



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

**E-MBA300
Masteroppgave Executive MBA**

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL/TITLE:

Samspeillet mellom tillit, risiko og kontrakt ved bruk av BVP metoden

The interaction between trust, risk and contract using the BVP method

FORFATTERE:

Kandidatnummer:

252168

256884

Navn:

Eiren Anita Johnsen

Ann Mari Nilsen

VEILEDER:

Bjarte Ravndal,
Førsteamanuensis, UIS

Innhold

Figuroversikt	2
Tabelloversikt	2
Forord.....	3
Sammendrag	4
Abstract.....	5
1. Introduksjon:.....	6
1.1 Oppgavens oppbygning og struktur	6
1.2 Bakgrunn	6
1.3 Problemstilling	8
1.4 Oppgavens avgrensning og omfang	9
2. Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 BVP metoden	11
2.1.1 BVP Sertifisering.....	14
2.1.2 Forberedelsesfasen.....	15
2.1.3 Vurderingsfasen	18
2.1.4 Konkretiseringsfasen.....	22
2.1.5 Utførelsesfasen.....	24
2.2 Tillit.....	25
2.3 Kontrakt og risiko.....	31
3. Metode.....	37
3.1 Forskningsdesign.....	37
3.2 Datainnsamling - Metode.....	38
3.2.1 Casestudie	39
3.2.2 Dokumentstudie	40
3.2.3 Intervju.....	41
3.3 Valg av kontekst.....	42
3.3.1 Utvalg av respondenter	43
3.3.2 Informasjonsskriv	43
3.4 Ethiske vurderinger og personvern	43
3.5 Gjennomføring av dybdeintervju	44
3.5.1 Bearbeiding av intervju.....	47
3.6 Metodisk kvalitet.....	49
3.6.1 Validitet og reliabilitet	49
4. Presentasjon av funn og drøfting.....	53

4.1	Forsknings spørsmål 1.....	54
4.1.1	Tillit.....	56
4.2	Forsknings spørsmål 2.....	62
4.2.1	Kontrakt	73
4.2.2	Risiko	76
4.3	Oppsummering.....	81
5.	Konklusjon.....	83
6.	Litteraturliste og referanser	85
7.	Vedlegg.....	90

Figuroversikt

Figur 1: Fra “Industry Structure 2019 Best Value Approach Lessons Learned”	13
Figur 2: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, de 4 fasene til prestasjonsinnkjøp”	14
Figur 3: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Vurderingsfasen”	18
Figur 4: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, modell for prestasjonsforklaringen”	19
Figur 5: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Modell for risikovurderingen”	20
Figur 6: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Modell for tilleggsvurderingen”	21
Figur 7: Fra “Case Study Research and Applications, The process of case study method”	38
Figur 8: Fra “Data Analysis in Qualitative Research”	48
Figur 9: Byggherres synspunkt på viktige faktorer som bidrar til å skape tillit.	56
Figur 10: Leverandørs synspunkt på viktige faktorer som bidrar til å skape tillit.	57
Figur 12: Illustrasjon.....	64
Figur 13: Evaluering	68

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over respondentene	46
Tabell 2: Oppsummering av funn – forskningsspørsmål 1	55
Tabell 3: Oppsummering av funn – forskningsspørsmål 2.....	63
Tabell 4: Prosjekt mål	66
Tabell 5: Tilbudsoppsett	69

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av studiet vårt Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven ble startet på høsten 2021 og fullført vårsemesteret 2022. Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng. Arbeidet med oppgaven har vært en utrolig spennende og lærerik reise.

Vi ble interessert i kontrakt og tillit gjennom kurset “Kontrakt og leverandørrelasjoner” som vi deltok på høsten 2020. Vi ønsket å utforske videre innenfor dette emnet, og da spesielt i lys av tillit, kontrakt og risiko i prosjekt med tanke på det begrensede tidsaspektet disse har. Valget vårt falt på offentlig bygg og anlegg. Det var da vi utforsket ulike prosjekt som kunne være interessante å se nærmere på at vi først ble presentert for kontrakts- og gjennomføringsstrategien “Best Value Procurement” (BVP), også kalt prestasjonsinnkjøp. Metoden er relativt fersk i Norge med oppstart av de første pilotprosjektene i 2017. Fokus i oppgaven er rettet mot hvordan samspillet mellom tillit, kontraktshåndtering og risiko ved bruk av metoden utarter seg i praksis. I tillegg har vi undersøkt om metoden har hatt noen påvirkning på kontraktsutarbeidelsen eller dens funksjon i offentlige byggeprosjekt.

Vi har mottatt en uvurderlig støtte gjennom arbeidet med oppgaven fra flere hold. Vi ønsker først å rette en stor takk til vår veileder, Bjarte Ravndal, som har vært vårt kart og kompass på denne reisen. En solid støtte som ikke bare har ledet oss i rett retning, men også utfordret oss til å tenke på nye måter. Vi ønsker også å rette en stor takk til respondentene for deres bidrag til denne oppgaven. Sist, men ikke minst, en stor takk til vår familie som har støttet oss gjennom hele prosessen.

Eiren Anita Johnsen og Ann Mari Nilsen

Stavanger, 03.06.2022

Sammendrag

Bygg- og anleggsbransjen har opp gjennom tidene blitt oppfattet som en konfliktfylt bransje. Tradisjonelle anskaffelsesmetoder har krevd detaljstyring av prosjektene på grunn av inngående funksjonsbeskrivelser, samt omfattende kontrakter. Konkurranser har vært krevende med høyt fokus på pris. Det har hersket en ubalanse mellom forventninger til resultatet fra byggherres side og leverandørs forståelse av hva byggherre egentlig ønsker. Bransjens utvikling har ført til press på leverandørens priser, og med et sluttresultat som ikke lever opp til byggherres forventning til kvalitet. Dette har ført til blant annet forsinkelser, store budsjettoverskridelser, mangel på transparens og konflikter. BVP metoden er et verktøy som har blitt innført med tanke på å bidra til forbedret samhandling mellom byggherre og leverandør. Metoden hevder å kunne redusere konflikter, øke produktivitet og holde kostnader innenfor budsjettammen.

Forskning hevder at en balanse mellom tillit og kontroll vil gi det mest tilfredsstillende resultatet i et samarbeid. I denne oppgaven ønsker vi derfor å se nærmere på samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko ved bruk BVP metoden. Vi er interessert i å undersøke hvilken betydning tillit har for de involverte og hvilken innflytelse de opplever metoden har hatt på tillitsnivået. I tillegg er det interessant å få deres erfaringer rundt metoden med tanke på om den reduserer behovet for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av prosjektet. Vi har benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode i dette studiet; case studie, dokumentstudie, samt seks semistrukturerte dybdeintervju.

Resultatet viser at respondentene mener at tillit er et viktig fundament for et samarbeid uansett hvilken samarbeidsform man velger å benytte seg av. BVP er fremdeles en ny metodikk, og det er ikke enkelt å implementere metoden 100% etter teorien. Metoden fordrer til samhandling på et tidligere tidspunkt enn ved tradisjonell anskaffelse, noe som har hatt en positiv effekt på tillitsnivået. Dokumenterte leverandørprestasjoner og tidligere erfaringer er også med på å skape en kompetanse basert tillit mellom partene. Prosjektet opplevde utfordringer, men omfattende forberedelser bidro allikevel til en mindre konfliktfylt prosess. Arbeidet som ble lagt ned i konkretiseringsfasen og utførelsesfasen ved bruk av BVP metoden er av størst betydning, og reduserer behovet for detaljstyring og kontroll. Samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko balanseres ved hjelp av verktøyene metodikken benytter.

Som veiledning til BVP metodikken i masteroppgaven har vi benyttet oss av boken: Best Value Procurement - Prestasjonsinnkjøp (Van de Rijt et al., 2016).

Abstract

Over the years, the building and construction sector has been perceived as a conflict-ridden industry. Traditional procurement methods have required detailed management of the projects due to in-depth job descriptions, as well as extensive contracts. Competitions have been demanding with a high focus on price. This has led to an imbalance between expectations of the result from the builder's side and the supplier's understanding of what the builder really wants. The building and construction sector's expansion has led to pressure on the supplier's prices, and with an end result that does not live up to the client's expectation of quality. This has led to delays, large budget overruns, lack of transparency and conflicts. The BVP method is a tool that has been introduced with a view to contributing to improved interaction between client and supplier. The method claims to be able to reduce conflicts, increase productivity and keep costs within budget.

Research claims that a balance between trust and control will produce the most satisfactory result in a cooperation. In this thesis, we therefore want to take a closer look at the interaction between trust, contract and risk using the BVP method. It is interesting to investigate what significance trust has for those involved and what influence they experience the method has had on the level of trust. In addition, it is interesting to get their experiences around the method in terms of whether it reduces the need for detailed management and control in the implementation of the project. We have used a qualitative research method in this study; case study, document study, as well as six semi-structured in-depth interviews.

The results show that the respondents believe that trust is an important foundation for a collaboration, regardless of which form of collaboration one chooses to use. BVP is still a new methodology, and it is not easy to implement the method 100% according to the theory. The method requires interaction at an earlier stage than in traditional procurement, which has had a positive effect on the level of trust. Documented supplier performance and previous experience also help to create competence-based trust between the parties. The project experienced challenges, but extensive preparations nevertheless contributed to a less conflict-filled process. The work that was put into the concretisation phase and the execution phase using the BVP method is of the greatest importance and reduces the need for detailed management and control. The interaction between trust, contract and risk is balanced by the tools the methodology uses.

As a guide to the BVP methodology in the master's thesis, we have used the book: Best Value Procurement - Performance Procurement (Van de Rijt et al., 2016).

1. Introduksjon:

I denne masteroppgaven undersøkes et offentlige byggeprosjekt som har benyttet seg av BVP (Best Value Procurement) metodikken. Prosjektet omhandler to bygg som vi har valgt å kalle Bygg 1 og Bygg 2 videre i oppgaven. Vi vil se nærmere på hvordan samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko har påvirket prosessen mellom aktørene i det tidsavgrensede samarbeidet som et prosjekt er. Vi ønsker også å se på om metoden har endret utarbeidelse og bruk av kontrakten, samt om den har hatt noen betydning for den praktiske gjennomføringen av prosjektet når det gjelder styring og kontroll.

1.1 Oppgavens oppbygning og struktur

Masteroppgaven består av 7 kapitler. I kapittel 1 introduserer vi oppgaven og utdyper bakgrunnen for valgte tema og problemstilling. Vi kommer også inn på tidligere forskning innen området, hvordan vi har valgt å avgrense, i tillegg til hvordan vi har valgt å bygge opp og strukturere oppgaven. Kapittel 2 utdyper oppgavens teoretiske rammeverk - BVP metodikken, tillit, kontrakt og transaksjonskostnader. Kapittel 3 er metodekapittelet som beskriver forskningsdesign, metode, datainnsamling og valg av kontekst. I kapittel 4 presenterer vi funn fra datainnsamlingen utført samt kobler disse opp mot relevant teori i en diskusjon. Konklusjonen presenteres i kapittel 5. Oversikt over litteraturliste og referanser, samt relevante vedlegg vises i kapittel 6 og 7.

1.2 Bakgrunn

Best Value Procurement, heretter kalt BVP, er en metode for anskaffelse og prosjektstyring som ble innført til Norge av Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) (2020). Metoden ble utviklet i USA for rundt 20 år siden og kom til Europa i 2004 til Nederland. I 2013 ankom metoden Norge og de første pilotprosjektene startet i 2017. BVP metoden anses å være spesielt velegnet for bygg- og anleggsprosjekter da disse ofte har kompliserte grensesnitt og høy risiko. BVP, som også kalles prestasjonsinnkjøp, ønsker å bidra til at alle parter oppnår en vellykket transaksjon som gir mest mulig verdi for lavest pris med mindre ressursbruk (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), 2021). Metoden vektlegger leverandørens kompetanse og prestasjoner. Selvtendig oppgaveløsning uten detaljstyring fra byggherre belønnes. Metoden skal legge til rette for en effektiv og målfokusert konkurranse hvor leverandøren leverer i henhold til byggherres oppsatte prosjektmål. Som nevnt har tradisjonelle anskaffelsesmetoder ofte hatt et større fokus på pris enn på verdi. Byggherre har derfor investert mye tid på kontroll og detaljstyring, mens leverandør har brukt

ressurser på å finne feil i byggherres underlag og tilleggskrav for å kompensere for en lav anbudspris. Disse utfordringene har ført til kostnadsoverskridelser, samt et høyt konfliktnivå. BVP metoden hevder å redusere dette betraktelig ved ansvarliggjøring, klar rollefordeling, samt transparens mellom partene. Metoden er bygget opp rundt fire faser: forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen (Van de Rijdt et al., 2016). Disse vil vi beskrive nærmere i teoridelen, i kapittel 2.

BVP metoden baserer seg som sagt på leverandørens ekspertise, men ikke nødvendigvis på tillit, som i å stole på eller være “godtroende” overfor den andre part (Van de Rijdt et al., 2016). Tillit er grunnlaget for å få en gruppe til å fungere godt sammen, men metoden fremhever at det da er viktig å være transparent, ha en klar fordeling av roller og tydeliggjøre hvem som har ansvaret for hva. Prestasjonsinformasjonen skal være med og bidra til et redusert behov for å stole på at partene kan det de skal. På den andre siden kan det være at byggherre opplever økt tillit mot leverandør nettopp på grunn av ansvarliggjøringen og åpenheten metoden fordrer. Ifølge Snippert et al. (2015) kan byggherre og leverandør utvikle en relasjon og et tillitsforhold i konkretiseringsfasen. *“Forutsigbarhet og konsekvent atferd fører til å bygge opp tilliten”* (Van de Rijdt et al., 2016, s. 84).

BVP metoden er ennå forholdsvis ny og lite utbredt i Norge. Vi har derfor undersøkt hvilken forskning som har blitt gjort innenfor området, og om det har blitt skrevet om problemstillingen vi har valgt. I følge Yin (2018) er et litteratursøk et viktig startpunkt for en casestudie. Vi har utført søk gjennom Google Scholar og Oria og fått tilgang til flere artikler og forskningsoppgaver innen emnet. Vi har strebet etter å arbeide strukturert og kritisk for å sile ut irrelevant data. Forskningsartikler er vurdert ut fra om de inneholder referanser til annen forskning og hvilke kilder de er bygget på slik at vi opparbeidet et inntrykk av kunnskapsgrunnlaget som lå bak.

Grunnleggeren av metoden, Dr. Dean Kashiwagi, har utgitt mange artikler innenfor området og man må være oppmerksom på at disse er farget av hans begeistring for metodikken. Det har vært viktig å få frem ulike erfaringer med metoden slik at vi kan presentere et nyansert bilde mellom teori og praksis.

I løpet av årene etter at BVP metoden ble tatt i bruk på de første pilot prosjektene i Norge har det blitt skrevet flere oppgaver om metoden. Oppgavene fokuserer på erfaringer som er gjort ved bruk av metoden, og hvordan metoden ble tatt i bruk i praksis, påvirkning på kostnad og tidsbruk,

effektivisering, prestasjonsindikatorer, reduksjon i risikofaktorer, utfordringer ved metoden samt forbedringspotensial. I en av oppgavene mener forfatteren at utførelsesfasen har blitt viet lite oppmerksomhet og at det foreligger et kunnskapshull om denne fasen (Nygård, 2019). Flere av oppgavene er også skrevet før ferdigstilling av prosjekt. Ett av byggene i vårt case studie, Bygg 1, ble ferdigstilt før dybdeintervjuene ble gjennomført. Det er veldig interessant for vår oppgave da vi kan få et mer helhetlig bilde av hvordan elementene tillit, kontrakt og risiko har utspilt seg gjennom prosjekts utførelsen ved bruk av denne metoden. I tillegg kan vi tilegne oss interessant informasjon og erfaringer om hvordan kontrakten har blitt utarbeidet i konkretiseringen, samt fungert i utførelsesfasen.

1.3 Problemstilling

Tidligere i EMBA programmet leverte vi en omfattende eksamensoppgave om hvilke faktorer vi anser som avgjørende for suksess i strategiske allianser (Johnsen & Nilsen, 2020). I denne oppgaven skrev vi spesifikt om samarbeid med lengre tidsaspekt og betydningen av balansen mellom faktorene tillit og kontrakt for å få til et vellykket samarbeid. Eksamensoppgaven er teoretisk oppbygget, men er fremdeles veldig aktuell for vår masteroppgave med tanke på at faktorene som trekkes frem spiller en viktig rolle i et samarbeid uavhengig av type og varighet. Det har derfor vært naturlig for oss å gjenbruke tekst fra eksamensoppgaven. I masteroppgaven har vi rettet oss inn mot prosjekt, altså et tidsavgrenset samarbeid. Problemstillingen vi har valgt vil undersøke hvordan samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko har fungert i praksis, ved bruk av BVP metoden. Vi ønsker også å se på om det er noen forskjeller på hvordan kontrakten ble utarbeidet ved bruk av denne type anskaffelsesmetodikk i forhold til tradisjonelle metoder, samt om den har hatt en annen funksjon under gjennomføringen av prosjektet.

Basert på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling som vi ønsker å undersøke nærmere:

- ***Hvordan fungerer samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko ved bruk av BVP metoden i gjennomføringen av et offentlig byggeprosjekt?***

For å hjelpe med å finne svar på problemstillingen har vi satt opp følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

- *Hvilken betydning har tillit for aktørene og hvilken innflytelse oppleves BVP metoden å ha på tillitsnivået mellom de involverte i prosjektet?*

Forskningsspørsmål 2:

- *Har BVP metoden ført til redusert behov for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt?*

1.4 Oppgavens avgrensning og omfang

Oppgaven begrenser seg til offentlig sektor i Norge hvor vi har valgt å studere byggingen av to spesialbygg som ble gjennomført som ett prosjekt. Vi har valgt å avgrense studien til offentlige anskaffelser da det er i dette segmentet BVP metoden har hatt størst utbredelse. Byggene vi har undersøkt er av mellomstor størrelse og ligger på en projektkostnad mellom ca. 150-200 MNOK. Byggene ble evaluert under ett, men gjennomføringen har foregått på ulike tidspunkt. Bygg 1 ble fullført i 2021, mens Bygg 2 hadde oppstart samme år. Estimert fullførelse for Bygg 2 er i 2023. Oppgaven begrenser seg derfor til erfaringer gjort på det stadiet byggingen befant seg i da intervjuene ble gjennomført.

Oppgaven konsentrerer seg om samspillet mellom tillit, risiko, samt kontraktsutforming og funksjon ved bruk av BVP metoden i et offentlig byggeprosjekt. Det har blitt gjort omfattende forskning på elementene tillit, kontrakt og risiko. Noen forskere mener at tillit er det som er mest avgjørende for et godt samarbeid, mens andre hevder at kontrakter bør være styrende i et partnerskap. I et samarbeid, enten det dreier seg om kortsiktig, som et prosjekt, eller langsiktig, som en allianse, bør man strebe etter å oppnå en balanse mellom kontraktuelle retningslinjer og tillit. Det bør opprettes en likevekt mellom dem, da de er gjensidig avhengig av hverandre (Das & Teng, 1998). Hvilken rolle tillit spiller i de ulike fasene når man implementerer en metodikk som BVP i et prosjekt, og om det utarter seg en annen type samspill mellom tillit, kontrakt og risiko opp mot denne arbeidsmetodikken er det som er interessant å undersøke nærmere.

Begrepene “byggherre” brukes om oppdragsgiver og “leverandør” brukes for entreprenør. Vi har begrenset oppgaven til å se på erfaringer med BVP metoden fra byggherrens samt leverandørens ståsted. En annen gruppe som utgjør en stor del av et byggeprosjekt er underleverandører og samarbeidspartnere. I denne oppgaven har vi valgt å ikke inkludere deres erfaringer da BVP metoden ikke ble brukt mot underleverandørene. I oppgaven vil vi heller ikke sammenligne BVP metoden opp mot andre anskaffelsesformer som involverer leverandørene på et tidlig stadium. Da det er spesifikt BVP metoden vi ønsker å undersøke nærmere vil vi avgrense og kun konsentrere oss om denne metodens innflytelse og påvirkning på prosjektet.

2. Teoretisk rammeverk

I følgende kapittel vil vi presentere relevant teori for oppgaven. Teorien former grunnlaget for problemstillingen og vil også bli knyttet opp mot presentasjon av funn og drøfting i kapittel 4. I det teoretiske grunnlaget presenterer vi tillit knyttet opp mot risiko og dens betydning ved bruk av BVP metodikken, samt kontrakt og dens rolle i prosjektet.

2.1 BVP metoden

Denne masteroppgaven undersøker som nevnt bruken av metoden Best Value Procurement (BVP). Metoden ble grunnlagt av Dr. Dean Kashiwagi i 1991 ved Arizona State University. Tidligere ble metoden kalt “Best Value Approach” (BVA). Grunnlaget stammer fra Information Measurement Theory (IMT) som også er utviklet av Kashiwagi. Tankegangen bak utviklingen av teorien er at man tar en stor risiko ved å vise tillit og stole på en leverandør som hevder å være en ekspert. Dersom det skulle vise seg at denne ikke besitter ekspertisen som han hevder, kan dette få store konsekvenser som både vil påvirke resultatet økonomisk samt kvalitetsmessig. IMT argumenterer for at tilgang på enorme mengder informasjon og begrenset mulighet for å håndtere denne raskt nok, gjør at man kan bli “tvunget” til å ta valg som kan vise seg å være feil. Hvordan kan man være sikker på at man vurderte den “riktige” informasjonen da man tok beslutningen? Grunnleggeren av teorien mener at ved å utvise tillit vil risikoen øke dersom man ikke har oversikt over den andres erfaring og ekspertise (Kashiwagi, 2020). Ved å begrense tilgangen på informasjon til kun det som er relevant for prosjektet kan man fokusere på de vesentlige faktorene som potensielt kan utgjøre en risiko for et prosjekt. BVA er en prosess hvor man bruker struktur for å forbedre ytelsen av leveranser innen ulike tjenester. Metoden hevder å minimere behovet for menneskelig involvering og har fokus på hovedkomponentene i forsyningskjeden. Forskning fra grunnleggeren selv hevder at BVA har redusert byggherres kostnader med 50%, samt økt kvalitet og effektivitet i leveransen (Kashiwagi, 2020).

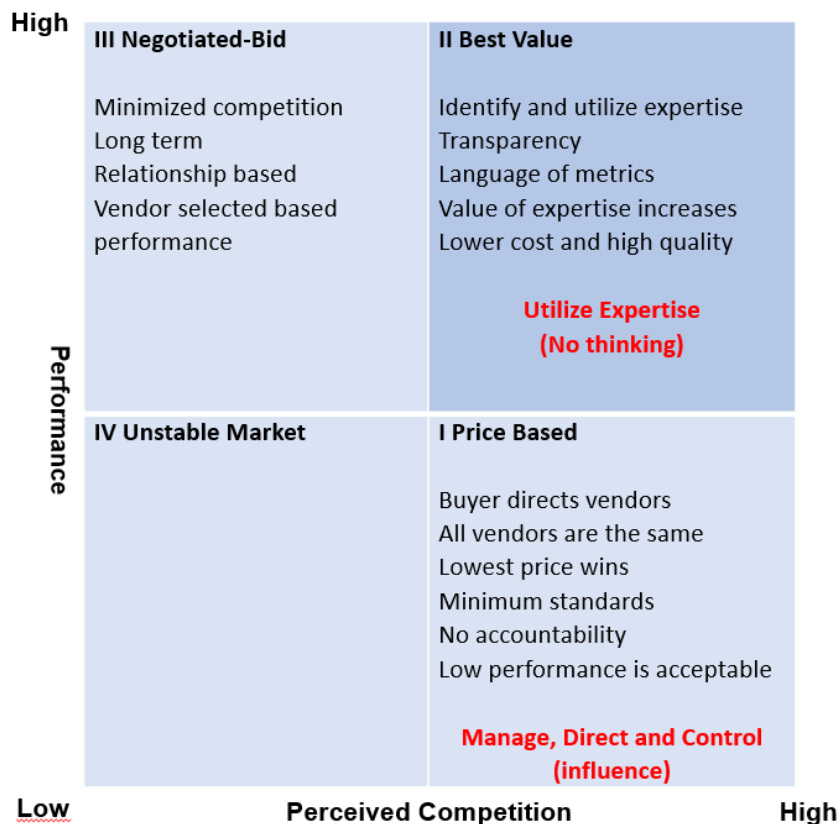
Historisk sett har BVP utviklet seg fra et system som baserte seg på tillit, til at leverandøren kunne gjennomføre oppdraget på en tilfredsstillende måte, og så til slutt til et system hvor fremgangsmåten er å benytte seg av dokumenterte prestasjoner som kan tallfestes (Verweij & Kashiwagi, 2016). Tillit i BVP metodikken kan allikevel fremstå som en type kompetanse basert tillit da man underbygger valg av partner basert på tidligere prestasjoner og ekspertise (Snippert et al., 2015). BVP metoden hevder å være en “automatisert” prosess som også sikter mot å redusere

transaksjonskostnader. Den minimerer behovet for informasjon ved å kun kommunisere den informasjonen som er absolutt nødvendig for prosjektet. Den eneste kommunikasjonen i et automatisert system er målinger. I tillegg hevder den å kreve færre mennesker, kortere tid og mindre ressurser (Kashiwagi, 2020).

Man reduserer risiko ved å begrense antall beslutninger, som skissert i Kashiwagi Solution Model (KSM) (Verweij & Kashiwagi, 2016). For å bidra til en positiv utvikling og spredning av Best Value metoden har Kashiwagi utviklet en sjekkliste, kalt DFS (*Decision Free Solutions*), for hvordan man kan redusere risiko. DFS er en systematisk og generisk fremgangsmåte hvor man har større fokus mot målet. Man definerer målet, identifiserer eksperten, eksperten konkretiserer og utfører. For å forhindre at beslutninger blir tatt av en ikke-ekspert, tilføres i tillegg fem prinsipper som gjelder til og med konkretiseringsfasen: transparens, objektivitet, ingen detaljer, ingen krav og ingen relasjon (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Teorien peker videre på MDC (Manage, Direct and Control) som hevdes å hindre leverandøren i å få bruke sin ekspertise fullt ut (Verweij & Kashiwagi, 2016). Dersom man prøver å styre leverandør ved å diktere hva han skal gjøre og kontrollere ham gjennom omfattende kontraktbetingelser vil man ikke oppnå gode resultat i en prosjektgjennomføring. Transparens er nøkkelordet ifølge filosofien og leverandørens risikostyring vil erstatte behovet for MDC fra byggherre (Verweij & Kashiwagi, 2016).

Filosofien skisserer to hovedtilnærminger når det gjelder leveranse av prosjekt:



Figur 1: Fra "Industry Structure 2019 Best Value Approach Lessons Learned" av Kashiwagi, 2020, s. 30. Copyright 2020 ved Dean T. Kashiwagi.

