurranser	20
Byggeprosessen.....	24
3.2.8 Byggeprosessens faser og delprosesser.....	24
3.2.1 Entreprisformer og ulike roller.....	25
4 Ny skole i Bærum kommune som OPS-prosjekt	31
4.1 Oppdragsgiver	31

4.2	Orientering om prosjektet	32
4.3	Gjennomføring av OPS-konkurransen	33
4.3.1	Organisering av konkurransegrunnlaget	34
4.3.2	Prekvalifiseringsfasen (trinn 1):	35
4.3.3	Skisseprosjektfasen (trinn 2):	35
4.3.4	Forhandlingene	37
4.3.5	Evaluering av tilbud	38
5	Resultater	40
5.1	Gjennomføring av konkurransen	40
5.1.1	Strategi for gjennomføring av konkurransen	42
5.1.2	Evaluering av leverandørene	42
5.2	Fokusområder for gjennomføringen	44
5.3	Erfaringer til å ta med videre for en bedre gjennomføring av neste konkurranse	44
5.3.1	Fordeler og ulemper ved konkurransen	45
5.4	Forbedringspotensial i konkurransegrunnlaget	46
5.4.1	Reduksjon av kriterier?	47
5.4.2	Hva kan de offentlige og næringen forbedre sammen	47
6	Drøfting	48
6.1	Gjennomføring av konkurransen	48
6.1.1	Strategi for gjennomføring av konkurransen	50
6.1.2	Evaluering av leverandørene	51
6.2	Fokusområder for gjennomføringen	53
6.3	Erfaringer til å ta med videre for en bedre gjennomføring av neste konkurranse	54
6.3.1	Fordeler og ulemper ved konkurransen	54
6.4	Forbedringspotensial i konkurransegrunnlaget	55
7	Konklusjon	56
7.1	Videre arbeid	57
	Referanseliste	58
	Vedlegg 1: Intervjuguide	60

Figurliste

- Figur 1:** Vitenskapssirkelen hentet fra (Halvorsen 2008)
- Figur 2:** Tilnærming av problemstillingen utarbeidet av (Lædre 2006).
- Figur 3:** OPS-selskap
- Figur 4:** Prosjektets livsløpsmodell (Rolstadås 2011)
- Figur 5:** Prosjekt som en del av en større prosess sett i et samfunnsperspektiv (Samset 2008).
- Figur 6:** Suksesskriterier for vellykkethet i prosjekter (Samset 2008)
- Figur 7:** Prosjektene utvikling etter to dialoger med oppdragsgiver (Kreiner & Jacobsen 2013).
- Figur 8:** Arkitektene utforskning av handlingsrommet.
- Figur 9:** Rådgiver motiverer arkitektene til å utvikle ideen sin videre.
- Figur 10:** Rådgiver er tilfreds med én idé og oppfordrer arkitektene til å utvikle denne ideen.
- Figur 11:** Rådgiver er inneforstått med prosjektene ulikhet, men ønsker å sikre sammenlignbarhet i prosjektene.
- Figur 12:** Presentasjon av produktkvaliteter. Hentet fra (Volker 2010).
- Figur 13:** Byggeprosessen med tilhørende faseinndeling (Eikeland 2001).
- Figur 14:** Byggeprosessens delprosesser (Eikeland 2001)
- Figur 15:** Grad av direkte involvering fra byggherren (HiG 2010)
- Figur 16:** Totalentreprise.
- Figur 17:** Generalentreprise
- Figur 18:** Hovedentreprise.
- Figur 19:** Delt entreprise
- Figur 20:** Utsnitt av reguleringsplanen for Rykkinn skole.
- Figur 21:** Fremdrifts/milepæls-plan for gjennomføring av konkurransen.
- Figur 22:** Organisasjonskart for utarbeidelse av konkurransegrunnlaget laget ut ifra dokumenter gitt av kommunen.
- Figur 23:** Utsnitt av *figur 21* fra *kapittel 4.3*: fremdriftsplan for gjennomføring av konkurransen.
- Figur 24:** Prosjektene utvikling i forhandlingsfasen

Tabelliste

Tabell 1: Sammenstilling av variabel og verdi

Tabell 2: Oversikt forskjeller mellom kvantitative og kvalitative metoder etter Randi Lavik

Tabell 3: Ulike former for OPS-kontrakter hentet fra (OECD 2008)

Tabell 4: Prosjekttyper etter (Rolstadås 2011)

Tabell 5: Tre sentrale parter i et prosjekt (Samset 2008).

Tabell 6: Roller og funksjoner etter «Hvem gjør hva i et byggeprosjekt?» (Cappelen 2001)

Tabell 7: Ordforklaring hentet fra kvalifikasjonsgrunnlaget.

Tabell 8: Verdibegreper etter (Volker 2010) med norsk oversettelse og poengskala etter (Houck 2013)

Tabell 9: Poengstrategi.

Begrepsforklaringer

Ad-hoc organisasjon	Organisasjon som er dannet som følge av folks engasjement i en spesiell sak over et begrenset tidsrom.
Anskaffelsesprosedyre	Regulerte fremgangsmåter som oppdragsgiver følger for gjennomføring av konkurranse.
Byggeprogram	Byggeprogram er en samlebetegnelse for byggherrens overordnede krav til det ferdige byggverk. Byggeprogram utarbeides som kravdokument i prosjektets tidlige fase og vil (avhengig av gjennomføringsmodell) suppleres/erstattes av spesifikke kravspesifikasjoner gjennom prosjekteringsarbeidet.
Effekt	Førsteordens virkninger for brukerne som kan tilbakeføres til et gitt tiltak.
Effekt mål	Effekt målet er et uttrykk for forventet første ordens effekt av tiltaket.
Joint Venture	En juridisk inngått økonomisk samarbeidsavtale som drives i felleskap av to eller flere parter.
Konkurranses grunnlag	Oppdragsgivers samlede dokumenter som danner grunnlaget for gjennomføring av konkurransen og leverandørens tilbud
Leverandør	OPS-selskap/tilbyder/entreprenør
Oppdragsgiver	Byggherre/kommunen
Partnering	Partnering involverer to eller flere organisasjoner som arbeider sammen for å forbedre ytelsen gjennom å bli enige om felles mål.
Resultat mål	Beskriver hvilke konkrete mål/resultater som skal oppnås i løpet av et prosjekt.
Interessenter	Et prosjekts interessenter er de personer eller grupper som har interesse i eller som vil eller kan bli påvirket av prosjektet.
Suboptimalisering i et livsløpsprosjekt	At en enhet/prosjektledelse velger en løsning som er fordelaktig for seg selv eller en fase, uten å ta hensyn til effekten på helheten i prosjektet i et livsløpsperspektiv.
Ytelser	Generell betegnelse på de krav som stilles til kontraktspartene. For en leverandør kan en skille mellom ytelser i form av krav til sluttprodukt og krav til prosessen.

Forkortelser

ARK	Arkitekt
DIFI	Direktoratet for forvaltning og IKT
FAU	Foreldrerådets arbeidsutvalg
LARK	Landskapsarkitekt
OPS	Offentlig privat samarbeid
RIAk	Rådgivende ingeniør akustikk
RIB	Rådgivende ingeniør bygg
RIBr	Rådgivende ingeniør brannteknisk
RIBy	Rådgivende ingeniør bygningsfysikk
RIE	Rådgivende ingeniør elektro
RIG	Rådgivende ingeniør geoteknikk
RIM	Rådgivende ingeniør miljø
RIV	Rådgivende ingeniør ventilasjon-, varme- og sanitæranlegg

1 Innledning

I første kapittel presenteres problemstillingen som ligger til grunn for arbeidet med masteroppgaven. Deretter følger en redegjørelse for valg av problemstilling, samt formålet med oppgaven og oppgavens avgrensing. Avslutningsvis i det første kapittelet følger en forklaring til oppgavens disposisjon og forslag til hvordan oppgaven bør leses.

1.1 Problemstilling

Hovedproblemstillingen for forskningsarbeidet har vært:

- "finnes det forbedringspotensial i konkurranseformen konkurranse med forhandlinger, der formålet er offentlig anskaffelse av et nytt skolebygg? ".

Konkurranse formen krever dokumentasjon knyttet til design-løsninger, finansiering, kompetanse og drift. Hvor er den rette balansen?

Konkurranse med forhandlinger er den mest benyttede konkurranseformen ved OPS anskaffelser. Det er derfor relevant å undersøke hvilke erfaringer kommunen som oppdragsgiver har gjort seg ved gjennomføring av en slik konkurranse. Hva fungerer bra, og hvor er forbedringspotensialet størst? Videre er det også relevant å undersøke hvordan leverandørene opplever slike konkurranseprosesser.

Med dette som hovedproblemstilling har jeg som en naturlig begynnelse valgt å undersøke mer konkret hva OPS omhandler. Jeg har deretter undersøkt nærmere hvilke konkurranseformer som aktuelle OPS, og mer spesifikt hvordan konkurransen om Rykkinn skole er blitt gjennomført og hvilke prosesser dette involverer. Grunnleggende kjennskap til OPS og aktuelle konkurranseformer ved OPS er nødvendig for å kunne forstå utfordringene oppdragsgiver og leverandører opplever i slike konkurranser.

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter å ha studert til sammen fem år på høyskole og universitet, har jeg hørt lite snakk om OPS i skolen. I media fremkommer temaet stadig oftere, men i Norge er erfaringsgrunnlaget for slike kontrakter begrenset.

OPS – Offentlig-privat samarbeid er en anskaffelsesmodell, der offentlig sektor samarbeider med private aktører om et prosjekt eller en tjeneste. Det fremgår av statsregnskapet for de siste tre årene (2011-2013) at gjennomsnittlig brutto utgiftspost på nybygg og anlegg tilsvarer ca 55 milliarder kroner. Driftskostnadene er målt til ca 150 milliarder kroner (SSB 2014). Staten og kommunene fortsetter å satse på OPS. For entreprenører og finansieringsselskaper vil det derfor være essensielt å forstå denne anskaffelsesmodellen, slik at de kan være med å

30. januar 2015

konkurrere om de store kontraktene som utlyses.

Leif Daniel Houck er førsteamanuensis ved NMBU og har sittet i bedømmelseskomiteen ved flere OPS-konkurranser. Han har også vært fagansvarlig og veileder for mitt arbeid i forbindelse med faget bygningsplanlegging, som blant annet omhandlet byggeteknikk og arkitektur.

Under en veiledningssamtale i forbindelse med valg av tema for min masteroppgave, kom vi raskt inn på at OPS kunne være et aktuelt tema å fordype seg i. Jeg begynte straks å gjøre undersøkelser på internett, og oppdaget at det foreløpig foreligger veldig lite informasjon om OPS som gjennomføringsmodell i Norge. Dette underbygget antakelsen om at videre undersøkelser innenfor dette feltet ville være interessant. Da OPS er et bredt tema, ble det videre klart at det ville være nødvendig å sette klare rammer for hva oppgaven skulle omhandle.

Gjennomføring av OPS-konkurranser har vist seg å være svært ressurskrevende, og da spesielt for tilbyderne i konkurransene, altså de leverandørene som konkurrerer om tildeling av kontrakt. En del av tilbyderne i konkurransene, har uttrykt at de ikke ville ha valgt å delta i enkelte konkurranser dersom de på forhånd hadde forstått hvilket arbeidsomfang konkurranseformen innebar. Dersom det viser seg at det vil bli færre konkurransedeltakere i fremtiden, risikerer man svakere konkurranse om kontraktene og følgelig også økte priser for oppdragsgiver.

Dersom oppdragsgiver beslutter å benytte OPS som anskaffelsesmodell, kan anskaffelsen gjennomføres med ulike anskaffelsesprosedyrer. Som det fremgår av problemstillingen skal jeg i denne oppgaven fokusere på å undersøke anskaffelsesprosedyren "konkurranse med forhandlinger". Likevel er det sentralt å belyse at det skilles mellom fire ulike anskaffelsesprosedyrer.

- Åpen anbudskonkurranse
- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurranse med forhandlinger
- Konkurransepreget dialog

Jeg vil gå nærmere inn på hva de ulike anskaffelsesprosedyrene omhandler i *kapittel 3.1.3*. For leserens del vil det være imidlertid være nødvendig å ha noe kjennskap til disse, da jeg i denne oppgaven ikke på noen måte gir noen utfyllende innføring i OPS-konkurranser.

Konkurranse med forhandlinger er den anskaffelsesprosedyren, også kalt konkurranseformen, som er mest benyttet ved OPS-anskaffelser av skolebygg i Norge. Med samtykke fra Bærum kommune har jeg fått gjennomføre en casestudie av OPS-konkurransen som ble gjennomført i forbindelse med Rykkinn barneskole, som er gjennomført med denne konkurranseformen. I samarbeid med Bærum kommune har jeg diskutert aktuelle problemstillinger knyttet til denne

konkurransereformen, og hvilke spørsmål som bør stilles leverandørene for å gi gode svar på problemstillingen.

1.3 Avgrensninger

Rapporten er skrevet som en masteroppgave og er utarbeidet ved Institutt for matematiske realfag og teknologi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet NMBU høsten 2014. Rapporten utgjør 30 studiepoeng og er selvstendig oppgave som er blitt skrevet over fire måneder. OPS er et stort tema som omfatter mange prosesser og problemstillinger. Det kan derfor skrives et utall ulike masteroppgaver om OPS.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til en casestudie der jeg undersøker hvilke erfaringer Bærum kommune og de ulike leverandørene sitter igjen med etter gjennomføringen av konkurransen om å få bygge nye Rykkinn barneskole. Jeg har deretter forsøkt å kartlegge viktige områder der kommunen og/eller leverandørene mener det bør gjøres endringer som kan gjøre fremtidige konkurranseprosesser bedre og mer effektive.

Konkurranses grunnlaget som er utarbeidet i forbindelse med gjennomføring av konkurransen er svært omfattende, og tidkrevende å sette seg inn i. Undersøkelsen er derfor gjennomført på et overordnet nivå, for å forsøke å skape et helhetlig bilde av konkurranseprosessen.

I konkurranse med forhandlinger blir leverandørens skisseprosjekter evaluert av oppdragsgiver i forhandlingsfasen. Det ville vært interessant å foreta en grundigere undersøkelse av evalueringsprosessen som ble gjennomført i forhandlingsfasen ved OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole, eller tilsvarende konkurranser. Dette er en omfattende prosess og en slik undersøkelse kunne imidlertid vært tema for en egen masteroppgave. Jeg har derfor bevisst valgt og ikke å gå nærmere inn på dette enn ved å drøfte tilbakemeldingene jeg fikk i intervjuene.

Som nevnt i kapittel 1.2 finnes det flere anskaffelsesprosedyrer for OPS. Likeledes kan OPS knyttes til ulike typer offentlige anskaffelser. Listen under viser eksempler ulike anskaffelser der OPS-kontrakter kan benyttes: Hentet fra (KPMG¹ 2003).

- Transportsektoren – veg, jernbane
- Forsvarssektoren – skip/fartøy
- Sykehussektoren – Sykehus, parkeringsanlegg
- Kommunal sektor – Skoler, brannstasjoner, sykehjem

Det finnes ingen fullstendig oversikt over hvor mange prosjekter i Norge som er gjennomført med OPS-kontrakt. OPS-kontraktens oppbygging vil avhenge av hva som skal anskaffes, og det er derfor lite hensiktsmessig å diskutere OPS på generelt grunnlag. Utarbeidelse av konkurransegrunnlag for to "like" prosjekter (slik som to skolebygg) vil heller ikke være 100 % sammenlignbare, da man aldri vil finne to identiske prosjekter med helt like forutsetninger. Denne masteroppgaven er derfor avgrenset til å gjelde caset "nye Rykkinn barneskole". Det er

30. januar 2015

imidlertid grunn til å anta at de erfaringer kommunen og leverandørene sitter igjen med etter gjennomføring av denne konkurransen vil være relevant også for andre lignende konkurranser.

1.4 Rapportens oppbygging

I første kapittel presenteres problemstillingen som ligger til grunn for arbeidet med masteroppgaven, deretter kommer en begrunnelse for valg av problemstilling, samt formålet med oppgaven. Avslutningsvis kommer avgrensningen for oppgaven og en forklaring til oppgavens disposisjon og hvordan den bør leses.

I det andre kapittelet gjøres det rede for ulike teorier og grunnlaget for valg av metode og hvordan oppgaven er blitt løst. Hvilke metoder som er blitt brukt, og hvordan arbeidsprosessen med oppgaven har vært (Olsson 2011).

I det tredje kapittelet gjennomgår jeg relevant teori om OPS, prosjekttyper og arkitektkonkurranser. Avslutningsvis presenteres grunnleggende teori om byggeprosessen

Kapittel fire omhandler OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole. Informasjonen om prosjektet er hentet ut ifra konkurransegrunnlaget, samt samtale med oppdragsgiver. Det er plukket ut der jeg har plukket ut det jeg mener er viktig for å få tilstrekkelig forståelse av prosjektet.

Kapittel fem presenterer resultatene datainnsamlingen fra intervjuene med oppdragsgiver, de fire leverandørene som deltok i konkurransen, arkitekt/rådgiver for gjennomføring av konkurransen og evaluering i bedømmelseskomiteen, samt juridisk rådgiver i forhandlingene.

I kapittel seks drøftes resultatene fra datainnsamlingen med en tilsvarende systematikk som i kapittel fem. Først drøftes gjennomføringen av konkurransen. Deretter drøftes strategien for gjennomføring og evalueringen. Avslutningsvis drøftes fordeler og ulemper ved konkurransen.

2 Metode

I det andre kapittelet gjøres det rede for ulike teorier og grunnlaget for valg av metode og hvordan oppgaven er blitt løst. Hvilke metoder som er blitt brukt, og hvordan arbeidsprosessen med oppgaven har vært (Olsson 2011).

2.1 Forskningsmetoder

Utgangspunktet for alle typer forskningsarbeid er én eller flere problemstillinger. Hvilken tilnæringsmetode som er best egnet for å besvare en problemstilling avhenger blant av hvor presis problemstillingen er. Uavhengig av tilnæringsmetode må utgangspunktet for forskningen være et visst fokus, knyttet opp mot noen forskningsspørsmål. Det kan skilles mellom to ulike tilnæringsmetoder for forskning: induktiv og deduktiv tilnærming. Det kan videre skilles mellom hva slags type undersøkelse man skal gjennomføre, ut ifra hvordan en skal tilnærme seg problemstillingene. Her skilles det mellom kvantitative og kvalitative undersøkelser (Halvorsen 2008).

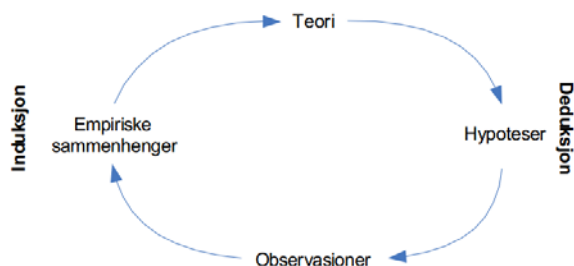
2.1.1 Hva er en metode?

En metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Den metodiske fremgangsmåten vil variere etter hva som skal undersøkes. En forskningsmetode er ikke bare en undersøkelsesteknikk. Forskningsmetode er læren om innsamling av data, organisering, bearbeidelse, analyse og tolkning av dataene på en systematisk måte, slik at metoden får en slik sporbarhet at den kan etterprøves. Data betyr det som er gitt, eller fakta. Innsamlede data kalles empiri, av gresk *emperia*, som betyr erfaring. Empiri er et begrep som betegner informasjon av innsamlet data, der konklusjon er basert på sanselig erfaring (Halvorsen 2008).

2.1.2 Tilnæringsmetode og forskerens tenkemåte

Som nevnt over skilles det mellom to tilnæringsmetoder for forskning; induktiv og deduktiv tenkemåte. En induktiv tilnæringsmåte innebærer at forskeren starter med en åpen og mindre presis problemformulering, uten at forskningen tar utgangspunkt i bestemt teori eller hypotese. Ved bruk av en induktiv tilnærming prøver forskeren å utvikle begreper om et fenomen og få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet. Dette idealet er vanskelig å realisere i praksis, ettersom man alltid vil ha en form for forståelse av fenomenet i forkant.

Deduktiv tilnærming av problemstillinger innebærer at forskeren tar utgangspunkt i eksisterende teori eller hypoteser. Denne metoden kalles også deduktiv-logisk eller hypotetisk-deduktiv. En deduktiv-logisk tenkemåte baserer seg på at teorier er utgangspunktet for empiriske observasjoner. Hypotetisk-deduktiv tar utgangspunkt i bestemte teorier og hypoteser som blir etterprøvd gjennom å konfrontere dem med innsamlede data (Halvorsen 2008).



Figur 1: Vitenskapssirkelen hentet fra (Halvorsen 2008)

Figur 1 viser forskjellen mellom induktiv og deduktiv metode. Denne figuren kalles vitenskapssirkelen, og er utarbeidet av Kristen Ringdal. Kort oppsummert kan vi si at en induktiv tilnærming vanligvis blir forbundet med kvalitative metoder, mens deduktiv tilnærming assosieres med kvantitative metoder. (Halvorsen 2008) mener at ved forskningspraksis vil vi ikke finne en skarp todeling av tilnæringsmåten, og de færreste vil hevde at de to tilnæringsmåtene utelukker hverandre.

2.1.3 Kvalitative og kvantitative metoder

Ved innsamling av data må forskeren gjøre et valg om hvilken undersøkelsesmetode som er best egnet. Her skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen er i korte trekk at kvantitativ data er data som er målbar, det vil si at de kan uttrykkes i tall. Kvalitativ data er ikke-tallfestbare og foreligger i form av tekst eller verbale utsagn (Halvorsen 2008).

