



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Fakultet for realfag og teknologi

Konkurransepreget dialog – en casestudie på muligheter og effektivisering

Competitive Dialogue – a Case Study on
Opportunities and Efficiency

Fredrik Forsberg Ellingsen
Industriell økonomi

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet Industriell økonomi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Masteroppgaven tilsvarer 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å rette en takk til hovedveileder Tor Kristian Stevik for tilbakemeldinger og støtte gjennom denne perioden, og for å introdusere meg til et spennende fagområde. Takk til Asmamaw Tadege Shiferaw for godt samarbeid ved utarbeidelse av fagrapport tilhørende denne masteroppgaven og veiledning med masteroppgaven.

Takk til Statens vegvesen som gjorde denne oppgaven mulig, og takk til representantene fra oppdragsgiver og leverandør som innsiktsfullt delte sine erfaringer. Takk til Difi for verdifulle bidrag om temaet oppgaven bygger på.

Takk til medstudenter for fantastiske år på Agrarmetropolen.

Takk til Mannskoret Over Rævne og Studentsamfunnet i Ås for en tid jeg aldri vil glemme.

Avslutningsvis vil jeg takke familie og samboer Josefin B. Styve for støtte og oppmuntring gjennom en krevende tid.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Juli 2022



Fredrik Forsberg Ellingsen

Sammendrag

I lys av utfordringer knyttet til store kontrakter og høye tilbudspriser i norske offentlige anskaffelser er det nødvendig å studere anskaffelsesmetoder og gjennomføringsmodeller som er aktuelle for fremtiden. Statens vegvesen ønsker å utforske kontrakts- og samarbeidsformer som kan håndtere disse vanskelighetene. Erfaringer fra anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog og hvilke muligheter som ligger i denne anskaffelsesprosedyren er hovedtema for denne masteroppgaven. Masteroppgaven er en del av et forskningsprosjekt i regi av Statens vegvesen.

Masteroppgaven søker å besvare problemstillingen «Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog og hvordan kan konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre brukes på en effektiv måte?». Metoden benyttet er et kvalitativt casestudium av tre caseprosjekter med konkurransepreget dialog i Statens vegvesen sin portefølje. Det er utført semistrukturerte dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra oppdragsgiver- og leverandørsiden av anskaffelsen. Prosjektene som er studert, er *Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland – Nesvik – Skipavik, E16 Fagernes – Øylo og E16 Åsbygda - Olum*.

I oppgaven er de identifiserte mulighetene i konkurransepreget dialog følgende: dialog med leverandørene, utvikling og vekting av tildelingskriterier, åpne tildelingskriterier, intervallvekting av tildelingskriterier samt fleksibilitet i dialogens varighet. De identifiserte tiltakene for å effektivisere konkurransepreget dialog er: tydelig behovsbeskrivelse, detaljert fremdriftsplan, effektive dialogmøter og samhandlingskompetanse, konsistent deltagelse i dialogmøtene, gode kommunikasjons- og dokumentasjonssystemer og sikring av rettferdig evaluering.

Med bakgrunn i resultatene i denne studien konkluderes det med at det finnes flere muligheter og effektiviseringstiltak for oppdragsgiver som kan bidra til bedre utnyttelse av anskaffelsesprosedyren konkurransepreget i offentlige anskaffelser.

Abstract

There are several challenges related to large contracts and high tender offers in Norwegian public procurement. As a result, it is found necessary to study procurement methods and implementation models concerning future procedures. Thus, the main subjects for this thesis are experiences from the public procurement procedure concerning competitive dialogue, as well as the degree of freedom of this procedure. The Master Thesis is a part of a research project by The Norwegian Public Roads Administration (NPRA).

The purpose of this study is to map the experiences of using competitive dialog in the Norwegian Public Roads Authority and explore the freedom it provides to the contracting parties. The study addresses the following research question: “Which opportunities can be found in competitive dialogue and how can competitive dialogue as means of public procurement be done efficiently?”. This question is answered by interviewing Project Managers of three case projects administered by the NPRA concerning competitive dialogue. The projects in question are *Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland – Nesvik – Skipavik, E16 Fagernes – Øylo og E16 Åsbygda – Olum*.

The research method used in this study is case study qualitative research. Data are collected using deep interviews from experienced experts at selected case projects. The study identified the following as freedom available in using competitive dialogue: Dialogue with the contractors, development and scoring rules, open award-winning criteria, interval scoring rules of award-winning criteria and flexibility in the duration of the dialogue. The identified measures to make competitive dialogue efficient is found to be as following: Clear explanation of needs, detailed progress plans, effective dialogues and cooperation, consistent involvement in dialogue meetings, good communication and documentation and securement of a fair evaluation.

The thesis concludes that there are several opportunities and measures for efficiency for the client to ensure a better exploitation of competitive dialogue in Norwegian public procurements.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
Abstract.....	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste	6
Tabelliste.....	7
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Formål	9
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Avgrensninger.....	10
1.5 Struktur og oppbygning	10
2 Teori.....	11
2.1 Offentlige anskaffelser.....	11
2.1.1 Lov og regelverk	12
2.1.2 Anskaffelsesprosedyrer	12
2.1.3 Anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog.....	15
2.2 Samhandling og innovasjon.....	20
2.2.1 Innovasjon og offentlige anskaffelser	20
2.2.2 Samhandling og kompetanse i anskaffelser	22
2.3 Tidligere studier	23
3 Metode	27
3.1 Forskningsmetode	27
3.2 Litteraturstudie	27
3.3 Casestudie	28
3.3.1 Semistrukturerte intervjuer.....	29
3.3.2 Dokumentstudier	31
3.3.3 Casebeskrivelser.....	31
3.4 Kildekritikk	38
3.4.1 Datagrunnlaget	39
3.4.2 Validitet.....	39

3.4.3 Reliabilitet	40
4 Resultater	41
4.1 Muligheter i konkurransepreget dialog	42
4.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog	49
5 Diskusjon	57
5.1 Muligheter i konkurransepreget dialog	57
5.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog	61
6 Konklusjon og anbefalinger.....	66
6.1 Muligheter i konkurransepreget dialog	66
6.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog	67
6.3 Oppgavens bidrag	67
6.4 Videre arbeid.....	68
7 Referanseliste.....	69
8 Vedlegg.....	74
8.1 Intervjuguide til caseprosjekter	74
8.2 Intervjuguide til Difi	75
8.3 Intervjuguide til oppdragsgiver	76
8.4 Intervjuguide til leverandør.....	78

Figurliste

Figur 1: Faser i konkurransepreget dialog. Egen tilvirkning	17
Figur 2: Fremgangsmåte for oppgavens metode. Egen tilvirkning.....	27
Figur 3: Riksvegfergesamband Hjelmeland - Skipavik - Nesvik.....	32
Figur 4: Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland - Nesvik - Skipavik, anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.....	33
Figur 5: E16 Fagernes - Øylo, parsell Hande - Øylo.....	34
Figur 6: E16 Fagernes - Øylo anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.....	35
Figur 7: E16 Eggemoen - Olum, parsell Åsbygda - Olum.....	37
Figur 8: E16 Åsbygda - Olum anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.....	37

Tabelliste

Tabell 1: Terskelverdier for offentlige anskaffelser (Tilpasset fra Difi, 2020b).....	13
Tabell 2: 7 råd for god kommunikasjon og samhandling i prosjekter (Tilpasset fra Andersen og Fyhn, 2021).....	23
Tabell 3: Statens vegvesen prosjekter som har brukt konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre (Wondimu P. A., et.al., 2017).....	24
Tabell 4: utfordringer knyttet til gjennomføring av konkurransepreget dialog. Egen tilvirkning	24
Tabell 5: Nummererte caseprosjekter. Egen tilvirkning.....	28
Tabell 6: Liste over informanter. Egen tilvirkning.....	29
Tabell 7: Forskjeller i dialogfasen. Egen tilvirkning.....	48

1 Innledning

Innledningen presenterer bakgrunnen for oppgaven. Deretter beskrives formålet og oppgavens problemstilling. Kapittelet avsluttes med avgrensning og oppbygging av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Statens vegvesen (heretter SVV) skal inngå kontrakter for lange og kostbare strekninger i forbindelse med utbyggingen av E39 (Statens vegvesen, 2017a). I Nasjonal transportplan for 2022-2033 beskriver Samferdselsdepartementet status for SVV sine fokusområder (Meld. St. 20 (2020-2021)). Kontraktsporteføljen deres er i endring, og fokuset på kontraktstrategier og anskaffelsesprosedyrer videreutvikles. Dette skal gjøres gjennom tidlig involvering, samspill, dialog og ulike former for totalentreprise.

Statens vegvesen skal inngå kontrakter for lange og kostbare strekninger i forbindelse med utbyggingen av E39 (Statens vegvesen, 2017a). Statens vegvesen ønsker å se på kontrakts- og samarbeidsformer som kan håndtere de utfordringene de opplever ved anskaffelse av store kontrakter, hvor tilbudene overgår maksprisen SVV har satt eller at man får svært få tilbydere. SVV ønsker å få utredet hvordan bruken av nye metoder for prosjektleveranse kan øke friheten for innovasjon i prosjekter, og hvordan dette kan bidra til bedre og mer kostnadseffektive prosjekt. I den forbindelse ønskes det en analyse som tar for seg erfaringer fra forskjellige tilnærminger til samarbeid gjennom tidligere involvering av leverandør og rådgiver i norske infrastrukturprosjekter, hovedsakelig fra Statens Vegvesens egen portefølje.

Denne masteroppgaven er en del av en studie ved NMBU som søker å bistå SVV i å utrede ovennevnte forhold, og kvalitativt undersøke prosjekter i SVV sin portefølje som benytter seg av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. Våren 2020 forfattet Asmamaw Tadege Shiferaw, Tor Kristian Stevik og undertegnede en rapport for studien, og denne masteroppgaven bygger videre på dette arbeidet.

1.2 Formål

SVV ønsker å få økt erfaring med anskaffelsesprosessen konkurransepreget dialog, slik at man får avklart om dette bidrar til å sikre et ønsket spillerom for innovasjon, samtidig som utviklingsprosessen gjennomføres innenfor rammene av regelverket for offentlige anskaffelser. Målet for denne oppgaven er å finne grep SVV kan gjennomføre for å bruke konkurransepreget dialog på en effektiv måte, og utforske hvilke muligheter som finnes i denne anskaffelsesprosedyren. Dette vil gi et nødvendig grunnlag for skalerbarhet til fremtidige store prosjekter (Statens vegvesen, 2017b). I et større perspektiv vil dette kunne bidra til effektivisering i bruken av offentlige midler for offentlige anskaffelser.

1.3 Problemstilling

Norske bygg- og anleggskontrakter har i de siste årene blitt prøvd ut med kontraktsformer som bygger på forskjellige tilnærminger til samarbeid. Det er et økende fokus på relasjonelt samarbeid hvor leverandører og rådgivere involveres tidligere for å sikre bedre oppgaveforståelse og bidra til innovative løsninger. Dette skal bidra til å løse utfordringer ved store anbudskontrakter, færre aktuelle leverandører og høye tilbudspriser.

Konkurransepreget dialog er en av anskaffelsesprosedyrene som skal ivareta dette, gjennom dialog om prosjektenes behov. Det er derfor interessant å undersøke hvilke muligheter som befinner seg i denne prosedyren. Hvilke muligheter har man som oppdragsgiver og leverandør innenfor konkurransepreget dialog? Klarer man å utnytte spillerommet for innovasjon, innenfor rammene av regelverket for offentlige anskaffelser? Hvordan gjennomføres anskaffelsene, og løses de på en effektiv måte? Disse spørsmålene akkumulerer i følgende problemstilling for oppgaven:

Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog og hvordan kan konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre brukes på en effektiv måte?

Følgende definerte forskningsspørsmål søkes besvart i oppgaven:

- A. *Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog?*
- B. *Hvilke tiltak effektiviserer gjennomføringen av konkurransepreget dialog?*

Forskningsspørsmål A skal kartlegge hvilke muligheter Statens vegvesen har når de velger å benytte konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. Forskningsspørsmål B skal belyse hvilke tiltak Statens vegvesen kan iverksette for å effektivisere gjennomføringen av konkurransepreget dialog. Grunnlaget for å vurdere forskningsspørsmålene er en analyse av praksis ved Statens vegvesen sin gjennomføring av konkurransepreget dialog med bakgrunn i data fra tre caseprosjekter i Statens vegvesen sin portefølje.

1.4 Avgrensninger

Masteroppgaven er avgrenset til norske anleggs- og infrastrukturprosjekter som har benyttet konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. Resultater og diskusjon er basert på kvalitativt behandlet datamateriell fra oppdragsgiver- og leverandørsiden av anskaffelsene. Utfordringer og mulighetsrom knyttet til forhandlingene etter leverandør er valgt blir ikke belyst i denne oppgaven. Denne studien studerer tre prosjekter for å identifisere praksis og besvare forskningsspørsmålene. Statens vegvesen er oppdragsgiver i alle de tre prosjektene.

Studien ser på følgende tre prosjekter:

1. Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland – Nesvik – Skipavik
2. E16 Fagernes – Øylo
3. E16 Åsbygda - Olum

1.5 Struktur og oppbygning

I neste kapittel gis en teoretisk omtale av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre og grunnlaget for oppgaven. I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnærmingen til oppgaven samt beskrivelse av caseprosjektene undersøkt og datagrunnlag. Kapittel 4 presenterer resultatene i oppgaven. I kapittel 5 diskuteres oppgavens resultater. Oppgavens konklusjoner og videre anbefalinger presenteres i kapittel 6.

2 Teori

Teorikapitlet gir et grunnlag for oppgavens diskusjon. Her presenteres teori knyttet til offentlig anskaffelse, med hovedvekt på gjeldende lovverk, tidlig involvering av leverandør og tildelingskriterier. Det presenteres teori om samhandling, kompetanse og innovasjon, før det avslutningsvis adresseres erfaringer fra tidligere norske forskningsprosjekter hvor konkurransepreget dialog er undersøkt.

2.1 Offentlige anskaffelser

En aktivitet som søker å dekke et særskilt behov for utførelse av bygg- og anleggsarbeider, utførelse av tjenester eller levering av varer, er definisjonen på en anskaffelse (Difi, 2020a). En offentlig anskaffelse er anskaffelser som gjennomføres av statlige-, fylkeskommunale- og kommunale myndigheter, offentligrettslige organer og forbindelser mellom disse. Offentlige anskaffelser er omfattet av et anskaffelsesregelverk, med tilhørende forskrifter, som sikrer at det offentlige opptrer som oppdragsgiver, også kalt byggherre, i samsvar med grunnleggende prinsipper om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarhet og forholdsmessighet (LOA, 2017).

Difi (2020a) fremholder den aktøren som tilbyr et gode til oppdragsgiver som en tilbyder, heretter kalt leverandør. Godet fremkommer i offentlig anskaffelse som adskilte begrep, der tilbud defineres som mengden av et gode som fremstilles for salg, uavhengig av anskaffelsesprosedyre. Anbud benyttes om bindende tilbud, hvor det leveres en vare, ytes en tjeneste eller utføres bygg- og anleggsarbeid, som leveres i en anbudskonkurranse, forstått som en anskaffelsesprosedyre uten forhandlinger.

En offentlig anskaffelse skal kunngjøres i Database for Offentlige Innkjøp, Doffin (Difi, 2020c). Dersom anskaffelsens kontraktsverdi overskrider den nasjonale terskelverdien på kr. 1,3 mill. (ekskl. mva.), plikter oppdragsgiver å kunngjøre anskaffelsen i Doffin. For statlige bygg- og anleggsanskaffelser gjelder det videre at kontraktsverdi opp til EØS-terskelverdien på kr. 51,5 mill. (ekskl. mva.) kunngjøres i Doffin, og ved kontraktsverdi over dette skal anskaffelsen kunngjøres i Tenders Electronic Daily, TED, EUs database for kunngjøring. Kunngjøring av anskaffelsen har til hensikt å sikre konkurranse, forutberegnelighet og

likebehandling av leverandørene (Difi, 2020c). Terskelverdier for offentlige anskaffelser beskrives ytterligere i delkapittel 2.1.2.

2.1.1 Lov og regelverk

Anskaffelsesprosedyrene benyttet av offentlige oppdragsgivere reguleres som nevnt av et anskaffelsesregelverk. Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven) av 21. april 2017 nr.18, LOA, med tilhørende forskrifter om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften), FOA, regulerer perioden fra anskaffelsesprosessen påbegynnes og frem til inngåelse av kontrakt. Formålet med lovverket er at det skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og legge til rette for at det offentlige opptre med integritet, og på den måten sikre at allmennheten har tillit til offentlige anskaffelser og deres samfunnstjenlighet (LOA, 2017). FOA (2016) regulerer offentlige oppdragsgivere ved inngåelse av kontrakter eller gjennomføring av konkurranser med anslått verdi lik eller oversteget kr. 100 000,- (ekskl. mva.). Oppdragsgiver vil innenfor disse fastsatte rammebetingelsene, måtte ta stilling til og velge blant anskaffelsesprosedyrer og gjennomføringsmodeller tilpasset deres anskaffelsesprosjekt (LOA, 2017; FOA, 2016; Difi, 2020b).

2.1.2 Anskaffelsesprosedyrer

En anskaffelsesprosess defineres av Difi (2020a) som en «prosessmodell for gjennomføring av alle faser i en anskaffelse», og peker på at disse er avklaring av behov og forberedelse av konkurransen, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging. En anskaffelsesprosedyre er videre angitt som en formalisert prosedyre for gjennomføringen av en anskaffelsesprosess (Difi, 2020a).

Forskrift om offentlig anskaffelse angir rammebetingelsene for anskaffelsesprosessen. Dermed påvirker dette valg av anskaffelsesprosedyre. Utgangspunktet for hvilke deler av regelverket som skal følges bestemmes av anskaffelsens anslåtte verdi (Difi, 2020b). Dette er terskelverdier, som fungerer som beløpsgrenser for hvilken del av anskaffelseslovverket som kan tas i bruk for den respektive anskaffelsen. Følgende kapitler i FOA (2016) gjøres gjeldende av de fastsatte terskelverdiene:

- Del I – Almennelige bestemmelser (for offentlige anskaffelser)
- Del II – Anskaffelser under EØS-terskelverdiene og særlige tjenester
- Del III – Anskaffelser over EØS-terskelverdiene

Tabell 1: Terskelverdier for offentlige anskaffelser (Tilpasset fra Difi, 2020b).

Terskelverdier (ekskl. mva.)	Gjeldende del av regelverket	Tillatte anskaffelsesprosedyrer
100 000 – 1,3 millioner NOK	Del I	Ingen spesiell prosedyre. Grunnleggende prinsipper og bestemmelser i FOA må følges.
1,3 millioner – 51,5 millioner NOK	Del I og II	Åpen tilbudskonkurranse
		Begrenset tilbudskonkurranse
Over 51,5 millioner NOK	Del I og III	Åpen anbudskonkurranse
		Begrenset anbudskonkurranse
		Konkurranse med forhandlinger
		Konkurransepreget dialog
		Innovasjonspartnerskap

Tabell 1 viser sammenhengen mellom terskelverdiene for offentlige anskaffelser, hvilken del av anskaffelsesforskriften som må overholdes og hvilke anskaffelsesprosedyrer som er tillatt, for bygg- og anleggskontrakter. Terskelverdiene for offentlige anskaffelser ble justert opp i april 2018, i tråd med EU kommisjonens justering av EØS-terskelverdiene (Regjeringen, 2018). Videre i delkapitlet presenteres de tillatte anskaffelsesprosedyrene for offentlige anskaffelser, med unntak av konkurransepreget dialog som fremstilles i delkapittel 2.1.3.

Åpen- og begrenset tilbudskonkurranse

Tilbudskonkurranse er anskaffelsesprosedyren som skal benyttes når kontraktsverdien for en anskaffelse ligger under EØS-terskelverdien på kr. 51,3 mill. (ekskl. mva.). Tilbudskonkurranse beskrives av Difi (2020a) som en fleksibel anskaffelsesprosedyre, hvor oppdragsgiver kan inngå kontrakt utelukkende basert på innkomne tilbud eller etter dialog med leverandør før tildeling.

Åpen tilbudskonkurranse gir alle interesserte leverandører anledning til å gi tilbud. Begrenset tilbudskonkurranse er en to-trinns anskaffelsesprosedyre, hvor alle interesserte leverandører kan levere en forespørsel om deltagelse i konkurranse etter anskaffelsen er kunngjort. Deretter inviteres leverandører som oppfyller prekvalifiseringskriteriene oppdragsgiver har satt til å levere tilbud (Difi, 2020a).

Åpen- og begrenset anbudskonkurranse

Anbudskonkurranse er en anskaffelsesprosedyre for anskaffelser over EØS-terskelverdien, som i alle tilfeller ikke tillater oppdragsgiver å gå i forhandlinger med leverandør (Difi, 2020a). Åpen anbudskonkurranse tillater alle interesserte leverandører å gi tilbud, etter kunngjøring. Begrenset anbudskonkurranse er en to-trinns anskaffelsesprosedyre, hvor oppdragsgiver kunngjør anskaffelsen, alle interesserte leverandører kan levere forespørsel om deltagelse, og det på bakgrunn av prekvalifiseringskriterier inviteres til å gi tilbud (FOA, 2016, §23-6; Difi, 2020a).

Difi (2020a) beskriver anbefalt anvendelse av åpen- eller begrenset anbudskonkurranse. I de tilfeller hvor anskaffelsen karakteriseres som mindre omfattende og tilbud skal vurderes på bakgrunn av laveste pris eller -kostnad, vil åpen anbudskonkurranse være egnet. Begrenset anbudskonkurranse er hensiktsmessig ved anskaffelser der det er mer tidkrevende å utarbeide og evaluere tilbud. Begrensingen vil her redusere arbeidsmengde for oppdragsgiver.