I den tradisjonelle tilnærmingen, I Price Based, ønsker byggherre å tiltrekke seg flere konkurrenter for å presse pris slik at de får en høyere verdi i leveransen. Antakelsen er at alle leverandører er like og har samme forståelse for hvordan prosjektet skal utføres. Byggherre vil bruke sin ekspertise til å lede og kontrollere valgt leverandør for å minimere risiko. Erfaringer tilsier at dette ikke har gitt et tilfredsstillende resultat. Den andre tilnærmingen, II Best Value, ønsker også å tiltrekke seg flere leverandører slik at man lettere kan identifisere dem som har best ekspertise innen området for å oppnå høyest ytelse i leveransen. Prosessen kalles Best Value Approach (BVA) og hevder å minimere ressursbruk og beslutningstaking både hos byggherre og leverandør. Ekspertisen gir leverandøren en fordel ved at denne har evnen til å detaljplanlegge et prosjekt fra start til slutt, i tillegg klarer han å formidle dette på en oversiktlig og tydelig måte for byggherre (Kashiwagi, 2020). Ved tilnærmingen III Negotiated-Bid tar byggherre kontakt med kun en bestemt leverandør

og partene blir enige om kontrakt og pris, og ved tilnærmingen IV Unstable Market er både konkurranseforholdene og utførelsene ustabile og svake (Kashiwagi, 2011).

BVP metoden er et verktøy som hjelper byggherre med å identifisere og velge den best egnede leverandør til sitt prosjekt. Metoden fokuserer på leverandørens referanser og ytelse istedenfor på lavest pris (Performance Based Studies Research Group, udatert). BVP metoden hevder å kunne løse mange av de utfordringene som bygg- og anleggsbransjen har opplevd over lengre tid. Fokuset har vært mot økt effektivitet og ytelse. Kommunikasjon mellom byggherre og leverandør skal minimeres, gjøres så enkel og ukomplisert som mulig. Ved komplekse prosjekt allokeres mer ressurser som gir høyere kostnader og mer krav til dokumentasjon. Metoden prøver å skape transparens ved å kommunisere beregninger som viser hva leverandør er i stand til å utføre og ved å være mer transparent reduserer man også risiko (Kashiwagi, 2020). Metoden består av fire faser: forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen samt utførelsesfasen.

Metodebeskrivelse



Figur 2: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, de 4 fasene til prestasjonsinnkjøp” av Van de Rijt et al., 2016, s. 23. Copyright ved SCENTER.

2.1.1 BVP Sertifisering

BVP metoden har etablert et eget sertifiseringssystem. Opplæringen skal gi kunnskap om, samt hjelp til, bruk av metoden i prosjekt. Sertifiseringen er delt inn i ulike nivå. Man kan bli B sertifisert gjennom deltakelse på kurs hvor man etter endt kurs må bestå en eksamen. A sertifisering krever at du har B sertifisering eller har deltatt i et Best Value prosjekt. A+ sertifisering krever i tillegg at du har erfaring med gjennomføring av et BVP prosjekt. Man blir tildelt en veileder og man må holde en presentasjon for *Best Value Certification Board* som er basert på arbeidet man har utført

gjennom BVP prosjektet. Presentasjonen skal dokumentere forståelsen av BVP prinsippene, samt erfaringene gjort av metoden i praksis (Best Value Experts Academy, udatert).

2.1.2 Forberedelsesfasen

Fremtidstenking er en viktig del av filosofien til BVP metoden. Derfor er forberedelsen av stor betydning innen metodikken. Potensielle avvik som kan oppstå i denne fasen kan utgjøre en risiko i en senere fase av prosjektet.

Sponsor:

Ifølge teorien er det nødvendig å utnevne en sponsor i organisasjonen før man starter et prestasjonsinnkjøp. Denne skal ha oversikt over prosessen og sørge for at organisasjonen jobber med forandlingsprosessen som er nødvendig for å få fullt utbytte av BVP metoden. Dernest er det viktig å få satt opp en strategisk ramme slik at man får tydeliggjort i hvilken kontekst BVP prosessen vil finne sted. Dette vil være med på å planlegge hvordan metoden skal implementeres i organisasjonen (Van de Rijt et al., 2016).

Strategisk ramme:

Oppsett av en strategisk ramme er en fordel ved at det tydeliggjør konteksten prestasjonsinnkjøpet vil foregå i. Ved å innarbeide metoden i en strategi vil en få mulighet til å vurdere arbeidsmåten og effekten metoden har hatt i ettertid. En slik plan kan inneholde målsettinger bedriften ønsker å oppnå. Det er viktig å belyse utførelser og analysere prestasjonsindikatorer for å blant annet finne ut hvor mange prosjekt man leverer i tide. Et viktig prinsipp innen prestasjonskjøp er målinger. Ved å utføre målinger hevder teorien at man kan identifisere utilfredsstillende prestasjoner og ansvarliggjøre mennesker slik at dette kan forbedres (Van de Rijt et al., 2016).

Kjernegruppe:

Kjernegruppen består av medlemmer som velges ut av sponsor. Det er viktig at medlemmene er åpne og villige til å sette seg inn i og støtte metodikken.

Kjernegruppen karakteriseres av Van de Rijt et al. (2016) blant annet på følgende måte: Leder av gruppen er minimum A sertifisert og øvrige medlemmer er utdannet på minimum B nivå, medlemmene har tatt til seg prinsippene om prestasjonsinnkjøp filosofien og er villige til å forsvare og forklare dem overfor andre i organisasjonen, medlemmene har gjennomføringsvilje selv om det kan komme kritikk og motstand fra andre.

Kjernegruppen gjennomfører sammen med prosjektgruppen den første prosessen der man benytter prestasjonsinnkjøp. Prosjektgruppen bør bestå av minst en prosjektleder, en teknisk ansvarlig, en innkjøpsleder og en representant fra ledelsen. Gruppen bør ha en størrelse på minimum fire personer og maksimum åtte personer. Det velges ut en kontraktsansvarlig som får en veiledende rolle innenfor gruppen. Dette bør være en person med erfaring innen metodikken (Van de Rijt et al., 2016).

Prosjektutvelgelse:

Kjernegruppen starter med å finne et prosjekt som er egnet for prestasjonsinnkjøp. Filosofien til BVP er at jo mer komplekst et prosjekt er, desto høyere gevinst vil metoden generere. Som et førstegangsprosjekt er anbefalingen allikevel å velge prosjekt med litt mindre omfang med liten risiko. Ved å velge prosjekt som passer inn i organisasjonens strategiske ramme er det lettere å implementere prosjektet i bedriften, og hindre at prestasjonsinnkjøpet havner “utenfor”. Hvor i organisasjonens målsetning prosjektet får sin forankring er av høy viktighet. Prosjektets implementering i organisasjonens strategiske ramme vil endre retning fra MDC (Manage, Direct and Control) til ansvarliggjøring og klar rollefordeling. Prestasjonsinnkjøp kan brukes både på rammekontrakter og i spesifikke prosjekt (Van de Rijt et al., 2016).

Prosjekt målsetning

Hva man ønsker å oppnå med et prosjekt er viktig å få fastsatt. Her starter det sentrale spørsmålet med “Hva”. Hva må vi ha oppnådd som et resultat ved endt prosjekt? “Hvordan” skal ikke adresseres av byggherre. Dette overlates til leverandør. Byggherre må bruke tid på å tenke hva utfordringen er og hva de ønsker løst. Prosjekt målsetningen vil sette rammen for leverandørene (Van de Rijt et al., 2016).

Tidsplan

Tidsplanen som utarbeides vil skape en struktur som prosjektet kan følge. Den kan inneholde aktiviteter og estimert tidsbruk. Dermed vil man få en oversikt over minimum behandlingstid for prosjektet. Ved offentlige prosjekt blir behandlingstiden ofte påvirket av prosedyrer og lovbestemte tidsfrister (Van de Rijt et al., 2016).

Vektleggingsfaktorer

Prestasjonsinnkjøp vektlegger kvalitet og pris. Man må bestemme hvor stor vekt man

ønsker å tillegge de ulike faktorene. En typisk fordeling beskrevet av Van de Rijt et al. (2016) kan være at pris utgjør 25% av maks beløpet og kvalitet utgjør 75%, hvorav; prestasjonsbegrunnelse 15%, risiko 20%, tilleggsverdi 10% og intervju 30%. BVP anbefaler å vektlegge intervjuene mest da det er her man får inntrykk av om leverandør har forstått prosjektet og om denne klarer å forutse hvordan prosjektet kan utarte seg.

Styringsdokument/deltakelsesveiledning:

Deltakelsesveiledningen inneholder maksbeløpet for prosjektet som leverandør skal forholde seg til. Veiledningen skal beskrive prosjektmålsetningen, omfanget, tilhørende tidsplan, samt vektleggingsfaktorer. Dokumentet skal inneholde kjerneinformasjon til leverandører som ønsker å delta i anbudsprosessen. Fordelen ved å informere om maksprisen i et prosjekt er at man ikke vil ende opp med tilbud som ligger langt over budsjettet man har til rådighet. Ved å være åpen om makspris sparer man både byggherre og leverandør for tid og penger. Maksprisen baseres på erfaring fra lignende prosjekt, referanser fra industrien generelt, samt at tilgjengelig budsjett må tas hensyn til (Van de Rijt et al., 2016).

Velge anbudsprosedyre:

I dette steget skisserer man en liste over potensielle leverandører som kan tenkes å ville være med i anbudsprosessen. Det er viktig at byggherre ikke er forutinntatt og inviterer alle leverandører som er kapable til å utføre prosjektet (Van de Rijt et al., 2016).

Invitasjon til leverandører:

Det utarbeides et invitasjonsbrev av kjernegruppen som sendes til de potensielle leverandørene. Ofte kontakter innkjøpsleder leverandører i forkant for å beskrive prosjektet og hvordan prosessen vil foregå. Ved bekreftelse fra leverandør vil invitasjonsbrev sendes (Van de Rijt et al., 2016).

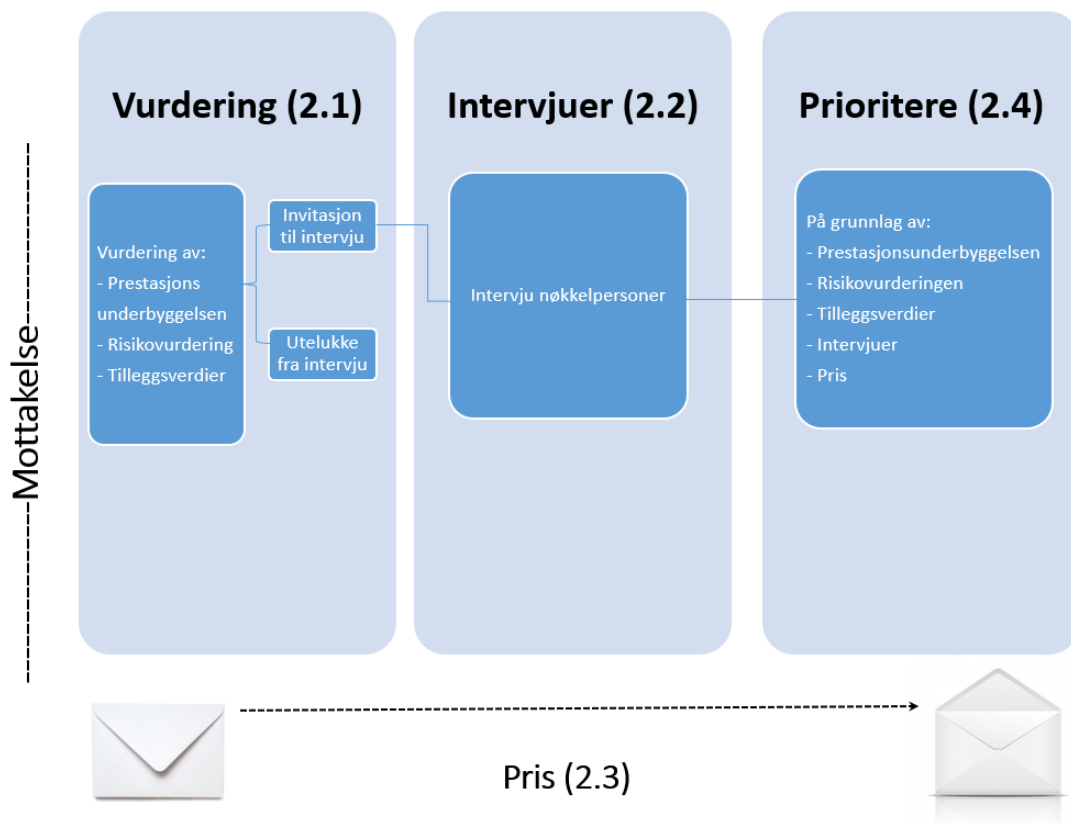
Opplæringsmøte:

Det siste steget i forberedelsesfasen er et opplæringsmøte som holdes for leverandørene. Målet er å lære opp potensielle leverandører i BVP metodikken med fokus på prestasjonsmålinger, ansvarlighet, reduksjon av risikofaktorer samt transparens. Informasjon om hvordan tilbudene blir vurdert og hvordan prosessen vil foregå gjennomgås også. Her formidler man også i dybden hvilke kriterier som ligger til grunn for utvelgelsen, og det fremheves at prosessen ikke er ment å flytte risikoelementene fra byggherre til leverandør, men å totalt sett redusere alle risikofaktorene. De

økonomiske risikofaktorene vil være byggherrens. Leverandørene får også informasjon om at tildelingsprosessen er en objektiv prosess hvor vurderingene gjøres på grunnlag av kvalitet. Så langt det er mulig skal vurderingene gjøres anonymt. I den første delen går man igjennom prestasjonsinnkjøp og hva de ulike stegene innebærer. Etterpå får leverandørene mulighet til å stille spørsmål. Ved endt møte må leverandørene gi tilbakemelding om de ønsker å delta i prosessen. På denne måten fungerer møtet som et filter og siler ut de leverandører som ikke ønsker eller har kapasitet til å være med og tilby (Van de Rijt et al., 2016).

2.1.3 Vurderingsfasen

Etter forberedelsene starter innkjøpsprosessen, nå vil dokumentasjonen fra leverandørene vurderes. Van de Rijt et al. (2016) skisserer fasen med følgende modell:



Figur 3: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Vurderingsfasen”

av Van de Rijt et al., 2016, s. 35. Copyright ved SCENTER.

Vurdering av skriftlige dokument:

Innleverte dokument vurderes først individuelt og deretter sammen med resten av vurderingsgruppen. I denne fasen leverer leverandørene sitt skriftlige tilbud som skal bestå av pris, prestasjonsbegrunnelse, risiko beregning samt tilleggsvurdering. Pris holdes skjult for vurderingspanelet og leveres i lukkede konvolutter. Vurderingen av dokumentene skal gjøres anonymt av byggherre. På bakgrunn av dokumentene blir det plukket ut leverandører som inviteres videre til intervju.

Prestasjonsbegrunnelse:

Dokumentet må være objektivt utformet med intensjon om å bevise at leverandør er i stand til å gjennomføre prosjektet på en tilfredsstillende måte og være i stand til å realisere målet som er fastsatt for prosjektet. Leverandør oppgir påstander som bekrefter at han er i stand til å utføre arbeidet. Alle påstander må underbygges av fakta i en objektiv form. Det mest entydige er bruken av tall, for eksempel målinger på grunnlag av tall, prosent eller tid og KPI'er. Påstandene må også kunne relateres til prosjektmålsettingen skissert av byggherre og de må være verifiserbare.

Prestasjonsbegrunnelsen skal være på maks to sider.

Modell for prestasjonsunderbyggelsen kan se slik ut:

Prestasjonsunderbyggelse	
Vennligst gi en oversikt her av underbyggelsen om hvorfor du kan realisere målsetningene til dette oppdraget. De viktigste emnene for realiseringen av oppdragsmålsetningene skal stå øverst. Hver av påstandene skal helst underbygges med målbar prestasjonsinformasjon (med eller uten et anonymt eksempel).	
Påstand 1	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	

Figur 4: Fra "Best Value Procurement Prestasjonskjøp, modell for prestasjonsforklaringen" av Van de Rijt et al., 2016, s 27. Copyright ved SCENTER.

Risikovurdering:

Risikovurderingen skal identifisere risikofaktorer som leverandør ikke har innflytelse på.

Vurderingen ser på hvilke tiltak leverandøren foreslår for å prøve å begrense disse.

Risikovurderingen skal være på maks to sider. Dette dokumentet må også underbygges av prestasjoner som er målbare. Tanken er at leverandøren, som er en ekspert innenfor sitt område, ikke har risikofaktorer internt. Med det menes at leverandøren har kontroll og tiltak som kan

igangsettes mot disse risikofaktorene om de skulle oppstå. Det er de eksterne risikofaktorene som kan påvirke prosjektet som er av interesse og som man ønsker å identifisere i dette underlaget. Man tenker at dette samtidig vil gi et bilde av leverandørens evne til å se og omfavne prosjektet fra start til slutt. Dersom man har identifisert risikoene i forkant istedenfor å forsøke å løse dem etter hvert som de oppstår, vil det bidra positivt til prosjekt flyten og hindre uforutsette forsinkelser. Dette er også med på å beskytte leverandøren da denne ikke kan holdes ansvarlig for risikoer som ikke har blitt oppdaget verken av ham eller byggherre. Man stadfester rollene og enes om hvem som er ansvarlig for hva. Det bidrar til unødvendige diskusjoner som tar tid og koster penger under utførelsen av prosjektet (Van de Rijt et al., 2016). Forskjellen fra tradisjonelle metoder er at risikoen som leverandøren ikke kan kontrollere er han heller ikke økonomisk ansvarlig for, dette ansvaret tilfaller byggherre (Kashiwagi, 2017).

Det vil i denne fasen bli tydelig om prosjekt målsetningen er oppnåelig og mulig for leverandører å gjennomføre. Da får man også mulighet til å justere målsetningen eller for eksempel dele opp prosjektet for å oppnå ønsket resultat.

Modell for risikovurdering kan se slik ut:

Risiko som man ikke har direkte innflytelse på	
Vennligst prioriter de identifiserte risikoene her (de største/viktigste risikoene først); inkludert kontrolltiltakene (så SMART som mulig) og med underbyggelse av effektiviteten med målbar prestasjonsinformasjon (med eller uten et anonymt eksempel). De viktigste hindringene (utenfra) for realiseringen av målsetningene.	
Risiko 1	
Hvorfor er dette en risiko?	
Kontrolltiltak	
Underbyggelse av effektiviteten til tiltaket med målbar prestasjonsinformasjon	

Figur 5: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Modell for risikovurderingen”

av Van de Rijt et al., 2016, s. 40. Copyright ved SCENTER.

Tilleggsverdi:

Dette dokumentet inneholder tilleggstenester som leverandør kan tilby og som vil tilføre en ekstra verdi til prosjektmålsetningen. Dokumentet skal være maks to sider. Tilleggsverdien skisserer verdier som går utenfor kravene som er satt i prosjektmålsettingen. Her har leverandøren mulighet til å skille seg ut fra de andre. De kan også “ta over” risikofaktorer som egentlig tilhører byggherre. Alle element som går utover byggherres forventninger tas med her. Eksempler på tilleggsverdi kan

være å anbefale et annet materiale enn skissert som er mer kostbart, men som kan gi bygget lengre levetid. Det er viktig å få frem kostnad på tilleggsverdien, samt tidsforbruket slik at byggherre kan vurdere nytten opp mot prosjektmålsetningen.

Modell for tilleggsvurdering kan se slik ut:

Tilleggsverdivurderingen	
Vennligst beskriv ekstra alternativer her. På hvilken måte bidrar disse ekstra til å realisere prosjektmålsetningene? Underbygget med prestasjonsinformasjon. De viktigste tilleggsvurderingene øverst.	
Tilleggsverdi 1	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsetningene?	
Underbyggelse	
Innflytelse på pris	
Innflytelse på tid	

Figur 6: Fra “Best Value Procurement Prestasjonskjøp, Modell for tilleggsvurderingen”

av Van de Rijt et al., 2016, s. 42. Copyright ved SCENTER.

Intervju:

Når poengene er fordelt basert på prestasjonsgrunnlaget, risiko- og tilleggsverdi vurderingene bestemmes det hvilke tilbud som går videre og får være med på intervjurunden.

Kontraktsansvarlig vil redegjøre for hvilken leverandør som har levert inn hvilket tilbud.

Intervjuene vil utføres med nøkkelpersonell hos leverandør. Under intervjuene må de vise at de kjenner til detaljene innlevert i dokumentasjonen og at de har evnen til å se prosjektet fra A til Å. Det vil også komme frem om personene er villige til å ta styring og ansvar. Intervjudeltakerene får også muligheten til å utdype tilbudet. Som regel blir 2-3 nøkkelpersoner fra hver leverandør invitert. Samtalene skal være en til en, med gruppedeltakere som tilhørere. Etter hvert intervju gis det poeng av hvert grupped medlem.

Prisen:

Etter vurdering av dokumentasjon og utførelse av intervju vil de forseglede konvoluttene åpnes og avsløre prisen gitt av de ulike leverandørene. Pris skal ikke avvike vesentlig fra maksprisen for prosjektet som er fastsatt av byggherre, og prisen skal omfatte risikostyringstiltak nødvendige for å realisere prosjektets målsettinger. Maks pris er det beløp leverandøren har tilgjengelig og må ikke

forveksles med byggherres budsjettpris, i budsjettpris inngår i tillegg blant annet byggherres interne kostnader.

Prioritering:

Pris og kvalitet legges sammen for å komme frem til en total poengscore per leverandør. Det finnes to varianter for rangering; regne metodikk utviklet av Dean Kashiwagi og TGV (tildeling på grunnlag av verdi). Førstnevnte gir poeng basert på prisene, mens sistnevnte omsetter kvalitetskriteriene til pengebeløp.

2.1.4 Konkretiseringsfasen

Konkretiseringsfasen består av tre deler: Kick-off, selve konkretiseringsfasen og tildelingsmøtet.

Kick-off:

Konkretiseringsfasen starter med et kick-off møte som varer i en til to dager. Her samles gruppene fra både byggherre og den leverandør med høyest rangering. Leverandør legger fram forslaget sitt og byggherre får presentert detaljene rundt gjennomføring og hvilke tiltak som vil igangsettes for å minimere risikofaktorene. Leverandør viser konkret hvordan han tenker å realisere prosjektmålet. Leverandør har identifisert risikofaktorer som kan påvirke prestasjonsindikatorerne (KPI) for prosjektet. Tilbudet kan ikke endres i denne fasen, men skal tydeliggjøres og underbygges. Konkretisering handler ikke om forhandlinger. Leverandør tar styringen og byggherres rolle er å observere og lytte. Under samlingen skal man adressere hovedproblemstillingene og sette hoveddrammene rundt prosjektet. Det er ikke meningen at man skal gå inn på detaljer som for eksempel teknisk utførelse. Man skal gå over tilbudet og se hva som ligger i planen og hva som mangler. Gjensidige forventninger kan også diskuteres her. Tidsplanen skisseres og skal inneholde detaljer for hele gjennomføringen, inkludert milepæler og aktiviteter leverandør forventer utføres av byggherre.

Det utarbeides en modell for rapportering som er anbefalt å gjennomføres på en ukentlig basis. I tillegg skal det lages en detaljert tidsplan hvor oppgavene til både byggherre og leverandør skal beskrives. Det er leverandør som har hovedrollen i denne fasen. Byggherre har et begrenset tidsrom hvor han kan uttrykke sine meninger om planen, både ønskede endringer eller bekymringer. Enten må leverandør endre i henhold eller overbevise byggherre om at han har ekspertisen.

Konkretiseringsfasen:

Denne perioden varer i 4-6 uker og er perioden mellom kick-off møtet og signering av kontrakt. Her utarbeides alle detaljene i planen og prosjektarbeidet forberedes. Det er nå ingen begrensninger på lengden av dokumentene. Prestasjonsindikatorne fastsettes og kobles mot de viktigste prosjektmålsetningene og risikofaktorene. Risikofaktorene identifisert av leverandør er utenfor hans ansvarsområde og er rettet mot å måle byggherres prestasjon. På denne måten skapes åpenhet, klar ansvarsfordeling og skal fungere som en beskyttelse av byggherre. Leverandør utarbeider en risikostyringsplan som inneholder alle risikofaktorene og måten disse kan reduseres på. Dette er et levende dokument og en del av den ukentlige rapporten. I denne fasen blir det også tatt beslutninger om hvilke tilleggsv verdier byggherre ønsker å benytte. Når planen er tydeliggjort og begge parter er fornøyd med innholdet er man klar for tildelingsmøtet (Van de Rijt et al., 2016).

Tildelingsmøtet:

Tildelingsmøtet er den siste delen i konkretiseringsfasen, her tar man en gjennomgang av om alle risikofaktorer og problemstillinger er løst. Partene skal her få en god oversikt over prosjektet som skal utføres, og det skal tydeliggjøres hvem som har ansvar for hva. De identifiserte risikofaktorene som ligger utenfor innflytelsesområdet gjøres målbare i form av prestasjonsindikatorer. Tilleggsverdi har blitt diskutert og det er bestemt hvilke som skal utføres. Møtet fører til en tildelingsintensjon fra byggherre. Ifølge Verweij & Kashiwagi (2016) handler ikke den juridiske kontrakten lenger om kvalitetskontroll, men om kvalitetssikring hvor leverandøren, som er eksperten, i hovedsak skal utarbeide kontrakten. I praksis blir ofte den tradisjonelle kontrakten brukt da det er et krav i henhold til nasjonale standarder eller retningslinjer i bedriften (Verweij & Kashiwagi, 2016). Det blir videre uthevet at kontrakten ikke har lik praktisk betydning ved bruk av BVP metodikken da leverandør ikke har noen intern risiko. Disse har han allerede kontroll over og risiko han ikke har kontroll over er identifisert og redusert i risikovurderingen gitt til byggherre. Det er viktig for byggherre, og i hans interesse, at kontrakten ikke inneholder element av kontroll som på noen måte kan hindre den utvalgte leverandør i å bruke sin ekspertise på den måten han anser nødvendig for å nå det oppsatte mål (Verweij & Kashiwagi, 2016). Dean Kashiwagi mener at den beste beskyttelsen for å oppnå et godt prosjektresultat er ikke en kontrakt, men å velge den beste leverandøren (Van de Rijt et al., 2016).

Konkretiseringsfasen er av høy viktighet da det er her partene kan oppleve å falle tilbake til vante rutiner. Lettelse over å ha kommet i havn med å finne en leverandør og lettelse over å ha blitt valgt

som leverandør kan gjøre partene ivrige etter å komme i gang. Det er naturlig at man starter å bygge en relasjon i denne fasen, men det utgjør også en risiko. Begge parter arbeider mot å oppnå en vinn-vinn situasjon, men man må være oppmerksom på at man ikke utelater noen vesentlige punkt og kun stoler på at det eksisterer en gjensidig tillit mellom hverandre. Det er leverandørens ansvar å bruke ekspertisen sin på å utarbeide en detaljert plan med milepæler, inkludert hyppige rapporter som spesifiserer avvik, slik at byggherre ikke må igangsette kontroll (MDC) mot leverandør. Ved definerte KPI'er blir fremgangen kommunisert ved hjelp av målinger som sørger for transparens (Verweij & Kashiwagi, 2016).