Variabler og verdier

Variabler og verdier vil i stor grad påvirke utdataen som innhentes i forbindelse med undersøkelser. En variabel er en egenskap som vil variere mellom individer og enheter. I noen tilfeller vil det være nødvendig å systematisere verdiene, slik at man kan se en sammenheng mellom de ulike variablene

Under er en tabell som sammenstiller variabel og verdi.

Variabel	Verdi
Kjønn	Mann, kvinne
Arbeidstilhørighet	Jobber/ jobber ikke i bedriften
Utdannelse	Lav, høy
Økonomi	Lavtlønnet, høytlønnet

Tabell 1: Sammenstilling av variabel og verdi

Kvalitativ tilnærming vil analyse og fortolkning være integrert i datainnsamlingen. Her vil datainnsamling og analyse foregå parallelt. En kvalitativ metode omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse fra eventuelt en samtale, en observasjon eller en skriftlig tekst (DNFK 2010). En kvalitativ undersøkelse vil derfor egne seg for en mindre gruppe individer, eller antall enheter og tar for seg flere variabler, mens en kvantitativ undersøkelse går i bredden når det gjelder antall individer eller enheter, men undersøker et begrenset antall variabler.

30. januar 2015

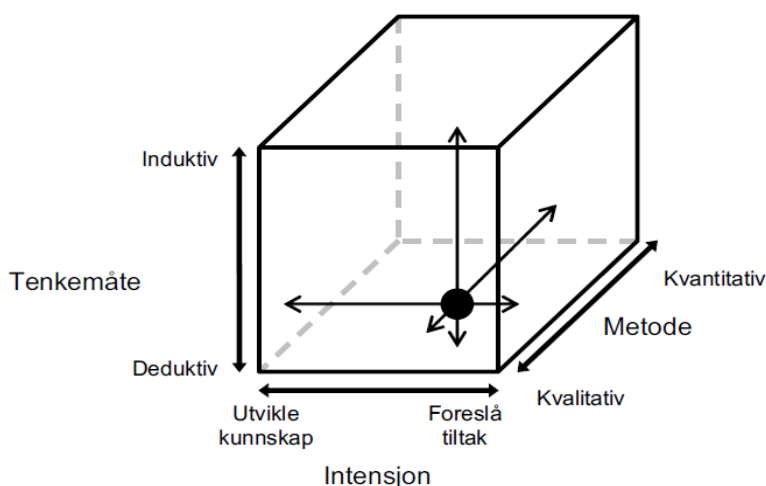
I tabellen under har jeg listet opp noen aspekter ved metodene hentet fra (Halvorsen 2008).

Aspekter ved metodene	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Problemstilling	Ferdige hypoteser, beskrivende	Eksplorerende, formulerende
Informasjonsmengde	Få opplysninger og mange undersøkelsesenheter	Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter
Reliabilitet	Høy intersubjektivitet	Lav intersubjektivitet
Etterprøvbarehet	Mulig	Problematisk (respondenten har ved deltakelse fått en ny bevissthet)
Undersøkelse	Spørreskjema (systematisk) strukturert og formelt	Intervjuguide, lydopptak (usystematisk) ustrukturert og uformelt
Presentasjon av data	Opptelling	Sitat

Tabell 2: Oversikt forskjeller mellom kvantitative og kvalitative metoder etter Randi Lavik

2.2 Anvendt metode

I de foregående delkapitlene har jeg i korte trekk presentert terminologi som ligger til grunn for forskningsmetoder. I dette kapitlet beskriver jeg forskningsmetoden som er brukt i masteroppgaven. Datainnsamlingen er gjennomført ved hjelp av litteraturstudie, intervjuer og studie av konkurransegrunnlaget i forbindelse med casestudiet. Av figuren under kan vi se en oversikt over sammenheng mellom tilnærming, intensjon, tenkemåte og metode.



Figur 2: Tilnærming av problemstillingen utarbeidet av (Lædre 2006).

Hovedproblemstillingen for forskningsarbeidet inviterer til å gjennomføre undersøkelsen med kvalitative metoder. Ved å etterspørre forbedringspotensialer i en liten gruppe med individer, bygger dette på en intensjon om å foreslå tiltak. Tenkemåten var i utgangspunktet deduktiv, men ettersom jeg ikke fant nok informasjon om gjennomføring av konkurransen var jeg nødt til å gjøre en induktiv tilnærming i intervjuene.

Jeg vurderte også å få til en kvantitativ undersøkelse, men det viste seg at forutsetningene ikke var på plass. Utfordringen bunnet i at det var vanskelig å fremskaffe nok informasjon til at en slik undersøkelse ville gitt gode nok resultater.

2.2.1 Intervju

Intervjuene har blitt gjennomført som semistrukturerte intervjuer. I forkant har det blitt utarbeidet en intervjuguide som er utformet med utgangspunkt i problemstillingen. Tilnæringsmetoden for intervjuforskningen er etter intervjuundersøkelsens syv stadier. Først ble formålet for undersøkelsen formulert. Deretter ble det planlagt hvordan resultatene skulle fremskaffes. Så ble intervjuene gjennomført på grunnlag av intervjuguiden. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydbånd. Transkriberingen ble foretatt manuelt. Dette var svært tidkrevende. Deretter ble intervjumaterialet analyserte og verifiserte før det ble tatt inn i rapporten. Metoden for dette ble gjennomført etter (Kvale 2009).

30. januar 2015

2.3 Validitet og reliabilitet

En forsker som gjennomfører en undersøkelse skal alltid være metodekritisk. Dette fordi forskeren er interessert i at undersøkelsen skal ha høy gyldighet og pålitelighet. Validitet handler om i hvor stor grad man kan trekke gyldige slutninger om det som skal undersøkes og hvor sannferdig forskningsresultatene er. Er validiteten god, vil følgelig reliabiliteten være god. Er reliabiliteten god, er ikke nødvendigvis validiteten god. I litteratursøk kan validiteten sikres ved at det foretas flere forskjellige søk rundt det aktuelle temaet. I intervju sammenheng, kan validiteten styrkes ved at man bruker båndopptaker. Intervjueren fremstår dermed som mer oppmerksom, og det blir høyere terskel for intervjuobjektet å formidle unøyaktige/ugyldige svar.

Reliabilitet kan oversettes til pålitelighet. Reliabilitet bestemmes av hvordan gangen i undersøkelsen som leder frem til dataen er utført. Reliabiliteten handler om hvor nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen. I kvantitativ undersøkelse kan man vurdere reliabiliteten som høy dersom man ved gjentatte ganger gjennomfører en undersøkelse og ender opp med samme svar.

2.4 Prosessen

I samråd med min veileder Leif Daniel Houck, ble det besluttet å gjennomføre en casestudie av en OPS-konkurranse om en skole i Oslo. Leif Daniel hadde sittet som rådgiver i bedømmelseskomiteen i slutfasen av konkurransen.

Problemstillingen for casestudie var å undersøke om det fantes forbedringspotensialer i konkurransen.

Etter å ha gjennomført flere intervjuer og samtaler med oppdragsgiver for skolen, kom vi frem til å revidere masteroppgaven, da oppdragsgiver ikke ønsket å utlevere konkurransemateriale for skolen. Et forslag var å skrive masteroppgaven som en konfidensiell oppgave, noe oppdragsgiver var skeptisk til. I samråd med oppdragsgiver ble det besluttet å utarbeide en veileder for gjennomføring av OPS-kontrakter. Dette viste seg imidlertid å bli en svært omfattende prosess, og ble etter hvert avbrutt.

Ettersom dette ikke lot seg gjennomføre, opplevde jeg at oppdragsgiveren antakelig mistet litt interessen for et samarbeid, og det var fortsatt ikke anledning til å få tilgang til konkurransemateriale for OPS-konkurransen.

Etter en samtale med veileder ble oppdragsgiver for OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole i Bærum kontaktet. Bærum kommune meldte straks sin interesse og konkurransematerialet for Rykkinn barneskole ble oversendt ved første kontakt. Bærum kommune har stilt seg svært imøtekommende og behjelpelig. Dette er jeg veldig takknemlig for!

Videre ble problemstillingen formulert og intervjuobjektene kontaktet. Alle som ble spurt var positive til å stille til intervju. Prosessen har vært jamn fra første stund.

30. januar 2015

I intervjuene fikk jeg tilgang til skisseprosjektene som lå til grunn for tilbudene som ble levert i OPS-konkurransen. Jeg har ikke hatt tilgang til skisseprosjektene utover dette, og har derfor ikke hatt anledning til å undersøke utviklingen i prosjektene.

Det kunne vært aktuelt å undersøke hvordan prosjektene har utviklet seg gjennom konkurransen.

3 Teori

I det tredje kapittelet gjennomgår jeg relevant teori om OPS, prosjekttyper og byggeprosessen. Avslutningsvis introduseres OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole.

3.1 Offentlig - privat samarbeid "OPS"

Offentlig-privat samarbeid "OPS" er en utradisjonell gjennomføringsmodell som har vist å oppnå økonomiske, kreative og kvalitetsmessige gevinster (KPMG² 2003). Imidlertid er det relativt liten erfaring i offentlig sektor i Norge med bruk av OPS.

For at kommunene skal kunne sikre gode bygg i fremtiden, er det avgjørende at profesjonelle leverandører kan levere gode bygg til fornuftige kostnader. Kommunene besitter ikke tilstrekkelig kunnskap og ressurser til å bygge nytt og opprettholde eksisterende byggmasse i egen regi. Kommunene er derfor avhengige av å inngå samarbeid med de private aktørene i samfunnet

Med offentlig-privat samarbeid, menes et samarbeid mellom offentlig og privat sektor om et prosjekt eller en tjeneste. Samarbeidet innebærer at staten eller kommunen har ansvar for å definere hvilke tjenester brukerne skal motta og hvilken kvalitet tjenesten skal ha. Det er ingen unik og klar definisjon for OPS, men en ofte benyttet definisjon i rapporter og dokumenter er hentet fra KPMGs rapport til Nærings og Handelsdepartementet.

En offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av private (eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor (KPMG 2003).

I hovedsak er tjenestene knyttet til infrastruktur som veier, jernbaner, renovasjonsanlegg, skoler og andre formålsbygg. Det utarbeides en ansvarsmatrise der i hovedsak den private part sitter med ansvar og risiko knyttet til å finne den mest hensiktsmessige måten å produsere tjenesten på.

I et typisk OPS-byggeprosjekt tar det private selskapet/leverandøren på seg et totalansvar om å levere et ferdig bygg som leverandøren da eier, drifter og vedlikeholder selv. De offentlige leier bygget fra ferdigstilling i en periode på vanligvis 25 år. Denne leieperioden kalles OPS-livssyklus.

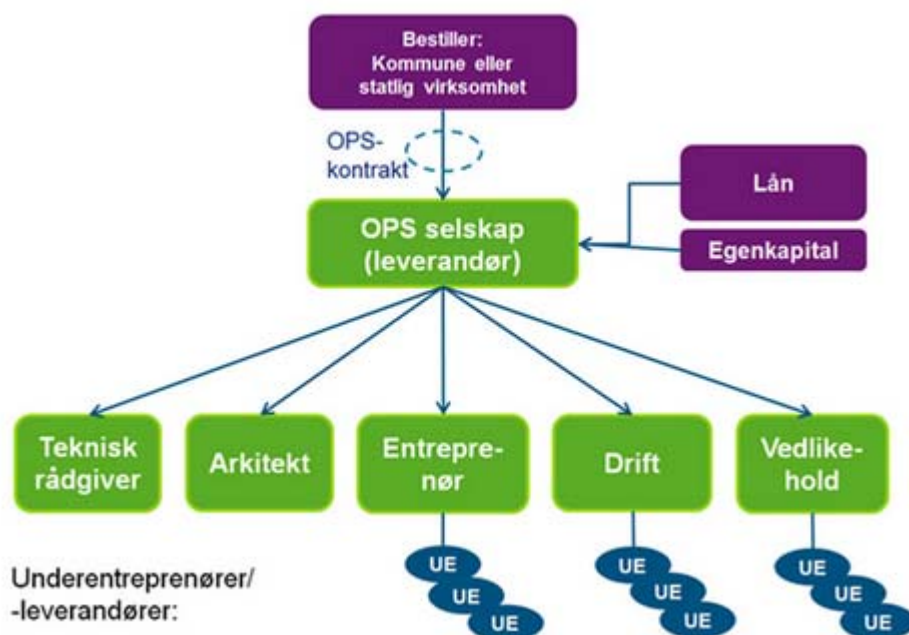
3.1.1 Bakgrunn

OPS-prosjekter antas å ha sin opprinnelse i Storbritannia på 1990-tallet, der det kalles Public-Private Partnership "PPP". I PPP/OPS-modellen overføres mye av ansvaret fra offentlige oppdragsgiver til private leverandører. Modellen bygger på at oppdragsgiver kan utnytte leverandørens ekspertise og erfaringer. Hoveddrivkraft om å benytte en OPS-kontrakt har

vært at den gir en mer rasjonell bruk av skattebetalernes penger. En annen drivkraft bak OPS-modellen har vært muligheten for å omgå offentlige budsjettbegrensninger. Dette er fordi offentlig oppdragsgiver står som leietaker i OPS-kontrakten, og trenger derfor ikke å sitte inne med kapitalen for hele anskaffelsen. Imidlertid har det vist seg at PPP-kontrakter med middels eller lang varighet kunne by på økonomiske belastninger ved eksempelvis behov for reforhandlinger (Cruz & Rui 2013). Dette skyldes at markedet er i endring, og ettersom OPS-leiekontrakten går over flere år, kan det være prisen må oppjusteres.

Bruken av OPS-modellen utvidet seg tidlig og ble benyttet i land som Canada, Australia, Spania og Portugal, men har i de siste årene kommet sterkt over hele verden. I Norge har imidlertid OPS historisk blitt lite brukt. I statlig regi er de første store OPS prosjektene innen veibygging. E39 Klett-Bårdshaug, E39 Lyngdal-Flekkefjord og E18 Grimstad-Kristiansand utgjorde tre prøveprosjekter med ulike offentlige og private parter. Prosjektene har vist seg å være lønnsomme og godt utført.

Oslo kommune har etter hvert fått mest erfaring med OPS-skoleprosjekter i Norge, og har i dag flere OPS-kontrakter gående. Eksempler på skolebygg i Oslo under disse kontraktene, er Høybråten, Bogstad, Ullern, Persbråten, Gran og Veitvet.



Figur 3: OPS-selskap

Figuren viser hvordan OPS-kontrakten gir en leverandør samlet ansvar for design, bygging, finansiering, drift og vedlikehold (Difi 2014). I OPS-kontraktene utarbeides i forbindelse med anskaffelse av skoler, vil vanligvis entreprenøren stå som en totalentreprenør. Rådgiverne inkludert arkitekt blir dermed underlagt totalentreprenøren.

3.1.2 Ulike former for OPS-kontrakter

Det finnes mange ulike former for OPS kontrakter, spesielt i International sammenheng. Etter at det er oppdaget et statlig eller kommunalt behov, kan de offentlige gjøre vurderinger opp mot å avsette tjenester de ønsker skal utføres av et privat selskap. Under har jeg listet opp forkortelser med forklaringer til hvilke aktiviteter den private part har ansvar for ved inngåelse av kontrakt.

I Norge er den vanligste formen for OPS-kontrakt en såkalt DBFOM-kontrakt, som innebærer prosjektering, utførelse, finansiering, drift og vedlikehold av bygget (Difi 2014). I OPS-konkurransen på Rykkinn skole var også "(T)ransfer" innført i kontrakten, der kommunen ønsket å forbeholde seg retten til å overta bygget etter endt kontraktsperiode.

Forkortelse	Betydning
BOM	Build-own-maintain
BOO	Build-own-operate
BDO	Build-develop-operate
DCMF	Design-construct-manage-finance
DBO	Design-build-operate
DBFO	Design-build-finance-operate
BBO	Buy-build-operate
LLO/LDO	Lease-own-operate or Lease-develop-operate
WAA	Wrap-around addition
BOT	Build-operate-transfer
BOOT	Build-own-operate-transfer
BROT	Build-rent-own-transfer
BLOT	Build-lease-operate-transfer
BTO	Build-transfer-operate

Tabell 3: Ulike former for OPS-kontrakter hentet fra (OECD 2008)

3.1.3 OPS-anskaffelsesmodeller

OPS-anskaffelsesmodell, også kalt OPS-konkurransesform, må bestemmes av oppdragsgiver etter at oppdragsgiver har satt et mål for anskaffelsen. I OPS-konkurransen om Rykkinn skole var målet relativt klart; "ny barneskole på Rykkinn", og oppdragsgiver initierer deretter utarbeidelse av konkurransestrategi.

Konkurransestrategien skal definere økonomiske rammer, fremdrift og avdekke risikoforhold. Risikoforholdene knyttes opp mot prosjektets egnet som et OPS-prosjekt (Difi⁴ 2014).

Det skilles hovedsakelig mellom fire forskjellige OPS-konkurransesformer:

- Åpen anbuds konkurranse
- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurransepreget dialog
- Konkurranse med forhandlinger

Åpen eller begrenset anbudskonkurranse

En åpen anbudskonkurranse åpner for at alle leverandører kan delta i konkurransen. Det foretas ingen prekvalifisering, prekvalifisering beskrevet i *kapittel 4.3.2*, men leverandørene må innlevere etterspurt dokumentasjon på at de er kvalifiserte til å utføre jobben, samtidig som de innleverer tilbud. Dersom leverandørene er kvalifiserte, er oppdragsgiver pliktig til å vurdere tilbudets innhold. Det er ikke lov å gjennomføre forhandlinger i en anbudskonkurranse.

Ved en begrenset anbudskonkurranse må leverandørene først gjennomføre en prekvalifisering før de kan søke om å få delta i konkurransen. Oppdragsgiver velger deretter ut hvilke kvalifiserte leverandører som skal inviteres til å levere tilbud. Oppdragsgiver må velge nok tilbydere/leverandører for å sikre reell konkurranse.

Konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog, også kalt dialogbasert konkurranse, er betegnet som en ny konkurranseform. Det er mange spørsmål knyttet til hvordan denne konkurranseformen skal benyttes. Flere av intervjuobjektene hadde ikke direkte kjennskap til denne konkurranseform. Konkurransepreget dialog benyttes ved særlig komplekse anskaffelser der det er vanskelig for oppdragsgiver å beskrive hva som skal anskaffes, og ble senest benyttet ved anskaffelse av Jessheim videregående skole. Ulike forhold kan gjøre at anskaffelsen blir kompleks.

Eksempelvis ved anskaffelse av komplekse IT-systemer eller komplekse bygg, kan det være vanskelig for oppdragsgiver å utarbeide beskrivelser og kriterier. Konkurranseformen åpner for at oppdragsgiver kan utarbeide dokumentasjonsbeskrivelser, i stedet for å utarbeide en kravspesifikasjon. Leverandørene må, likhet med begrenset anbud, prekvalifiseres.

Prekvalifiserte leverandører går deretter i dialog med oppdragsgiver slik at de kan forklare sine forslag til løsninger. Når oppdragsgiver har valgt de løsningene som oppfyller deres behov, erklæres dialogfasen for avsluttet, og alle deltakerne oppfordres til å levere tilbud.

30. januar 2015

Etter at tilbudet er innlevert, foreligger det et forhandlingsforbud, men oppdragsgiver har likevel anledning til å be leverandøren presisere, avklare og eventuelt tilpasse tilbudet.

Konkurransen med forhandlinger

Konkurransen med forhandlinger er den eneste OPS-konkurransformen som tillater at det forhandles om tilbudene. For at konkurransformen skal være tilpasningsdyktig til flere ulike anskaffelser, har det ikke vært ønskelig å detaljregulere gjennomføringsprosedyren. Det er dermed stor fleksibilitet rundt hvordan oppdragsgiver kan legge opp forhandlingsfasen. Gjennomføring av konkurranse med forhandlinger kan gjøres med to forskjellige prosedyrer:

- Ett-trinns konkurranse med forhandlinger
- To-trinns konkurranse med forhandlinger

Bestemmelse for valg av prosedyre styres av om anskaffelsen er over eller under EØS-terskelverdiene. Pr. 15. juni 2014 var terskelverdiene for bygg- og anleggsprosjekter satt til 39 millioner kroner. OPS-konkurransen for Rykkinn barneskole er i midlertid et prosjekt av en størrelsesorden på over 180 millioner kroner. Denne konkurransen omfattes da av en to-trinns prosedyre.

I en ett-trinns prosedyre har alle interesserte leverandører anledning til å innlevere tilbud. Vedlagt tilbudet må leverandørene også sende inn dokumentasjon på at de er kvalifiserte. I en to-trinns prosedyre må leverandørene gjennomføre en prekvalifisering. Dersom oppdragsgiver vurderer leverandøren som prekvalifisert, blir leverandøren invitert til å levere tilbud (FAD 2013).

3.2 Hva er et prosjekt?

I byggebransjen blir ordet prosjekt brukt i flere sammenhenger. Enhver byggeplass, eller et anleggsområde, eller mindre arbeidsoperasjoner får ofte dette tilnavnet. Men hva definerer et prosjekt? Hvilke prosjektyper finnes?

Et prosjekt er et midlertidig tiltak etablert for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste (Samset 2008). Organisasjoner som utfører arbeid, gjør dette enten i form av operasjoner eller i form av prosjekter. Operasjoner og prosjekter kan foregå parallelt og har noen felles karakteristikk som svært ofte går igjen. De er utført av mennesker, har begrensede ressurser, er planlagt og kontrolleres.