Konkurranse med forhandling

Konkurranse med forhandling er en anskaffelsesprosedyre der oppdragsgiver har anledning til å forhandle med leverandørene (Difi, 2020a). Forhandlingene kan kun omhandle leverandørens respektive tilbud; endringer og suppleringer, forretningsmessige vilkår, pris og tekniske spesifikasjoner. Forhandlinger om konkurransegrunnlaget ved vesentlige avvik og endringer samt absolutte minstekrav er ikke tillatt. FOA (2016) §13-2 og §13-3 angir vilkårene for henholdsvis konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring og konkurranse med forhandling uten forutgående kunngjøring. Anskaffelseslovverket gir med dette anledning til å benytte denne anskaffelsesprosedyren dersom du i en forutgående anbudskonkurranse kun mottok uakseptable tilbud.

Difi (2020d) trekker frem at en konkurranse med forhandlinger må gjennomføres i to trinn. Oppdragsgiver inviterer til en obligatorisk prekvalifisering for alle interesserte leverandører. Basert på prekvalifiseringskriteriene og en satt øvre grense for deltagelse, inviteres leverandørene til å levere sine tilbud. Oppdragsgiver vil deretter forhandle med leverandørene om de innsendte tilbudene.

Innovasjonspartnerskap

Innovasjonspartnerskap er en anskaffelsesprosedyre som «legger til rette for produkt- og tjenesteutvikling i en samarbeidsprosess mellom kjøper og utvikler/leverandør» (Difi, 2020a). Innovasjonspartnerskap skal anvendes ved anskaffelser der løsningen ikke allerede eksisterer i markedet. Kun inviterte leverandører kan gi tilbud på anskaffelsen, men alle leverandører har anledning til å forespørre deltagelse. Videre beskriver Difi (2020e) at partnerskapet inngås ved forhandling, og organiseres gjennom faser med delmål for utviklingsarbeidet.

2.1.3 Anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog er en relativt ny anskaffelsesprosedyre, som er basert på EU-direktivet EF/18/2004 (Law, E. U., 2004), ble implementert i Norge i 2007 (Ottemo, 2017). FOA (2006) §4-2 (c) definerer konkurransepreget dialog som en «Anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver i en eller flere runder fører en dialog med leverandører om alternative løsninger før det gis konkurrerende tilbud». Konkurransepreget dialog er lagt til rette for komplekse prosjekter som krever utvikling av nye, innovative løsninger på et bestemt behov. Ved en fleksibel anordning sikrer man konkurranse, og dialog med de deltagende leverandørene (Albano og Sparro, 2010). Gjennom suksessive stadier skiller man ut tilbydere ved prekvalifisering, og tilbydernes løsninger gjennom dialogen. Prosedyren skal brukes for anskaffelser over EØS-terskelverdien (Difi, 2019).

Hensikten med prosedyren, er at oppdragsgiver har mulighet til å diskutere ulike løsninger, og konkretisere og definere oppdragsgiverens behov nærmere ved å involvere leverandør gjennom dialog, på et tidlig stadium i anskaffelsen (Difi, 2019). Konkurransepreget dialog kan benyttes dersom vilkårene i anskaffelsesforskriften § 13-2 *Vilkår for bruk av konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring og konkurransepreget dialog* er oppfylt (FOA, 2016):

«Oppdragsgiveren kan bruke konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring og konkurransepreget dialog dersom

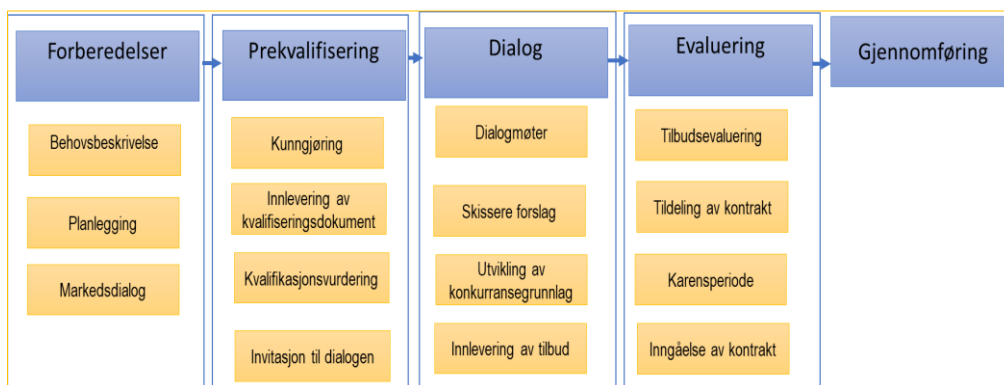
- a) oppdragsgiverens behov ikke kan oppfylles uten at det foretas tilpasninger i allerede tilgjengelige løsninger;
- b) anskaffelsen inkluderer design eller innovative løsninger;
- c) anskaffelsens karakter, kompleksitet, rettslige eller finansielle sammensetning eller tilknyttede risiko gjør det nødvendig å forhandle;
- d) oppdragsgiveren ikke kan utforme kravspesifikasjonene tilstrekkelig presist ved henvisning til en standard, europeisk teknisk bedømmelse, felles teknisk spesifikasjon eller teknisk referanse;
- e) oppdragsgiveren i en forutgående åpen anbudskonkurranse eller begrenset anbudskonkurranse bare mottok uakseptable tilbud. Et uakseptabelt tilbud er et tilbud som oppdragsgiveren ikke kan akseptere fordi det inneholder avvik fra anskaffelsesdokumentene eller uklarheter som ikke må anses ubetydelige, ikke er levert innen tilbudsfristen, er levert av en leverandør som ikke oppfyller kvalifikasjonskravene, er unormalt lavt, ikke oppfyller bestemmelser om miljø, arbeidsforhold og sosiale forhold som følger av nasjonale regler, EØS-regler, tariffavtaler eller internasjonale avtaler som angitt i vedlegg 5, overstiger oppdragsgiverens budsjett som er dokumentert fastsatt før iverksettelse av konkurransen, det foreligger bevis for ulovlig tilbudssamarbeid eller korrupsjon, eller det foreligger lignende forhold.»

I Statens vegvesens rapport nr. 80 (2012) presiseres prosedyren ved konkurransepreget dialog. Hver enkelt deltager kan foreslå den løsning de finner hensiktsmessig til prosjektets definerte utfordringer. Partene (oppdragsgiver og leverandør) gjennomfører dialog på bakgrunn av løsningsforslagene, i den hensikt å avklare hvordan oppdragsgivers behov kan oppfylles. Alle aspekter ved kontrakten kan diskuteres under dialogen, og oppdragsgiver skal sikre likebehandling av leverandørene. Dermed kan ikke oppdragsgiver avsløre løsninger eller andre fortrolige opplysninger fra deltagerne. Dialogen avsluttes når oppdragsgiver har funnet den eller de løsninger som oppfyller prosjektets behov. Deltagerne avgir deretter tilbud på bakgrunn av de løsninger som har fremkommet i dialogen. Oppdragsgiver vurderer så tilbudene på bakgrunn av de definerte tildelingskriteriene, og innstiller på den leverandøren med det mest fordelaktige tilbudet.

Dette underbygges av Bakgrunnsdokument for konkurransepreget dialog (Statens vegvesen, 2019), som også trekker frem hvilket ressursbehov som ligger til anskaffelsesprosedyren; «En konkurransepreget dialog er en omfattende prosedyre som stiller store krav både til oppdragsgiver og leverandørene, og det skal foreligge grundige vurderinger for en beslutning om å gjennomføre en konkurransepreget dialog.» Anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog skal bare brukes når det er et reelt behov for den, og når tids- og ressursbruken står i forhold til kontraktens verdi, kompleksitet og risiko (FOA, 2016; Statens vegvesen, 2019).

Faser i konkurransepreget dialog

Figur 1 viser fasene i konkurransepreget dialog. Fasene i en konkurransepreget dialog er forberedelse, prekvalifisering, dialog, evaluering og gjennomføring.



Figur 1: Faser i konkurransepreget dialog. Egen tilvirkning.

I *forberedelsesfasen* kartlegger oppdragsgiver egne behov og øvrige rammebetingelser for prosjektet, velger anskaffelsesprosedyre og planlegger hvordan anskaffelsen skal gjennomføres (Ottemo, 2017; Wondimu et al., 2017). Innledende anskaffelsesdokument skal være tilgjengelig allerede fra kunngjøringstidspunktet og oppdragsgiver må planlegge alt som er nødvendig i konkurransen før kunngjøring. Konkurransegrunnlaget med tildelingskriterier klargjøres, dialogen planlegges samt kartlegging av markedsinteressen (Englund, 2019).

Forberedelsesfasen løper videre i prekvalifiseringsfasen. I denne fasen kunngjøres prosjektet og leverandører inviteres til å delta. Alle interesserte leverandører kan levere forespørsel om deltagelse, men deltagelse i dialogen er forbeholdt de som inviteres av oppdragsgiver (FOA, 2016, §23-8). Oppdragsgiver skal her velge ut et antall deltakere som er tilstrekkelig for å sikre

reell konkurranse, men ikke færre enn tre (FOA, 2016, §16-12). I konkurransegrunnlaget må de krav og tildelingskriterier som legges til grunn for utvelgelsen annonseres, og kontraktsvilkårene må fastsettes (Difi, 2019). Leverandørene skal sende inn prekvalifiseringsdokumentene og oppdragsgiver skal vurdere hvilke leverandører som skal inviteres til dialogfasen, basert på prekvalifiseringskriterier satt av oppdragsgiver. Ottemo (2017) beskriver prekvalifiseringskriteriene som enhet for å avgjøre om leverandør vil oppfylle kontrakten, ved å vurdere leverandørens evne til å delta i konkurransen. I motsetning til prekvalifiseringskriteriene, brukes tildelingskriteriene for å vurdere kvaliteten på leverandørens løsning.

I *dialogfasen* skal det gjennom dialog mellom oppdragsgiver og leverandør identifiseres og defineres hvordan oppdragsgivers behov best kan oppfylles. I dialogfasen avholdes det individuelle dialogmøter med hver leverandør (Wondimu, 2017). Her diskuteres leverandørens løsninger, som kontinuerlig utvikles gjennom dialogen og er utgangspunktet for hvert enkeltstående dialogmøte. Anskaffelsesforskriften (2016) §23-10 angir fellesregler for forhandlinger og dialog for norske anskaffelser. Oppdragsgiver må behandle alle leverandører likt og ikke dele opplysninger som på en diskriminerende måte kan gi enkelte leverandører en fordel. Oppdragsgiver har ikke anledning til å dele løsninger eller andre fortrolige opplysninger fra en leverandør, uten samtykke. Dialogmøter med deltagerne og utarbeidelse av endelig konkurransegrunnlag er hovedaktivitetene i denne fasen (Statens vegvesen, 2012). Dialogen kan avsluttes når oppdragsgiver ser det hensiktsmessig, med hensyn på løsningenes svar på prosjektets behov (Englund, 2019). Når dialogen avsluttes skal deltagende leverandører inviteres til å gi et endelig tilbud basert på løsningsforslagene som er fremlagt og diskutert i dialogen.

Etter dialogen er avsluttet og tilbudene er levert inn er det i henhold til FOA (2016) § 23-9 mulig å avklare, presisere og optimere tilbudene, så lenge det ikke medfører at tilbudet forbedres. I *evalueringsfasen* utarbeider og leverer leverandør sine endelige tilbud og oppdragsgiver skal evaluere tilbudene basert på tildelingskriteriene og kriterienes vektning, og det innstilles på den leverandøren som på best mulig måte løser prosjektets behov (Statens vegvesen, 2012). Til slutt signerer oppdragsgiver og leverandører kontrakt og gjennomføringsfasen starter.

Kriterier og vekting

Oppdragsgiver skal evaluere de endelige tilbudene på grunnlag av fastsatte tildelingskriterier. (FOA, 2016, §23-1). Tildelingskriteriene skal være objektive, ha tilknytning til leveransen og bli oppgitt med relativ vekt eller i prioritert rekkefølge (FOA, 2016, §18-1). Valg av tildelingskriterier og deres respektive vekting vil variere fra prosjekt til prosjekt. Tildelingskriteriene kan også variere i hvilken grad de er åpne og uspesifiserte eller tydelige og detaljerte (Englund, 2019). Odeh og Battaineh (2001) beskrev at å vektlegge kvalitetskriterier over pris kan benyttes for reduksjon i forsinkelser og kostnadsoverskridelse. FOA (2016) §18-1 fremholder at oppdragsgiver kun kan velge tilbud på bakgrunn av det beste forholdet mellom pris eller kostnad og kvalitet. FOA (2016) §8-11 angir oppdragsgivers rammebetingelser for tildelingskriterier:

«(1) Oppdragsgiveren skal velge tilbud på grunnlag av objektive tildelingskriterier som skal angis i prioritert rekkefølge i anskaffelsesdokumentene.

(2) Tildelingskriteriene skal ha tilknytning til leveransen. Slike kriterier kan for eksempel være pris, kvalitet, livssyklus-kostnader, miljø, sosiale hensyn og innovasjon. Tildelingskriteriene skal ikke være så skjønnspregede at de gir oppdragsgiveren en ubegrenset valgfrihet.

(3) Oppdragsgiveren kan bruke det samme vurderingstemaet både som kvalifikasjonskrav og tildelingskriterium, forutsatt at vurderingstemaet har tilknytning til leveransen.

(4) Oppdragsgiveren skal angi krav til dokumentasjon for hvert tildelingskriterium.»

I artikkelen *Competitive Dialogue - experiences with the award criteria* av Ottemo, F.G., et al. (2018) leveres en analyse av evalueringskriteriene brukt i prosjektet E6 Helgeland Sør. Under presenteres et eksempel på en evaluering ved konkurransepreget dialog fra dette prosjektet, hvor oppdragsgiver valgte å evaluere leverandørene ut fra følgende modell:

$$S = T - (K1 + K2 + K3 + K4)$$

Der S er prisen leverandørene konkurrerte med, T er anbudsprisen og K1-K4 er tildelingskriterier.

K1: Kontraktorganisering og -styring

K2: Sensitive områder

K3: Tekniske løsninger

K4: Trafikkstyring

Eksempelet over illustrerer anvendelsen av kvalitative tildelingskriterier, hvor en samlet høy vektning av kvalitative tildelingskriterier gir lavere konkurransepris. I dette tilfellet fikk leverandøren med lavest konkurransepris tildelt kontrakten (Ottemo, et al., 2018)). Erfaringen fra dette prosjektet var at det er stor usikkerhet knyttet til fastsettelse av tildelingskriterier for oppdragsgiver. Det adresseres en mangel på en standardisering for bruk av tildelingskriterier, som er utfordrende for oppdragsgiver, samt leverandør som søker å basere sin ressursbruk på basis av disse.

2.2 Samhandling og innovasjon

Innovasjon i offentlig anskaffelse er et utforsket tema i Norge. Stadig flere studier bringer frem hvordan innovasjon nyttes i de ulike forvaltningsnivåene. Konkurransepreget dialog er som tidligere nevnt en anskaffelsesprosedyre som benyttes etter vilkår gitt i anskaffelsesforskriften § 13-2, i et klima hvor det skal anskaffes nye, innovative løsninger eller løsninger på komplekse problemstillinger som krever en innovativ prosess. Det er dermed nærliggende å se denne anskaffelsesprosedyren i lys av innovasjon i den offentlige forvaltningen og innovative prosesser for øvrig. Samhandlingen mellom partene kan gi bidrag til verdiskapingen i et prosjekt (Andersen og Fyhn, 2021). Det beskrives videre i dette kapitlet hvilke gjeldende råd for samhandling som er gjeldende anbefalinger for bygg- og anleggsbransjen. Generaliserbare trekk ved innovasjon og samhandling gir et nyttig rammeverk for den videre analysen av konkurransepreget dialog.

2.2.1 Innovasjon og offentlige anskaffelser

Definisjonen av *innovasjon* er angitt av Difi som «innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess, inkludert produksjons-, bygge- eller anleggsprosesser, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisasjonsmetode innen forretningspraksis,

arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner.» (Difi, 2020a). Helt sentralt for å definere innovasjon er produkt- og prosessinnovasjoner og hva som er nytt i et marked (Similä og Westeren, 2021).

I 2010 undersøkte Statistisk sentralbyrå (SSB) innovasjon i offentlig sektor. Her ble 626 offentlige aktører undersøkt. Over 80 prosent av aktørene rapporterte en eller annen form for innovasjon i løpet av de to siste årene, og om lag 60 prosent anga at de samarbeidet om innovasjon. Undersøkelsen gir en indikasjon på at det er et høyt innovasjonsnivå i norsk offentlig sektor (Foyen, 2011). Disse norske resultatene var sammenfallende med tall for øvrige nordiske land.

Innovasjon i norske offentlige anskaffelser er nylig undersøkt av Andreassen og Beste (2020), hvor de undersøkte Statsbygg som oppdragsgiver for offentlige anskaffelser. De beskriver at en statlig aktør er godt egnet som driver av innovasjon, ettersom den er mindre utsatt for konkurranse enn private aktører. Offentlige oppdragsgivere har rammebetingelser som muliggjør tverrfaglige arenaer og samarbeid med andre aktører i bransjen. Faktorene som ble trukket frem som suksesskriterier for innovasjon i offentlige anskaffelser i denne studien var: dialog og utvikling av løsning sammen med markedet, gjensidig tillit mellom aktørene, oppdragsgivers fokus på å beskrive egne behov og la leverandør løse disse behovene (Andreassen og Beste, 2020). Denne formen for anskaffelser fordrer at oppdragsgiver må leve med usikkerheten som oppstår knyttet til å løse sitt behov sammen med leverandør.

En studie i Nederland så på funksjonsbaserte kontrakter og innovasjon. Deres funn peker på at dersom en kontrakt er for spesifisert, vil det forringe mulighetene leverandørene har til innovasjon (Sumo et al., 2016). Incentiver med belønning samt prestasjonsbasert godtgjørelse ble funnet innovasjonsfremmende i denne studien. Innovasjon i offentlige anskaffelser finner gjerne sted i et samarbeid mellom det offentlige og private, såkalt offentlig-privat samarbeid (OPS). Roumboutsos og Saussier (2014) beskrev at det er retningslinjene som predikerer graden av innovasjon som oppstår i samarbeidet mellom oppdragsgiver og leverandør for OPS-kontrakter. På den måten får kontraktsforhold stor betydning for innovasjon. Melander og Arvidsson (2020) fant i sin forskning på offentlige anskaffelser at innovasjon ble forhindret av reguleringer som begrenser samhandlingen mellom leverandører og oppdragsgiver. Ifølge Willumsen et al. (2014) er samarbeid blant ulike fagdisipliner ofte en forutsetning for innovasjon. Med andre ord vil en rigid struktur for kontrakt og reguleringer være ødeleggende for samhandling og innovasjon i et prosjekt.

2.2.2 Samhandling og kompetanse i anskaffelser

Samhandling defineres av Ness (2014) som den gjensidig relasjonelle deltagelsen og engasjementet som finner sted i dialogen mellom mennesker som arbeider mot et felles mål. Til sammenligning defineres *samarbeid* her som å arbeide sammen for å løse en felles konkret oppgave. Samhandling blir i bygg- og anleggsprosjekter det som skapes i interaksjonen mellom ulike fagekspertter (Andersen og Fyhn, 2021). Ulik kompetanse som utfyller hverandre, stiller følgelig større krav til kommunikasjonen mellom disse.

Videre er det interessant å undersøke hvilke kompetanser som er ansett som viktige for arbeid med- og ledelse av anskaffelsesprosjekter. Langseth og Similä (2021) identifiserte gjennom sin studie av etablert forskning på kompetanseområder innen anskaffelser følgende 12 hovedkompetanseområder for offentlige innkjøpere: behovsplanlegging, kommersiell forståelse, forhandlinger og kommunikasjon, innkjøpsledelse og strategisk tenkning, prosjektledelse, leverandøroppfølging, analytiske ferdigheter, miljø og samfunnsansvar, lovverk og konkurransegjennomføring, innovasjon, kategoristyring og digitalisering.

I lovverket er et sentralt formål at samfunnets ressurser skal benyttes effektivt, samtidig som virksomhetene som operer i dette landskapet oppgir at de mangler analyse og kommersiell kunnskap (Langseth og Similä, 2021). Decarolis et al. (2018) fant i sin studie av offentlige innkjøpere at økt kompetanse førte til reduksjon i forsinkelser, kostnadsoverskridelser og reduserte reforhandlinger. Samarbeid ble i denne studien trukket frem som den fremtredende faktoren for suksess i anskaffelser. En forbedring av erfaringsdeling og kommunikasjon vil øke sannsynligheten for suksess i prosjekter ved økt grad av kompetanse, engasjement og koordinering (Lindhard og Larsen, 2016). Langseth og Similä (2021) peker på at det bør utvikles en enhetlig kompetansemodell for å definere kompetanse og ferdigheter som er viktige for offentlige innkjøpere, og som bør anvendes til utdanning av personer som skal arbeide innen offentlig anskaffelse.

En av denne oppgavens problemstillinger er hvordan konkurransepreget dialog kan brukes på en effektiv måte. Det er derfor ønskelig å se på hvilke råd for praktisk anvendelse av samhandling som foreligger for offentlige anskaffelser. I april 2021 ble det publisert en veileder av NTNU Samfunnsforskning ved Andersen og Fyhn, som tar for seg samhandling i bygge- og anleggsprosjekter. Her presenteres råd med det formål å bidra til økt samhandling og

verdiskaping i bygge- og anleggsbransjen. I tabell 2 følger 7 råd for god kommunikasjon og samhandling i prosjekter, sortert etter kategoriene *Samhandling og kommunikasjon* og *Ekspertkommunikasjon* (Andersen og Fyhn, 2021).

Tabell 2: 7 råd for god kommunikasjon og samhandling i prosjekter (Tilpasset fra Andersen og Fyhn, 2021).