2.1.5 Utførelsesfasen

Prosjektet starter i utførelsesfasen. Det er viktig at byggherre ikke blander seg inn i hvordan leverandøren utfører arbeidet sitt. I denne fasen arbeides det med rapportering på en fast basis for å skape åpenhet og vise hvem som er ansvarlig for de ulike punkt. Rapporten minimerer behovet for informasjonsutveksling og sparer både leverandør og byggherre for tid. Ansvar for risikofaktorene som leverandør ikke råder over ligger hos byggherre som da er økonomisk forpliktet for avvik som ikke er forårsaket av leverandør.

Ukentlige rapporter:

Risikostyringsplanen og den ukentlige rapporten (URR) har som formål å vise at prosjektet går i riktig retning samt å klargjøre hva som er ansvarsområdene til de som er involvert i prosjektet. Leverandøren gir på denne måten innsikt i sine prestasjoner og byggherres prestasjoner ved hjelp av oppfølging av prestasjonsindikatorer som er satt. Ved hjelp av rapporten skal man minimere effekten av risikofaktorer som har inntruffet. Den skal også beskytte leverandøren mot dårlig utførelse fra byggherres side. Det er leverandøren som har ansvaret for å utarbeide rapporten og distribuere til de nødvendige parter. Rapporten skal fungere preventivt og oppdage avvik fra plan og kost, forandring i kontrakten, risikofaktorer som kan medføre endring i kontrakt, redegjørelse for risikoer, hvorfor den har oppstått og hvorfor den ikke har blitt redusert. I tillegg viser rapporten leverandørens prestasjon i forhold til respons på risiko som de ikke klarer å håndtere. Alle negative hendelser som har innflytelse på tid og penger skal rapporteres. BVP hevder at ved å utføre ukentlig rapportering reduseres byråkratiet. Byggherre får rask oversikt over prosjektets status og siden det kun er avvik som skal rapporteres tar den ikke lang tid å fylle ut. Frekvens på ukentlig utsendelse gjør også at rapporten blir kort og oversiktlig. Man oppnår god styring ved å utføre dette jevnlig. Rapporten kobler enhver forsinkelse til en spesifikk milepæl og merarbeidet forårsaket av denne.

Det er også enkelt å se hvem som er ansvarlig og som må utbedre feilen ettersom rollefordelingen er tydeliggjort. Dersom det oppstår endringer eller uforutsette hendelser i prosjektomfanget må dette rapporteres. Punktet legges inn i rapporten med dato for når den ble oppdaget, om den er kritisk og hvilken påvirkning det vil ha på tid og kostnad. Kostnaden tillegges, som nevnt, byggherre, og denne vil gå igjennom og vurdere kontrolltiltak leverandøren har satt opp.

Direktørrapporten:

Dersom man i samme organisasjon benytter seg av flere rapporter til flere ulike prosjekt kan disse samles til en såkalt direktør rapport (DR). DR gir ledelsen til byggherre en enkel innsikt i statusen for de ulike prosjekt. På den måten vil man enkelt kunne identifisere om noen av prosjektene er mer risikofulle enn andre, avvik med tanke på kostnad og tidsfrist og det skaper åpenhet i organisasjonen.

2.2 Tillit

Bygg- og anleggsbransjen har blitt oppfattet som en konfliktfylt bransje med omfattende, rigide og detaljerte kontrakter som styringsmekanisme i prosjekter. Nøye kontroll og oppfølging fra byggherre har blitt ansett som en nødvendighet for å hindre at man havner utenfor budsjettammer og tidsplan. Detaljerte krav og spesifikasjoner må følges nøye opp. Byggherre vet hva han vil ha og leverandør må følges tett for å sørge for at han leverer i henhold til ønsker og krav. Pris har alltid vært et nøkkelord, og i hoved fokus. Kvalitet og sluttresultatet havnet dermed lenger ned på listen. Dette førte flere negative aspekt med seg. Misforståelser mellom hva byggherre ønsket som resultat og leverandørens oppfattelse av hva de egentlig ville at sluttresultatet skulle bli. I tillegg måtte leverandør presse prisen til bunns, og har forsøkt å finne tillegg som kunne være med å justere opp inntjeningen og kompensere for den lave prisen de måtte gi inn i prosjektet. Resultatet av dette var sørgelige budsjettoverskridelser for byggherre, uenigheter om ansvarsforhold og hvem som er økonomisk ansvarlig for uforutsette utfordringer. Ofte endte dette opp med et slutt resultat som ikke levde opp til forventningene. I et slikt samarbeid holder partene informasjon fra hverandre i frykt for hva den andre kan eller vil gjøre, og om denne vil opptre opportunistisk. Transparens og åpenhet er fraværende, og tillit tilnærmet ikke-eksisterende. Etter ferdigstilling av et prosjekt er tapsfølelsen en realitet for alle involverte parter (Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA), 2021).

Dette har vært noe av årsaken til at man har forsøkt å implementere nye måter å samarbeide på. Van de Rijt et al. (2016) hevder at en leverandør som er ekspert innenfor sitt område ikke er avhengig av

tillit som i å være godtroende overfor den andre part, og at han ikke trenger å utsette seg for risiko på samme måte dersom man benytter seg av BVP metodikken. Er man ekspert kan man vise til fakta og dokumenterte prestasjoner fra tidligere sammenlignbare prosjekt, og det vil guide byggherren på jakt etter riktig kandidat til å utføre jobben. Uansett om et samarbeid er langt, som i en allianse, eller av kortere varighet, som i et prosjekt, spiller tillit og åpenhet en avgjørende rolle for å få til et vellykket prosjekt. I tillegg trenger man også et rammeverk med retningslinjer for hvordan man konkret skal gjennomføre oppgaven, og hvilke roller de ulike aktørene skal ha.

Litteraturen hevder at man er avhengig av tillit for å få et mest mulig fruktbart samarbeid, enten som en alternativ styringsform eller supplerende sammen med f.eks. kontraktstyring for å skape en balanse i prosjektet. Vi vil derfor gå litt nærmere inn på tillitsbegrepet og se på hva teoriene sier om betydningen av tillit i et samarbeid.

Det finnes flere definisjoner av tillit og noen av dem trekker ut to hovedkomponenter av særlig betydning; en forventning om at den andre part er villig til å samarbeide, samt å være åpen for risiko (Bigley & Pearce, 1998). Som skrevet i eksamensoppgave (Johnsen & Nilsen, 2020) definerer Das & Teng (2001) tillit som positive forventninger man har til den andre part og det er en sentral faktor i et samarbeid. Das & Teng (2001) omtaler også to hovedformer for tillit, men da som tillit basert på godvilje samt tillit basert på kompetanse. Godvilje betyr at partene handler i god tro og oppfattes til å ha gode intensjoner. Omdømmet og viktigheten av å beholde et godt rykte i markedet spiller også en sentral rolle her (Das & Teng, 2001) (Johnsen & Nilsen, 2020).

Behandler man samarbeidspartneren sin på en dårlig måte vil dette skade ens rykte og få konsekvenser for fremtidige samarbeid. Tillit i forbindelse med kompetanse betyr at man har tro på at den andre part besitter kompetanse og erfaring som er nødvendig for å få til et suksessfullt samarbeid (Das & Teng, 2001) (Johnsen & Nilsen, 2020). Ring & van de Ven (1992) beskriver også tillit som forutsigbarhet til våre forventninger samt tillit til den andre parts godhet og velvilje. Velvilje betyr at man forventer at partneren vil opptre anstendig og generøst overfor en. Dette skaper et bånd som kobler partene sammen (Swärd & Lunnan, 2011). Dersom partene ikke har noen tidligere erfaringer med hverandre kan tillitsprosessen starte ved at man evaluerer den andre parts evne, kompetanse og ekspertise innenfor området man skal samarbeide i (Mayer et al., 1995).

Ifølge Swärd & Lunnan (2011) går et prosjekt, som er et tidsbegrenset samarbeid, gjennom ulike faser som påvirker tillitsnivået. Tillitsnivået endrer seg gjennom de ulike stadier prosjektet befinner seg i. I offentlige prosjekt er det ofte kontrollmekanismen i form av standardkontrakter som ligger til grunn som sørger for at partene føler en sikkerhet i starten av et samarbeid. Partene forholder seg til prosedyrene og regelverket som er kjent for industrien, og det kan på denne måten utvikle seg en form for kontraktuell tillit mellom partene i startfasen (Swärd & Lunnan, 2011). Kontraktuell tillit er et samarbeid som baserer seg på en skriftlig kontrakt mellom partene hvor man vektlegger og motiverer til positiv samhandling. Dette kan gi et mer fleksibelt samarbeid med lavere risiko (Byggfakta, 2013). I følge Mayer & Argyres (2004) var det enklere å bygge opp tillit jo mer detaljert instruksene var. På den måten unngikk man misforståelser og det var klarlagt hvilke roller og ansvar de ulike partene hadde (Johnsen & Nilsen, 2020).

Noen kan ha forventninger til at en potensiell partner vil være samarbeidsvillig og ta risiko basert på evalueringer av ens kompetanse og rykte i markedet. Her må man se på om den partneren man tenker å inngå en prosjektavtale med vil tilføre noen fordeler til samarbeidet som man kan dra nytte av. Dersom man finner at man vil få positive tilføringer kan man beslutte å utvise tillit mot denne part. De potensielle fordelene samarbeidet kan bringe må være større enn kostnadene involvert. Denne type kalkulativ tillit krever ikke erfaring med hverandre fra tidligere og begrenser personlig relasjon (Swärd & Lunnan, 2011). Når samarbeidet starter og partene begynner å bli kjent med hverandre vil de etterhvert gjøre seg erfaringer, og kan dermed avgjøre velviljen og integriteten til samarbeidspartneren sin (Mayer et al., 1995). Velvilje, som nevnt ovenfor, handler om forventning til anstendig og generøs opptreden fra ens partner. Integritet betyr at man formoder at partneren besitter en lojalitet og rettferdighetsans, samt er konsistent i sin ytelse gjennom samarbeidsperioden (Swärd & Lunnan, 2011). Swärd & Lunnan (2011) hevder også at en umiddelbar tillit kan oppstå i temporære prosjekt dersom den ene part opptrer i henhold til en tydelig rolle som er basert på kjente og profesjonelle standarder. Dersom partene tar en rolle med moderat nivå av gjensidighet kan en type umiddelbar tillit oppstå. Ved prosjektets slutt vil tilliten opphøre. Forskning viser at tillit ikke alltid er avhengig av tidligere erfaringer, men kan også oppstå ved klare rollefordelinger mellom partene (Swärd & Lunnan, 2011).

Det vil alltid finnes etiske element i enhver kontrakt, og uten dem kan ikke markedet fungere. Alle transaksjoner må ha et element av tillit, men graden vil variere med kompleksiteten av transaksjonene. Dette kan dermed være et kraftig verktøy i en interaksjon mellom to parter. Dersom

man er utålmodig og kun prioriterer ens egne interesser vil det ikke skape et produktivt samarbeid (Domberger, 1998) (Johnsen & Nilsen, 2020). Arino (1997), som referert i Das & Teng (1998) s. 492, mener et samarbeid omfattes av to unike dimensjoner. Den første er sannhet, som handler om hvor ærlig man velger å være overfor hverandre. Den andre dimensjonen er forpliktelse og engasjement. Sistnevnte betyr at man forplikter seg til avtalen inngått og er villig til å investere i relasjonen og gjøre en innsats for å oppnå det ønskede resultatet. Artikkelen viser at graden av ærlighet en part tilfører i et samarbeid er positivt assosiert med oppfatningen av hvor dypt involvert man er i samarbeidet. Det er også positivt assosiert med hvordan man oppfatter partnernes oppførsel i samarbeidet. I samarbeid der partene involveres for første gang vil mengden bruk av egne ressurser øke partnerens forpliktelse og engasjement. Ring & van de Ven (1992) påpeker at det må eksistere et minimum av relasjoner mellom partene i et samarbeid for at det skal oppstå tillit.

Bedrifter danner samarbeid for ulike formål, både langsiktige og kortsiktige. Langsiktige samarbeid er ofte nødvendige for å kunne investere i relasjoner som danner grunnlaget og generer fordeler for disse (Dyer & Singh, 1998). Offentlig byggebransje er en prosjektorientert næring hvor organisasjoner samarbeider innenfor et begrenset tidsrom. Tradisjonelle metoder innen prosjektgjennomføring har vært preget av formell kontroll. Industrien anvender regler og prosedyrer for å kontrollere risiko, fremdrift og for å oppnå et tilfredsstillende resultat (Das & Teng, 2001). Kontrakten, sammen med prosedyrer og industri standarder, er vesentlige formelle kontroll mekanismer i tidsavgrensede prosjekt. Uformell kontroll omhandler sosiale mekanismer som for eksempel normen innen industrien i tillegg til at det finnes tillit mellom partene (Swärd & Lunnan, 2011).

I følge Poppo et al. (2008) dannes tillit basert på tidligere erfaringer gjort med samme partner, og hvilke positive forventninger man ser for seg i fremtidige samarbeid. I prosjekt samarbeid kan man ikke vite om man vil arbeide sammen i fremtiden. Muligheten er selvsagt tilstede, men man har ingen forutsetninger for å forutsi når eller hvordan det vil skje. Som et resultat av dette vil de involverte parter i et prosjekt oppføre seg annerledes og utviklingsprosessen for et prosjekt i forhold til tillit vil ha en annen form enn for langsiktige samarbeid (Swärd & Lunnan, 2011).

Partene som er involvert i et prosjekt jobber allikevel mot det samme målet. Alle deltakere ønsker at prosjektet skal realiseres i henhold til kriterier og rammer som er satt. For at dette skal være mulig er det vesentlig at det utvikles en form for tillitsforhold. Selv om tillit kan være en

mekanisme for å redusere oppfattet risiko er det store forskjeller mellom de ulike parter i forhold til hva de kan akseptere av risiko i et samarbeid. Dersom det eksisterer usikkerhet som kan knyttes til den andres kompetanse eller intensjon, kan den ene part ha en oppfattet risiko som kan få negative konsekvenser for samarbeidet (Das & Teng, 2001) (Johnsen & Nilsen, 2020). Das & Teng (2001) mener at oppfattet risiko avhenger av to hovedfaktorer; tillit og kontroll. Mayer et al. (1995) foreslår også at nivået av tillit avhenger av oppfattet risiko i en relasjon. Dersom det er tillit tilstede øker det sannsynligheten av at man er villig til å ta del i et samarbeid som innbefatter risiko, RTR (risk taking relation). Villigheten til å utsette seg for risiko i et samarbeid viser en adferd som slår fast at tillit er tilstede (Mayer et al., 1995) (Johnsen & Nilsen, 2020). Ved å invitere en annen part inn i et samarbeid setter man seg selv i en sårbar situasjon da man ikke vet hvordan partneren vil oppføre seg. Det er viktig å fokusere på å etablere gode system og arbeidsrutiner som kan hjelpe med koordineringen av arbeidet. Eksempelvis kan man nevne rutiner som faste koordineringsmøter, rapportering av fremdrift og budsjett håndtering (Mayer & Argyres, 2004) (Johnsen & Nilsen, 2020).

Tillit kan ha store effekter på et samarbeid. Forskning hevder at dersom det eksisterer tillit i samarbeidet mellom leverandør og byggherre blir det lettere å løse utfordringer sammen. Tillit har en effekt som påvirker prosjektets sluttresultat på en positiv måte (Laan et al., 2011). Man sparer tid og man får mer forutsigbarhet i samarbeidet. Ressursene kan utnyttes mest mulig effektivt og man får mindre behov for overvåking og kontroll (Swärd, udatert). Partene bør fra starten ha en åpen dialog og kommunisere potensielle risikofaktorer som kan påvirke prosjektet, samt mulige tiltak for å redusere disse. Dette skaper transparens og effektiv håndtering av utfordringer man kan møte i et prosjekt (Laan et al., 2011).

Alle samarbeid vil oppleve utfordringer. Dersom gode relasjoner og tillit er til stede vil det gjøre det lettere å håndtere konfliktene som oppstår. Tillit er allikevel en stor utfordring som kan stå i veien for et vellykket kontraktsforhold. Årsaken til at dette kan bli et problem under et samarbeid er fordi partene kan ha ulike målsetninger, og man kan frykte opportunistisk oppførsel og tap av kontroll (Das & Teng, 2000) (Johnsen & Nilsen, 2020). Oppgavene som skal utføres av den andre part har man ikke kontroll over, og det kan skape bekymring og usikkerhet. Det er vanskelig å gi slipp og overlate ansvar til andre, men samtidig er det viktig at man til en viss grad klarer å basere samarbeidet på gjensidig tillit. Dette vil gi et positivt utslag på samarbeidets stabilitet (Domberger, 1998) (Johnsen & Nilsen, 2020). Tillit har ofte forankring i personlige relasjoner som kan bli borte

om for eksempel enkeltindivider forsvinner ut av samarbeidet. Allikevel finner man forskning som sier at tillit gir høy grad av læring og oppfordrer til felles problemløsning. Andre mener at samarbeid allikevel bør være basert på et felles grunnlag som er forankret i en kontrakt (Byggfakta, 2013) (Johnsen & Nilsen, 2020).

I følge Domberger (1998) er vi mer villige til å inngå samarbeid med dem man stoler på. Årsaken til det er at vi tror og har en oppfattelse av at den andre part ikke vil opptre opportunistisk når vi minst venter det. Man forventer at den andre part ikke vil handle egoistisk når man har en relasjon hvor man stoler på hverandre, og ønsker at begge skal få like mye ut av samarbeidet (Johnsen & Nilsen, 2020). Fukuyama (1995), som sitert i Domberger (1998), støtter dette og mener at tillit er viktig for å få vellykkede økonomiske transaksjoner. Når tillit har en sterk tilstedeværelse, vil samarbeidet også bære frukter (Johnsen & Nilsen, 2020).

Das & Teng (1998) argumenterer for at tillit og kontroll er parallelle begreper og at deres forhold er av en utfyllende karakter når tillit skal opparbeides. I tillegg foreslår de at kontrollmekanismer har innvirkning på tillit og at tillitsnivået modererer effekten av kontrollmekanismene i å bestemme kontroll nivået (Johnsen & Nilsen, 2020).

I en kronikk i Dagens Næringsliv datert 24.10.2020 skriver Victor D. Norman følgende om tillit: *“jo mer vi kan stole på hverandre, desto mer kan vi bruke på å skape verdier istedenfor å kontrollere verdiskaperne. Det er forskjell på å ha tillit og å være naiv. Mennesket er en skrøpelig skapning, og selv den mest tillitsvekkende kan bli fristet over evne om gevinsten er stor nok”* (Norman, 2020) (Johnsen & Nilsen, 2020).

I et prosjekt er sluttdatoen fastsatt når samarbeidet starter og dette kan skape en del spenninger mellom partene (Das & Teng, 2000). Partene støtter seg derfor til kontrakten og sikkerheten den gir og forhindrer at ikke en av dem vil handle utenfor kontraktens retningslinjer (Das & Teng, 1998) (Johnsen & Nilsen, 2020). Der hvor man har et grunnlag som har basert seg på kontraktuell tillit vil tilliten forsvinne når prosjektet nærmer seg ferdigstilling. Det finnes ikke lenger incentiver for å opprettholde en god relasjon og industri normer overtar (Swärd & Lunnan, 2011).

2.3 Kontrakt og risiko

Tillit til hverandre spiller en vesentlig rolle i et prosjekt samarbeid, men det er også nødvendig å ha et rammeverk på plass, en kontrakt, hvor det beskrives hva prosjektet omhandler, og hvem som er ansvarlig for hva i prosessen. Retningslinjene for hvordan man konkret skal gjennomføre prosjektet er viktig å ha på plass, spesielt når utfordringene dukker opp.

En kontrakt er et juridisk dokument som inneholder detaljer og beskrivelser for hvordan et samarbeid mellom partene skal fungere. Kontrakten skal utdype hvilke mål som skal oppnås og hvilken hensikt kontrakten skal ha. Den skal skissere hvilke forpliktelser partene har overfor hverandre og hvordan man skal strukturere organisasjonen. Den skal også beskrive de ulike rollene som er en del av samarbeidet og hvilke ansvarsområder som tilhører den enkelte part. I tillegg skal den skissere detaljer om hvordan en eventuell oppløsning av avtalen skal håndteres og de juridiske reguleringene av denne (Argyres & Mayer, 2007). I bunn og grunn anses kontrakter som et verktøy for å beskytte hver enkelt partner og dens egeninteresser (Haugland, 1996).

Et prosjekt er at partene samarbeider om prosesser og aktiviteter. Partene må ha samme oppfattelse av hvordan eventuelle utfordringer i avtalen skal behandles. Kontrakten er et viktig styringsdokument i et samarbeid som definerer rettigheter og plikter samtidig som partene erklærer at de inngår et samarbeid (Haugland, 1996). Når man utarbeider en kontrakt prøver man å oppnå kontroll. I følge Macaulay (1963) er det kostbart å utarbeide en veldig detaljert og spesifikk kontrakt, og han hevder at man i stedet bør basere seg på tillit. Man kan ha det grunnleggende formulert i kontrakten, men allikevel ha en stilltiende forståelse av punkter som ikke er nevnt i forhandlingene og som heller ikke er nevnt i kontrakten. Kontrakten kan ha positiv effekt på tillit da den kan bidra til å redusere usikkerhet og bedre koordineringen i samarbeidet (Swärd, udatert). For å redusere usikkerhet før kontraktsignering er det viktig at det tidlig i forhandlingsfasen skapes en gjensidig enighet og forståelse av forventninger samt forpliktelser. Man må her prøve å bygge tillit og legge til rette for samarbeid (Ring & van de Ven, 1994).

Argyres & Mayer (2007) fremhever hvor viktig det er å involvere personer med den rette ekspertisen og erfaringen ved utarbeidelse av kontrakter. De besitter kunnskap om prosesser og arbeidsmetoder som gjør at de kan forutse mulige utfordringer og problemstillinger som kan oppstå.

Utarbeidelse av kontrakten må være et samspill og ikke kun et produkt av jurister som ikke kjenner til alle aspekt i de ulike bransjene.

Godt spesifiserte kontrakter kan være med på å fremme et bedre samarbeid og gi større tiltro til hverandre (Poppo & Zenger, 2002). Det er utfordrende å planlegge innholdet i kontrakter, og det er vanskelig å identifisere alle potensielle problemer som kan oppstå under et samarbeid. Viktigheten av å definere klare forventninger og ansvarsområder fra starten av er derfor veldig høy. Ifølge Macaulay (1963) bør man fokusere på to hovedelement ved utarbeidelse av en kontrakt; planlegging og betingelser. Med planlegging menes at man bør prøve å identifisere så mange potensielle utfordringer som mulig. Det andre elementet er betingelser som beskriver hvordan man kan løse ulike problemstillinger som kan oppstå gjennom samarbeidet. Utarbeidelse av retningslinjer skal fremme ytelse og forhindre dårlig kvalitet i leveransen. Macaulay (1963) beskriver hva som kan skje dersom man ikke fokuserer på alle aspekt når man inngår et samarbeid. Detaljerte spesifikasjoner er uvesentlige dersom man glemmer å stille krav til prestasjonen av leveransen man bestiller. De fleste tvister oppstår på grunn av uklarheter i betingelsene eller detaljer man har utelatt vedrørende mangelfull ytelse av sluttleveransen. Dette er viktige element som må drøftes ved kontraktsinngåelse slik at man unngår at misforståelser oppstår.

Det finnes ulike typer avtaler som kan inngås, og man skiller mellom eksplisitte (fullstendige) og implisitte (ufullstendige) kontrakter i teorien (Haugland, 1996). En fullstendig kontrakt defineres av at man har tilgang til den essensielle informasjonen man trenger, men vanligvis er ikke dette tilfellet. Kontrakter er ofte mangelfulle og defineres da som ufullstendige. I disse tilfeller er det viktig å tenke på usikkerheten dette medfører da man ikke klarer å forutse alle risikomomenter som kan inntreffe. Ved implisitte kontrakter forsøker man å håndtere utfordringene underveis i samarbeidet. Da har partene samme syn på hvordan man skal løse situasjoner som kan oppstå (Haugland, 1996). En samarbeidsavtale kan være formell eller uformell, men de fleste ønsker en skriftlig kontrakt som inneholder retningslinjer for hvordan samarbeidet skal gjennomføres (Ring, 2002). Forskjellen mellom kontrakter ligger i hvordan de er utarbeidet for å håndtere usikkerhet. Markedskontrakter blir betraktet som fullstendige kontrakter siden man i disse tilfeller kjenner til alle faktorene. Klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter brukes når det er usikkerhet tilstede. Mekanismene for usikkerhet til de ulike kontraktsformer skisseres av Haugland (1996) som følger: I klassiske langtidskontrakter prøver

man å beskrive alle potensielle situasjoner som kan oppstå under samarbeidet i detalj. Interne kontrakter fokuserer på kontroll av beslutninger, samt regler og rutiner. Relasjonskontrakter baserer seg på det uformelle. Disse er preget av personlige relasjoner og av å skape tillit mellom partene. Denne type kontrakt er mindre rigid i formatet og det er ikke påkrevd å ha alle detaljer inkludert. Denne form for kontrakt kan typisk være relevant i partner og samarbeidsforhold som går over lengre tid.

Formelle kontrakter er til hjelp i tidlige og mer sårbare faser i et samarbeid (Poppo & Zenger, 2002). Behovet og kompleksiteten av en kontrakt øker jo mer avhengige partene blir av hverandre og jo mer komplisert transaksjonen blir (Mooi & Ghosh, 2010). Hvor spesifikk en kontrakt bør være avhenger av hvor mye den enkelte part investerer i samarbeidet og hvor mye risiko som er involvert. Det vil derfor som oftest være nødvendig med formelle retningslinjer for å sikre at samarbeidet fungerer som ønsket. Kontrakten skal veilede partene i hvordan de skal gå fram dersom man møter på utfordringer i samarbeidet (Mooi & Ghosh, 2010).

Transaksjonskostnader deles ofte i to deler; ex ante og ex post. Ex ante kostnader er kostnadene man bruker i forkant av et samarbeid, blant annet hvor mye tid man må investere i å utarbeide en kontrakt. Ex post er kostnader som kan påløpe etter at samarbeidet opphører.