Forskjellen er at en operasjon i hovedsak er vedvarende og repeterende, mens et prosjekt er unikt på den måten at produktet eller tjenesten ikke har blitt levert før, samtidig som at arbeidet som skal utføres har en klar definert start og slutt. Et prosjekt kan variere i størrelse og lengde, fra en person jobber mot et bestemt mål, til flere tusen involverte personer som jobber med like og ulike arbeidsoppgaver. På samme måte kan prosjektets varighet variere fra noen få timer til mange år. (Adams et al. 2000). Et prosjekt kan ses som et oppdrag med to parter. Den ene parten er prosjekteier eller oppdragsgiver, mens den andre parten er en

prosjektorganisasjon eller oppdragstaker. I bygg- og anleggsbransjen kalles oppdragsgiver for byggherre eller tiltakshaver, mens oppdragstaker kalles entreprenør eller leverandør.

3.2.1 Prosjekttyper

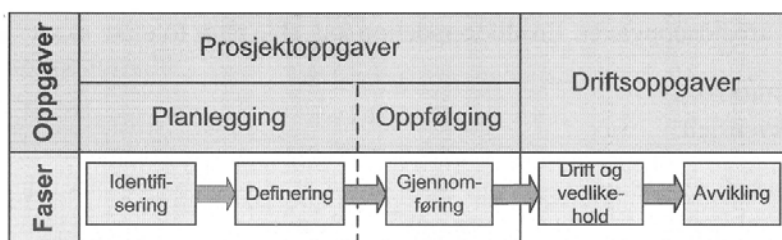
For å kunne gi en systematisk oversikt over de ulike prosjektformene må de ulike arbeidsformene deles inn i ulike grupperinger (Rolstadås 2011).

Leveranseprosjekter	Forsknings- og utviklingsprosjekter
<ul style="list-style-type: none"> • Byggeprosjekter • Prosjektering og planleggingsprosjekter • Studieprosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktutvikling • Systemutvikling • Organisasjonsutvikling • Kunnskapsutvikling

Tabell 4: Prosjekttyper etter (Rolstadås 2011)

Tabellen over viser to grupperinger av prosjekttyper. Grupperingen belager seg på at man skiller mellom usikkerhet knyttet til måloppnåelse. For leveranseprosjekter er det i teorien ikke knyttet usikkerhet til at målet kan nås i forkant av prosjektet, selv om det er knyttet usikkerhet til gjennomføringstid, ressursbruk, kvalitet, et cetera. I forsknings- og utviklingsprosjekter vil det imidlertid kunne være betydelig usikkerhet til hvorvidt målet kan nås ved oppstart av prosjektet. Målene kan være vage i prosjektets startfase, og må i mange tilfeller revideres og konkretiseres underveis i prosessen. I noen tilfeller kan det vises seg at målet er uoppnåelig. I byggeprosjekter vil målet for prosjektene alltid være å produsere en eller flere fysiske gjenstander, derfor kan vi i teorien si at usikkerheten knyttet til målet er null. Det samme gjelder for et studieprosjekt der målet kan være å skrive en rapport. Rapporten blir skrevet uavhengig av funn og resultater og man kan si at målet kan nås med sikkerhet. Unntaksvis kan man ha som en forutsetning at et studieprosjekt ikke skal fullføres dersom ønskede funn ikke blir avdekket. I dette tilfellet vil usikkerheten være stor og studieprosjektet kan da grupperes som et forsknings- og utviklingsprosjekt. (Rolstadås 2011) betegner dette ved at leveranseprosjekter har statiske mål, mens forskning og utviklingsprosjekter har dynamiske mål.

3.2.2 Prosjektets livsløpsmodell



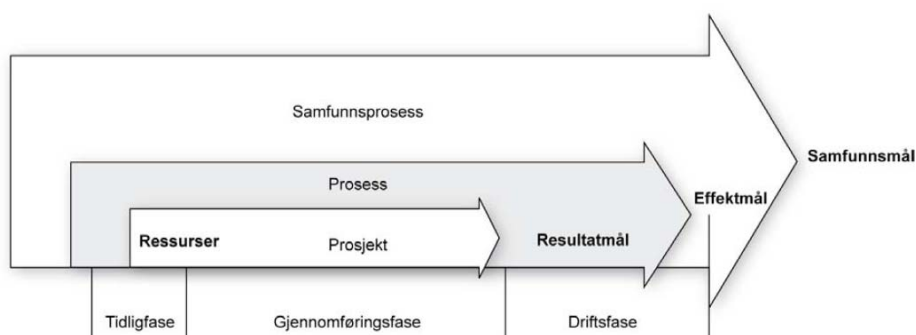
Figur 4: Prosjektets livsløpsmodell (Rolstadås 2011)

I et tradisjonelt byggeprosjekt vil prosjektledelsen betrakte prosjektets levetid til å vare frem til byggeprosessen slutt. Det vil si at når alle prosjektoppgaver er avsluttet, vil prosjektorganisasjonen oppløses og prosjektet overleveres til byggherre for resten av byggets levetid. I et OPS-prosjekt kan imidlertid en slik betraktning gi suboptimalisering. Et slikt perspektiv kan medføre fordyrende prosjektkostnader, da kostnadsrisikoen disponeres av prosjektledelsen for byggets levetid i et livsløpsperspektiv som kan variere fra 20-40 år.

3.2.3 Prosjektperspektiv

Et prosjekt i sin helhet, handler ikke nødvendigvis bare om gjennomføringen av prosjektet fra start til slutt. Ved oppførelse av et bygg vil det være flere interessenter involvert. I forbindelse med oppføring av offentlige formålsbygg, vil en beslutning om bygging være politisk styrt og basert på samfunnsnyttige målsettinger. Samfunns mål må derfor vurderes i et lengre tidsperspektiv enn selve prosjektgjennomføringen.

Etterhvert som bygget er tatt i bruk vil brukerne oppleve hvilken nytte og effekt bygget har, og man vil utover i driftsfasen kunne vurdere om bygget har oppnådd effektmålet. Tidsperspektivet til leverandøren av bygget vil vanligvis strekke seg frem mot overlevering av bygget. Leverandøren vil derfor ha størst fokus på å levere et godt resultatmål. I et OPS-prosjekt vil leverandøren bli tvunget til å ha et større perspektiv enn gjennomføringsfasen, da driftsfasen også inkluderes i prosjektet.



Figur 5: Prosjekt som en del av en større prosess sett i et samfunnsperspektiv (Samset 2008).

Av figur 5 kan vi se hvordan ulike prosesser forløper, før, etter og parallelt med gjennomføringsfasen av prosjektet.

3.2.4 Rollefordeling og ulike prosjektperspektiv

(Samset 2008) skiller mellom tre ulike parter i et prosjekt; bestilleren, leverandøren og brukerne. Partene har ulike målnivå for hva som vurderes ut i fra deres perspektiv. Tabellen under viser de ulike partene, hvilke roller de har og hvilke målvurderinger de gjør:

Sentrale parter	Vanlig betegnelse	Rolle	Mål	Eksempel på målvurdering ved skole
Bestiller "Bestillerperspektiv"	Byggherre, oppdragsgiver, tiltakshaver, prosjekteier eller finansierende part	Den initierende part med en interesse i effekten eller det prosjektet fører til på sikt	Samfunns-mål	Tjenesteyting som følge av utdanningen
Bruker "Brukerperspektiv"	Målgruppe, kunde, klient	Første ordens «direkte» brukere av prosjektets tjenester eller resultater	Effekt mål	Læringen
Leverandør "Leverandørperspektiv"	Gjennomførende part, entreprenør, prosjektansvarlig eller prosjektleder	Ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet, kontraktmessig eller på egne vegne	Resultatmål	Skolen bygget/ etablert

Tabell 5: Tre sentrale parter i et prosjekt (Samset 2008).

Verdiskapning for samfunnet oppnås dersom effekten for brukerne er oppnådd. Effekten for brukerne er avhengig av oppnåelsen av definerte måltall og riktige egenskaper i resultatmålet. For at prosjektet skal bli vellykket i et prosjektperspektiv der man ser på prosjektet i et helhetlig bilde, der man inkluderer alt fra resultatmål og mindre delmål til større langsiktige samfunns mål, impliserer man betydelige flere faktorer man er avhengig av for å lykkes (Klakegg 2006). Dette er spesielt vanskelig i et OPS-prosjekt, der man ser prosjektet som avsluttet når bygget er overlevert tilbake til leietaker, noe som kan være 20-40 år frem i tid. I et OPS-prosjekt er det ofte en sentral strategi å skape et fleksibelt og tilpasningsdyktig bygg for å "lykkes". mer om dette *kapittel Formulerings av mål*

3.2.5 Formulerings av mål

Å formulere gode mål som bidrar til at man realiserer det man planlegger å oppnå, kan være svært vanskelig. Det finnes imidlertid noen grunnleggende huskereglene som kan være nyttige ved utformingen av målene. Dersom man ikke setter av nok tid til å utforme riktige mål i

startfasen, før planleggingen av prosjektet, risikerer man å bruke store ressurser på å produsere noe annet enn det man i utgangspunktet ønsket.

SMART-regelen for gode prosjektmål

Spesifikt: Målet skal være veldefinert og ikke til å misforstå.

Målbart: Finne anvendbare måleparametere.

Akseptert: Målet skal være akseptert av alle parter, der dette er mulig.

Realistisk: Mulig å oppnå.

Tidsavgrenset: Tidspunktet for måloppnåelse skal være avklart.

Målet uttrykkes her som en fremtidig tilstandsbeskrivelse av noe en ønsker å oppnå eller vil skal skje. Målet er derfor knyttet til et bestemt tidspunkt (Samset 2008).

3.2.6 Prosjektvurdering

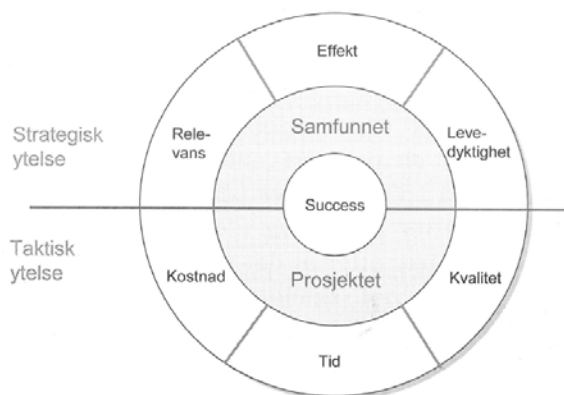
Prosjekter kan ligne på hverandre og fremstå nærmest identiske, og det alltid kunne oppstå uventede situasjoner. Et eksempel på dette kan være oppføring av to identiske bygg på samme tomt, der en mangelfull geoteknisk undersøkelse ved oppføring av bygg nummer to resulterte i store merkostnader. Erfaring, planlegging, styring og andre hjelpemidler er viktig for å styrke forutsigbarheten, slik at prosjektet får et mer realistisk kostnadsestimert, men det kan alltid oppstå uforutsigbarhet. Videre kan det også tenkes at bygg nummer to ble billigere enn det første, grunnet effektivisering og bedre ressursutnyttelse. Fra leverandørens perspektiv viser det seg da i ettertid at bygg nummer én var dårlig planlagt og dårlig gjennomført, mens bygg nummer to var dårlig planlagt, men godt gjennomført.

For å kunne vurdere om et bygg er vellykket, må man også være bevisst på hvilken informasjon man er ute etter å finne. I eksempelet over vil man dersom man vurderer de to prosjektene hver for seg kunne få en annen oppfatning av prosjektene, enn dersom begge prosjektene vurderes under ett. De ulike partene i et prosjekt vil ha forskjellig oppfatning av hva som er et godt prosjekt, fordi partene vurderer prosjektet fra ulike perspektiv, som nevnt i *kapittel 3.2.4*.

Fra leverandørens perspektiv, vurderer prosjektet ut i fra taktiske ytelser. Det innebærer at leverandøren vurderer prosjektets suksess ut etter byggets kostnad, kvalitet og tid. Kostnaden vurderes ut i fra budsjettet, og prosjektets lønnsomheter avgjørende for hvorvidt prosjektet vurderes som vellykket. Kvaliteten på prosjektet som er utført spiller også en viktig rolle, ettersom prosjektets kvalitet blir evaluert av bestiller ved overtakelse av bygget. Av fremdriften kan man se om prosjektet er utført på en rasjonell måte, og om bygget ble levert til riktig tid.

Bestillerens perspektiv er mer langsiktig og helhetlig. Som offentlig bestiller av et skolebygg vil målsetningen for prosjektet være et samfunns mål og måles etter strategisk ytelser, der relevans, effekt og levedyktighet måles. Et skolebygg er et godt konsept, da de offentlige i forkant av prosjektet vurderer hvilke behov samfunnet har, noe som gir bygging av et skolebygg god relevans. Hovedinteressen ligger i å vurdere om bygget har et godt effektmål der brukerne får god utnyttelse av bygget. Levedyktigheten gjenspeiles blant annet i

kostnadene som påløper til forvaltning, drift og vedlikehold, samt byggets tilpasningsegenskaper mot et samfunn i stadig endring.



Figur 6: Suksesskriterier for vellykkethet i prosjekter (Samset 2008)

Fra brukernes perspektiv kan man vurdere hvilket effektmål bygget har. Eksempelvis vurderes det at skolebygget skal være godt egnet ved at brukerne skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver på en god og rasjonell måte, der forutsetninger for en god undervisnings- og læringsarena vektet.

I vurderingen av om prosjektet er "vellykket" må man altså vurdere prosjektet ut fra alle relevante perspektiver. (Samset 2008).

3.2.7 Arkitektkonkurranser

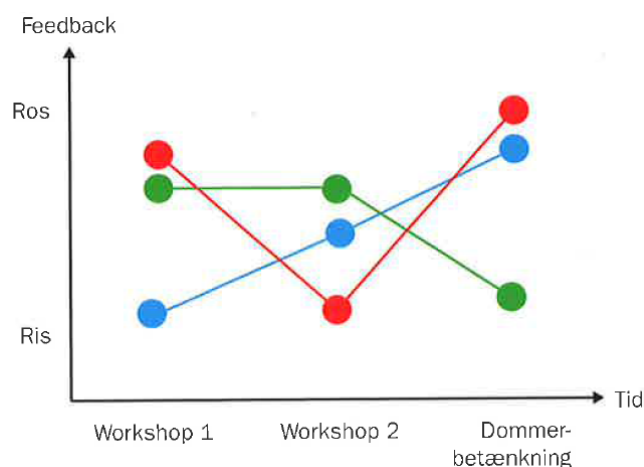
I OPS-konkurransen om barneskolen på Rykkinn var tildelingskriteriet for prosjektutforming og kvaliteter vektet til 45 %, og tilsvarende 45 % vektet til pris. I praksis betyr dette at konkurransen om skolen på rykken i stor grad er en arkitektkonkurransen. I startfasen på skisseprosjektet gjør arkitekten sine grep om å løse prosjektets utforming, funksjons- og arealprogram. Hvilke grep arkitekten gjør vil få stor betydning for prosjektets helhetsvurdering som vurderes av bedømmelseskomiteen. Leverandøren er med andre ord svært avhengig av en god arkitekt som har forståelse for, og løser kravene i konkurransegrunnlaget, for å vinne konkurransen.

Arkitektkonkurranser er et eldgammelt fenomen. (Kreiner & Jacobsen 2013) Innleder arkitektkonkurransenes historie med å fortelle om at en av de første kjente arkitektkonkurransene var i Grekland/Hellas 448 f. Kr. Arkitektkonkurranser eksisterer fortsatt i dag, og (Kreiner & Jacobsen 2013) mener dette handler om å mobilisere og inspirere mennesker til å utvikle løsninger for å løse strukturerte oppgaver. Dersom en byggherre visste nøyaktig hva han ønsket seg, er det ikke sikkert en arkitektkonkurransen ville blitt avholdt. På en annen side kan det være nødvendig å gjennomføre en arkitektkonkurransen, slik at byggherre kan vurdere ulike løsningsforslag, og dermed ende opp med den "beste" løsningen.

I Firenze i 1418 ble det utlyst en konkurranse om å utarbeide en løsning for kuppelen på domkirken. I utlysningen av konkurransen ble alle og enhver oppfordret til å delta i konkurransen, og eieren av løsningen som ble benyttet skulle så bli vinneren av konkurransen og få utbetalt et honorar. Det var ikke beskrevet mer utdypende tekst. Rammene for konkurranse var at kuppelen skulle plasseres på eksisterende bygningskropp, noe som setter en del fysiske begrensninger for utformingen og utførelsen av kuppelen. I utlysningen ble det heller ikke beskrevet hvilke evalueringskriterier som lå til grunn for utnevning av vinneren. Konkurransen ble en suksess og kuppelen er nå verdenskjent og ble laget av arkitekten Brunellechi som regnes som en av Italias fremste arkitekter under renessansen. Konkurransen ble gjennomført som en åpen konkurranse. Til sammenligning med dagens arkitektkonkurranser blir de fleste konkurransene utlyst i form av en invitasjon, og består av store kravspesifikasjoner (Kreiner & Jacobsen 2013).

Konkurransesprosess med tilbakemeldinger

I en arkitektkonkurranse der oppdragsgiver kommer med tilbakemeldinger underveis, som de har ved konkurranse med forhandlinger, er det vanskelig å si hvilken strategi som vil lønne seg for arkitekten. Noen foretrekker å være litt avventende, for så å utarbeidet prosjektet helt på slutten. Dette er en strategisk tilnærming ut ifra tilbakemeldinger fra oppdragsgiver. For andre kan det lønne seg å utarbeide prosjektet så langt det er mulig i starten, for så å gjøre mindre tilpasninger mot slutten av konkurransen.



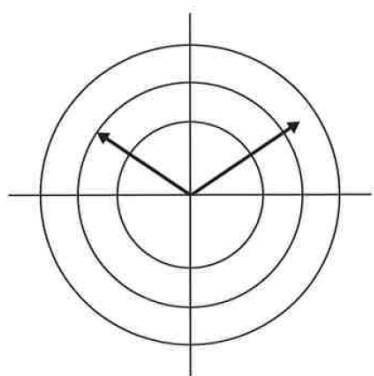
Figur 7: Prosjektene utvikling etter to dialoger med oppdragsgiver (Kreiner & Jacobsen 2013).

Figuren viser utviklingen av tre arkitektprosjekter i konkurranseformen konkurransepreget dialog. Tilbakemeldingene fra oppdragsgiver ble gitt i de to workshopene som ble gjennomført. I dette tilfellet hadde vinnerprosjektet en strategi om å være avventende, for så å utvikle prosjektet helt mot slutten. Årsaken til at vinnerprosjektet fikk dårligere poeng i workshop nummer to er at prosjektet ikke hadde utviklet seg. Noe som svekker tillit hos oppdragsgiver. Prosjektene blir også sammenlignet med hverandre. Derfor vil også poengsummen bli relativt dårligere om de andre prosjektene har hatt en positiv utvikling. Dette er en sentral kunnskap å kjenne til ved slike konkurranser. Strategisk sett vil naturligvis

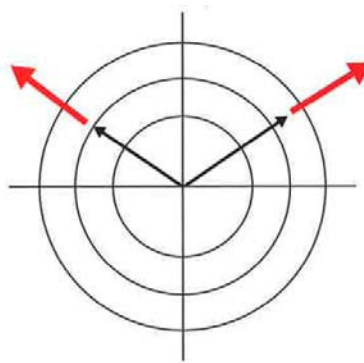
arkitekten bære en viss risiko for å bli avvist ved å ha en avventende tilnærming. *Winners embrace hard work* – Lou Holtz.

Rådgivernes påvirkningskraft i arkitektkonkurranse

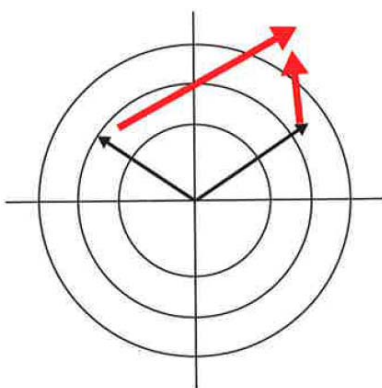
I konkurransepreget dialog og konkurranse med forhandlinger, vil oppdragsgiver ha anledning til påvirke prosjektene i konkurransen. Av de fire figurene under presenteres tre forskjellige rådgiverstrategier, den første figuren presenterer utgangspunktet for arkitektenes kreative utforskning i handlingsrommet. Figurene hentet fra (Kreiner & Jacobsen 2013).



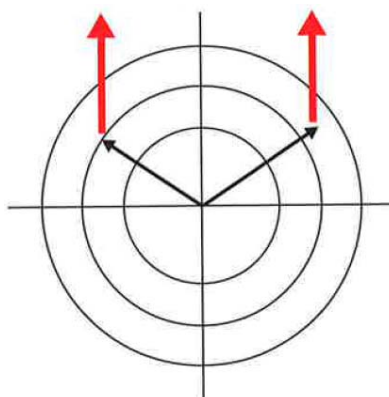
Figur 8: Arkitektenes utforskning av handlingsrommet.



Figur 9: Rådgiver motiverer arkitektene til å utvikle ideen sin videre.



Figur 10: Rådgiver er tilfreds med én idé og oppfordrer arkitektene til å utvikle denne ideen.