Nr.	Råd
Samhandling og kommunikasjon	
1	Snakk om kommunikasjon i prosjektet for å unngå misforståelser.
2	Etabler praksis for tilbakemeldinger på at informasjon ikke bare mottas, men også forstås.
3	Legg til rette for god samhandling ved å skille misforståelser fra uenigheter.
Ekspertsamhandling	
4	Å få eksperter til å samhandle effektivt bør behandles som kjernekompetanse i bransjen.
5	Evne til å presentere eget perspektiv og forstå andres perspektiv er essensielt i samhandling mellom eksperter.
6	Husk at ulike fag og roller kan operere med forskjellig rasjonalitet og kommunikasjonspraksis.
7	For å komme videre ved uenighet gjelder det å legge til rette for dialog.

Denne oppgaven legger til grunn anbefalinger fra denne veilederen som basis for samhandling i offentlige anskaffelser. Rådene er utarbeidet i samråd med flere av de største aktørene på både oppdragsgiver- og leverandørsiden i den norske bygge- og anleggsbransjen.

2.3 Tidligere studier

I dette delkapittelet presenteres et sammendrag av utfordringer som har blitt identifisert gjennom litteraturstudiet av tidligere studier av Statens vegvesen-prosjekter som har brukt konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. Studiene av Wondimu et.al (2017), se

tabell 1, Statens vegvesen (2012) - Trondheim-Stjørdal og Ottemo F.G. (2017) - E6 Helgeland Sør er brukt som grunnlag for identifisering av utfordringene av konkurransepreget dialog i norske vegprosjekter. Utfordringene presenteres for henholdsvis oppdragsgiver og leverandør. Delkapittelet tar ikke for seg utfordringer knyttet til forhandlingene etter leverandør er valgt.

Tabell 3: Statens vegvesen prosjekter som har brukt konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. (Wondimu P. A., et.al., 2017)

Nr	Case	År
1	E6 Helgeland Nord	2015
2	E6 Helgeland Sør	2016
3	E6 Trondheim – Stjørdal	2009
4	Fv32 Lilleelvkrysset, Porsgrunn	2015
5	E39 Sognefjorden	2012
6	E39 Lavik – Oppedal	2012

Det er i denne analysen identifisert utfordringer knyttet til gjennomføring av konkurransepreget dialog. Tabell 4 viser disse utfordringene for oppdragsgiver (Statens vegvesen) og leverandørene. Publikasjoner fra tidligere studier på statens vegvesen-prosjekter er brukt som grunnlag for å analysere disse utfordringene. De fleste utfordringene som er spesifisert i tabell 4 er trolig allmenne, uavhengig av oppdragsgiver og prosjektets art. Enkelte av forholdene er imidlertid spesifikke for Statens vegvesen som oppdragsgiver, og/eller spesifikke for prosjekter innen bygg og anlegg.

Tabell 4: Utfordringer knyttet til gjennomføring av konkurransepreget dialog. Egen tilvirkning.

	Oppdragsgiver	Leverandør
Forberedelsesfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Fastsette prekvalifiseringskriterier • Fastsette tema til dialogmøtene • Fastsettelse av losers fee • Fremstille fremdriftsplan for hele prosessen • Krav til skisseprosjekt 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Lav markedsinteresse 	
Prekvalifiseringsfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Inkludering av utenlandske leverandører • Korrekt spesifisering av krav til dokumentasjon • Prissetting av prosjektet – risiko at leverandørene ikke er interessert pga. feil pris • Shortlisting av kvalifiserte leverandører som får ta del i dialogfasen – ved flere kvalifiserte leverandører 	<ul style="list-style-type: none"> • Forståelse av prekvalifiseringskriteriene • Personlig og subjektiv vurdering • Ressurs- og tidkrevende • Tidligere historikk mellom oppdragsgiver og leverandør • Å tolke hva oppdragsgiver egentlig spør etter
Dialogfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for å ikke dele informasjon • Rettferdig behandling av leverandørene • Store krav til dokumentasjon • Sårbarhet ved menneskelige ressurser 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på tillit i prosessen • Mangler på felles forståelse av hva dialogen skal bidra til å løse • Rettferdig behandling • Usikkerhet ifb. hemmeligholdelse av sine løsninger • Usikkerhet knyttet til anskaffelsens gjennomføringsmodell • Usikkerhet om likebehandling • Usikkerhet om oppdragsomfang
Evalueringsfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på standarder • Tydeliggjøring av hva leverandørene vurderes etter • Utydelig forskrift – som fører til usikkerhet og følgelig unødvendig bruk av tid og ressurser • Å balansere krav og tildelingskriterier slik at de dekker de beste løsningene • Å bestemme hva som er krav og hva som er tildelingskriterier • Å være objektiv når tilbudene evalueres 	<ul style="list-style-type: none"> • Likebehandling • Rettferdig behandling

Erfaringene fra tidligere studier med konkurransepreget dialog ble lagt til grunn for utvikling av forskningsspørsmål og intervjuguide til casestudiens dybdeintervjuer. Disse utvalgte erfaringene ga masteroppgaven et meningsfullt bakteppe for arbeidet med caseprosjektene og analysen av datamaterialet.

3 Metode

Dette kapitlet redegjør for oppgavens metodikk. Valg av metode presenteres, og det belyses hvordan masteroppgavens data er samlet inn. Videre drøftes kildekritikk og forskningsprosjektets kvalitet evalueres. I hovedsak ble det gjennomført en litteraturstudie og en casestudie av tre prosjekter i SVV sin portefølje ved semistrukturerte dybdeintervjuer og dokumentstudier.

3.1 Forskningsmetode

For å undersøke problemstillingene i oppgaven ble det valgt en kvalitativ tilnærming, med formål om å gå i dybden på tematikken og reflektere omkring denne. Kvalitative metoder beskrives av Samset (2014) som metoder som gir tekstlig informasjon. Informasjonen kan være i form av detaljerte beskrivelser, uttalelser eller observasjoner.

Hovedvekten av metoden i oppgaven ble lagt på casestudie med semistrukturerte intervjuer. Dette ble kombinert med en dokumentstudie og en forberedende litteraturstudie for å sikre et godt rammeverk for casestudiet.

Metoden er valgt for å besvare oppgavens problemstillinger på en ryddig og god måte. Figur 2 viser fremgangsmåten for metoden i denne oppgaven:



Figur 2: Fremgangsmåte for oppgavens metode. Egen tilvirkning.

3.2 Litteraturstudie

En litteraturstudie ble foretatt ved søk på eksisterende litteratur og forskning relevant for masteroppgavens tematikk og problemstillinger. Primært ble metoden benyttet for å sikre et

relevant teoretisk rammeverk for oppgaven samt som bidrag til å diskutere resultater fra casestudien.

Litteraturstudien og bakgrunnsdokumenter ved transkriberte intervjuer fra seks tidligere anskaffelsesprosjekter med konkurransepreget dialog, la grunnlaget for formuleringen av forskningsspørsmål samt intervjuguide for casestudien sammen med Statens vegvesens formål med forskningsprosjektet. Bakgrunnsdokumentenes innhold er gjengitt i kapittel 2.3.

3.3 Casestudie

Hovedvekten av metoden benyttet i denne oppgaven er casestudie. Yin (2012) beskriver casestudie som en empirisk undersøkelse av et fenomen satt i en virkelig kontekst. Formålet med casestudien er å frembringe meningsfulle data fra gjennomføringen av konkurransepreget dialog som kan drøftes opp mot det teoretiske grunnlaget ved anskaffelsesprosedyren.

Ettersom konkurransepreget dialog er et smalt felt innenfor temaet offentlige anskaffelser ble det valgt å sette søkelys på tre caseprosjekter og hvordan nøkkelpersoner i disse anskaffelsene redegjorde for bruken av anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog. Casestudien ble utført med oppdragsgiver og leverandør som analyseenheter. I tabellen under presenteres prosjektene som ble studert som caseprosjekter i oppgaven.

Tabell 5: Nummererte caseprosjekter i oppgaven. Egen tilvirkning.

Case	Prosjekt
Case 1	Drift av riksvegfergesambandet Hjelmeland – Nesvik - Skipavik
Case 2	E16 Fagernes - Øylo
Case 3	E16 Åsbygda - Olum

Problemstillingene ble utarbeidet med bakgrunn i SVV sine behov samt forberedende litteraturstudie og analyse av bakgrunnsdokumenter ved tidligere prosjekter. For å besvare problemstillingene ved casestudie ble angrepsvinkelen å bygge intervjuguide basert på relevante forskningsspørsmål. Det ble gjennomført en revisjon av intervjuguiden underveis i prosessen. Intervjuguide vedlagt i vedlegg 1, 2, 3 og 4. Vedlegg 3 og 4 viser intervjuguide etter

revisjon. Problemstillingene og tilhørende underordnede forskningsspørsmål brytes ned som angitt under:

Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog og hvordan kan konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre brukes på en effektiv måte?

Følgende definerte forskningsspørsmål søkes besvart i oppgaven:

- A. *Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog?*
- B. *Hvilke tiltak effektiviserer gjennomføringen av konkurransepreget dialog?*

I prosessen med masteroppgaven ble antallet caseprosjekter fra to til tre, og intervjuguiden ble endret. Dette ble vurdert nødvendig for å sikre et tilstrekkelig datagrunnlag for oppgaven samt stille informantene spørsmål som svarte på forskningsspørsmålene.

3.3.1 Semistrukturerte intervjuer

Det ble avholdt elleve casespesifikke intervjuer, hvor oppdragsgiver og leverandører for hver av anskaffelsene ble intervjuet. Særsilt ble prosjektleder fra SVV intervjuet. Dette var nøkkelpersoner hos SVV som hadde god kjennskap til gjennomføringen av konkurransepreget dialog, og som ønsket å dele sine erfaringer. Videre ble nøkkelpersoner både for SVV og særsilt leverandørene intervjuet. Disse ble valgt i samråd med veileder og ressurspersoner som deltok i arbeidene med studien for SVV. Anonymisert oversikt over informantene er presentert i tabell 6.

Tabell 6: Liste over informanter. Egen tilvirkning.

Case	Informant	Rolle
1	Oppdragsgiver	Prosjektleder
	Oppdragsgiver	Drift og vedlikehold, og prosjektmedarbeider
	Leverandør valgt	Teknisk direktør, prosjekteier, og leder for anskaffelsen
	Leverandør ikke valgt	Regionleder, og prosjektleder
2	Oppdragsgiver	Prosjektleder
	Oppdragsgiver	Kontraktsrådgiver

	Leverandør valgt	Daglig leder
	Leverandør ikke valgt	Anbudsleder
3	Oppdragsgiver	Byggeleder
	Leverandør valgt	Prosjektleder, og tilbudsleder
	Leverandør ikke valgt	Prosjekteringsleder, og tilbudsleder

Spørsmålene i intervjuguiden ble oversendt intervjuobjektene en uke i forkant for å sikre at de som ble intervjuet var forberedt og ikke ble overbragt overaskende spørsmål underveis i intervjuet. Under intervjuet ble det fulgt en tematisk struktur, ved at man lot spørsmålene følge utviklingen i samtalen og temaene valgt, snarere enn å holde seg til en rigid struktur. Dette ga en dynamisk intervjusituasjon og gode, utfyllende samtaler. Ved å benytte intervjuguiden aktivt under intervjuene var det mulig å få alle spørsmål besvart, noe som var viktig for å sikre et godt sammenligningsgrunnlag. Intervju av nøkkelpersoner fra prosjektene ble i hovedsak avholdt over telefon, og møtenes varighet varierte mellom 50 minutter og 2 timer, med et gjennomsnitt på ca. 1 time og 15 minutter.

For å erverve kunnskap knyttet til lovverket for konkurransepreget dialog, ble det i tillegg gjennomført et intervju med Fagdirektør for Innovative anskaffelser i Direktoratet for forvaltning og ikt, Difi. Dette intervjuet ble avholdt i forkant av intervjuene med informantene i de tre anskaffelsene. Muligheter i anskaffelsesprosedyren ble inngående belyst i dette intervjuet. Dette var et nyttig bakteppe for å se oppdragsgivers- og forvaltningens forståelse opp mot hverandre. Samtidig var det veiledende ved utarbeidelse av oppgavens overordnede resultater og kategoriske sammenligning av data.

Samtlige intervjuer ble tatt opp med lydopptak ved bruk av mobiltelefon og lydopptaker. Intervjuobjektene ble opplyst om dette i forkant, slik at det var mulig å avstå fra opptak. Deretter ble intervjuene manuelt transkribert.

Den innsikten og dataen intervjuene bidro med var drivende for besvarelsen av oppgavens problemstilling.

3.3.2 Dokumentstudier

Det ble undersøkt relevante dokumenter i tilknytning til de tre caseprosjektene. De respektive prosjektenes konkurransegrunnlag var det viktigste bidraget. Dette er lagt til grunn for analysen.

Relevante beskrivelser og PowerPoint for prosjektene ble oversendt i etterkant av intervjuene. Dette var nyttig informasjon for å videre analysere det tekstlige datagrunnlaget frembragt ved intervjuene, og kontroll av innhold i de transkriberte intervjuene.

3.3.3 Casebeskrivelser

I dette underkapitlet presenteres de tre caseprosjektene. Først introduseres caseprosjektet med bakgrunn og tallmateriale. Videre beskrives anskaffelsens gjennomføringsmodell. Bakgrunnen for fremstillingen i dette underkapitlet er anskaffelsenes konkurransegrunnlag samt tydeliggjøring fra nøkkelpersoner ved gjennomføring av intervju.

Case 1 - Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland - Nesvik – Skipavik

Introduksjon til caseprosjektet

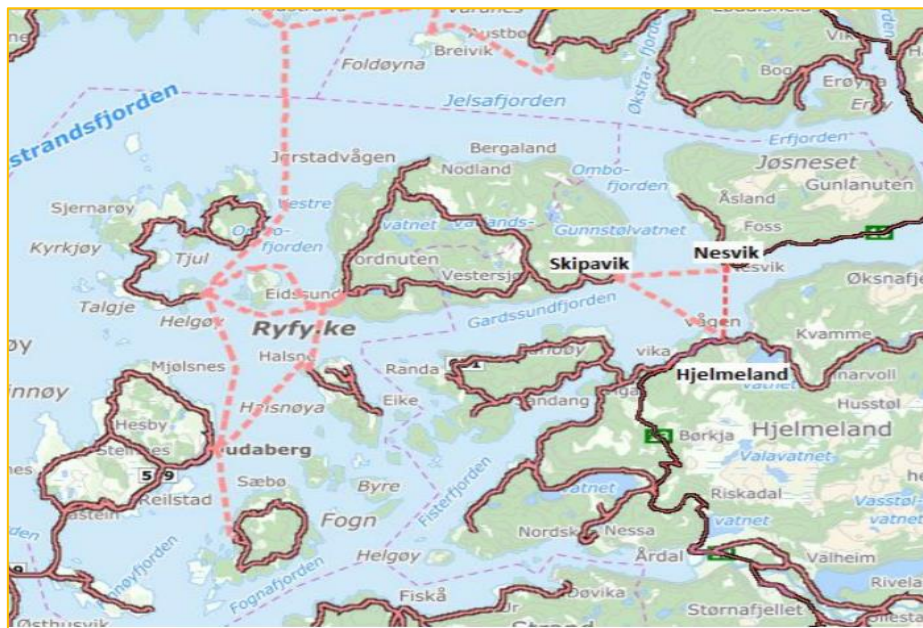
I vedtak nr. 873 av 13. juni 2016 ba Stortinget regjeringen vurdere bruk av utviklingskontrakter for hydrogenferger (Meld. St., 2016). I NTP 2018-2029, kap. 5.2, fremheves det videre at det overordnede målet er «et transportsystem som er sikkert, fremmer verdiskaping og bidrar til omstilling til lavutslippssamfunnet» (Regjeringen.no, 2017). I den sammenheng ble det gitt en bestilling til Vegdirektoratet om å se på hydrogen som energikilde til ferjedrift gjennom en utviklingskontrakt.

Statens vegvesen som oppdragsgiver skulle etablere et utviklingsprosjekt for ei delvis hydrogendrevet ferje, med oppstart 2021. I tillegg til utvikling av ny teknologi måtte det også utvikles et regelverk for passasjerskip med hydrogendrift. Ettersom dette var nytt for alle parter ønsket SVV å få til en god utvikling sammen med næringen.

Prosjektet inkluderer utvikling, bygging og drift av en hydrogen-elektrisk ferje hvor minimum 50 prosent av energibehovet dekkes av hydrogen. I prosjektet skulle det inngås en kontrakt for

drift av riksvegferjesamband Hjelmeland – Nesvik – Skipavik på Rv 13 i Rogaland som vist i figur 2. For å nå de overordnede målene om nullutslipp i ferjesektoren, var det behov for utvikling av teknologi for nullutslipp på ferjesamband som ikke er egnet for fullelektrisk drift. Formålet med prosjektet var å legge til rette for utvikling av en ferje hvor minimum 50 % av energibehovet dekkes av hydrogen. Statens vegvesen ønsket å legge til rette for at teknologien som utvikles for denne kontrakten kunne håndtere andre driftskrav enn det som var aktuelt for denne kontrakten.

Anbudskonkurranse ble gjennomført med konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre fra mars 2017 til oktober 2018. I januar 2019 signerte SVV og rederi et avtaledokument hvor avtale ble inngått om drift av fergesambandet fra 21.april 2021 til 28. februar 2031. Kontraktsummen ble pålydende kr. 1 151 858 000 (ekskl. mva). Prosjektet er i gjennomføringsfasen.

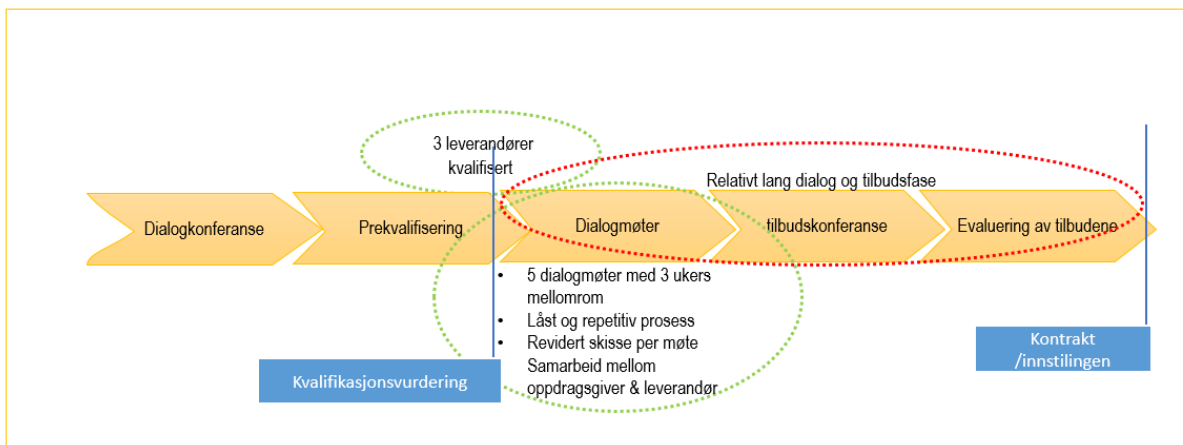


Figur 3: Riksvegfergesamband Hjelmeland - Skipavik – Nesvik

Anskaffelsens gjennomføringsmodell

Figur 3 viser anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Konkurranspreget dialog er anskaffelsesprosedyren som ble brukt i dette prosjektet. Statens vegvesen begynte da en markedsdialog med norsk maritim næring, for å utforske hva som var veien videre. Selve anskaffelsen startet med en dialogkonferanse i mars 2017, med 80 deltakere som representerte

hele verdikjeden. Her ble skisse for tildelingskriterier presentert, som næringslivet kunne påvirke, samt skisse på tidsplan for anskaffelsen.



Anskaffelsesprosedyre: Konkurranspreget dialog
Entrepriseform: Totalentreprise
Kontrakttype: DBO

Figur 4: Drift av riksvegferjesamband Hjelmeland -Nesvik - Skipavik, anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.

Deltakerne var norske rederier og andre underleverandører. Det var et krav om norsk språk i anskaffelsen, som ble en begrensende faktor for utenlandsk interesse. Bakgrunnen for dette var at man skulle tegne kontrakt med et rederi for å drifte et samband under gitte forutsetninger. For å drifte må det foreligge et norsktalende mannskap.

Det er kun fire store fergerederier i Norge, i tillegg noen mindre rederier. For å motivere hele næringen til å delta i konkurransen, satt Statens vegvesen standard prekvalifiseringskrav for anskaffelsen, slik at ingen krav skulle begrense deltagelsen. Til slutt var det kun tre rederier som var interessert. Alle tre ble kvalifisert og gikk videre til den neste fasen av anskaffelsen - dialogfasen.

Dialogen med de tre kvalifiserte rederiene startet i oktober 2017, og fortsatte frem til april 2018. Det var i alt 5 dialogmøter per rederi (1-til-1-møter), hvor de første skissene ble mottatt 23. oktober 2017. Møtene ble holdt med om lag 3 ukers mellomrom, og det var en låst og repetitiv prosess hvor leverandørene forberedte nye skisser i forkant av hvert dialogmøte. Referater og tilbakemeldinger ble kommunisert i etterkant av dialogmøtene. Det siste dialogmøtet ble avholdt i starten av april 2018, og det endelige konkurransegrunnlaget gikk ut 18. mai 2018.

På samme måte som en ordinær anbudskonkurranse var det en tilbudskonkurranse i etterkant av konkurransegrunnlagets utsendelse. Tilbudsfristen ble satt til september/oktober 2018. I perioden frem til tilbudsfristen bearbeidet rederiene sine tilbud.

Endelige tilbud med tilhørende skisse av løsning ble sendt inn til september/oktober 2018. Da startet evalueringen av tilbudene i henhold til tildelingskriteriene og hovedvektingen som ble delt i konkurransegrunnlaget. Tildelingskriteriene var 70% pris og 30% miljø, hvorav 5% var energiforbruk og 25% skalerbarhet. Til slutt ble kontrakt tildelt vinneren av konkurransen. Tilbyderne har mottatt kompensasjon for deltagelsen i dialogen og innlevering av tilbud. De fikk opp til 3 millioner avhengig av hvor langt de kom i konkurransen. Vinner av konkurransen fikk ingen kompensasjon.