Transaksjonskostnadsteori beskriver kontrakter som et formål for å beskytte transaksjoner mot opportunistisk oppførsel (Williamson, 1979). Jo mer partene i et samarbeid blir avhengige av hverandre, jo større innsats vil man legge i å prøve å beskytte seg selv. Dermed fokuserer man mer på detaljene i kontrakten og undersøker hvilke potensielle utfordringer som kan oppstå i samarbeidet (Williamson, 2008). Ved å få på plass så nøyaktige kontraktsrammer som overhodet mulig vil det bidra til å minimere risiko for opportunistisk oppførsel hos den andre part. Kostnadene som påløper ex ante ved utarbeidelsen av kontrakten vil bidra til å redusere utgiftene ex post som kan oppstå ved manglende ytelse og merarbeidet dette medfører (Mooi & Ghosh, 2010). Bruk av kontrakter som fremmer samarbeid kan skape et grunnlag for fremtidig samarbeid og interaksjon, og dette kan være med på å bygge tillit (Malhotra & Murnighan, 2002). Samtidig kan for rigide rammer hindre at man får maksimal verdiskapning ut av samarbeidet. Gjensidig ønske om å gjøre hverandre gode må være til stede. Når kontrakten brukes som en koordineringsmekanisme, vil det ha en positiv påvirkning på tillit da kontrakten brukes til å klarere hvem som har ansvar for hva, samtidig som partene må bli enige om hva som er de viktigste punktene i prosjektet. Når diskusjonene handler om arbeidsoppgavene istedenfor potensielle sanksjoner, kan kontrakten bidra

til å redusere risiko og ha en positiv effekt på tillitsnivået (Swärd, 2017a). Uklarheter kan gjøre at man må bruke tid og penger på problemer man ikke tenkte over da man inngikk avtalen.

Kontraktsutformingen har derfor stor betydning for transaksjonskostnadene. Utarbeidelse av detaljerte kontrakter krever investering i tid, samt ressurser på ledelsesnivå. Betingelser må kartlegges og det må etableres effektive måter for kontroll slik at man kan fokusere på å nå målet. Problemløsning som ikke er spesifisert i kontrakten vil være kostbart samtidig som man mister tid som istedenfor kunne ha vært brukt på verdiskapning. Interaksjonen mellom ex ante og ex post kostnader må balanseres og er den største utfordringen når kontraktsdetaljene skal på plass (Mooi & Ghosh, 2010).

Hvordan man bruker kontrakten kan være avgjørende for hvordan tillit og kontroll balanseres. Når kontrakten brukes som et verktøy for koordinering og man klarer å følge opp på en måte som ikke oppfattes som innvaderende er det mulig å skape en balanse mellom disse to faktorene. Da har man en god dialog og kommunikasjon med hverandre. Man prøver også å skape en felles forståelse av kontraktbetingelsene og hvordan man skal arbeide sammen (Swärd, 2017a).

For å finne den riktige leverandør for et oppdrag og få et solid grunnlag for et godt samarbeid er det viktig at man investerer tid og ressurser i forkant av prosjektoppstart. Spesifikke kontraktsrammer er med på å redusere risikoen for opportunistisk oppførsel hos den andre part. Kostnader man investerer ex ante ved utarbeidelsen av en kontrakt vil være med på å redusere utgiftene man kan ende opp med å måtte bruke ex post på grunn av mangelfull identifikasjon av utfordringer og ekstra arbeidet dette bringer med seg (Mooi & Ghosh, 2010). Potensielle utfordringer og tilhørende løsning som ikke er spesifisert i kontrakten vil føre til kostbart merarbeid som kunne vært benyttet til verdiskapning. Som nevnt må det være en balansegang mellom ex ante og ex post kostnader og dette anses som største utfordringen når kontraktsdetaljene skal på plass (Mooi & Ghosh, 2010).

Transaksjonskostnader omhandler alle kostnader man har ved å benytte seg av markedet. Både interne og eksterne transaksjoner medfører utgifter. Tiden man investerer på å lokalisere den rette leverandør eller samarbeidspartner har en kostnad. Utarbeidelse og forhandling av kontrakter er tidkrevende og dyrt. Ofte er ledere på høyt nivå involvert i prosessen, noe som gjør kostnadene enda høyere. Timene som går med til dette arbeidet er transaksjonskostnader. Dersom man ikke klarer å tilpasse seg, eller ytelsen ikke er tilfredsstillende, er det også en transaksjonskostnad som medfører ytterligere utgifter (Williamson, 2008). Kostnadene er vanskelig å identifisere og tallfeste.

Størrelsen på transaksjonskostnader varierer, men i noen tilfeller kan de utgjøre så mye som 5% av kontraktens verdi (Domberger, 1998, s. 61).

Forskning har funnet at samarbeidsformer som har en gitt tidsramme og som kun skal være operasjonell i en spesifisert periode, ofte må bruke større transaksjonskostnader på å utarbeide en mer kompleks kontrakt enn en type relasjonsbasert samarbeid som ikke har en planlagt sluttdato (Reuer & Ariño, 2007). Reuer & Ariño (2007) oppdaget at tidsbegrensede samarbeid er mer utsatt for opportunistisk adferd på grunn av den begrensede muligheten for selvhåndhevelse. Das & Teng (2000) viser også til at kortsiktige samarbeid fokuserer på utnyttelse og raske, håndfaste resultat - noe som øker sjansen for opportuniste. På samme tid er det enklere å utforme tidsavgrensede samarbeid som et prosjekt og det er lettere å forutse potensielle utfordringer og planlegge løsninger for disse (Reuer & Ariño, 2007).

For at kontrakter skal kunne brukes som et effektivt styringsverktøy i et samarbeid, er det viktig at den presiserer partenes intensjoner ved inngåelse. Transaksjonskostnad økonomi understreker den negative virkningen av opportunistisk atferd i interorganisatoriske forhold (Williamson, 1979). Forskere hevder at fordi en part kan forfølge sin egeninteresse på bekostning av sine partnere i et samarbeid, finner alle partnerbedrifter det ofte vanskelig ha tillit til den andre part. Kostnadene ved å opptre opportunistisk istedenfor å fokusere på å utvikle tillit vil være veldig høye fordi samarbeidspartnere må bruke store ressurser og kostnader både ex ante og ex post på kontroll og overvåkning. I følge Williamson (1979) er opportuniste sentralt i transaksjonskostnader. I økonomiske aktiviteter som involverer både humankapital og fysiske eiendeler er det viktig at personlig integritet er tilstede hos begge parter for å forhindre opportunistiske handlinger på vegne av sin bedrift. Williamson (1991) konkluderer med at både ex ante og ex post kostnader vil øke ettersom transaksjonene blir mer komplekse.

Høyere kontraktsverdier gir høyere risiko. Da er det viktig at man føler man får en sikkerhet i samarbeidet og investerer tid og penger, altså bruker transaksjonskostnader, slik at man får utarbeidet en så solid kontrakt som mulig. Transaksjonskostnadsteori (TCE) fastslår at omfanget av sikkerhetsfaktorer man inkluderer i en kontrakt avgjør hvor beskyttet man er fra for eksempel opportunistisk oppførsel (Macneil, 1979).

TCE fremhever også at kontrakter gir en mer spesialisert tilnærming og gjensidig enighet vedrørende rutiner og prosedyrer for å håndtere nødvendige tilpasninger. Dette er ekstremt viktig da den største transaksjonskostnaden er å ikke klare å tilpasse seg (Williamson, 1991).

3. Metode

I det følgende kapittelet vil vi redegjøre for forskningsdesignet vi har valgt, metodene vi har benyttet oss av for å samle inn data, begrunne hvorfor vi har valgt disse fremgangsmåtene, samt beskrive hvordan datainnsamlingen har blitt utført.

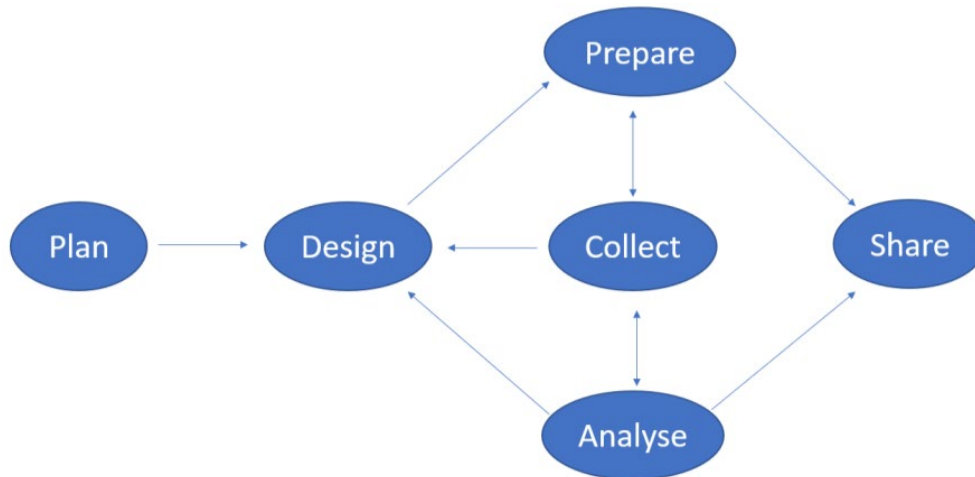
3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Creswell & Creswell, 2018). Valg av forskningsdesign er viktig da designet skal koble de empiriske dataene sammen med forskningsspørsmålene og lede frem til en konklusjon (Yin, 2018). Da vi ønsket å forstå hvordan tillit påvirket BVP metoden og kontraktshåndtering i praksis valgte vi å ha en fortolkende tilnærming til oppgaven.

Hvilken tilnærming man ønsker å bruke er også avgjørende for metodevalget. Det skilles mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv betyr at man tar utgangspunkt i et fenomen man ønsker å undersøke for å komme frem til en teori. Man starter ved å innhente og analysere tilgjengelig litteratur og erfaringer om emnet, stiller åpne spørsmål og samler inn informasjon ved hjelp av blant annet intervju og observasjoner. Deduktiv tilnærming betyr at man starter med å teste teorien for å se om den er holdbar og riktig før man utfører valgte undersøkelser, det gjøres bla annet ved at man måler eller observerer variabler ved hjelp av et instrument for å oppnå en skår/utfall (Creswell & Creswell, 2018).

Vi startet ved å undersøke hvilken litteratur som var tilgjengelig for å lære mer om emnet. Med utgangspunkt i BVP modellen og dens ulike faser utarbeidet vi en intervjuguide. Tilgangen til respondenter fra spesifikke prosjekt ga oss muligheten til å utføre et casestudie og gå i dybden på hvordan metoden ble brukt i praksis, samt opplevelsen deres rundt denne. BVP metoden er en prosess og det var naturlig for oss å fokusere på en prosess basert studie i forskningen vår da vi ønsket å forstå prosessen i detalj og i dybden.

Forskningsprosessen i kvalitative studier er ingen låst prosess. Etterhvert som studien skrider frem kan det dukke opp noe, under eller etter innsamling av data, som kan endre en eller flere av fasene (Creswell & Creswell, 2018). Fremgangsmåten Yin (2018) anbefaler for case studier er gjengitt i figur 7 nedenfor.



Figur 7: Fra “Case Study Research and Applications, The process of case study method” av Yin, 2018, s. 1. Copyright 2018 ved SAGE Publications, Inc.

Strategien anbefaler fleksibilitet slik at man kan gå tilbake på de ulike stegene og revidere dersom man tilegner seg ny kunnskap eller informasjon i prosessen. Dette er altså en gjentagende prosess.

3.2 Datainnsamling - Metode

Det finnes to ulike metoder man kan bruke for innsamling av data; kvalitativ metode og kvantitativ metode. Det er også mulig å kombinere disse to. Innen man velger metode må man se på hva man prøver å finne svar på i problemstillingen man har valgt. Kvantitativ metode er en strukturert innsamling av målbare data. Denne typen data består ofte av tall. Kvalitativ metode samler ofte inn data som baserer seg på personers erfaringer, meninger eller inntrykk. Det er ikke like enkelt å holde en fast struktur i denne typen innsamling. Metoden består ofte av intervju av relevante personer og det er veldig viktig å ha fokus på å være upartisk og åpen når man sitter i denne settingen og skal utføre et intervju. Det er også viktig å samle inn tilstrekkelig relevant data som belyser flere sider av caset slik at man kan konkludere upartisk (Yin, 2018). Kvalitativ forskning innhenter data fra en naturlig setting hvor man snakker direkte med respondenter, kommer tett på personene og man får inntrykk av deres reaksjoner basert på hvordan de opptrer. Dette er noen av hovedkarakteristika for kvalitativ forskning (Creswell & Creswell, 2018). I kvalitativ forskning er

det forskeren selv som er den essensielle. Det er forskeren som innhenter råmateriale, observerer og undersøker tilgjengelige dokumenter. Det er også et kjennetegn ved kvalitativ forskning, at man bruker flere kilder for å samle inn data. Forskeren må i ettertid gjennomgå innhentet informasjon, tolke, analysere og kategorisere på tvers av alle kildene man har brukt (Creswell & Creswell, 2018).

Fordelen ved denne typen tilnærming er at det gir fleksibilitet i forskningsprosessen. Det gir oss mulighet til å følge opp interessante spor underveis. Det gir oss også mulighet til å fange opp konteksten respondenten er i når spørsmål besvares.

Som nevnt baserer vi vår forskning på et kvalitativt casestudie hvor vi vil utføre et semi strukturert dybdeintervju som også vil inkludere observasjon av intervjuobjektene. Dette begrenset seg dessverre noe da alle intervjuene måtte utføres via Teams på grunn av den pågående covid-19 pandemien.

Ifølge Yin (2018) bør man bruke flere kilder til bevis og vi har derfor valgt å utføre en dokumentstudie i tillegg. Triangulering stammer fra navigasjonsprinsippet og går ut på at man bruker minst to ulike kilder. Ved å gjøre dette kan man avdekke svakheter ved hver av disse. Dersom man får indikasjon på at de ulike kildene peker i samme retning kan det gi studien høyere validitet (Yin, 2018).

3.2.1 Casestudie

Vi har valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode for å besvare problemstillingen fordi den er undersøkende, og man får belyst fenomenet fra flere ulike sider. I tillegg får man en helhetlig forståelse av fenomenet man undersøker (Creswell & Creswell, 2018). Kvalitativ forskning innebærer at man går i dybden på de enhetene man har valgt å undersøke, noe som gjør at man som regel konsentrerer seg om relativt få enheter. Ifølge Yin (2018) er et case studie en empirisk metode som undersøker et aktuelt fenomen i dybden og i den reelle kontekst fenomenet befinner seg i. Man bruker denne typen studie for å undersøke et reelt case, som for eksempel et prosjekt, for å oppnå en dypere forståelse av et bestemt fenomen. I følge Schramm (1971) er essensen i et case studie å belyse avgjørelsene, fortelle hvorfor de ble tatt, forklare hvordan avgjørelsene ble implementert, samt presentere resultatet.

Denne studien vil konsentrere seg om to offentlige byggeprosjekt. Byggingen av disse ble organisert som ett prosjekt i samme konkurranse. Som nevnt i byggherres byggeprogram gir dette

mulighet for repetisjonseffekter som læring, effektiv ressursutnyttelse, optimalisert kvalitet, framdrift og best mulig pris. Ved å inkludere respondenter fra både byggherre og leverandør vil en kvalitativ tilnærming kunne gi oss detaljerte synspunkt og ulike erfaringer med BVP metoden. Case studier er en god metode å bruke på undersøkende spørsmål som “*hvordan*” eller “*hvorfor*” (Yin, 2018). Siden vår problemstilling søker å finne ut hvordan BVP metoden har påvirket tilliten mellom partene og kontraktsstyringen i prosjektet valgte vi et case studie som en måte å utforske dette på.

Vi laget en oversikt hvor vi har prøvd å vise hva som skjedde i forkant av prosjektets oppstart for å utvikle en forståelse av prosjektets kompleksitet og omfang av arbeidet utført i forkant.

3.2.2 Dokumentstudie

I tillegg til dybdeintervju ønsker vi å styrke forskningen vår med en dokumentstudie. Metoden er ansett som stabil da dokumentene kan gjennomgås ved flere anledninger og den er ikke påtrengende. Studien er spesifikk på den måten at den kan inneholde referanser, navn og detaljer av hendelser. I tillegg gir den bredde ved at dokumentene kan dekke et langt tidsrom, flere hendelser og ulike settinger (Yin, 2018). Gjennom tilgang på ulike dokumenter kan vi supplere og kvalitetssikre informasjon funnet gjennom intervjuene vi har utført. Svakheter ved metoden er at det kan være utfordrende å finne relevant dokumentasjon, det kan være begrensninger i tilgangen til dem for utenforstående, det kan være bias i dokument forfatterens rapportering og det kan være bias selektivitet ved at samlingen ikke er komplett. Selv om dokumenter man får tilgang til må brukes med forsiktighet og vurderes kritisk, kan de bistå med å underbygge og øke bevis fra andre kilder, som dybdeintervju (Yin, 2018). Dette kan være med på å øke oppgavens validitet. I følge Jacobsen (2015) er hovedutfordringen til dokumentstudier relatert til i hvilken grad man kan stole på de valgte kildene. I vår studie har vi fått tilgang til store mengder dokumenter via byggherre og leverandør, og innhentet informasjon fra ulike nettsteder hvor offentlige anbud utlyses, samt byggherres egne nettsider. Det er dokumenter som risikoanalyse, møtereferat, vedtak, byggeprogram, reguleringsplaner, kontraktsgrunnlag, ukentlig risikorapport, KPI rapport med mer. For å respektere respondentenes ønske om anonymitet kan vi ikke presentere en dokumentoversikt fordi den ville være avslørende.

Vi har også tilegnet oss innsikt og dypere forståelse av metoden ved å studere opptak av digitalt seminar om BVP i regi av DFØ som ble holdt i mai 2021 (BVP-Prestasjonsinnkjøp Del 1 og 2, 2021).

Kurset gav en bred erfaringsutveksling mellom ulike aktører som har benyttet seg av BVP metoden i ulike prosjekt. I tillegg ble metoden presentert for å øke kunnskapen om BVP som verktøy for prosjektstyring og anskaffelse.

3.2.3 Intervju

Intervju er en god tilnæringsmåte å bruke ved case studier ved at den er målrettet og fokuserer direkte på problemstilling og forskningsspørsmål. Den gir en dyp innsikt i emnet, i tillegg til at man får innblikk i intervjuobjektets egne synspunkt og erfaringer. Intervju er en av seks kilder til bevis som Yin (2018) anbefaler å bruke ved case studier. Den er også klassifisert som en av de viktigste. Metoden er ofte brukt i case studier og er spesielt nyttig for å finne forklaringer på spesifikke hendelser. Det er viktig å ha fokus på hva det er vi ønsker å finne ut under intervjuet og få lagt frem spørsmålene på en objektiv måte (Yin, 2018). Semi-strukturert intervju ble valgt for å gi respondentene frihet og mulighet til utdypende svar. Vi ønsket å få til en åpen samtale som konsentrerte seg om konkrete tema som var forhåndsbestemt (Tjora, 2021). Vi utarbeidet intervjuguiden etter Yin (2018)'s anbefalinger med vektlegging på hvordan spørsmål ble stilt slik at intervjuobjektene ikke på noen måte skulle settes i en forsvarsposisjon. Ved å starte spørsmålene med ordene *hva* eller *hvordan* formidler man et åpent design. Ved å bruke ordet *hvorfor* vil respondenten prøve å forklare hvorfor noe skjer, og for forskeren kan det antyde sannsynlig årsak-og-virkning-tenkning som vi forbinder med kvantitativ forskning. Dette vil begrense forklaringene i stedet for å åpne dem for deltakernes synspunkter (Creswell & Creswell, 2018). Intervjuene skal gjennomføres en-til-en for å sørge for et trygt miljø hvor respondenten kan uttrykke sine meninger, fremkalle refleksjon og gi sannferdige kommentarer (Rabionet, 2011). Vi kontaktet respondenter fra både byggherre og leverandør for å få belyst erfaringer fra begge sider.

Observasjoner kan også være hva vi observerer når vi er på intervju. Vi må legge merke til detaljer ved personene, i rommet, stemning, lukter, kroppsspråk, osv. fordi dette kan være en kilde til bevis (Yin, 2018).

Vi hadde et ønske om også å utføre deltakende observasjoner for å få et bedre inntrykk av hvordan relasjonene er mellom partene og hvordan utfordringer blir informert om og håndtert i prosjektet. På grunn av den pågående covid pandemien og oppgavens tidsbegrensning lot dette seg dessverre ikke gjøre.

3.3 Valg av kontekst

Som nevnt innledningsvis har vi valgt å konsentrere oss om byggeprosjekt som har en offentlig byggherre.

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) inviterte i 2016 utvalgte offentlige byggherrer til å prøve ut BVP metoden i pilot prosjekter. Erfaring med metoden i Nederland hadde gitt meget gode resultater i over 300 prosjekter og Difi ønsket å introdusere en ny måte å arbeide på (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), 2022). Difi mente at metoden kunne være med på å øke profesjonaliteten og bidra til at offentlig byggherre brukte handlingsrommet i regelverket. BVP framhever kompetanse og prestasjon i konkurransen, og metoden ser innkjøp og prosjektstyring i sammenheng. For å oppnå resultater brukes andre virkemidler enn detaljert kontroll og styring av leverandør. Dette gir positive effekter for samarbeidet og leverandøren får mulighet til å bruke sin kompetanse. Leverandøren får ansvaret for løsning og gjennomføring, mens byggherre følger opp at kvaliteten blir ivaretatt. Målet med BVP er å få en bedre gjennomføring av prosjekter, konkurransen, samt at konfliktnivået i offentlige byggeprosjekter kan bli redusert.

Det var derfor naturlig for oss å fokusere mot byggeprosjekt innenfor en kommune. Valget vårt falt på oppføring av to ulike bygg som var samlet som ett prosjekt. Gjennomføringsmodellen for prosjektet er en totalentreprise med arkitektonisk løsningsforslag og prestasjonsinnkjøp (BVP).

Entreprenørforeningen for Bygg og Anlegg (EBA, udatert a) skriver i sin strategiplan for 2021-2023 at deres næring er Norges største distriktsnæring. Foreningen har 670 medlemsbedrifter med tilsammen 27 000 ansatte. Det er derfor en interessant bransje for oss å studere nærmere. Av den samlede omsetningen i bygg og anleggsbransjen utgjør offentlige bestillinger 40%, og disse ordrene er underlagt regelverk for offentlige anskaffelser (EBA, udatert b). EBA utarbeider veiledere, beste praksis eksempler og konkurransedokumenter i samarbeid med myndighetene og offentlige bestillere. EBA arrangerer kurs for sine medlemsbedrifter i regelverket og hvordan man kan vinne oppdrag. De arrangerer også kurs sammen med DFØ og Norsk Kommunalteknisk Forening (NKF). Her vektlegges det å sikre forutsigbarhet i gjennomføring, overgang til elektronisk innkjøp, etablere beste praksis for kvalifikasjons- og tildelingskriterier med evalueringsmodell og utarbeidelse av kontraktsbestemmelser for å sikre seriøsitet.

3.3.1 Utvalg av respondenter

I følge Jacobsen (2015) er det et klart skille mellom begrepene respondent og informant. Personer som har direkte kjennskap og har medvirket i prosjektet, kalles respondenter. Informanter er personer som ikke har hatt direkte kontakt med prosjektet, men som har kunnskap om emnet.

Det finnes ikke et bestemt tall for antall intervjuer som skal utføres i en kvalitativ studie. Hvor mange intervjuer som bør utføres kommer an på hvilke spørsmål vi ønsker svar på (Pratt, 2009).

Som respondenter har vi valgt tre personer fra byggherre og tre personer fra leverandør.

Vi benyttet en formålsrettet utvalgsmetode for våre respondenter (Jacobsen, 2015). Det vil si at vi ønsket å intervju personer som hadde direkte involvering i prosjektet, og som hadde medvirket i de ulike fasene av prosjektet for å få relevant informasjon. Vi antok at seks respondenter ville gi oss tilstrekkelig informasjon, men vi var klar over at vi muligens måtte intervju flere dersom vi ikke fikk svar på våre spørsmål.

Vi kontaktet prosjektlederne hos både byggherre og leverandør og ba dem navngi to andre i sin organisasjon som de mente ville være gode respondenter til vår studie.

3.3.2 Informasjonsskriv

I forkant av intervju ble det sendt ut et informasjonsskriv til de utvalgte respondentene. I infoskrivet ble det informert om hva forskningsprosjektet går ut på, hva det innebærer for respondentene å delta og hva som vil skje med opplysningene i etterkant av intervjuprosessen. Det var viktig å gi våre respondenter detaljer rundt forskningsprosjektet slik at de ble klar over hva det ville innebære for dem å delta. Samtidig var det viktig at de fikk en bekreftelse på at deres anonymitet ville bli ivaretatt. Det var viktig at vi var klare på disse punktene slik at våre utvalgte respondenter ville ønske å delta på intervjuet, og for at vi skulle få så oppriktige og utfyllende svar som mulig.

3.4 Ethiske vurderinger og personvern

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2021) har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for å sikre at etiske forhold ivaretas i forskningsprosessen. Det er viktig å foreta etiske vurderinger i forskning som involverer personer. Dette handler i hovedsak om enkeltmenneskers integritet og personvern. Når man gjennomfører en undersøkelse har man et ansvar for å vurdere

om undersøkelsen påvirker dem man forsker på. Som forsker må man være oppmerksom på moralske forutsetninger når man utfører en studie. I følge Jacobsen (2015) blir forsker og dem det forskes på forbundet av tre tungtveiende betingelser: informert samtykke, krav på at personlig informasjon blir behandlet konfidensielt og krav på å bli korrekt gjengitt.

Informert samtykke er en forutsetning for at respondenten deltar frivillig i undersøkelsen, og at han forstår konsekvensen av hva en deltakelse kan medføre. Våre respondenter har fått tilsendt informasjonsskriv om forskningsprosjektet, og samtlige har signert en samtykkeerklæring. Respondentene til undersøkelsen har dermed stilt opp frivillig til intervju.

Respondentene ønsket å være anonyme og intervjuene har blitt utformet for å respektere det. Det vil ikke være mulig å identifisere svar gitt mot individer, på den måten beskytter vi respondentenes anonymitet. Vi har derfor strebet etter å holde spørsmålene åpne og nøytrale. For å ivareta personvernet ble det sendt inn meldeskjema sammen med informasjonsskriv og intervjuguide til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi mottok godkjenning for vårt meldeskjema fra NSD den 11.11.2021.

Vi mener å ha gjengitt resultater fra intervjuene på en korrekt måte. For å unngå misforståelser ble intervjuene etter transkribering sendt de ulike respondenter for gjennomlesing og eventuelle tilbakemeldinger.

3.5 Gjennomføring av dybdeintervju

Som beskrevet tidligere har vi i denne masteroppgaven valgt å bruke dybdeintervju som et av hovedelementene i vår kvalitative studie. Før respondentene ble kontaktet ble det utarbeidet en plan og strategi hvor vi forberedte gjennomføring av intervjuene. Forarbeidet inkluderte å kartlegge hvilke retningslinjer vi skulle benytte og hvordan det semi-strukturerte intervju skulle utarbeides. Da vi startet arbeidet med å skissere intervjuguiden tok vi utgangspunkt i BVP metodens ulike faser og knyttet spørsmål vedrørende tillit og kontrakt til disse. Det var interessant for oss å finne ut om og i tilfelle hvordan tillit mellom partene utartet seg gjennom fasene, samt hvilken rolle kontrakten hadde i de ulike stadier.

Vi fulgte Yin (2018)s anbefalinger og holdt fokus på å stille gode spørsmål, tolke svar rettferdig, lytte med et åpent og objektivt sinn, tilpasse oss situasjonen og se muligheter istedenfor hindringer, utføre forskningen profesjonelt men samtidig være empatiske. Det var også viktig for oss å få et

solid grep om problemstillingen vi har studert, som også er en attributt Yin (2018) påpeker det er viktig å ha fokus på. Vi var objektive under intervjuene slik at vi fikk best mulig innsikt i respondentenes meninger om problemstillingen uten at den ble farget av våre oppfatninger eller tidligere forskning utført (Creswell & Creswell, 2018).

På bakgrunn av anbefaling fra prosjektleder hos byggherre tok vi kontakt med respondentene som ble oppgitt av denne. Vi oversendte informasjon om oppgaven per e-mail og stilte spørsmål om de kunne tenke seg å delta på intervju. Alle seks respondentene vi var i kontakt med takket ja til å bidra og intervjuene ble gjennomført i slutten av januar 2022. På grunn av den pågående pandemien var det ikke mulig å møte respondentene personlig, og intervjuene ble derfor utført via Teams.

Vi utarbeidet én intervjuguide til respondentene hos byggherre og én intervjuguide til respondentene hos leverandør. Vi bygget opp spørsmålene rundt fasene i BVP metoden, men spørsmålene varierte noe for å tilpasse partenes deltakelse i de ulike faser, samt deres rolle i prosjektet. Utarbeidelsen av intervjuguiden fulgte Creswell & Creswell (2018) sitt forslag til protokoll for hvordan man bør stille spørsmål og hvordan man bør registrere svar i et kvalitativt intervju.

I forkant av intervjuet oversendte vi intervjuguiden til alle deltakerne slik at de fikk muligheten til å forberede seg og gjøre seg noen tanker på forhånd. Som vi har skissert i Tabell 1 nedenfor har ikke alle respondentene deltatt i alle fasene. Derfor var tidsbruken på intervjuene forskjellig. Vi estimerte rundt 1 ½ time per intervju, men de varierte fra rundt 45 min til nesten 2 timer. Selv om lengden på de ulike intervjuene vekslet følte vi allikevel at vi klarte å innhente relevant data til vår problemstilling.

Oversikt over respondentene:

RESPONDENT	FIRMA	ROLLE	INVOLVERT I FØLGENDE FASER
Kun for info	Byggherre	Prosjektleder 1 (PL1)	Forberedelse (til og med kvalifisering)
Respondent 1	Byggherre	Prosjektleder 2 (PL2)	Forberedelse-Vurdering- Konkretisering
Respondent 2	Byggherre	Prosjektleder 3 (PL3)	Vurdering-Utførelse
Respondent 3	byggherre	Byggherre ombud	Forberedelse-Vurdering- Konkretisering- Utførelse
Respondent 4	Leverandør	Prosjektutvikler/ Prosjekteringsleder	Utførelse
Respondent 5	Leverandør	Prosjektleder	Konkretisering-Utførelse
Respondent 6	Leverandør	Prosjektutvikler/ Tilbudsleder	Forberedelse-Konkretisering

Tabell 1: Oversikt over respondentene

Vi stilte få åpne spørsmål innenfor hver fase av BVP metoden for å få frem respondentenes synspunkt og meninger. Gjennom samtalene stilte vi oppfølgingsspørsmål for å lede respondentene nærmere inn på de temaene vi ønsket å få mer dybdeforståelse av. Dette var også til hjelp da noen svarte på noe annet enn det ble spurt om, og vi kunne geleide dem inn mot det aktuelle temaet igjen. Det var viktig for oss å prøve å fokusere på at intervjuet ble mer en samtale, men med noen måtte vi stille flere “hjelpespørsmål” for å få flyt i dialogen og få respondenten til å dele relevant informasjon. Vi var oppmerksomme på refleksivitet for å unngå at spørsmål og svar ble farget av

vårt perspektiv (Yin, 2018). Vi forholdt oss objektive under intervjuene for å få en best mulig innsikt i respondentenes meninger uten at disse ble påvirket av våre oppfatninger eller tidligere forskning utført (Creswell & Creswell, 2018).

Som anbefalt av (Creswell & Creswell, 2018) startet intervjuguiden med noen innledende spørsmål om bakgrunn og involvering i prosjektet. Deretter ba vi dem gi deres refleksjoner rundt betydningen av tillit i prosjektsammenheng. Deretter ble intervjuguiden delt opp i de ulike fasene som BVP metoden består av. Avslutningsvis stilte vi noen generelle spørsmål opp mot metoden generelt og hvordan de har opplevd å bruke denne arbeidsmåten med tanke på tillit mellom partene, samt kontrakten og dens rolle i prosjektet. Alle intervjuene ble avsluttet med å takke respondentene for deres bidrag til forskningen.

Under alle intervjuene ble det tatt notater. Vi vekslet på å intervju og notere. I etterkant ble alle notater renskrevet og oversendt til den aktuelle respondent for gjennomgang og eventuelle kommentarer. Dette ble gjort for å gi en høyere grad av pålitelighet til materialet vi samlet inn.

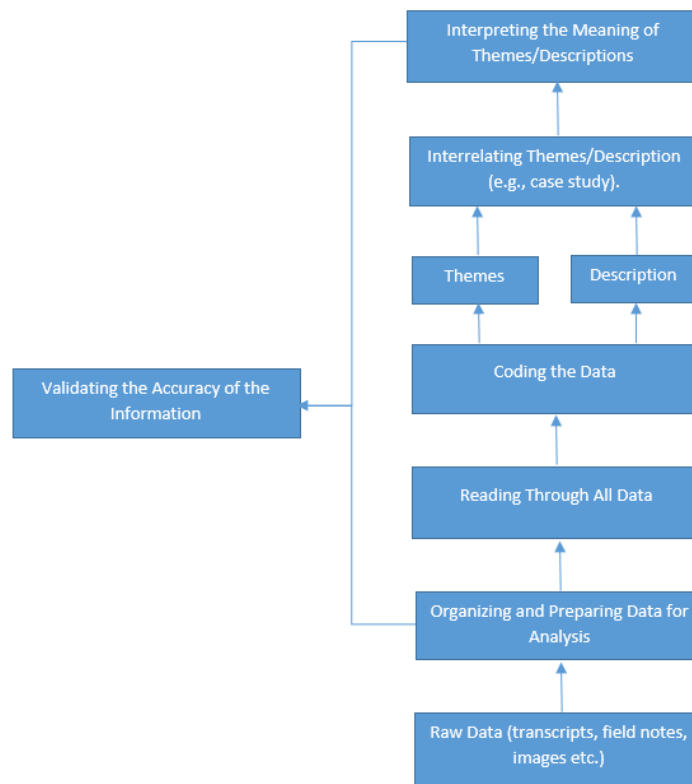
3.5.1 Bearbeiding av intervju

Etter innsamling av rådata fra intervju runden satte vi i gang med å bearbeide disse.

Målet med intervjuene var å få innblikk rundt erfaringene de ulike respondentene har gjort seg gjennom prosjektet, og få deres tanker rundt metodikkens påvirkning på tillit og kontrakt i de ulike fasene.

Analysen består av å klassifisere og separere dataene fra hverandre. Formålet med arbeidet er å få organisert data som er samlet inn og få redusert materialet til det som er relevant for forskningen vår. Analysens formål er å finne substansen i datamaterialet og kartlegge fellestrekk eller kontraster som kan gi oss økt kunnskap eller ny forståelse for fenomenet vi studerer (Creswell & Creswell, 2018). Hvordan man utfører analysen og transformerer dataene er det ingen bestemt oppskrift på.

Vi har tatt utgangspunkt i analyse stegene foreslått av (Creswell & Creswell, 2018).



Figur 8: Fra “Data Analysis in Qualitative Research”

av Creswell & Creswell, 2018, s. 193. Copyright 2018 ved SAGE Publications, Inc.

Selv om prosessen er bygget opp rundt en lineær og hierarkisk fremgangsmåte foreslår Creswell & Creswell (2018) å bruke denne mer interaktivt da de ulike stegene har nær sammenheng med hverandre og rekkefølgen oppgitt kan variere.

Etter innsamling av data fra dybdeintervjuene renskrev vi notatene og organiserte disse (steg 1). Etterpå oversendte vi notatet til den aktuelle respondent og ba denne lese igjennom og bekrefte at vi hadde oppfattet svarene deres riktig (*Validating the Accuracy of the information*). I neste omgang leste vi gjennom alle intervjuene (steg 2) før vi startet kodingen av datamaterialet (steg 3).

For å hjelpe oss til å transformere data til funn har vi også benyttet oss av analyseverktøyet NVivo. Dataprogrammer er mer effektive å bruke for å lagre samt lokalisere datamaterialet (Creswell & Creswell, 2018). Ved gjennomgang av hvert intervju gikk vi først igjennom hvert svar i helhet. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden og fokuserte på de ulike temaene vi stilte spørsmål rundt under

intervjuet. Dermed fikk vi et overblikk og kunne lettere finne hvilke kategorier vi skulle starte med. Vi begynte bredt og holdt hele svar samlet. Vi organiserte materialet slik at vi kunne sammenligne svar fra byggherre og leverandør ved siden av hverandre, men snevret etter hvert inn materialet. Da tok vi en ny gjennomgang hvor vi studerte svarene linje for linje. Vi merket teksten og kategoriserte dem deretter under de ulike kodene vi hadde generert. Creswell & Creswell (2018) nevner at det varierer om man bruker forhåndsbestemte koder eller lar kodene komme til syne etter hvert som man arbeider seg gjennom materialet. Vi har brukt en kombinasjon av forhåndsbestemte koder kombinert med koder som ble oppdaget underveis i gjennomgangen av intervjuene. Vi benyttet blant annet de ulike fasene i BVP prosessen som tema med underkategorier som omhandlet tillit og kontrakt. Hver underkategori ble igjen delt i to for å skille mellom byggherre og leverandør slik at vi fikk en god oversikt og kunne sammenligne synspunktene mellom dem. Steg 4 i Creswell & Creswell (2018) omhandler å generere en beskrivelse av settingen eller respondentene i tillegg til kategorier eller tema for analyse. Temaene vi har benyttet oss av er de fire fasene i BVP metoden; forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen samt utførelsesfasen.

Etter at alle intervjuene var kodet genererte vi en summeringsrapport fra Nvivo som vi brukte for å forberede presentasjonen av funnene vi hadde gjort. Steg 5 i Creswell & Creswell (2018)s modell består i å forvandle beskrivelse og tema til en presentasjon hvor man formidler funnene man har gjort. Funnene blir presentert i kapittel 4. Det siste steget, steg 6, handler om å tolke funnene og diskutere dem opp mot relevant teori. Dette utføres i kapittel 5.

3.6 Metodisk kvalitet

I kvalitativ forskning er det viktig å vurdere kvaliteten av datainnsamlingen man har utført. Funn fra intervju, case og dokumentstudie skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Dataenes validitet og reliabilitet er derfor vesentlige faktorer som må vurderes.

3.6.1 Validitet og reliabilitet

Gjennom innsamling av materiale utfører man validering av dataene underveis. Det er vesentlig for å vise at våre funn og konklusjoner er til å stole på (Creswell & Creswell, 2018).

Creswell & Creswell (2018) har utarbeidet en oversikt som beskriver fordeler, ulemper og begrensninger ved ulike datainnsamlingsmetoder:

Observasjoner har fordelen ved at forskeren får førstehånds erfaring med deltakeren. Forskeren kan notere ned informasjon og inntrykk en får under intervjuet fortløpende. Man vil legge merke til uvanlige aspekt. Dersom man for eksempel kommer inn på ømfintlige tema kan observasjon være nyttig fordi man får oppleve deltakerens reaksjon på spørsmålet. Begrensningene ved observasjon er at forskeren kan bli sett på som en inntrenger. Det man observerer kan være av privat natur som gjør at man ikke kan rapportere det videre. Dersom forskeren mangler evnen til å gjøre gode observasjoner vil dette begrense nytten. Utfordrende deltakere kan også sette begrensninger på hvor bra observasjonen blir. Dessverre begrenset observasjonene vi kunne utføre på grunn av covid-19 pandemien. Deltakerne ble observert under intervjuet, men da disse måtte utføres via Teams begrenset det inntrykkene vi kunne ta inn over oss. Deltakerne kunne dekke til omgivelsene de satt i med ulike bakgrunner for eksempel. Det var ikke mulig for oss å legge merke til lyder eller andre ting på samme måte som om vi hadde sittet ansikt til ansikt med personen. Alle respondentene fikk oversendt intervjuguiden på forhånd og hadde dermed muligheten til å forberede seg. Det kan ha vært en ulempe med tanke på at vi ikke fikk den første reaksjonen til deltakeren når denne leste spørsmålet.

Intervju er funksjonelt når deltakeren ikke kan observeres direkte. Deltakere kan bidra med historisk informasjon og forskeren har kontroll over hvilke type spørsmål som stilles. Det som er ulempen med intervju er at informasjonen man oppnår er indirekte filtrert gjennom deltakerens oppfatning. Man utfører intervjuet på et avtalt sted og kanskje ikke i deltakerens naturlige setting. I tillegg kan forskers tilstedeværelse påvirke svarene. Alle mennesker er heller ikke kapable til å oppfatte ting på samme måte eller uttrykke seg like godt.

Når man har utført en intervju studie er det viktig at intervjuguiden vedlegges oppgaven, slik at leserne kan se at funnene våre er direkte knyttet til spørsmålene vi stilte, og hvordan man stilte dem (Pratt, 2009).

Dokumentstudie muliggjør for forskeren å få tak i språket som brukes av deltakerne, og hvilke ord de benytter seg av. Dokumenter kan studeres når det passer for forskeren og det er en kilde til informasjon som ikke er påtrengende. Dokumenter representerer data som deltakerne har viet oppmerksomhet, materialet er allerede transkribert og sparer samtidig forskeren tid og kostnader. Begrensningene kan ligge i at dokumentet kan være utarbeidet av personer som ikke klarer å formulere seg tydelig eller har oppfattet ting på en annen måte enn andre. Ikke alle dokumenter er tilgjengelige for allmennheten og det kan være utfordrende for en forsker å lokalisere informasjon

eller at tilgang er begrenset. Dokumentstudie kan kreve transkribering eller skanning for å få materialet inn på en pc. En annen ulempe man kan møte på er at dokumentet kan være ufullstendig eller at dokumentet ikke er autentisk eller korrekt. Til vår studie klarte vi å lokalisere flere dokument som ligger tilgjengelig på nett for allmennheten. Dette har vært alt fra byggeprogram, saksprotokoller, nyheter og så videre. Andre dokument, som for eksempel kontrakten, kunne dessverre ikke deles på grunn av konfidensialitet, men vi fikk mulighet til å se på den under et av intervjuene. Vi har også fått oversendt utdrag av dokumenter per e-mail som også krever at vi behandler materialet med omhu.

Validitet eller gyldighet er en av styrkene innen kvalitativ forskning og går ut på å avgjøre om funnene man har gjort er korrekte. Som forsker må man sjekke nøyaktigheten av funnene man har gjort ved å bruke bestemte prosedyrer (Creswell & Creswell, 2018). Vi har benyttet oss av noen av strategiene som foreslått av (Creswell & Creswell, 2018). For å belyse kompleksiteten i caset, samt styrke den interne validitet har vi valgt å bruke *triangulering*. Ifølge Yin (2018) er dette også et av kjennetegnene ved et case-studie. Som tidligere nevnt går triangulering ut på at man bruker minst to ulike kilder. På den måten kan man avdekke svakheter ved hver av disse. Studien vil ha høyere pålitelighet dersom det antydes at de ulike kildene går i samme retning (Yin, 2018).

En annen strategi som vi har brukt er *respondent sjekk*. Det betyr at respondentene har fått muligheten til å ta en gjennomgang av notatene etter at intervjuet er gjennomført. Da kan man få avdekket eventuelle feil eller mangler (Creswell & Creswell, 2018).

Presentasjonskapittelet er bygget opp som en historie hvor vi prøver å være detaljerte og *beskrivende* for å prøve å få leseren til å oppfatte funnene som realistiske og fyldige. Dette kan være med på å styrke validiteten til resultatene (Creswell & Creswell, 2018).

Reliabilitet betyr pålitelighet og brukes for å sjekke om fremgangsmåten i forskningen er konsistent og stabil (Creswell & Creswell, 2018). Det er viktig at man dokumenterer datainnsamlingen og kildene man har benyttet seg av, og det anbefales å opprette "a chain of evidence" for å forsterke validiteten i datainnsamlingen. Forskningsprosessen må være mest mulig transparent (Yin, 2018).

Vi har også dokumentert alle kilder brukt i en egen oversikt. Dokumentstudiet inkluderer alt fra saksframlegg, byggeprogram, analyser samt annen informasjon mottatt fra respondentene.

On-line seminarer, nyhetssaker og nettsider er inkludert i litteratur/referanselisten sammen med forskningsartikler, oppgaver og bøker. Vi har også hatt samtaler med fagmiljøet som sitter på ekspertisen innen området.

Det kan være vanskelig å generalisere fra case studie. Vi søkte etter tilsvarende prosjekt for å kunne få et sammenligningsgrunnlag opp mot prosjektet vi har forsket på, men det viste seg at hvordan metoden ble inkludert og praktisert var veldig variabel på de andre aktuelle prosjektene vi undersøkte. Vi bestemte oss derfor for ikke å benytte oss av flere case i denne studien. Funnene fra dette spesifikke case studiet vil allikevel kunne være av interesse for aktører som bruker eller vurderer å implementere metoden.

Troverdighet - for å bekrefte sannhetsverdien i vårt materiale har vi fulgt forslag til etiske retningslinjer som beskrevet av (Creswell & Creswell, 2018). Vi undersøker noe som kan føre til en fordel til deltakerne i studien. Ved gjennomføring av intervju har vi behandlet alle respondenter likt, de har mottatt samme informasjon, og vi har hatt en åpen dialog. Vi har forholdt oss til intervjuguiden og vi har ikke stilt ledende spørsmål eller forsøkt å innhente skadelig informasjon. Vi har unngått å være partiske og vi har beskrevet ulike perspektiv og funn. Vi har respektert deltakernes ønske om anonymitet. Vi har forsøkt i vår dokumentstudie og unngå falske dokumenter, vi har ikke plagiert og vi har ikke tatt med informasjon som kan virke negativ på deltakerne.

4. Presentasjon av funn og drøfting

I denne oppgaven har vi sett nærmere på samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko ved bruk av BVP metoden, og undersøkt hvilken innvirkning disse elementene har på gjennomføringen av et offentlig prosjekt ved bruk av denne modellen. I følgende kapittel vil vi presentere våre funn fra datainnsamling, case- og dokumentstudier, samt drøfte disse opp mot relevant teori. Vi har utført seks dybdeintervjuer med representanter fra både byggherre og leverandør og vår presentasjon underbygges med uttalelser fra de ulike respondentene.

Problemstillingen vi ønsket å undersøke i denne oppgaven er:

Hvordan fungerer samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko ved bruk av BVP metoden i gjennomføringen av et offentlig byggeprosjekt?

Forskningsspørsmål 1:

- *Hvilken betydning har tillit for aktørene og hvilken innflytelse oppleves BVP metoden å ha på tillitsnivået mellom de involverte i prosjektet?*

Forskningsspørsmål 2:

- *Har BVP metoden ført til redusert behov for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt?*

4.1 Forskningsspørsmål 1

Presentasjonen starter med en oppsummering av sentrale funn i forbindelse med datainnsamlingen.

Tabell nedenfor gir en oppsummering av sentrale funn i forbindelse med forskningsspørsmål 1:

<p><i>Hvilken betydning har tillit for aktørene og hvilken innflytelse oppleves BVP metoden å ha på tillitsnivået mellom de involverte i prosjektet?</i></p>
<p><i>Forberedelsesfasen:</i></p>
<p>I denne fasen ble prosjektet planlagt og etablert. Brukerne var sterkt involvert på dette stadiet. Leverandør deltok på dialogkonferansen sammen med andre aktuelle kandidater. Her fikk man etablert første kontakt mellom partene, men samhandling var begrenset og det var ingen tilbakemeldinger på at man opplevde at det oppstod en relasjon i denne fasen.</p>
<p><i>Vurderingsfasen:</i></p>
<p>Byggherre måtte gi leverandøren bistand slik at denne forstod omfanget av hva som skulle leveres derav svært spesifiserte underlag som leverandøren måtte forholde seg til. Tilbudene var anonymisert og ble rangert etter vektning før man inviterte aktuelle leverandører videre i prosessen.</p> <p>Intervjuet med nøkkelpersonell avslørte varierende kunnskap og kjennskap til prosjektet samt BVP metodikken. Dette var med på å heve tillit til noen leverandører, men reduserte samtidig tilliten til andre.</p>

Konkretiseringsfasen:

Her oppstod en større relasjon og tillit til hverandre på grunn av måten metoden fordrer aktørene til å samarbeide. Gjensidig enighet om forventninger ble adressert. Partene måtte bli enige om omfang og hvilke KPI'er som skulle legges til grunn for prosjektmål før byggeprosess kunne starte. I tillegg skulle alle potensielle risikomomenter være fremhevet sammen med tiltak.

Utførelsesfasen:

Leverandør skal ta styringen i prosjektutførelsen da denne er eksperten. Byggherre måtte stole på leverandørens kompetanse – noen respondenter opplevde dette som tillitsbasert.

Transparens i måten man følger opp fremdriften i prosjektet via møtevirksomhet og rapportering bygger opp tillit mellom partene. Aktørene fra begge sider er enige i at tillit er et viktig element for en vellykket prosjektgjennomføring.

Tabell 2: Oppsummering av funn – forskningsspørsmål 1

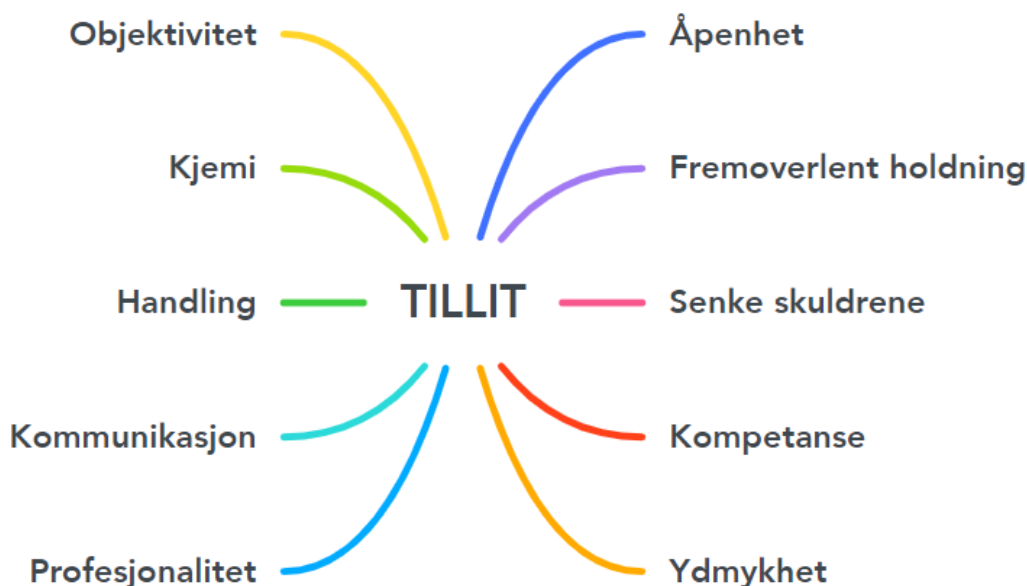
4.1.1 Tillit

Under intervjuene spurte vi deltakerne hva de mente var viktig for en vellykket prosjekt gjennomføring. Respondentene hadde et sammenfallende syn på at de mener at tillit må være tilstede uavhengig av gjennomføringsmodell. Begge sider fremhevet faktorene kommunikasjon, åpenhet og en god dialog som vesentlige element som bidrar til å skape tillit. Et godt samhold og en god relasjon mellom partene var også av høy viktighet for både byggherre og leverandør. Felles mål og god styring av prosjektet var betydningsfulle for leverandør, og byggherre var tydelige på at det var essensielt at de skisserte klare mål overfor leverandøren. For å få til en vellykket prosjektgjennomføring er det avgjørende å forstå og bruke ressursene riktig. Man må sørge for at man har riktig kompetanse på rett sted, og at de involverte har evner til å tilegne seg nødvendig kompetanse gjennom prosessen.

Svarene vi mottok har vi prøvd å visualisere i figurene nedenfor.

Utsagn fra prosjektleder hos byggherre:

«Det betyr nesten alt for at det skal være et vellykket prosjekt»

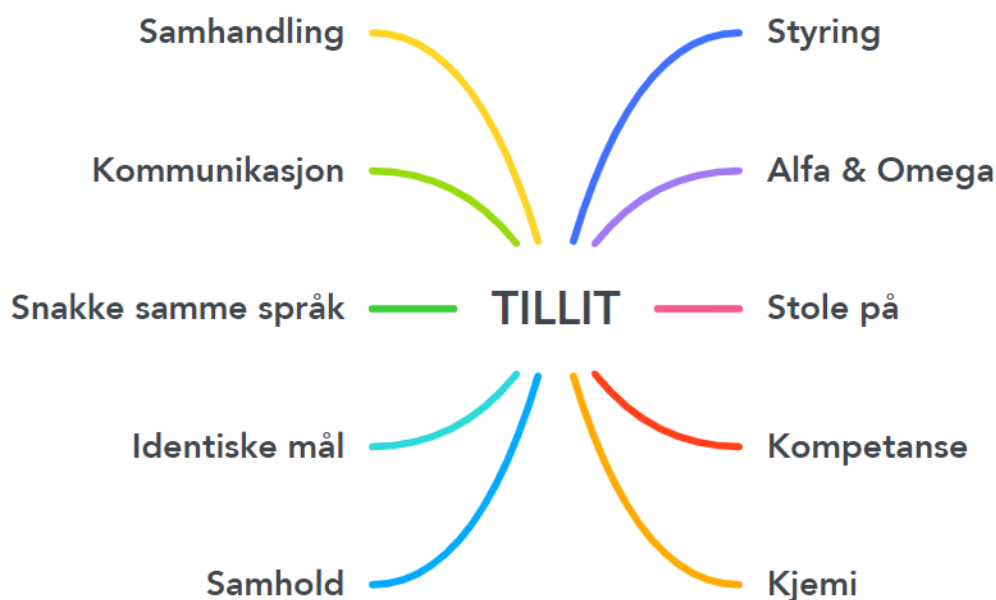


Figur 9: Byggherres synspunkt på viktige faktorer som bidrar til å skape tillit.

Byggherre opplevde at en god relasjon er når man har tillit til at den andre part vil være en god ressurs som kan “heve prosjektet”. Man stoler på at man jobber med en partner som har ekspertise innen sitt fagfelt, og det er viktig at dette vises med handling mer enn med ord. Snippert et al. (2015) hevder at det på grunn av metodikken kan oppstå en kompetansebasert tillit mellom partene. Det er allikevel nødvendig med kontrollpunkter for å holde prosjektet på rett spor frem til ferdigstillelse. Det er viktig å ha en åpen kommunikasjon mellom seg og at man “spiller” med åpne kort. Begge parter må vise at de vil det beste for prosjektet og brukerne. Byggherrens opplevelse var at metoden bygget opp tillit på grunn av transparens i arbeidsmetoden. Respondent fra byggherre opplevde også at metoden bidro til færre endringsmeldinger fra leverandør enn ved tradisjonell anskaffelse som også skaper mindre konflikt.

Utsagn fra prosjekteringsleder hos leverandør:

«Jeg mener at tillit er Alfa og Omega»



Figur 10: Leverandørs synspunkt på viktige faktorer som bidrar til å skape tillit.

Da vi stilte spørsmål om partene følte at metoden bidro til relasjonsbygging på en annen måte enn ved andre gjennomføringsmodeller svarte leverandør at det var både og. Man bygget relasjoner på et tidligere tidspunkt ved at man skulle presentere en løsning overfor byggherre som måtte godkjennes før byggeprosessen startet.

Best Value hevder at måling gir sikkerhet (Van de Rijt et al., 2016). De fremhever at man ofte hører at under anbudsprosessen vil leverandør gjøre hva han kan for å vinne oppdraget, men at oppførselen vil endres etter tildeling av kontrakt. Leverandør trenger ikke lenger å “gjøre sitt beste” når han allerede har vunnet jobben, men vil fokusere på å finne nye oppdrag for å fylle opp ordre boken sin. De mener at ved å benytte BVP metoden kan det hjelpe byggherrer med å avsløre “uærlige” aktører i markedet, og beskytte gode leverandører mot dårlige eller upålitelige byggherrer. Dersom man er ekspert innenfor sitt fagfelt er ikke leverandør avhengig av at en byggherre stoler på ham. Han kan dokumentere tidligere prestasjoner og verifisere at han er i stand til å realisere målsetningen byggherre har satt. I Best Value handler det ikke om å “stole på” at leverandøren kan det han sier. Prestasjonsinformasjonen underbygger dette. Et av hovedelementene Das & Teng (2001) trekker ut i sin definisjon av tillit er kompetanse. Det betyr at man forutsetter at den andre parten innehar nødvendig erfaring og kompetanse som er essensielt for et fruktbart samarbeid. Videre forklarer Van de Rijt et al. (2016) at tillit er et viktig grunnlag for at en gruppe skal fungere godt sammen, og at utgangspunktet i egen og andres kunnskap og erfaringer er et godt startpunkt. Mayer et al. (1995) hevder at dersom partene ikke har tidligere erfaring med hverandre kan oppbygging av tillit starte ved at man evaluerer den andre partens evner, kompetanse og ekspertise på det området man skal samarbeide. Van de Rijt et al. (2016) mener at det også kreves en gruppekultur hvor det er rom for å være sårbar og som preges av åpenhet for å bygge opp tillit mellom partene. Ring & van de Ven (1992) hevder også at det må eksistere et minimum av relasjoner mellom partene i et samarbeid for at det skal oppstå tillit. Atferd som er konsekvent og forutsigbar er også element som er med på å bygge opp tilliten. Metoden skal bidra til å redusere risiko og fjerne behovet for å stole på den andre part (Van de Rijt et al., 2016), men samtidig er vårt inntrykk at BVP har vært med på å øke tilliten mellom partene. I hovedsak på grunn av verktøyene som ligger til grunn i metodikken. Risikohåndtering er en vesentlig del av BVP. En av respondentene fra byggherresiden mente at den i tillegg er tillitsbasert på grunn av måten man ser på leverandøren. Selv om leverandør fremlegger dokumentasjon som underbygger tidligere prestasjoner må de ha tillit til at leverandøren vil innfri i henhold til forventningene.

I vurderingsfasen var det intervju biten som ble vektet høyest. Prosjektleder hos byggherre uttalte:

«Det var viktig for oss at den som skulle drive prosjektet hadde den rette kompetansen og forstod hva vi var ute etter»

Det ble i første omgang satt av en dag til intervju av prosjektleder og arkitekt fra begge tilbyderne. Byggherre mistet totalt tillit til den ene leverandøren i denne fasen. Som prosjektleder uttalte:

«Vi mistet totalt tilliten til den ene. Det var veldig trist for vi tror han egentlig er en entreprenør som kan være en sterk kandidat. De sendte feil mann på intervju uten BVP kunnskap»

Det var uklart for personen som ble intervjuet hva som var forventet at han skulle kunne svare på. Metoden var ny for markedet og det er en modningstid for leverandørene. Begge leverandører ble innkalt til nytt intervju, og det ble enda klarere hvem som var den rette leverandøren til prosjektet. Prosjektleder hos vinnende leverandør hadde satt seg inn i prosjektet i detalj og viste en klar forståelse av omfanget.

Verweij & Kashiwagi (2016) er tydelige på at ingen detaljer og ingen relasjon skal fremmes før i konkretiseringsfasen. Dette for å hindre at beslutninger blir tatt av en part som ikke besitter ekspertisen nødvendig for å ta avgjørelsen. Selv om prosjektet inviterte til samhandling på et tidlig tidspunkt ved å organisere en dialogkonferanse med aktuelle leverandører før prekvalifisering, er vårt inntrykk at det var først i konkretiseringsfasen at partene virkelig startet å samarbeide. Det var her respondentene opplevde at relasjoner ble formet og tillit utviklet. Samhandlingen som krevdes i denne fasen gjorde at partene lærte hverandre bedre å kjenne. Van de Rijt et al. (2016) nevner også at det er naturlig at man starter å bygge en relasjon i denne fasen. Tilbakemelding fra respondentene er at BVP metoden inviterer til samhandling på et tidligere tidspunkt enn ved tradisjonell anskaffelse. I tillegg skal man presentere og diskutere omfang og tilbudt løsning inngående i konkretiseringsfasen før byggeprosessen starter. Dette er med på å bygge relasjoner og skape tillit mellom partene.

Prosjektleder hos byggherre fremhevet dette på følgende måte:

«Konkretiseringen gjør at man blir bedre kjent – fasen oppleves å være tillitsbasert»

Prosjekteringsleder hos leverandør hadde også synspunkt på dette og uttalte:

«Du lærer hverandre å kjenne bedre i denne fasen. Du blir kjent på godt og vondt»

Byggherre oppfattet leverandør som fremoverlent og med en åpen fremtoning. Dette mente de var tillitsskapende og gjorde dem trygge i valget av leverandør. De følte at de kunne senke skuldrene og la dem utføre jobben sin. Dette merket også leverandøren, som nevnt under intervju av prosjekteringsleder:

«Det gir oss arbeidsro til å utføre tingene skikkelig»

Van de Rijt et al. (2016) påpeker samtidig at relasjonen som oppstår i denne fasen også kan utgjøre en risiko. Det er derfor ekstremt viktig at man ikke neglisjerer noen av punktene i metoden og kun stoler på gjensidig tillit.

Byggherre påpekte at på grunn av metodens fokus på transparens var dette med på å bygge opp tillit. Laan et al. (2011) fremhever også hvor stor betydning tillit har for hvordan man håndterer utfordringer. Byggherres inntrykk var at relasjonen var bra når man stoler på og har tillit til at den andre part vil tilføre verdi i prosjektet. Man stoler på leverandørens ekspertise og forventer at dette vises igjen i det faktiske resultatet. Kontrollpunkter er allikevel viktig for å følge med på at prosjektet er på riktig vei. Det er også viktig å ha en åpen kommunikasjon mellom partene og være transparent. Partene må være på samme side og ønske det samme utfallet for prosjektet. Man har ikke kontroll over oppgaver som skal utføres av den andre, og det kan naturligvis skape uro. Metodikken er klar på at byggherre skal overlate styringen til leverandør, men det kan være vanskelig å helt slippe taket.

Selv om leverandør opplever at metoden har bidratt til å gi dem arbeidsro til å utføre oppgavene, har de andre ganger erfart at metoden ble brukt imot dem.

“Husk at dette er BVP – dette skal dere kunne”

Det opplevdes å være liten smidighet på det punktet. Leverandør synes metoden var en ok måte å jobbe på, men det hadde vært ønskelig med flere eksempler på hvordan ting skulle bli utført i prosjektgjennomføringen.

I offentlige prosjekt brukes ofte standardkontrakter som kontrollmekanisme. Disse kan gjøre at partene føler seg sikrere i starten av en samarbeidsperiode da man forholder seg til prosedyrer og kjente regelverk for industrien. Med dette i bunn kan det utvikles en kontraktuell tillit mellom partene i startfasen (Swärd & Lunnan, 2011). I et tidsavgrenset prosjekt samarbeid vet man ikke sikkert om samarbeidet vil gjentas i fremtiden. De involverte vil derfor opptre annerledes i et prosjekt og utviklingen igjennom prosessen i prosjektet i forhold til tillit vil være annerledes enn for langsiktige samarbeid (Swärd & Lunnan, 2011). Prosjektet går igjennom ulike faser som påvirker tillitsnivået. Tillit vil forandre seg ettersom det går igjennom de ulike stadium i prosjektet (Swärd & Lunnan, 2011).

Det er allikevel viktig, uansett hvilken metodikk man baserer et prosjekt på, at man til en viss grad klarer å basere samarbeidet på gjensidig tillit. Det betyr mye for stabiliteten i prosjektet (Domberger, 1998).

4.2 Forskningsspørsmål 2

Presentasjonen i dette kapitlet starter med en oppsummering av sentrale funn i forbindelse med forskningsspørsmål 2:

<p><i>Har BVP metoden ført til redusert behov for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt?</i></p>
<p><i>Forberedelsesfasen:</i></p>
<p>For byggherre var det viktig å kunne holde kontroll på kostnad og framdrift i prosjektet på et tidligere tidspunkt enn ved tradisjonell anskaffelse. Dette var en av årsakene til at metoden ble valgt.</p>
<p><i>Vurderingsfasen:</i></p>
<p>Konkurransen var to-delt og bestod av en BVP besvarelse, samt et løsningsforslag. Løsningsforslaget var kanskje større del av konkurransen enn pris. Svært detaljerte funksjonsbeskrivelser “låste” leverandørens frihet til å utarbeide tilbudet sitt. Metoden opplevdes ikke så enkel å utføre i praksis som teorien tilsier. Mye av dette hang sammen med spesifikasjoner og krav som leverandør måtte forholde seg til i tilbudsutførelsen.</p>

Konkretiseringsfasen:

BVP har et tidligere detaljert fokus på hva forventet løsning er. Omfangsliste gjennomgått i detalj, i tillegg til alle risikoer som kunne påvirke prosjektet negativt. Byggherre oppfattet leverandør som fremoverlent og med en åpen holdning. Dette gjorde at de kunne senke skuldrene og la dem utføre oppgavene sine. Prosessen var lengre og grundigere. Investering av tid og ressurser ga økt forutsigbarhet og et bedre sluttresultat. Man opplevde å bruke mindre transaksjonskostnader ex post. Standard kontrakt NS 8407 (Standard Norge, udatert a) lå i bunn, men den er justert for å tilnærme seg anbefalinger etter BVP metoden. Omfangslisten og risiko ble inkludert i kontrakten.

Utførelsesfasen:

Leverandør skal lede utførelsen, men kontrollpunkter anses som nødvendige. Regelmessige byggherremøter, samt URR rapportering ble utført i henhold til metodikk. Byggherre erfarer at metoden bidro til å skape mer transparens og mindre behov for oppfølging og kontroll i forhold til tradisjonell måte å gjennomføre prosjekt på. Risikohåndteringen skapte en åpenhet som var med og bidro til færre endringskrav som igjen gjorde prosjektet mindre konfliktylft.

God kommunikasjon oppleves fra begge parter. Leverandør føler de blir gitt større frihet selv om kontroll ble utført i byggefase av byggherreombud. Noen endringsmeldinger påvirket prosjektet økonomisk, men ikke strukturelt eller tidsmessig.

Tabell 3: Oppsummering av funn – forskningsspørsmål 2

Tradisjonell anskaffelse har ofte vært prisbasert. Byggherre ønsker å få flest mulig aktører til å tilby, slik at prisen presses ned da de mener at dette vil gi en høyere verdi i leveransen (Kashiwagi, 2020).

I denne settingen mener byggherre at den bruker sin ekspertise til å kontrollere den valgte leverandør i gjennomføringen slik at risiko minimeres. BVP har også som målsetning å trekke til seg flest mulig tilbydere, men da med fokus på å identifisere den leverandør som har høyest ekspertise og erfaring innen området, og på den måten oppnå en høyere verdi i leveransen.



Figur 11: Illustrasjon

Prosjektet som omhandler byggingen av to spesial bygg har vært en omfattende prosess. Byggene var en del av en større omstrukturering som inkluderte flere tilsvarende bygg i regionen. I 2012 ble det utarbeidet en risiko- og sårbarhetsanalyse som skulle hjelpe kommunene og brukerne i planleggingsarbeidet. I tillegg skulle dokumentet brukes som beslutningsgrunnlag for videre arbeid med å redusere risiko, samt anbefaling av ny struktur.

Først i 2014 ble det enighet om den nye strukturen og kostnadene for prosjektet ble estimert. Detaljreguleringen for Bygg 1 ble godkjent i 2017, mens Bygg 2 ennå ikke hadde fått godkjent lokalisering. Dette kom på plass i 2018. Det ble da også klart at kostnadene ved byggingen ville bli betydelig høyere enn først antatt. Det ble derfor fremhevet som et tilleggforslag i Kommunalstyret for miljø og utbygging (KMU) at det måtte føres tett kostnadskontroll med prosjektene og ha fokus på kostnadsreduksjon. Under behandling i bystyret ble det derfor lagt frem forslag til at man skulle benytte seg av følgende gjennomføringsmodell for prosjektet: totalentreprise med løsningsforslag

og prestasjonsinnkjøp (BVP). Bakgrunnen for dette var merkostnadene som følge av nye estimat som inkluderte blant annet tomtekostnader og rekkefølgekrav.

Utdrag fra saksframlegg:

“Metoden sørger for en konkurranse om estetisk moderne og urban arkitektur, men gir byggherre muligheten til å ha kontroll på kostnader og framdrift på et langt tidligere tidspunkt enn i en tradisjonell arkitektkonkurranse. Gitt dette prosjektets krav til økonomi og ferdigstillelse er det derfor rådmannens anbefaling å gå videre med denne gjennomføringsmodellen”.

Det ble utarbeidet en funksjonsbeskrivelse for byggene med tilhørende arealoppsett som dannet utgangspunkt for projekteringen basert på forundersøkelser på lignende bygg i andre regioner. Ut fra dette skulle tilbyderne tegne et løsningsforslag for å visualisere det ferdige produktet, med krav om flere tegninger som skulle leveres, beskrivelse, arealtabell og tekniske skjema. Løsningsforslag er ikke en standard i BVP-sammenheng, men har hos byggherre blitt lagt til ved totalentrepriser etter tilbakemeldinger fra markedet. Responsen har vært at det er synd at fullt utarbeidede løsningsforslag (som nærmest er en forutsetning for å kunne prise prosjektet med en nøyaktighet som tilbyderen kan stå inne for) ble liggende usett etter endt evaluering.

Mål ble utarbeidet og skulle brukes som målestokk for hvor suksessfullt prosjektet var. Disse ble utarbeidet av prosjektgruppen i forbindelse med utviklingen av konkurransegrunnlaget.

De fire prosjektmålene som var viktige å innfri var;

1	BRUKERTILFREDSHET	Sluttbrukere skulle oppleve at de ble ivaretatt i prosessen og være fornøyde med sluttresultatet.
2	KLIMA OG MILJØ	Prosjektet skal i størst mulig grad ivareta og stimulere til bærekraft i henhold til klima og miljøplanens handlingsplan.
3	SAMHANDLING OG DIGITALISERING	Minimere bygge- og levetidskostnader gjennom samhandling og digitalisering.
4	BYGGFASE	Minimere ulemper for omgivelsene i byggefasen

Tabell 4: Prosjektmål

Basert på fasene prosjektet skulle igjennom, samt erfaringer fra andre prosjekt, ble det utarbeidet en fremdriftsplan. Både byggherre og leverandør har erfaring fra andre BVP prosjekter. I de fleste tidligere prosjektene ble ikke BVP metoden benyttet fullt ut, men man dro nytte av erfaringene gjort i disse allikevel. Byggherre anså BVP som en metode som kunne benyttes både for konkurransegjennomføring og prosjektstyring.

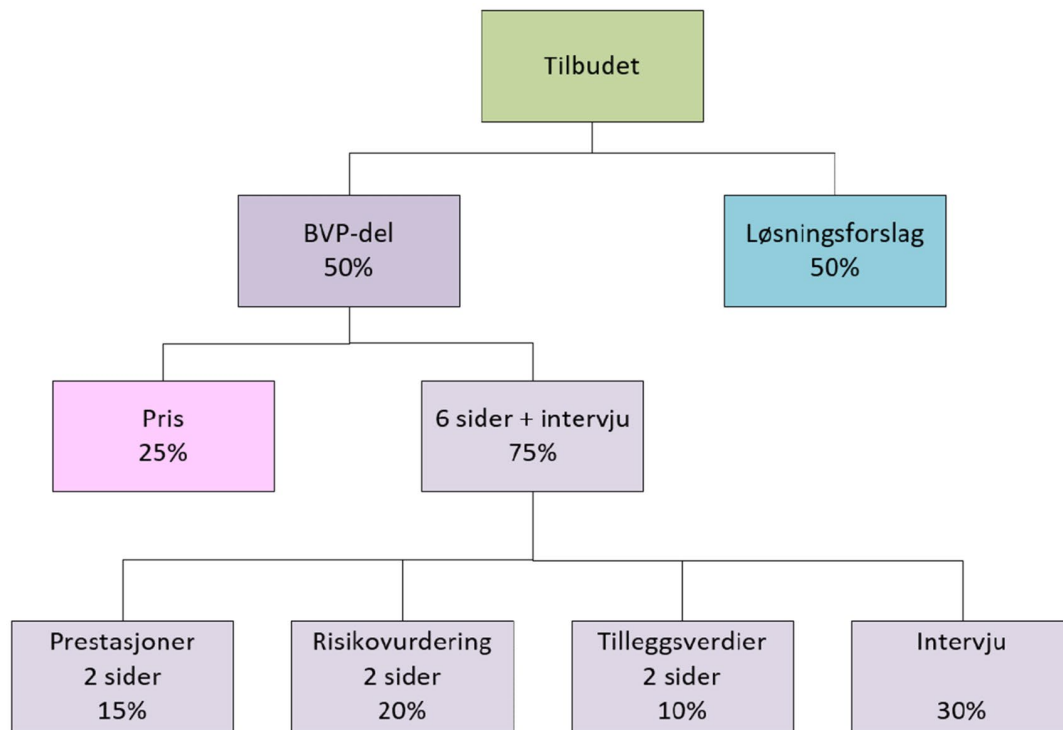
Byggene ble gjennomført som ett prosjekt i samme konkurranse fordi man så mulighet for erfaringsoverføring og repetisjonseffekt. Byggherre anså at metoden ville bidra til å gi dem kontroll på kostnader og framdrift, i tillegg til at den kunne kombineres med krav i konkurransen om estetisk moderne og urban arkitektur. Metoden var ny for markedet, men også etterspurt blant leverandørene i regionen. Man anså dette å være en fremtidsrettet strategi hvor leverandørens ekspertise settes i fokus og risiko reduseres ved gjennomføring.

Byggherres respondent påpekte under intervjuet at det overhodet ikke var åpent for leverandør å fritt utarbeide forslag. Alt ble skissert fra rom til rom. Med en så spesiell brukergruppe og bygg med så klare behov, var det være utfordrende for en leverandør å forstå hva som var nødvendig. Byggherre måtte gi leverandøren bistand slik at han forstod omfanget av hva som skulle leveres, både for deres og leverandørens del.

Byggherre ønsket gjennom en begrenset anbudskonkurranse å prekvalifisere et antall leverandører som ble invitert til å gi tilbud. I kvalifikasjonsgrunnlaget informerte byggherre om at de hadde til hensikt å invitere minimum tre, maks fire leverandører som ville få anledning til å inngi tilbud. Leverandørene måtte dokumentere blant annet erfaring med lignende prosjekt, spesielt med tanke på minimum bruttoareal, kompliserte tekniske anlegg og spesielle krav til planløsning og logistikk. De viktigste relevante oppdragene de siste åtte årene måtte oppgis. Oversikt over nøkkelpersonell, samt deres CV måtte legges ved for å verifisere at vedkommende hadde tilfredsstillende kompetanse for gjennomføring av en totalentreprise. Nøkkelpersonell inkluderte prosjektleder, arkitekt, koordinator for integrerte tekniske bygningsinstallasjoner (ITB), miljørådgiver og landskapsarkitekt. Kvalifikasjonsgrunnlaget inneholdt en bestemmelse vedrørende utskiftning av nøkkelpersonell. Dersom leverandør byttet ut prosjektleder, prosjekteringsleder eller arkitekt uten godkjenning fra byggherre ville leverandøren bli belastet med et gebyr.

Konkurransegrunnlaget ble utarbeidet etter NS 3450:2014 (Standard Norge, udatert b), konkurransegrunnlag for bygg og anlegg, redigering og innhold, og består av: del I Konkurransebeskrivelse og del II Kontraktgrunnlag samt vedlegg. Anbudskonkurransen ble deretter offentliggjort og tre leverandører valgte å tilby. Ett av tilbudene ble avvist på grunn av manglende erfaring med denne type bygg. I tillegg til at dette var kompliserte spesialbygg var ett bygg ekstra omfattende på grunn av infrastruktur samt at tilleggsarbeider var påkrevd. Dette krevde spesialkompetanse. Tidsplanen er strukturen som prosjektet skal følge. Denne inkluderte aktiviteter og tidsbruk. Fremdriftsplanen ble utarbeidet og inkludert i konkurransegrunnlaget. Kvalitet og pris er faktorer som prestasjonsinnkjøp vektlegger. Byggherre fulgte anbefalingen fra boka Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp (Van de Rijt et al., 2016):

Av maksbeløpet ble pris vektlagt 25% og kvalitet 75% (herav prestasjonsbegrunnelse 15%, risiko 20%, tilleggsverdi 10% og intervju 30%).



Figur 12: Evaluering

Avviket i forhold til teorien er at BVP besvarelsen ble vektlagt kun 50% for prosjektet, mens 50% omhandlet vektlegging av løsningsforslaget.

Tilbudet skulle leveres i tre ulike deler, organisert etter følgende oppsett:

A: KOMMERSIELLE FORHOLD		
a)	Tilbudsbrev	Pris og juridiske forhold (forbehold og forutsetninger) knyttet til anbudet.
b)	Dokument 2	Kontraksgrunnlaget skulle leveres inn som en del av tilbudet.
B: BVP BESVARELSE (maks 6 sider)		
a)	Prestasjonsbegrunnelse (2 sider)	Prestasjonsbegrunnelsene med påstander som både knyttet seg opp mot prosjektmålene, samtidig som man underbygget dette med dominant informasjon.
b)	Risikovurdering (2 sider)	Identifikasjon av risiko og forslag til tiltak.
c)	Tilleggsverdi (2 sider)	Tiltak som tilfører merverdi til prosjektets mål.
C: LØSNINGSFORSLAG		
a)	Løsningsforslag	Forslag til arkitektonisk utforming.

Tabell 5: Tilbudsoppsett

Som vist i tabell 5: "Tilbudsoppsett" bestod anbudet, i tillegg til en BVP del, av et løsningsforslag basert på detaljer som allerede var skissert opp av byggherre i konkurransegrunnlaget. Mayer & Argyres (2004) argumenterer for at jo mer detaljert instruksene er, jo lettere er det å opparbeide tillit. Da unngikk man misforståelser og partenes roller og ansvar var klarlagt. Forskning sier at man ikke alltid er avhengig av tidligere erfaringer for at det skal oppstå tillit. Tillit kan oppstå ved klare rollefordelinger mellom partene (Swärd & Lunnan, 2011).

Prosjektleder hos byggherre fremhevet også dette under intervjuet:

«Jo mindre du sier om hva du ønsker skal være på plass, jo større kan konfliktnivået bli».

En annen respondent fra byggherresiden påpekte at dette var en ny og spennende måte å arbeide på. Prosjektet var komplisert da det omhandlet to spesialbygg med detaljerte funksjonsbeskrivelser og flere føringer som måtte tas hensyn til. Tilbudsforutsetningene var veldig detaljerte og det var vanskelig for leverandør å se totalomfanget. Leverandør ga allikevel ros til byggherre for at de valgte nettopp denne gjennomføringsmodellen med tanke på alle krav og behov som denne typen bygg hadde.

Veiledning for prosjektet skal i henhold til teori inneholde kjerneinformasjon til leverandørene som ønsker å delta i anbudsprosessen. Denne anbefales å omfatte maksbeløp, prosjektmålsetning, omfang, tidsplan, samt vektleggingsfaktorer. I forberedelsesprosessen ble det utarbeidet konkurransebetingelser. Dette utgjorde grunnlaget for dialogkonferansen som ble avholdt før pre-kvalifisering. Teorien hevder at det bør holdes et opplæringsmøte for leverandørene i forberedelsesfasen. Her kan man gi leverandører opplæring i metodikken, informasjon om hvordan tilbudene vil bli vurdert, samt hvordan prosessen vil foregå. Byggherre organiserte ikke et eget opplæringsmøte for aktuelle leverandører. Kommunikasjon og informasjon om BVP metoden ble utredet i dialogkonferansen.

Det var fem leverandører som deltok, men bare to som ønsket å bli med videre. Det var sammensatte årsaker til dette. Det var en ny metodikk som ble benyttet og det var varierende kjennskap til BVP blant leverandørene. BVP tilbudet krevde også dominant informasjon som ikke alle leverandørene har dokumentasjon på. Prosjektet inneholdt også kompliserte tilleggsarbeider. Byggherre må bestemme seg for potensielle leverandører som kan være aktuelle, og invitere alle leverandører som er egnet til å utføre prosjektet.

I vurderingsfasen ble dokumentasjon innlevert fra leverandør gjennomgått. PL2 hos byggherre og byggherreombud var involvert. Alle elementer var av vesentlig betydning for byggherre i denne fasen. Det var viktig at alt som skulle vurderes var basert på dominant informasjon: målbart, objektivt og etterprøvbart.

Fasen fulgte metodikken med vurdering av prestasjonsbegrunnelse, risiko beregning samt tilleggsverdi. BVP delen og løsningsforslaget ble vektet like mye. Løsningsforslaget er et tillegg som ikke brukes ved ren BVP utførelse. Ved BVP skal leverandør vise at han er ekspert og det skal være minimalt med transaksjonskostnader involvert.

Pris ble innlevert, men ble holdt anonymt til det var bestemt hvilke leverandører som skulle inviteres videre til intervju. Som nevnt i teorien skal ikke leverandør gjøres kjent og tilbudssum skal holdes skjult for evalueringsgruppen før endelig score er satt på de øvrige tildelingskriterier. Byggherre tok inn flere eksperter for å vurdere de ulike elementene i tilbudet.

Prosjektgruppen hos byggherre bestod av noen faste medlemmer, mens andre deltok ved behov. Utenom dette skjedde en rekke avklaringer med andre interesseparter, alt etter hvilket fagfelt man trengte ekspertise fra. Karakter ble satt ut fra byggherres skjønnsmessige vurdering og karakterskala mellom 1 og 10 for hvert evalueringsområde som ble benyttet. Det ble gitt 0 poeng der det ble ansett som ikke tilfredsstillende. Skalaene som ble benyttet varierte basert på de ulike evalueringsmomentene. Det ble satt en stram tidsplan for evalueringsprosessen på tre uker da de var avhengige av politiske behandlinger. Hvert medlem i evalueringsteamet gikk gjennom besvarelsene og ga sine poeng i henhold til skalaen. Det ble satt av tre timer til dagen i fire dager med både gruppevis og felles evaluering av de ulike fag spesialistene. De skulle vurdere idé, valg av konsept, arkitektonisk kvalitet, oppfyllelse av miljøkrav/konstruksjonsprinsipp, forventet årlig energibruk mm. Medlemmene møttes etterpå for å bli enige om endelig score for hvert av evalueringsmomentene. Prosjektene ble sett på under ett under hele fasen.

Intervjuene er av stor betydning og det er deltakernes rolle som er avgjørende for prosjektets utfall. Kunnskap om prosjektet og erfaring med BVP metodikken er viktige faktorer. Intervjuet ble gjennomført med prosjektleder fra leverandør og deres arkitekt. Evalueringsteamet vurderte i hvilken grad leverandøren sannsynliggjorde at de var i stand til å realisere kontraktsarbeidet, og i hvilken grad de ville klare å realisere prosjektets mål, basert på svarene i intervjuene. Evalueringsteamet vurderte hvorvidt påstandene i intervjuet var spesifikke og målbare. Her identifiserte en kjapt om intervjuobjektene hadde satt seg inn i oppgaven.

Det var forskjell i pris mellom de to tilbyderne, og de som ble ansett for å ha best kompetanse på leveransen hadde også best pris. Det var også stor forskjell på de to tilbyderne når det gjaldt forståelsen av prosjektet og BVP anskaffelsen. Inntrykket byggherre fikk var at de som forstår og kan prosjektet også er dyktigere på pris. De som er usikre tar inn flere eventualiteter for å sikre at de har tatt høyde for alt. Byggherre hadde vært villige til å betale mer dersom et annet forslag hadde vært bedre.

Konkretiseringsfasen ble innledet med et oppstartsmøte mellom leverandør og byggherre. Hensikten var å avklare praktiske forhold vedrørende gjennomføring og avklare forventningene.

Møtet dreide seg om generelle spørsmål og leverandør fikk anledning til å stille spørsmål vedrørende tidsplan og prosessen, samt sette opp dag-til-dag-planer. I dette møtet ble også dato for kick-off møte satt.

Kick-off møtet ble arrangert av leverandør som også utarbeidet agenda. Hensikten med dette møtet var at leverandør skulle få presentere forslaget sitt til gjennomføring og få tilbakemelding på dette. Dokumentasjon som inngikk i prosjektet ble oppsummert. Prosjektstyringsplan, fremdriftsplan (inkludert kritiske milepæler), risikostyringsplan, samt rapporteringsplan ble presentert. En liste som identifiserte hvilken del av omfanget som er innenfor eller utenfor tilbudsprisen ble også beskrevet.

Fremdriftsplanen for denne fasen måtte ferdigstilles i dette møte for å sørge for at alle involverte parter var klar over ansvarsområdet sitt i konkretiseringen. Omfangslisten var inkludert i leverandørens tilbud og det ble lagt ned mye arbeid i å få denne samkjørt med byggherre. Leverandør var opptatt av å få avklart at de hadde korrekt oppfattelse av leveransen, hva som var forventet å være inkludert og hva som skulle holdes utenom.

De fleste KPI'ene fungerte godt, men mål 3 og 4 var vanskelige å evaluere. Prosjektet har ikke vært gode til å sette tidsfrister og byggherre har ikke vært gode på å sette score på underlaget. I ettertid fant man også at mål 1 for brukertilfredshet hadde litt for mange måleparameter som sa det samme. Leverandør opplevde de fleste målingene som ok å måle og noen rapporteringer var allerede innarbeidet hos dem. I enkelte av rapporteringene måtte konsulenter involveres og det krevde oppfølging.

Avgjørelser vedrørende tekniske detaljer ble overlatt til leverandør, men det var et tett samarbeid med brukerne da det var funksjoner som var av vesentlig betydning for dem. Det ble holdt jevnlig møter med brukergruppene for å sikre at deres interesser ble ivaretatt. Leverandør hadde en intensjon om å begrense avklaringer til en to-dagers workshop, men etter hvert ble det nødvendig med 14 dagers møter for brukervedvirkning.

4.2.1 Kontrakt

En kontrakt er et viktig styringsdokument der partene forplikter seg å samarbeide på gitte områder og angir hvilke rettigheter og hvilke plikter man har overfor hverandre (Haugland, 1996). Standard kontrakt NS 8407 utgjorde grunnlaget og var juridisk bindende (Standard Norge, udatert a). Selv om BVP metoden påpeker viktigheten av åpenhet og ansvarliggjøring fremhever også metoden verdien av å ha en kontrakt i bunn som klargjør hva som er inkludert og hva partene har kommet til enighet om. Industrien har vært vant til å bruke prosedyrer og regler for å kontrollere risiko, fremdrift for å oppnå det ønskede resultatet (Das & Teng, 2001). Kontrakten, prosedyrer og industri standarder utgjør den formelle kontrollmekanismen i tidsavgrensede prosjekt (Swärd & Lunnan, 2011). Forskjellen fra tradisjonell metode i dette prosjektet er at omfangslisten og risikohåndtering på utfordringer prosjektet kan møte på underveis blir inkludert i kontrakten. I konkretiseringen ble eksperter innenfor de ulike fagdisipliner involvert, noe som er av stor betydning for å kunne forutse potensielle utfordringer og problemstillinger man kan møte på (Argyres & Mayer, 2007).

Kontrakten ble utarbeidet av byggherre, men gjennomgått av leverandør før signering. Kontrakten bestod av kommersielle forhold, kontraktspris, omfangsliste, samt utkast av URR som skulle brukes gjennom utførelsesfasen. Selv om NS 8407 lå i bunn og forble uendret var det et viktig samspill som utartet seg i utarbeidelsen av omfangslisten og at denne ble inkludert i kontrakten. Det at metoden ved å innføre omfangslisten som et verktøy involverte tverrfaglig ekspertise i prosjektet, har mye å si for å kunne begrense problemstillingene man kan møte i en prosjektgjennomføring (Argyres & Mayer, 2007). Kontrakten ble brukt gjennom utførelses prosessen, som et oppslagsverk, hvor man kunne gå tilbake og se på hva man hadde blitt enige om, hva som var inkludert og hvem som var ansvarlig for de ulike områdene. Ifølge Poppo & Zenger (2002) er godt spesifiserte kontrakter med på å fremme et bedre samarbeid og skape tiltro til hverandre. Planlegging og betingelser er element man bør ha stort fokus mot (Macaulay, 1963). En kontrakt som brukes som en koordineringsmekanisme vil påvirke tillitsnivået i en positiv retning. I diskusjoner som handler om arbeidsoppgaver istedenfor sanksjoner kan kontrakten bidra til en oppløftende effekt på tillitsnivået og samtidig redusere risiko (Swärd, 2017b).

BVP metoden opplevdes ikke av respondentene som en kontraktsform. Den var ikke kontraktsfestet, men la retningslinjer for hvordan samarbeidet skulle foregå og satte målene for prosjektet.

Prosjektleder hos leverandør hadde følgende tanker om dette:

«BVP har på en måte blitt en arbeidsform istedenfor en kontraktsform. Den er ikke kontraktsfestet føler jeg, bortsett fra at det er måten du jobber på. BVP setter målene i prosjektet du har bundet deg til»

I henhold til NS 8407 er byggherre økonomisk ansvarlig for ukontrollerbar risiko. Dette er også i tråd med ansvarsområder som BVP teorien spesifiserer. BVP modellen utfordrer NS 8407 standarden i forhold til metodikken som ligger bak BVP. Den største forskjellen er at leverandør sitter i førersetet, mens byggherres ansvarsområder og aktivitet er redusert.

Leverandør opplever at det generelt har vært god kommunikasjon i prosjektet. Erfaringen er at de har blitt gitt større frihet til å drive prosjektet. Byggherren er tydelig i intervjuet på at ansvarsforholdet ligger hos leverandør i denne fasen. Selv om leverandøren anses som ekspert og har opplevelse av større frihet, utførte byggherre fremdeles kontroll gjennom utførelsen.

Prosjektleder hos byggherre uttalte:

«Det er byggherres jobb, men vi skal ikke blande oss inn».

Prosjektleder fremhevet også at utførelse av kontroll og sørge for framdrift er den største jobben. Byggherreombud utførte ukentlige befaringer på byggeplass, deltok i planleggingen og på bas møter. Basert på dette ble det utarbeidet en “mini” rapport som blant annet omhandlet HMS, framdrift og kvalitet.

Partenes opplevelse av kontraktens rolle i utførelsesfasen er forskjellen ved at byggherre ikke skal være så involvert som ved vanlig kontrakt og unngå å detaljstyre. I starten av utførelsesfasen var dette litt utfordrende og konfliktfylt, men det bedret seg utover byggefasen. Byggherre påpekte at BVP er en metode som skal hjelpe til med oppfølging av kontrakten. NS 8407 ligger som nevnt i bunn og er juridisk bindende. I denne står det også at risiko som oppstår, og som leverandør ikke kunne vite om på forhånd, vil være byggherrens økonomiske ansvar. Dersom byggherre følte at leverandør burde vite om risikoen på forhånd kunne de hevde at det er de som skulle være ekspert på området, og at de burde ta belastningen. Ved en rettstvist ville NS 8407 sannsynligvis stå høyere enn metoden.

De fleste prosjekt er budsjettstyrt og det er alltid krevende. Man må ha fokus på å holde stramt i tøylene for ikke å havne over budsjett og det er en utfordrende prosess. Prosjekteringsleder hos leverandør uttalte følgende:

«Alle vil ha og vi må holde stramt i tøylene. Nå må vi bremse for her går vi utover budsjettene. Det er en krevende prosess»

Arbeidet videre i prosjektet med Bygg 2 vil gå lettere med tanke på erfaringen partene kan overføre fra Bygg 1. I tillegg kjenner leverandør brukerne veldig godt etter samarbeidet om Bygg 1 og det vil derfor ikke være nødvendig med like mange møter i utførelsesfasen av Bygg 2.

Endringer er krevende og prosjektet møtte på noen utfordringer som det ikke var tatt høyde for. Partene ble enige om løsning da de fikk satt seg ned og diskutert skikkelig. Det ble påpekt under intervjuet at dersom de hadde gjort dette tidligere kunne problemet vært løst raskere. En annen utfordring som dukket opp var en sak som byggherre hadde som sitt ansvarsområde. Byggherre ønsket likevel at leverandør skulle håndtere denne for dem. For leverandør var ikke dette vanlig praksis og heller ikke inkludert i tilbudet deres. Partene ble til slutt enige og leverandør fullførte oppgaven på en tilfredsstillende måte. Byggherren forventet at leverandør tok avgjørelser ved utfordringer som ikke tidligere var forutsett. Den økonomiske belastningen tok byggherre stilling til når leverandør la frem detaljert informasjon.

Prosjektleder hos byggherre opplevde at leverandør tok kontroll og drev prosessen, og innkalte nødvendige parter til avklarings- og oppfølgingsmøter med en noe ulik frekvens, etter hvilke brukergrupper det trengtes assistanse fra. Her påpekte prosjektleder at de var opptatt av at de ikke skulle være den aktive part. Opplevde de manglende progresjon ba de om oppdatering fra leverandør. Byggherreombud var som tidligere nevnt til stede på byggeplassen ved flere anledninger og opplevde at det ga en motiverende og skjerpene effekt på leverandør med en representant fra byggherre tilstede.

I et prosjekt har man en fastsatt sluttdato og den tidslinjen, med en start og en slutt, kan skape spenninger mellom partene (Das & Teng, 2000). Dette ble også fremhevet av noen av respondentene i prosjektet. Når Bygg 1 nærmet seg ferdigstilling tilspisset stemningen seg noe og det dukket opp utfordringer vedrørende ansvarsfordeling på spesifikke områder. Partene søkte da til kontrakten som skal gi sikkerhet, og som skal sørge for at begge partene holder seg innenfor de retningslinjer skissert i kontrakten (Das & Teng, 1998). Som Macaulay (1963) påpeker oppstår de

fleste tvister på grunn av uklarheter i betingelser eller mangler i sluttleveransen. Disse elementene må drøftes ved kontraktsinngåelse for å prøve å hindre at misforståelser oppstår. Selv om konkretiseringsfasen var en dyptgående prosess hvor man prøvde å ta høyde for alle eventualiteter opplevde partene at det var problematisk å komme til enighet og finne en løsning som gagnet begge parter. Uansett hvilken utforming og hvilket omfang man investerer i for å forberede et prosjekt klarer man dessverre ikke å inkludere alle utfordringene man kan møte på. I tillegg har byggherre hatt tre ulike prosjektledere gjennom prosjektet. Det ble også fremhevet under intervjuene at dette opplevdes som en utfordring. Prosjektlederne involvert hadde ulike måter å håndtere prosjektet på. Hos leverandøren hadde de et par små utskiftninger, men stort sett var det de samme personene som var involvert gjennom hele prosjektet.

Hvordan man bruker kontrakten kan være avgjørende for balansen mellom kontroll og tillit, og deres eksistens sammen. Dersom kontrakten anses som et koordineringsverktøy, og man klarer å følge opp sin partner på en inkluderende måte kan det skape et samspill mellom tillit og kontroll (Swärd, 2017a).

4.2.2 Risiko

Fremtidstenkning er en vesentlig del av BVP filosofien og forberedelse en betydningsfull faktor. Dersom man ikke tar hensyn til de sentrale punktene kan det utgjøre en risikofaktor senere i prosjektet (Van de Rijt et al., 2016).

Teorien statuerer at jo mer komplekst et prosjekt er, jo høyere gevinst vil man oppnå ved bruk av BVP metoden. Transparens, som er nøkkelordet filosofien ofte refererer til, sammen med risikostyring, skal erstatte behovet for MDC (Manage, Direct and Control) fra byggherrens side (Verweij & Kashiwagi, 2016). Tilbakemeldingen fra respondentene gav ikke inntrykk av at det har vært færre personer involvert, og det ble brukt mye ressurser i konkretiseringsfasen for å få på plass omfangslisten med tilhørende risiko.

Dette prosjektet omfattet bygging av to spesialbygg som krevde tett samarbeid med brukergruppen. Prosjektet krevde tett oppfølging og kostnadskontroll og det ble avholdt oppstartsmøte med brukerne. I tillegg hadde man prosjektgruppemøter hvor det ble fokusert på funksjonskrav, risiko og andre forhold som var relevant for konkurransen. Det var flere måneders dialog mellom byggherre og brukerne. Det var viktig å ha detaljert gjennomgang med dem for å definere behovet. Brukerne var de profesjonelle og siden de nylig hadde vært med på byggingen av et lignende spesialbygg

kunne de ta med seg sine erfaringer inn i byggherrens planlegging. I tillegg la byggherres interne spesialistgrupper føringer for utførelsen.

Det var utfordrende for leverandør å svare på at tiltak oppgitt i tilbudet ville fungere på identifiserte risikoer. Man måtte vise til tidligere erfaring og tallfeste med dominant informasjon.

I konkretiseringen gikk partene inn i detaljene av tilbudet og hva det omfattet. I denne fasen avklarte partene forventningene de hadde til hverandre, og risiko var et hovedfokus. Her ble også KPI'er satt for målene i prosjektet. Dokumentasjonen som var del av anbudet ble gjennomgått. Dette inkluderte prosjektstyringsplan, fremdriftsplan (inkludert kritiske milepæler), risikostyringsplan, samt rapporteringsplan. Denne måten å jobbe på var en lengre og grundigere prosess med leverandør og investeringen av tid og ressurser i konkretiseringsfasen ga økt forutsigbarhet og et bedre sluttresultat. Man har på et tidligere tidspunkt et detaljert fokus på hva forventet løsning er.

Her skulle man få klarhet i hva som var inkludert og om det var i henhold til det som ble etterspurt. Fra leverandørens side var det tre representanter involvert; prosjektleder drift, prosjekteringsleder og prosjektutvikler. Prosjektutvikler var kun med i starten av fasen. Bruker representantene spilte en viktig rolle under denne fasen. I tillegg deltok PL2, byggherreombud og representanter for de ulike relevante etater fra byggherre under konkretiseringen.

Tre dager etter kick-off møtet skulle byggherre presentere risiko som de selv hadde forutsett, samt risiko som ble nevnt av de andre tilbyderne. Leverandør måtte ta stilling til innvirkningen risikoen kunne ha på prosjektets fremdrift, kostnader og så videre. Disse ble integrert i plan for risikostyring og administrert under gjennomføringen av prosjektet.

Hvilke risikofaktorer som var fremhevet og hvilke reduserende tiltak som var blitt foreslått fra leverandør ble gjennomgått. Prosjektet ble gjennomgått fra A til Å og man innhentet flere risikoer enn dem man først så. I denne fasen var det mulig å ta opp punkt som ikke var beskrevet i tilbudet, eller som var uklare, og komme til enighet før byggeprosessen startet. Det ble kun fokusert på risikoer som hadde konsekvens for byggherre. Det var også viktig for byggherre å klarlegge hvilke forventninger leverandør hadde til dem. Fremdriftsplan, måling av prestasjoner (KPI) og detaljplanlegging av hele prosjektet ble gjennomgått. Leverandør utarbeidet forslag til KPI'er som skulle knyttes opp mot prosjektmålene. Leverandør ønsket mer samhandling med byggherre vedrørende utarbeidelsen av disse, men opplevde byggherre som mer en lyttende part. Det kan være

på grunn av at det var et nytt og ukjent terreng for dem også. Noen innspill ble mottatt, men det hadde vært ønskelig med mer dialog. KPI'ene hadde forskjellige tidsintervall og ble rapportert til byggherre hver annen uke i URR rapporten. URR rapporten var et verktøy som gjorde at de involverte fikk en oversikt over alle risikoer som kunne få konsekvenser for økonomi, fremdrift og prosjektets mål.

Omfangslisten, som beskrev hva som var en del av tilbudet, ble også diskutert og fastsatt i denne fasen. Listen var et verktøy som hjalp med å begrense antall endringsmeldinger, og dermed antall risikoer i prosjektet. Hva som var inkludert og ikke inkludert i prosjektet kom frem her. Det er håndteringen av risiko som er av stor betydning innenfor BVP metodikken og leverandør påpekte at de opplevde at håndteringen av risikofaktorene fungerte bedre med BVP enn ved tradisjonelle metoder. Omfangslisten ble etter hvert hovedfokus i denne fasen og BVP gruppen hos byggherre ble redusert til PL2 og byggherreombud. Omfangslisten bestod av rundt 50 punkt som skulle evalueres og det tok tid å bli enige. Punktene på listen omhandlet blant annet tomtegrenser, utgravinger, opparbeidelse av område, reguleringsbestemmelser, miljømessige hensyn, skilting, tidsaspekt og rekkefølgekrav. Det var ikke tillatt å endre tilbudet i denne fasen da dette ville påvirke leverandørens tidsaspekt eller kostnader. Dersom man så at endring var nødvendig måtte det fastsettes og utarbeides først etter kontraktsignering. Diskusjoner i denne fasen angående forhold som ikke tidligere er omtalt i tilbudet må foregå innenfor rammene satt i tilbudet slik at ikke detaljering vil utgjøre endringer som er i strid med anskaffelsesregelverkets bestemmelser. Forhold som tidligere er omtalt i det skriftlige tilbudet kan ikke endres. Byggherre må avgjøre om leverandør er i stand til å realisere tilbudet eller ikke.

Det var et omfattende arbeid som ble lagt ned i denne fasen og prosessen tok 8 uker. Teorien skisserer en varighet på 4-6 uker (Van de Rijdt et al., 2016) og det viser det grundige arbeidet som måtte utføres i denne fasen. Byggherre tok til slutt avgjørelse om at leverandør valgt var i stand til å realisere prosjektet. I en slik forhandlingsfase er det viktig at partene oppnår en gjensidig enighet og en forventningsavklaring, og at man forstår hvilke forpliktelser man har overfor hverandre. Det er viktig at man i en slik fase prøver å bygge opp tillit og legge til rette for samarbeid (Ring & van de Ven, 1994). Nøyaktige kontraktsrammer er også med på å minimere risiko for opportunistisk oppførsel hos den andre part. Kostnader man investerer ex ante ved utarbeidelsen av kontrakt vil være med på å redusere utgiftene man kan ende opp med å måtte bruke ex post på grunn av manglende risiko identifikasjoner og merarbeidet dette fører med seg (Mooi & Ghosh, 2010). Potensielle utfordringer og tilhørende løsninger som ikke er spesifisert i kontrakten vil føre til

kostbart merarbeid som kunne vært benyttet til verdiskapning. Som nevnt i teorikapittelet har forskning funnet at samarbeidsformer med gitt tidsramme ofte må bruke tid på å utarbeide en mer kompleks og spesifisert kontrakt enn en type relasjonsbasert samarbeid uten planlagt sluttdato (Reuer & Ariño, 2007). Videre påpeker de at det kan være lettere å forutse utfordringer man kan møte i tidsavgrensede samarbeid og planlegge løsninger. Det må være en balansegang mellom ex ante og ex post kostnader og dette anses som den største utfordringen når kontraktsdetaljene skal på plass (Mooi & Ghosh, 2010).

Risiko rapporten ekspanderte fra 4 til 20 risikomoment fra leverandør utvelgelse til konkretiseringsfasen. Halvveis gjennom utførelsesfasen økte risikomomentene fra 20 til 38 for prosjektet. Det ble utarbeidet en tiltaksplan for hvert risikomoment. Dersom risikoen ikke ble nevnt eller var kjent i forkant måtte leverandøren i henhold til kontrakt forklare hvorfor denne ikke var blitt informert om og hvorfor tiltak ikke var implementert. Utdrag fra tekst mottatt fra prosjektleder hos byggherre i e-mail;

“This puts pressure on the vendor to report to ensure that the vendor handles the client’s risk in a way that is in the best interest of the project. The risk mitigation plan creates transparency between the parties.”

I utførelsesfasen rapporterte man i henhold til metodikken, men man hadde i tillegg byggherremøter og oppfølging fysisk på byggeplass. URR rapportering ble benyttet og er et verktøy som belyser risikoer, samt endringer i tillegg til at man spesifiserer og iverksetter tiltak (Kashiwagi, 2020). URR ble gjennomgått og byggherremøter ble holdt rett etter. Dette skapte transparens i samarbeidet og var med på å bidra til at det oppstod en tillit til hverandre, en åpenhet som man kanskje ikke har fått ved tradisjonell anskaffelsesmetode. Potensiell risiko og endringer ble et tidligere tema. Nye risikoer som ble oppdaget ble lagt til rapporten med tilhørende reduserende tiltak. Rapporteringen metoden legger opp til skal minimere behov for irrelevant informasjonsutveksling og spare tidsbruken for begge parter (Van de Rijt et al., 2016). Mayer & Argyres (2004) peker også på viktigheten av å etablere gode system og arbeidsrutiner for å lette koordineringen i arbeidet. Leverandør opplever at metodens håndtering av risikofaktorer gjennom URR har fungert veldig bra. Det ble brukt litt tid på hvordan de skulle få den til å fungere, men når de fikk rutine på det fungerte den veldig godt. Den hjalp med å belyse risikoen helt frem til den ble løst. Brukerne var involvert der det var behov for avklaringer, og byggherre deltok på disse. For Bygg 2 som hadde tilleggsarbeider var også relevante etater tilstede på disse møtene. Teknisk personell fra byggherre

deltok på egne møter med leverandør for å påse at prosjektet ble levert i henhold til tekniske krav og spesifikasjoner. Utenom faste møter ble det benyttet mail kommunikasjon og telefon for å avklare og ta beslutninger. Deltakere på møtene fra byggherresiden var vanligvis PL3 og byggherreombud. Fra leverandørsiden deltok som oftest prosjektleder, assisterende prosjektleder, prosjekteringsleder og byggeleder.

Det var de uforutsette risikoene og hendelsene som utfordret relasjonen mellom byggherre og leverandør. Det oppstod noen uklarheter mot slutten av byggingen av Bygg 1 vedrørende tillegg varslet av leverandør, men som byggherre ikke aksepterte. Det har også vært tilfeller av enkelt saker hvor byggherre fikk melding fra leverandør om at de har utført arbeid som ikke har vært registrert som en risiko tidligere. Nye risikoer har ikke alltid blitt nevnt i forkant av møter. I henhold til NS 8407 skal man melde fra om endringer skriftlig. Det er også mulig å gjøre dette via telefon for å få en rask avgjørelse om det er nødvendig. Uansett må leverandør få godkjenning fra byggherre før noe arbeid settes i gang da dette vil være en økonomisk belastning for byggherre.

Prosjektleder hos byggherre uttalte under intervjuet:

«Her burde vi hatt en klar rutine og strategi på hvordan løse konflikter»

Konflikter ble løst ved dialog, argumentasjon og noen ganger ved kompromiss. Det kunne være en tilspisset tone innimellom på grunn av uenigheter, og det ble nevnt at de skulle ha tenkt mer igjennom hvordan situasjoner som dette skulle håndteres i forkant. Prosjektleder hos byggherre fremhevet at de gjennom prosjektarbeidet ble kjent med mennesket bak rollen og at de kunne identifisere seg med dem.

Prosjektutvikler hos leverandør hadde følgende å si om dette:

«Metoden er ikke 100%, men erfaring hjelper»

I tillegg var det tidvis nødvendig å involvere flere andre etater, og det skapte også utfordringer for prosjektet. Noen ganger kom de på banen litt sent, og det påvirket prosjektet både med tanke på beslutninger, enighet og ikke minst ved at det resulterte i økonomiske konsekvenser for byggherren.

Byggherre erfarer at metoden bidro til å skape mer transparens og mindre behov for oppfølging og kontroll i forhold til tradisjonell måte å gjennomføre prosjektet på. Faste møter hver andre uke hjalp absolutt på å øke tilliten mellom partene. Prosjektleder hos byggherre opplever også at det blir en

enklere prosess for dem da leverandøren har et økt ansvar. Under intervjuet ble det også fremhevet på denne måten:

«Antar også det sitter lenger inne å varsle krav fra leverandør, fordi han da ville synliggjort mangel på risikoidentifisering»

I prosjektet så langt har det vært 59 endringsmeldinger for Bygg 1 og Bygg 2. Bygg 1 har 33 endringsmeldinger. Ingen av risikoene oppgitt i risikoanalysen har blitt utløst så langt. 21 meldinger gjelder endringer byggherre eller brukere har ønsket og en melding dreier seg om implementering av tilleggsverdi. De resterende 11 ble oppdaget i forkant av selve hendelsen og ble tilføyd i den ukentlige risikorapporten. Noen av endringsmeldingene førte til økonomisk konsekvens for byggherre, men ingen av dem har påvirket prosjektet strukturelt eller tidsmessig. To av endringsmeldingene hadde stor økonomisk innvirkning.

Prosjektleder hos byggherre hadde følgende å si om dette:

«Det er en skuffelse at leverandøren ikke identifiserte dette tidlig i risikovurderingen, i ettertid er det lett å se at dette kan ha vært den største og viktigste risikoen»

Bygg 2 har hatt 26 endringsmeldinger så langt. En av risikoene har blitt generert. Denne har hatt innvirkning på prosjektets omfang og kostnad. Her var leverandør i forkant og varslet byggherre om denne risikoen før den skjedde. Byggherre ønsket også å tilføye tilleggsverdi tilbudt av leverandør som trigget en endringsmelding, men som kun påvirket budsjettet. Fire andre endringer har funnet sted i utførelsesfasen og ble varslet til byggherre i den ukentlige risikorapporten før hendelsen inntraff. Ingen av endringene har påvirket Bygg 2 strukturelt eller tidsmessig. Seks endringer oppstod på grunn av endringer fra byggherre eller brukere. De største endringsmeldingene som hadde den største økonomiske effekten for byggherre ble allerede opplyst om av leverandør i konkretiseringsfasen og ble diskutert i dybden der. Byggherre ser positivt på at leverandør forutså hendelsen på et så tidlig stadium.

4.3 Oppsummering

I dette prosjektet oppleves det som om man har støttet seg til arbeidsmetodikken og en type kontraktuell tillit som grunnlag for samarbeidet. I slike tilfeller sier teorien at når prosjektet nærmer seg slutfasen opphører den tillit man har hatt gjennom samarbeidet, og industrinormer overtar (Swärd & Lunnan, 2011).

Prosjektet brukte en hybrid tilnærming med element fra BVP metodikken i tillegg til et løsningsforslag. Løsningsforslaget ble inkludert ved totalentrepriser etter tilbakemeldinger fra markedet da det opplevdes som en forutsetning fra leverandørens standpunkt for at de skulle klare å gi en realistisk pris på prosjektet.

Konkurransen inkluderte design, hvor designet kanskje spilte en større rolle i konkurransen enn pris. Omfattende spesifikasjoner, prosjekteringsanvisninger, material beskrivelser og romstørrelser måtte ivaretas og da gikk prosjektet litt imot BVP tankegangen. Friheten leverandør skulle hatt til å utnytte sin ekspertise og komme med sine forslag var egentlig lukket og dermed kunne ikke prosessen benyttes fullt ut.

Respondentenes tilbakemelding var at metoden totalt sett opplevdes som mindre konfliktfylt da det blant annet oppstod færre endringskrav enn ved tradisjonell anskaffelse. Årsaken til dette kan være på grunn av det omfattende arbeidet utført i forbindelse med rolleavklaringer av ansvarsfordeling i konkretiseringsfasen. Dette resulterte i mindre konflikter og diskusjoner som krever tid, ressurser og gir en økonomisk tilleggsbelastning.

Leverandør opplever at det er en god balanse mellom kvalitet og pris på sluttproduktet – Bygg 1. Det første bygget ble levert på plan og fikk god score, 10 av 10 fra byggherre og brukere. Det mener leverandør skyldes valg av prosjekt metode.

Metodikken oppleves som en prosess som fordrer naturlig samhandling. Den handler om personer og deres kunnskap. De fleste element opplevdes å omhandle selve anskaffelsen og respondentene ønsket at det hadde vært kurs som også gikk mer i dybden av utførelsesfasen.

BVP lettet arbeidet i prosjektet. Leverandør opplevde at byggherre var mindre på ballen og ikke så tett på som i en utførelsesentreprise. Det er allikevel element fra den tradisjonelle måten å arbeide på til stede. Men som prosjektutvikler hos leverandør uttalte er dette en kontinuerlig læringsprosess for alle parter:

«Dette utvikler seg – det er en læring for begge parter»

5. Konklusjon

Det har vært interessant å undersøke samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko ved bruk av BVP metoden i dette prosjektet. Uansett hvilken gjennomføringsmodell som ligger til grunn var respondentene tydelige på hva som er essensielt for en vellykket prosjektgjennomføring, og tillit er en forutsetning som må være tilstede.

Metoden har hatt en positiv innflytelse på tillitsnivået. Dette er i hovedsak på grunn av at metodikken fordrer til samhandling på et tidligere tidspunkt enn ved tradisjonell anskaffelse. I tillegg bidrar den dominante prestasjonsbegrunnelsen som leveres i tilbudsfasen til å skape en kompetansebasert tillit mellom partene. Omfattende arbeid ble gjort i forberedelsesfasen av prosjektet, men det var først i konkretiseringsfasen partene påpekte at metodikken bidro til å skape en større tillit mellom dem. Det betydelige arbeidet som ble lagt ned for å få på plass omfangslisten samt å skissere en plan for risikohåndtering bidro til å bygge en relasjon mellom partene før byggeprosessen satte i gang.

Tillit er, som nevnt, en positiv faktor som påvirker prosjektets sluttresultat (Laan et al., 2011). Man sparer tid og ressurser og det skaper en forutsigbarhet i samspillet. Man får mest mulig utnyttelse av ressursene og kontrollbehovet vil reduseres (Swärd, udatert).

I alle samarbeid vil man oppleve en eller annen form for risiko. Risiko kontrolleres blant annet gjennom kontrakt og kontrakt er et koordineringsverktøy som skal veilede og fungere som et oppslagsverk. Das & Teng (1998) hevder allikevel at tillit og kontroll er parallelle begreper som utfyller hverandre. Kontrollmekanismer har innvirkning på tillit og tillitsnivået modererer effekten av mekanismene når man skal avgjøre hvor mye man må følge opp og kontrollere. BVP metoden fokuserer på økt effektivitet og ytelse. Ved å begrense kommunikasjonen til det som er relevant informasjon mener metoden at samhandlingen blir enklere og mindre komplisert. Det fremheves også at kontrakten ikke bør inneholde element av kontroll som kan hindre leverandør i å benytte sin ekspertise (Verweij & Kashiwagi, 2016). En kontrakt bør allikevel inneholde element som sørger for at alle parter oppnår de oppsatte mål, men at den brukes som et koordineringsverktøy og ikke for å utøve kontroll (Swärd, 2017a).

Arbeidet som ble lagt ned i forberedelsene, samt i konkretiseringsfasen førte til at det oppstod færre endringer i utførelsesfasen og begrenset uforutsette hendelser som kunne skape risiko for prosjektet. Erfaringen var at prosessen ble mindre konfliktfylt på grunn av dette. Metoden hevder at leverandøren ikke har noen intern risiko og at kontrakten dermed får en annen praktisk betydning. Uansett om leverandør har erfaring og kan identifisere de fleste av sine egne interne risikoer er det likevel utfordrende å ha kontroll over alle disse. Metoden hevder at transparens reduserer sannsynligheten for at risikomomenter vil inntreffe (Kashiwagi, 2020). For å øke transparens i samarbeidet ble det brukt ukentlige risikorapporter (URR) i utførelsesfasen. Utarbeidelse av omfangslisten og bruk av URR er BVP metodens absolutt største fordel i forhold til tradisjonell prosjektgjennomføring, og bidrar til et redusert behov for detaljstyring og kontroll. Konkretiseringsfasen og utførelsesfasen i BVP metoden er av størst betydning og bidrar til at det blir et balansert samspill mellom tillit, kontrakt og risiko i prosjektet.

Som nevnt er det krevende å implementere en metodikk 100% etter teorien. Spesifikasjoner og krav satte rammer for å oppnå det ønskede sluttresultat. I praksis har det vist seg at det kan være krevende å bruke metoden. Manglende erfaring innen BVP og utpreget bruk av tradisjonelle metoder kan være vanskelig og føre til et forhold preget av mindre åpenhet, dårlig kommunikasjon og mistillit mot hverandre (Snippert et al., 2015).

Byggherre har ikke bestemt om det skal satses videre på BVP metoden. Det vil foretas en evaluering når Bygg 2 er ferdigstilt. Leverandør satser videre på å utvikle kompetansen innen BVP. De anser det som en fordel at metoden blir brukt mer og mer i markedet. Det er en ny tenkemåte, spesielt i konkretiseringsfasen. De har vunnet tre konkurranser hvor metoden har blitt benyttet og har søkt på et nytt BVP prosjekt hvor de leide inn ekspert fra Nederland for å øke kompetansen ytterligere.

Det hadde vært interessant å studere prosjektet når begge bygg var ferdigstilt for å få et komplett inntrykk av respondentenes erfaringer. Det kunne også vært interessant å sammenligne opp mot prosjekt som har benyttet seg av andre anskaffelsesmetodikker for å se om samspillet mellom tillit, kontrakt og risiko har utfoldet seg annerledes enn ved bruk av BVP metoden. Det vil også vært spennende å følge med på hvordan metoden vil utvikle seg og brukes i kommende prosjekt, og om og i tilfelle hvordan metoden vil tilpasses til andre hybride tilnæringer etter hvert som erfaringene og kompetansen øker.

6. Litteraturliste og referanser

- Argyres, N., & Mayer, K. J. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060–1077. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585739>
- Arino, A. (1997). *Veracity and commitment: Cooperative behavior in first-time collaborative ventures*. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: Vol. 2. European perspectives*: (s. 215-241.). San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Best Value Experts Academy. (udatert). *Best Value Experts Academy*. Best Value Experts Academy. Hentet fra: <https://bestvalue-expertsacademy.com/>
- Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926618>
- BVP-Prestasjonsinnkjøp Del 1 og 2. (2021). Hentet fra: <https://dfo.no/kurs/335078>
- Byggfakta. (2013, oktober 3). Et spørsmål om tillit. Hentet fra: <https://nyheter.byggfakta.no/et-sporsmal-om-tillit-54299/nyhet.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). Los Angeles, CA: SAGE.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- Das, T. K., & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77–101. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.77.12570>
- Das, T. K., & Teng, B.S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251–283. <https://doi.org/10.1177/0170840601222004>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). (2021, september 20). Ny veiledning for BVP-prosjekter. Hentet fra: <https://anskaffelser.no/nyhetsarkiv/2020/04/ny-veiledning-bvp-prosjekter>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). (2022). *Pilotering av BVP i Norge*. Anskaffelser. Hentet fra: <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop/pilotering-av-bvp-i-norge>
- Domberger, S. (1998). *The contracting organization: A strategic guide to outsourcing*. OUP Oxford. <https://doi.org/10.1093/0198774575.001.0001>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/259056>
- Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA). (udatert a). *Strategiplan for EBA 2021-2023. Veikart for bygg- og anleggsnæringen*. Hentet fra: <https://www.eba.no/siteassets/dokumenter/strategi/veikart-for-bygg--og-anleggsnaringen---eba-strategiplan-2021-2023.pdf>
- Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA). (udatert b). *Offentlige anskaffelser*. Hentet fra: <https://www.eba.no/bygg/offentlige-anskaffelser/>
- Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA). (2021, oktober 18). *Vil gjennomføre kompetanseløft for å hindre konflikter*. *EBA-Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg*. Hentet fra: <https://www.eba.no/artikler/2021/vil-gjennomfore-kompetanseloft-for-a-hindre-konflikter/>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (Vol. 99). New York: Free press.
- Haugland, S. A. & LOS-senteret (1996). *Samarbeid, allianser og nettverk* (LOS-senterets utgivelsesserie på Tano Aschehoug) (3. utg). Oslo: Tano Aschehoug.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Johnsen, E. A., & Nilsen, A. M. (2020). *Hva er de viktigste suksessfaktorene i en allianse?* (Eksamensoppgave). Universitetet i Stavanger.
- Kashiwagi, D. (2011). *Case study: Best value procurement/performance information procurement system development*.
- Kashiwagi, D. (2017). *How to Know Everything Without Knowing Anything*. Mesa, AZ: Kashiwagi Solution Model (KSM).

- Kashiwagi, D. (2020). *2019 Best Value Approach Lessons Learned*. Mesa, AZ: Kashiwagi Solution Model (KSM).
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *17*(2), 98–108.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.11.001>
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, *28*(1), 55-67. <https://doi.org/10.2307/2090458>
- Macneil, I. R. (1979). Essays on the Nature of Contract. *North Carolina Central Law Review Journal*, *10*(2).
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, *47*(3), 534–559. <https://doi.org/10.2307/3094850>
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, *15*(4), 394–410.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0074>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, *20*(3), 709-734.
<https://doi.org/10.2307/258792>
- Mooi, E. A., & Ghosh, M. (2010). Contract specificity and its performance implications. *Journal of Marketing*, *74*(2), 105-120.
- Norman, V. D. (2020, oktober 24). Når tilliten står på spill. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/med-egne-ord/presidentvalget-i-usa-2020/martin-shubik/nicolai-tangen/kronikk-nar-tilliten-star-pa-spill/2-1-897710>
- Nygård, E. F. (2019). *Best Value Procurement: Erfaringer fra offentlige byggeprosjekter*, Master Thesis. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Performance Based Studies Research Group. (udatert). Best Value Approach. Hentet fra: <https://pbsrg.com/best-value-approach/>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, *23*(8), 707–725.
<https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, *19*(1), 39–55. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0281>

- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of management journal*, 52(5), 856-862.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557>
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: an ongoing and continuous journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563-566.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2011.1070>
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic management journal*, 28(3), 313–330.
<https://doi.org/10.1002/smj.581>
- Ring, P. S. (2002). The role of contracts in strategic alliances. *Cooperative strategies and strategic alliances*, 1, 145-162.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483–498.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of management review*, 19(1), 90-118. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF). (2020, desember 14). *Best Value Procurement (BVP) – status i byggenæringen*. Hentet fra: <https://rif.no/best-value-procurement-bvp-status-i-byggenaeringen/>
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. ERIC. Hentet fra: <https://eric.ed.gov/?id=ED092145>
- Snippert, T., Witteveen, W., Boes, H., & Voordijk, H. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: the Best Value approach. *Construction management and economics*, 33(7), 569-586.
<https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1078902>
- Standard Norge. (udatert a). *NS 8407 og NS 8417*. Hentet fra <https://www.standard.no/fagomrader/kontrakter-og-blanketter/kontraktstandarder-bygg-anlegg-og-eiendom/totalentreprise-ns-8407-og-totalunderentreprise-ns-8417/>
- Standard Norge. (udatert b). *NS 3450*. Hentet fra <https://www.standard.no/fagomrader/bygg-anlegg-og-eiendom/ns-3420-/ns-3450-ns-3451-ns-3459-1/>
- Swärd, A. (udatert). *Balansen mellom tillit og kontroll i store komplekse prosjekter*. Hentet fra: <https://docplayer.me/31104523-Balansen-mellom-tillit-og-kontroll-i-storekomplekse-prosjekter-anna-sward-phd-senter-for-byggenaeringen-bi.html>

- Swärd, A. (2017a). Kontroll er bra - Tillit bedre? *Fagbokforlaget i samarbeid med Econa*.
Hentet fra: <https://old.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Swärd, A. (2017b). *Samhandling i samferdselsprosjekter*. Hentet fra:
<https://docplayer.me/50407985-Samhandling-i-samferdselsprosjekter.html>
- Swärd, A., & Lunnan, R. (2011). Trust and control in fixed duration alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1/2), 41-68.
<https://doi.org/10.1504/IJSBA.2011.038133>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Oslo: Gyldendal.
- Van de Rijt, J., Santema, S. C., & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement Prestasjonsinnkjøp* (3 utg.). (Hurtigoversetter.no., Overs.). Oslo: Rådgivende ingeniørs forening (RIF).
- Verweij, J., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing the best value quality checklist in procurement. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 8(2), pp 20-41. <https://doi.org/10.37265/japiv.v8i2.62>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
<https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.
<https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16.
<https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). Los Angeles, CA: SAGE.

7. Vedlegg

7.1 Informasjonsskriv til byggherre

7.2 Informasjonsskriv til leverandør

7.3 Intervjuguide til byggherre

7.4 Intervjuguide til leverandør

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bruk av BVP metoden i byggeprosjekt”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan BVP metoden påvirker tillit og kontrakt i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan BVP (best value procurement) metoden påvirker tillit og kontrakt i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt. Vi vil gjennom en kvalitativ studie se nærmere på hvordan relasjoner, tillit og kontrakt spiller inn i offentlige prosjekt og hva som er suksessfaktorer for et vellykket samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør.

Vi vil blant annet se på:

- Hvordan påvirker BVP metoden relasjonene og tillitsnivået i prosjektene?
- Har BVP metoden ført til redusert behov for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt?

Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervju med begge parter vil vi analysere informasjonen for å få svar på våre forskningsspørsmål.

Opplysningene til denne oppgaven vil kun bli håndtert av undertegnede, og oppbevart på PC med skrivekåp. Intervjuene vil bli destruert og slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ser at kommunen har flere interessante pågående byggeprosjekt, og at du er en del av prosjektet for byggingen av både Bygg 1 og Bygg 2. Vi har hentet opplysningene om prosjektene fra kommunens hjemmeside.

Vi vil også be om at prosjektmedlemmer hos leverandør vil delta i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en samtale med intervjuer (dersom det er behov, vil vi kunne spørre om et treff til). I forkant vil du få tilsendt et spørreskjema som vil være grunnlag for intervjuet. Intervjuet vil vare ca 1 time, og kan gjennomføres på din arbeidsplass om ønskelig, eller via Teams. Vi vil under intervjuet skrive ned dine svar fra spørreskjemaet og deretter sende til deg for gjennomsyn. Spørsmålene vil omhandle BVP metoden, herunder spørsmål om forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen. Det vil ikke bli spørsmål om personlige forhold. Hvis du ikke har noe imot det, vil det være ønskelig å benytte lydopptaker, men opptaket vil bli slettet så snart intervjuet er transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vår veileder Bjarte Ravndal, som er ansatt ved UiS vil ha tilgang til oppgaven.
- Etter ditt ønske skal navn på personer og prosjekt holdes anonymt. Det vil si at ditt navn blir erstattet med «prosjektleder for oppdragsgiver».

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 03.06.2022.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder Bjarte Ravndal på epost (bjarte.ravndal@uis.no)
- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Eiren Anita Johnsen ea.johnsen@stud.uis.no

Ann Mari Nilsen am.nilsen@stud.uis.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Bruk av BVP metoden i byggeprosjekt", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Bruk av BVP metoden i byggeprosjekt”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan BVP metoden påvirker tillit og kontrakt i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan BVP (best value procurement) metoden påvirker tillit og kontrakt i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt. Vi vil gjennom en kvalitativ studie se nærmere på hvordan relasjoner, tillit og kontrakt spiller inn i offentlige prosjekt og hva som er suksessfaktorer for et vellykket samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør.

Vi vil blant annet se på:

- Hvordan påvirker BVP metoden relasjonene og tillitsnivået i prosjektene?
- Har BVP metoden ført til redusert behov for detaljstyring og kontroll i gjennomføringen av offentlige byggeprosjekt?

Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervju med begge parter vil vi analysere informasjonen for å få svar på våre forskningsspørsmål.

Opplysningene til denne oppgaven vil kun bli håndtert av undertegnede, og oppbevart på PC med skrivelås. Intervjuene vil bli destruert og slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ser at kommunen har flere interessante pågående byggeprosjekt, og at du er leverandørens prosjektleder for byggingen av både Bygg 1 og Bygg 2. Vi har hentet opplysningene om prosjektene fra kommunens hjemmeside og din kontaktinformasjon fra respektive brannstasjoners hjemmesider.

Vi vil også be om at prosjektleder hos oppdragsgiver vil delta i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en samtale med intervjuer (dersom det er behov, vil vi kunne spørre om et treff til). I forkant vil du få tilsendt et spørreskjema som vil være grunnlag for intervjuet. Intervjuet vil vare ca 1 time, og kan gjennomføres på din arbeidsplass om ønskelig, eller via Teams. Vi vil under intervjuet skrive ned dine svar fra spørreskjemaet og deretter sende til deg for gjennomsyn. Spørsmålene vil omhandle BVP metoden, herunder spørsmål om forberedelsesfasen, vurderingsfasen, konkretiseringsfasen og utførelsesfasen. Det vil ikke bli spørsmål om personlige forhold. Hvis du ikke har noe imot det, vil det være ønskelig å benytte lydopptaker, men opptaket vil bli slettet så snart intervjuet er transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vår veileder Bjarte Ravndal, som er ansatt ved UiS vil ha tilgang til oppgaven.
- Etter ditt ønske skal navn på personer og prosjekt holdes anonymt. Det vil si at ditt navn blir erstattet med «prosjektleder for leverandør».

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 03.06.2022.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Veileder Bjarte Ravndal på epost (bjarte.ravndal@uis.no)
- Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17

Med vennlig hilsen

Eiren Anita Johnsen ea.johnsen@stud.uis.no

Ann Mari Nilsen am.nilsen@stud.uis.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Bruk av BVP metoden i byggeprosjekt", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Intervjuguide byggherre

Intervjuguide - oppdragsgiver:

Bakgrunnsinformasjon

1. Hvordan ble du involvert i dette prosjektet?
2. Hvilke roller består prosjektgruppen av?
3. Hvilke faktorer mener du er vesentlige for en effektiv og suksessfull gjennomføring av et prosjekt?
4. Hva betyr en god relasjon i prosjektsammenheng for deg og hvor viktig mener du tillit er for en vellykket gjennomføring av et prosjekt?

Ifølge nettsiden gjennomføres byggingen som én totalentreprise med løsningsforslag (arkitektonisk utforming) og prestasjonsinnkjøp (BVP). Kan du utdype hvordan de ulike fasene i praksis ble gjennomført for prosjekt 1 og prosjekt 2?

Forberedelsesfasen

1. Hvilke forberedelser gjorde dere i forkant av utlysning av prosjektet og hvordan ble denne prosessen utført i praksis?

Vurderingsfasen

1. Kan du utdype hvordan vurderingsfasen foregikk og hvilke element som var vesentlige for dere i denne fasen?

Konkretiseringsfasen

1. Kan du gi oss en innføring i hvordan denne fasen foregikk?
2. Hvilke roller var involvert fra oppdragsgiver og leverandør i denne fasen?
3. Hvordan bidro denne fasen til å skape en relasjon mellom dere som oppdragsgiver og leverandør?
4. Hvordan ble kontrakten utarbeidet, og hvem var involvert?
5. Hvilke forskjeller har det vært i kontraktsutformingen i forhold til tradisjonell anskaffelsesmetode?

Utførelsesprosessen

1. Hvordan foregikk kommunikasjonen med leverandør og hvordan ble prosjektet fulgt opp?
2. Opplevde dere noen utfordringer i samarbeidet og kan du i tilfelle gi noen eksempler på dette og hvordan disse ble håndtert?
3. Har man i prosjektet opplevd noen hendelser ved selve utbyggingen som kan ha påvirket relasjonen negativt/positivt?

4. Hvordan har dere opplevd at håndtering av risikofaktorer har fungert med BVP metoden?
5. Hvilken rolle følte du kontrakten hadde i gjennomføringsfasen av prosjektet? Var det noen forskjell i forhold til standardkontrakter i hvordan denne ble håndhevet/fulgt?
6. Var det forskjell i gjennomføringen ved bruk av BVP vs tradisjonell måte? I så fall, hvilke forskjeller?

Generelt

1. Har reglene for offentlige anskaffelser satt begrensninger for å benytte BVP prosessen fullt ut - i tilfelle hvilke faser har blitt påvirket av dette?
2. Hva synes du er den største forskjellen mellom tradisjonell anskaffelse og BVP metodikken?
3. Har det vært noen vesentlige forskjeller med tanke på gjennomføringen av prosjekt 1 og prosjekt 2 - i tilfelle hvilke?
4. Opplevde du at metoden bidro til å etablere og utvikle relasjoner til leverandør på en annen måte enn andre gjennomføringsmodeller? I tilfelle hvordan?
5. Er det andre personer i prosjektet vi bør kontakte? For å sikre at personer som innehar verdifull informasjon for resultatet ikke blir utelatt?

Intervjuguide - leverandør:

Bakgrunnsinformasjon

1. Hvordan ble du involvert i dette prosjektet?
2. Hvilke roller består prosjektgruppen av?
3. Hvilke faktorer mener du er vesentlige for en effektiv og suksessfull gjennomføring av prosjekt?
4. Hva betyr en god relasjon i prosjektsammenheng for deg og hvor viktig mener du tillit er for en vellykket gjennomføring av et prosjekt?

Ifølge nettsiden gjennomføres byggingen som én totalentreprise med løsningsforslag (arkitektonisk utforming) og prestasjonsinnkjøp (BVP). Kan du utdype hvordan de ulike fasene i praksis ble gjennomført for prosjekt 1 og prosjekt 2:

Forberedelsesfasen

1. På hvilken måte var prosjektet interessant for dere?

Vurderingsfasen

1. Kan du utdype hvordan vurderingsfasen foregikk?
2. Hvilke typer risikofaktorer identifiserte dere som leverandør?
3. Hadde denne fasen noen påvirkning på relasjonen eller tillitsnivå til oppdragsgiver? Hvis ja, på hvilken måte?

Konkretiseringsfasen

1. Kan du gi oss en innføring i hvordan denne fasen foregikk?
2. Hvilke roller var involvert fra oppdragsgiver og leverandør i denne fasen?
3. Hvordan bidro denne fasen til å skape en relasjon mellom dere som leverandør og oppdragsgiver?
4. Hvordan ble kontrakten utarbeidet, og hvem var involvert?
5. Hvilke og hvordan ble prestasjonsindikatorer utarbeidet for prosjektene?
6. Hvilke forskjeller har det vært i kontraktsutforming i forhold til tradisjonell anskaffelsesmetode?

Utførelsesprosessen

1. Hvordan foregikk kommunikasjonen med oppdragsgiver og hvordan ble prosjektet fulgt opp?
2. Opplevde dere noen utfordringer i samarbeidet pga manglende kommunikasjon, og kan du i så fall gi noen eksempler på det?

3. Har man i prosjektet opplevd noen hendelser ved selve utbyggingen som kan ha påvirket relasjonen negativt/positivt?
4. Hvordan har dere opplevd at håndtering av risikofaktorer har fungert med BVP metoden?
5. Hvilken rolle hadde kontrakten i gjennomføringsfasen av prosjektet? Var det noen forskjell i forhold til standard kontrakter i hvordan denne ble håndhevd/fulgt?

Generelt

1. Har reglene for offentlige anskaffelser gjort at dere ikke har hatt muligheten til å benytte BVP prosessen fullt ut - i tilfelle hvilke faser har blitt påvirket av dette?
2. Hva synes du er den største forskjellen mellom tradisjonell anskaffelse og BVP metodikken?
3. Har det vært noen vesentlige forskjeller med tanke på gjennomføringen av prosjekt 1 og prosjekt 2 - i tilfelle hvilke?
4. Opplevde du at metoden bidro til å etablere og utvikle relasjoner til oppdragsgiver på en annen måte enn andre gjennomføringsmodeller? I tilfelle hvordan?
5. Er det andre personer i prosjektet vi bør kontakte? For å sikre at personer som innehar verdifull informasjon for resultatet ikke blir utelatt?