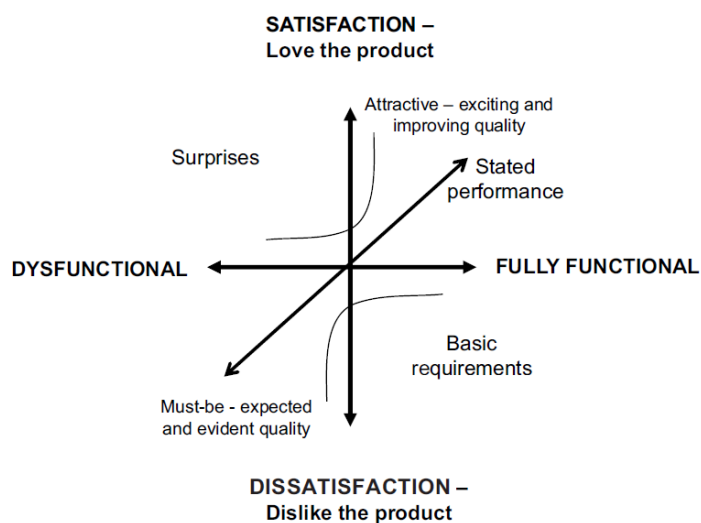
Figur 11: Rådgiver er inneforstått med prosjektenes ulikhet, men ønsker å sikre sammenlignbarhet i prosjektene.

Figur 8 illustrerer en sirkel som representerer handlingsrommet. De to pilene representerer utviklingen av to ideer med likt utgangspunkt. Utgangspunktet regnes å være konkurransegrunnlaget. *Figur 9* illustrerer utviklingen i prosjektene etter at rådgiverne i en dialog, eller et forhandlingsmøte har gitt tilbakemeldinger til arkitektene/leverandørene om å utvikle ideene/konseptene sine ytterligere. *Figur 10* illustrerer utviklingen i prosjektene etter at rådgiverne har bestemt seg for en ide de ønsker at arkitektene/leverandørene skal rette seg etter. I denne utviklingen risikerer man at prosjektene blir relativt like, og vanskelige å adskille. I konkurranseformen konkurransepreget dialog vil en slik utvikling være lettere å

fremprovosere, ettersom en har anledning til å føre dialog med leverandørene. I konkurranseformen konkurranse med forhandlinger konkurrerer leverandørene på egne løsninger, og en slik utvikling vil kun være mulig dersom oppdragsgiver bestemmer seg før å legge generelle føringer i selve konkurransen, og ikke i form av tilbakemeldinger. *Figur 11* illustrerer utvikling av to prosjekter der rådgiver har insistert på at ideutvikling er god nok, og at fokuset kan gå over på å sikre kvaliteten på ideen/konseptet. Dette kan være strategisk lurt av rådgiver, for å kunne sikre sammenlignbarhet av prosjektene i konkurransen. At oppdragsgiver fremprovoserer slike utviklinger trenger ikke nødvendigvis å være helt bevisst. Det er derfor spesielt viktig at oppdragsgiver har gode rådgivere som har kompetanse og kan gi nyttige tilbakemeldinger i konkurransene (Kreiner & Jacobsen 2013).

Betydningen av arkitektonisk utforming

Arkitektonisk utforming handler ikke bare logisk tenkning. Kunden, eller oppdragsgiver, kan ha en tendens til å forta avgjørelser om et prosjekt, eller et produkt, som er basert på følelser og personlige preferanser. Et prosjekt eller et produkt bør være utviklet for å støtte kundens behov. Brukermedvirkning kan være en ideell strategi for å knytte kundens følelser og tanker inn prosjektet i utviklingsfasen. Dette vil forhåpentligvis resultere i at prosjektet utvikler seg til å komme nærmere kundens ønsker og behov.



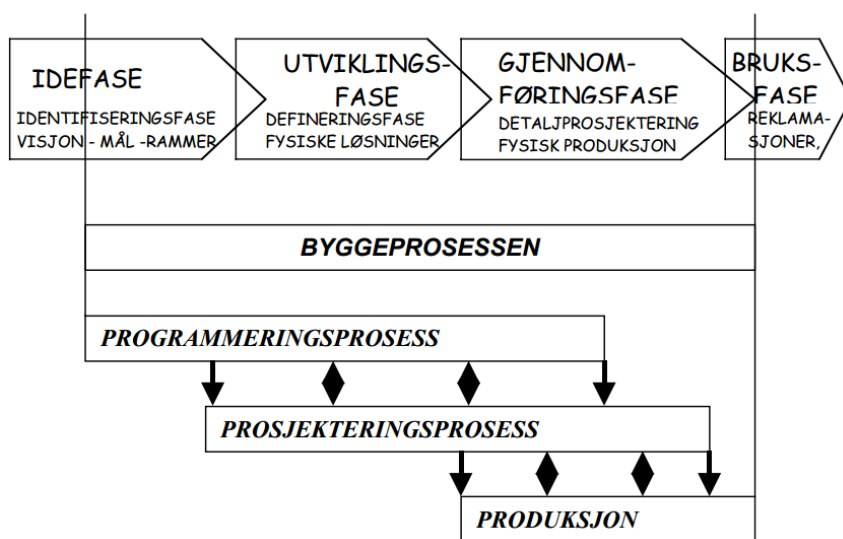
Figur 12: Presentasjon av produktkvaliteter. Hentet fra (Volker 2010).

Modellen er utviklet av Noriaki Kano og viser sammenhengen mellom produktutvikling og kundetilfredshet. Figuren viser en klar sammenheng mellom kundetilfredshet og kvalitet. Øker man kvaliteten på ytelsen utover det som er satt i beskrivelsen, øker tilfredsheten hos kunden. Kvaliteten må naturligvis avveis opp mot tilknyttede kostnader.

Byggeprosessen

Det er viktig å ha kjennskap til hvordan en byggeprosess er satt sammen og delt opp for å få en overordnet forståelse av hvordan et bygg blir til. Byggeprosessen begynner med ønsket om å realisere en idé om at en vil bygge, og avsluttes når bygget står ferdig utført. Vanligvis sier man at byggeprosessen er slutt når man har mottatt en ferdigattest, som oftest litt ut i brukerfasen.

Byggeprosessen kan deles opp i flere ulike faser og delprosesser, som vist under (Eikeland 2001):

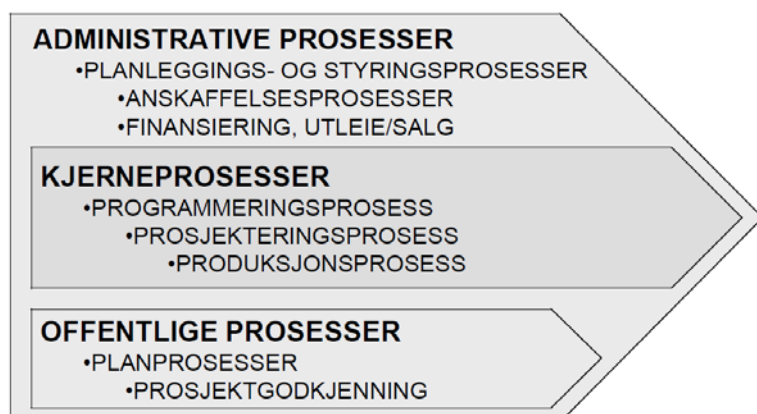


Figur 13: Byggeprosessen med tilhørende faseinndeling (Eikeland 2001).

Figuren viser en hovedinndeling av de ulike fasene som vanligvis gjennomgås i byggeprosjekter. Videre utvikles mer detaljerte faseplaner. Dette for å gi en god helhetlig kontroll med prosjektet på kritiske stadier. Godkjenning av en fase kan være en god forutsetning for inngåelse av kontrakter.

3.2.8 Byggeprosessens faser og delprosesser.

Programmeringsprosess, prosjekteringsprosess og produksjonsprosess er de viktigste prosessene i et byggeprosjekt. Disse delprosessene kalles kjerneprosesser og kan inndeles i ytterligere faser og milepæler. I byggherreforskriften, og ute på byggeplasser, omtales byggeprosessen ofte som to faser; prosjekteringsfasen og gjennomføringsfasen. I fremdriftsplanene deles disse fasene vanligvis ytterligere, til arbeidsfaser og enkelte oppgaver. I virkeligheten er det ikke bare kjerneprosesser som omhandler byggeprosessen. Vi har også administrative delprosesser og offentlige delprosesser.



Figur 14: Byggeprosessen delprosesser (Eikeland 2001)

Administrative prosesser:

De administrative prosessene er vel så viktig som de såkalte kjerneprosessene. Sett fra leverandørens side, vil anskaffelsesprosessen være en kritisk faktor for selskapets arbeidsmengde og omsetning. Det er også en forutsetning at man har gode planleggings- og styringsprosesser, også på et overordnet nivå. Eksempelvis kan administrasjonen sette begrensninger for arbeidskraften og kostnadene i prosjektet. Slike beslutninger vil da ha direkte innvirkning på produksjonsprosessen.

Kjerneprosesser:

Kjerneprosessene begynner allerede i idéfasen. Av figur 13 kan vi se at programmeringsprosessen skjer parallelt med planleggings- og styringsprosesser. I programmeringsprosessen utarbeides rammer for prosjektet, for eksempel budsjett og finansiering, og man er i en fase der man kan kontrahere prosjekterende underentreprenører.

Offentlige prosesser:

De offentlige beslutningsprosessene som virker inn på byggeprosessen kan være flere, og av ulik karakter. Eksempelvis planprosesser og godkjenningprosesser.

3.2.1 Entreprisformer og ulike roller

Det finnes ulike former og grader for entreprisformer. Byggherre står i posisjon til å velge hvilken entreprisform som er mest gunstig for den bygg- eller anleggsjobben som skal utføres. Valg av entreprisform avhenger blant annet av hvilken type kontrakter byggherre ønsker å inngå, og hvor mye arbeid entreprenøren ønsker å påta seg. I noen prosjekter tar entreprenøren på seg mesteparten av arbeidet, som utvikling, prosjektering og utførelse, mens i andre prosjekter er det byggherren som tar ansvar for prosjektering utvikling og detaljstyring av entreprenørene som står for utførelsen. Før jeg går nærmere inn på hvilke forskjellige entreprisformer, vil jeg først beskrive hvilke ulike roller de forskjellige partene har.

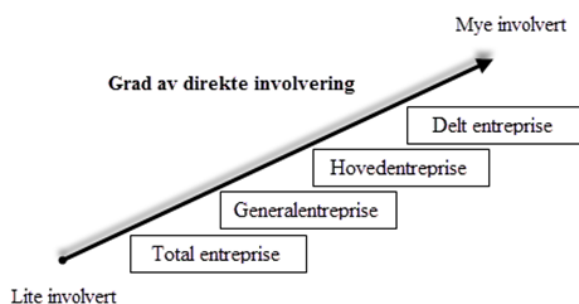
Som tidligere nevnt, vil flere ulike aktører være involvert i et byggeprosjekt. Hvilke funksjoner de ulike aktørene har, og hvilken risiko de påtar seg, varierer etter kontraktstype. Tabellen under viser hvilke funksjoner de ulike aktørene vanligvis vil ha:

Rolle:	Funksjon
Byggherren	Skaffer tomt, setter opp rammebetingelser, betaler for leveransen og må ta beslutninger for byggeprosjektet.
Rådgiverne /konsulentene	Skal gi råd om opplegg av prosjektet, står for administrasjon og ledelse, kontrollerer entreprenørens produksjon og slutføring.
Prosjekterende /rådgivende	Teger, beregner og beskriver prosjektet , samt eventuelt opfølging av produksjonen.
Entreprenørene	Leverer materialer, utfører arbeid innleverer dokumenter på grunnlag av prosjektering og byggherrebeslutninger
Offentlige myndigheter	Gir nødvendige tillatelser, utarbeider reguleringsplaner, fører eventuelle tilsyn.

Tabell 6: Roller og funksjoner etter «Hvem gjør hva i et byggeprosjekt?» (Cappelen 2001)

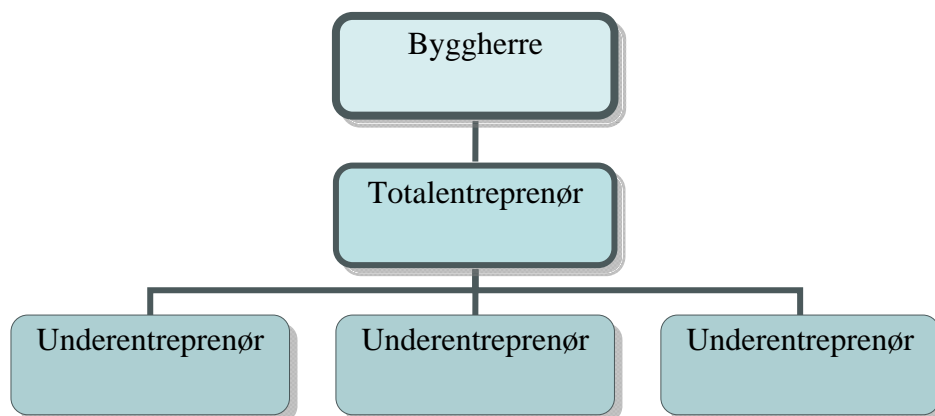
Entrepriseformer:

En entreprise kan ha fire forskjellige hovedformer. Disse hovedformene kalles tradisjonelt sett for totalentreprise, generalentreprise hovedentreprise og delt entreprise. Valg av entrepriseform legger føringer for byggherrens påvirkningsmuligheter utover i prosjektet. Entrepriseformen vil videre være avgjørende for hvordan kontraktene skal inngås, hvordan prosjektet organiseres og hvordan ansvar fordeles (Lædre 2006).



Figur 15: Grad av direkte involvering fra byggherren (HiG 2010)

Som figur 15 viser, er byggherrens grad av involvering er lav i en totalentreprise, mens ved en delt entreprise har byggherren mye av ansvaret for koordineringen og prosjektledelsen.

Totalentreprise:**Figur 16:** Totalentreprise.

En totalentreprise kjennetegnes ved at totalentreprenøren "TE" har ansvaret for prosjekteringen og utførelsen av prosjektet. Ofte kombineres en totalentreprise med en generalentreprise. Dette kalles "nøkkelferdig prosjekt" (Cappelen 2001). Ved en slik entreprisekombinasjon ønsker man ikke å sidestille totalentreprenører med prosjekterende entreprenør, men skriver kontrakten som en underentreprenør med prosjekteringsansvar. Dette kalles total underentreprenør "TUE". Selv om totalentreprenøren har ansvaret for prosjekteringen, er det vanlig at byggherre gjør forberedende arbeid i form av funksjons- og arbeidsbeskrivelse.

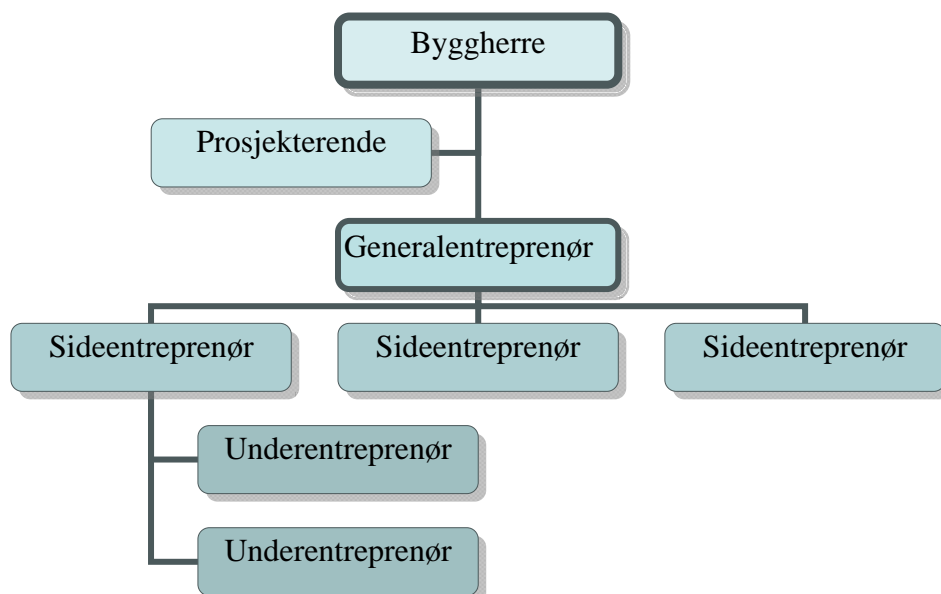
Arkitekten involveres ofte i en veldig tidlig fase av prosjektet, i regi av byggherre. Når utviklingsfasen begynner, overtas arkitekten av totalentreprenøren. Byggherren vil ofte ha sin egen byggeleder, som foretar kontroll av totalentreprenøren for å sikre ytelsene i byggetiden.

Fordeler entrepriseformen:

- Ansvar er plassert ett sted, og byggherren slipper betydelig mye administrasjon og oppfølging.

Ulemper med entrepriseformen:

- Totalentreprenøren ønsker å levere materialer til laves mulig pris, noe som kan gå på bekostning av kvaliteten.
- Få antall entreprenører er store nok til å kunne besitte denne rollen, noe som gjør at det kan være vanskelig å innhente en realistisk markedspris.
- Mye står på spill og en byggherre er derfor ekstremt avhengig av gjensidig tillitt med entreprenøren.
- Muligheten for å påvirke endringer underveis er minimal og kostbar.

Generalentreprise:**Figur 17:** Generalentreprise

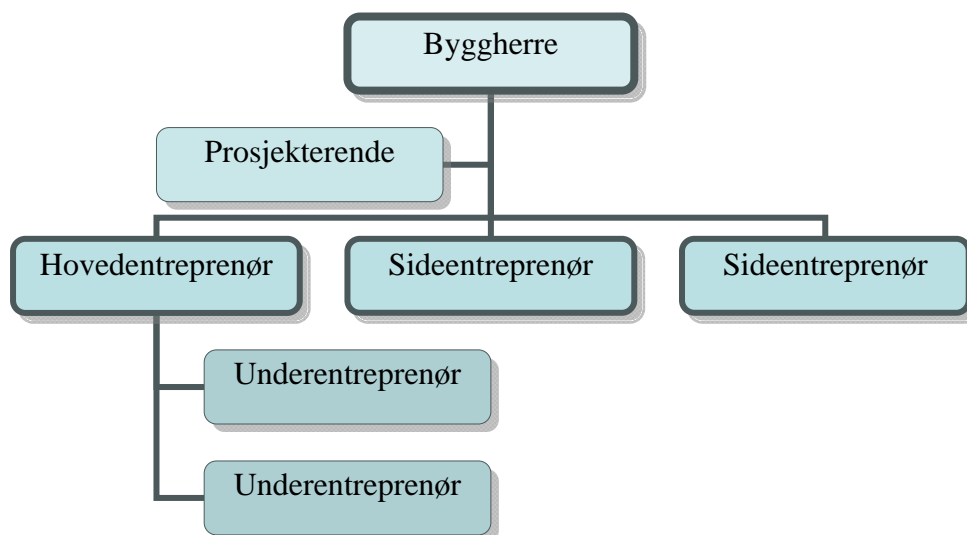
Dersom byggherren ønsker å ha kontrakt med kun én entreprenør for utførelsen er dette en god entreprise, da generalentreprenøren administrerer og koordinerer alle de andre entreprenørene. I generalentreprise er det byggherren som har ansvaret for prosjekteringen.

Fordeler med entrepriseformen:

- Kun én entreprenør å forholde seg til gjør kontraktarbeidene, og administrasjonen lettere.
- Ansvar for utførelsen samles hos én entreprenør.

Ulemper med entrepriseformen:

- Ved eventuelle problemer mellom byggherre og generalentreprenør, er det problematisk å finne en entreprenør som kan overta posisjonen.
- Begrenset antall entreprenører kan påta seg arbeidet, og det blir derfor lite konkurranse om jobbene, noe som kan gi økt pris.

Hovedentreprise:**Figur 18:** Hovedentreprise.

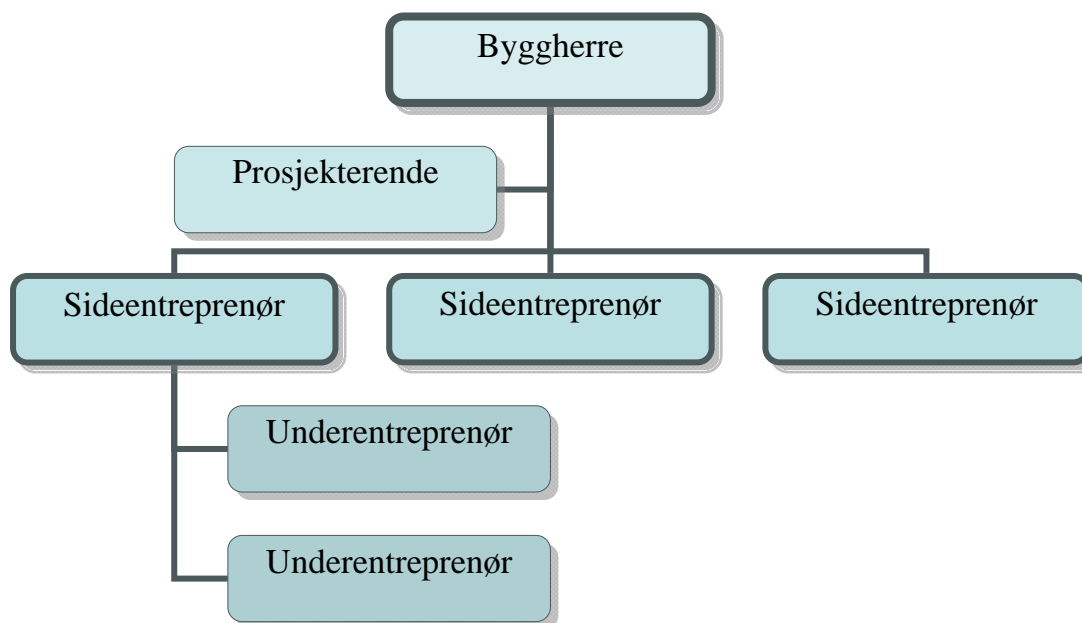
Hovedentreprise var tidligere den vanligste entreprisformen å benytte seg av. I denne entreprisformen har byggherren et begrenset antall likestilte entreprenører, kalt sideentreprenører, men én av entreprenørene påtar seg mer omfattende arbeider enn de andre. Eksempelvis rigg, drift og fremdriftskoordinering eller annet. Hovedentreprenøren er rettslig sett likestilt med sideentreprenørene, men med en mer omfattende kontrakt. Dette er hva som skiller hovedentreprise fra delt entrepris.