Case 2 - E16 Fagernes – Øylo

Introduksjon til caseprosjektet

E16 Hande – Øylo (ca. 25 km, fra E16 Hp 5 m 2300 – E16 Hp 7 m 1800) er del av utbedringsprosjektet E16 Fagernes - Øylo som skal utvikle eksisterende E16 til 8,5 meters vegbredde for å øke fremkommelighet og trafiksikkerhet (se figur 4). Det er derfor behov for tiltak på ulike deler av strekningen med forbedring av veiens ytelse. Kontraktsummen var om lag 300 millioner kroner. Kontraktperioden strekker seg fra vinteren 2019 til høsten 2023. Frist for ferdigstillelse er 01. oktober 2023.

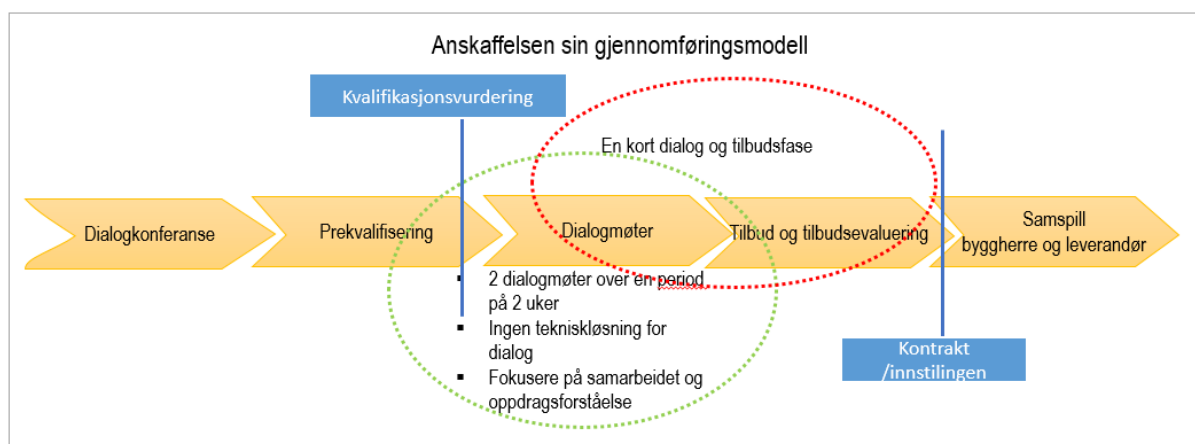


Figur 5: E16 Fagernes -Øylo, parsell Hande -Øylo

Anskaffelsens gjennomføringsmodell

I E16 Fagernes – Øylo ble det benyttet totalentreprise med samspill, hvor prosjektledelsen ønsket en komprimert utgave av konkurransepreget dialog. Statens vegvesen var oppdragsgiver og beregnet entreprisekostnad var ca. 300 millioner over tre år. Motivasjonen bak anskaffelsesprosedyren var ønsket om å sikre valget av den riktige leverandøren, med hensyn på god oppdragsforståelse, gjennomføringsmodellen samt mulighetene og utfordringene i prosjektet.

Gjennomføringsmodellen er samspillskontrakt med målpris basert på NS 8407, hvor konkurransepreget dialog benyttes som anskaffelsesprosedyre. Totalentreprenøren har prosjekteringsansvaret. Hele prosjektet, herunder prosjektering, skulle foregå som et samspill mellom leverandør (entreprenør) og oppdragsgiver (byggherre). Parallelt med dette styrte oppdragsgiveren planprosessen etter plan- og bygningsloven. Totalentreprenøren skulle trekkes tidlig inn i utviklingen av prosjektet. Hensikten er å utnytte aktørenes samlede kompetanse, og få et bedre sluttprodukt.



Anskaffelsesprosedyre: Konkurransepreget dialog
Entrepriseform: Totalentreprise
Kontrakttype: Samspill med mål pris

Figur 6: E16 Fagernes -Øylo anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.

Som vist i figur 5, startet anbudsplassen med en dialogkonferanse, hvor oppdragsgiver ba om innspill fra bransjen til både hvordan kontrakt og anskaffelse kunne gjennomføres. Det ble avholdt en tilbudskonferanse hvor konkurransegrunnlaget ble presentert.

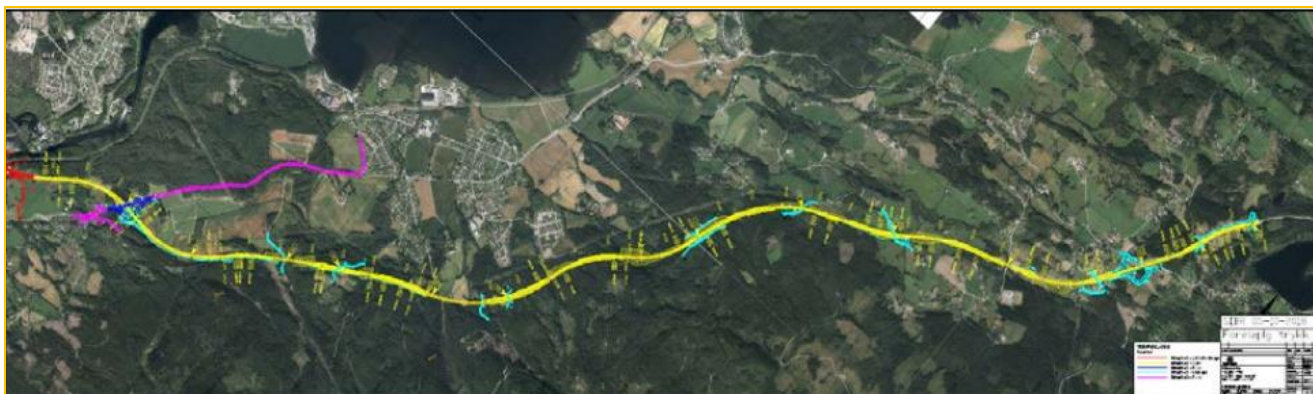
Prekvalifiseringsrunden ble da startet, og oppdragsgiver benyttet kvalifikasjonskravene fra Statens vegvesens standardmal. I tillegg krevde oppdragsgiver inntil fire sider prosjektbeskrivelse fra leverandørene til prekvalifisering, hvor de beskrev prosjektets muligheter og utfordringer. 5 referanseprosjekt ble sendt inn, og relevansen i disse skulle beskrives. 5 leverandører leverte inn forespørsel om prekvalifisering. 3 leverandører kvalifiserte seg og ble valgt ut til deltagelse i dialogfasen. I første dialogmøte skulle leverandørene presentere et skriftlig konseptforslag. Det var i alt to dialogmøter, over 2 uker. Når dialogfasen var over ble det endelige konkurransegrunnlaget sendt ut, med et addendum hvor endringer og presiseringer fra dialogmøtene samt tilbudsfrist ble delt. Tilbudsfristen var mellom 1,5-2 uker etter dialogfasen opphørte. Etter levering av tilbud valgte SVV sin foretrukne leverandør, basert på tildelingskriteriene. Tildelingskriteriene var 50% pris, 20% oppdragsgjennomføring og 30% oppdragsorganisering.

Case 3 - E16 Åsbygda – Olum

Introduksjon til caseprosjektet

E16 Åsbygda - Olum (ca. 12,5 km, fra E16 profil 2600 til E16 profil 12950) er en parsell og et delprosjekt i prosjektet E16 Eggemoen-Olum som omfatter prosjektering og bygging av E16 mellom Åsbygda og Olum. Arbeidene var i hovedsak bygging av 2-felts vei med midtdeler og 3 eller 4-felts veg med midtdeler. Det skulle plasseres forbikjøringsfelter i henhold til gjeldende reguleringsplan, to kryss med god tilknytning til det tilsluttende vegnettet. Det var opprinnelig prosjektert med 14 bruer og kulverter. Omlegging av bekker og vassdrag samt overvannshåndtering og dreneringssystem inngikk i kontraktsarbeidene.

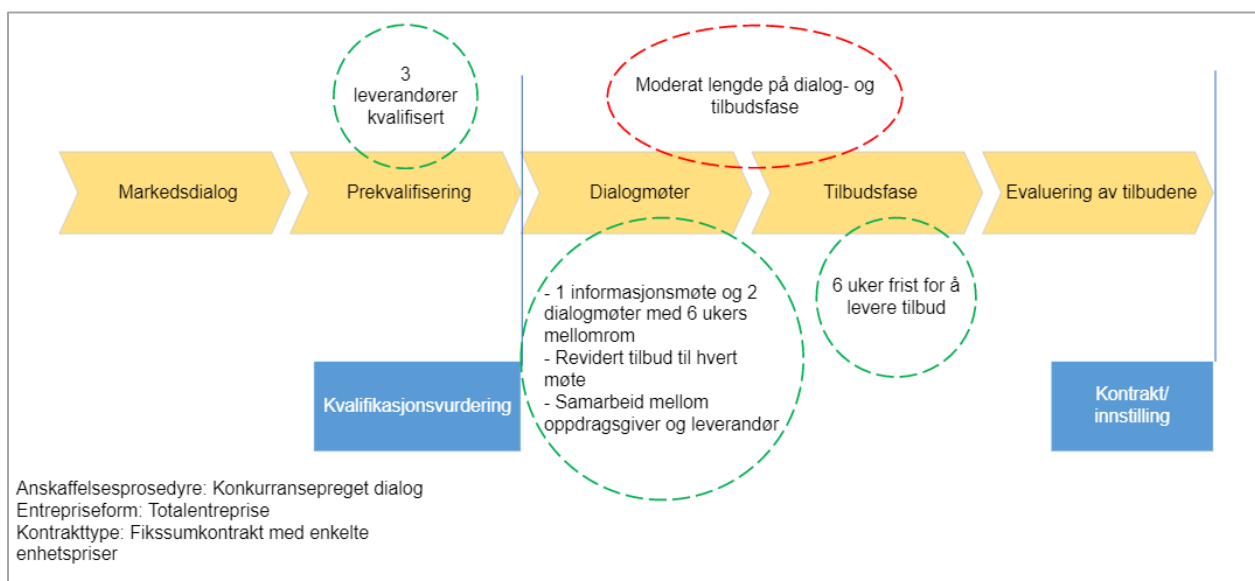
Kontraktsummen var NOK 1.085.218.316,- eks. mva., og kontraktperioden strakk seg fra vinteren 2020 til høsten 2022. Frist for ferdigstillelse er 01. juli 2022.



Figur 7: E16 Eggemoen - Olum, parsell Åsbygda - Olum

Anskaffelsens gjennomføringsmodell

I E16 Åsbygda-Olum var entreprisformen totalentreprise med fikssum. Statens vegvesen var oppdragsgiver. Anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog ble valgt som følge av at Statens vegvesen plukket ut de to tilstøtende entreprisene på E16 Eggemoen-Olum som prøveprosjekter for totalentreprise i et vegutbyggingsprosjekt. Utover dette ønsket Statens vegvesen å benytte denne prosedyren fordi de hadde et behov for å ha en dialog med markedet samt at arbeidet som skulle utføres var krevende. Statens vegvesen ønsket her å gå i dialog for å redusere risiko og konfliktnivå.



Figur 8: E16 Åsbygda-Olum anskaffelsen sin gjennomføringsmodell. Egen tilvirkning.

Figuren over illustrerer anbudsprosessen med konkurransepreget dialog. Prosessen begynte ute i markedet hvor Statens vegvesen inviterte til en markedsdialog hvor prosjektet ble presentert, for å innhente innspill fra markedet og for å innvie markedet i Vegvesenets planer om totalentreprise på vegprosjekter, ettersom dette var nytt for mange. I etterkant av dette lyste SVV ut konkurransen på ordinær måte gjennom KGV, konkurransegjennomføringsverktøyet, og holdt en standard prekvalifisering. Ut av prekvalifiseringen så inviterte prosjektledelsen i SVV 3 leverandører til å delta i konkurransen. Dialogfasen ble startet med et felles informasjonsmøte med alle 3 leverandørene, og deretter var planen 1 dialogmøte før tilbudsfrist. Leverandørene tilbakemeldte at dette ikke var tilstrekkelig og ba SVV om å benytte muligheten de hadde til å øke dette til 2, noe det gjorde. Oppdragsgiver hadde i konkurransegrunnlaget presentert innholdet i dialogmøtene, hva som skulle sendes inn til hvert møte, og hvilke frister som gjaldt. Til dialogmøtene sendte leverandørene inn løsningsforslag for kontraktsarbeidene, i henhold til tildelingskriteriene, 15 virkedager før dialogmøtet. 5 virkedager før møtet ga SVV tilbakemelding på mottatt materiell, og senest 2 virkedager skulle leverandørene gi skriftlig tilbakemelding på kommentarer og spørsmål. Mellom dialogmøtene gikk det 6 uker, før det var 6 nye uker fra siste dialogmøte og frem til endelig tilbudsfrist.

Oppdragsgiver vurderte deretter tilbudene i henhold til tildelingskriteriene. Tildelingskriteriene ga fradrag på konkurransesummen etter i hvilken grad de ga prosjektet merverdi. Følgende modell med ble lagt til grunn for utregning av konkurransesum:

$$S = T - K1 - K2 - K3$$

Hvor:

S er konkurransesum.

T er tilbudssum.

K1 er tildelingskriteriet «Tekniske løsninger», fradrag inntil 150 MNOK

K2 er tildelingskriteriet «Gjennomføring av oppdraget», fradrag inntil 100 MNOK

K3 er tildelingskriteriet «Organisering og nøkkelpersonell», fradrag inntil 75 MNOK

3.4 Kildekritikk

Som ved all forskning vil en kunne finne begrensninger og faktorer som influerer studiet og påvirker både gyldighet og pålitelighet (Johannesen et al., 2008), også i dette studiet. Slike

begrensninger og faktorer er gjennomgående forsøkt belyst i kapitlene hvor de er relevante, for å ivareta forskningens kvalitet underveis. I dette delkapittelet understrekes likevel noen essensielle begrensninger som utfordrer oppgavens resultater og kvalitet i et helhetlig perspektiv.

3.4.1 Datagrunnlaget

Den undersøkte anskaffelsesprosedyren er relativt ny, og det ikke tidligere gjennomført mange prosjekter som omhandler konkurransepreget dialog i Norge. Som følger er det få eksperter som har kunnskap og erfaring med anskaffelsesprosedyren. Med bakgrunn i denne informasjonen ble det tidlig i studien vurdert dithen at dybdekunnskap om tre prosjekter ville være mer hensiktsmessig enn å lære *litt* om flere prosjekter i omfang.

Majoriteten av datagrunnlaget kom fra studiens semistrukturerte intervjuer. Intervjuobjektene opplevdes som ærlige og ga redelige svar på spørsmålene som ble stilt. De drøftet også videre om tanker de hadde gjort seg underveis i gjennomføringen av anskaffelsen. Nøkkelpersonene valgt hadde øverste lederroller i prosjektene fra både oppdragsgiver og leverandør sin side. Det er dermed rimelig å anta at de hadde mest kompetanse på sine prosjekter. Hovedvekten av intervjuobjektene var meget kompetente og svarte godt på spørsmålene, men besvarelsene varierte også tidvis i stor grad. Noen svarte meget utfyllende, reflekterende og hadde god oversikt, hadde andre mer reserverte og korte besvarelser uten særlig refleksjon.

Det ligger likevel i metodens natur at intervjuer av få personer ikke nødvendigvis gjenspeiler massen innenfor kategorien (Saunders et al., 2016). Det vil derfor alltid være en overhengende fare for skjevfordeling av dataen samlet av nevnte intervjuobjekter. Videre vil slike semistrukturerte intervjuer være påvirket av ytre faktorer som personlige egenskaper og kjemi med intervjuer, som beskrives nærmere under kapittelet om reliabilitet.

3.4.2 Validitet

Ekstern validitet handler om generaliserbarheten av studien (Saunders et al., 2016), nemlig om resultatene som gjelder på ett sted eller et tidspunkt også vil gjelde et annet sted eller til en annen tid. Først og fremst er størrelsesutvalget av intervjuobjekter begrenset, men de er også utvalgt til nettopp denne oppgaven på bakgrunn av relevans. Det kan derfor være utfordrende å

konkludere med at utvalget er representativt til populasjonen av nøkkelpersoner og prosjektledere i offentlige anskaffelser. Intern validitet av studien handler om til hvilken grad man kan dra valide konklusjoner av resultatene i studien. Tatt ekspertisen hos intervjuobjektene og strukturen på intervjuene i betraktning er det grunnlag for å si at den interne validiteten er sterk. Ved å kombinere representanter fra både oppdragsgiversiden og leverandørsiden er besvarelsene nyansert, og den tette tilknytningen objektene har til caseprosjektene gjør besvarelsene troverdige. I sum er validiteten i oppgaven jevnt over tilfredsstillende, og redegjørelser for metoder brukt ved innsamling av data, utførelse av intervjuer og gjennom diskusjonen er forsøkt synliggjort ved begrunnelser av valgene som gjennomgående er tatt. Intervjuobjektens avgjørende rolle i prosjektene gjør svarene til gode referanseverk for hvordan konkurransepreget dialog forløp i caseprosjektene.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt en studie kan reproduseres ved at en annen forsker skal kunne gå inn på ett annet tidspunkt å få de samme resultatene (Kvale & Brinkmann, 2009). Semistrukturerte intervjuer som i denne studien kan vanskelig reproduseres til å bli identiske. Men, som Postholm (2005) vektlegger, så er det heller ikke hensiktsmessig i kvalitativ forskning. Målet i denne type oppgave handler mer om å fremskaffe en autentisk forståelse av intervjuobjektene og deres opplevelser. Fremfor å generalisere til en større populasjon skal besvarelsene snarere benyttes til å gi mening og en overføringsverdi til lignende prosjekter og studier. I så måte kan det sies at studiens reliabilitet er tilfredsstillende. Når det er sagt, er sjansen lav for å oppnå de samme resultatene ved en etterprøving av denne studien. Til det er datamaterialet for mangelfullt.

Påliteligheten i forskningen er ivaretatt ved å legge frem mest mulig dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser som er foretatt i løpet av oppgaveskrivingen. Dette for å synliggjøre alle dimensjoner i arbeidet. All relevant dokumentasjon er å finne i vedlegget.

4 Resultater

I oppgaven er det benyttet metodene casestudium med dokumentstudie og dybdeintervjuer for datainnsamling til å besvare problemstillingene. I dette kapittelet fremkommer resultatene fra disse undersøkelsene.

Forskningsspørsmål 1:

Det er undersøkt hvilke muligheter som finnes i anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog. I denne masteroppgaven har det blitt identifisert følgende muligheter ved konkurransepreget dialog:

1. Dialog med leverandørene om mulighetene i prosjektet, samarbeidet og oppdragsforståelse
2. Utvikling og vektning av tildelingskriteriene
3. Åpne tildelingskriterier som gir handlingsrom ved evaluering
4. Intervallvektning av tildelingskriteriene
5. Fleksibilitet i dialogens varighet

Forskningsspørsmål 2:

Det er i oppgaven undersøkt hvordan konkurransepreget dialog kan gjennomføres på en effektiv måte. Under presenteres tiltak for å effektivisere konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre:

1. Tydelig behovsbeskrivelse
2. Forberede detaljert fremdriftsplan som viser utviklingen av anskaffelsesprosessen
3. Effektivisering av dialogmøter og bedre samhandlingskompetanse
4. Konsistent deltagelse i dialogmøtene gjennom anskaffelsesprosessen
5. Bedre kommunikasjons- og dokumentasjonssystemer
6. Sikre rettferdig evaluering

Resultater fra casestudiet fremlegges og beskrives under de respektive problemstillingene i oppgaven, og de avdekkede muligheter og tiltak. Praksis ved Statens vegvesen sin gjennomføring av konkurransepreget dialog beskrives gjennom fremlegging av oppgavens resultater. Case 1, case 2 og case 3 refererer til henholdsvis Drift av riksvegferjesambandet Hjelmeland – Nesvik – Skipavik, E16 Fagernes – Øylo og E16 Åsbygda – Olum.

4.1 Muligheter i konkurransepreget dialog

I denne oppgaven er det identifisert fordelaktige muligheter ved bruk av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. I dette delkapittelet fremkommer resultatene på i hvilken grad de tre caseprosjektene har utnyttet mulighetene i konkurransepreget dialog.

1. Dialog om mulighetene i prosjektet, samarbeidet og oppdragsforståelse.

I Case 1 ble det avholdt 5 dialogmøter for anskaffelsen, med et overordnet fokus på likebehandling og en toveis kommunikasjon mellom SVV og leverandørene. Leverandørens oppdragsforståelse ble kontrollert av oppdragsgiver gjennom dialogen. Konkurransegrunnlaget kom ut ved utlysning av prosjektet og invitasjon til prekvalifisering. Tildelingskriteriene kom ut samtidig, men ble endelig satt etter første dialogmøte. Leverandørene skulle sende inn et løsningsforslag 5 dager i forkant av dialogmøtet, som de presenterte i møtet. I dialogmøtene ble skissene fra leverandør presentert med påfølgende kommentarer, som utelukkende gikk på kvalitetskrav og tildelingskriterier. Tilbakemeldingene fra oppdragsgiver kom i etterkant av møtet. Mangler, bedring av dokumentasjon og faktorer som la til rette for løsninger som skulle settes opp mot hverandre i tildelingen, ble prioritert i dialogen. Oppdragsgiver mente de gjennomførte en trygg prosess, og at dette hadde bakgrunn i liten tid til rettslige tvister og en fremdriftsplan for prosjektet satt av regjeringen. Det som tok mest tid for oppdragsgiver var den juridiske usikkerheten. Oppdragsgiver følte at «anskaffelseslovverket var som en tvangstrøye», og at de var bundet av jussen. Oppdragsgiver pekte på at det er behov for veiledning og rettspraksis knyttet til konkurransepreget dialog, for å få fullt utnyttet anskaffelsesverktøyet og handlingsrommet.

Leverandørene i case 1 syntes det var en krevende prosess, men at det var tydelig i hvilken retning oppdragsgiver ønsket å ta dem, og at det slik sett var tydelig at det var et overordnet mål om at teknologien som skulle utvikles var skalerbar for fremtidige større og mer omfangsrige prosjekter. Leverandørene har i ettertid beskrevet at de kunne ønske seg mer dialog, men kan forstå at det var en krevende prosess for oppdragsgiver. En leverandør i case 1 beskrev oppdragsgiver sitt utfordrende grensesnitt i dialogfasen knyttet til tilbydernes løsninger, og uttrykte at de opplevde å være tidlig ute med den kvalitetsmessige beste løsningen, men lå høyere i pris. Etter at leverandøren hadde fått innsyn i protokollene i ettertid mente de at oppdragsgiver har "... vært veldig opptatt av å pushe og nesten truet de andre rett og slett, med

at nå må dere ha progresjon hvis de skal være med videre ...”, og ved dette fått de andre tilbyderne over på deres løsning hvor de har beholdt sine lave priser. Leverandøren tapte konkurransen, og bemerket at de ikke er objektive i en slik vurdering.

I Case 2 gjennomførte oppdragsgiver en dialog om mulighetene i prosjektet, hvordan samarbeidet skulle fungere samt oppdragsforståelsen. I denne anskaffelsen gikk man til dialog på samarbeidet i prosjektet. De tekniske løsningene ble ikke diskutert i dialogen. Oppdragsgiver valgte en kort dialog- og tilbudsfasen, hvor de la til rette for å hjelpe leverandørene til å levere inn så gode tilbud som mulig. Etter inngåelse av kontrakt utarbeidet og planla de løsningen sammen med leverandøren.

Leverandørene i case 2 beskrev at de ikke har deltatt i, eller merket seg, en lignende konkurranse før eller siden hva gjelder tidsomfang og innhold, ettersom dette var en konkurranse på samarbeidet i prosjektet, over en kort periode og med dialog om kvalitetskriteriene oppdragsgjennomføring og oppdragsorganisering.

Dialog om mulige løsninger for å oppfylle det aktuelle behovet i anskaffelsen ble gjennomført i case 3. Det ble valgt en fremdrift med et felles informasjonsmøte og 2 dialogmøter med helhetlig innsending av løsningsforslag til møtene, med frister for tilbakemelding og spørsmål fra oppdragsgiver og deretter svar fra leverandørene før dialogmøtene. Oppdragsgiver la til rette for dialog om en helhetlig forståelse av kontraktsarbeidene, ved dialog om løsningsforslagene til tilbyderne og særskilt kvalitetskriteriene av tildelingskriteriene. Oppdragsgiver reduserte mengden man skulle ha dialog om ved et velfungerende tilbakemeldingssystem i forkant. Det var fokus på hva som kunne gi oppdragsgiver merverdi og redusert risiko ved innsending av løsningsforslagene, og pris var dermed ikke en del av dialogen. Leverandørene synes dette var et riktig fokus fra oppdragsgivers side, og de mente at oppdragsgiver var tydelige og konstruktive i sine tilbakemeldinger. En av leverandørene mente at mulighetsrommet hadde vært større for leverandør dersom de hadde blitt involvert tidligere før reguleringsplanen er ferdigstilt, og beskrev det som at det begrenser forslagene til løsning.

Alle informanter var enige i at det var fordelaktig med dialog. Det ble trukket frem at dette bidro til å redusere risiko, ha kjennskap til din kontraktpartner og ha oversikt og kjenne prosjektet godt ved oppstart.

2. Utvikling og vektning av tildelingskriteriene

I case 1 ble kriteriene i stor grad fastsatt av overordnet politisk styring, og leverandørene ble ikke involvert i utvikling, tilpasning eller vektingen av kriteriene. Det ble vedtatt at tildelingskriteriene skulle være 70% pris, med en resterende 30% oppdragsgiver kunne benytte til teknologiutvikling innenfor miljø. Tildelingskriteriene var 70% pris og 30% miljø, hvor det i miljø lå 5% energiforbruk og 25% skalerbarhet. Ved skalerbarhet ble det lagt vekt på bunkringshastighet for hydrogen, energitetthet for hydrogen, tanksystemet samt evne til å håndtere andre driftskrav. Skalerbarhet kan forstås som et kriterie for å nyttiggjøre teknologien i større og mer krevende prosjekter, samt bidra til å utvikle bransjen fremover.

Oppdragsgiver i case 1 beskrev tildelingskriteriene som håndverket i anskaffelsen, og beskrev at dersom man skulle utnytte handlingsrommet i konkurransepreget dialog er det viktig å rigge tildelingskriteriene godt, slik at prosjektet får den beste løsningen. Det rådet allikevel stor usikkerhet for oppdragsgiver omkring tildelingskriteriene og hvorvidt disse kunne påvirkes og endres gjennom prosessen. Særsilt juridisk usikkerhet, og tilhørende rettspraksis. På grunn av juridisk usikkerhet og politiske beslutninger fastsatte oppdragsgiver kriteriene i forkant av dialogen, selv om man er innenfor rammene av konkurransepreget dialog. Overskrifter for tildelingskriteriene ble forberedt før prekvalifiseringen og ble sendt ut som en del av konkurransegrunnlaget. Den endelige vektingen av kriteriene ble delt etter dialogmøte 1. Oppdragsgiver opplevde at det var få justeringsmuligheter under dialogen. Anskaffelseslovverket ble tolket slik at dette var nødvendig.

I Case 2 ønsket oppdragsgiver å ha med seg den leverandøren som ville gjøre den beste jobben inn i kontrakten. Med hensyn på dette, sendte oppdragsgiver ut konkurransegrunnlaget til leverandørene etter prekvalifiseringen var fullført, og tildelingskriteriene ble satt til 50% pris, 20% oppdragsgjennomføring og 30% oppdragsorganisering. Tilbakemeldingene oppdragsgiver fikk fra leverandørene som deltok i konkurransen viste at noen av leverandørene mente at pris burde telle mindre enn 50%. Leverandør ble ikke involvert i utvikling og vektning av tildelingskriteriene i denne anskaffelsen.

Oppdragsgiver syntes det fungerte godt at de hadde muligheten til å evaluere på det de mente var viktig for prosjektet, og at dette ga et godt grunnlag for videre arbeid. De trakk frem at det er stor grad av frihet i hvordan man ønsker å bygge opp anbudsprosessen, herunder tildelingskriterier og gjennomføringen av selve dialogen. Allikevel forstod oppdragsledelsen det som at de ikke hadde mulighet til å justere på vektingen av tildelingskriteriene under eller

etter dialogfasen. For deres del ble det ikke foretatt endringer, men heller lagt vekt på presiseringer ved et addendum til konkurransegrunnlaget.

Konkurransegrunnlaget i case 3 inneholdt tildelingskriteriene for anskaffelsen. Denne ble utsendt ved utlysning av prekvalifisering og var uendret gjennom dialogen. Leverandørene ble ikke involvert i utvikling og vektingen av disse. Oppdragsgiver mente at de ved dette ivaretok forutberegneligheten for leverandørene. Evalueringsmodellen baserte seg på fratrekke i konkurransesum ved høy score på kvalitetskriteriene. Tildelingskriteriene med fratrekke ble satt til tekniske løsninger inntil 150 MNOK, gjennomføring av oppdraget inntil 100 MNOK, organisering og nøkkelpersonell inntil 75 MNOK.

3. Åpne tildelingskriterier som gir handlingsrom ved evaluering

I intervju med Fagdirektør for Innovative anskaffelser i DIFI ble det beskrevet muligheter ved å sette åpne tildelingskriterier. Åpne tildelingskriterier med formål å gi oppdragsgiver frihet ved evaluering av endelige tilbud i konkurransen. Fagdirektøren pekte på kriterier som pris, kvalitet og gjennomføringsevne for å nytte seg av muligheten til å åpne handlingsrommet. Oppdragsgiver kan beskrive hva de evaluerer på, og holde det så åpent som mulig og unngå å spesifisere i detalj for tidlig. Eksempelvis ved å sette løsningens kvalitet opp mot behovsbeskrivelsen, og benytte innovasjonshøyde i løsningen. Her kan man benytte runde og grove, uspesifiserte tildelingskriterier, som kan utvikles underveis i dialogen og frem til endelig konkurransegrunnlag sendes ut.

I Case 1 ble det benyttet relativt spesifikke tildelingskriterier. Pris var fastsatt til 70%. 30% miljø var tildelingskriteriet som ga oppdragsgiver muligheter til innovasjon i anskaffelsen. Den innovative utviklingen i anskaffelsen bar preg av spesifikke krav til hvordan teknologien skulle utvikles. Næringen kom med innspill for hva som var mulig å gjennomføre. Spesifiseringen i krav gjaldt blant annet bunkring av fartøy, og ga flytende hydrogen et fortrinn. Oppdragsgiver mente at dette muligens hindret løsninger som kunne vært gode, men næringen selv kom med innspill om at dette burde ligge til grunn for ønskede funksjonskrav.

Leverandørene i case 1 trakk frem at de mener oppdragsgiver tilpasset kriteriene slik at det bare var en løsning som kunne vinne frem, nemlig flytende hydrogen, og at skalerbarhet preget utviklingen av tilbudene. En av leverandørene beskrev det slik: "Et pilotsamband. På flytende hydrogen. For å bevise at de kunne etterspørre hydrogen på Vestfjorden-sambandet, altså Bodø-Moskenes.". Leverandørene mente også at de kunne spare tid i prosjektering dersom

oppdragsgiver hadde vært tydelige på dette fra start, ettersom det som hadde gitt den beste sammenhengen mellom pris og kvalitet for dette spesifikke prosjektet ikke var helt forenlig med kravet til skalerbarhet. En av leverandørene trakk frem at kriteriene opplevdes som spesifikke og målbare. En annen leverandør beskrev at det var enkelte uklarheter som måtte avklares underveis i dialogen, og ettersom tilbudene ble sendt inn som “approval in principle”, altså prinsippgodkjent, var det viktig at man ikke kunne “bløffe seg til målet”.

I Case 2 ble det også benyttet spesifikke tildelingskriterier. Gjennomføring og organisering av oppdraget samt tilbudspris utgjorde grunnlaget for evaluering av tilbudene. Under dialogkonferansen ga leverandørene tilbakemeldinger om at det burde bli benyttet andre tildelingskriterier enn en vurdering basert utelukkende pris. Dette la oppdragsgiver til grunn for valg av tildelingskriterier. Oppdragsgiver for anskaffelsen mente oppdragsgjennomføring og oppdragsorganisering var tildelingskriterier som ga handlingsrom til å vurdere hva de synes var den beste leverandøren for prosjektet. Disse tildelingskriteriene utgjorde samlet en vektning på 50%, og var tydelig spesifisert i konkurransegrunnlaget med listet oversikt over tilhørende spesifikk dokumentasjon.

Tildelingskriteriene i case 3 var relativt spesifikke. Oppdragsgiver mente tildelingskriteriet tekniske løsninger var særskilt omfattende, med en rekke krav til konstruksjonskonsepter. Videre pekte oppdragsgiver på at de mente de ville få gode svar basert på den spesifiseringen de hadde gjort av tildelingskriteriene, og at det gjorde de også. Oppdragsgiver mente at handlingsrommet du har ligger primært i at du må lage et godt konkurransegrunnlag for at leverandørene kan gi gode besvarelser, og at man på den måten kan “... luke ut de som ikke hadde gode besvarelser eller gi deg mindre merverdi. “.

Tilbakemeldingen fra leverandørene i case 3 var delt omkring i hvilken grad tildelingskriteriene var spesifikke. En mente at det var rom for tilpassede løsningsforslag særlig for tekniske løsninger, mens en annen fremholdt at kriteriet om tekniske løsninger begrenset utfallsrommet noe. Samtidig fremholdt sistnevnte at å gå bredere ut og spesifisere kriteriene underveis vill være problematisk med bakgrunn i urettferdig behandling.

4. Intervallvektning av tildelingskriteriene

Intervallvektning av tildelingskriterier er en mulighet man har ved konkurransepreget dialog. Fagdirektør for Innovative anskaffelser i DIFI pekte på at man kan vente med å angi eksakt fordeling av tildelingskriterienes vektning til senere i prosessen, selv om det må fattes en

beslutning for vektingen når den deles ved åpning av tilbud. I konkurransedokumentet kan man ha en vekting ved intervall, et spenn slik at leverandørene har en indikasjon på hvordan tildelingskriteriene er vektet. Men den endelige vektingen er man ikke tvunget til å dele før konkurransen er ferdigstilt.

I Case 1 nyttiggjorde ikke oppdragsgiver seg av intervallvekting av tildelingskriteriene i anskaffelsen, men den endelige vektingen av tildelingskriteriene ble delt med tilbyderne etter dialogmøte 1. Det ble også sendt ut et konkurransegrunnlag før forespørsel om prekvalifisering ble sendt inn, disse tildelingskriteriene ble ikke endret frem til den endelige utsendingen. Oppdragsgiver hadde en teknisk konsulent som rådgiver. Den tekniske konsulenten hadde idéer om hvordan den endelige løsningen kunne være, og det var disse som preget vektingen av tildelingskriteriene. Dialogen med leverandørene hadde i dette tilfellet liten betydning.

Oppdragsgiver i Case 2 benyttet ingen intervallvekting av tildelingskriteriene. Den endelige vektingen av tildelingskriteriene ble delt med tilbyderne gjennom konkurransegrunnlaget i prekvalifiseringen, før innsending av forespørsel om prekvalifisering. Vektingen ble holdt fast gjennom dialogen og frem til endelig konkurransegrunnlag, tilbudsevaluering og tildeling.

Intervallvekting av tildelingskriteriene ble ikke benyttet i case 3. Vektingen av kriteriene ble delt ved utlysning av prekvalifisering gjennom konkurransegrunnlaget. Dette endret seg ikke gjennom dialogen. Oppdragsgiver la erfaringer fra vegvesenet, innspill fra en dansk rådgiver og forutberegnelighet til grunn for valg av opprettholdelse av kriteriene gjennom dialogen.

På spørsmål om bruk av intervallvekting eller senere tilpasning av tildelingskriteriene ga leverandørene generelt i datagrunnlaget tilbakemelding om at oppdragsgiver må opprettholde en nøytralitet overfor leverandørene i konkurransen i den grad det er mulig. Det kom også frem at det ved denne metodikken kan oppstå klageprosesser etter tildeling i større grad.

5. Fleksibilitet i dialogens varighet

I de analyserte caseprosjektene er det avdekket forskjeller i dialogfasens omfang og varighet. Dette presenteres i tabell 7.

Tabell 7: Forskjeller i dialogfasen. Egen tilvirkning.

Case	Antall møter	Tid mellom møtene	Total dialogfase
Case 1	5	3 uker	Ca. 15 uker
Case 2	2	1-1,5 uke	Ca. 3 uker
Case 3	2	6 uker	Ca. 12 uker

I Case 1 ble det holdt en dialogfase over en relativt lang periode, med 5 dialogmøter og 3 ukers mellomrom mellom disse. I fremdriftsplanen for prosjektet (som beskrives nærmere i kapittel 4.2) var det liten tid grunnet en kort tidshorisont, politisk styring, stor ressursinnhenting og bearbeiding til hvert dialogmøte. Prosjektlederen for prosjektet beskrev at det var ønsket om ett ytterligere dialogmøte i prosjektgruppen. Tatt i betraktning den teknologiske utviklingen som skulle anskaffes mente leverandørene at tiden gikk veldig fort, men at gjennomføringen var effektiv.

I Case 2 var dialogfasen kort, og bestod av to dialogmøter over en periode på 3 uker. Ifølge prosjektlederen var deltagerne i dialogen fornøyde med den korte tidshorisonten på dialogen, noe som antagelig skyldes at det her ikke skulle diskuteres teknisk løsning, med snarere gå i dialog om gjennomføringen og organiseringen av prosjektet. En leverandør mente at det var dårlig tid, men at det var mye bedre enn om det alternativt skulle pågått i månedsvis. En annen leverandør fortalte om varigheten at “der og da følte vi at den var lang, men i ettertid så var den ikke lang i det hele tatt”.

Case 3 hadde en moderat lengde på dialogfasen sammenlignet med de to andre caseprosjektene undersøkt. Det var i alt to dialogmøter med et forutgående felles informasjonsmøte, og mellom dialogmøtene var det 6 uker med innsending og tilbakemelding til oppsatte frister i forkant av møtene. Oppdragsgiver planla opprinnelig kun informasjonsmøte og 1 dialogmøte, basert fra tilstøtende entreprisprosjekt på Jevnaker. Etter tilbakemelding fra leverandørene i det første fellesmøtet endret de dette til 2 dialogmøter. Dette mente leverandørene de trengte for å få mer ut av dialogen med oppdragsgiver. I dette tilfellet benyttet oppdragsgiver muligheten de hadde til å tilpasse dialogens varighet. En av leverandørene erfarer at å holde et mer uformelt første dialogmøte en til en med oppdragsgiver gir retning for deres prosjektering og forberedelser til å levere løsningsforslag og samtidig forstå yttergrensene oppdragsgiver er villige til å se på løsninger innenfor. Dette har de god erfaring med.

4.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog

I analysen av caseprosjektene er det identifisert tiltak for å effektivisere gjennomføringen av konkurransepreget dialog. I dette delkapittelet presenteres resultatene på hvordan de tre caseprosjektene har benyttet seg av disse tiltakene for effektiv gjennomføring av anskaffelsen.

1. Tydelig behovsbeskrivelse

Fagdirektør for Innovative anskaffelser i DIFI beskrev at det skaper et handlingsrom hvis man har et klart mål-bilde, vet hva man skal oppnå og hva som er ditt faktiske behov. Blir behovet uklart, vil man ikke ha noe kompass for å trigge nye løsninger. Dette er et moment som kan skape handlingsrom så vel som utfordringer for oppdragsforståelsen.

I case 1 opplevde oppdragsgiver i prosjektet få problemer med at behovsbeskrivelsen ikke var tydelig nok. Selv om denne kontrakten ble lagt på et ferjesamband som kunne driftes elektrisk, og ikke trengte hydrogen, var ønsket å utvikle en løsning som kunne skaleres opp til der man virkelig trengte det. Det tok tid før både oppdragsgiver, rederi og underleverandør forstod dette, noe som skapte en treghet på leverandørsiden. SVV klarte ikke å formidle dette godt nok før en periode ut i prosessen, selv om de fremholdt at dette kom tydelig frem av kriteriene. Oppdragsgiver mente at med en løsere dialog, mer frigjort fra det skriftlige, kunne dette blitt tydeliggjort tidligere.

Som beskrevet i 4.1 punkt 3, mente leverandørene i case 1 at spesifiseringen oppdragsgiver gjorde la grunnlaget for bare en løsning, og at de med fordel kunne ha presisert dette tidligere og ved dette tydeliggjort behovet som var ønsket løst i anskaffelsen. En leverandør sa følgende: “... det de egentlig kjøper er jo en fergetjeneste, sant? De har krav om at fergen skal laste 80 biler og skal gå hvert 20. minutt. Det er jo egentlig det som er deres behov. Så har de fått et politisk ansvar på at de skal skape innovasjon gjennom anskaffelsen. Og akkurat her, så var det hydrogen da.”.

Gjennom dialogfasen oppdaget oppdragsgiver for Case 2 at det kunne være rom for tolkning enkelte steder i konkurransegrunnlaget ved behovsbeskrivelsen. Gjennom dialogen ble elementene som var gjenstand for tolkning presisert, og sendt ut i det endelige konkurransegrunnlaget. Utover dette forelå det ingen utfordringer med behovsbeskrivelsen, ifølge oppdragsgiver. Leverandørene så ingen utfordringer med behovsbeskrivelsen. En leverandør skildret dette slik: “Behovsbeskrivelsen her var jo egentlig ikke så relevant, for det

behovet gikk mer på prosessen med samspill, det var liksom ikke, det beskrev ikke hva du skulle gjøre. Det var det ingen som visste.”.

I Case 3 var det delte tilbakemeldinger fra leverandørene om behovsbeskrivelsen var tydelig. En leverandør mente det var klar. En annen leverandør pekte på at det var noen momenter som ikke var tydelig nok, men at oppdragsgiver håndterte dette på en god måte og tok til seg innspill fra leverandørene. Oppdragsgiver mottok flere slike henvendelser knyttet til oppklarende spørsmål til konkurransegrunnlaget, dersom det falt innenfor at det måtte avklares ba de leverandørene levere dette offisielt i KGV. Utover dette fremholder oppdragsgiver og leverandør at raske uformelle spørsmål utenfor og imellom dialogmøtene fungerte godt og bidro til kortere beslutningsveier.

2. Forberede fremdriftsplan som viser hvordan anskaffelsesprosessen utvikles

For Case 1 ble dialogfasen gjennomført fra oktober 2017 til april 2018. Det endelige konkurransegrunnlaget ble sendt ut i mai 2018. Fremdriftsplanen for dialogen ble lagt frem tidlig etter prekvalifiseringen. Oppdragsgiver reflekterte rundt at man her kan miste noe fleksibilitet, men ettersom det var mange involverte og et løp med stor utvikling og ressursinnhenting over en relativt kort tidshorisont, ble dette valgt. Oppdragsgiver og leverandørene syntes prosessen ble meget konsentrert, fordi det var liten tid mellom møtene og det skulle presenteres nye tematiske skisser på de tekniske løsningene til hvert møte. Disse skulle bearbeides i mellomtiden. Samtidig holdt rederiene en progresjon gjennom dialogfasen. Prosjektet ble i stor grad styrt av det politiske vedtaket om at fergene skulle være i drift fra 2021. Derfor var det avgjørende med en godt planlagt og detaljert fremdriftsplan for anskaffelsen. Oppdragsgiver mente de ikke kunne fått dette til på et kortere tidsrom.