Fordeler med entreprisformen:

- Byggherren får stor mulighet til å styre og påvirke arbeider og kostnader ut i prosjektet.
- Byggherren har direkte kontakt med rådgivere og prosjekterende, slik at det er lettere å utføre endringer underveis.

Ulemper med entreprisformen:

- Ettersom byggherren først får prosjektert arbeidet, så kontraherer entreprenør og deretter utfører, blir entreprisformen veldig tidkrevende og krever mye innsats fra byggherre.
- Byggherren får alt ansvaret for det som faller utenfor kontrakt.
- Ved forsinkelser, eller f. eks at en entreprenør går konkurs, er det byggherre som bærer risikoen.

Delt entreprise:**Figur 19:** Delt entreprise

I likhet med hovedentreprise går også byggherren inn i kontrakt med hver enkelt sideentreprenør. Det spesielle med denne modellen er at den er svært oppdelt i antall sideentreprenører. Det vil si at den i motsetning til hovedentreprisen ikke har begrensning for antall sideentreprenører. Entrepriseformen blir også kalt byggherrestyrt sideentreprise. Å styre alle disse sideentreprenørene er svært ressurskrevende og krever mye administrasjon.

Fordeler med entrepriseformen:

- Byggherre får god konkurranse blant entreprenørene, da de kan kontrahere mindre og flere entreprenører.
- Kontrakter kan inngås utover i prosjektet, slik at byggherre kan spare tid på at annet arbeid kan begynne.
- Byggherre har mulighet til å gjøre endringer underveis.

Ulemper med entrepriseformen:

- Mange kontrakter kan by på problemer da det er større sjans for at det er hull i kontraktene.
- Problemer med drift forplanter seg raskt, og må løses raskt av byggherre, dersom det ikke skal få fremdriftsmessige og økonomiske konsekvenser.

Byggherren er avhengig av en svært profesjonell byggeadministrasjon. I mange tilfeller blir byggeadministrasjonen og prosjektledelsen hentet inn fra eksterne firmaer (Cappelen 2001).

4 Ny skole i Bærum kommune som OPS-prosjekt

Kapittel fire omhandler OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole. Informasjonen om prosjektet er hentet ut ifra konkurransegrunnlaget, samt samtale med oppdragsgiver. Det er plukket ut der jeg har plukket ut det jeg mener er viktig for å få tilstrekkelig forståelse av prosjektet.

4.1 Oppdragsgiver

Bærum kommune eiendom står som offentlig bestiller av skolen. Eiendom ivaretar alle eiendomsfunksjoner i Bærum kommune og har ansvar for utvikling, drift og vedlikehold av ca. 530 000 m² formålsbygg, ca. 1900 boliger og flere næringsbygg.

Oppdragsgiver er organisert ved at de har en styringsgruppe, prosjektgruppe, rådgivere for gjennomføring av konkurranse, bedømmelseskomité og brukermedvirkningsgruppe.

Styringsgruppen består av kommunens eiendomssjef, utbyggingssjef og skolesjef, og har som oppgave å sette rammer for prosjektet.

Prosjektgruppen er et samlet team av flere kommunale med relevant kompetanse, samt diverse innleide rådgivere. Prosjektgruppen utarbeider konkurransegrunnlaget og styrer gjennomføringen av konkurransen. I denne konkurranse bestod prosjektgruppen av:

- Prosjektansvarlig – Bærum kommune
- Kontraktskoordinator – Bærum kommune
- Fagansvarlig/brukeransvarlig skole – Bærum kommune
- Fagansvarlig miljø og teknikk – Bærum kommune
- Fagansvarlig utomhus – Bærum kommune
- Juridisk rådgiver – Innleid advokatfirma
- Økonomirådgiver- Innleid finansieringsselskap
- Arkitekt byggeprogram og regulering – Innleid arkitekt
- Landskapsarkitekt byggeprogram og regulering – Innleid
- Rådgiver VVS byggeprogram – Innleid
- Rådgiver elektro byggeprogram – Innleid
- Rådgiver for gjennomføring av konkurransen – Arkitekt Leif Daniel Houck

For å kunne vurdere, og ta beslutninger mot leverandøren, har prosjektgruppen nedsatt et forhandlingsutvalg og en bedømmelseskomité.

Forhandlingsutvalget gjennomfører forhandlinger og evalueringer i forhold til tildelingskriteriene rettet mot «pris» (kostnader). I denne sammenheng bestod forhandlingsutvalget av:

- Prosjektansvarlig – Bærum kommune
- Fagansvarlig miljø – Bærum kommune
- Økonomirådgiver- Innleid finansieringsselskap
- Juridisk rådgiver – Innleid advokatfirma

Kommunen har i tillegg nedsatt en bedømmelseskomité for evaluering av tildelingskriteriet «prosjektutforming og kvaliteter». Bedømmelseskomiteen bestod av:

- Prosjektansvarlig – Bærum kommune
- Fagansvarlig miljø og teknikk – Bærum kommune
- Arkitekt – Innleid
- Landskapsarkitekt – Innleid
- Fagansvarlig/brukeransvarlig skole – Bærum kommune

Det tredje tildelingskriteriet er "tilbudt nøkkelpersonell og oppgaveforståelse" som vurderes av forhandlingsutvalget og bedømmelseskomiteen samlet.

I tillegg til disse evalueringsgruppene er det også etablert to arbeidsgrupper som omfatter brukermedvirkning og spesialrådgivere. Disse gruppene er etablert for å vurdere skoleanleggets funksjonalitet, uteområder, miljø og teknikk.

4.2 Orientering om prosjektet

Anskaffelsen om ny barneskole på Rykkinn ble politisk vedtatt. Prosjektet skal gjennomføres som OPS-prosjekt der kommunen inngår en langvarig leieavtale (25 år eller mer) med privat utbygger. Tomten eies av kommunen og festes ut til OPS-selskapet i hele leieperioden. Av konkurransegrunnlaget kom det frem at kommunen ønsket tilbud på vederlagsfri overtakelse ved endt leieperiode, eller opsjon på ytterligere 15 års leieperiode med rett til utkjøp av leieobjektet.

Prosjektet omfatter en ny barneskole med trinn fra 1-7 klasse. Den eksisterende skolen skal rives og en ny 3-parallelers skole med netto areal på ca 5000 m² skal oppføres. Tomten er på ca 16 mål, der også utomhusområdet skal oppgraderes.

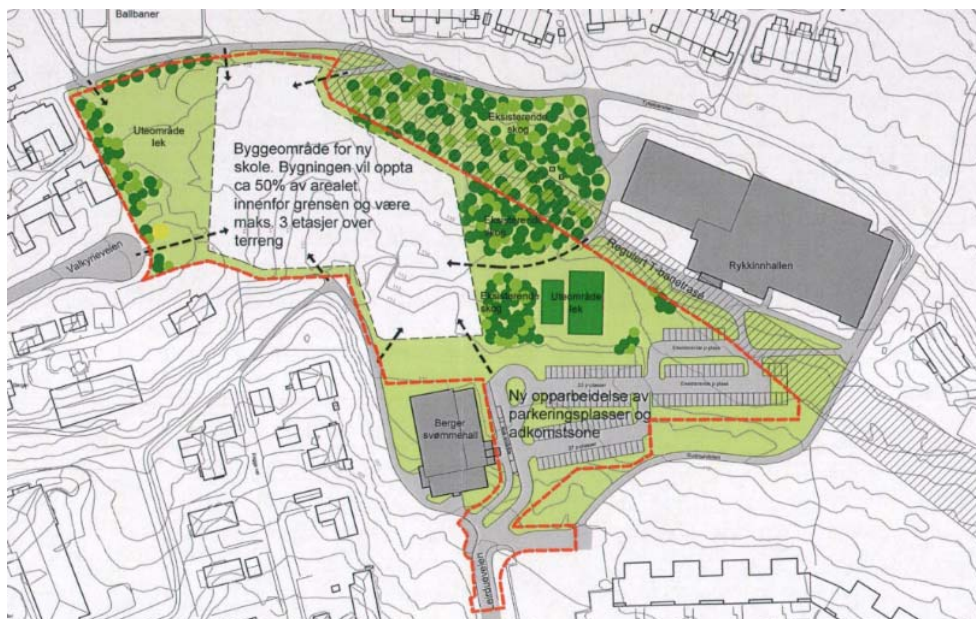
Det skal også bygges en flerbrukshall som skal dekke skolens behov for kroppsøvingsanlegg på 16 x 24 m.

Eksisterende bebyggelse består av tre bygg som skal rives som en del av OPS-prosjektet.

Konkurransen gjennomføres som en to trinns konkurranse med forhandlinger der leverandørene utfordres til å lage et skisseprosjekt. Leverandørene konkurrerer om leiepris basert på utarbeidet skisseprosjekt. Den valgte leverandøren skal i samarbeid med kommunen utvikle skisseprosjektet videre i et forprosjekt der partene blir enige om leieobjektets løsninger.

Leverandøren skal sørge for å finansiere, drifte og vedlikeholde skolen i et livsløpsperspektiv. Utbygger må forstå design, utbygging, og FDVS, herunder drift, service og vedlikehold av bygg og utomhusanlegg, vaktmestertjenester, energi og renhold av skoleanlegget i hele leieperioden. Når skolen åpnes og er klar for drift vil leverandøren motta et årlig vederlag de årene driftsperioden varer.

30. januar 2015



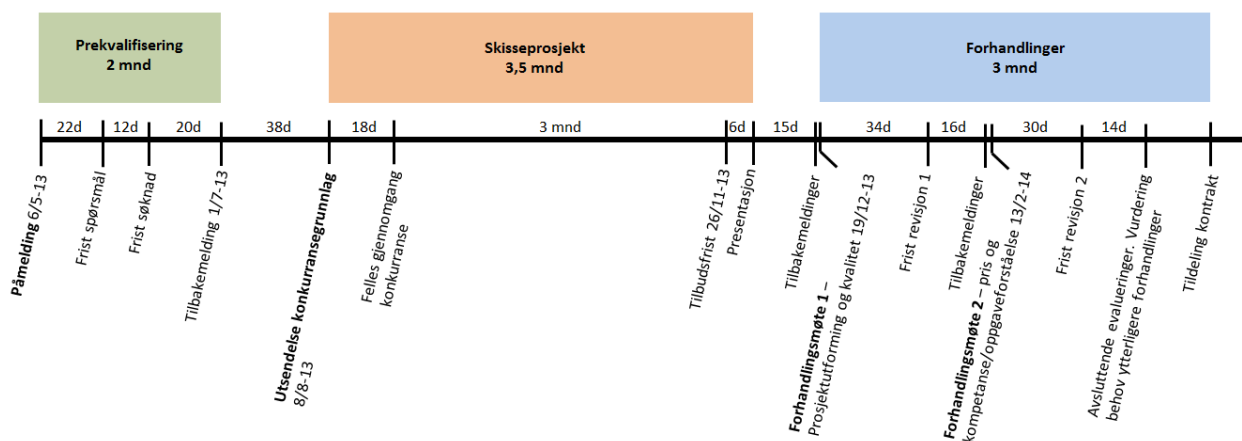
Figur 20: Utsnitt av reguleringsplanen for Rykkinn skole.

4.3 Gjennomføring av OPS-konkurransen

Konkurransen gjennomføres ved prekvalifisering og konkurranse med forhandlinger. Ettersom anskaffelsen av denne skolen når over EØS-terskelverdiene vil kontraktsinndelingen skje etter konkurranse med forhandlinger i henhold til Lov om offentlige anskaffelser LOV-1999-07-16-69 og Forskrift om offentlige anskaffelser FOR-2006-04-07-402 del I og III. Som nevnt i *kapittel 3.1.3* vil konkurranse med forhandlinger, også kalt to trinns konkurranse med forhandlinger, bestå av to faser samt forhandlinger før tildeling av kontrakt til vinneren av leverandørene.

De to trinnene består av en prekvalifiseringsfase/kvalifikasjonsfase og en skisseprosjektfase/tildelingsfase.

I figuren under har jeg skissert en fremdriftsplan ut ifra agendaen utlyst i konkurransedokumentene:



Figur 21: Fremdrifts/milepøls-plan for gjennomføring av konkurransen.

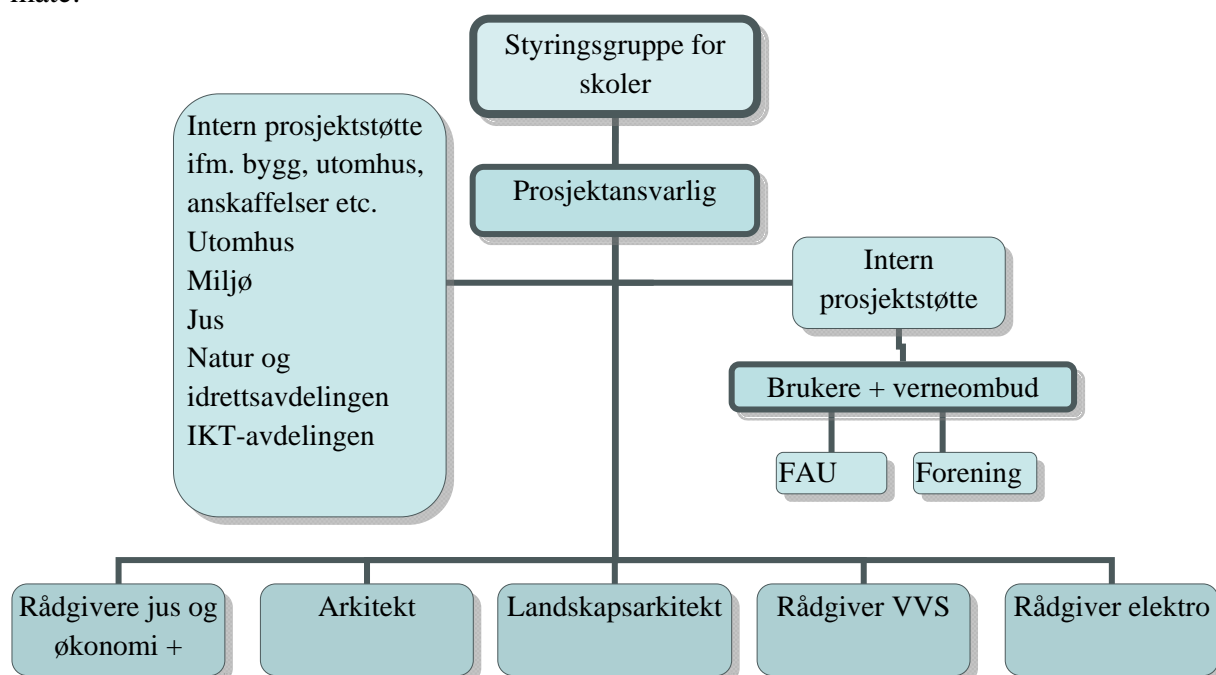
4.3.1 Organisering av konkurransegrunnlaget

Før utlysning av konkurransen er det mange elementer som må være på plass. Oppdragsgiver/kommunen er nødt til å utarbeide konkurransegrunnlag med kravspesifikasjoner, slik at leverandørene har grunnlaget de skal prosjektere etter i konkurransen. Konkurransegrunnlaget består hovedsakelig av:

- Kvalifikasjonsgrunnlag: Prekvalifiseringen
- Konkurransegrunnlag del I: Tilbudsforespørsel
- Konkurransegrunnlag del II: Kontraksbestemmelser
- Konkurransegrunnlag del III: Byggeprogram (Kravspesifikasjon)

Utarbeidelse av konkurransegrunnlaget er svært omfattende og ressurskrevende prosess som setter føringer for hele konkurransen. I tillegg til ovennevnte dokumenter består grunnlaget av flere utfyllende vedlegg og spesifikasjoner. Konkurransegrunnlaget er regulert i forskrift om anskaffelser § 8-1 og § 17-1.

Formålet med konkurransegrunnlaget er at det skal gi et tilstrekkelig underlag som leverandøren kan jobbe mot, og bør utformes slik at oppdragsgivers behov dekkes, konkurransen blir ivaretatt, samt likebehandling og forutsigbarhet for leverandørene (Difi² 2014) For utarbeidelse av konkurransegrunnlaget er oppdragsgiver organisert på følgende måte:



Figur 22: Organisasjonskart for utarbeidelse av konkurransegrunnlaget laget ut ifra dokumenter gitt av kommunen.

4.3.2 Prekvalifiseringsfasen (trinn 1):

At en leverandør er blitt prekvalifisert, vil si at kommunen har evaluert leverandørens OPS-selskap, for å sikre at leverandøren er god nok til å kunne delta i konkurransen. Det første som skjer er at kommunen sender ut en innbydelse om søknad til prekvalifisering. Denne innbydelsen kommer i form av et dokument som kalles kvalifikasjonsgrunnlag.

Kvalifikasjonsgrunnlaget gir en overordnet orientering om prosjektet, samtidig som at det oppgis kvalifikasjons- og dokumentasjonskrav. Tilbyderne må utarbeide en søknadspem med dokumenter som viser til at kravene utfylles, samt søknad om deltakelse til konkurransen.

Tilbyderne blir deretter evaluert på:

- Organisatorisk og juridisk stilling
- Økonomisk og finansiell stilling
- Tekniske og faglige kvalifikasjoner

Denne prosessen kan være til dels tidkrevende, da det er mye dokumentasjon som må innhentes.

I denne konkurransen måtte tilbyderne levere inn søknad, samt 18 tilhørende vedlegg til prekvalifisering.

Det er vanlig at det settes en maks/min-grense for antall deltakere i konkurranse med forhandlinger. Etter FOA § 17-6 pkt. 3 skal det være minimum tre konkurrerende parter for å sikre tilstrekkelig konkurranse. Rammen for denne konkurransen var 3-5.

Ikke kvalifisert leverandør (avvist leverandør)	Leverandør som ikke anses kvalifisert til å utføre oppdraget, eller som ikke har levert tilstrekkelig dokumentasjon til at det kan vurderes om kvalifikasjonskravene er oppfylt, jf kravene gitt i kvalifiseringsdokumentet og søknadsskjema.
Kvalifisert leverandør	Leverandør som oppfyller minstekravene til deltagelse i konkurransen, men som ikke får anledning til å delta i konkurransen på grunn av begrensning av antall deltakere (minimum tre og maksimum fem leverandører).
Prekvalifisert leverandør	De prekvalifiserte leverandørene velges ut blant de kvalifiserte leverandørene. Kun prekvalifiserte leverandører inviteres til deltagelse i konkurransen.

Tabell 7: Ordforklaring hentet fra kvalifikasjonsgrunnlaget.

I denne konkurransen var det fire tilbydere som søkte om å bli prekvalifisert. Disse fire ble med videre inn i skisseprosjektfasen.

4.3.3 Skisseprosjektfasen (trinn 2):

Etter at tilbyderne har fått tilbakemelding om at de er blitt prekvalifisert, utsendes konkurransegrunnlaget og invitasjon om å levere tilbud.

Konkurransegrunnlaget består av tre forskjellige deler, og er inndelt slik at del I fungerer som et overordnet dokument som refererer til del II og del III.

Konkurransegrunnlag del I:

I konkurransegrunnlaget del I kommer den offisielle innbydelsen til konkurransen.

Dokumentet orienterer om prosjektet, kontrakten og andre rammevilkår. Det opplyses om

30. januar 2015

anskaffelsesprosessens fremdriftsplan og hvilke kontaktpersoner og kommunikasjonsformer som gjelder.

Det viktigste som kommer frem av denne delen er tildelingskriteriene, krav til dokumentasjon og hvordan konkurransen vektet i forhold til evalueringen av tilbud.

Tildelingskriteriene i denne konkurransen var oppdelt i tre hovedkategorier, samt subkriterier.

Leverandørene skulle i hovedsak konkurrere om:

- Pris 45% vektning
- Prosjektutforming og kvaliteter 45% vektning
- Tilbudt nøkkelpersonell/
oppgaveforståelse 10% vektning

Tildelingskriteriene blir systematisk oppsatt slik at vurderingen av tilbudene skal stå i forhold til hverandre. Det er derfor særdeles viktig at oppdragsgiver spesifiserer og informer om krav til innlevert dokumentasjon i tilbudet.

I tildelingskriteriet på pris var det fire tilhørende subkriterier som sier hvilke priser som ønskes kalkulert, samt utdypende informasjon og krav til dokumentasjon.

Subkriteriene for pris var blant annet total leiepris pr. år, energikostnader, leievilkår for løst inventar og pris på renhold. Det var også mulighet for å velge operasjonell eller finansiell leie som leiemodeller i tilbudet.

Selv om halvparten av vektningen gikk til prosjektets utforming og kvaliteter, ble det avsatt 10 % av vektningen på tilbudt nøkkelpersonell og oppgaveforståelse. Denne delen omhandlet utlevering av CV`er samt en presentasjon med rollebeskrivelse og begrunnelse for valg av nøkkelpersonell i OPS-selskapet. I dokumentasjon for oppdragsforståelse ble leverandøren bedt om å beskrive kritiske suksessfaktorer og fokusområder, samt utarbeide fremdriftsplan for prosjektet mm.

Vektningen av tildelingskriteriene har stor betydning for hvordan leverandørens strategi for gjennomføring av konkurransen vil utfolde seg. Ettersom det kreves en del ressurser for gjennomføring av skisseprosjektfasen, er det lurt å regne på prosentene for å finne ut "hvor skoen trykker" for at poengsummen i evalueringen skal bli god.

Kommer tilbake til dette i *kapittel 6.1.1*.

Konkurransesgrunnlag del II:

Del II består av kontraktsdokumentene som inngår i prosjektet. Disse dokumentene er svært komplekse. Dersom disse dokumentene feiltolkes vil det kunne medføre store økonomiske feilslag og konsekvenser for leverandøren.

I kontraktsdokumentene inngår:

- Overordnet OPS-avtale
- Avtale om rettigheter og forpliktelser
- Leieavtale

30. januar 2015

- Driftsavtale med ansvarsmatrise
- Festeavtale
- Inventaravtale

Konkurransesgrunnlag del III:

Den siste delen av konkurransesgrunnlaget er kravspesifikasjonen, også kalt byggeprogrammet.

Kravspesifikasjonen er oppdragsgivers beskrivelse til leverandøren, der hvilke behov som skal tilfredstilles og hvilke mål og resultater som skal nås avdekkes (Difi¹ 2014). En skole er et omfattende bygg, og det er derfor spesielt viktig at oppdragsgiver har gjort en grundig jobb med å formidle hvilke ytelser som ønskes innbakt i leveransen av bygget. Likevel er det også viktig at det ikke fremkommer for mange krav, eller unødvendige krav, da dette kan skape begrensninger og fordyrende løsninger. Eksempel på temaer som inngår i spesifikasjonen er:

- Inneklima
- Rom og funksjonsprogram
- Bygningsfysikk
- Tekniske installasjoner
- Utomhus
- Fast og løst inventar

Kravspesifikasjonen for skolen er på over 100 sider, samt at den referer ulike forskrifter, datablader og normer.

4.3.4 Forhandlingene

Etter at tilbudsfristen var gått hadde alle de fire leverandørene levert inn skisseprosjektene sine. Oppdragsgiver hadde da én uke til å se over prosjektene, før hver enkelt leverandør skulle presentere sine prosjekttilbud, hver for seg. Presentasjonen skulle ha hovedfokus på tildelingskriteriet "prosjektutforming og kvaliteter", med seks subkriterier. Grunnlaget for dette var å få til en mer målrettet og ressurseffektiv førsteevaluering av tilbudet. Hver leverandør fikk ca en og en halv time til presentasjonen. I presentasjonsmøte deltok forhandlingsutvalget, bedømmelseskomiteen, RIV og RIE, og det var åpen dialog mellom oppdragsgiver og leverandøren.

De påfølgende to ukene evaluerte oppdragsgiver tilbudene før de kom med første formelle tilbakemeldingene til leverandørene. Tilbakemeldingene ble kommunisert i form av et skriv, og inneholdt spørsmål kommentarer og innspill som forberedelser til forhandlingene.

Under forhandlingene ville oppdragsgiver i første rekke ha fokus på tildelingskriteriet "prosjektutforming og kvaliteter". Oppdragsgiver kom med sine tilbakemeldinger, og leverandøren hadde så anledning til å argumentere for sine løsninger. Etter første forhandlingsmøte hadde leverandøren i overkant av én måned til å komme med revisjon.

Etter fristen for første revisjon gikk det ytterligere to uker før oppdragsgiver kom med en ny skriftlig tilbakemelding.

Andre forhandlingsmøte ble avholdt på tilsvarende måte som det første, der kommersielle aspekter ved tilbudet ble tatt frem, med hovedfokus på pris, kompetanse og oppgaveforståelse. Bedømmelseskomiteen var ikke med under disse forhandlingene. I etterkant av andre forhandlingsmøte var det også satt av én måned for ny revisjon og avsluttende evalueringer, samt vurdering av behov for ytterligere forhandlinger. Avslutningsvis var det lagt opp til at oppdragsgiver søkte å ferdigstille forhandlingene april 2014.

4.3.5 Evaluering av tilbud

I fremdriftsplanen for gjennomføring av konkurransen var det lagt opp til to runder med evaluering av prosjektene med hensyn på kvalitet. Den første evalueringsprosessen startet etter frist for innlevering og presentasjoner av prosjektene. Til den første evalueringen var det avsatt tre uker til evaluering. Til den andre evalueringsprosessen som skulle gjennomføres etter frist for innlevering av revisjon, var det avsatt to uker til evalueringen.

Tilbudene ble gjennomgått av brukergruppen og bedømmelseskomiteen.

Tilbakemeldingene i første runde ble gitt i form av positive og negative forhold ved prosjektene, der brukergruppen i forkant hadde utarbeidet en stikkordsliste for gjennomgang. Bedømmelseskomiteen evaluerte prosjektene i forhold til oppsatte tildelingskriterier i konkurransegrunnlaget og tilbakemeldingene ble gitt i form av spørsmål og innspill.

I andre evalueringsrunde ble det implementert et system foreslått av (Volker 2010) i tilbakemeldingene til leverandørene. Dette systemet ble bearbeidet og anbefalt av Leif Daniel Houck ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Systemet ble oversatt med norske begreper, samt tilført poengskala og fargeskala.

Assesment criteria (Volker 2010)	Oversatt	Forslag til poeng
Under performance	Ikke tilfredsstillende	1-3
Basic performance	Tilfredsstillende	5
Added Value	Godt løst	7-8
Exellence	Svært god løsning	10

Tabell 8: Verdibegreper etter (Volker 2010) med norsk oversettelse og poengskala etter (Houck 2013)

Poengskalaen blir lettere å bruke når man tilfører kommentarer til de ulike poengene. I skalaen er henholdsvis tallene 4, 6 og 9 trukket ut. Dette er gjort for å skape et større sprang

30. januar 2015

mellom de ulike kommentarene. Det er naturlig at skille mellom ikke tilfredsstillende og tilfredsstillende med mer enn ett poeng.

Etter at verdibegrepene ble tildelt de ulike prosjektene, ble verdiene omsatt til konkurransepoeng. Dersom det beste prosjektet samlet fikk svært godt løst med tilhørende verdi 7 eller 8 på skalaen, ville denne verdien blitt omgjort til 10 poeng i konkurransen. På den måten klarer man å skille mellom leverandørene på en god måte, slik at det ikke blir altfor jevnt blant de beste prosjektene.

5 Resultater

Kapittel fem presenterer resultatene datainnsamlingen fra intervjuene med oppdragsgiver, de fire leverandørene som deltok i konkurransen, arkitekt/rådgiver for gjennomføring av konkurransen og evaluering i bedømmelseskomiteen, samt juridisk rådgiver i forhandlingene. Intervjuguiden er gitt i Vedlegg 1.

Bokstavene A-D representerer de ulike leverandørene.

5.1 Gjennomføring av konkurransen

Av tidligere prosjekter i kommunen er det kun ett som er blitt gjennomført som OPS-prosjekt. Den tidligere OPS-konkurransen var i 2003 og ble satt sammen av en leieavtale og en bygghåndbok som er veldig detaljert og lite egnet. Kommunen måtte derfor etablere et konkurransegrunnlag fra bunnen, der utgangspunktet var å lage en kravspesifikasjon med utgangspunkt i en totalentreprise, der FDVS ble tatt ut av kravene.

At skolen skulle gjennomføres som et OPS-prosjekt ble politisk bestemt. Prosjektet skulle gjennomføres som OPS-prosjekt der kommunen inngår en langvarig leieavtale (25 år eller mer) med privat utbygger. Tomten eies av kommunen og festes ut til OPS-selskapet i hele leieperioden. Kommunen vedtok ved oppstart at bygget ønskes tilbake etter 25 år. De ønsket at det skulle være en modell som er nedbetalt etter 25 år og som deretter tilfaller kommunen igjen, med en visjon om at skolen rehabiliteres og brukes i 40 nye år.

Kommunikasjon med leverandørene

Igjennom konkurransen var det viktig for kommunen at all kommunikasjon skal baseres på at kommunen som oppdragsgiver formidler hva de ønsker å ha, uten å komme med løsninger for ulike problemstillinger. Dette skulle ha vært viktig da ansvarslinjene må være klare gjennom hele prosjekteringen. Med dette i bakhode er det derfor lite rom for å gjøre erfaringsutveksling mellom de offentlige og de private, samtidig som at diskresjonen tydeliggjør om leverandøren har tilstrekkelig kompetanse på de ulike områdene.

Juridisk bistand

Kommunen leide inn juridiske rådgiver til hjelp for å utarbeide konkurransedokumenter og gjennomføring av forhandlingene. De samme rådgiverne har blitt benyttet ved OPS-konkurranser for blant annet Utdanningsetaten og Bergen kommune. I en mailkorrespondanse med kontaktpersonen i det juridiske selskapet kom det frem at dette selskapet er relativt dominerende i markedet, og er de som bistår mest på dette området.

Følgende var de kjente med om lag 20-25 kommuner som har eller er i ferd med å gjennomføre OPS-prosjekter. Dette sier noe om hvor lite utbredt denne anskaffelsesmodellen er.

30. januar 2015

Tidligfaseevaluering?

Et spørsmål jeg stilte oppdragsgiver og leverandørene var om de kunne sett for seg å ha en "tidligfaseevaluering" underveis i skisseprosjektstadiet, der oppdragsgiver gjennomfører en evaluering av konseptene leverandørene har kommet frem til. Hovedgrepene i en skissekonkurranse blir gjerne gjort helt i starten og er veldig styrende for mye av arbeidet i prosjekteringen. Dersom en leverandør bommer helt på sitt hovedgrep, spesielt med tanke på funksjon og utforming, kunne det ha vært ressursmessig besparende for leverandøren å ha muligheten til å kunne gjøre endringer tidlig i skisseprosjektfasen. Dette spørsmålet fikk jeg variert tilbakemelding på. Oppdragsgiver, samt to av leverandørene mente dette ville være en lite hensiktsmessig måte å gå frem på, da en slik evaluering vil til en viss grad ødelegge litt av konkurransen. Leverandør B og C stilte seg litt mer åpne til dette, og nevnte blant annet at det kunne vært en idé ved store konkurranser med høy kompleksitet.

Arbeidsmetode

I intervjuene spurte jeg også litt om hvordan leverandørene jobbet med konkurransen. En leverandør gjennomførte dette ved at de hadde en grovinndeling hvor de delte internprosessen opp i tre grupperinger. En gruppe tok seg av det arkitektoniske, mens en annen gruppe fra entreprenøren satt med kalkyler. Den tredje gruppen var et tverrfaglig team som bestod av personer fra de to andre grupperingene.

En annen leverandør hadde en samlet gruppe som bestod av:

- Prosjektleder
- Prosjekteringsleder
- Ansvarlig FDV
- Ansvarlig økonomi og finansieringsmodell
- Innleide fra DNB som bistod med finansieringspakker
- Rådgivere teknisk (RIV, RIE, LARK, RIV-rør, miljørådgiver, rådgiver fornybar energi, rådgiver detaljer)

Samlet sett bestod prosjekteringsgruppen av en stor samling med fagkyndige. I tillegg til ovennevnte var det også innleid juridisk bistand mm. Jeg stilte også et spørsmål om de i ettertid ser om det var noe de kunne gjort annerledes. Her fikk jeg tilbakemelding at de ønsket å få ned detaljfokuset, men følte dette vektet høyt for oppdragsgiver at dette ble levert.

Prekvalifiseringen

Av de fire leverandørene ble ikke prekvalifiseringen ansett som noe hinder, eller spesielt ressurskrevende. En leverandør hadde en egen avdeling som innsamlet nødvendig data, noe de hadde til dels klarlagt på forhånd fra tidligere konkurranser, og brukte svært lite ressurser på dette.

Leverandør B hadde mindre erfaring med prekvalifisering, men oppfattet prekvalifiseringen som en papirøvelse som delvis kunne vært redusert i mengde dokumenter, samtidig som de følte de fikk lite gevinst tilbake for å legge inn mye vekt i denne fasen.

30. januar 2015

Ressurskrevende konkurranse

Samtlige leverandører mente at konkurransen var i svært stor grad ressurskrevende. Også relativt sett, sammenlignet med andre konkurranser. En leverandør mente at dersom man sammenlignet OPS-konkurransene på Gran og Veitvet skole med Rykkinn skole, ville konkurransen på Rykkinn få karakter tre av fire, «i stor grad», mens karakteren på Gran og Veitvet fikk karakter fire «I svært stor grad».

Honorar

I konkurransegrunlaget fremgår det at honorar skal gis prekvalifiserte leverandører som leverer inn komplett tilbud. I intervjuene spurte jeg leverandørene hvor mye honoraret påvirket valget for deltakelse i konkurransen. Som tilbakemelding fikk jeg at honoraret utgjorde mellom 10-20 % av ressursene som var nedlagt i konkurransen. En av leverandørene hadde som forslag at honoraret burde minimum dekke kostnadene knyttet til arkitekt.

5.1.1 Strategi for gjennomføring av konkurransen

Oppdragsgivers strategi

Fra kommunens side har det i forhandlingsfasen vært lagt opp til klare adskilte forhandlingsrunder der de ulike tildelingskriteriene får fokus. Tanken var at dette ville medvirke til en mer målrettet og ressurseffektiv evalueringsrunde. Ingen av tilbyderne ble avvist i før siste evaluering i slutten av forhandlingsfasen. Dette var en noe ambivalent beslutning da leverandørene skilte seg vesentlig på poeng i tildelingskriteriet «prosjektutforming og kvaliteter». Det må også tas i betraktning at konkurransen et spill der en leverandør eksempelvis kan gå ned mye på pris i slutten. Kommunen var spesielt opptatt av og ikke komme med anbefalinger i forhold til videre deltakelse mot leverandørene.

Leverandørens strategi

En av leverandørene hadde en klar strategi om å få solgt skolen som en forutsetning for deltakelse.

Bakgrunnen for dette er at kapitalen ikke skal bindes opp som sikkerhet, men heller selges over til et finansieringsselskap, slik at kapitalen kan brukes til videre utvikling av nye bygg.

En av de andre leverandørene svarte at de hadde en langsiktig strategi, der de ønsket å levere en høy livsløpsstandard, samtidig som at de selv ønsket å sitte som eiere.

5.1.2 Evaluering av leverandørene

Som nevnt i *kapittel 4.3.1* bestod bedømmelseskomiteen av fem personer som til sammen har en bred tverrfaglig kompetanse til å foreta evalueringen av prosjektutforming og kvaliteter. Kommunen valgte å ha en kompakt bedømmelseskomite som snakket på tvers av faggruppene, kontra å inndele fagene i uavhengige kategorier. Dette ble opplevd som veldig effektivt, samtidig som de fikk en samlet enighet som vurderingene som ble gjort.

30. januar 2015

Bedømmelseskomiteen

Presentasjon av skisseprosjekter og tilbud ble gjennomført én uke etter fristen for innlevering. Bedømmelseskomiteen hadde i forkant av dette forberedt innspill og kommentarer.

Under presentasjonene av prosjektene, kom bedømmelseskomiteen med sine kommentarer og innspill til forbedringer. Her var det rom for "dialog", og kommentarene ble i ettertid sendt skriftlig til leverandørene to uker etter presentasjonene. (I dialogen blir det ikke diskutert løsninger)

Et dilemma som opplevdes er balansen mellom å være hyggelig, men samtidig komme med konstruktive tilbakemeldinger i dialogen.

I første forhandlingsmøte, måtte leverandørene levere en presentasjon av prosjektene med fokus på tildelingskriteriet "prosjektutforming og kvaliteter". Bedømmelseskomiteen presenterte så sine meninger. Et annet dilemma her er hvordan bedømmelseskomiteen skal presentere sine tilbakemeldinger. I dette dialogmøtet hadde bedømmelseskomiteen fokus på å fortelle hva som ikke fungerer, uten å bidra til hvordan noe skal løses.

I det andre forhandlingsmøtet presenterte leverandørene sine tilbud med fokus på tildelingskriteriet "pris og kompetanse/oppgaveforståelse". Leverandørene hadde i forkant levert inn revidert tilbud, og temaet for første forhandlingsmøte skled mye over i dette møtet. Dette ble opplevdes noe uryddig, men en nødvendig, og bedømmelseskomiteen erfarte også at flere av tilbakemeldingene fra tidligere ikke var tatt til etterretning.

Utviklingen i prosjektene var ikke gode nok, og som følge av dette skiftet bedømmelseskomiteen skiftet litt ufrivillig filosofi ved andre forhandlingsmøte. Dermed ble det lagt føringer for blant annet materialkvaliteten.

Det ble bestemt at fasaden skulle være av tegl. Innvendig skulle det være en prosentvis fordeling av spilehimling, og prosentvis fordeling av finer.

Årsaken til dette var at ingen av leverandørene konkurrerte på høy kvalitet, men heller på pris. Fasaden på bygget skal tåle at barn leker, og det kan eksempelvis forekomme spill med fotball på alle byggets fasader. Leverandørene hadde kun tilbudt steinplater eller billig panel. Eksempel på høy kvalitet kunne vært tilbud på fasade med massivtre.

Med en slik føring forstod alle leverandørene at de hadde en post som måtte brukes til å oppgradere kvaliteten.

Dagslys, støy og energi var blant fanesakene i prosjektene. Dette fordi det fremkommer av andre arkitektkonkurranser at dette har blitt lite vektlagt. Erfaringen ble at nivået blant tilbudene var generelt høyere enn nivået ved andre konkurranser. Et prosjekt viste seg å være spesielt gode på dagslysforhold, men siden alle leverandørene oppfylte dokumentasjonskravene, ble ikke dagslys utslagsgivende.

30. januar 2015

Hvordan finne vinneren?

Bedømmelseskomiteen gjør en tverrfaglig vurdering på tilbudt prosjektutforming og kvaliteter.

Det finnes ikke et eget regnestykke på en slik vurdering som gjør at man kan kalkulere frem en éner. Derfor er det viktig at man sitter i en gruppe og argumenterer for sine synspunkter. Etter å ha innført skalaen med verdibegreper (Houck 2013) ble det enklere å sette tallkarakter. Tildelingskriteriene med tilhørende subkriterier ble systematisk gjennomgått og gitt karakterer. Dette for å skape et helhetsinntrykk av leverandørenes prosjekter, slik at det skal bli lettere å gjøre en helhetlig vurdering.

5.2 Fokusområder for gjennomføringen

Kommunen jobbet mye med rom og funksjonsprogrammet. Viktigheten av å ha dette tydelig er stor, da det er veldig vanskelig for leverandøren å gjøre de store arkitektoniske endringene etter at skisseprosjektet først er levert inn.

Arbeids- og læringsklima, samt utomhus for elever og ansatte har fått stort fokus i dette prosjektet. For å ivareta dette har inneklima, med spesielt fokus på dagslys og støy, vært et viktig tema.

Kommunen har en del gamle bygninger, typiske 70-tallsbygninger, blant annet gamle Rykkinn skole som har lave takhøyder og dårlig kvalitet. Rehabilitering av slike bygninger har altfor dårlige utgangspunkt, og det er derfor satt krav til tilstandsgrad 1 etter 25 år, samt at bygget skal være robuste overflater, ha solid infrastruktur og være fleksibelt og tilpasningsdyktig nok til å kunne tilpasse seg nye forskrifter ved overtakelse.

Fokusområder leverandørene mente var viktig:

Leverandør A la veldig mye vekt på å få til gode dagslysforhold, samt veldig gode tall på energiforbruk. De valgt å ha spesielt fokus på dette ettersom dagslys og energi fremsto som fanesaker for prosjektet i konkurransegrunnlaget.

Leverandør B mente de hadde stor fokus på livsløpskvaliteter, utforming, dagslysforhold og et spesielt fokus på å få til et bra utomhusareal, blant annet ved å bevare en fjellrygg som lå i landskapet. Leverandøren brukte derfor mye energi på å finne ut hva kommunen mente var viktig i konkurransegrunnlaget.

5.3 Erfaringer til å ta med videre for en bedre gjennomføring av neste konkurranse

Tilbakemeldingene kommunen ga i første runde av forhandlingene var noe i overkant verbal, og det kunne virke som leverandørene ikke fikk helt følingen med hvordan de lå an i evalueringen. Kommunen kunne ikke komme med anbefalinger eller løsninger.

Tilbakemeldingene ble fra kommunens side gitt som hint til hva som var dårlig eller hva som kunne forbedres. I noen tilfeller hadde ikke leverandørene svart på deler av oppgaven i det

30. januar 2015

hele tatt, noe som de ser bør ha vært formidlet som uakseptabelt. I ettertid viste det seg at de burde ha vært mye klarer på tilbakemeldingene, noe de fikk til på en mye bedre måte i andre forhandlingsrunde. Se *kapittel 5.1.2*.

Oppdragsgiver opplevde at det ble levert veldig forskjellige løsninger om plassering av rom og funksjoner. I rom og funksjonsprogrammet i konkurransegrunnlaget er det beskrevet et nærhetsdiagram som forteller hvilke rom som ønskes nær hverandre, og hvilken funksjon rommene skal ha. Leverandørene klarte heller ikke å løse problematikken med soneinndeling og ventilasjon. Dette spesielt med tanke på at kun en liten del av lokalene skal leies ut på kveldstid, og ikke alle lokalene. Energibehovet er derfor betydelig redusert på kvelden.

Oppdragsgiver valgte under konkurransen å trekke ut møblene som et kriterium. De erfarte at prisene leverandørene kunne tilby ble altfor høy i forhold til hva som ble forutsett.

Leverandør B og C mente at det burde vært avklart en vinner på et tidligere stadium, eventuelt en nedtrapping av deltakere i forhandlingsfasen.

Leverandør B mente at revisjonen etter første forhandlingsrunde ble så omfattende, og spekulerte i ettertid om de burde ha startet på nytt med blanke ark.

5.3.1 Fordeler og ulemper ved konkurransen

Fordeler:

Som fordel ved konkurransen valgte leverandør A å trekke frem kravspesifikasjonen generelt som grei og enkel å forholde seg til.

En annen leverandør la også frem at oppdragsgiver ble oppfattet som en ryddig, strukturert og erfaren bestiller.

Leverandør B brukte mye ressurser på å fremskaffe en god finansieringsmodell. Denne finansieringsmodellen gav med fordel gode rentebetingelser, og det ble dermed besluttet av oppdragsgiver at denne modellen skulle benyttes i kontrakten. Via finansieringsmodellen kunne man låne nesten like billig som kommunen, fordi man låner i kontrakt med kommunen, som igjen bringer på bane god betalingsikkerhet mot banken. De andre leverandørene tilpasset seg denne modellen etter hvert.

Ulemper:

Som ulempe valgte leverandør A å trekke frem at det fantes en del problemstillinger i konkurransegrunnlag del II, der avtalen knyttet til seg en del tunge juridiske spørsmål som var vanskelige og kompliserte. Leverandøren mener at det bør ryddes opp i disse dokumentene. Samtidig var det kun en leverandør som stilte spørsmål til avtaledokumentene.

FutureBuilt ble nevnt i kvalifikasjonsgrunnlaget og konkurransegrunnlaget del III.

Oppdragsgiver oppfordret til at prosjektet skulle søke deltakelse i FutureBuilt som et

30. januar 2015

forbildeprosjekt etter kontraktsinngåelse. I forhandlingsfasen kom det frem at oppdragsgiver ikke ønsket å trekke dette inn i konkurransen likevel. Dette skapte noe uro, da leverandørene investerte varierende bruk av ressurser til å jobbe mot å få til dette.

Det ble også lagt inn føringer for å bruke tegl på fasaden. Leverandør A fant dette til å bli motstridende i forhold til å overholde FutureBuilts energikrav.

En leverandør mente at oppdragsgiver hadde for stort fokus på tekniske anlegg, rom og føringsveier. Leverandøren mente at her kunne oppdragsgiver vist mere tillit, da det er leverandøren som sitter igjen med ansvaret og risikoen.

En leverandør reagerte på at de måtte levere detaljer på oppheng av en lydvegg. Da dette kan virke som et spesielt høyt detaljeringsnivå til å være i en konkurransefase, samtidig som at andre kriterier i konkurransegrunnlaget var for lite spesifisert. Her mente leverandøren at det kunne vært litt bedre balanse.

Etter konkurransen ble det utsendt et dokument om beslutning om tildeling av kontrakt. Her var det en leverandør som påpekte at disse tilbakemeldingene gjerne kunne vært litt mer utfyllende og gjerne med et oversiktsbilde med kommentarer på hva som er bra eller dårlig.

En annen ulempe som ble trukket frem var at oppdragsgiver forlenget forhandlingsfasen. Dersom fremdriftsplanen er tentativ, vil dette medføre lite forutsigbarhet for leverandørene.

Leverandør C opplevde at de fikk forholdsvis lite tilbakemeldinger i første runde, men «slakt» i runde to. Dette førte i at de brukte veldig mye ressurser i siste revisjon, og hadde mye kortere frist. I ettertid mener leverandøren at oppdragsgiver burde i denne konkurransen avvist leverandører som ikke var i posisjon til å vinne konkurransen.

5.4 Forbedringspotensial i konkurransegrunnlaget

I konkurransegrunnlaget manglet det sidebegrensning på krav av dokumentasjon. Dette førte til at leverandørenes dokumenter innenfor noen områder kunne variere fra 4-50 sider.

Kommunen tok dette som en erfaring til å ta med videre, da det ikke antall sider de konkurrerer på, men dokumentenes innhold. Sidebegrensning vil også gi en indikasjon på hvor mye ressurser leverandørene bør legge i kriteriet.

I evalueringen etter konkurransen fikk kommunen beskjed om det burde ha vært mer entydig hvilke dokumenter som ble vektet opp mot kriteriene.

En av leverandørene mente også at det bør ha vært spesifisert hvilket format de ulike dokumentene som skulle innleveres burde ha.

En leverandør mente at kravet til dagslys var altfor dårlig spesifisert. Dette spesielt da dem fremstod som en fanesak. For at man skal kunne beregne realistiske verdier for

30. januar 2015

dagslysfaktoren «DF» må gode forutsetninger være gitt. Eksempler på forutsetningene som burde vært gitt er:

- Solforhold kontra hvordan tomten ligger i terrenget
- Refleksjon fra snø innberegnes?
- Persienner
- Vegetasjon rundt tomten som trær og busker og eventuelt andre momenter som kan være med på å påvirke resultatet.

En annen leverandør valgte å ta frem kunstgressbanen som et eksempel på elementer som burde ha vært spesifisert tydeligere. I kravspesifikasjonen står det ingen henvisninger eller krav til kunstgress.

Det ble trukket frem som et eksempel på at små detaljer gjør store utslag på kalkylene, og dermed utgjør en vesentlig forskjell på tilbudsprisene fra leverandørene.

Det ble også nevnt at forholdene rundt vedlikehold og renhold var dårlig spesifisert. Her er det brukerne og ikke leverandørene som har mest erfaring.

5.4.1 Reduksjon av kriterier?

Generelt sett mente flere av leverandørene at noen av subkriteriene var overflødig i forhold til å kunne levere et godt og realistisk skisseprosjekt. Dette spesielt i forbindelse med revisjonene, da omgjøringer blir svært ressurskrevende ettersom det må etableres nye tegninger både fra arkitekt og tekniske. Mye av prosjekteringen ble gjort på et så detaljert nivå for å ivareta kravene, at flere av leverandørene mente at skisseprosjektet var mer eller mindre byggeklart når det kom til forhandlingene. Argumentene mot dette var at leverandørene følte de fikk litt for lite tillit av oppdragsgiver, spesielt med tanke på at de var prekvalifiserte og kunne dokumentere for at de ville overholde kravene.

Et eksempel var blant annet dokumentasjon på himlingshøyder. Her skulle man levere inn et høyderegnskap som viser plass til tekniske føringer. Dette for å verifisere at man klarte å levere på dette. Dette er veldig tidkrevende spesielt på grunn av tverrfaglighet og at det sannsynligvis ikke går som endelig løsning.

Av samtale med juridisk rådgiver kom det også frem at krav til dokumentasjon for Rykkinn barneskole var noe større en vanlig på enkelte områder.

5.4.2 Hva kan de offentlige og næringen forbedre sammen

En leverandør foreslo utbedring av kontraktsvilkårene som benyttes i slike konkurranser. Mye av utgiftene i forbindelse med konkurransen går til å betale advokater. Denne utgiftsposten er veldig høy for begge parter. Samtidig er det ekstremt viktig å tolke kontraktsvilkårene riktig, da det er stor risiko for å feilberegne skatt og moms, et cetera.

6 Drøfting

I kapittel seks drøftes resultatene fra datainnsamlingen med en tilsvarende systematikk som i kapittel fem. Først drøftes gjennomføringen av konkurransen. Deretter drøftes strategien for gjennomføring og evalueringen. Avslutningsvis drøftes fordeler og ulemper ved konkurransen.

6.1 Gjennomføring av konkurransen

Kommunikasjon med leverandørene

Hvordan kommunikasjonen med leverandørene foretas har stor betydning for konkurranses helhet og funksjon. Konkurransformen konkurranse med forhandlinger baseres på at tilbydere/leverandørene konkurrer på tilbudte løsninger. I konkurranseformen konkurransepreget dialog, er det anledning til å føre "dialog" med leverandørene der man diskuterer løsningene. Denne formen for dialog er ikke tillatt i konkurranse med forhandlinger. En slik dialog vil destruere konkurransekonseptet og er ikke forskriftsmessig korrekt. All kommunikasjon skal etter FOA § 16-1 dokumenteres skriftlig.

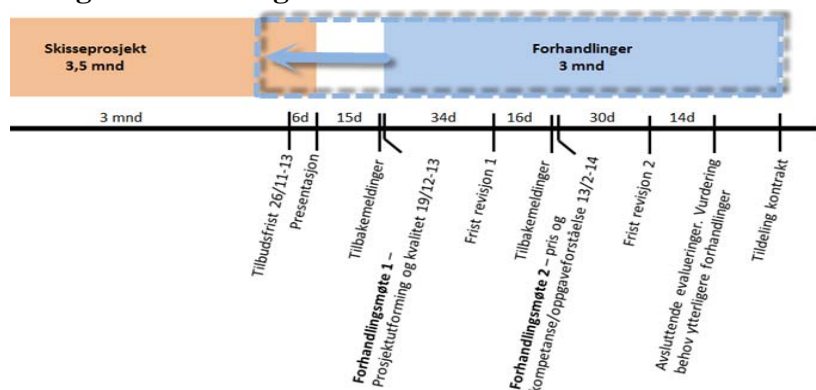
Tilbakemeldingene i forhandlingene kan derfor oppfattes som monologer, men er det er åpent for å diskutere tolkninger. Etter min oppfatning vil dette være en riktig måte å forholde seg til leverandørene på fra oppdragsgiver side. Dersom det foretas diskusjoner/anbefalinger rundt løsninger kan man risikere å forskjellsbehandle leverandørene, noe som vil ta seg dårlig ut i en eventuell rettsak.

Juridisk bistand

Kontraktsdokumentene i OPS-sammenheng viser seg å være altfor komplekse og lite standardiserte. Begge partene i et OPS-prosjekt, både offentlig og privat, er etter dagens situasjon nødt til å leie inn juridisk bistand til å tolke og utforme kontraktsdokumentene. I kontraktsdokumenter der størrelsesorden omfatter flere millioner kroner, vil en feilkalkulasjon på mos utgjøre 25 % mer eller mindre kostnader. I tillegg finnes det fratrekksregler for skatt og andre risikoer det skal tas høyde for ved kontraktsinngåelse. Selv om utgiftsposten på advokattimer er stor, kan den være relativt liten sammenlignet med konsekvensene av feiltolkninger i kontraktene.

De juridiske rådgiverne kommune benyttet seg av ved utforming av kontraktsdokumentene for Rykkinn barneskole har spesialisert seg på lover og regelverk knyttet mot OPS og kontraktsutforming. Dette bør være en klar indikasjon på at bransjen bør jobbe sammen mot å forenkle, eller semi-standardisere kontraktene så godt det lar seg gjøre.

30. januar 2015

Tidligfaseevaluering?

Figur 23: Utsnitt av figur 21: Fremdriftsplan for gjennomføring av konkurransen.

I kapittel 3.1.3 ble det belyst at det ikke fremgår en spesifikk prosedyre for gjennomføring av forhandlingsfasen ved konkurranse med forhandlinger. Dermed er det rom for å gjøre vurderinger om det kan være aktuelt å foreta en "stikkprøve", eller en form for konseptvurdering med fokus på prosjektutforming. Dette kan være med på å "hjelp" konkurransedeltakerne på vei i riktig retning, samtidig som at det vil redusere omstendighetene ved en eventuell revisjon i forhandlingsfasen. På en annen side vil dette kreve mer fra oppdragsgiver, og det blir vanskeligere å avdekke om leverandørene er gode nok utvikle prosjektene på egenhånd. Etter mitt skjønn vil dette være med på å heve nivåene på prosjektene, og dermed kan oppdragsgiver evaluere flere gode prosjekter. I tillegg kan det oppfattes lettere for oppdragsgiver å avvise en leverandør som har bommet på kriteriet "prosjektutforming og kvaliteter" når leverandøren i forkant har lagt inn mindre ressurser.

Leverandør B og C stilte seg åpne for forslaget, og nevnte at det kunne vært en idé å innføre en "tidligfasevurdering", eller en "konseptvurdering" ved store OPS-konkurranser av høy kompleksitet. Leverandør B var den leverandøren som hadde best utvikling, og leverandør C var den leverandøren som hadde dårligst utvikling. For oversikt over leverandørenes utvikling, se figur 24, kapittel 6.1.2.

Prekvalifiseringen

Prekvalifiseringen er et utvelgelseskriterium som benyttes i konkurranser der det er satt en øvre grense for antall deltagende tilbydere. Av intervjuene fremsto ikke prekvalifiseringen som spesielt ressurskrevende, men heller som en papirøvelse som kunne vært noe modifisert. Mange av dokumentene som skal leveres inn til oppdragsgiver er offentlige dokumenter som ligger tilgjengelige på internett. Prekvalifiseringen kunne vært forenklet med eksempelvis en leverandørportal utarbeidet av DIFI.

Ressurskrevende konkurranse

Gjennomføringen av OPS-konkurransen om Rykkinn skole er blitt gjort innenfor det som er å oppfatte som normalen i slike konkurranser. Dette kom frem av samtalene i intervjuene, der alle leverandørene hadde deltatt i tilsvarende konkurranser tidligere. Likevel ble det nyansert at OPS-konkurranse om Rykkinn skole fikk karakter 4 – (Ressurskrevende i svært stor grad) i

undersøkelsen. Denne karakteren ble satt ut i fra en relativ betraktning der leverandørene sammenlignet med denne konkurransen med deltakelse i tidligere konkurranser. Hovedårsaken som lå til grunn for denne karakteren var at revisjonene i forhandlingsfasen ble særdeles omfattende, og at kravet til innlevert dokumentasjon var veldig høy. Bærum kommune bør med fordel sette av tid til å gjøre en omfattende granskning og revisjon av kravspesifikasjonen ved en eventuell tilsvarende konkurranse.

6.1.1 Strategi for gjennomføring av konkurransen

Oppdragsgivers strategi

I forhandlingsfasen var det lagt opp til klarer rammer for forhandlingsprosessen. Likevel opplevde oppdragsgiver at forhandlingsrundene sklei over i hverandre, og tildelingskriteriet "prosjektutforming og kvaliteter" fikk størst fokus. Her kan det vurderes å være strengere mot tilbyderne, slik at rammene for konkurransen blir fulgt. Dette vil medføre at oppdragsgiver kan avvise tilbydere tidligere, ettersom de ikke får flere sjanser til "å nå opp" i konkurransen om dette tildelingskriteriet. Alternativt kan det vurderes å sette av en ekstra evalueringsrunde for prosjektutforming og kvaliteter.

Leverandørens strategi

I intervjuene stilte jeg spørsmål ved leverandørens strategi for gjennomføring av konkurransen. Vi diskuterte konkurransestrategi og bakenforliggende strategi mot deltakelse av konkurransen. Den bakenforliggende strategien varierte i at leverandørene "solgte" prosjektene, eller eide prosjektene selv. Den bakenforliggende incentivmekanismen som ligger i OPS-konkurranser ble ivaretatt av samtlige leverandører. Ettersom selskapene uavhengig av finansiering, er ansvarlige for driften og vedlikeholdet, utarbeidet leverandørene prosjektene sine med forbehold om å utvikle rasjonelle prosjekter som vil være lønnsomme i et livsløpsperspektiv.

Strategien for gjennomføringen av selve konkurransen bar stort preg av vektingen i tildelingskriteriene. Som nevnt i *kapittel 4.3.3* var tildelingskriteriene vektet på følgende måte:

- Pris 45 % vekting
- Prosjektutforming og kvaliteter 45 % vekting
- Tilbudt nøkkelpersonell/
oppgaveforståelse 10 % vekting

I hvert av de tre tildelingskriteriet vil leverandøren som kommer best ut få 10 konkurransepoeng. I denne konkurransen ble tildelingskriteriet på pris vektet svært lavt. Ved andre tilsvarende OPS-konkurranser har det vist seg at vekting av pris har variert fra 50-70 %. Ved vektingen av tildelingskriteriet pris på 70 %, vil strategien for konkurranse i stor grad handle om å få en lav prosjektkostnad i tilbudet, og i svært liten grad handle om prosjektkvaliteter. Hva som er mest fornuftige valget av vekting på tildelingskriteriet pris vil være prosjektspesifikt og avhengig av offentlige midler og behov.

30. januar 2015

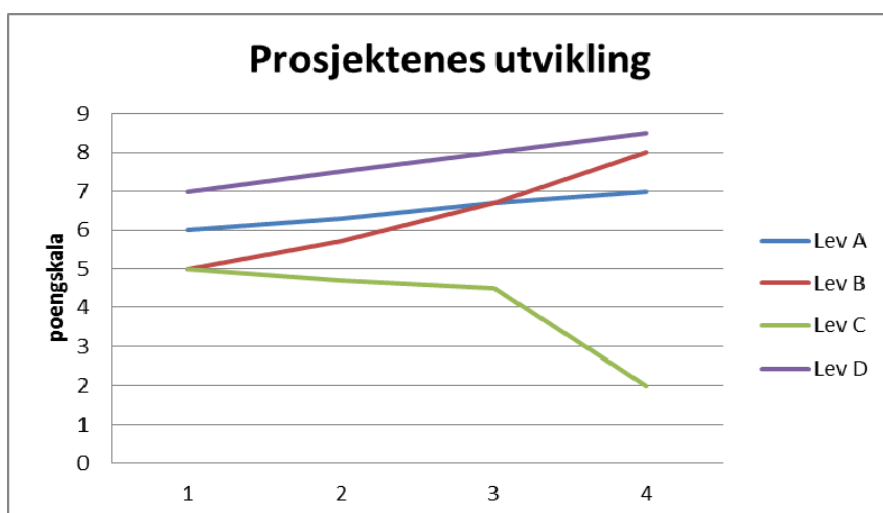
I tabellen under har jeg satt inn verdier for tildelingskriteriene og regulert utslagene på konkurransepoengene på pris ut ifra et prosentvis intervall med 5 % høyere pris. Tabellen viser at ved en slik vekting av konkurransen kan leverandøren gå vesentlig opp på pris, dersom leverandøren er best på prosjektutføring og kvaliteter og tilbudt nøkkelpersonell.

Alternativ	Poeng: pris	Poeng: prosjektutføring og kvaliteter	Tildelt nøkkelpersonell	Prosentvis høyere på pris	Sum Konkurransepoeng
1	4,5	4,5	1	0	10,0
2	4,3	4,5	1	5	9,8
3	4,1	4,5	1	10	9,6
4	3,8	4,5	1	15	9,3
5	3,6	4,5	1	20	9,1
6	3,4	4,5	1	25	8,9
7	3,2	4,5	1	30	8,7
#	0	4,5	1	100	5,5

Tabell 9: Poengstrategi.

6.1.2 Evaluering av leverandørene

I forhandlingsfasen ble det gjennomført evalueringer av prosjektene i to omganger. Selv om det ikke ble gitt poeng til prosjektene ved første evaluering, har jeg i samarbeid med arkitekt/rådgiver for gjennomføring av konkurransen forsøkt å danne et bilde av utviklingen prosjektene hadde gjennom forhandlingsfasen. Tabellen under illustrerer prosjektenes utvikling etter fremstillingsmetoden til (Kreiner & Jacobsen 2013) figur 7, kapittel 3.2.7



Figur 24: Prosjektene utvikling i forhandlingsfasen

Kolonne 1 representerer tidspunktet for innlevering av tilbud.

Kolonne 2 representerer tidspunktet for første skriftlige tilbakemelding til leverandørene

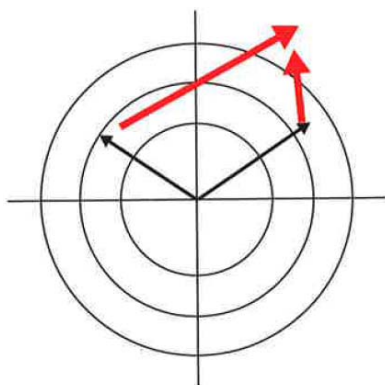
Kolonne 3 representerer tidspunktet for andre skriftlige tilbakemelding til leverandørene

Kolonne 4 representerer tidspunktet for avslutning av evalueringene.

Av *figur 24* kan si se at Leverandør B hadde en veldig god utvikling gjennom forhandlingsfasen. De klarte å løfte prosjektet opp til en klar andre plass. Leverandør C hadde en uheldig utvikling og kom dårligst ut av leverandørene. Årsaken til den negative utviklingen for leverandør C mellom kolonne 1 og 3, var at de ikke klarte å utvikle prosjektet videre. Som forklart i *kapittel 3.2.7* vil dette svekke tilliten oppdragsgiver har til at leverandøren vil være i stand til å utvikle prosjektet videre, samtid som at prosjektene blir sammenlignet med hverandre, noe som kan føre til negativt utslag på poengskalaen. Mellom kolonne 3 og 4 fikk leverandør C en enda dårligere utvikling. Leverandøren valgte her å bytte arkitekt, men dette resulterte i at prosjektet ble enda dårligere enn det var i utgangspunktet.

"Ny filosofi"

I resultatene fremkom det at leverandørene til en viss grad avsto fra å konkurrere på høy kvalitet. Som en konsekvens av dette la oppdragsgiver inn føringer for materialkvaliteten både innvendig og utvendig. I *kapittel 3.2.7* introduserte jeg teori om rådgivernes påvirkningskraft i arkitektkonkurranser. *Figur 10* illustrerer hvordan prosjektene kan utvikle seg dersom oppdragsgiver legger inn føringer i konkurransen.

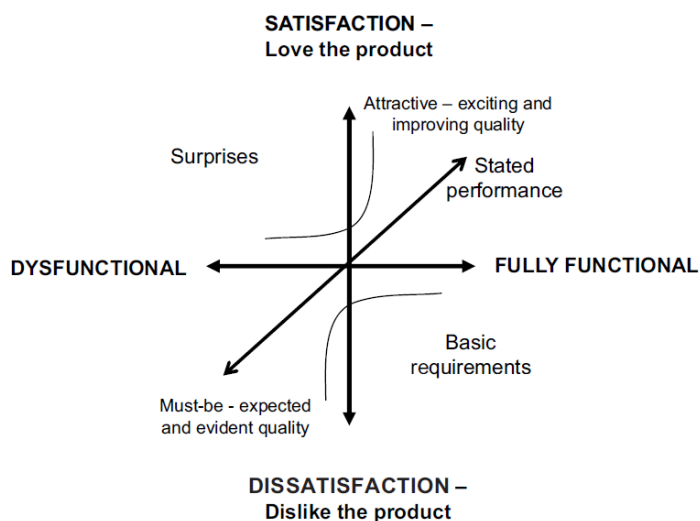


Figur 10: Rådgiver er tilfreds med én idé og oppfordrer arkitektene til å utvikle denne ideen.

Figur 10 kan virke litt dramatisk i denne sammenheng. Leverandørene leverte svært forskjellige prosjekter, men ettersom det ble lagt føringer for at alle fasadene skulle være av tegl, vil imidlertid prosjektene til en viss grad bli mer like.

Hvordan finne vinneren?

Bedømmelseskomiteen har inkludert en fagperson som er brukeransvarlig for skolen til å være med å evaluere prosjektene. Derfor blir *figur 12* hentet fra (Volker 2010) relevant å ta i betraktning. Brukermedvirkning vil i hovedsakelig bli gjennomført med vinneren av OPS-konkurransen. Brukermedvirkningen blir da gjennomført som en del av detaljprosjekteringen i programmeringsprosessen (programmeringsprosessen, se *figur 13*)



Figur 12: Presentasjon av produktkvaliteter. Hentet fra (Volker 2010).

I intervjuene ble det nevnt at det kunne vært en fordel å ha en brukermedvirkningsprosess i forhandlingsfasen. Dette mener jeg er overflødig fordi bedømmelseskomiteen har en representant fra brukerne, samtidig som jeg mener dette vil svekke konkurransen, fordi det vil være naturlig å søke dialog med brukerne ved en slik gjennomføring.

Den leverandøren som løser utfordringene i kravspesifikasjonen, med tanke på byggets funksjonalitet på en best måte, bør deretter vurdere å utvikle prosjektet videre til å bli attraktivt, spennende og med god kvalitet, for å kunne hevde seg blant leverandørene i konkurransen. Den leverandøren som klarer dette best, ville i etter min oppfatning teoretisk vunnet konkurransen fordi vektingen var såpass høy på "prosjektutforming og kvaliteter".

6.2 Fokusområder for gjennomføringen

Leverandørene ble spurt hva det var viktig å holde fokus på ved gjennomføringen av konkurransen. Som generell tilbakemelding var dette å tolke konkurransegrunnlaget på en best mulig måte. Konkurransegrunnlaget er å anse som kjernen i hele OPS-konkurransen. At konkurransegrunnlaget er grundig utarbeidet er derfor kritisk for å få en god konkurranse. I forhandlingsmøtene erfarte oppdragsgiver at verbale beskjeder ble tolket forskjellig, og at det av den grunn kan være at noen hørte ordlyden "dagslys" høyere enn andre. Som en tommelfinger-regel kan det være lurt for leverandørene i konkurransen å forholde seg til det

som er skrevet i dokumentene, slik at fokuset ikke blir forstyrret av antagelser eller lignende. Tilbakemeldingene ble som tidligere nevnt også sendt til leverandørene i tekstformat.

6.3 Erfaringer til å ta med videre for en bedre gjennomføring av neste konkurranse

Samtlige leverandører antydte at de først fikk føling med hvordan de lå an i konkurransen etter tilbakemeldingene i andre runde. Det bør derfor vurderes å benytte den samme metoden for tilbakemeldinger i begge/alle forhandlingsrundene, se *tabell 8*, kapittel 4.3.5

I samtale med oppdragsgiver kom det frem at leverandørene hadde problemer med å se problemstillingene knyttet til soneinndeling/utleie knyttet opp mot energibehov. Det var også noen uklarheter rundt nærhetsdiagrammet og romplassering.

Konkurransereformen er lagt opp til at leverandørene skal løse disse utfordringene på egenhånd. Etter mitt skjønn bør leverandørene og oppdragsgiver utarbeide sjekklister som samler sammen ulike problemstillinger knyttet mot denne type oppgaver som skal løses. Dette kan også være fornuftig med tanke på erfaringsutveksling internt for begge parter.

Leverandør B og C mente at det burde vært avklart en vinner på et tidligere stadium, eventuelt en nedtrapping av deltakere i forhandlingsfasen.

Av *figur 24*, kan det tyde på at leverandør C burde ha vært avvist i forhandlingsrunde nummer to. Leverandør B hadde en svært god utvikling, og havnet på andreplass i sluttfasen. Likevel kan det tenkes at leverandør B burde ha vært avvist i runde nummer to.

Leverandørene har alltid anledning til å trekke seg, og leverandør B og C har antakelig spekulert i dette etter forhandlingsrunde nummer to.

6.3.1 Fordeler og ulemper ved konkurransen

Det ble diskutert hvilke fordeler og ulemper konkurransen hadde. Med et formål om å finne forbedringspotensialer, var det naturlig at det som var negativt fikk mest fokus.

Leverandørene gav likevel inntrykk av at konkurransen ble opplevd som en god konkurranse helhetlig sett.

Fordeler:

- Kravspesifikasjon enkel å forholde seg til.
- Oppdragsgiver ble opplevd som ryddig, strukturert og erfaren.
- Finansieringsmodell med lav rente.

Ulemper:

- *Avtaledokumentene/kontraktdokumentene altfor komplekse.*
- Kommentterer dette i *kapittel 6.1* (Juridisk bistand)
- *FutureBuilt-kriteriene ble satt, men ikke vektlagt i konkurransen, samtidig som at det kan være motstrid mellom å få til FutureBuilt-kriterier og teglfasade samtidig.*

- Oppdragsgiver kan sette mye ønsker i et konkurransegrunnlag. I en ideell verden blir alle disse ønskene innfridd, men i den brutale virkeligheten er det ikke alltid en kan få alle ønskene sine oppfylt. Ettersom oppdragsgiver selv ikke vektla dette i konkurransen, er det liten tvil om at kriteriet burde ha vært utelatt.
- *For stort fokus på tekniske anlegg, rom og føringsveier.*
 - Her bør oppdragsgiver vurdere viktigheten av detaljfokuseringen. Risikoen ligger hos leverandøren.
- *Krav til innlevering av akustisk detalj for oppheng av lydvegg.*
 - Se kommentar over.
- *Dokumentet om beslutning om tildeling av kontrakt ble oppfattet lite utfyllende.*
 - Det kunne ha vært interessant å se en plantegning med kommentarer fra bedømmelseskomiteen om ulike løsninger (satt på ønskelisten).
- *Forhandlingsfasen ble forskjøvet (skapte uforutsigbarhet).*
 - Oppdragsgiver har anledning, men bør ikke forskyve på fremdriftsplanene. Leverandørene gjør vurderinger opp mot tidene som blir satt, og en slik forskyvning kan skape noe uro blant leverandørene.
- *En leverandør opplevde at tilbakemeldingen i første og andre forhandlingsrunde ikke stod i forhold til hverandre.*
 - Kommenterer dette i *kapittel 6.3(Erfaringer til å ta med videre...)*

6.4 Forbedringspotensial i konkurransegrunnlaget

- Sidebegrensning ved krav til dokumentasjon.
- Spesifisert formatstørrelsene ved krav til dokumentasjon.
- Spesifisert hvilke dokumenter som ble vektet opp mot kriteriene.
- Spesifisert hvordan det skal beregnes realistiske verdier for dagslys.
- Spesifisert hvordan det skal beregnes realistiske kostnader knyttet til vedlikehold av kunstgressbane.
- Spesifisert hvordan det skal beregnes realistiske kostnader knyttet til vedlikehold og renhold.

Kapittel 6.4 Avdekker naturligvis ikke alle forhold ved konkurransegrunnlaget som kunne vært spesifisert bedre. Men av punktene kan vi se at det finnes et potensial for å gjøre konkurransegrunnlaget bedre. I *kapittel 6.3.1* kan vi se at flere av punktene berører dette kapittelet og kan anses som forbedringspotensialer til konkurransegrunnlaget.

7 Konklusjon

Syvende kapittel er knyttet opp mot problemstillingen for oppgaven, og svarer på spørsmålet om det finnes forbedringspotensial i konkurranseformen konkurranse med forhandlinger, der formålet er offentlig anskaffelse av et nytt skolebygg. Avslutningsvis er det kommentert muligheter for videre forskning.

Forbedringspotensialene som ble funnet i OPS-konkurransen om Rykkinn barneskole er størst i forhandlingsfasen og konkurransegrunnlaget.

Gjennomføringsprosedyren for utførelsen av forhandlingsfasen i konkurranse med forhandlinger er ikke detaljregulert av forskriftene, og det er dermed stor fleksibilitet rundt hvordan oppdragsgiver kan legge opp forhandlingene. I forhandlingsfasen forekom det et overlapp mellom forhandlingsrunde én og to. Årsaken til dette var at leverandørene reviderte tilbudene sine etter første forhandlingsrunde. Revisjonene ble derfor et naturlig tema å fokuseres på i andre forhandlingsrunde. Oppdragsgiver bør vurdere å innføre en ekstra forhandlingsrunde, slik at forhandlingene blir mer strukturerte.

Revisjonene av tilbudene ble opplevde som spesielt ressurskrevende og omfattende for flere av leverandørene. Som en ressursbesparende løsning for leverandørene, kan oppdragsgiver vurdere å gjennomføre en tidligfasevurdering av tilbudene på konseptnivå.

Tilbakemeldingene i første runde av forhandlingene ble opplevd som uklare og lite presise. I tilbakemeldingene i den andre forhandlingsrunden ble det innført verdibegreper med poengskala og fargekoder, i tillegg til forklarende tekst. Denne formen for tilbakemelding ble oppfattet tydeligere, og leverandørene fikk en bedre indikasjon for hvordan de lå an i konkurransen. Det bør vurderes å innføre denne formen for tilbakemelding i samtlige forhandlingsrunder.

Oppdragsgiver opplevde at det var lite konkurranse på kvalitet blant leverandørene. Som et resultat av dette, innførte oppdragsgiver føringer for innvendig og utvendige materialkvaliteter. Føringene var like for alle leverandørene, og resulterte i en radikal forbedring i prosjektkvalitetene. Dersom oppdragsgiver ser behovet for å legge slike føringer, bør det også vurderes å åpne for flere alternativ, slik at leverandørene ikke mister handlingsrom, samtidig for at det reduserer faren for at prosjektene blir mer like.

Konkurransegrunnlaget ble oppfattet som noe detaljfiksert, samtidig som at det at enkelte elementer som var for lite spesifisert. Det ble også bemerket at flere av subkriteriene ble oppfattet som overflødige /unødvendige. Oppdragsgiver kan med fordel vurdere nyttingen av ulike krav til dokumentasjon, samt vurdere hvilke elementer i byggeprogrammet som bør spesifiseres ytterligere.

7.1 Videre arbeid

Oppgavens problemstilling er relevant for en videre undersøkelse av flere tilsvarende konkurranser. Bakenforliggende teori er utarbeidet, og en naturlig fortsettelse vil da være å utvide oppgaven til å sammenstille flere tilsvarende gjennomførte konkurranser. Det bør også vurderes mulighetene for å gjøre kvantitativ forskning på området.

Dokumentkravet i konkurransegrunnlaget kan også undersøkes videre. Her kan det være aktuelt å føre opp en liste med dokumentkravene, for så få leverandørene til å vurdere nytten ved hvert element. En slik undersøkelse vil også være relevant å gjennomføre med oppdragsgiver.

Innledningsvis ble det foreslått å utføre en videre undersøkelse av evalueringsprosessen som ble gjennomført ved konkurransen om Rykkinn skole eller tilsvarende konkurranser. Ettersom denne prosessen er svært omfattende kan det være interessant å undersøke hvilke utfordringer og forbedringspotensialer som ligger bak.

I konklusjonen ble det foreslått å vurdere å tidligfaseevaluering av prosjektene i konkurransen på et konseptnivå. Videre kan det være interessant å undersøke om dette lar seg gjennomføre.

Referanseliste

- Adams, J. R., Duncan, W. R., Parry, M. H., Stretton, A. & Wideman, R. M. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square, Pennsylvania USA: Project Management Institute, Inc. Tilgjengelig fra: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.
- Cappelen, H. (2001). *Byggherren og kontraktene*. 392 s.
- Cruz, C. O. & Rui, C. M. (2013). *Infrastructure Public-Private Partnerships*. Decision, Management and Development: Springer Heidelberg.
- Difi¹. (2014). *Spesifikasjon*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransegrunnlag/spesifikasjon>.
- Difi². (2014). *Generelt om konkurransegrunnlaget*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransegrunnlag/generelt-om-konkurransegrunnlaget>.
- Difi⁴. (2014). Valg av konkurransestrategi - OPS.
- Difi. (2014). *Hva er offentlig privat samarbeid (OPS)?* Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/hva-er-offentlig-privat-samarbeid-ops>.
- DNFK. (2010). *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/medisin-og-helse/kvalitativ-forskning/1-kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>.
- Eikeland, P. T. (2001). *Samspeilet i byggeprosessen. teoretisk analyse av byggeprosesser*: SIB. 74 s.
- FAD. (2013). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. administrasjonsdepartementet, F.-o. Oslo. 267 s.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, b. 5. AIT Trykk Otta AS: Cappelen akademisk forlag.
- HiG. (2010). *Byggesaksprosessen - Entreprisemodeller*. Tilgjengelig fra: <http://www.ansatt.hig.no/fredj/Nettforelesninger/Byggesaksprosessen/Entreprisemodeller/> (lest 13.10.14).
- Houck, L. D. (2013). Ark notat 001: Forhold ved gjennomføring av konkurransen.
- Klakegg, O. J. (2006). Målformulering i store statlige investeringsprosjekt. *Concept rapport*. 154 s.
- KPMG¹. (2003). Kartlegging og utredning av former for offentlig privat samarbeid (OPS) - Vedlegg 1: Bruk av OPS i Norge. 46 s.
- KPMG². (2003). International erfaring med OPS - Vedlegg 2.
- KPMG. (2003). Kartlegging og utredning av former for offentlig privat samarbeid (OPS). 46 s.

30. januar 2015

- Kreiner, K. & Jacobsen, P. H. (2013). *Dialog og konkurranse - Eksperimenter med nye arkitektkonkurrenceformer*, b. 288: Siforlagene.
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Dimograf, Polen: Gyldendal Akademisk.
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontrakstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. Trondheim: NTNU. 165 s.
- OECD. (2008). *Public-Private Partnerships - In pursuit of risk sharing and value for money*. Tilgjengelig fra: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-private-partnerships_9789264046733-en#page1 (lest 03.09.2014).
- Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: tapir Akademisk Forlag. 73 s.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring*, b. 5. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. 408 s.
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen Valg av konsept*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag. 341 s.
- SSB. (2014). *Statsregnskapets inntekter og utgifter, 2015 . offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/statsregn/aar/2014-11-20#content> (lest 14.12.2014).
- Volker, L. (2010). *Deciding about design Quality*. Leiden: Sidestone Press. 342 s.

Innledning:

I forbindelse med et masterstudium ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), skriver jeg en masteroppgave om OPS-modellen som gjennomføringsmodell i konkurransefasen ved anskaffelse av offentlige formålsbygg.

Jeg har valgt å undersøke forbedringspotensialer i konkurransefasen fra prekvalifisering til tildeling av kontrakt, der jeg gjennomgår utlevert materiale, vekting av spesifikasjonskrav, evaluering av OPS-selskap og innleverte tilbud.

OPS-kontrakter viser seg å være svært komplekse, og det er derfor sentralt å få en erfaringsoverføring fra de offentlige og private aktørene, slik at retningslinjene for gjennomføringen av konkurransen kan bli best mulig.

Dersom intervjuobjektet tillater det, er det ønsket å benytte lydopptaker i intervjuet. Dette for å sikre en best mulig gjengivelse av samtalen. Etter at innsamlet data er bearbeidet vil opptaket slettes. Alle intervjuobjekter og bedrifter forblir anonyme i oppgaven, da hensikten er å innhente ulike synspunkter og innspill på generell basis.

Noen spørsmål er knyttet til en skalavurdering med følgende utsagn:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. I svært liten grad | 3. I stor grad |
| 2. I liten grad | 4. I svært stor grad |

Offentlig part:

Generelt:

1. Har du vært med på flere OPS-prosjekter tidligere?
2. Hvilken rolle har du hatt i prosjektet(ene)?
3. Kan du gi en kort innføring i hvordan organisasjonen er oppbygd?

OPS i generelt?

4. Hvorfor valgte dere OPS?
5. Kan du si kort hvordan konkurransen ble gjennomført?
6. Hvilke forhold har dere hatt fokus på for å få en god konkurranse?
7. Hvis du skal dele konkurransen opp i faser, hvilke faser blir dette og har dere gode/dårlige erfaringer..
8. hva har vært fanesakene i prosjektet, og ser det ut til at disse er blitt formidlet godt nok ut til tilbyderne?
9. Er det hentet inn erfaringer fra tidligere prosjekter som har bidratt til å gjøre endringer i modellen?
10. Hva vil du si har vært de største utfordringene ved gjennomføring av konkurransen?

Prekvalifiseringen:

11. I hvor stor grad nådde dere ønsket antall interessenter til prekvalifiseringen? Er noen avvist?
12. Gruppering for innlevert material ble satt opp på følgende måte:
 1. Organisatorisk og juridisk stilling
 2. Økonomisk og finansiell stilling
 3. Tekniske og faglige kvalifikasjoner

I alt 18 vedlegg skulle leveres inn. Hvordan ble disse vektet? Hva er et bra OPS selskap?

Konkurransen:

1. Konkurransen med forhandlinger vil si en to-trinns konkurranse som består av prekvalifisering og tilbud. Når det er avklart at leverandøren har gjennomføringsevne (trinn én), er det ikke da litt snaut med ett trinn for «hele konkurransen»(1-4)? Må man ha alt i en pakke?
2. Finnes det en modell der det er mulig å avvise tilbyder i en tidligere fase?
3. I andre prosjekter har oppnåelse av kvalitetskrav etter Futurebuilts mal gitt såkalte «bonuspoeng». Har det vært liknende «bonuspoeng» i dette prosjektet?
4. prosjektgruppe og bedømmelseskomité, brukermedvirkningsprosess, anskaffelseskomité, intern kvalitetssikring? Suksessfaktorer?
5. Operasjonell/finansiell leie betydning og relevans?
6. Har du spørsmål ville du stilt den private part, dersom du skulle skrevet oppgaven?
7. Hvordan foregikk erfaringsutvekslingen etter endt konkurranse? Hva var bra/dårlig?

Privat part.

Generelt:

1. Har du vært med på flere OPS-prosjekter tidligere?
2. Hvilken rolle har du hatt i prosjektet/ene?
3. Har dere hatt en klar strategi for gjennomføring av konkurransen? Hvordan?
4. Hvordan opplevde dere konkurranseprosessen? Hva har vært bra/dårlig?
5. Hva har det vært viktig å holde fokus på for å få en god gjennomgang av konkurransen?

Prekvalifiseringen:

6. Fordeler og ulemper ved denne fasen?
7. Ressurskrevende (1-4)?
8. Hvordan ble dette gjennomført?

Konkurransen:

9. Fordeler og ulemper ved denne fasen?
10. Ressurskrevende (1-4)?
11. Hvordan ble dette gjennomført?
12. Hva har vært bra/dårlig sammenliknet med tidligere prosjekter?
13. Hva kunne vært gjort annerledes i dette prosjektet?
14. I hvor stor grad påvirker honoraret vurdering om valg av deltakelse i konkurransen (1-4)?
15. Opplevde dere en form for suboptimalisering i konkurranseprosessen, der noen oppgaver ble for høyt vektlagt og påvirket resultatet av produktet?
16. I hvor stor grad fungerte incentivmekanismen i modellen for FDVS, kvalitet og rasjonelle løsninger(1-4)? Var dette i fokus?
17. Hva kan det offentlige og næringen forbedre sammen?
18. Burde antall kriterier i konkurransen vært redusert(1-4)?

Ark/rådgiver bedømmelseskomiteen

1. Hvordan ble OPS-konkurransen gjennomført?
2. Hvordan foregikk forhandlingsfasen?
3. Hva har vært positivt/negativt med evalueringen?
4. Hvordan ble tilbyderne evaluert?
5. Hva kunne vært gjort annerledes i dette prosjektet?
6. Hvordan har denne konkurransen vært, sammenlignet med andre konkurranser?

Mail Juridisk rådgiver

1. Vi har sett at dere er juridiske rådgivere for Utdanningsetaten, Bærum Kommune og Bergen Kommune. Er det slik at dere er relativt dominerende i markedet for å utarbeide konkurransedokumenter og gjennomføre forhandlingsprosessen?
SVAR: Ja, vi er nok de som bistår klart mest på dette.
2. Er det et begrenset antall kommuner som benytter bestillingsformen OPS, eller er dette veldig utbredt?
SVAR: Pr i dag er det relativt begrenset. Vi er kjent med at om lag 20-25 kommuner har eller er i ferd med å gjennomføre OPS.
3. Er det deres inntrykk at dokumentasjonen som ble avkrevd i forbindelse med ny skole på Rykkinn var større enn vanlig, vanlig, eller mindre enn vanlig?
SVAR: Dokumentasjonen for Rykkinn skole var større enn vanlig på enkelte områder. Dette gjelder særlig krav til dokumentasjon på forprosjektet og ferdig bygg. Disse kravene er nå lagt inn i "Best Case Malen" som blir lagt ut på Anskaffelser.no.
4. Er det alltid slik at leverandørene har mulighet til å forbedre prosjektene sine?
SVAR: Ved bruk av forhandlet konkurranse er det alltid slik at leverandørene får mulighet til å forbedre tilbudene sine. Ved konkurransepreget dialog er det ikke anledning til å forbedre tilbudet etter innlevert tilbud.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no