I Case 2 var det i praksis bare oppdragsgiver som forberedte fremdriftsplanen. I dette prosjektet oppfattet oppdragsgiver at leverandørene mente prosessen var intensiv, fordi det var liten tid å jobbe med, men at de samtidig var fornøyde med den korte horisonten på prosessen. Oppdragsgivers prosjektleder beskrev det slik: «De er jo i en konkurransesituasjon og har 1/3 sjans for å vinne, og da er det jo størst sjans for at de ikke får kontrakten. Da er det greit at det ikke drar så mye ut i tid. De tilpasset seg det, og det var likt for alle leverandørene.». Ifølge oppdragsgiver uttrykte leverandørene at dialogfasen kunne vært kortere, med ett dialogmøte. Leverandørene synes prosessen var ryddig og at overordnede rammer satt på forhånd ble overholdt.

Case 3 hadde en tentativ fremdriftsplan utsendt med konkurransegrunnlaget. Det var beskrevet innleveringsfrister, dialogmøter samt milepæler de jobbet mot. Som nevnt i foregående kapittel ble denne noe endret etter tilbakemelding fra leverandørene. Leverandørene mener oppdragsgiver utviste fleksibilitet ovenfor leverandørene på dette området.

3. Effektivisering av dialogmøter og bedre samhandlingskompetanse

På dialogkonferansen for Case 1 ble skisse for tildelingskriterier og tidsplan for anskaffelsen presentert. Det ble avholdt i alt 5 dialogmøter, og møtene varte i 2 timer. Ulike deler av hydrogensystemet var tema for hvert møte, i tillegg til en del med generell utvikling. Til møtene ble det innsendt skisser, 5 dager før dialogmøtet. Mellom møtene var det ikke mer enn tre uker. Det var en låst og repetitiv prosess. Oppdragsgiver merket seg en utvikling fra dialogen opphørte, til de gikk ut med det endelige konkurransegrunnlaget og de mottok tilbudene. Ansvarlig for anskaffelsesprosedyren kunne tenkt seg et dialogmøte til, men de hadde tidsfrister som gjorde at de ikke kunne forskyve prosessen. Oppdragsgivers deltagelse i dialogen bestod av et kjerneteam med prosjektleder, ansvarlig for anskaffelsesprosedyren, teknisk konsulent og referent. Tre andre rullerte i teamet, og hadde perspektiv på juss, drift og strategi. Det var kun prosjektleder og teknisk konsulent som jobbet heltid med anskaffelsen.

Leverandørene i case 1 mener gjennomføringen av dialogen var effektiv. De trakk frem at det ble ført en sikker, men rigid struktur for møtene, og opplevde lite muntlighet fra oppdragsgiver ved leverandørs presentasjoner av løsningsforslag i møtene. Leverandør beskrev det som at det ble tilfeller av lange beslutningsveier, med lang responstid på skriftlige tilbakemeldinger.

I Case 2 ble en fremdriftsplan for prosessen presentert på dialogkonferansen, med tidsestimat for dialogen samt frist for endelige tilbud. Forventingene til dialogfasen avklart i forkant av dialogen. Gjennom dialogmøtene ble deltagende leverandører bedt om å presentere sitt konseptforslag, med tilhørende spørsmål og tilbakemeldinger fra SVV. Agenda var presentert i konkurransegrunnlaget, men omhandlet primært besvarelse av tildelingskriteriene. Ansvaret for å utnytte dialogmøtene ble lagt til leverandørene. I dette prosjektet opplevde oppdragsgiver stor forskjell mellom de tre tilbyderne, der eksempelvis en var opptatt av å fremme seg selv, var en annen fokusert på å stille spørsmål og levere et bedre forslag. Oppdragsgiver pekte på at sistnevnte fremgangsmåte frembragte en bedring av tilbudet gjennom dialogen. Leverandørene synes det var en meget effektiv prosess. En av leverandørene beskrev det på følgende måte: “Til en så stor anskaffelse, så er det å bruke, hvis du tar inkludert prekvalen da 3 måneder på å

kontrahere en entreprenør, som tvinges til å sette seg så godt inn i et prosjekt, en veldig kort tidsperiode.”.

Dialogmøtene ble godt forberedt i case 3. Med en beskrevet tilbakemeldingsflyt på leverandørenes løsningsforslag i forkant av møtene, bidro dette til at dialogmøtet ble mer fokusert på de viktige elementene som måtte drøftes. Agenda var tydelig og leverandørene kjente godt til det de skulle levere på og mente det var en effektiv prosess. Det ble sagt av en leverandør at “E16 var veldig nyttige runder. Konstruktive runder. Stor åpenhet. Holdt på å si, villige til å lytte på hverandre og høre hva som ble sagt. “

Samhandlingen i de tre caseprosjektene skilte seg fra hverandre, basert på intervjuobjektens erfaringer. Men i hovedsak alle informanter var samstemte i at samhandlingen kan spille inn på utfallet av konkurransepreget dialog.

Dialogen i Case 1 hadde en rigid struktur, med korte møter og fokus på “vanntette skott” mellom leverandørene. Leverandørene opplevde det de beskriver som enveis-kommunikasjon i møtene. Samhandlingen ble preget av skriftlighet, og at oppdragsgiver var redd for å kommunisere muntlig i møtene. I enkelte tilfeller måtte oppdragsgiver ut på gangen og diskutere. Leverandørene ønsket seg mer dialog i dette prosjektet.

Dialogfasen i case 2 hadde en enkel struktur med dialog om oppdragsforståelsen og oppdragsgjennomføringen. Dialogmøtene var preget av at oppdragsgiver hadde lagt til grunn at det ikke var slik at “bordet fanger”. Oppdragsgiver mente at de opprettholdt en god kommunikasjon og fikk gode diskusjoner på bakgrunn av dette. Gjennom denne samhandlingen fikk prosjektledelsen en økt forståelse for samarbeidet med leverandør. Leverandørene kjente på en trygghet i nettopp dette.

Leverandørene og oppdragsgiver i case 3 var samstemte i at det var en god samhandling mellom partene. En av leverandørene beskrev samhandlingen på følgende måte: “... samhandlingen i prosjektet på Jevnaker, den gode dialogen, den startet når vi var i tilbudsfasen, den er videre inn i prosjekteringsfasen, hvor vegvesenet har deltatt sammen med oss. De opptrer ikke som vi og dere, eller oss og dem, vi opptrer som vi. Veldig stort fokus på. Vi løser ting sammen. Det er ikke dere som løser. Vi skal løse ting sammen, og vi er behjelpelig overfor hverandre. Det er noe som har preget hele runden her på Jevnaker. “. Leverandørene mente oppdragsgiver la til rette for god samhandling ved å redegjøre for spillereglene i starten av dialogen. Oppdragsgiver opplevde at leverandørene satt pris på å kunne treffe oppdragsgiver før de leverer tilbudet, og at man ved å legge til rette for spørsmål og samtale om aktuelle tema så skaper man en god og

trygg relasjon. Videre peker oppdragsgiver på fysiske forhold som gode fasiliteter, mat og tilrettelagte møtelokaler som en anbefaling for å effektivt avvikle dialogmøter.

4. Konsistent deltagelse i dialogmøtene gjennom anskaffelsesprosessen

I case 1 var det relativt kontinuerlig deltagelse blant oppdragsgiver og leverandørene i dialogmøtene. Leverandørene stilte med sin prosjektleder, og ofte skipsdesigner og utstyrsleverandør. Enkelte hadde også med seg kommersiell og juridisk støtte, samt tilfeller hvor en ekstra underleverandør deltok. Oppdragsgiver så det som en fordel å beholde kontinuiteten blant deltagerne i dialogfasen. Oppdragsgiver stilte selv med prosessleder med juridisk kompetanse, juridisk fra direktoratet, prosjektleder, referent, teknisk konsulent og varierende personell i forbindelsene med temaet for møtet.

Deltagelsen i dialogmøtene for case 2 varierte. SVV hadde spesifisert at den som skulle være prosjektleder og prosjekteringsleder skulle delta i dialogmøtene, slik at de sikret deltagelse fra personene som var aktuelle til å være med videre i prosjektet. Utover dette var tanken at rådgiver skulle ta del i planleggingen. Dette var det kun to av tre leverandører som overholdt. Leverandørene opplevde ingenting ukonvensjonelt over deltagelse fra oppdragsgiver, da de stilte med et bredt team inkludert prosjektleder og jurist. Oppdragsgiver hadde de nødvendige personene med, som kunne svare på de spørsmålene leverandøren hadde.

I case 3 tilpasset oppdragsgiver deltagelse i dialogmøtene etter hvem som skulle delta fra leverandør. Det gjorde de for å ha motsvarende kompetanse, og sikre at alle spørsmål kunne besvares. Det ble ikke stilte særlige krav til roller som skulle delta i dialogmøtene, men det skulle sendes inn på forhånd. Det var generelt de samme som møtte fra leverandør til hvert møte, særskilt alle sentrale roller. Denne metoden opplevde leverandørene som god, og at det var tilstrekkelig deltagelse fra oppdragsgiver. For en av leverandørene var det et tilfelle hvor en sentral person hos oppdragsgiver ikke var til stede på et av dialogmøtene. Leverandøren presiserte at møtet var “bortkastet” og at det burde være pålagt sentrale ressurspersoner å delta i dialogmøtene.

5. Bedre kommunikasjons- og dokumentasjonssystemer

Konkurrensegjennomføringsverktøyet til Statens vegvesen, KGV, ble benyttet av oppdragsgiver i alle caseprosjektene. Her foregikk deling av viktige prosjektdokumenter samt

korrespondanse mellom oppdragsgiver og leverandør. Generelt ble viktige spørsmål innsendt av leverandør som oppdragsgiver skulle besvare, delt med alle tilbyderne i KGV. På den måten skulle likebehandling bli ivaretatt. Generelt var leverandørene tilfreds med benyttelse av KGV, men enkelte leverandører har spesifisert at raske avklaringer med fordel kan legges til e-post.

I anskaffelsen for case 1 ble møtereferat fremstilt etter hvert dialogmøte, i tillegg til spesifikke tilbakemeldinger på skissene. Det ble også laget generelle tilbakemeldinger som gikk på generell utvikling for alle deltagerne. Utkast til endringer og behandlede endringer i konkurransegrunnlaget ble utsendt underveis i prosessen. En generell del som var likt for alle, og en spesifikk til hvert rederi. Det ble holdt en rigid struktur på referater og tilbakemeldingsskjemaer. Ifølge prosjektlederen har de hatt god erfaring med kommunikasjon og dokumentasjon, selv om fokuset på likebehandling gjorde at kommunikasjonen ble preget av juridisk usikkerhet. Dette var som nevnt med bakgrunn i liten tid til tvister og en nødvendig fremdrift. Oppdragsgiver beskrev at den helt frie dialogen ble hemmet av dette.

Leverandørene i case 1 beskrev referatføringen som et levende møtereferat, et arbeidsdokument, som holdt god kvalitet og som man kunne jobbe videre basert på. Leverandør trakk også frem lang responstid hos oppdragsgiver, og at de interne prosessene hos oppdragsgiver burde tatt mindre tid. I enkelte tilfeller fikk leverandør tilbakemelding så sent at leverandør måtte forberede neste møte kvelden i forveien. Leverandør mener tilbakemeldingen "kunne vært modnet bedre hvis Statens vegvesen hadde besvart møter og innleveringer litt raskere."

Hva gjelder dokumentasjon i case 2, ble møtene dokumentert ved protokoll med de viktigste tilbakemeldingene og hva som faktisk ble gjennomført. Den innsendte dokumentasjonen fra tilbyderne varierte i kvalitet. Oppdragsgiver pekte på at dette kunne skyldes fraværet av en mal for innsending, men at de samtidig kan danne seg et inntrykk av ryddighet basert på dette. Utover dette trakk oppdragsgiver frem at de hadde noen utfordringer knyttet til forespørsler om innsyn, sladding av tilbud og ønsker om å unngå deling.

Oppdragsgiver i case 3 beskriver at kvaliteten på innsendt dokumentasjon fra leverandørene spriket stort til dialogmøte 1, men ble vesentlig forbedret til dialogmøte 2 både med hensyn på kvalitet og at løsningene ble likere. Møtene ble referatført. Leverandørene var forøyde med arbeidsmetoden og dokumentasjonen underveis i anskaffelsen. Oppdragsgiver pekte på at til neste gjennomføring av konkurransepreget dialog skal referatene bedres og gjøres mer

detaljerte. Dette for at ting som avklares ikke skal falle bort som et avklart punkt mellom partene.

6. Sikre rettferdig evaluering

I ferjesambandsprosjektet i case 1 var det de samme personene fra prosjektgruppen som deltok i dialogfasen og evalueringsfasen, dog i 2 omganger. De som tilhørte SVV region Vest gjennomførte den første evalueringen, og sendte sitt anbefalingsnotat til den resterende delen av gruppen fra Vegdirektoratet. De kvalitetssikret evalueringen ved å inkludere interne jurister, hvor noen hadde deltatt i dialogen tidligere. Oppdragsgiver hevdet at objektiviteten ble sikret ved at de hadde helt kvantitative tildelingskriterier.

I evalueringsprosessen skal kvalitetskriteriene av tildelingskriteriene vurderes. En av leverandørene i case 1 fastholdt at for dem var det et ønske generelt sett at det benyttes konkrete tildelingskriterier og pris. Særsomt pris, ettersom dette ikke er utsatt for “subjektiv vurdering”. Det var et videre ønske at priselementet holdes utenfor dialogen, slik at fokuset kan ligge på kvalitetsaspektet ved anskaffelsen. Leverandør følte at selv om de lanserte produktet som vant frem, så ble de faset ut av konkurransen.

For case 2 var det ved evaluering av de endelige tilbudene de samme personene fra SVV som deltok i dialogfasen og evalueringsfasen. For å kvalitetssikre evalueringen valgte oppdragsgiver å inkludere to personer som tidligere ikke hadde deltatt i dialogen. Tildelingskriteriene ble satt i etterkant av prosjektets dialogkonferanse, når konkurransegrunnlaget ble sendt ut. Oppdragsgiver trakk frem at dette var kjent for leverandørene ved forespørsel om prekvalifisering. Etter at anbudsprosessen var avsluttet, ble det avholdt evalueringsmøter med de to leverandørene som ikke vant anbudet.

Oppdragsgiver 2 mente at konkurransepreget dialog har tilført prosjektet en større forståelse for gjennomføringsmodellen blant leverandørene som deltok i anbudsprosessen. Prosjektledelsen pekte på at «med en åpen anbudskonkurranse, med samme gjennomføringsmodell, ville nok tilbudene ha hatt større spredning.». SVV trakk også frem at dialogfasen la grunnlaget for dette, hvor man samtidig formidlet hvordan leverandørene skulle tjene penger ved denne modellen.

På spørsmål om evaluering responderte en leverandør i case 2 at de ikke var fornøyde, da de mente det ikke var samsvar mellom tilbakemelding og evaluering. Leverandøren mente, etter innsyn i evalueringen, at det var gitt poeng til andre som de ikke hadde fått ved tilsvarende

tilbudte løsning. Leverandøren redegjorde videre for oppdragsgiver har stor anledning til å påvirke hvilken leverandør som blir valgt, som følge av at man ikke benytter spennet i poengscore i tilstrekkelig grad. Leverandøren trakk frem at ved å sette “poengscore” tilnærmet likt vil pris utgjøre den største forskjellen uansett.

Leverandørene i case 3 leverte i henhold til to-konvoluttsystemet, altså kvalitetskriteriene besvart i konvolutt 1 og tilbudspris i konvolutt 2. Leverandørene beskriver to-konvoluttsystemet som en faktor for rettferdig evaluering, hvor oppdragsgiver ikke har anledning til å beskue pris før kvalitetskriteriene er endelig vurdert. En av leverandørene mener allikevel en oppdragsgiver vil kjenne igjen en besvarelse, selv om det ikke står hvilken leverandør de leverer. Leverandør mener også at oppdragsgiver har stort spillerom til å justere scoren som gis til kvalitetskriteriene.

Oppdragsgiver i case 3 beskrev det som en ryddig evaluering, hvor de benyttet personene som hadde deltatt i dialogen i tillegg til noen andre. De avholdt et felles oppstartsmøte for evalueringsgruppen og gikk opp grensesnitt mellom de ulike kvalitetskriteriene. Deretter ble kvalitetskriteriene vurdert skjønnsmessig med prosa.

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres resultater og funn presentert i kapittel 4. Dette knyttes mot relevant teori.

5.1 Muligheter i konkurransepreget dialog

I denne oppgaven er det identifisert fordelaktige muligheter ved bruk av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. I dette delkapittelet diskuteres mulighetene i konkurransepreget dialog og i hvilken grad de tre caseprosjektene har utnyttet disse mulighetene.

1. Dialog om mulighetene i prosjektet, samarbeidet og oppdragsforståelse.

Resultater fra caseprosjektene antyder at konkurransepreget dialog har tilført prosjektene merverdi i form av bedre forståelse for arbeidene som skal igangsettes, innovasjon i teknisk løsning, økt samhandling med kontraktspartner, eller en sammenkobling av disse. Dette støttes av funn i litteraturstudiet (Hoezen et al., 2014; Haugbølle et al., 2015; Wondimu et al., 2018; Wondimu et al., 2020).

Denne anskaffelsesprosedyren gir oppdragsgiveren frihet til å gå i dialog med leverandøren om ulike løsninger på oppdragsgiverens behov og samarbeide om mulighetene i prosjektet med kvalifiserte leverandører (FOA, 2006, §4-2). I de caseprosjektene som er analysert i oppgaven er det benyttet anledningen oppdragsgiver har til å drøfte leverandørens oppdragsforståelse, og hvilke muligheter og utfordringer de har avdekket ved prosjektet, alternativt eller kombinert med å gå i dialog på de tekniske løsningene.

Det kom frem gjennom resultatene i oppgaven at mulighetsrommet for leverandøren til å tilby løsninger kan forringes ved at vedtatt reguleringsplan begrenser utfallsrommet. Wondimu et al. (2018) peker på at en reguleringsplan kan begrense muligheten for nye løsninger i konkurransepreget dialog. Dette sammenfaller med Memic (2018) sine undersøkelser som fant et lignende funn i en studie av fjordkryssingen av Bjørnafjorden, hvor spillerommet i

konkurranspreget dialog ble begrenset av reguleringsplan. Oppdragsgiver i case 3 mente at det i fremtiden kunne vært interessant og testet ut dette.

Resultatene i oppgaven viser at det finnes usikkerhet på oppdragsgiversiden knyttet til juridiske aspekter ved konkurranspreget dialog, og at dette kan påvirke dialogen med leverandør. Langseth og Similä(2021) kartla at 77% av deres respondenter oppga svært stor eller stor kompetanse på lovverket og konkurransegjennomføring ved anskaffelser. Dette motstrider funnene i denne oppgaven, hvor oppdragsgiver eksplisitt trakk frem at anskaffelseslovverket var en betydelig kilde til usikkerhet i anskaffelsen. Selv om denne forskningen delvis var utført på privat sektor, kan dette si noe om konkurranspreget dialog sin egenart og hvor lenge denne anskaffelsesprosedyren har vært tilgjengelig. For alle oppdragsgivere var dette første gjennomføring av konkurranspreget dialog. Det kan også indikere kompetanseshull hos oppdragsgiver. Litteraturstudiet viser at manglende erfaring med konkurranspreget dialog opptrer i norske infrastrukturprosjekter (Wondimu et al., 2018).

2. Utvikling og vektning av tildelingskriteriene

I oppgavens case 1 ble tildelingskriteriene først vektet etter første dialogmøte. Dette indikerer en mulighet for oppdragsgiver til å avvente med endelig vektning av tildelingskriteriene. Case 2 og case 3 fastholdt på sine tildelingskriterier fra utlysning av prekvalifisering med konkurransegrunnlag. Forberedende intervju med Difi avdekket at man ikke er tvunget til vekte tildelingskriteriene før hele konkurransen er ferdigstilt, og at de hadde praktisert dette i statlig styrte prosjekter.

Det står ingenting i regelverket om at tildelingskriterienes eksakte verdi må fastsettes på noe bestemt tidspunkt, eller at tidspunktet må dokumenteres (KOFA, 2021). Klagenemda fremholder i sak 2020/844 at det ikke er regulert av forskriften, EU-domstolen eller norske domstoler at tildelingskriterienes vektning må bestemmes før tilbudene åpnes. Oppdragsgiver vil da ha frihet til å diskutere med leverandører om tildelingskriterier og vektning av disse. FOA §23-8 angir at oppdragsgiver kan drøfte alle sider av anskaffelsen med leverandørene i dialogen (FOA, 2016). Dette begrenses allikevel ved FOA §8-11 hvor det beskrives at tildelingskriteriene skal være av objektiv karakter og av §8-4 kan oppdragsgiver gjøre endringer som ikke er vesentlige i konkurransegrunnlaget frem til signering av kontrakt.

Det har blitt en vanlig praksis hos Statens vegvesen å gjennomføre en dialogkonferanse i forkant av utlysning og opprettholde kontakt med markedet (Statens vegvesen, 2012; Statens vegvesen,

2019). Dette var tilfelle i alle de undersøkte prosjektene, og informantene tilbakemelder at dette er godt egnet for å komme med rådgivende innspill til oppdragsgivers vurderinger samt for oppdragsgiver ved å få realitetsorientert den planlagte anskaffelsen. Dette er regulert i forskriften §12-1 og betinger at det ikke har konkurransevidende effekt eller bryter med likebehandlingsprinsippet (FOA, 2016). I alle de undersøkte caseprosjektene hadde det også en informativ effekt ved at markedet fikk kjennskap til selve konkurranseformen.

3. Åpne tildelingskriterier som gir handlingsrom ved evaluering

Gjennom litteraturstudiet er det avdekket at det finnes stor usikkerhet knyttet til fastsettelse av tildelingskriterier (Ottemo, et al., 2018). Funnene i denne oppgaven indikerer en lignende situasjon. Oppdragsgiverne benyttet spesifikke kriterier i samtlige caseprosjekter. I litteraturstudiet er det funnet likhetstrekk mot de studerte caseprosjektene ved at både oppdragsgiver og leverandør spesifiserer for detaljert fordi de er redde for usikkerhet og risiko (Hoezen et al., 2014).

Allikevel mener oppdragsgiverne at de fikk merverdi eller et godt resultat ved å velge konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. I case 1 gjorde oppdragsgivers tilpasning av tildelingskriteriene at ny innovasjon på flytende hydrogen var den eneste løsningen. Wondimu et al. (2018) peker på at oppdragsgiver bør sette tildelingskriterier som krever innovasjon.

I Case 1 trakk oppdragsgiver frem at konkurransepreget dialog medførte en meget stor teknologiutvikling kontra tidligere maritime prosjekter. Samtidig pekte oppdragsgiver på at leverandørene gjorde en egeninnsats og en egeninvestering i markedet, som de aldri hadde fått i en ordinær anskaffelse, fordi partene modnes og dialogen utvikler løsningen, selv om konkurransegrunnlaget ikke endret seg så mye. Tildelingskriteriet pris utgjorde her 70%.

Case 2 undersøkt hadde ikke dialog om tekniske løsninger. Oppdragsgiver mente oppdragsgjennomføring og oppdragsorganisering var tildelingskriterier som ga handlingsrom til å vurdere hva de synes var den beste leverandøren for prosjektet. Ved å benytte 50% av tildelingskriterier til oppdragsgjennomføring og -organisering, kan det settes spørsmålsteget ved om oppdragsgiver i case 2 nyttiggjorde seg av potensialet ved konkurransepreget dialog, og om disse kriteriene ga oppdragsgiver en bedre endelig løsning, enn ved en ordinær anbudskonkurranse. Om man benytte konkurransepreget dialog dersom utfallet kun gir et bedre samspill om prosjektets utvikling, er et forhold som bør utforskes i nye studier på temaet.

Innspill fra Fagdirektør i Difi antyder at det finnes et potensiale for oppdragsgiver ved setting av åpne og grovere tildelingskriterier. Til videre undersøkelser på tildelingskriteriene i offentlig anskaffelse eller konkurransepreget dialog bør mulighetsrommet knyttet til grad av spesifisering undersøkes nærmere.

4. Intervallvektning av tildelingskriteriene

Nærings- og fiskeridepartementets veileder til reglene om offentlige anskaffelser (2018) beskriver at oppdragsgiver har anledning til å sette “skjønnsmargin” for vektingen av tildelingskriteriene. Fagdirektør i Difi (2019) benyttet termen “intervallvektning”. Veilederen presiserer at dette er en mulighet oppdragsgiver har til å skjønnsmessig angi vektingen av tildelingskriteriene med et utfallsrom. Videre presiseres det at det ikke kan åpne for relativ stor usikkerhet, som kan oppstå dersom alle kriteriene intervallvektes med et større utfallsrom. Rettspraksis angir muligheten til å benytte opp mot +/- 10% maksimalt utslag (KOFA, 2011). Dette ansees som en mulighet ved konkurransepreget dialog, men må sees i sammenheng med kravene til forutberegnelighet og etterprøvbarhet (FOA, 2016).

Ingen av caseprosjektene i oppgaven nyttiggjorde seg av eller kjente til handlingsrommet for intervallvektning av tildelingskriteriene i anskaffelsen. Den endelige vektingen av tildelingskriteriene ble delt med tilbyderne ved konkurransegrunnlaget etter dialogfasen opphørte, med unntak av case 1 som gjorde dette ved første dialogmøte.

5. Fleksibilitet i dialogens varighet

I konkurransepreget dialog har oppdragsgiver anledning til å tilpasse dialogfasen i sin anskaffelses gjennomføringsmodell. Dette kan også vurderes underveis i dialogen. FOA §23-9 (2016) beskriver at når oppdragsgiver har funnet de løsningene som kan oppfylle deres behov, skal konkurransen avsluttes. Oppdragsgiver har frihet til å utvide eller forkorte dialogfasens varighet, dersom de finner det hensiktsmessig. Avhengig av prosjektets størrelse, omfang og kompleksitet bør oppdragsgiver tilpasse anskaffelsens tidsramme, slik at den vil medvirke til å møte behovsbeskrivelsen og legge til rette for å velge den beste løsningen. Det kan også være grunnlag til å tilpasse dialogens varighet med bakgrunn i innspill fra leverandørene. Litteraturstudiet underbygger dette (Wondimu et al., 2018). Dette ble gjennomført i case 3 i denne oppgaven. Dette kan slik det indikeres gjøres ved at oppdragsgiver justerer antallet

dialogmøter, varighet på møtene og tid mellom dialogmøtene. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018).

Et aspekt som kom frem gjennom casestudien var at en av leverandørene i caseprosjekt 3 hadde stor tro på å avholde et tidlig møte nummer 1, eller et møte nummer 0. Deres argumentasjon var knyttet til at de så tidlig som mulig ønsket en uformell prat om de yttergrensene oppdragsgiver var villige til å gå med på, samtidig som man kunne få et inntrykk av hvor oppdragsgiver ville med anskaffelsen. På den måten mente leverandøren at de fikk redusert risiko og ressursbruk, samt at de fikk satt en retning med sitt arbeid med løsningsforslaget.

5.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog

I analysen av caseprosjektene er det identifisert tiltak for å effektivisere gjennomføringen av konkurransepreget dialog. I dette delkapittelet diskuteres tiltakene for effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog.

1. Tydelig behovsbeskrivelse

Konkurransepreget dialog har til hensikt å gå i dialog for å løse oppdragsgivers behov. Behovsbeskrivelsen skal redegjøre for hvilket behov prosjektet skal oppfylle. I kapittel 2.3 presenteres utfordringer i prosjektene undersøkt av Wondimu et.al (2017a) og Ottemo F.G. (2017). Her fremkommer “mangler på felles forståelse av hva dialogen skal bidra til å løse” som en utfordring. Denne utfordringen strider med hovedtanken i konkurransepreget dialog, at man skal føre dialog med det formål å løse prosjektets behov.

Resultatene i denne oppgaven peker på at leverandørene forstod behovet som oppdragsgiver hadde beskrevet, enkelte etter noe tid i dialogfasen. Men det reelle behovet var ikke like godt beskrevet av oppdragsgiver. I caseprosjekt 1 peker resultatene på at oppdragsgiver ikke var tydelig på viktigheten av skalerbarheten i løsningen. Dersom det reelle behovet var en skalerbar innovasjon, burde dette fremgå tydelig av konkurransegrunnlaget og tildelingskriteriene. Wondimu et al. (2018) fant lignende funn ved at leverandør brukte mye ressurser på uviktige faktorer.

I case 2 gikk oppdragsgiver til dialog på oppdragsforståelse og oppdragsgjennomføring, altså hvordan partene skulle samarbeide i prosjektet. Leverandør pekte på at behovsbeskrivelsen her

ikke var så viktig. Med bakgrunn i at dette prosjektet gikk i dialog på oppdragsgjennomføring og oppdragsorganisering, ble ikke dette en like synlig utfordring som ved dialog om teknisk løsning, der fysiske elementer er beskrevet. Ved dialog om teknisk løsning er det rimelig å anta man tydeligere kan avdekke en manglende oppdragsforståelse hos leverandøren eller forbedringsmuligheter i behovsbeskrivelsen.

På bakgrunn av casestudien fremkommer det at å beskrive sitt reelle behov tydelig er viktig for en oppdragsgiver. Dette samsvarer med litteraturstudiet der det er funnet suksesskriterier for innovasjon i offentlige anskaffelser ved Andreassen og Beste (2020). Disse omfatter blant andre dialog og utvikling av løsning sammen med markedet, oppdragsgivers fokus på å beskrive egne behov og la leverandør løse disse behovene.

2. Forberede fremdriftsplan som viser hvordan anskaffelsesprosessen utvikles

Alle de undersøkte caseprosjektene hadde en tentativ fremdriftsplan skissert i det utsendte konkurransegrunnlaget ved utlysning av tilbudet. Leverandørene hadde positive tilbakemeldinger knyttet til innleveringsfrister, dialogmøter og milepæler for anskaffelsen. Basert på caseprosjektene vil en gjennomtenkt fremdriftsplan over anskaffelsen med en detaljert tidsplan være viktig for en effektiv gjennomføring og virke inn på kostnader forbundet med gjennomføringen. Dette underbygges av litteraturstudiet (Arrowsmith og Treumer, 2012; Haugbølle et al., 2015).

På den måten vil det gå tydelig frem for tilbyderne hvordan prosessen utvikles, slik at de kan gjøre nødvendige forberedelser. Det vil også komme tydelig frem hvilket spillerom oppdragsgiver har gitt ved forberedelsestid for eksempelvis dialogmøtene eller innsending av tekniske løsninger. Dette kan adresseres allerede ved dialogkonferansen med leverandørene.

Det ble gitt enkelte tilbakemeldinger til oppdragsgiver i case 2 om at dialogfasen kunne vært kortere, med ett dialogmøte. Dette kan signalisere at dialogfasen i for liten grad tok for seg prosjektets rammer, og at man ikke fikk utnyttet den muligheten som ligger i dialogen til å utarbeide løsning i samråd.

3. Effektivisering av dialogmøter og bedre samhandlingskompetanse

Dialogmøtene er kjerneaktiviteten i konkurransepreget dialog, og utgjør møteplassen mellom oppdragsgiver og leverandør gjennom anskaffelsen (Wondimu et al., 2017b). Basert på

resultatene i casestudien kan man anta at med en tilpasset agenda og tilstedeværelse fra begge parter vil dialogfasen kunne bidra til utvikling av løsningen. De undersøkte caseprosjektene, med unntak av case 2, brukte mye ressurser ved gjennomføring av konkurransepreget dialog. Casestudiet indikerer videre viktigheten av arbeidet som legges for både oppdragsgiver og leverandør, og at det ikke må brukes for lang tid på tilbakemeldinger. FOA (2016) beskriver at oppdragsgiver skal avslutte dialogen når leverandørene har et tilstrekkelig tilbud og at tilbudene gir tilstrekkelig konkurranse. Litteraturstudiet støtter at dette er en anskaffelsesprosedyre som krever mye av partene og at det arbeidet ikke må trekke ut sammenlignet med hva leverandørene får igjen for det (Wondimu et al., 2018). Av casestudien tyder det på at i mer komplekse anskaffelser med utvikling av ny innovasjon bør dialogmøtene ha tematiske gjennomganger av forskjellige deler av anskaffelsen. Dette var særskilt tilfelle i case 3.

For å effektivisere dialogmøtene fremstår økning av samhandlingskompetanse og sikring av rett kompetanse tidlig i prosessen som viktig. I de undersøkte caseprosjektene var det generelt tilbakemeldt at de opplevde samhandling i dialogfasen. Av disse oppleves case 3 som et prosjekt med utpreget god samhandling. Alle informantene fra oppdragsgiver og leverandørene pekte særskilt på dette. Oppdragsgiver la klart frem spillereglene for dialogfasen i forkant, la til rette for tillitt mellom partene og opererte med at “vi løser dette sammen”. Leverandørene mente oppdragsgiver fremstod som enkel å samarbeide med, trygg, og med god kompetanse.

Resultater fra litteraturstudiet sammenfaller med den empiriske fordelaktige samhandlingen avdekket i casestudien. Funn i litteraturstudiet trekker frem at samarbeid, erfaringsdeling og kommunikasjon er faktorer for suksess i prosjekter (Decarolis et al., 2018; Langseth og Similä, 2021). Et av suksesskriteriene for innovasjon i offentlige anskaffelser er gjensidig tillitt mellom aktørene (Andreassen og Beste, 2020). Videre vil nevnte beskrivelse av case 3 samsvare med Ness (2014) sin definisjon av *samhandling*: “gjensidig relasjonell deltagelse og engasjement som finner sted i dialogen mellom mennesker som arbeider mot et felles mål.”.

4. Konsistent deltagelse i dialogmøtene gjennom anskaffelsesprosessen

Resultatene fra casestudien viser at fast deltagelse i dialogmøtene er viktig for å opprettholde likebehandling, og kontinuitet og utvikling i dialogfasen. Leverandørens aktivitet utvikles i tråd med oppdragsgivers tilbakemeldinger i dialogen, og det fremstår som essensielt at leverandøren og oppdragsgiver stiller med et tilnærmet likt personell til møtene. Informantene peker på at prosjektleder fra motparten alltid bør være til stede, og særskilt personer som besitter

nøkkelkompetanse om anskaffelsen for å besvare leverandørens spørsmål. Resultatene støttes av litteraturstudiet (Wondimu et al., 2018). Langseth og Similä (2021) konkluderer i sin studie med at det bør utvikles en helhetlig kompetansemodell for offentlige anskaffelser. I alle de studerte caseprosjektene hadde oppdragsgiver med seg juridisk kompetanse i dialogmøtene. Oppdragsgiver pekte på at det var tilfeller hvor det var nødvendig for å avklare hva de kunne svare på og ikke i dialogmøtene. Van Weele (2018) sine funn indikerer at juridisk kompetanse er nødvendig i offentlige anskaffelser.

5. Bedre kommunikasjons- og dokumentasjonssystemer

I de studerte caseprosjektene ble det rapportert fra leverandørene at de var tilfredse med statens vegvesen sitt konkurransegjennomføringsverktøy, KGV, som kommunikasjonsplattform. Tilbakemeldingene viser at korrespondanse over e-post kan fungere for raske avklaringer, som ikke griper inn prinsippet om likebehandling. Informantene peker på at å benytte møtereferatet aktivt med snarlig utsending etter møtene fungerer godt som et verktøy for å dokumentere utviklingen gjennom dialogen og bidra til progresjonen i løsningsforslagene. Ottemo (2017) peker på viktigheten av et godt møtereferat for eventuelle fremtidige innsynsbegjæringer, og foreslår debriefing i etterkant av hvert møte som et tiltak for å sikre innholdet i møtereferatene.

Gjennom litteraturstudien er det i kapittel 2.2 presentert råd for god kommunikasjon og samhandling i prosjekter (Andersen og Fyhn, 2021). Rådene fra Andersen og Fyhn (2021) kan benyttes på den skriftlige tilbakemeldingen fra oppdragsgiver som er plattformen for utvikling av leverandørens tilbud i konkurransepreget dialog. Rådene beskriver at skal tilbakemeldingene fra oppdragsgiver benyttes aktivt bør det etableres en praksis for tilbakemeldinger som forstås, og sikre at perspektivet til motparten ivaretas.

Oppdragsgiver i case 3 pekte på at de ikke hadde detaljert møtereferatene godt nok, slik at det var ting de visste var avklart i dialogen som fremstod som uklart under utførelsen. Hvordan referatene sikrer å dokumentere innholdet i dialogmøtene ansees som en vurdering oppdragsgiver bør ta med seg i planleggingen av konkurransepreget dialog.

Basert på dette kan man anta at et grundig planlagt og velorganisert kommunikasjons- og dokumentasjonssystem forenkler dialogmøtene, forenkler leverandørens jobb med å tilpasse sin løsning samt minimerer muligheten for tvister mellom kontraktspartnerne.

6. Sikre rettferdig evaluering

Oppdragsgiverne i casestudien mente det var gjennomført ryddige evalueringer. Oppdragsgivere og leverandører antydte at det var formålstjenlig at de samme personene deltok i dialogen og evaluerte tilbudene. I alle caseprosjektene deltok det flere i evalueringen som ikke deltok i selve dialogen. Oppdragsgiver mente dette ivaretok kvaliteten i evalueringen. Sammensetning av evalueringsteam i konkurransepreget dialog er undersøkt av Wondimu et al. (2018). Dersom oppdragsgiver har et godt forhold til en av leverandørene kan personen bli partisk ovenfor leverandøren i evalueringen. Samtidig pekes det på at ved å benytte de samme ressursene kan evalueringen gå lettere ved at de har en forståelse for tilbudene og har bidratt til å utvikle dem. Dermed kan det være en fordel å benytte de samme personene kombinert med nye ressurser, for å ivareta begge hensyn (Ottemo, 2017; Wondimu et al., 2018).

Leverandørene tok det i stor grad for gitt at evalueringsprosessen ble gjennomført i henhold til likebehandlingsprinsippet, og bemerket at dette var et område de ikke hadde innflytelse på. Leverandørene mente at to-konvoluttsystemet er et godt tiltak for å skille pris- og kvalitetskriteriene ved evaluering. Til tross for dette var det enkelte leverandører som opplevde at oppdragsgiver hadde et stort spillerom ved evalueringen med hensyn på spennet i poenggivning av tildelingskriteriene og at oppdragsgiver hadde forutsetninger for å gjenkjenne tilbudene etter en dialogfase. Med bakgrunn i casestudien kan det være formålstjenlig å standardisere evalueringsprosessen slik at dette ivaretar forutberegnelighet for leverandørene. Dette støttes av litteraturstudiet (Ottemo, 2017; Ottemo et al., 2017; Wondimu et al., 2018).

I case 3 hadde oppdragsgiver god erfaring med å avholde et felles oppstartsmøte for alle som skulle evaluere tilbudene, der de definerte grensesnittet mellom tildelingskriteriene. Oppdragsgiver i case 3 presiserte at de ved vurdering av kvalitetskriteriene vaktete seg vel for å bruke matematikk, og benyttet skjønnsmessig prosatekst.

6 Konklusjon og anbefalinger

I dette kapitlet oppsummeres hovedfunnene i oppgaven og problemstillingene besvares. Forskningsspørsmålene besvares under hvert sitt underkapittel. Avslutningsvis presenteres oppgavens bidrag og anbefalinger for videre arbeid.

6.1 Muligheter i konkurransepreget dialog

Gjennom resultatene i denne oppgaven er det identifisert muligheter ved konkurransepreget dialog. Det konkluderes med at det finnes flere muligheter for oppdragsgiver som kan bidra til bedre utnyttelse av konkurransepreget dialog. Disse kan betraktes som læring for prosjekter som ønsker å benytte konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre.

Formålet med konkurransepreget dialog er å utvikle en løsning for et behov, gjennom dialog med leverandører som har kompetanse og erfaring med lignende problemstillinger. Resultatene i oppgaven viser at oppdragsgiver har anledning til å avholde dialog med leverandørene om mulighetene i prosjektet, samarbeidet og oppdragsforståelsen i konkurransepreget dialog. Dette gir et fundament for å avklare og løse prosjektets behov, som er hovedformålet ved denne anskaffelsesformen. Det oppleves usikkerhet knyttet til oppdragsgivers innsikt i de juridiske perspektivene for konkurransepreget dialog, og det anbefales mer veiledning omkring temaet.

Det finnes muligheter for oppdragsgiver til å utvikle og vekte tildelingskriteriene underveis i anskaffelsen, og gi oppdragsgiver rom til å justere tildelingskriteriene for å utvikle den beste løsningen i samarbeid med leverandørene. Tildelingskriteriene kan settes åpent og mindre detaljert, eller som intervall, og gi frihet ved evaluering av endelige tilbud.

I konkurransepreget dialog har oppdragsgiver anledning til å tilpasse dialogfasen i sin fremdriftsplan og kontraktgjennomføringsform. Oppdragsgiver har frihet og fleksibilitet til å utvide eller forkorte dialogfasens varighet, dersom de finner det hensiktsmessig, også underveis i dialogen.

6.2 Effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog

Det er i denne studien identifisert tiltak for å gjennomføre konkurransepreget dialog på en effektiv måte. Tiltakene bør vurderes av oppdragsgivere og tilpasses anskaffelsens egenart. Oppgaven konkluderer med at det finnes flere tiltak for oppdragsgiver som kan bidra til effektivisering av konkurransepreget dialog.

Resultatene i oppgaven viser at oppdragsgiver bør vektlegge og beskrive anskaffelsens reelle behov. Oppdragsgiver kan forberede en detaljert fremdriftsplan, som er tilpasset prosjektets størrelse og kompleksitet. Det er gunstig at tilbyderne er involvert i tidligfase, slik at de kan komme med verdifulle innspill til om anskaffelsen og gjennomføringsmodell er realiserbar.

Konkurransepreget dialog er en ressurskrevende anskaffelsesprosedyre og dialogfasen krever effektive dialogmøter. For å effektivisere dialogmøtene er det viktig å ha en tilpasset agenda, og for utvikling av nye innovative løsninger anbefales tematiske gjennomganger. For å få mest ut av dialogen fremstår økning av samhandlingskompetanse og sikring av rett kompetanse tidlig i prosessen som viktig.

Oppdragsgiver og leverandør bør ha kontinuitet i deltagelsen i dialogmøtene, og særskilt personer som besitter nøkkelkompetanse om anskaffelsen. Dokumentasjon med tilbakemeldinger fra møtene er viktig for å redegjøre for progresjonen i dialogen, og unngå unødvendige misforståelser.

Ved evaluering av de endelige tilbudene er det gunstig for likebehandling og en rettferdig vurdering av tilbudene at det er de samme personene fra oppdragsgiver som deltar i dialogfasen og evalueringsfasen, kombinert med nye ressurspersoner.

6.3 Oppgavens bidrag

Denne oppgaven har identifisert muligheter som er tilgjengelige ved bruk av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. Oppgaven har også identifisert tiltak som kan benyttes for effektiv bruk av konkurransepreget dialog. På bakgrunn av dette bidrar denne forskningen med erfaring og ny kunnskap til avtaleparter som ønsker å bruke konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre. I tillegg bidrar oppgaven med ny kunnskap til fagmiljøet som studerer anskaffelses- og kontraktstrategi.

6.4 Videre arbeid

I denne masteroppgaven er det undersøkt hvilke muligheter og tiltak for effektivisering som finnes for bruk av konkurransepreget dialog. Det er i oppgaven utført en kvalitativ undersøkelse av tre caseprosjekter i Statens vegvesen sin portefølje, hvor oppdragsgiver- og leverandørsiden er studert. For å sikre et bredere grunnlag for hvordan man kan nyttiggjøre seg av mulighetene i konkurransepreget dialog og effektivisere gjennomføringen ansees det som nødvendig å undersøke dette flere prosjekter. Videre kan også ulemper ved konkurransepreget dialog utforskes som en ny innfallsvinkel på temaet.

Resultatene i denne oppgaven peker på at relasjonelt samarbeid i innovative prosjekter er en vesentlig faktor. Ved fremtidig forskning på konkurransepreget dialog eller andre former for involverende anskaffelsesformer kan det sees spesifikt på hvilket bidrag dette gir, og hvordan det kan konkretiseres tiltak for å styrke det relasjonelle samarbeidet i offentlige anskaffelser.

Det er funnet usikkerhet blant oppdragsgivere knyttet til juridiske perspektiver ved konkurransepreget dialog. Videre vil det være interessant å utforske om det er noe konflikt mellom lovverket og konkurransepreget dialog.

I oppgaven er anleggs- og infrastrukturprosjekter undersøkt som caseprosjekter. Hvilke prosjekttypene og i hvilke bransjer fungerer konkurransepreget dialog best bør studeres i fremtidige studier på konkurransepreget dialog.

Sist anbefales det at forskjellen mellom konkurransepreget dialog og andre samarbeidsbaserte anskaffelsesmetoder undersøkes.

Disse momentene vil kunne forsterke datagrunnlaget knyttet til konkurransepreget dialog. Dette kan gi et større bidrag til de anbefalinger forskningen kan gi næringslivet som nyttiggjør seg av konkurransepreget dialog i offentlige anskaffelser.

7 Referanseliste

Albano, G. L. & Sparro, M. (2010) *Flexible Strategies for Centralized Public Procurement*.

Review of Economics and Institutions, Vol. 1, No. 2, Fall 2010. Tilgjengelig fra:

<https://ssrn.com/abstract=1887791>

Andersen, L., & Fyhn, H. (2021). *Råd og tips: Erfaringer fra forskningsprosjektet*

Kontraktstrategier og spesialistbasert samhandling (KSS). Tilgjengelig fra:

<https://hdl.handle.net/11250/2738469> (Hentet 21. mai 2021).

Andreassen, A., & Beste, T. M. (2020). *Innovasjon i praksis: Hvordan kan en offentlig byggherre være driver av innovasjon?*. Praktisk økonomi & finans. 2020, 3 190-199.

Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2726909>

Arrowsmith, S., & Treumer, S. (2012). *Competitive Dialogue in EU Procurement*. Cambridge University Press.

Decarolis, F., Giuffrida, L. M., Iossa, E., Mollisi, V. & Spagnolo, G. (2018). *Bureaucratic competence and procurement outcomes* (Working Paper 24201). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24201>

Difi (2019) *Konkurranspreget dialog*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/konkurranspreget-dialog>

Difi (2020a) *Anskaffelsesordbok*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/ofte-stilte-sporsmal-om-anskaffelser/anskaffelsesordbok#Innkjop>

Difi (2020b) *Terskelverdier for offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra:

<https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/terskelverdier-offentlige-anskaffelser>
(Hentet 20. mai 2020)

Difi (2020c) *Invitasjon til konkurranse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/konkurransgjennomforing/invitasjon-til-konkurranse> (Hentet 4. april 2020)

Difi (2020d) *Konkurranse med forhandling*. Tilgjengelig fra:

<https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/konkurranse-med-forhandlinger> (Hentet 3. juni 2020)

- Difi (2020e) *Innovasjonspartnerskap*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/innovasjonspartnerskap> (Hentet 10. juni 2020)
- Englund, J. (2019, 7. november). *Konkurranspreget dialog*. Difi. (F. F. Ellingsen, Intervjuer)
- FOA (2006) *Forskrift om offentlige anskaffelser av 7. april 2006 nr. 402*. §4-2 (c)
Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/anskaffelser/forskrift_om_offentlige_anskaffelser_opphevet.pdf(Hentet 20. mars 2020)
- FOA (2016) *Forskrift om offentlige anskaffelser av 12. august 2016 nr. 974*. Lovdata. § 4-2, § 8-11, § 12-1, § 13-1, § 13-2, § 18-1, § 23-1, § 23-6, § 23-8, § 23-9. Tilgjengelig fra:
https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974#KAPITTEL_1(Hentet 21. februar 2020 og 15. juni 2022)
- Foyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor*. Rapporter, 25, 2011. Tilgjengelig fra:
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf(Hentet 20. mai 2021)
- Haugbølle, K., Pihl, D. & Gottlieb, S. C. (2015). *Competitive dialogue: Driving innovation through procurement?* *Procedia Economics and Finance*, 21: 555-562.
- Van Weele, A. (2018). *Purchasing and supply chain management*. UK. Cengage Learning EMEA.
- Hoezen, M., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2014). *Procuring complex projects using the competitive dialogue*. *International journal of project organisation and management*, 6(4), 319-335.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as
- KOFA. (2011). *Sak 2011/204 Universitetssykehuset i Nord-Norge*. Klagenemnda for offentlige anskaffelser. Tilgjengelig fra: <https://www.klagenemndssekretariatet.no/sak/2011-204> (lest 20.06.22).
- KOFA. (2021). *Sak 2020/844 HF Justervesenet*. Klagenemnda for offentlige anskaffelser. Tilgjengelig fra: <https://www.klagenemndssekretariatet.no/sak/2020-844> (lest 20.06.22).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Law, E. U. (2004) Directive 2004/18/EC European Parliament and of the Council, *European Union*, s. 134.

Langseth, M. & Similä, J.O. (2021). *Kapittel 6 Offentlige innkjøpere: Kompetanseområder og kunnskapshull. Å kjøpe for Norge*. Cappelen Damm Akademisk. Tilgjengelig fra: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/49452>

Lindhard, S., & Larsen, J. K. (2016). *Identifying the key process factors affecting project performance*. Engineering, Construction and Architectural Management. Vol. 23 No. 5, pp. 657-673. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2015-0123> (Hentet 26. Mai 2021).

LOA (2017) *Lov om offentlig anskaffelse av 17. juni 2016 nr. 73*. Lovdata. §4. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73?q=lov%20om%20offentlige%20anskaffelser>(Hentet 21. februar 2020)

Melander, L. & Arvidsson, A.P. (2020). *Getting innovations out of interactions in the public procurement context*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 35 No. 12, pp. 2051-2065. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2019-0414>

Meld. St. (2016) Vedtak nr. 873 av 13. juni 2016. Meld. St. 25 (2015-2016), Innst. 401 S (2015-2016). Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=65327>

Meld. St. 20 (2020-2021). *Nasjonal transportplan 2022–2033*. Oslo: Samferdselsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-20-20202021/id2839503/> (lest 20.05.2022).

Memic, N. (2017). *Fjordkryssing- Bjørnafjorden: Fordeler og ulemper med bruk av konkurransepreget dialog som anskaffelsesprosedyre*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2566241> (Lest 27. juni 2022).

Ness, O. (2014). *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell*. Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid. Tilgjengelig fra: <https://www.napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen-forskjell>. (Hentet: 20. April 2021).

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Macmillan International Higher Education.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2018). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)*. Tilgjengelig fra:

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

(Hentet 20.06.22)

Odeh, A. M. & Battaineh, H. T. (2001). *Causes of construction delay: traditional contracts*. International Journal of Project Management, 20: 67-73. doi: 10.1016/S02637863(00)00037-5.

Ottemo, F.G. (2017) *Konkurranspreget dialog i den norske anleggsbransjen*.

Masteroppgave. NTNU, Trondheim. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2459407>

(Lest 05. mai 2020).

Ottemo, F.G., Wondimu, P.A. & Lædre, O. (2018). *Competitive Dialogue – experiences with the award criteria*. Procedia Computer Science, Vol. 138, 2018, s. 756-763, ISSN 1877-0509,

Tilgjengelig fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317460>

Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Regjeringen (2017). *Nasjonal transport plan 2018-2029*, kap. 5.2. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7c52fd2938ca42209e4286fe86bb28bd/no/pdfs/stm201620170033000dddpdfs.pdf>(Hentet 03. april 2020)

Regjeringen (2018). *Justerer opp terskelverdier*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/justerer-opp-terskelverdier/id2596319/>(Hentet 13.

februar 2020)

Samset, K. (2014). *Evaluering av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Seventh edition). Pearson Educated Ltd.

Similä, J. O. & Westeren, K. I. (2021). *Kapittel 8 Innovasjonsfremmende offentlige anskaffelser*. Å kjøpe for Norge. Cappelen Damm Akademisk. Tilgjengelig fra:

<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/49452>

Statens vegvesen (2019) *Bakgrunnsdokument, konkurransepreget dialog*. Utlevert av Statens vegvesen.

Statens vegvesen (2012) *Statens vegvesens rapporter: Konkurransepreget dialog E6 Trondheim – Stjørdal*. Rapport nr. 80.

Statens vegvesen (2017a). *Ferjefri E39*. Tilgjengelig fra:
<https://www.vegvesen.no/vegprosjekter/ferjefriE39>(Hentet 23. Mai 2020)

Statens vegvesen (2017b). *Ønsker å bruke konkurransepreget dialog på E39*. Tilgjengelig fra:
<https://www.vegvesen.no/vegprosjekter/ferjefriE39/nyhetsarkiv/onsker-a-bruke-konkurransepreget-dialog-pa-e39>.(Hentet 27. mai 2020)

Sumo, R., van der Valk, W., van Weele, A., & Bode, C. (2016). *Fostering incremental and radical innovation through performance-based contracting in buyer-supplier relationships*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 36 No. 11, pp. 1482-1503. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2015-0305>

Willumsen, E., Sirnes, T. & Ødegård, A. (2014). *Nye samarbeidsformer – et samfunnsoppdrag*. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid – et samfunnsoppdrag* (s. 19-29). Oslo: Universitetsforlaget

Wondimu, P.A. Lohne, J. & Lædre O. (2017a). *Competitive dialogue in Norwegian public infrastructure projects*. Journal of construction engineering and management.

Wondimu P.A., Lohne J., & Lædre O. (2017b). “*Motives for the Use of Competitive Dialogue*.” In: LC3 2017 Volume II – Proceedings of the 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC), Walsh, K., Sacks, R., Brilakis, I. (eds.), Heraklion, Greece, pp. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.24928/2017/0146> s. 59

Wondimu, P., Lohne, J., & Lædre, O. (2018). *Competitive dialogue in Norwegian public infrastructure projects*. American Society of Civil Engineers.

Wondimu, P. A., Klakegg, O. J., & Lædre, O. (2020). *Early contractor involvement (ECI): ways to do it in public projects*. Journal of public procurement.

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide til caseprosjekter

Generell informasjon

Vi er en forskningsgruppe fra NMBU (Norges miljø -og biovitenskapelige universitet).

For tiden holder vi på med et forskningsprosjekt i samarbeid med Statens vegvesen –om ‘Grad av frihet -involvering av entreprenør i konkurransepreget dialog’. Hovedfokuset er å finne grep som hjelper prosjektkontoret med å effektivisere anskaffelsesprosedyren for E39 - Bjørnafjorden.

Våre spørsmål er åpne. Vi forventer at du svarer vår spørsmålene ut fra din erfaring og teoretiske bakgrunn.

Intervjuspørsmål

1. Kan du fortelle om din erfaring i forbindelse med offentlige anskaffelser? Særlig om din erfaring på konkurransepreget dialog.
2. Hva var grunnene til at prosjektet valgte å bruke konkurransepreget dialog?
3. Hvordan gikk dere frem for å få oppmerksomheten til interesserte entreprenører?
4. Hvordan valgte dere ut prekvalifiseringskriteriene, kravene og tildelingskriteriene?
5. Møtte dere på noen utfordringer knyttet til prekvalifiseringskriteriene? I så fall hvilke?
6. Hvordan opplevde dere kvaliteten (og gjennomsiktigheten i) på dokumentasjonen både fra norske og utenlandske entreprenører?
7. Hadde dere en fremdriftsplan for dialogfasen? Hvordan var denne? Hvordan forholdt dere dere til den?
8. Var det forskjellig agenda på de ulike møtene, og for de ulike entreprenørene?
9. Opplevde dere i dialogfasen problemer med at behovsbeskrivelsen ikke var tydelig nok?
10. Opplevde dere at tildelingskriteriene skapte begrensninger i handlingsrommet for entreprenørene?
11. Hvordan ble vektingen av tildelingskriteriene delt med entreprenørene?
12. Hvordan opplevde dere deres handlingsrom knyttet til tildelingskriteriene?
13. Hva har konkurransepreget dialog tilført prosjektet?

8.2 Intervjuguide til Difi

Generell informasjon

Vi er en forskningsgruppe fra NMBU (Norges miljø -og biovitenskapelige universitet).

For tiden holder vi på med et forskningsprosjekt i samarbeid med Statens vegvesen –om ‘Grad av frihet -involvering av entreprenør i konkurransepreget dialog’. Hovedfokuset er å finne grep som hjelper prosjektkontoret med å effektivisere anskaffelsesprosedyren for E39 - Bjørnafjorden.

Våre spørsmål er åpne. Vi forventer at du svarer vår spørsmålene ut fra din erfaring og teoretiske bakgrunn.

Introduksjon:

1. Hva er din rolle i Difi?
2. Kan du fortelle oss om din erfaring i forbindelse med offentlig anskaffer? Særlig om din erfaring med konkurransepreget dialog.

Intervjuspørsmål:

3. Vet du om noen prosjekter som har brukt konkurransepreget dialog? Hva er de viktigste grunnene til at de har lyktes eller mislyktes i bruken av konkurransepreget dialog?
4. Hvilke grep kan prosjektorganisasjonen kan gjøre for å effektivisere konkurransepreget dialog? Spesielt med tanke på aktører de sjeldent samarbeider med
5. Hva mener du er de største utfordringene i de ulike fasene i konkurransepreget dialog, og hva mener du oppdragsgiver kan gjøre for å håndtere disse?
6. I hvilken fase av konkurransepreget dialog mener du at tildelingskriteriene og vektingen av disse bør settes, både med tanke på løsningen og rettferdigheten i prosessen?
7. Hva er dine meninger om konfidensialitet i dialogfasen?

8.3 Intervjuguide til oppdragsgiver

Intervjuguide Oppdragsgiver	
Metode: Semistrukturerte dybdeintervjuer	
Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Generelle introduksjonsspørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er din rolle i prosjektet, og i din organisasjon? 2. Kan du fortelle om din erfaring i forbindelse med offentlige anskaffelser? Særlig om din erfaring på konkurransepreget dialog. 3. Har du fått opplæring i bruk av offentlige anskaffelser og konkurransepreget dialog? Rammeverk, anskaffelseslovverk.
A. Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan planla dere dialogfasens varighet? Kjente dere til muligheten for å tilpasse varigheten? 2. Opplevde dere i dialogfasen problemer med at behovsbeskrivelsen ikke var tydelig nok? 3. Hvordan ble vektningen av tildelingskriteriene delt med entreprenørene? Ble leverandørene involvert i utvikling og vektning av kriteriene? 4. Opplevde dere at tildelingskriteriene skapte begrensninger i handlingsrommet for entreprenørene? 5. Hvordan opplevde du deres handlingsrom knyttet til tildelingskriteriene? Var kriteriene spesifikke eller uspesifikke, og ble det benyttet intervallvektning? Kjente dere til handlingsrommet her? 6. Hvordan opplevde dere anskaffelseslovverket knyttet til konkurransepreget dialog? 7. Hva var de største opp- og nedsidene ved konkurransepreget dialog? Fordeler, ulemper i forhold til de tradisjonelle anskaffelser/ anskaffelsesmetoder. 8. Mener dere at dere har utnyttet det potensialet som ligger i konkurransepreget dialog? Hva fungerte godt/dårlig? Hvis dere ikke har utnyttet det – hva var begrensningen? 9. Hvis du skulle gjennomført konkurransepreget dialog i dette prosjektet på nytt eller i et annet nytt prosjekt – hva ville du benyttet igjen og ville du gjort noe annerledes? 10. Hva er fordeler med tidlig involvering av leverandører i anskaffelsen (KPD) og hva er fordeler med å ha dialog? Nevn gjerne noen muligheter som skapes ved bruk av

	KPD.
<p>B. Hvilke tiltak effektiviserer gjennomføringen av konkurransepreget dialog?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan tilrettela dere for en effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog? Var kostnadseffektivitet et viktig element? Hva fikk leverandørene dekket/betalt/kompensert? 2. Hvordan opplevde dere kvaliteten (og gjennomsiktigheten i) på dokumentasjonen fra leverandørene? 3. Hvordan evaluerte dere de endelige tilbudene? Hva gjorde dere for å sikre en rettferdig evaluering? 4. Hvordan var samhandlingen i prosjektet? Årsaker? Hva kunne dere gjort for å bedre samhandlingen? Tror du at samhandling virker inn på utfallet av dialogen i konkurransepreget dialog? 5. Er det deler av konkurransepreget dialog du skulle ønske dere utforsket dypere/testet, som dere ikke benyttet dere av? 6. Hvilke gode erfaringer har du fått fra dette prosjektet som vi kan ta med oss videre for effektivisering av KPD for fremtidige prosjekter? <p>Særskilte spørsmål om praksis i Statens vegvesen sin gjennomføring av konkurransepreget dialog:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Hva var grunnene til at prosjektet valgte å bruke konkurransepreget dialog? 8. Hvordan gikk dere frem for å få oppmerksomheten til interesserte entreprenører? 9. Hvordan praktiserte dere konkurransepreget dialog? Hadde dere en fremdriftsplan for dialogfasen? Hvordan var denne og hvordan forholdt dere dere til den? 10. Var det forskjellig agenda på de ulike dialogmøtene? 11. Hvordan var deltagelsen fra SVV/leverandør? 12. Hvordan valgte dere ut prekvalifiseringskriteriene, kravene og tildelingskriteriene? 13. Hadde SVV et godt rammeverk dere forholdt dere til ved gjennomføring av konkurransepreget dialog? Var det noe du savnet? Juridisk oppfølging, mfl.

8.4 Intervjuguide til leverandør

Intervjuguide Leverandør	
Metode: Semistrukturerte dybdeintervjuer	
Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Generelle introduksjonsspørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er din rolle i prosjektet, og i din organisasjon? 2. Kan du fortelle om din erfaring i forbindelse med offentlige anskaffelser? Særlig om din erfaring på konkurransepreget dialog. 3. Har du fått opplæring i bruk av offentlige anskaffelser og konkurransepreget dialog? Rammeverk, anskaffelseslovverk. 4. Kan du fortelle om deres deltagelse i prosjektet?
A. Hvilke muligheter finnes i konkurransepreget dialog?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan opplevde dere dialogfasens varighet? Kjente dere til muligheten for å tilpasse varigheten? 2. Opplevde dere i dialogfasen problemer med at behovsbeskrivelsen ikke var tydelig nok? 3. Hvordan ble vektingen av tildelingskriteriene delt med dere? Ble dere involvert i utvikling og vekting av kriteriene? 4. Opplevde dere at tildelingskriteriene skapte begrensninger i handlingsrommet deres? 5. Hvordan opplevde du deres handlingsrom knyttet til tildelingskriteriene? Var kriteriene spesifikke eller uspesifikke, og ble det benyttet intervallvekting? Kjente dere til handlingsrommet her? Hvordan hadde dere stilt dere til dette? 6. Hvordan opplevde dere anskaffelseslovverket knyttet til konkurransepreget dialog? 7. Hva var de største opp- og nedsidene ved konkurransepreget dialog? Fordeler, ulemper i forhold til de tradisjonelle anskaffelser/ anskaffelsesmetoder. 8. Mener dere at oppdragsgiver har utnyttet det potensialet som ligger i konkurransepreget dialog? Hva fungerte godt/dårlig? 9. Hvis du skulle deltatt i konkurransepreget dialog i dette prosjektet på nytt eller i et annet nytt prosjekt – hva ville du gjort igjen og ville du gjort noe annerledes?

	<p>10. Hva er fordeler med tidlig involvering av leverandører (dere) i anskaffelsen (KPD) og hva er fordeler med å ha dialog?</p>
<p>B. Hvilke tiltak effektiviserer gjennomføringen av konkurransepreget dialog?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Synes du det var en effektiv gjennomføring av konkurransepreget dialog? Hva synes du om tidsbruken? Hva fikk dere dekket/betalt/kompensert av oppdragsgiver? Var det verdt deltagelse? 2. Hvordan opplevde dere kvaliteten (og gjennomsiktigheten i) på dokumentasjonen fra oppdragsgiver? 3. Hvordan evaluerte oppdragsgiver de endelige tilbudene? Hva gjorde oppdragsgiver for å sikre en rettferdig evaluering? 4. Hvordan var samhandlingen i prosjektet? Årsaker? Hva kunne dere gjort for å bedre samhandlingen? Tror du at samhandling virker inn på utfallet av dialogen i konkurransepreget dialog? 5. Er det deler av konkurransepreget dialog du skulle ønske ble utforsket dypere/testet, som oppdragsgiver ikke benyttet seg av? 6. Hvilke gode erfaringer har du fått fra dette prosjektet som vi kan ta med oss videre for effektivisering av KPD for fremtidige prosjekter? <p>Særskilte spørsmål om praksis i Statens vegvesen sin gjennomføring av konkurransepreget dialog:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Synes du dette prosjektet var egnet for konkurransepreget dialog? 8. Hvordan gikk oppdragsgiver frem for å få oppmerksomheten fra interessenter? 9. Hvordan ble konkurransepreget dialog praktisert? Var det en fremdriftsplan for dialogfasen? Hvordan var denne og hvordan forholdt dere dere til den? 10. Var det forskjellig agenda på de ulike dialogmøtene 11. Hvordan var deltagelsen fra SVV/leverandør? 12. Hadde SVV et godt rammeverk dere forholdt dere til ved gjennomføring av konkurransepreget dialog? Var det noe du savnet? Juridisk oppfølging, mfl. Hva kan blir bedre?



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway