



DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:

Industriell Økonomi

Vårsemesteret, 2022

Forfatter:

Göran Joakim Christian Nilsson

Åpen / ~~Konfidensiell~~

.....  
(signatur forfatter)

Fagansvarlig: Frank Asche

Veileder(e): Henrik Kristian Kjell Hauge

Tittel på masteroppgaven:

Hvordan kan en rådgivende ingeniør på best mulig måte bidra til å øke vannersjansen i en BVP-prosess?

Engelsk tittel:

-

Studiepoeng: 30 poeng

Emneord:

Best value procurment - BVP  
Offentlige anskaffelser  
Rådgivende ingeniør

Sidetall: 48 sider

+ vedlegg/annet: 7 vedlegg

Stavanger, 10. juni 2022

dato/år

---

## Forord

Denne hovedoppgaven representerer avsluttende arbeid for masterstudiet i industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven utgjøre 30 studiepoeng og avrunder min mastergrad med spesialisering innen prosjektledelse. Oppgaven er utarbeidet i samarbeid med min arbeidsgiver AFRY Norway AS, og arbeidet har vart fra februar til juni 2022.

Valg av problemstilling er basert på en interesse for offentlige anskaffelser og verktøy og virkemidler man kan bruke for å øke måloppnåelse og brukertilfredshet samtidig som man forhåpentligvis klarer å holde seg til et budsjett og tidsplan. Det er tross alt offentlige midler som blir brukt og da bør disse forvaltes på en god måte. BVP er en metode som lover dette, og samtidig som det satses stort på kompetanse innen dette hos min arbeidsgiver.

Rapportens målgruppe er hovedsakelig ingeniører og studenter som ønsker å lære om BVP-metoden og hvordan den rådgivende ingeniøren sin stilling her er. Det skal ikke være nødvendig å ha noe kunnskap fra før om BVP, men noe grunnkunnskap om offentlige anskaffelser kan være fint.

Arbeidet med oppgaven har vært interessant og utfordrende. Siden arbeidet med oppgaven har blitt gjort parallelt med at jeg har hatt foreldrepermisjon fra stillingen min i AFRY Norway AS har det vært nødvendig å jobbe jevnt gjennom semesteret. Samtidig har datteren min hatt varierende mengde søvn på dagtid og arbeidet har derfor stort sett foregått på kveldstid og i helger. Dette har ført til at jeg har fått lite innspill underveis og jeg har da jobbet selvstendig med oppgaven gjennom hele prosessen.

Avslutningsvis ønsker jeg å rette et stort takk til de som har vært til hjelp gjennom hele prosessen og bidratt til at denne oppgaven har endt opp som et godt produkt. Først vil jeg takke min kollega og eksterne veileder Marimette Rynning som var til stor hjelp i den tidlige tankeprosessen med valg av tema og problemstilling for oppgaven. Henrik Kristian Kjell Hauge på Universitetet i Stavanger var min interne veileder og han hjalp meg godt med struktur og retting i slutfasen før levering av oppgaven. Og til sist ønsker jeg å takke min samboer Benedicte Fjelltveit som har ofret en god del sosial kveldstid for at jeg skulle klare å ferdigstille oppgaven.

Asker, 10. juni 2022



Christian Nilsson

## Sammendrag

Den største distriktsnæringen i Norge er bygg og anlegg med sine 627 milliarder kroner i omsetning i 2020. Selv om disse tallene stort sett har hatt en god og sterk vekst gjennom de siste 20 årene så har produktiviteten i denne næringen stått stille og faktisk gått nedover i den samme tidsperioden. Dette er stikk i motsatt retning mot det arbeidsproduktiviteten for fastlands Norge generelt har da denne har økt med 30% i den samme tidsperioden. Denne lave produktiviteten sammen med lite innovasjon og dårlig bruk av leverandørers kompetanse gjør at mange prosjekter har store budsjettsprekker og leveres langt på overtid.

Fremdriften i et tradisjonelt bygg- og anleggsprosjekt er ofte slik at byggherre jobber med regulering av et område før man involverer en totalentreprenør som skal prosjektere og bygge prosjektet. Når man har reguleringsfasen og planleggings- og bygge fasen adskilt på denne måten vil det i de fleste tilfeller resultere i forskjeller i godkjent reguleringsplan og best mulig løsning som totalentreprenøren kommer opp med. Dette skaper større risiko og er tidskrevende og fordyrer prosessen da man må gjennom en runde med reguleringsarbeid for å endre vedtatt regulering.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har de siste årene jobbet med implementering og pilotering av en ny anskaffelses- og prosjektstyringsmetode som heter Best Value Procurement – BVP.

BVP er en amerikansk metode som er utviklet over de siste 30 årene. Metoden bygger på en tanke om at byggherren ikke er den som er best egnet til å definere hvordan noe skal bygges, han må isteden kun definere noen enkle prosjektmål. Ut fra disse målene velges den leverandøren som har høyest kompetanse til å utføre prosjektet – eksperten. Tanken er at hvis man istedenfor å velge den billigste leverandøren som støter på fordyrende og -sinkende overraskelser underveis i prosjektet, velger en leverandør som er ekspert så vil man få det man ønsker til den laveste prisen og til riktig tid siden eksperten klarer å forutse og begrense utfordringer.

Når en leverandør gir et BVP-tilbud består dette av tre anonyme tosidetsdokumenter; K1 Prestasjonsbeskrivelse som viser hvordan man skal oppnå prosjektmålene, K2 Risikovurdering som definerer risikoer byggherren har i prosjektet og K3 tilleggsverdi som viser tilleggstenester leverandøren tilbyr som han mener kan tilføre merverdi til prosjektet. I tillegg til K-dokumentene skal leverandøren levere en pris for oppdraget som er innenfor den forhåndsdefinerte maksprisen og man gjennomfører en intervjurunde med de på forhåndsbestemt viktigste nøkkelressursene. Etter dette går byggherre videre med den tilbyderen med høyest poengscore til konkretiseringsfasen. Her skal leverandøren underbygge alle påstander i tilbudet samt vise hvordan man planlegger å gjennomføre prosjektet på en best mulig måte, når leverandøren har definert prosjektet og byggherren er tilfreds signeres kontrakten og prosjektet starter.

Leverandøren av et tilbud på totalentrepriseprosjekter er en entreprenør, denne innhenter underleverandører på mange områder og en sentral underleverandør er den rådgivende ingeniøren som gjør alt av prosjektering. Rådgiveren sitter på mye ekspertise som, hvis den brukes riktig i tilbudsprosessen, kan øke vinner sjansene betraktelig.

Men hvordan skal man da bruke denne ekspertisen og innen hvilke områder er det mest hensiktsmessig å bruke den? Man vil alltid ha behov for en prosjekteringsleder som er ekspert da denne er sentral for byggherren, utover dette avhenger det i stor grad av prosjektets karakter, er det utfordrende form på bygg, vanskelige grunnforhold, stort miljøfokus eller kanskje spesielle akustikk- og brannkrav? Her vil en oppmerksom leverandør kunne lettere kunne definere hvor potensialet i rådgiveren ligger.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figurliste .....	vi
Tabelliste .....	vi
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formål .....	1
1.3 Definisjoner .....	2
1.4 Problemstilling .....	2
1.5 Avgrensninger.....	2
1.6 Tidligere arbeid .....	2
2 Teori.....	3
2.1 Offentlige anskaffelser.....	3
2.1.1 Lov og forskrift om offentlige anskaffelser .....	3
2.1.2 Struktur og hovedlinjer i offentlige anskaffelser.....	3
2.1.3 Særtrekk ved BVP-anskaffelser .....	3
2.2 Samspill og tidliginvolvering av entreprenør .....	4
2.3 Best Value Procurement – BVP .....	5
2.3.1 Hva er Best Value Procurement? .....	5
2.3.2 Bakgrunn for de fire fasene .....	5
2.3.3 Fase 1 – Forberedelsesfasen.....	13
2.3.4 Fase 2 – Vurderingsfasen.....	17
2.3.5 Fase 3 – Konkretiseringsfasen .....	21
2.3.6 Fase 4 – Gjennomføringsfasen.....	22
2.3.7 Best Value sammenliknet med tradisjonell anskaffelsesmetode..	23
2.4 Endringsledelse .....	25
3 Metode .....	26
3.1 Valg av metode .....	26
3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	26
3.1.2 Primær og sekundær data.....	26
3.2 Litteraturstudium.....	27
3.2.1 Kildevurdering.....	27
3.3 Intervju .....	27
3.3.1 Intervjuenes oppbygging .....	27
3.3.2 Studiens intervjuobjekt .....	28
3.4 Vurdering av metode .....	29
4 Resultat .....	30

4.1	Oppsett presentasjon av resultater.....	30
4.2	Svar fra respondenter .....	30
4.2.1	Oppdragsgiver, Stavanger kommune ved Allend Bamerni .....	30
4.2.2	Oppdragsgiver, Statsbygg ved Andreas Klovholt.....	30
4.2.3	Leverandør, Kruse Smith ved Tom Brueland .....	31
4.2.4	Oppdragsgiver, Trondheim eiendom – utbygging ved Anne Grete Valstad .....	32
4.2.5	Oppdragsgiver, Nye Veier ved Nina Størvold .....	32
4.2.6	Leverandør, Implenia Stangeland ved Larissa Gustafsson .....	33
4.2.7	Oppdragsgiver, Rælingen kommune ved Nils Øyvind Bø .....	33
4.3	Oppsummering svar.....	34
4.3.1	Oppdragsgivere.....	34
4.3.2	Leverandører .....	35
4.4	DFØ – Direktoratet for forvaltning og økonomistyring .....	36
5	Diskusjon .....	37
6	Konklusjon .....	39
7	Referanser.....	40
8	Vedlegg .....	42

## Figurliste

Figur 1 De fire fasene i Best Value.....	5
Figur 2 Illustrasjon av at naturlover er konstante .....	6
Figur 3 Illustrasjon av naturloven tyngdekraft.....	6
Figur 4 Illustrasjon av tilstander .....	7
Figur 5 Illustrasjon av IMT .....	8
Figur 6 Læringsprosessen .....	9
Figur 7 Endringshastighet .....	9
Figur 8 Nivå I, grunnleggende KSM-egenskaper .....	10
Figur 9 Nivå II: Observerbare KSM-handlinger/-egenskaper.....	10
Figur 10 Nivå III: Ikke-observerbare dominante KSM-kjennetegn .....	11
Figur 11 Ulike markedstyper .....	12
Figur 12 Fase 1 - forberedelsesfasen .....	13
Figur 13 Vekting av utvelgelse.....	16
Figur 14 Fase 2 - Vurderingsfasen.....	17
Figur 15 Mal for Prestasjonsunderbyggelse .....	18
Figur 16 Mal Risikovurdering .....	19
Figur 17 Mal Tilleggsverdi .....	20
Figur 18 Fase 3 - konkretiseringsfasen.....	21
Figur 19 Fase 4 - Utførelsesfasen .....	22
Figur 20 Typisk oppsett tradisjonell anskaffelsesprosess.....	23
Figur 21 Oppsett Best Value Procurement-prosess .....	23
Figur 22 Studiens fremgangsmåte.....	26

## Tabelliste

Tabell 1 Terskelverdier for de forskjellige delene i forskriften .....	3
Tabell 2 Noen typiske A og C type egenskaper i Nivå II .....	11
Tabell 3 Noen typiske A og C type egenskaper i Nivå III .....	11
Tabell 4 Vektlegging av pris vs. kvalitet .....	15
Tabell 5 Vektlegging av kvalitetskategorien .....	15
Tabell 6 Oversikt over leveransen .....	17
Tabell 7 Poengskalaen .....	17
Tabell 8 Karakteristiske forskjeller mellom Tradisjonell anskaffelsesprosess og BVP ..	24
Tabell 9 Åtte steg til endring .....	25
Tabell 10 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	26

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Den største distriktsnæringen i Norge er bygg og anlegg (Byggenæringens landsforening, 2022) med sine 627 milliarder kroner i omsetning i 2020 (Statistisk Sentralbyrå, 2022a). Selv om disse tallene stort sett har hatt en god og sterk vekst gjennom de siste 20 årene så har produktiviteten i denne næringen stått stille og faktisk gått nedover i den samme tidsperioden. Dette er stikk i motsatt retning mot det arbeidsproduktiviteten for fastlands Norge generelt har da denne har økt med 30% i den samme tidsperioden. (Todsén, 2018) Dette kommer mest sannsynlig av at bransjen er meget konservativ og gjør slik man har gjort i alle år. Bransjen drives av høy konkurranse og denne har stort sett pris i hovedsetet. Med stadig flere utenlandske selskaper som ser mot Norge (Midtun, 2018) er det liten sannsynlighet for at dette endrer seg med mindre vi endrer måten vi velger leverandører i denne bransjen.

Jeg ble kjent med Best Value Procurement gjennom min arbeidsgiver «AFRY Norge AS» hvor jeg jobber i samferdselsavdelingen. De har en tydelig ambisjon om å satse på BVP-prosjekter i årene som kommer. Da jeg viste interesse for dette fikk jeg være med på et kurs hvor jeg fikk litt mer innføring i prosessen med BVP.

Når det så kom til å velge emne for masteroppgaven min i utdanningen som jeg har studert på deltid vedsiden av stillingen i AFRY var det et naturlig steg videre i min kunnskapsutvikling innen BVP å skrive oppgaven om dette da emnet interesserer meg samtidig som jeg har vært frustrert flere ganger over hvordan bransjen jobber og de ovennevnte produksjonsnedgangene må ifølge meg gjøres noe for å stoppe.

Etter litt mer inngående undersøkelse på BVP fant jeg raskt ut at Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, heretter kalt DFØ, lenge har vært pådriver for en storartet satsing mot BVP i offentlig sektor. De mener det dette er veien å gå for at vi skal kunne sikre et høyt velferdsnivå i årene som kommer. DFØ forklarer BVP slik: "BVP-metoden er utviklet ved Arizona State University i USA og er benyttet med stor grad av suksess i over 1700 prosjekter over en 20 års periode. Nederlandske byggherrer var de først ut i Europa og har brukt metoden i over 300 prosjekter." (DFØ, 2022c)

## 1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å belyse et område innen denne forholdsvis nye metodikken som ikke er skrevet i særlig stor grad om fra før av. Det som blir omtalt som leverandører i teorikapittelet er typisk en organisasjon som driver med tjenester innen entreprenørvirksomhet.

Disse selskapene har i svært få tilfeller egne ansatte som jobber med prosjektering, eller som disse ressursene videre i oppgaven blir omtalt som, rådgivende ingeniører. Dette innebærer at rådgivende ingeniører blir leiet inn gjennom en underleverandør fra et selskap som er spesialisert på tjenester innen prosjekteringstjenester.

I den klassiske anbudsmodellen og da i større totalentreprisekontrakter hvor BVP er mest aktuelt er det et meget stort prislefokus og her er dette relativt uproblematisk da entreprenøren er hovedleverandør i kontrakten og leier in prosjekteringstjenester fra den rådgivende ingeniøren som er billigst, og vedkommende prosjekterer ut etter en meget detaljert plan.

I en BVP-prosedyr, hvor det er leverandøren som i stor grad skal definere hvordan man skal løse prosjektet på best mulig måte så vil ikke en entreprenør på

samme måte kunne shoppe de billigste rådgivende ingeniørene når kontrakten er signert, da vil han aldri vinne. Her kreves det en helt annen tidliginvolvering og et tydelig samarbeid med en rådgivende ingeniør.

Et annet viktig poeng er at den rådgivende ingeniøren er i mange tilfeller det BVP-metodikken vil kalle for en ekspert, og det er akkurat denne ekspertkompetansen som danner grunnlaget for oppgavens formål og problemstilling. Hvordan bruker vi best denne ekspertisen for å vinne BVP-anbud?

### 1.3 Definisjoner

Det er gjort noen forkortelser i oppgaven, samtlige er forklart i teksten, men også oppsummert her:

BVA – Best Value Approach

BVP – Best Value Procurement

DFØ – Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

FOA – Forskrift om offentlige anskaffelser

LOA – Lov om offentlige anskaffelser

RI – Rådgivende ingeniør

### 1.4 Problemstilling

Denne masteroppgaven vil sette søkelys på og prøve å svare på følgende problemstilling:

#### **Hvordan kan en rådgivende ingeniør på best mulig måte bidra til å øke vannersjansen i en BVP-prosess?**

For å best mulig kunne besvare problemstillingen vil følgende spørsmål bli drøftet i tillegg:

- Hva er grunnlaget for BVP-tankegangen?
- Hvordan foregår en BVP-prosess?
- På hvilken måte er anbudsprosessen ved bruk av BVP-metodikken annerledes sammenliknet med den tradisjonelle?

### 1.5 Avgrensninger

Siden hovedproblemstillingen for denne oppgave er basert på å vinne et prosjekt så vil utførelsesfasen gås gjennom relativt overfladisk.

### 1.6 Tidligere arbeid

Emnet BVP er et relativt lite gjennomarbeidet, men det finnes i hvert fall en håndfull bachelor- og master oppgaver fra før av. Felles for disse er at de som regel gjør vurderinger fra en totalentreprenør sitt ståsted og etter hva jeg har klart å finne er det til nå skrevet få eller ingen oppgaver som gjør vurderinger fra en rådgivende ingeniør sitt ståsted.



## 2 Teori

### 2.1 Offentlige anskaffelser

#### 2.1.1 Lov og forskrift om offentlige anskaffelser

De norske offentlige oppdragsgiverne er styrt av regelverket for offentlige anskaffelser. Dette regelverket regulerer alle offentlige aktører som statlige myndigheter, kommunale myndigheter og offentligrettslige organer. Regelverkets grunnpilar er Lov om offentlige anskaffelser av 21. april 2017 nr.18, LOA, (anskaffelsesloven, 2017). Sammen med loven hører forskrifter om offentlige anskaffelser, FOA. (anskaffelsesforskriften, 2017) Disse to styrer tidsrommet fra en anskaffelsesprosess begynner frem til en kontrakt er underskrevet.

Den offentlige sektoren i Norge kjøper inn varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider for rundt 520 milliarder kroner hvert år. (Gimnæs & Riegels, 2021) Denne summen utgjorde omtrent en åttendedel av Norges totale BNP i 2021. (Statistisk sentralbyrå, 2022b) Siden det er en så stor del av den norske økonomien så er det viktig at lovverket sikrer at anskaffelsene vil «bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser». (anskaffelsesloven, 2017)

#### 2.1.2 Struktur og hovedlinjer i offentlige anskaffelser

Lov om offentlig anskaffelser med tilhørende forskriftsverk er grunnlaget for anskaffelsesprosessen. Forskriften består av tre hoveddeler:

- Alminnelige bestemmelser som gjelder alle anskaffelser (Del I)
- Anskaffelser under EØS-terskelverdiene (Del II)
- Anskaffelser over EØS-terskelverdiene (Del III)

Del I av bestemmelsene er grunnleggende regler og gjelder uansett pris på anskaffelsen. Del II og Del III er regulert av gitte terskelverdier, disse verdiene er avgjørende for hvilke regler anskaffelsen reguleres av. (DFØ, 2022d) I tabell 1 er de forskjellige terskelverdiene for bygg- og anleggskontrakter vist.

Tabell 1 Terskelverdier for de forskjellige delene i forskriften

	Terskelverdi	Kunngjøring
Del I	Alle kontrakter med verdi på over 100 000 NOK ekskl. mva.	Ikke noe krav
Del I+II	Bygg- og anleggskontrakter av verdi mellom 1,3 og 56 mill. NOK ekskl. mva.	Nasjonal kunngjøring
Del I+III	Bygg- og anleggskontrakter av verdi over 56 mill. NOK ekskl. mva.	TED-kunngjøring

#### 2.1.3 Særtrekk ved BVP-anskaffelser

Hvordan en BVP-anskaffelse gjennomføres er tydelig beskrevet senere i teorikapittelet, men her kommer noen punkter som viser tydelige særtrekk ved denne anskaffelsesmetoden.

- En anskaffelsesprosess etter BVP metoden bør gjennomføres som en anbudskonkurranse, enten åpen eller begrenset, for at man til fulle skal kunne utnytte metodens virkemidler på beste måte.
- Oppdragsgiver utarbeider en kravspesifikasjon og noen prosjektmål som skal være mest mulig åpne og så lite begrensende som mulig for leverandøren. Det er opp til leverandøren å løse oppgaven på sin måte siden denne er ekspertten.

- Leverandøren leverer en pris for oppdraget innenfor den forhåndsdefinerte maksprisen. Oppdragsgiver har ikke adgang til å prute på prisen, denne evalueres sammen med øvrige konkurransedokumenter, som alle er anonymiserte.
- Kravene til levert BVP-tilbud er helt annerledes enn ved et tradisjonelt tilbud, Her leveres kun tre konkurransedokumenter, CV-er og en pris.
- Oppdragsgiveren intervjuer som regel nøkkelressurser til oppdraget fra leverandøren, vedkommende skal opplyse i konkurransegrunnlaget hvilke nøkkelressurser som vil bli intervjuet
- Oppdragsgiver meddeler valg av den beste leverandøren og går inn i konkretiseringsfasen, her skal leverandøren underbygge sine påstander fra tilbudet og konkretisere sitt tilbud. Oppdragsgiver har ikke adgang til å forhandle i denne fasen.
- Hvis oppdragsgiver ikke er fornøyd med det leverandøren leverer i konkretiseringsfasen har vedkommende adgang til å avslutte konkretiseringen og gå over til leverandøren som kom på andre plass. Konkretiseringsfasen avsluttes med signering av kontrakten.

## 2.2 Samspill og tidliginvolvering av entreprenør

Fremdriften i et tradisjonelt bygg- og anleggsprosjekt er ofte slik at byggherre jobber med regulering av et område før man involverer en totalentreprenør som skal prosjektere og bygge prosjektet. Når man har reguleringsfasen og planleggings- og bygge fasen adskilt på denne måten vil det i de fleste tilfeller resultere i forskjeller i godkjent reguleringsplan og best mulig løsning som totalentreprenøren kommer opp med. Dette skaper større risiko og er tidskrevende og fordyrer prosessen da man må gjennom en runde med reguleringsarbeid for å endre vedtatt regulering. (Røren, Wondimu, Lohne, & Lædre, 2017)

Selv om det er på denne måten man har gjennomført prosjekter så er det liten tvil om at det er en felles forståelse ute i markedet at man vill oppnå viktig verdiskapning på dette tidspunktet i prosessen ved å involvere leverandøren som her er en totalentreprenør. (Wondimu, et al., 2016) Bakgrunnen for dette er at det har vært det tydelig økt søkelys på å kutte kostnader og maksimere verdiskapning tidlig i prosessen over de siste tiårene. Dette søkelyset har ført til en større forståelse samt utvikling av en rekke nye anskaffelsesmetoder hvor søkelys på tidliginvolvering av leverandør og bruk av dennes ekspertise har utviklet seg. (Walker & Loyd-Walker, 2012)

Det er gjort funn som viser at det å kombinere regulerings- og planleggingsfasen gir besparelser i form av tid og penger siden man da identifiserer risikoer og utfordringer tidligere. I tillegg ser man tegn til at denne type tilnærming kan ha en fremmende effekt på innovasjon i prosjekter. (Røren, Wondimu, Lohne, & Lædre, 2017)

En type anskaffelsesmetode som benytter seg av samspill og tidliginvolvering av leverandøren er Best Value Procurement. Denne oppgaven vil videre handle om denne metoden.

## 2.3 Best Value Procurement – BVP

### 2.3.1 Hva er Best Value Procurement?

Best Value Procurement (her etter kalt BVP) er en innkjøps- og prosjektstyringsmetode. Her til lands er bruken av denne metoden økende og da i hovedsak innen samferdselsprosjekter hvor Nye Veier har drevet med pilotprosjekter siden 2016. (DFØ, 2022a) Samtidig er det en økende interesse for BVP også på byggeprosjekter. (DFØ, 2022b) Metoden bygger på en annen måte å samarbeide på mellom kunde/oppdragsgiver og leverandør, her er det ikke oppdragsgiver som er ekspert uten det er vedkommende sin oppgave å finne en ekspert til å utføre prosjektet. Dette skal føre til at prosjektet leveres til riktig pris, med god kvalitet og til riktig tid. (DFØ, 2022c) Metoden kan kort sammenfattes ved følgende punkter:

- Målet er å få inn den rette ekspertisen til et konkret prosjekt
- Byggherren følger opp kvalitet istedenfor å kontrollere kvalitet
- Byggherren offentliggjør budsjett eller maksimumspris
- Prosjektet har tydelige og prioriterte mål som grunnlag for tilbudet
- Kravspesifikasjonen kan være funksjonsbasert, men prosjektets behov og mål avgjør hvor detaljert denne vil være
- Leverandøren leverer et 6-siders tilbud (2 sider prestasjonsbegrunnelse, 2 sider om byggherrens risiko og 2 sider om tilleggsverdi som bidrar til prosjektmål)
- Leverandøren konkurrerer på pris, prestasjon, kunnskap om hvordan byggherrens risiko bør håndteres og tilbudt tilleggs kvalitet
- Det gjennomføres intervju av nøkkelpersonell. Dette digitaliseres og evalueres før det blir en del av kontrakten
- Den beste leverandøren tas med i en konkretiseringsfase der tilbudet detaljeres, innenfor rammene i tilbudet, før kontrakt signeres

Gangen i en BVP-prosess består av fire faser som illustrert i figur 1, disse fasene vil bli nærmere forklart i senere kapitler.



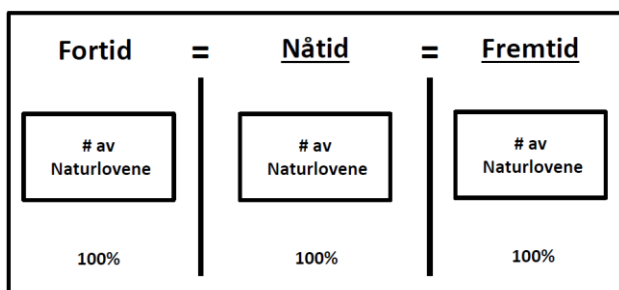
Figur 1 De fire fasene i Best Value

### 2.3.2 Bakgrunn for de fire fasene

I de påfølgende avsnittene vil nødvendig grunnlagstematikk for å kunne forstå metoden og tankegangen bak. For å gjengi metoden på korrekt måte informasjonen hovedsakelig hentet fra to kilder, boken «How to know everything without knowing anything» (Kashiwagi, 2019) som er skrevet av Dean T. Kashiwagi, mannen bak BVP samt boken «Best value procurement – Prestasjonsinnkjøp» (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016) utgitt av Rådgivende Ingeniørers forening. Disse to kildene skal i stor grad overlape hverandre, men sistnevnte vil trolig gi en litt mer «fornorsket» versjon av metoden, noe som er høyst relevant for denne oppgaven. Det vil først bli gjennomgått generell teori, så vil det være noen avsnitt om forskjellige personlighetstrekk som er avgjørende for blant annet beslutningstaking og til slutt vil dette bli satt sammen i en sammenheng og kontekst.

### 2.3.2.1 Naturlover

Ifølge oppslagsverket Jusleksikon defineres en naturlov på følgende måte: «En naturlov er en sammenheng i naturen som gjelder overalt, alltid og nødvendigvis, men som logisk sett ikke hadde trengt å gjelde. Naturlover formuleres ofte som utsagn av formen «alle A er B.» (Jusleksikon.no, 2012) Naturlover er ikke funnet opp, de er oppdaget. Hvis vi har oppdaget dem kan vi bruke dem til å forutse hva som vil skje i fremtiden, som illustrert i figur 2:



#### Naturlovene er oppdaget, ikke oppfunnet

Figur 2 Illustrasjon av at naturlover er konstante

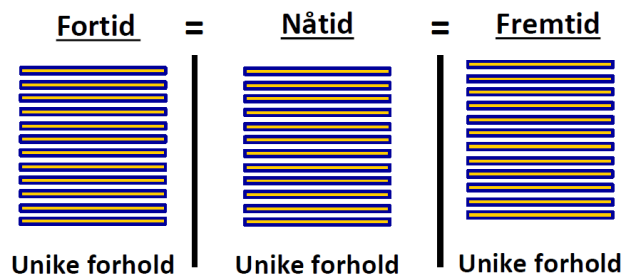
Det som i teorien blir omtalt som å «spå fremtiden», er egentlig en forenkling av det å bruke logikk og naturlover til å forstå en logisk situasjon. For å eksemplifisere dette kan vi se for oss et eple som henger i tre, hvis vi bruker logikk så vet vi at naturloven tyngdekraft vil på et eller annet tidspunkt, når eplet er modent nok og slipper grenen, gjøre at eplet faller ned til bakken. Vi vet ikke når, men ved å bruke logikken vet vi at det kommer til å skje.



Figur 3 Illustrasjon av naturloven tyngdekraft

### 2.3.2.2 Tilstander

Alle tilstander er unike. Forholdene som er akkurat nå er ikke de samme som var i går eller kommer til å være i morgen, men de er direkte knyttet til hverandre. Det er forholdsvis enkelt å se bakover i tid for å se hvordan forholdene vi har akkurat nå ble til fra de vi hadde, enn å forutse hva nåværende forhold vil gi oss av forhold i fremtiden. (Kashiwagi, 2019)



Forholdene er unike for hver situasjon  
og endrer seg i iht. naturlovene

*Figur 4 Illustrasjon av tilstander*

### 2.3.2.3 Dominant og SMART informasjon

Et gjengående uttrykk som omhandler god og pålitelig informasjon er «dominant informasjon», dette er informasjon som er entydig og kun kan forstås på en måte.

Dominant informasjon er:

- Fakta, konkret, logisk og spesifikk informasjon
- Informasjon som ikke er åpen for tolkning (helst numerisk tall)
- Informasjon som umiddelbart overbeviser
- Informasjon som er lett å forstå for de som ikke er «eksperter»
- Eksempel «I dette prosjektet har vi en undersøkelse på kundetilfredshet som vi måler hver måned i prosjektperioden. I minst 85 av gangene vi måler skal vi oppnå en score på 10 iht. en skala på 1-5-10 Med disse målingene tilfredsstillt vi prosjektmål 1 «pålitelig og forutsigbar anleggsgjennomføring»»

SMART informasjon er definert som:

- **S**pesifikke fordi påstanden er konkret
- **M**ålbare fordi vi kan gi den en benevning (f.eks. meter, timer, antall, mer enn, fortere enn osv.)
- **A**kseptabel fordi påstanden er innenfor kravet
- **R**ealistiske fordi den er oppnåelig
- **T**idsbundet til dette prosjektet

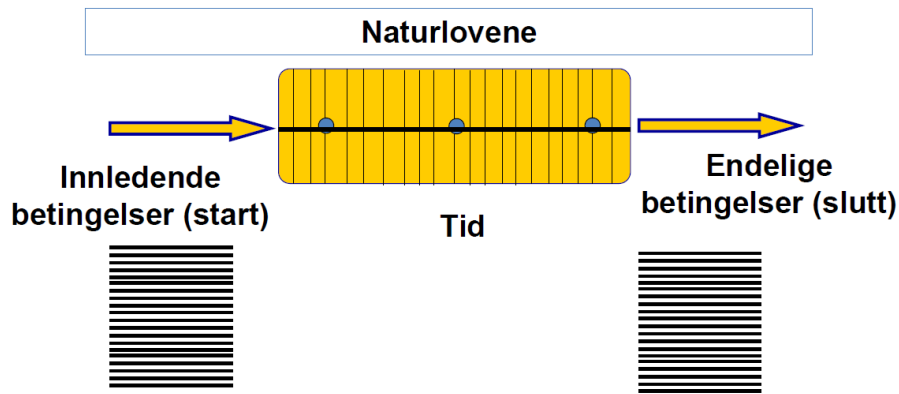
Bruk av dominant og SMART informasjon vil:

- Redusere beslutningstaking
- Gjøre det enkelt og konkret
- Ikke bringe ideer til bordet, men håndfast og konkret
- Bringe konsensus – enighet
- Ved hjelp av å bruke tall og fakta være en god måte å forenkle informasjon på og fjerner behovet for «synsing» og vurderinger

(Kashiwagi, 2019)

### 2.3.2.4 Informasjonsmålingsteori – IMT

Informasjonsmålingsteori, heretter kalt IMT, er en teori fra Dean Kashiwagi som ved å forenkle komplekse situasjoner og problemer prøver å gjøre det mulig å se inn i fremtiden ved å forenkle den virkeligheten vi har foran oss. IMT bruker naturlover, dagens betingelser, fremtidens betingelser og som resultat gir den en innsikt i fremtiden. IMT er illustrert i figur 5.



Sluttforholdene er bestemt av utgangspunktet  
De endelige betingelsene er gitt av de innledende betingelsene

Figur 5 Illustrasjon av IMT

Vi starter med ulike betingelser og alle naturlover, ut fra dette vil tiden vi bruker frem til endelig situasjon påvirkes basert på uforanderlige naturlover og vi ender opp med nye unike betingelser. Denne teorien gjelder for alle hendelser som går over en lenger periode. Så lenge vi godtar dette vil det være logisk at: Så lenge vi har forstått de unike utgangsbetingelsene og kjenner alle naturlover vi vi ha all informasjon vi trenger for å forutse de unike sluttbetingelsene og resultatet av prosessen. Alt i vår verden påvirkes og er underlagt naturlovene. Når vi har et utgangspunkt, vi utfallet også være gitt. Utfra denne teorien er IMT en av grunnpilarene i BVP-tenking. (Kashiwagi, 2019)

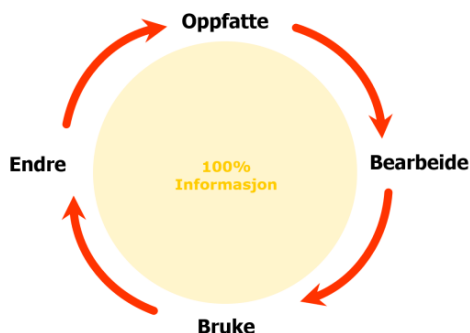
Når en bruker IMT bytter man subjektiv beslutningstaking, som teoretisk sett er knyttet til følelser, kunnskapsløshet og lite logikk med objektiv beslutningstaking som isteden baserer seg på dominant informasjon, logikk og naturlover.

#### 2.3.2.5 Læringssyklus, forståelsesnivå blant mennesker

Ved observasjon lærer og forandrer folk seg så lenge de lever. Med den samme logikken beveger alle seg fra et lavere nivå av forståelse til et høyere nivå. På det lavere nivået av å forståelse, vil en person:

- Tenke mer
- Gjøre flere feil
- Ta flere beslutninger
- Øke sin personlige risiko

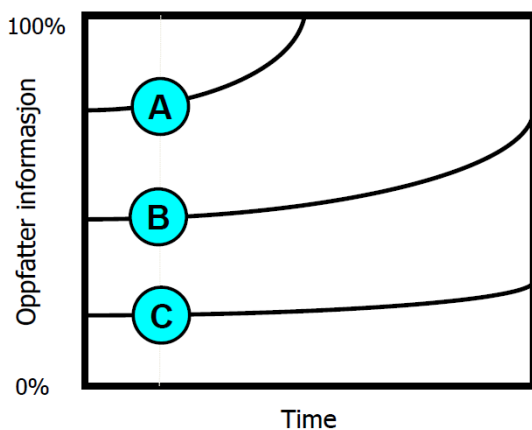
All informasjon er til enhver tid tilgjengelig, men hvorvidt et menneske er kapabelt til å oppfatte informasjonen er avhengig av erfaring. Alle mennesker går gjennom en læringssyklus for å oppnå forståelse (figur 6). Først oppfatter folk informasjon som allerede er der, men som de ikke kunne se tidligere. Deretter tenker de på det nylig oppfattede informasjon og behandle informasjonen i tankene sine. Hvis de forstår informasjonen, vil de ta den i bruk og benytte den som en del av sin kunnskap.



Figur 6 Læringsprosessen

Hvis de ikke forstår informasjonen, blir informasjonen glemt og ingen endring finner sted. Bruk av den nylig oppfattede informasjonen, som allerede eksisterte, resulterer i at personen endrer seg. Denne endringen fører til at man oppfatter mer informasjon. Man går gjennom syklusen på nytt, og hastigheten på syklusen øker fra gang til gang. Læring følger en eksponentiell funksjon, dvs. man lærer mer og hurtigere over tid.

Trinnene for å oppfatte, behandle og anvende nye ideer og endring er direkte relatert til hverandre. Har man god evne til å oppfatte informasjon vil man behandle den og endre seg raskere. Hvis en person endrer seg sakte, vil deres oppfatning, behandling og bruk av nye konsepter også være lav. Folks evne til endring er basert på deres evne til å oppfatte og forstå ny informasjon. Folk motsetter seg ikke endring, de rett og slett mangler evnen til å forstå hvorfor de burde endre seg. Menneskers evne til endring identifiserer deres nivå på oppfattelse. beveger seg fra et lavere forståelsesnivå til et høyere nivå gjennom livet, ved å hele tiden lære mer gjennom observasjon. Figur 7 illustrerer endringshastigheten til tre forskjellige personer.



Figur 7 Endringshastighet

For å tydelig illustrere denne teoridelen kan vi dele opp i to ytterlige mennesketyper: type A og Type C. Førstnevnte mennesketype har størst evne til å oppfatte, behandle og bruke informasjon, mens sistnevnte er lavere på skalaen og vil registrere mindre av omverdens informasjon og har derfor lavere kapasitet til å forstå og bruke gjeldende informasjon. Type C-mennesker oppfatter ofte situasjoner som mer overveldende og u håndterlige, dette er naturlig nok basert på at de ikke har informasjonen til å håndtere det. Dette er som nevnt en forenkling og illustrerer ytterpunktene, reelt sett vil alle ligge et sted imellom disse to mennesketyperne. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016), (Kashiwagi, 2019)

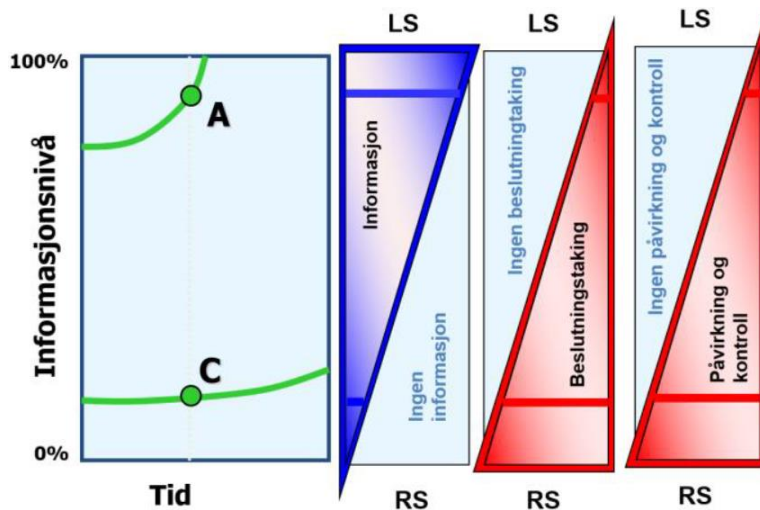
### 2.3.2.6 Kashiwagi Solution Models

Kashiwagi Solution Models (heretter kun kalt KSM) viser forholdet mellom nivået på en persons oppfatning av informasjon og egenskaper som «bruk av informasjon, beslutningstaking og tro på påvirkning».

Målet med å bruke KSM er å utnytte enkelhet, konsistens og observasjon for å forutsi fremtidige utfall av hendelser der mennesker er involvert. Ekspertene er de som forstår hendelsen og kan forutse hendelsen før den skjer. De forstår de innledende forholdene og bruker observasjon i stedet for å tenke og ta beslutninger. Det er flere ikke-eksperter enn eksperter i samfunnet.

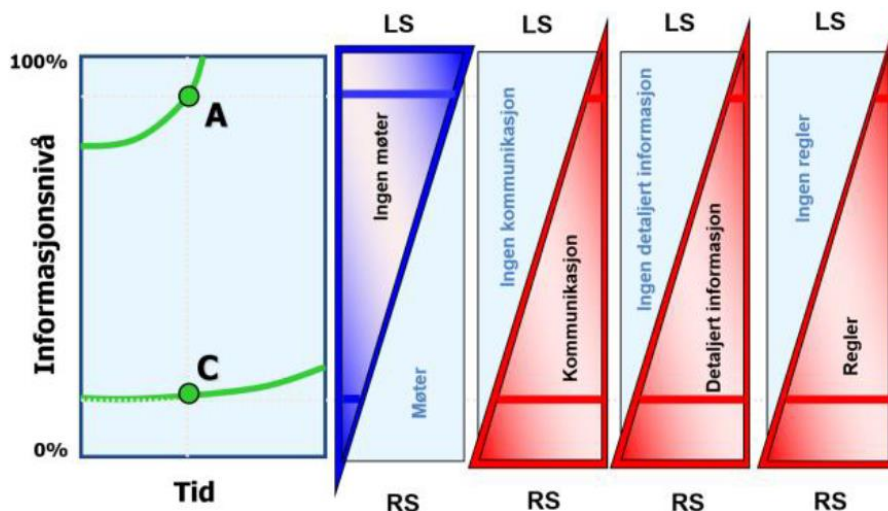
Kjennetegnet på en ikke-ekspert, type C-person, er kompleksitet, mye samarbeid og store mengder teknisk informasjon og mye innsats. Eksperten prøver å forenkle, redusere behovet for å kommunisere og samarbeide, og bruker eksperter der de selv ikke er det. (Kashiwagi, 2019)

KSM er delt opp i tre forskjellige nivåer. Det første nivået (illustrert i figur 8) er basert på de grunnleggende læringsegenskapene vi har vært gjennom.



Figur 8 Nivå I, grunnleggende KSM-egenskaper

Det andre nivået av KSM inkluderer egenskaper som er observerbare, dette er illustrert i figur 9 og noen eksempler på egenskaper i nivå to for type A og Type C mennesker er listet opp i tabell 2. (Kashiwagi, 2019)



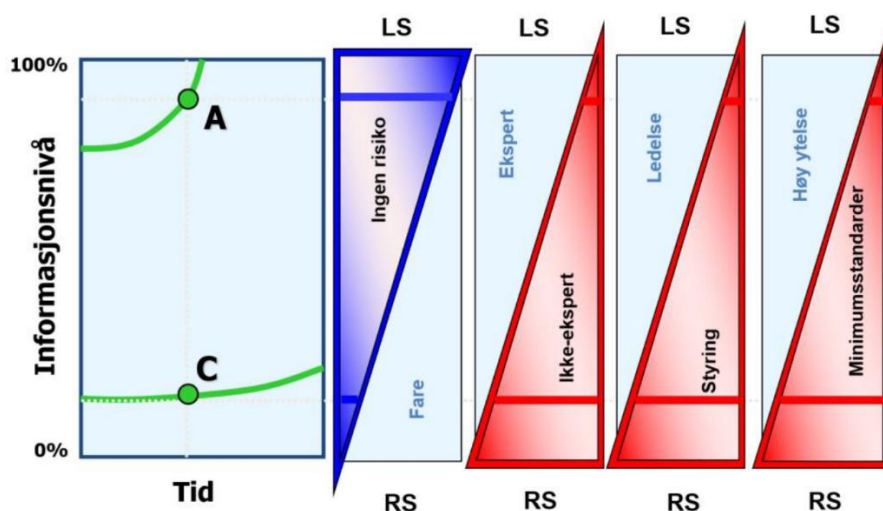
Figur 9 Nivå II: Observerbare KSM-handlinger/-egenskaper



Tabell 2 Noen typiske A og C type egenskaper i Nivå II

Nivå II: Observerbare handlinger	
Type A	Type C
Få møter	Mange møter
Lite detaljert og inngående informasjon	Mye inngående og detaljert informasjon
Engasjert fra starten	Skippertak/stor arbeidsmengde på slutten
Ingen regler	Tydlig regelstyring

Siste og tredje nivå av KSM inkluderer egenskaper som er ikke-observerbare men dominante, dette er illustrert i figur 10 og noen eksempler på egenskaper i nivå tre for type A og Type C mennesker er listet opp i tabell 3. (Kashiwagi, 2019)



Figur 10 Nivå III: Ikke-observerbare dominante KSM-kjennetegn

Tabell 3 Noen typiske A og C type egenskaper i Nivå III

Nivå III: Ikke-observerbare handlinger	
Type A	Type C
Lav/ingen risiko	Høy risiko
Ekspert	Ikke-ekspert
Ledelse	Styring
Effektiv	Ineffektiv
Åpenhet, transparens og tillit	Lukket, ikke transparent og uten tillit
«Vinn-vinn»-samarbeid	Vinne mest mulig selv
Nytenkende	Bruke kjente ineffektive løsninger

### 2.3.2.7 Lederskap kontra styring

To egenskaper som er tydelige motstillinger i KSM-teorien og som er sentrale både i BVP men også i stor grad tydelig i andre situasjoner også er Ledelse og styring.

Kort beskrevet kan man si at ledelse handler om å stole på at andre gjør sitt beste og kan det de driver med mens styring handler om å kreve personer til å jobbe på den måten du som leder mener er best.

Hvert individ har styring og kontrollegenskaper. Ingen er perfekte.

Noen ledelsesegenskaper er:

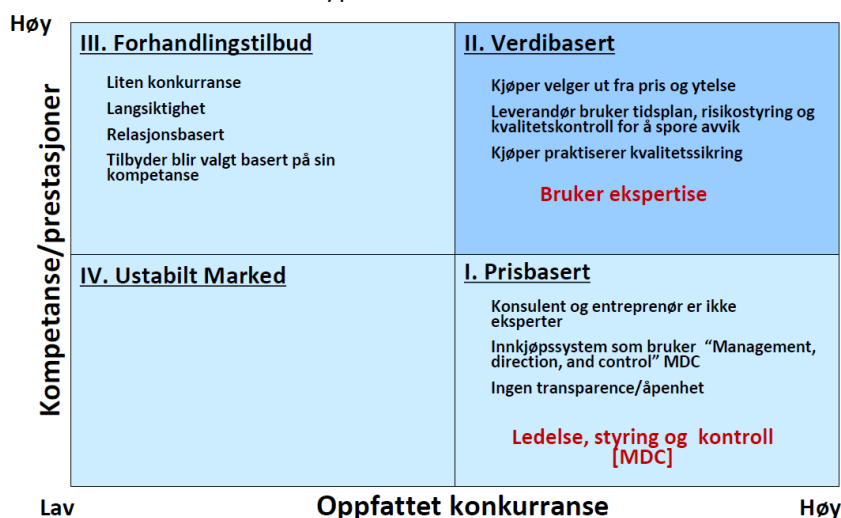
- Akseptere individer for den de er
- Rettlede individer basert på deres evner
- Ikke kontrollere eller styre enkeltpersoner
- Skape åpenhet
- Benytte beregninger
- Minimere møter og kommunikasjon
- Minimere tenkning og beslutningstaking

Noen styringsegenskaper er:

- Mener at alle kan være ledere
- Utøver ledelse gjennom styring, retning og kontroll
- Definerer et forventningsnivå
- Enkeltpersoners evner er ikke i tråd med jobben
- Praktiserer ikke åpenhet
- Beregninger som krever beslutningstaking
- Møter og kommunikasjon er maksimert
- Tenkning og beslutningstaking er maksimert

Ledelse øker effektivitet, produksjon og fortjenestemargin. Ledelse vurderer alle deltakere i forsyningskjeden og alle interessenter. Ledelse forenkler virkeligheten ved å bruke åpenhet, økt ansvarlighet og minimerte beslutninger. (Kashiwagi, 2019)

### 2.3.2.8 Ulike markedstyper



Figur 11 Ulike markedstyper

Matrisen i figur 11 er en illustrasjon av sammenhengen mellom oppfattet konkurranse og krav til kompetanse i markedet og basert på dette er det delt opp i fire forskjellige seksjoner. Hver seksjon er definert på hver sin måte med utgangspunkt i hvordan den scorer på høy/lav konkurranse/kompetanse. Denne inndelingen er utviklet av Dean Kashiwagi i 1991. (Kashiwagi, 2019) I en situasjon hvor det er lav konkurranse og lav kompetanseetterspørsel vil det være en markedssituasjon som er ustabil. Hvis det på andre siden er høy konkurranse og høy grad av kompetanseetterspørsel vil markedet ha en tilnærming lik BVP-tilnærmingen, eller det man kaller en BVA – Best value approach. Denne seksjonen i matrisen er naturlig nok ansett for å være den optimale markedssituasjonen hvor oppdragsleder får høyest mulig verdi basert på pris og kompetanse.

#### Rute 1: Prisbasert

I en prisbasert markedstype er det oppdragsgiver som anser seg selv for å være ekspert, vedkommende definerer prosjektet tydelig og forteller hva leverandøren skal gjøre. Basert på dette skal leverandøren kun sette sin pris på oppdraget og får ikke brukt sin kompetanse i særlig grad. Her vil prosessen preges av stor grad av tenking, beslutningstaking og kontroll. Dette er altså en ressurskrevende og lite effektiv modell.

#### Rute 2: Best Value tilnærming

Når vi har høy konkurranse og høy kompetanse får oppdragsgiver den beste kompetansen til best pris. Basert på overordnede mål fra oppdragsgiver definerer leverandøren hvordan prosjektet skal gjennomføres. Det blir brukt en åpenhet kring fremdrift risikoer fra leverandøren, slik at oppdragsgiver som ikke er ekspert kan minimere beslutningstaking.

#### Rute 3: Langvarig samarbeid

Lav konkurranse og høy kompetanse vil i stor grad handle om monopol hos en eller noen få leverandører. Siden kompetansen er høy er det stor sannsynlighet for at det leveres gode sluttprodukter, men for at oppdragsgiver ikke skal betale en overpris er det viktig med godt samarbeid for at begge parter skal oppleve en «vinn-vinn»-situasjon.

#### Rute 4: Ustabilt marked

Leverandørene kan i denne situasjonen prise seg høyt uten at oppdragsleder betaler for kompetanse i særlig grad, tilfeller av kameraderi ved tildeling av oppdrag kan forekomme. (Kashiwagi, 2019)

### 2.3.3 Fase 1 – Forberedelsesfasen



Figur 12 Fase 1 - forberedelsesfasen

#### 2.3.3.1 BVP-forberedelser for oppdragsgiveren

Første fasen i en BVP-prosess er forberedelsesfasen, og for en oppdragsgiver som for første gang har planer om å gjennomføre et BVP-prosjekt er det faktisk en del forberedelser som bør gjøres i selskapet og prosjekt gruppen før man startet med forberedelsene av det første prosjektet. Noen av de mest sentrale forberedelsene er punktet opp i avsnitt 2.3.3.2-2.3.3.5 her nedenfor.

#### 2.3.3.2 BVP-ansvarlig ressurs

Et selskap som ønsker å satse på BVP bør velge seg en primus motor for forandringskultur og nytenking i organisasjonen. Denne ressursen er innforstått med at det vil være diverse utfordringer med å få med alle på laget siden denne metoden innebærer ny arbeidsmetodikk og filosofi. Det som er viktig å formidle her er at BVP-tilnærmingen er Noe som er mye bredere enn et nytt fancy verktøy for å velge leverandør som skal utføre et oppdrag; det dreier seg heller om en kulturendring for oppdragsgiver ineffektivitet til effektivitet og fra forvirring og utydelighet til ansvarlighet. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

### 2.3.3.3 Sette opp strategisk ramme

En organisasjon som ønsker å starte en tydelig dreining mot prestasjon og BVP-metodikken bør lage seg en langsiktig strategisk ramme. Med denne rammen i bakhånd vil det være enklere å bevise at denne nye metodikken faktisk har gitt resultater og dermed har tilføyd verdi for organisasjonen.

En strategisk ramme bør inneholde organisasjonens visjon og strategi for implementeringen av BVP-metodikken. Et godt verktøy man kan bruke til dette er *Balanced Scoreboard* (Kaplan & Norton, 1996) der man jobber ut fra fire forskjellige perspektiver:

- Økonomisk perspektiv
- Kundeperspektiv
- Bedriftsprosesser-perspektiv
- Lærings- og vekstperspektiv

(Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

### 2.3.3.4 Velge og lære opp en kjernegruppe

En organisasjon som ønsker et tydelig BVP-fokus trenger en fast kjernegruppe med ansatte som er med i enhver BVP-prosess. Grunnen til at dette bør være en fast gruppe er at man skal dra nytte av læring fra tidligere prosjekter, hvis man hele tiden bytter ut store deler av gruppen så vil dette føre til unødvendig opplæring før hvert nytt prosjekt. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

### 2.3.3.5 Velge et prosjekt

Så er det dags for en organisasjon for å velge sitt første prosjekt som skal utføres etter BVP-metoden. Hvilket prosjekt man velger er selvfølgelig opp til hver enkel organisasjon, men noen gode holdepunkter kan være:

- Det er ikke nødvendigvis så lurt å starte med det største prosjektet med en gang, da det er en forholdsvis stor endring for de involverte fra organisasjonen kan det være lurt å starte med et litt mindre prosjekt. Selv om det teoretisk sett, er i de store komplekse prosjektene man har mest å vinne på en BVP-tilnærming.
- Velg et prosjekt med lav risiko

(Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

### 2.3.3.6 Formulere en prosjektmålsetning

Nå har organisasjonen valgt seg et prosjekt som skal gjennomføres etter BVP-metoden. Neste skritt vil da være å formulere en god prosjektmålsetning, denne målsetningen er grunnlag for hva eksperten (leverandøren) skal endre opp med å levere som sluttprodukt eller -tjeneste.

I mange tilfeller ser man at disse målene blir definert ut fra et «hvordan»-perspektiv, for å legge mest mulig åpenhet til eksperten bør heller oppdragsleder definere målene ut fra et «hva»-perspektiv. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

Et eksempel på gode prosjektmål er listen under som er hetet fra konkurransegrunnlaget til Nye Veiers utbygging av parsellen «E39 Kristiansand vest – Mandal øst». (Nye Veier, 2018)

«Totalentreprenøren og byggherren skal utføre sine forpliktelser etter kontrakten i et åpent og tillitsfullt samarbeid. Følgende overordnede felles prestasjonsmål gjelder for totalentreprenørens gjennomføring av kontraktsarbeidet:

- Minimere ulemper for alle trafikantgrupper i anleggs- og driftsperioden
- Realisere et innovativt og fremtidsrettet veiprojekt
- Realisere målet om en skade- og ulykkesfri anleggs- og driftsperiode, samt et helsefremmende og rettferdig arbeidsliv
- Minimere klimagassutslipp og øvrige belastninger på ytre miljø
- Null uoppgjorte tvister ved ferdigstillelse»

#### 2.3.3.7 Lage en tidsplan

Oppdragsgiver må sette opp en tidsplan over behandlingstiden fra konkurransen blir offentliggjort frem til kontraktinngåelse. Dette er en prosess som normalt sett tar minimum fire måneder, men kan gjerne være lengre for ferske oppdragsgivere.

To poster som har en låst minimumstid, er tilbudsutarbeidelse fra leverandørene som skal være minimum 6-8 uker og konkretiseringsfasen med foretrukket leverandør som skal være minimum 4 uker. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

#### 2.3.3.8 Velge vektleggingsfaktorer

Før innkjøpsprosessen må oppdragsgiveren definere hvordan kvaliteten i tilbud skal vektles. Siden man ofte opererer med en makspris i BVP-prosjekt eliminerer det risikoen med å ende opp med et «for dyrt» prosjekt. Med dette i bakhodet kan oppdragsgiver fint vektlegge kvaliteten i tilbudet høyt. Et eksempel på vektlegging kan være som vist i tabell 4:

*Tabell 4 Vektlegging av pris vs. kvalitet*

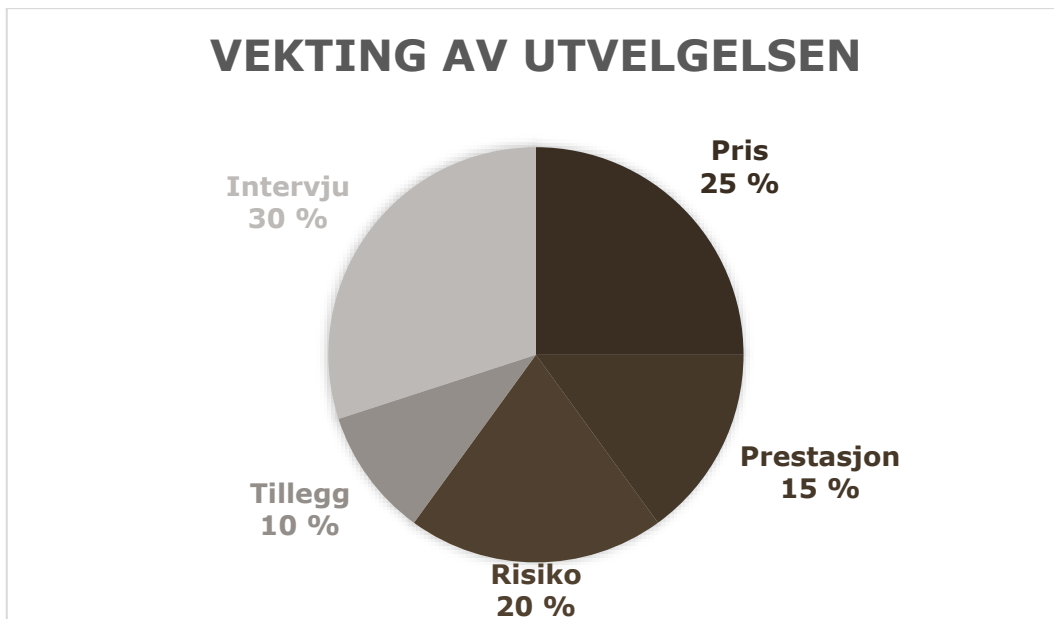
Pris	25%
Kvalitet	75%

Der kvalitet er fordelt for eksempel på måten som vist i tabell 5:

*Tabell 5 Vektlegging av kvalitetskategorien*

Prestasjonsbegrunnelse	15%
Risiko	20%
Tilleggsverdi	10%
Intervjuer	30%

Dette gir oss en totalfordeling som illustrert i figur 13:



Figur 13 Vekting av utvelgelse

Det er vanlig at man vektlegger intervjuene høyt, dette har en sammenheng med at det er her oppdragsgiver har den beste muligheten til å få en indikasjon på hvorvidt leverandøren har forstått og forutser hendelser i prosjektet. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

#### 2.3.3.9 Sette opp styringsdokument

Styringsdokumentet er selve kjernen i konkurransegrunnlaget. Dette dokumentet skal inneholde den informasjonen en leverandør er avhengig av å forholde seg til for å levere et godt tilbud. Dokumentet bør inneholde blant annet:

- Beskrivelse av prosjektmålsetningene
- Tidsplan
- Vektleggingsfaktorene
- Budsjett og makspris

Det som avviker mest her fra en klassisk innkjøpssituasjon er at man frigrir en makspris. Dette er normalt sett noe oppdragsgiver holder tett mot brystet frem til man skal vurdere tilbud. Bakgrunnen til at man innen BVP ønsker å offentliggjøre maksprisen er at man da lar leverandøren bruke sin ekspertise og vise hva som er mulig å få til innenfor denne rammen., samtidig slipper begge parter å bruke tid og ikke minst ressurser på tilbud som uansett blir vurdert til «for dyre». (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

#### 2.3.3.10 Opplæringsmøte

Siste del i forberedelsesfasen er at oppdragsgiver holder et såkalt opplæringsmøte for interesserte leverandører. Dette er et møte som typisk er delt opp i tre deler; første delen er en informasjonsbolk som tar seg av tanken bak BVP og viser til forandring innen kultur og atferd. Den andre delen består av mer prosjektspesifikk informasjon, her presenteres og utdypes rammene kring prosjektet. Den siste delen er en «spørsmål og svar»-runde, her gjelder det for oppdragsgiver å veilede leverandørene i størst mulig grad.

### 2.3.4 Fase 2 – Vurderingsfasen



Figur 14 Fase 2 - Vurderingsfasen

Når forberedelsesfasen er gjennomført, starter vurderingsfasen. Oppdragsgiver har mottatt tilbud og skal nå vurdere disse basert på vurderingskriteriene som ble angitt i styringsdokumentet. Tilbudene fra leverandøren inneholder tre anonyme konkurransedokumenter (K1 – Prestasjonsbegrunnelse, K2 – Risikovurdering og K3 – Tilleggsverdi) samt CV for nøkkelpersoner og pris. I tillegg skal det i løpet av vurderingsfasen gjennomføres en intervjurunde med forhåndsdefinerte nøkkelressurser. I tabell 5 er det listet opp dokumenter som skal leveres. (DFØ, 2022c)

Tabell 6 Oversikt over leveransen

Kriterier og dokumentasjon	Dokumentasjonskrav
Øvrige dokumenter, «skal-krav»	- ESPD-skjema - Skatteattest, maks 6mnd. Gammelt - Firmaattest - Forpliktelseserklæring - Årsregnskap for siste 3 år
K1 Prestasjonsbegrunnelse	Maximum 2 A4-sider iht. mal
K2 Risikovurdering	Maximum 2 A4-sider iht. mal
K3 Tilleggsverdi	Maximum 2 A4-sider iht. mal
K4 Kompetanse og erfaring for nøkkelpersoner	Utfylt CV-mal for forhåndsdefinerte nøkkelpersoner
Tilbudssum	Signert tilbudsbrev med pris
Gjennomføringsplan	Inkludert planlagt bruk av ressurser
Organisasjonskart	Samarbeidspartnere og sentrale underentreprenører/-leverandører

Hvert tilbud og hver tilbyder blir evaluert etter vurderingskriteriene ved hjelp av et rangeringssystem. For at det ikke skal være noen fordeler eller ulemper forbundet med for eksempel hvilken aktør et tilbud kommer fra skal K-dokumentene leveres uten kjennetegn slik at det blir gjort en vurdering som er 100% anonym. Hvert K-dokument blir vurdert og får en poengscore basert på følgende skala:

Tabell 7 Poengskalaen

Poeng	Bidraget er
100	Særdeles godt
80	Meget godt
60	Godt
40	I liten grad godt
20	I svært liten grad godt
0	Ikke tilfredsstillende

Rangering av tilbudenes K-dokumenter blir gjort av en forutbestemt vurderingskomite som er satt sammen av ressurser hos oppdragsgiver med kompetanse innen BVP. Hvert medlem i vurderingskomiteen gir først hvert tilbud en personlig rangering før komiteen så møtes for å enes om en felles karakter for hvert tilbud. Her skal ikke prinsippet om gjennomsnitt brukes uten komiteen skal bli enig om en karakter.

#### 2.3.4.1 Konkurransedokumentene

Den eneste skriftlige dokumentasjonen en leverandør leverer i sitt tilbud er de anonyme K-dokumentene som er satt sammen på følgende måte:

- Prestasjonsbegrunnelse, 2 sider
- Risikovurdering, 2 sider
- Tilleggsverdier, 2 sider

Det som senere blir omtalt som det leverandøren har levert så er det disse tre dokumentene på totalt seks sider som blir henvist til. I tillegg til disse dokumentene skal leverandøren levere pris og budsjett for prosjektgjennomføringen. For å beholde anonymiteten i tilbudene er det vanlig at oppdragsgiver legger ved K-dokumentmalen som skal brukes av alle leverandører.

#### 2.3.4.2 K1 - Prestasjonsunderbyggelse

I det første dokumentet skal leverandøren bevise at han er i stand til å gjennomføre prosjektet på en tilfredsstillende måte i henhold til oppdragsgiverens satte målsetninger. Siden det er knapt om plass er det viktig at leverandøren underbygger sine påstander med verifiserbar informasjon som er dominant og SMART, da vil den som vurderer tilbudet kunne sette karakter som er godt underbygget. Et eksempel på en tydelig mal for prestasjonsunderbyggelsen som ofte blir brukt er vist i figur 15.

Prestasjonsbegrunnelse	
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	
Påstand 2	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	
Påstand 3	
Underbyggelse av påstanden med målbar prestasjonsinformasjon	

Figur 15 Mal for Prestasjonsunderbyggelse

Et viktig poeng når det kommer til evalueringskomiteen er at de skal vurdere levert prestasjonsunderbyggelse uten å undersøke hvorvidt påstandene leverandøren kommer med er sann eller usann. Påstandene skal isteden faktasjekkes av noen fra oppdragsgiveren som ikke er med i evalueringskomiteen. Bakgrunnen til denne regelen er at man ønsker å holde anonymiteten ovenfor de som vurderer tilbudet. Skulle det vise seg at påstander i prestasjonsunderbyggelsen er usanne vil tilbudet bli forkastet. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)



### 2.3.4.3 K2 – Risikovurdering

I det andre konkurransedokumentet K2 – Risikovurdering skal leverandøren vurdere risikofaktorer som ligger utenfor vedkommende sitt innflytelsesområde, Leverandøren skal med andre ord ikke definere hvilke risikoer han ser for seg selv og sitt eget ansvarsområde uten hvilke risikoer som forekommer for oppdragsgiveren forbudet med prosjektet. Videre skal leverandøren oppgi måter vedkommende kan begrense eller forebygge at risikoen inntreffer.

Denne typen risiko er ofte forbudet med (listen er på ingen måte uttømmende):

- Reguleringsplan, behandlingstid hos kommune osv.
- Grunnforhold, ofte en forsinkende og fordyrende faktor som er vanskelig å forutse
- Godkjenning av fravikssøknader ol., behandlings tid hos statlige organer osv.

Et eksempel på en tydelig mal for risikovurderingen som ofte blir brukt er vist i figur 16. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

Risikoen 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 realisering av målsetningene.	
Risiko 1	
Hvorfor er dette en risiko?	
Forebyggende tiltak (pris må være inkludert i BMP)	
Underbyggelse av effektiviteten av forebyggende tiltaket med målbar prestasjonsinformasjon	
Korrigerende og skadebegrensende tiltak	
Kostnader for korrigerende og skadebegrensende tiltak	
Risiko 2	
Hvorfor er dette en risiko?	
Forebyggende tiltak (pris må være inkludert i BMP)	
Underbyggelse av effektiviteten av forebyggende tiltaket med målbar prestasjonsinformasjon	
Korrigerende og skadebegrensende tiltak	
Kostnader for korrigerende og skadebegrensende tiltak	

Figur 16 Mal Risikovurdering

#### 2.3.4.4 K3 – Tilleggsverdi

I det tredje konkurransedokumentet K3 – Tilleggsverdi kan leverandøren tilby tilleggstjenester/-leveranser som vedkommende mener vil skape merverdi for prosjektet. Disse tilleggene skal prises og leverandøren må forklare hvilke eventuelle forsinkelser de vil medføre. Siden dette er tillegg befinner det seg utenfor oppdragets opprinnelige omfang og påvirker derfor ikke tilbudssummen, med andre ord kan det være at sluttprisen havner over maksprisen hvis leverandøren har noen gode tillegg som oppdragsgiveren ønsker.

Et eksempel på en tydelig mal for tilleggsverdi som ofte blir brukt er vist i figur 17. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

Tilleggsverdivurderingen	
Vennligst beskriv ekstra alternativer her. På hvilken måte bidrar disse ekstra til å realisere prosjektmålsetningene? Underbygget med prestasjonsinformasjon. De viktigste tilleggsverdiene øverst.	
<b>Tilleggsverdi 1</b>	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsetningene?	
Underbyggelse	
Innflytelse på pris	
Innflytelse på tid	
<b>Tilleggsverdi 2</b>	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsetningene?	
Underbyggelse	
Innflytelse på pris	
Innflytelse på tid	
<b>Tilleggsverdi 3</b>	
På hvilken måte bidrar denne tilleggsverdien til å realisere prosjektmålsetningene?	
Underbyggelse	
Innflytelse på pris	
Innflytelse på tid	

Figur 17 Mal Tilleggsverdi

#### 2.3.4.5 Vurdering

Vurderingskomiteen har nå gjort sine individuelle og felles vurdering og gitt alle leverandørene en score på konkurransedokumentene.

Det neste steget er nå prisvurdering. Dette blir gjort på dette tidspunktet for å fortsatt beholde anonymiteten til tilbudene før man går videre til intervjurunden hvor anonymiteten naturlig nok forsvinner.

Etter at K-dokumenter og pris er vurdert inviterer oppdragsgiver noen få leverandører til intervju – typisk de tre med høyest score.

#### 2.3.4.6 Intervju

Intervjurunden er høyt vektlagt og et særdeles viktig punkt innen BVP-metoden. Grunnen til dette er at en leverandør kan levere flotte konkurransedokumenter og ha forstått prosjektet godt, men hvis nøkkelpersonene som skal være ekspertene i utførelsen av prosjektet ikke har forstått oppgaven eller ikke har den kompetansen som kreves så kan dette være forskjellen på et vellykket og et mislykket prosjekt.

En nøkkelperson må kunne forutse hele prosjektet fra sitt ståsted, vise at de kan ta ansvar og at de er kjent med og støtter de definerte risikoene i prosjektet. Vurderingskomiteen skal ikke vurdere nøkkelpersonenes generelle kompetansenivå, her gjelder det å finne riktig person som er ekspert til å utføre akkurat dette oppdraget.

Intervjuet er gjerne satt opp etter følgende måte:

- Gjennomføres helst fysisk, noen ganger med deltagere på videosamtale
- Avsatt tid er 45-60 minutter
- Et intervju per utvalgt nøkkelperson (2-3st) f.eks.:
  - o Prosjektleder
  - o Prosjekteringsleder
  - o Anleggsleder
- Forhåndsdefinerte spørsmål som tilgjengeliggjøres en time før intervju
- En intervjuer gjennomfører hele intervjuet
- Vurderingskomiteen lytter til intervjuet
- Svarene skal baseres kontrakten og tilbudsdokumentene
- Evalueringsteamet kan stille spørsmål på slutten
- Intervjuet tas opp og transkriberes, dette er en del av tilbudet

Etter at intervjuene er gjennomført samles vurderingskomiteen og gir en samlet vurdering av hver enkelt nøkkelperson. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016) (Kashiwagi, 2019)

#### 2.3.4.7 Sluttevaluering

Når nå alle deler er vurdert legger man sammen poengene leverandørene har fått på konkurransedokumentene, intervjuer og pris. Den leverandøren som her har høyest score får muligheten til å være med videre til konkretiseringsfasen.

#### 2.3.5 Fase 3 – Konkretiseringsfasen



Figur 18 Fase 3 - konkretiseringsfasen

I konkretiseringsfasen skal den leverandøren som fikk høyest poengscore i fase 2 konkretisere sitt tilbud, det er viktig å poengtere at en kontrakt ikke blir undertegnet før i slutten av denne fasen. Leverandøren skal nå overbevise oppdragsgiveren om at det er vedkommende som er den rette eksperten for prosjektet og han må vise i detalj hvordan tilbudet ser ut og beviser her at tilbudet inneholder minimal risiko. Siden det kun er en leverandør som går videre til konkretiseringsfasen sparer de andre leverandørene seg fra å kaste bort mange timers arbeid som ikke ville resultert i en kontrakt.

Selv om oppdragsgiveren kun har gått videre med en leverandør finnes fortsatt adgangen til å gå tilbake å tilby konkretisering av neste leverandør på listen sitt tilbud hvis det skulle vise seg at den første leverandøren ikke klarer å underbygge at vedkommende er den eksperten han har utgitt seg for å være. Dette er dog en adgang som blir benyttet meget sjelden. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

Arbeid som blir utført i denne fasen er typisk følgende:

- Utdyping av tilbudet og definering av arbeidsomfang («Scope of Work»)
- Oppdragsgiver skal få innsikt og dermed identifisere om tilbudet er akseptabelt
- Tydelig definere alle parters forventninger samt samordne risikoreduserende tiltak i prosjektet
- Tydelig definere prestasjonsmålingene som skal gjennomføres på en fast basis
- Finne en endelig enighet i prosjektomfanget mellom partene

I konkretiseringsfasen er det leverandøren som styrer arbeidet, vedkommende skal i samspill med oppdragsgiveren komme frem til den best mulige veien frem til målet. Leverandøren skal levere diverse ting på veien gjennom denne fasen, noen av disse er:

- Arbeidsomfang – «Scope of work»
  - o Hva er inkludert i tilbudet og hva er ikke?
- Detaljert gjennomføringsplan
- Milepælsplan
- Plan for å måle prestasjoner
- Kostnadsplan (kostnad/tid)
- Plan for risikoreduserende tiltak
- Oversikt over hva som mangler av nødvendig informasjon

Etter at konkretiseringsperioden på ca. 4-6 uker er gjennomført bør oppdragsgiver være rimelig trygg på at denne leverandøren er den riktige ekspert for prosjektet. Da blir det sendt ut et varsel til leverandørene som leverte tilbud som ikke helt strakk opp, disse har nå adgang til å klage i løpet av en forhåndsdefinert klageperiode (ofte rundt 20 dager). Med mindre at det kommer inn klager så er det nå klart for signering av kontrakt mellom oppdragsgiveren og den valgte leverandøren. (Kashiwagi, 2019)

### 2.3.6 Fase 4 – Gjennomføringsfasen



Figur 19 Fase 4 - Utførelsesfasen

Til slutt kan utførelsesfasen starte, det er her den valgte leverandøren skal begynne å prosjektere, planlegge og bygge. Samtidig som leverandøren utfører arbeidet skal det følges opp og kontrolleres i form av kvalitetskontroller og oppfølging av risikoreduserende tiltak gjennom hele prosjektet. Denne oppfølgingen resulterer i leveranse av en ukentlig rapport som sendes til oppdragslederen. Denne rapporten skal ha et fast oppsett og inneholde følgende:

- Oppsummering kvalitetskontroll
- Risikoavvik
- Oppdatert milepælsplan
- Plan for kost og fremdrift
- Avvik og endringer
- Prestasjonsmålinger

Prosjektet følges opp dett av leverandøren helt frem til ferdigstillelse. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

### 2.3.7 Best Value sammenliknet med tradisjonell anskaffelsesmetode

Dette avsnittet vil ta seg av en enkel sammenlikning mellom en klassisk anskaffelsesprosess og en Best Value-prosess. Figur 20 viser et typisk oppsett for en klassisk anskaffelsesprosedyre.

I 1991 startet Dean Kashiwagi på en nytenkende struktur for anskaffelser innen bygg og anlegg, dette ble grunnlaget for det som i dag er hoved tankegangen i BVP-metodikken og er gjennomgått i denne oppgaven. Den prisbaserte industrien er tydelig preget av at hver part jobber kun for sin egen vinning da det ikke finnes noen insentiver eller målbare faktorer som gir insentiver til samarbeid. Det man har gjort ved Best Value-tankegangen er at den baseres på et samarbeidsforhold mellom oppdragsgiver og leverandør. Det er verdt å investere i dette forholdet mellom partene for at resultatet skal bli best mulig, ikke bare for oppdragsgiver, men for alle. Man oppnår med andre ord en vinn-vinn-effekt. (Storteboom, 2017)



Figur 20 Typisk oppsett tradisjonell anskaffelsesprosess



Figur 21 Oppsett Best Value Procurement-prosess

I det første steget, behovsavklaring og forberedelsesfasen, skal rammene til prosjektet legges. Den store forskjellen her er at i en tradisjonell prosess så anser oppdragsgiver seg som en ekspert og derfor definerer vedkommende detaljert hva som skal leveres. I BVP setter oppdragslederen opp noen åpne målsetninger og ytterlige rammer for prosjektet.

Det andre steget i prosessen er leverandørutvelgelse og vurderingsfasen. Etter den klassiske utvelgelsesmetoden velger man leverandør ut fra noen kriterier, men der pris er klart tyngst vektet siden tanken er at billigst er best. I vurderingen av leverandører ved BVP vurderes tilbyderne på anonyme konkurransedokumenter som viser hvor godt egnet de er for oppgaven, intervjuer av nøkkelpersonell og pris, sistnevnte er tydelig lavere vektet enn ved tradisjonell metode.

Tredje steget er forhandling og konkretiseringsfasen. I en tradisjonell anbudsprosess vil det bli forhandlet her slik at begge parter er tålelig fornøyde, men oppdragsgiver har her adgang til å prøve å forhandle ned prisen ytterligere selv om man har valgt den billigste leverandøren. Ved en BVP-prosess er det ikke adgang til å forhandle i konkretiseringsfasen, her skal kun leverandøren konkretisere sin planlagte leveranse.

Tredje steg er forhandling og konkretiseringsfasen. I dagens anskaffelsesprosess forhandler partene seg frem til en løsning som begge er fornøyd med. Denne fasen ender til slutt med kontraktsignering. Som nevnt i avsnitt 3.1.4 «fase 3, konkretiseringsfasen» er det ikke lov å forhandle i Best Value.

I den tradisjonelle anbudsprosessen kommer så to steg som ikke finnes i BVP, bestilling og leveransesikring. Vi slår derfor sammen de siste tre stegene ved tradisjonell metode, bestilling, leveransesikring og evaluering/oppfølging og

sammenlikner disse med det fjerde steget i BVP, Utførelsesfasen. Her er en av de tydeligste forskjellene at man fører en hyppig testing og oppfølging prosjektet fra leverandørens side i en BVP-prosess. I en tradisjonell prosess vil oppdragsgiveren i stor grad styre leverandøren slik at leveransen blir slik han har forutsett. Dette er en fordyrende og tidskrevende arbeidsmåte.

I tabell er det gjengitt diverse karakteristiske forskjeller mellom tradisjonell og BVP-prosess. (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016)

Tabell 8 Karakteristiske forskjeller mellom Tradisjonell anskaffelsesprosess og BVP

Tradisjonell	Best Value Procurement
Oppdragsgiveren er "eksperten" Leverandøren tilpasser seg forespørselen	Leverandøren blir oppfattet som ekspert og utfører det han er god til
Forskyvning av risikofaktorer	Reduksjon av risikofaktorer
«Manage, direct and control» fra oppdragsgivers side	Ingen kontroll fra oppdragsgivers side, Utnyttelse av ekspertise.
Beskriver detaljer i forespørselen Det blir brukt detaljspesifikasjon	Beskrive verifiserbar prestasjonsinformasjon. Det blir bruk funksjonsspesifikasjon
Oppdragsgivers holdning: "Vi vet det meste og vet hvordan saker skal utføres og hva det vil koste."	Oppdragsgiver har mer selvinnsikt om sin egen kompetanse, og søker eksperthjelp
Relativt stor innsats i tilbudsfasen fra mange leverandører, som kun er lønnsom for den vinnende leverandøren	Minimal innsats i begynnelsen og kun maksimal innsats for de som blir involvert i gjennomføringen
Leverandøren tar det som det kommer hvordan de vil innfri løftene etter at de har vunnet tilbudet	Leverandøren kommer med dokumenterte fakta for å beviser at de kan det de påstår
Begge parter blir overrasket av problemet. Risikofaktorer rammer oss	Avklarer tiltak på forhånd for problemer som kan oppstå
Oppdragsgiver stoler blindt på leverandøren.	Leverandøren beviser at han kan det han påstår ved hjelp av verifiserbar dokumentasjon.
Leverandøren er passiv: venter på informasjon og styring fra oppdragsgiver: Hva synes kunden at jeg burde gjøre?	Leverandøren er aktiv: diskutere og ta ansvar: hva burde jeg gjøre sett i forhold til fagområdet mitt?
Jeg-perspektiv	Vi-perspektiv
Leverandør og oppdragsgiver jobber stort sett ut fra egne forventninger.	Leverandøren legger frem hele fremdriftsplanen for prosjektet og gjennomføringen for oppdragsgiveren før prosjektet starter, og oppdragsgiveren har mulighet til å komme med eventuelle problemstillinger som ennå ikke er fjernet.
Jobbe ut fra antakelser og (uttalte) forventninger.	Roller og ansvar blir eksplisitt drøftet frem og tilbake.
Oppdragsgiver setter opp kontrakten som beskriver hva leverandøren skal utføre.	Leverandøren setter opp kontrakten som beskriver hva han vil gjøre for oppdragsgiveren.
Ingen prestasjonsmåling.	Regelmessig ansvarliggjøring av prestasjoner.
Uklart hvem som er ansvarlig for avvik som har oppstått og konsekvensene og ingen garanti at det ikke vil skje igjen i fremtiden på grunn av mangelen på forebyggende tiltak.	Avvik (i fht. Plan, økonomi, spesifikasjoner) blir rapportert og utgjør en del av evalueringen. Ansvar for avvik blir registret.
Oppdragsgiver er en forhandler som får ned alle kontrakts-bestemmelser på papiret.	Innkjøpsspesialister som prosessveiledere.

## 2.4 Endringsledelse

Som tidligere nevnt så kan det være store utfordringer når det kommer til implementering av organisasjonsendringer som kreves for å begynne å jobbe med og etter Best value procurement både hos en oppdragsgiver og en leverandør. Det er en stor del av oss som ikke ser grunnen til å forandre oss så lenge vi jobber på en måte som vi mener er god nok og ikke minst godt innarbeidet og kjent.

Endringer i organisasjoner krever motivasjon og åpenhet fra både ledere og ansatte. Artikkelen «Leading Change, Why Transformation Efforts Fail» (Kotter, 1995) handler om ending og endringsledelse i en organisasjon. Artikkelen gir leseren en oppskrift på åtte etterfølgende steg som ifølge Kotter vil hjelpe organisasjonen med å oppnå endring. I tabell 8 er de åtte stegene gjennomgått og gjengitt.

Tabell 9 Åtte steg til endring

Steg	Forklaring
Steg 1	<b>Etablere en høy nok følelse av hastverk</b> Halvparten av alle endringsprosesser mislykkes fra starten. For å motvirke dette må man etablere en høy nok følelse av at endringen haster hos de ansatte og særlig ledelsen. Kotter mener at når 75% av ledelsen er overbevist om at status quo er verre enn å hoppe i det ukjente så er hastverknivået høyt nok.
Steg 2	<b>Sett sammen en sterk styringsgruppe</b> I en vellykket transformasjon er man avhengig av en styringsgruppe som er satt sammen av noen av de øverste lederne sammen med ansatte fra alle avdelinger endringen berører. Styringsgruppens hovedoppgave blir å veilede resten av selskapet inn på riktig kurs.
Steg 3	<b>Lag en tydelig visjon</b> Endringsarbeidet krever en tydelig visjon og strategi. Det er viktig at visjonen kan gjenfortelles på maks fem minutter og i løpet av den tiden skaper interesse og forståelse for endringsarbeidet.
Steg 4	<b>Formidle visjonen</b> Det er viktig å bruke alle interne kanaler og verktøy for å viderefordre den nye strategien for organisasjonen. Visjonen bør inkorporeres i diskusjoner om forretningsrutiner og -problemer.
Steg 5	<b>Fornyelse krever forandring av systemer og strukturer</b> Det kan være nødvendig å fjerne/endre systemer og strukturer slik de ser ut i dag for å få til endringer. Hvis sentrale personer i selskapet ikke er tilforlidelige med den nye strategien kan dette være forøydende for endringene.
Steg 6	<b>Sette opp tydelige kortsiktige mål</b> Det vil alltid finnes tvilere i organisasjonen, disse er lettere å overbevise hvis man har satt seg tydelige og målbare målsetninger som er oppnåelige i løpet av de første et til to årene.
Steg 7	<b>Endringsledelse er en langsiktig prosess</b> Organisasjonen har klart de oppsatte kortsiktige målene, da er det viktig å ikke slappe av og tenkte at man klarte det. Endring krever langsiktig målrettet arbeid for å lykkes.
Steg 8	<b>Forankre endringen i selskapets kultur</b> Hvis endring skal holde seg over tid er det viktig å forankre den nye atferden i det sosiale normene og verdiene til selskapet. For å oppnå dette, vis resultatene av fornyelsen med målbare verdier.

## 3 Metode

### 3.1 Valg av metode

#### 3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Oppgaven har som mål å belyse BVP-metodens teori i et litteraturstudium samt å innhente svar fra informanter fra oppdragsledere som har gjennomført minimum en anbudsrunde hvor denne metoden er brukt. For å oppnå dette vil det være nødvendig å hovedsakelig bruke en kvalitativ metode.



Figur 22 Studiens fremgangsmåte

Kvantitativ metode er en forskningsmetode som man bruker når man baserer forskningen sin på innsamling og analyse av kvantitative data. Dette er data som er basert på tall eller andre mengdeenheter og er kvantifiserbare. Enhetene kan være individer, organisasjoner, tettsteder eller land. Forskningsstudiene er basert på data for hver enhet som er begrenset innenfor gitte rammer. Alle enheter spesifiseres som en variabel. (Grønmo, 2021)

Kvalitativ metode er i sin tur en forskningsmetode som blir bruk når studien baserer seg på innsamling og analyse av kvalitative data. Denne type data kommer normalt sett i form av tekst, i motsetning til kvantitative data som hovedsakelig forekommer som tall. Formålet med kvalitativ forskning er å opparbeide seg og vise en dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster. Denne type forskningsstudier kan også utvikles basert på hypoteser og teorier. (Grønmo, Kvalitativ metode, 2020)

I tabell 10 er det satt opp en sammenlikning av de to metodene for å gi en tydeligere oversikt på forskjellene mellom dem.

Tabell 10 Kvalitativ og kvantitativ metode

	Kvalitativ	Kvantitativ
Gir oss:	Kvalitativ data som regel i form av tekst. Ikke målbare verdier.	Kvantitativ data som regel i form av tall. Målbare verdier.
Mål:	Gi dybdekunnskap i et tema	Gi en representativ oversikt i et tema
Gir oss svar på:	Hva, hvorfor og hvordan	Hvor mange

#### 3.1.2 Primær og sekundær data

Innen forskning skilles det mellom to typer data; primærdata og sekundærdata. Begge typene data er benyttet i denne rapporten.

Primærdata er ny data som er samlet inn til den gjeldende rapporten eller undersøkelsen, f.eks. gjennom intervjuer og lignende. Dataen er mer tidkrevende å innhente, men man får nøyaktig det man ønsker, den er avgrenset og aktuell til rapportens problemstilling.

Sekundærdata i sin tur er samlet inn av andre og kun prosessert og gjengitt i den gjeldende rapporten. En klar fordel med sekundærdata er at den er lett tilgjengelig og



gratis å bruke, men siden det er andre som har innhentet dataen kan den være lite optimalisert og kun delvis besvare rapportens problemstilling.

Denne oppgaven har i første omgang benyttet seg av sekundærdata til litteraturstudiet, hvor det er innhentet informasjon fra forskjellige kilder for å bygge opp en heldekkende kunnskap om BVP-metoden. Etter det ble denne nyervervede kunnskapen benyttet til å innhente primærdata til resultatkapitlet i form av intervjuer.

## 3.2 Litteraturstudium

Arbeidet med oppgave startet med et informasjonssøk til et litteraturstudium. Søket ble direkte knyttet opp mot problemstillingen og de underliggende spørsmålene. Disse søkene ledet frem til diverse gode og mindre gode bøker, rapporter og artikler om emnet.

To meget sentrale kilder i litteraturstudiet er BVP-teoriens hjørnestein: «How to know everything without knowing anything» som er skrevet av BVP-grunnleggeren Dean Kashiwagi (Kashiwagi, 2019), og den norskspråklige boken «Best Value Procurement – Prestasjonsinnkjøp» (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016) som er en norsk oversettelse utgitt av Rådgivende Ingeniørers Forening – RIF som er en oversettelse av den nederlandske boken «Prestatieinkoop – Met best value naar succesvolle projecten» (Rijt & Santema, 2013). Disse to kildene er mer enn uttømmende for teorien kring gjeldende tema med det er i tillegg til disse benyttet diverse artikler og masteroppgaver som inspirasjon for oppbygging og fremstilling.

Litteraturstudiet er en sentral del av oppgaven. Det som fremkommer der, besvarer alle tre underspørsmål som er satt til problemstillingen som er derfor helt nødvendig for å kunne underbygge resultatdelen. Den var også et godt verktøy for å finne ut av hvilke tidligere vinklinger og problemstillinger som tidligere var i diverse bachelor- og masteroppgaver.

### 3.2.1 Kildevurdering

I et litteraturstudium er man helt avhengig av å ha gode kilder. Men hva er da en god kilde? For å finne ut av om man har en god kilde kan man stille seg fem korte spørsmål (Evensen, 2018):

1. Hvem står bak?
2. Hvorfor er informasjonen publisert?
3. Hvordan er kvaliteten? (språk, fremstilling osv.)
4. Når ble det publisert? (fortsatt relevant?)
5. Underbygget av og tilknyttet andre kilder?

Oppgavens hovedkilde er skrevet av mannen som har utviklet BVP-teorien og -tankegangen. Det bør derfor kunne heves over enhver tvil at dette er god kilde for å gjengi og gi fordypet kunnskap om metoden.

## 3.3 Intervju

### 3.3.1 Intervjuenes oppbygging

Intervjuene som er gjennomført er grunnlaget for resultatdelen i oppgaven. Her er det samlet inn empiri fra respondenter som har erfaring fra oppdragsgiver og leverandør i BVP-prosesser som er gjennomført i Norge. Intervjuspørsmålene ble sendt ut til de oppgitte kontaktpersonene i DFØ sin oversikt over gjennomførte piloter på prestasjonsinnkjøp (BVP) i Norge. (DFØ, 2022b)

Siden denne oversikten kun inneholder oppdragsgivere ble disse i sin tur spurt om hvem som vant oppdragene deres. Basert på svarene har jeg sendt spørsmål til disse leverandørene.

For å gi målbare resultater fra intervjuene er det lagt opp til noen spørsmål som er veldig konkrete slik at det er mulig å trekke en konklusjon ut fra sammenhengen fra svarene. I tillegg er det satt opp noen spørsmål som gjengir intervjuobjektets personlige opplevelse.

### 3.3.2 Studiens intervjuobjekt

Det har blitt sendt ut intervju spørsmål til 12 oppdragsgivere, av disse har seks stykker svart, men kun fem av disse anses å være relevante til oppgaven. Disse fem oppdragsgiverne har i sin tur oppgitt totalt seks leverandører som har vunnet oppdrag, samtlig av disse har blitt tilsendt intervju spørsmål. Dessverre har kun to svart på intervjuet.

Under følger en oversikt over respondentene, de som ikke har svart er satt i parentes:

Stavanger kommune ved Allend Bamerni

Kruse Smith ved Tom Brueland

Statsbygg ved Andreas Klovholt

Kruse Smith ved Tom Brueland

Trondheim eiendom – utbygging ved Anne Grete Valstad

(Teknobygg ved Rune Løfshus)

(Backe Trondheim med Andres Reitan)

(Ottar Augal AS ved Hallgeir Augdal)

Nye Veier ved Nina Størvold

Implenia Stangeland ved Larissa Gustafsson

Rælingen kommune

(Hent AS ved Hans Magnus Wold Haug)

(Statens vegvesen)

(Asker kommune)

(Bærum kommune)

(Frogn kommune)

(Oslo kommune, Oslobygg KF)

(Sykehusbygg HF)

(Trondheim kommune, komunalteknikk)

### 3.4 Vurdering av metode

Etter hvert som oppgaven har tatt form, ble det tydelig at dette er et område som det finnes relativt lite tidligere arbeid på.

Teoridelen i oppgaven bygger i stor grad på å utlede BVP-teorien, dette er i hovedsakelig basert på to store og gode kilder, «How to know everything without knowing anything» (Kashiwagi, 2019) og «Best value procurement – Prestasjonsinnkjøp» (Rijt, Santema, & Soilammi, 2016). Disse to bøkene store styrke er at de er forfattet av sentrale personer bak teori og metode i BVP, dette fører til at det er kilder med høy kredibilitet. Kashiwagi er mannen som på 90-tallet utviklet BVA-tankegangen og BVP-metoden, han har en doktorgrad innen Industriell teknologi ved Arizona state Univeristy. Rijt i sin tur har vært en sentral utvikler av BVP-metoden i Nederland hvor man har jobbet etter metoden i mange prosjekter over de siste tiårene. Begge bøkene er utgitt etter 2015, noe som fører til at de er oppdatert og dagsaktuelle.

Noe man bør tenke over når man leser disse bøkene er at begge er skrevet av forfattere som jobber med metoden, dette fører til at de vil dra nytte av at metoden vokser seg større og at det er flere som sverger til den. Det er imidlertid sånn at dette er en metode som er utviklet over så mange år og boken til Kashiwagi er gjennom årene utgitt i flere oppdaterte versjoner, dette medfører troverdighet og kredibilitet til boken. Boken «Best value procurement – Prestasjonsinnkjøp» fra RIF er i tillegg referert til som en viktig kilde på sidene til direktoratet for forvaltning og økonomistyring, dette medfører troverdighet også til denne kilden.

For å samle inn empiri til resultat delen er det benyttet intervju. Dessverre har det vært vanskelig å få in svar, noe som har ført til et litt tynt grunnlag. Det er dog sånn at de som har svart på intervjuet har gitt gode ut utfyllende svar og samtlige har erfaring med metoden, noe som fører til et relativt godt bilde av hvordan bransjen generelt kan dra nytte av denne nye metoden. Siden intervjuene er gjennomført skriftlig er det liten sannsynlighet for feilsitering og misforståelser.

Etter ferdigstilt oppgave som innebar gjennomføring av litteraturstudie og intervju av aktører i bransjen er jeg trygg på at bildet som er dannet i denne oppgaven er fremstilt og gjengitt på en korrekt måte.

## 4 Resultat

### 4.1 Oppsett presentasjon av resultater

Jeg presenterer i dette kapittelet svarene jeg har mottatt fra respondenter, i kapittel 5.2 er svarene delt opp i underkapitler basert på hver respondent og i kapittel 5.3 har jeg prøvd å samle informasjonen for å gjøre det litt mer oversiktlig og lettere å se en sammenheng.

Svarene i kapittel 5.2 er besvarelser på følgende spørsmål:

Oppdragsgiver:

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?
2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?
3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?
4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

Leverandør:

1. Opplever dere at samarbeidet mellom entreprenør og rådgivende ingeniør er viktigere i en BVP-prosess enn ellers?
2. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

### 4.2 Svar fra respondenter

#### 4.2.1 Oppdragsgiver, Stavanger kommune ved Allend Bamerni

1. Har gjennomført to BVP-anskaffelser
  - Samlet kontrakt på tre barnehager
  - Samlet kontrakt på to brannstasjoner
2. CV fra:
  - Prosjektleder
  - Arkitekt
  - Landskapsarkitekt
  - ITB-koordinator
  - Miljørådgiver
3. Intervjuet:
  - Prosjektleder
  - Arkitekt
4. Hvordan kan rådgivende ingeniør bidra?  
«Her må kanskje entreprenørens rådgiver si noe om, eller totalentreprenør, da det er de som sitter med erfaring om hva slags informasjon de sitter med før kontrakt signeres.»

#### 4.2.2 Oppdragsgiver, Statsbygg ved Andreas Klovholt

1. Er i konkretiseringsfasen med leverandør på et prosjekt og har to prosjekter som ikke er utlyst enda.
  - Energisentral UiS (i konkretiseringsfasen)
  - Brønnpark/energiløsning i Bodø (ikke utlyst enda)
  - Nytt post/varemottak for regjeringskvartalet (ikke utlyst enda)

2. CV fra:
  - Prosjektleder
  - RIV – Rådgivende Ingeniør VVS
3. Intervjuet:
  - Prosjektleder
  - RIV – Rådgivende Ingeniør VVS

#### 4.2.3 Leverandør, Kruse Smith ved Tom Brueland

Kruse Smith vant både begge kontraktene med Stavanger kommune og er i konkretiseringsfasen i energisentral UiS med Statsbygg.

1. «For meg er det korte svaret er ja, men det trengs noe utdyping. BVP konkurranser betyr a) utarbeiding av en BVP besvarelse (prestasjoner, risiko og tilleggsverdi) og b) løsningsforslag (skisseforslag godt nok til å se at vi innfrir krav i konkurransen og godt nok til å kalkulere bygget). I utarbeiding av løsningsforslag har Arkitekt hovedjobben, men vi er i ulik grad, avhengig av type prosjekt og kompleksitet, avhengig av RI f. eks. på Geo, Rib, brann og lyd. Dette er situasjonen når konkurransen innebærer løsningsforslag, enten med eller uten BVP. Hovedoppgaven knyttet til BVP konkurranser foruten å utarbeide løsningsforslag, er å utarbeide selve besvarelsen. Dette er jo en besvarelse som viser til tidligere erfaringer og underbygge disse med tallunderlag/metrics. I våre tidligere 4 BVP besvarelser har vi ikke involvert RI. Metrics er hentet fra egen erfaring og arkitektens erfaring. Unntaket er det siste BVP prosjektet hvor jeg vil anslå at 80 % av metrics kom fra RI og den kompetanse og erfaring de har. Dette var prosjektet Ny Energisentral for UiS med Statsbygg som oppdragsgiver. Her brukte vi Norconsult som ekspertgruppe på Varmepumpeløsning/Energibrønner sammen med Totalteknisk underentreprenør (TEQVA). Etter min mening var BVP formatet svært velegnet i dette prosjektet til å finne eksperten. Min erfaring fra dette prosjektet er at mer involvering av ekspertise fra RI kan være nyttig i fremtidige BVP prosjekt.»
2. «Generelt vil jeg si at RI kan bidra når prosjektet og de spesifikke prosjektmålene krever det. Det vi derfor være avhengig av type prosjekt og type prosjektmål som Byggherren utarbeider. Jeg tror at RI kan brukes langt mer, alt avhenger av byggherrens prosjektmål. Eksempelet Ny Energisentral viser at RI kan bidra med ekspertise på tekniske løsninger for energiproduksjon. I tillegg mener jeg de kan de bidra med ekspertise og erfaring på klimagasskompetanse. Ofte blir dette et prosjektmål som vi skal svare på, god erfaring underbygget med metrics vil være nyttig typisk at «i 20 prosjekt siste 3 år har vi redusert klimagass utslippet i prosjekt med xx%». Kan også være krav om f.eks. akustikk i bygg, det kan være viktig i mange typer bygg. Da kan tidligere erfaring og tidligere prosjektresultatet brukes i en besvarelse. I sum kan RI brukes på mange fagområder i BVP, men som sagt helt avhengig av type prosjektet og prosjektmål. Generell BVP kompetanse mener jeg også vil være nyttig kompetanse hos en RI bedrift som kan bidra til utforming av besvarelsene.»

#### 4.2.4 Oppdragsgiver, Trondheim eiendom – utbygging ved Anne Grete Valstad

1. Har gjennomført tre BVP-anskaffelser
  - Ranheimsfjæra barnehage
  - Tonstad bofellesskap
  - Superbusstrasè
2. CV fra:
  - Prosjektleder
  - Prosjekteringsgruppeleder
3. Intervjuet:
  - Prosjektleder
  - Prosjekteringsgruppeleder

«Det som var tydelig i intervjuet var om intervjuobjektene hadde deltatt i tilbudsutarbeidelsen og hadde eierskap til tilbudet. Vi anbefaler sterkt at de som intervjues i en slik konkurranse har grundig kjennskap/ eierskap til prosjektet og det som er tilbudt.»
4. Hvordan kan rådgivende ingeniør bidra?

«I og med at vi har valgt å evaluere og intervjuer prosjekteringsgruppelederen så har vi vurdert at denne posisjonen er av stor betydning i prosjektet. Noen entreprenører har prosjekteringsgruppeleder i egne rekker, andre leier vedkommende inn fra en rådgivende ingeniør. Når det gjelder rådgivende ingeniører i prosjekteringsgruppen opplever vi at det er viktig at de er med både i tilbudsfasen og i konkretiseringsfasen slik at alle forhold rundt prosjektet belyses av fagrådgivere. Det vil øke verdien av dokumentene som utarbeides i konkretiseringsfasen.»

#### 4.2.5 Oppdragsgiver, Nye Veier ved Nina Størvold

1. Nye veier har utført 13 prosjekter etter BVP-metodikken i tidsperioden fra 2017 til 2020, med en samlet verdi på ca. 37 milliarder.
2. CV fra (har variert noe mellom prosjekter):
  - Prosjektsjef/prosjektleder
  - Prosjekteringsleder
  - Anleggsleder
  - HMS-leder
  - Ytre miljø-koordinator
  - Kvalitetsleder (KS)
  - Planleggingsleder
3. Intervjuet:

«Av det definerte nøkkelpersonellet det ble levert CV på, har vi gjennomført separate intervjuer av utvalgte nøkkelpersoner basert på det enkelte prosjektets særegenhet og behov. Vi har som regel intervjuet fire nøkkelpersoner. I de fleste tilfeller iallfall de tre første på lista.»
4. Hvordan kan rådgivende ingeniør bidra?

«Dersom man skal vinne kontrakt etter en BVP-anskaffelse er det viktig at tilbyders besvarelse dokumenterer at denne tilbyderen er ekspert og den best egnede til å gjennomføre prosjektet på en god måte som gjør at oppdragsgiver når sine mål.

For å levere en god besvarelse er det avgjørende å bruke dominant informasjon, dvs. dokumenterbar og målbar konkret informasjon om hvorfor tilbyderen er den beste.

Å klare å være konkret i sine påstander og å kunne dokumentere dette er svært viktig. Her kan en rådgivende ingeniør bruke sin kompetanse. Man må ha erfaring nok til å klare å forstå hvordan prosjektet skal gjennomføres på best mulig måte for å nå oppdragsgivers mål. Videre må dette synliggjøres i

besvarelsen gjennom å dokumentere at dette har tilbyderen erfaring med fra før og derfor er den best egnede (med «facts and metrics», slik at oppdragsgiver kan klare å identifisere den faktiske ekspertten blant tilbyderne.»

#### 4.2.6 Leverandør, Implenia Stangeland ved Larissa Gustafsson

Implenia Stangeland har vunnet et av Nye veiers større prosjekter.

1. «Både ja og nei. Min opplevelse fra de to BVP-tilbudene jeg har levert er Nye Veier sine prestasjonsmål i stor grad knyttet til entreprenørens erfaring med tilsvarende prosjekt. Fokuset på tekstdelen (de 6 sidene) er stort sett på entreprenørens prestasjon. Der rådgiver best kan bidra er å tenke innovasjon (som ofte er et prestasjonsmål) samt i K3-dokumentet som omhandler optimalisering og fravik/reguleringsendring. Et godt K3-dokument krever en rådgiver som har gjort tilsvarende optimaliseringer tidligere og kan si noe om realismen i å få reguleringsendringer og/eller fravik godkjent. For rådgiveren er det et absolutt krav at denne har vært med i tilsvarende BVP-prosesser tidligere.»
2. «I konkretiseringsfasen bør rådgiver begrunne og bevise de påstander de har kommet med i tilbudet (som regel K3-dokumentet, kanskje i noen grad K1 og K2-dokumentet). Her er min erfaring at vi brukt rådgiver svært lite. I neste fase, dvs optimaliserings- og klargjøringsfasen bruke vi rådgiver i større grad. Spesielt optimaliseringsfasen, der entreprenøren sammen med rådgiver skal vurdere og videreutvikle sine ideer fra K3-dokumentet, er det viktig at rådgiver er med å grovprosjekterer, ser på muligheter, ser hva som ikke er mulig allikevel, samt kommer med innspill til mengdeendringer til kalkulasjonsavdelingen. I klargjøringsfasen må også rådgiver delta aktivt med bistand i å levere nødvendig dokumentasjon som skal bevise at både totalentreprenøren med sine samarbeidspartnere er klare for detaljprosjektering og bygging. Her bidro rådgiver spesielt med kvalitets- og prosjektplan, BIM-gjennomføringsplan samt beskrivelse av dokumentleveranseplan og beskrivelse av prosjekteringsdokumentasjon som skal til 3.partskontroller.»

#### 4.2.7 Oppdragsgiver, Rælingen kommune ved Nils Øyvind Bø

1. Har gjennomført to BVP-anskaffelser
  - Nye Fjerdingby skole
  - DVP innredning
2. CV fra:
  - Prosjektleder
  - Prosjekteringsleder
  - Arkitekt
3. Intervjuet:
  - Prosjektleder
  - Prosjekteringsgruppeleder
  - Arkitekt
4. Hvordan kan rådgivende ingeniør bidra?

«Det er viktig at tilbyder viser at de er eksperter med dominant informasjon. Dvs. at ikke bare de som intervjues kan bidra her gjennom å planlegge «en god plan», basert på «et godt konsept» som oppfyller prosjektmålene maksimalt. Rådgiverne bør være sentrale når entreprenøren planlegger sitt konsept (det vil være mange kategorier rådgivere – ARK og LARK er ofte sentrale, men andre fag er også viktige i planleggingen av et godt konsept). Prosjekteringsledelse er også meget viktig (kan utføres av en rådgivende

ingeniør). Selv om det egentlig ikke er løsningen tilbyder planlegger som skal evalueres iht. BVP, så vil tilbyder som regel prøve å vise sin ekspertise bl.a. basert på sitt planlagte konsept. Det teller i evalueringen, hvis tilbyder viser at de har en god plan basert på sin ekspertise, selv om prinsippet i BVP er at «planen» ikke trenger å presenteres før i konkretiseringsfasen.»

## 4.3 Oppsummering svar

### 4.3.1 Oppdragsgivere

#### 4.3.1.1 Spørsmål 2, hvilke nøkkelressurser ber oppdragsgiver om CV fra?

I svar fra totalt 5 oppdragsgivere ble det spurt om CV fra følgende nøkkelpersoner:

Prosjektleder/-sjef	5 ganger
<b>Prosjekteringsleder</b>	<b>3 ganger</b>
<b>Miljø-/Ytre miljørådgiver</b>	<b>2 ganger</b>
Arkitekt	2 ganger
<b>RIV – Rådgivende ingeniør VVS</b>	<b>1 gang</b>
Landskapsarkitekt	1 gang
ITB-koordinator	1 gang
Anleggsleder	1 gang
HMS-leder	1 gang
Kvalitetsleder (KS)	1 gang
Planleggingsleder	1 gang

Titler som går under rådgivende ingeniør, er **uthevet**.

#### 4.3.1.2 Spørsmål 3, hvilke nøkkelressurser ble intervjuet?

Prosjektleder/-sjef	5 ganger
<b>Prosjekteringsleder</b>	<b>3 ganger</b>
Arkitekt	2 ganger
<b>RIV – Rådgivende ingeniør VVS</b>	<b>1 gang</b>
Anleggsleder	1 gang

Titler som går under rådgivende ingeniør, er **uthevet**.

#### 4.3.1.3 Spørsmål 4, Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert?

«Her må kanskje entreprenørens rådgiver si noe ... da det er de som sitter med erfaring ...»

«I og med at vi har valgt å evaluere og intervjuere prosjekteringsgruppelederen så har vi vurdert at denne posisjonen er av stor betydning i prosjektet.»

«Noen entreprenører har prosjekteringsgruppeleder i egne rekker, andre leier vedkommende inn fra en rådgivende ingeniør.»



«Når det gjelder rådgivende ingeniører i prosjekteringsgruppen opplever vi at det er viktig at de er med både i tilbudsfasen og i konkretiseringsfasen ...»

«Å klare å være konkret i sine påstander og å kunne dokumentere dette er svært viktig. Her kan en rådgivende ingeniør bruke sin kompetanse.»

«Rådgiverne bør være sentrale når entreprenøren planlegger sitt konsept»

«Det vil være mange kategorier rådgivere – ARK og LARK er ofte sentrale, men andre fag er også viktige i planleggingen av et godt konsept.»

«Prosjekteringsledelse er også meget viktig.»

#### 4.3.2 Leverandører

##### 4.3.2.1 Spørsmål 1, Opplever dere at samarbeidet mellom entreprenør og rådgivende ingeniør er viktigere i en BVP-prosess enn ellers?

«For meg er det korte svaret er ja, ...»

«I utarbeiding av løsningsforslag har Arkitekt hovedjobben, men vi er i ulik grad, avhengig av type prosjekt og kompleksitet, avhengig av RI f.eks. på Geo, Rib, brann og lyd.»

«I våre tidligere 4 BVP besvarelser har vi ikke involvert RI. Metrics er hentet fra egen erfaring og arkitektens erfaring. Unntaket er det siste BVP prosjektet hvor jeg vil anslå at 80 % av metrics kom fra RI og den kompetanse og erfaring de har.»

«Etter min mening var BVP formatet svært velegnet i dette prosjektet til å finne ekspertisen. Min erfaring fra dette prosjektet er at mer involvering av ekspertise fra RI kan være nyttig i fremtidige BVP prosjekt.»

«Både ja og nei.»

«... Nye Veier sine prestasjonsmål i stor grad knyttet til entreprenørens erfaring med tilsvarende prosjekt.»

«Der rådgiver best kan bidra er å tenke innovasjon ... samt i K3-dokumentet som omhandler optimalisering og fravik/reguleringsendring.»

«Et godt K3-dokument krever en rådgiver som har gjort tilsvarende optimaliseringer tidligere»

«For rådgiveren er det et absolutt krav at denne har vært med i tilsvarende BVP-prosesser tidligere.»

##### 4.3.2.2 Spørsmål 2, Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

«Generelt vil jeg si at RI kan bidra når prosjektet og de spesifikke prosjektmålene krever det.»

«Jeg tror at RI kan brukes langt mer, alt avhenger av byggherrens prosjektmål.»

«Eksempelet Ny Energisentral viser at RI kan bidra med ekspertise på tekniske løsninger for energiproduksjon. I tillegg mener jeg de kan de bidra med ekspertise og erfaring på klimagasskompetanse.»

«Kan også være krav om f.eks. akustikk i bygg, det kan være viktig i mange typer bygg. Da kan tidligere erfaring og tidligere prosjekter resultatet brukes i en besvarelse.»

«I sum kan RI brukes på mange fagområder i BVP, men som sagt helt avhengig av type prosjektet og prosjektmål.»

«Generell BVP kompetanse mener jeg også vil være nyttig kompetanse hos en RI bedrift som kan bidra til utforming av besvarelsene.»

«I konkretiseringsfasen bør rådgiver begrunne og bevise de påstander de har kommet med i tilbudet ... . Her er min erfaring at vi brukt rådgiver svært lite.»

«I neste fase, dvs optimaliserings- og klargjøringsfasen bruke vi rådgiver i større grad.»

«Spesielt optimaliseringsfasen, der entreprenøren sammen med rådgiver skal vurdere og videreutvikle sine ideer fra K3-dokumentet, ...»

«I klargjøringsfasen må også rådgiver delta aktivt med bistand i å levere nødvendig dokumentasjon som skal bevise at både totalentreprenøren med sine samarbeidspartnere er klare for detaljprosjektering og bygging.»

«Her bidro rådgiver spesielt med kvalitets- og prosjektplan, BIM-gjennomføringsplan samt beskrivelse av dokumentleveranseplan og beskrivelse av prosjekteringsdokumentasjon som skal til 3.partskontroller.»

#### 4.4 DFØ – Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

Som en avslutning av mine intervjuer har jeg vært i kontakt med Cecilie Blytt, kontaktperson innen BVP i DFØ. Cecilie er en av de i DFØ som fasiliterer pilotprosjekter innen BVP og hun har bred kunnskap og forståelse innen dette temaet. Hun har vært med og veiledet mange av de oppdragsgiverne som har svart på mine spørsmål og kjenner mange av fordelene, bakdelene og utfordringene man har med BVP i Norge.

Noen ting hun ønsket å løfte frem var følgende:

- DFØ har startet på en omfattende evaluering av BVP-prosjekter, hvor man undersøker hvorvidt oppdrag leverer på bl.a. økonomi, måloppnåelse og gjennomføring. Det er enn så lenge for tidlig å si noe om hvordan svar man vil komme frem til i denne evalueringen, men det hun ønsket å løfte frem er at samtlige oppdragsgivere sier det er meget fornøyde med BVP som arbeidsmetodikk og at de ønsker å fortsette bruke dette.
- Siden denne oppgaven bygger mye på relasjonen mellom entreprenør og rådgivende ingeniør (som i en totalentreprise er en underleverandør til entreprenøren) poengterer Cecilie viktigheten av at entreprenøren ikke bare bruker BVP-tankegangen når vedkommende skal levere tilbud til oppdragslederen. For at metodikken skal gi maksimal uttelling bør også entreprenøren benytte seg av en forenklet BVP-anskaffelse for å erverve sine samarbeidspartnere. Først når dette gjennomføres konsekvent i alle ledd kan oppdragsgiveren være trygg på at han har funnet den leverandøren som er ekspert og best egnet forakkurat dette oppdraget.

## 5 Diskusjon

Når man ser på svarene fra de forskjellige oppdragsgiverne og leverandørene ser man fort at det ikke er et svar på noe her. Det er liten tvil om at i hvilken grad det er stort eller lite behov for tidlig og stor involvering av rådgivende ingeniører er avhengig av hvordan prosjektet ser ut.

Det er likevel sånn at vi ser at i de fem svarene jeg har fått fra oppdragsgivere så har samtlige etterspurt CV fra minimum et rådgivende fagfelt, forutsatt at vi teller prosjekteringsleder som jeg mener i aller høyeste grad skal inn i denne kategorien da denne nøkkelpersonen representerer alle rådgiverfagene. Den samme trenden ser vi når vi går inn på antall oppdragsgivere som har intervjuet rådgivere, her har fire av fem svarende oppdragsgivere sagt at de intervjuet rådgivende ingeniører.

Som nevnt er det en gjenganger i alle prosjekter som oppgavens respondenter har gjennomført, at entreprenøren er avhengig av å finne seg en prosjekteringsleder som er ekspert, dette er en nøkkelressurs som har måttet levere CV i alle de prosjektene oppgavens respondenter har gjennomført og i godt over halvparten blir også denne intervjuet.

Prosjekteringslederen må tidligst mulig i arbeidet med tilbudsdokumentene finne ut av om det er behov for innspill fra fag som ikke er direkte nevnt i konkurransegrunnlaget da dette kan være avgjørende for hvorvidt man får levert det best mulige tilbudet. Det er viktig å huske på at tidsrammene i slike tilbud som regel er ganske pressede.

Hvordan ser da leverandøren på samarbeidet med rådgiveren? Er det en viktig hjørnestein i deres tilbud? Her er det viktig å huske på at det kun er to leverandører som har svart på spørsmål, det vil derfor kunne være å trekke litt unyanserte konklusjoner.

Det man tydelig kan se i disse to svarene er likevel at hvordan samarbeidet er med rådgiveren avhenger av prosjekt, byggherre og leverandøren selv. Implenia som har utført ett oppdrag for Nye veier opplevde at prestasjonsmålene som var satt i tilbudsgrunnlaget var knyttet til entreprenørens prestasjon og ikke i særlig grad trengte involvering av rådgiver.

Kruse Smith som har gjennomført tre forskjellige prosjekter har forskjellig opplevelse fra oppdrag til oppdrag, i et av prosjektene var man helt avhengig av at man samarbeidet med rådgivende ingeniører for å levere et vinnende tilbud, i de andre har det i mindre grad vært nødvendig. Det er dog som Andreas i Kruse Smith sier «Min erfaring fra dette prosjektet er at mer involvering av ekspertise fra RI kan være nyttig i fremtidige BVP prosjekt.»

For å illustrere hva jeg mener med at hvilke RI-fagfelt som bør bidra i tilbudsarbeidet avhenger av forhold i prosjektet, har jeg her listet opp noen eksempler:

- Er det utfordrende grunnforhold i området? RIG – Geoteknikk bør bidra i K2 – Risikovurdering.
- Har oppdragsgiver et tydelig miljøfokus? RIM – Miljø bør bidra i K1 – Prestasjonsunderbyggelse og K3 – Tilleggsverdi.
- Skal det bygges arkitektonisk utfordrende bygg? RIB – Bygg og RIBfy – Bygningsfysikk bør bidra i K1 – Prestasjonsunderbyggelse og K2 – Risikovurdering.
- Har området utfordringer med forurenset grunn? RIGmiljø – Miljøgeologi bør bidra i K1 – Prestasjonsunderbyggelse og K2 – Risikovurdering.
- Andre fagsom kan være sentrale avhengig av prosjektmål og -karakter er f.eks. RIAku – Akustikk, RIBr – Brann, RIGberg – Geologi samt RIVA – Vann, avløp og overvann.

Hvis vi avslutningsvis gjør antagelsen at det er viktig at den rådgivende ingeniøren blir involvert i tidlig og stor grad i tilbudsarbeidet. Hvem sitt ansvar er det at dette gjøres? Her er det tre mulige svar og det vil selvfølgelig være en god tre deling mellom disse alternativene. Ansvar for at den rådgivende part blir involvert i stor og tidlig del av tilbudsarbeidet deles på oppdragsgiveren, leverandøren og rådgiveren selv.

Oppdragsgiveren har et ansvar siden det er denne som definerer hva som skal leveres inn i tilbudet. Her er det tre tydelige ting som vedkommende kan styre for å få en større involvering av rådgiveren.

Hvilke nøkkelroller er det i prosjektet? Er det noen områder som er utfordrende og derfor trenger en ekspert for å kunne dekke kunnskapsbehovet her?

Er det sånn at vi intervjuer de riktige nøkkelressursene eller har prosjektet noen egne særtrekk som gjør at man må ha den beste RIBen eller lignende?

Avslutningsvis, har man definert prosjektmålene på en god nok måte, her er det ifølge respondenter mulighet er for oppdragsgiveren å legge føringer til bruk av rådgivere. Det er viktig å ha i bakhodet at rådgivere ofte bidrar til blant annet risikoreduksjon og innovasjon.

Leverandøren trenger å involvere rådgiveren i større eller mindre grad avhengig av hvordan tilbudsgrunnlaget ser ut. Men uansett hvorvidt grunnlaget sier noe spesifikt om rådgivende tjenester så vil det være viktig for samarbeidet når prosjektet er i gang (forutsatt at man vinner) at alle parter har eierskap til hva som skal leveres. Da vil som regel alle parter yte bedre, dette oppnås ved at alle parter også får bidra ved tilbudsskrivingen.

Et annet viktig punkt for leverandøren å tenke over er poenget til Cecilie Blytt i DFØ. Leverandøren bør ikke bare konsentrere om BVP-tankegang når vedkommende skal levere et tilbud, han bør også benytte seg av dette når man skal erverve en rådgivende ingeniør til prosjektet. Mange entreprenører har nok noen faste rådgiver-selskaper som samarbeidspartnere, hvis de inn mot et BVP-tilbud utfører en forenklet konkurranse så vil de være sikre på at de har med det selskapet som er best egnet og ekspert på dette oppdraget. Etter at man har gjennomført en slik konkurranse er det nok stor sannsynlighet for at det er mer naturlig å involvere rådgiveren da denne allerede har satt seg inn i prosjektet og kommet med innspill.

Avslutningsvis er det den rådgivende ingeniørens eget ansvar å stille forberedt for å bli mer involvert i tilbudsprosessen. Flere respondenter har nevnt at hvis rådgiveren er trent i BVP-metoden er det en stor hjelp og det å involvere denne er mye enklere enn å involvere en utrent. Derfor bør et selskap som driver med rådgiving og ønsker å være med på BVP-prosjekter kurse et antall ansatte, både i ledelse, men også innen forskjellige fag.

Den viktigste tingen rådgiveren kan gjøre for å bli involvert er å ta sin plass og gjerne være proaktiv. Konkurranses grunnlag er offentlige dokumenter, skulle det dukke opp interessante BVP-prosjekter bør man ta kontakt med relevante entreprenører som kan tenkes ha planer om å levere på dette prosjektet. Hvis man viser interesse, vil det i stor grad gi gode muligheter.

## 6 Konklusjon

For å begynne med et sitat fra en av oppgavens respondenter sitt svar på spørsmålet; er samarbeidet mellom entreprenør og rådgivende ingeniør viktigere i en BVP-prosess enn ellers? «Det korte svaret på dette er ja».

Men hva er det da som gjør at dette samarbeidet er viktigere og fremfor alt, hvordan kan en rådgivende ingeniør på best mulig måte bidra til å øke vinner sjansen i en BVP-prosess?

En rådgivende ingeniør sitter på spisskompetanse, eller som det i denne sammenhengen bør kalles; ekspertise. Hvordan denne ekspertisen skal brukes avhenger i stor grad av hvilket prosjekt vi snakker om. Ingen prosjekter er like og forskjellige prosjekter krever forskjellige eksperter. Dette er jo en av de sentrale grunnpilarene i BVP-teorien, oppdragsgiveren skal finne den leverandøren som er best egnet og har den ekspertisen som kreves for å utføre dette prosjektet på en best mulig måte, det er ikke interessant hvilken leverandør som har den høyeste generelle kompetansen.

Den rådgivende ingeniøren er som denne oppgaven viser mangefasettert, hvis entreprenøren erverver riktig rådgiver basert på prosjektmål og -utfordringer og disse to partene i sin tur drar nytte av hverandres ekspertise i tilbuds- og konkretiseringsfasen vil de ha en stor sjanse til å vinne oppdraget. Siden det er entreprenøren som er leverandør av tilbudet er man avhengig av at denne har selvinnsikt og ser at vedkommende ikke er ekspert på alle områder, isteden involverer han rådgiveren i stor grad. Hvis dette blir gjort på en optimal måte så vil den rådgivende ingeniøren kunne bidra med sin ekspertise når det kommer til faglige utfordringer, å definere risikoer samt å bidra til innovasjon og mer miljøvennlige løsninger. Disse faktorene vil i stor grad kunne bidra til å gi oppdragsgiver måloppnåelse, forutsigbarhet på økonomi og fremdrift samtidig vil brukertilfredsheten være høy.

Siden BVP-tankegangen er spesiell i forhold til måten man tenker ved utarbeidelse av tilbud hvor man må benytte seg av dominant og SMART informasjon så vil, som noen respondenter har påpekt, en rådgiver som har kurset og sertifisert noen av nøkkelressursene sine i BVP ha et stort fortrinn og ved involvering av disse øker kvaliteten på tilbudet og man øker sjansen for å vinne prosjektet.

## 7 Referanser

- anskaffelsesforskriften. (2017). *Forskrift om offentlige anskaffelser*, FOR-2016-08-12-974. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974?q=foa>
- anskaffelsesloven. (2017). *Lov om offentlige anskaffelser*, LOV-2017-04-21-18. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>
- Byggenæringens landsforening. (2022, 05 11). *Om oss: Byggenæringens landsforening*. Hentet fra vibyggnorge: <https://www.bnl.no/vi-bygger-norge/om-bygg--og-anlegg/om-oss/>
- DFØ. (2022a, 03 9). Nye Veier - pilot på BVP. *Anskaffelser.no*. Hentet fra <https://kildekompasset.no/references/nettside-6/>
- DFØ. (2022b, 02 24). Piloter på prestasjonsinnkjøp (BVP). *Anskaffelser.no*. Hentet fra <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop/pilotering-av-bvp-i-norge/piloter-pa-prestasjonsinnkjop-bvp>
- DFØ. (2022c, 5 2). Best Value Procurement (BVP) prestasjonsinnkjøp. *Anskaffelser.no*. Hentet fra <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop>
- dfø. (2022d, 2 24). Piloter på prestasjonsinnkjøp (BVP). *Anskaffelser.no*. Hentet fra <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop/pilotering-av-bvp-i-norge/piloter-pa-prestasjonsinnkjop-bvp>
- DFØ. (2022d, 4 22). Terskelverdier for offentlige anskaffelser. *Anskaffelser.no*. Hentet fra <https://anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/terskelverdier-offentlige-anskaffelser>
- Evensen, A. H. (2018, 6 11). 5 tips til god kildekritikk. *MentorNorge*. Hentet 5 26, 2022 fra <https://mentornorge.no/blogg/5-tips-god-kildekritikk>
- Gimnæs, E. S., & Riegels, H. A. (2021, 3 19). *Når er bedriften omfattet av anskaffelsesreglene – og hvilke regler gjelder når?* Hentet 5 15, 2022 fra Samfunnsbedriftene.no: <https://www.samfunnsbedriftene.no/advokattjenester/offentlige-anskaffelser/hvordan-gjore-en-offentlig-anskaffelse/nar-er-bedriften-omfattet-av-anskaffelsesreglene-og-hvilke-regler-gjelder-nar/>
- Grønmo, S. (2020, 11 3). Kvalitativ metode. *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Grønmo, S. (2021, 11 7). Kvantitativ metode. *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode)
- Jusleksikon.no. (2012, 5 16). Naturlov. *Jusleksikon.no*. Hentet 5 14, 2022 fra <https://jusleksikon.no/wiki/Naturlov>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard, translating strategy into action*. The Balanced Scorecard.
- Kashiwagi, D. (2019). *How to Know Everything Without Knowing Anything* (vol. 3. utg.). KSM inc.

- Kotter, J. P. (1995, Mars-April). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67.
- Midtun, F. (2018, 11 12). Konkurranseskraft og lønnsomhet i bygg, anlegg og næringseiendom. *BDO Norge*. Hentet fra <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/konkurranseskraft-og-l%C3%B8nnsomhet-i-bygg,-anlegg-og-n%C3%A6ringseiendom>
- Nye Veier. (2018). E39 Kristiansand vest – Mandal øst. *Konkurransesgrunnlag Kapittel C2 Spesielle kontraktsbestemmelser*. Hentet 5 14, 2022 fra [https://anskaffelser.no/sites/default/files/nye\\_veier\\_e39\\_konkurransesgrunnlag\\_c2.pdf](https://anskaffelser.no/sites/default/files/nye_veier_e39_konkurransesgrunnlag_c2.pdf)
- Rijt, J. v., & Santema, D. S. (2013). *Prestatieinkoop – Met best value naar succesvolle projecten* (3. utg.). Pijnacker: Graphicom International.
- Rijt, J. v., Santema, S. C., & Soilammi, A. (2016). *Best value procurement - Prestasjonsinnkjøp*. Rådgivende Ingeniørers forening - RIF.
- Røren, J.-O. L., Wondimu, P. A., Lohne, J., & Lædre, O. (2017). Interweaving zoning and design in road projects. *Procedia Engineering*, 196(2017), ss. 550-557.
- Statistisk Sentralbyrå. (2022a, 05 11). *Næringenes økonomiske utvikling*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/naeringenes-okonomiske-utvikling>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b, 5 13). *Nasjonalregnskap*. Hentet 5 15, 2022 fra SSB.no: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/nasjonalregnskap>
- Storteboom, A. (2017). *Best Value Procurement - The Practical Approach*. Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.
- Todsén, S. (2018, 01 19). Produktivitetsfall i bygg og anlegg. *Statistisk Sentralbyrå*, s. 1. Hentet fra <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg>
- Walker, D. H., & Loyd-Walker, B. (2012). Understanding early contractor involvement (ECI) procurement forms. *Association of Researchers in Construction Management (ARCOM), Proceedings of the 26th Annual Conference*, ss. 877-887.
- Wondimu, P. A., Hailemichael, E., Hosseine, A., Lohne, J., Torp, O., & Lædre, O. (2016). Success factors for early contractor involvement (ECI) in public. *Energy Procedia*, 96(2016), ss. 845-854.

## 8 Vedlegg

Intervju Oppdragsgiver, Stavanger kommune.....	A
Intervju Oppdragsgiver, Statsbygg.....	B
Intervju Leverandør, Kruse Smith.....	C
Intervju Oppdragsgiver, Trondheim eiendom – Utbygging.....	D
Intervju Oppdragsgiver, Nye Veier.....	E
Intervju Leverandør, Implenia Stangeland.....	F
Intervju Oppdragsgiver, Rælingen kommune.....	G





Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

## Spørsmål Masteroppgave

Allend Bamerni <allend.bamerni@stavanger.kommune.no>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

27. mai 2022 kl. 14:58

Hei Christian,

Se svar i rødt under.

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?

**Tre barnehager på Tasta**

Det ble bygget 3 barnehager på Tasta bydel. Hver barnehage har 4 avdelinger med uteområde. De tre barnehagene er:

Barnehagen Tasta

Vardeneset barnehage (noen steder beskrevet som Ytre Tasta barnehage, avd. Vardenes)

Smiene barnehage (noen steder beskrevet som Tastavarden barnehage, avd. Smiene)

Anskaffelsen skjedde ved hjelp av metoden Best Value Procurement (BVP). Prosjekt ferdig i 2020.

**Schancheholen og Lervig brannstasjon**

Generell info: <https://www.stavanger.kommune.no/bolig-og-bygg/byggeprosjekter/#brannstasjoner-i-schancheholen-og-lervig>

Mer info om Schancheholen: <https://kruse-smith-prosjekt.no/schancheholen-brannstasjon/om-prosjektet/>

Mer info om Lervig: <https://kruse-smith-prosjekt.no/lervig-brannstasjon/om-prosjektet/>

2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?

### 6.2.4 Nøkkelpersonells kompetanse

Tilbudt nøkkelpersonell skal ha god kompetanse for gjennomføring av totalentreprise.

Oversikt over nøkkelpersonell leveres som vedlegg ved forespørselen. Legg også ved CV-er til disse personene som et eget vedlegg til forespørselen.

Med nøkkelpersonell menes her:

- Prosjektleder
- Arkitekt (vurderes også under pkt. 6.2.2)
- Landskapsarkitekt
- ITB-koordinator
- Miljørådgiver

Tilbyder skal vedlegge CV-er for personene som her er definert som nøkkelpersoner. Det er ikke nødvendig å opplyse om andre konkrete personer i prosjektorganisasjonen, og det skal kun tilbys én konkret person i hver av rollene.

CV-ene kan ha vedlegg, og det bes særlig redegjort for relevante prosjekter hvor de tilbudte nøkkelpersoner har hatt tilsvarende roller, og som følgelig er egnet til å identifisere kompetanse av særlig betydning for oppdraget som her skal gjennomføres.

CV skal inneholde:

- Utdannelse
- Relevant arbeidserfaring i forhold til målene og ambisjonsnivået i prosjektet, slik disse fremgår av konkurransegrunnlaget, herunder angivelse av prosjektnavn, oppdragsgiver, sted, areal, kontraktens størrelse og rolle i prosjektet.

3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?

Prosjektleder (totalentreprenør)

Arkitekt

4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

Jeg forstår ikke spørsmål helt. Her må kanskje entreprenørens rådgiver si noe om, eller totalentreprenør, da det er de som sitter med erfaring om hva slags informasjon de sitter med før kontrakt signeres.

5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert)

Kruse Smith entreprenør vant begge konkurransene. Både 3 Barnehager (1 kontrakt) og 2 brannstasjoner (1 kontrakt).

Prøv å kontakt [Tom.BrueLand@kruse-smith.no](mailto:Tom.BrueLand@kruse-smith.no)

God helg 😊

Med vennlig hilsen

**Allend Bamerni**

Prosjektleder

Bymiljø og utbygging, byggeprosjekter

+47 51 91 25 57 / +47 959 78 471

[allend.bamerni@stavanger.kommune.no](mailto:allend.bamerni@stavanger.kommune.no)



Stavanger  
kommune

**Fra:** Christian Nilsson <[nilssonchristian90@gmail.com](mailto:nilssonchristian90@gmail.com)>

**Sendt:** tirsdag 24. mai 2022 20:14

**Til:** Allend Bamerni <[allend.bamerni@stavanger.kommune.no](mailto:allend.bamerni@stavanger.kommune.no)>

**Emne:** Spørsmål Masteroppgave

Hei,

[Sisert tekst skjult]



Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

---

**SV: [EXTERNAL]:Re: Spørsmål masteroppgave**

---

**Klovholt, Andreas** <Andreas.Klovholt@statsbygg.no>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

2. juni 2022 kl. 13:48

Hei Christian

Har svart ut dine spørsmål.

Du kan gjerne ringe meg om noe er uklart.

Det ligger vel litt i BVA/P sin natur at byggherren har et ganske tynt underlag / lite modent prosjekt ved utlysning.

Dette nettopp for at entreprenøren/eksperten skal kunne utnytte sin kompetanse til å levere best mulig produkt.

Desto mindre modent prosjektet er desto mer arbeid må utføres for at entreprenøren skal kunne gi en pris. Dette må rådgiverne være med på. Hvilke rådgivere er nok mer betinget av type prosjekt.

I mange tilfeller vil nok det å gi tilbud på en BVP kunne sammenlignes med å levere tilbud på en totalentreprise med løsningsforslag, eller en variant med designkonkurranse.

Nå vet ikke jeg hva du legger i tradisjonelle anskaffelser, det er jo ikke slik at entreprenøren har med rådgiveren i alle entrepriseformer.

En entreprenør tilknytter seg jo ofte rådgivere tidlig i alle totalentrepriseanskaffelser, men arbeidet deres starter jo ofte ikke opp før entreprenøren har fått en kontrakt.

I BVP vil rådgiveren legge med en del jobb før entreprenøren har fått kontrakten, nettopp for at det skal kunne leveres et tilbud.

Dette gjelder da for alle rådgiverne og entreprenørene uavhengig om de vinner kontrakten eller ikke.

Det man i prinsippet gjør er jo å fjerne en del arbeid fra byggherren og legge over på entreprenørene. Den utførene er nok en rådgivere uansett.

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?

Statsbygg har valgt ut 3 pilotprosjektet som skal anskaffes og gjennomføres etter metodikken.

Jeg jobber med ny energisentral for UIS og i dette prosjektet er vi nå i konkretiseringsfasen sammen med entreprenør.

De to øvrige prosjektene til Statsbygg er enda ikke lyst ut. Disse er ; brønnpark/energiløsning for Bodø og nytt post/varemottak for regjeringskvartalet.

2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?
3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?

For ny energisentral hentet vi inn CV fra PL og Riv. Vi intervjuet begge ressursene.

4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).  
Usikker på hva du mener med områder ?

5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert)

Vi er i konkretiseringsfase sammen med Kruse Smith, Tom Brueland er dere ansvarlige i konkretiseringsfasen.

Tom Brueland [Tom.Brueland@kruse-smith.no](mailto:Tom.Brueland@kruse-smith.no)

M: 478 44 101

Vennlig hilsen

Andreas Klovholt

prosjektleder

Byggherreavdelingen

+4747664476



---

**Fra:** Christian Nilsson <[nilssonchristian90@gmail.com](mailto:nilssonchristian90@gmail.com)>  
**Sendt:** tirsdag 31. mai 2022 20:44  
**Til:** Klovholt, Andreas <[Andreas.Klovholt@statsbygg.no](mailto:Andreas.Klovholt@statsbygg.no)>  
**Emne:** [EXTERNAL]:Re: Spørsmål masteroppgave

**ADVARSEL:** Vis varsomhet mht. lenker og vedlegg. **Statsbygg**

Hei,

Minner om forespørselen under.

Siden det nærmer seg frist for oppgaven hadde det vært supert hvis du har mulighet til å ta deg tid til å svare på spørsmålene i løpet av inneværende uke.

På forhånd takk!

Mvh

Christian

tir. 24. mai 2022 kl. 20:12 skrev Christian Nilsson <[nilssonchristian90@gmail.com](mailto:nilssonchristian90@gmail.com)>:

Hei,

Mitt navn er Christian Nilsson og jeg skriver akkurat nå en masteroppgave på Industriell Økonomi-programmet ved Universitetet i Stavanger.

Jeg har valgt å spesialisere meg mot prosjektledelse og i den forbindelse skriver jeg om Best Value Procurement som anskaffelsesform og nærmere bestemt hvordan en rådgivende ingeniør kan bruke sin kompetanse på best mulig måte for å vinne BVP-anbudsprosessen.

Forhåpningen min er å kunne vise at det i en BVP-prosess er verdifullt å involvere den rådgivende ingeniøren tidlig i tilbudsarbeidet og ikke minst at dette bør gjøres i større grad her enn ved en tradisjonell anskaffelsesprosess.

I den forbindelse ønsker jeg å stille noen spørsmål til selskaper som har erfaring med BVP-prosesser og jeg fant Statsbygg og ditt navn på DFØ sine anskaffelser.no-sider.

Hvis du personlig kanskje ikke er riktig person for å svare på disse spørsmålene hadde jeg satt stor pris på om du kunne videresendt min e-post i riktig retning.

Mine spørsmål er:

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?
2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?
3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?
4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).
5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert)

Hvis du har noen andre innspill jeg burde vurdere eller kommentarer så setter jeg stor pris på det!

På forhånd, takk for hjelpen!

Mvh

Christian Nilsson



Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

---

## Spørsmål masteroppgave

---

**Tom Brueland** <Tom.Brueland@kruse-smith.no>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

3. juni 2022 kl. 12:50

Med vennlig hilsen

**Tom Brueland**  
Prosjektutvikler



Kruse Smith Entreprenør AS

M: 478 44 101  
W: [kruse-smith.no](http://kruse-smith.no)

Besøksadresse: [Kanalsletta 4](#)  
Postboks 8088  
4068 Stavanger

---

**Fra:** Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>  
**Sendt:** onsdag 1. juni 2022 20:53  
**Til:** Tom Brueland <Tom.Brueland@kruse-smith.no>  
**Emne:** Spørsmål masteroppgave

You don't often get email from [nilssonchristian90@gmail.com](mailto:nilssonchristian90@gmail.com). [Learn why this is important](#)

Hei Tom,

Jeg mottok dine kontaktuppgifter fra Allend Bamerni i Stavanger kommune.

Mitt navn er Christian Nilsson og jeg skriver akkurat nå en masteroppgave på Industriell Økonomi-programmet ved Universitetet i Stavanger.

Jeg har valgt å spesialisere meg mot prosjektledelse og i den forbindelsen skriver jeg om Best Value Procurement som anskaffelsesform og nærmere bestemt hvordan en rådgivende ingeniør kan bruke sin kompetanse på best mulig måte for å vinne BVP-anbudsprosessen.

Forhåpningen min er å kunne vise at det i en BVP-prosess er verdifullt å involvere den rådgivende ingeniøren tidlig i tilbudsarbeidet og ikke minst at dette bør gjøres i større grad her enn ved en tradisjonell anskaffelsesprosess.

Mine spørsmål er:

1. Opplever dere at samarbeidet mellom entreprenør og rådgivende ingeniør er viktigere i en BVP-prosess enn ellers?

[For meg er det korte svaret er ja, men det trengs noe utdyping.](#)

BVP konkurranser betyr a) utarbeiding av en BVP besvarelse (prestasjoner, risiko og tilleggsverdi) og b) løsningsforslag (skisseforslag godt nok til å se at vi innfrir krav i konkurransen og godt nok til å kalkulere bygget).

I utarbeiding av løsningsforslag har Arkitekt hovedjobben, men vi er i ulik grad, avhengig av type prosjekt og kompleksitet, avhengig av RI f. eks. på Geo, Rib, brann og lyd. Dette er situasjonen når konkurransen innebærer løsningsforslag, enten med eller uten BVP.

Hovedoppgaven knyttet til BVP konkurranser foruten å utarbeide løsningsforslag, er å utarbeide selve besvarelsen. Dette er jo en besvarelse som viser til tidligere erfaringer og underbygge disse med tallunderlag/metrics. I våre tidligere 4 BVP besvarelser har vi ikke involvert RI. Metrics er hentet fra egen erfaring og arkitektens erfaring. Unntaket er det siste BVP prosjektet hvor jeg vil anslå at 80 % av metrics kom fra RI og den kompetanse og erfaring de har. Dette var prosjektet Ny Energisentral for UiS med Statsbygg som oppdragsgiver. Her brukte vi Norconsult som ekspertgruppe på Varmepumpeløsning/Energibrønner sammen med Totalteknisk underentreprenør (TEQVA). Etter min mening var BVP formatet svært velegnet i dette prosjektet til å finne eksperten. Min erfaring fra dette prosjektet er at mer involvering av ekspertise fra RI kan være nyttig i fremtidige BVP prosjekt.

2. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

Generelt vil jeg si at RI kan bidra når prosjektet og de spesifikke prosjektmålene krever det. Det vi derfor være avhengig av type prosjekt og type prosjektmål som Byggherren utarbeider. Jeg tror at RI kan brukes langt mer, alt avhenger av byggherrens prosjektmål.

Eksempelet Ny Energisentral viser at RI kan bidra med ekspertise på tekniske løsninger for energiproduksjon. I tillegg mener jeg de kan de bidra med ekspertise og erfaring på klimagasskompetanse. Ofte blir dette et prosjektmål som vi skal svare på, god erfaring underbygget med metrics vil være nyttig typisk at «i 20 prosjekt siste 3 år har vi redusert klimagass utslippet i prosjekt med xx%». Kan også være krav om f. eks. akustikk i bygg, det kan være viktig i mange typer bygg. Da kan tidligere erfaring og tidligere prosjektresultatet brukes i en besvarelse. I sum kan RI brukes på mange fagområder i BVP, men som sagt helt avhengig av type prosjektet og prosjektmål.

Generell BVP kompetanse mener jeg også vil være nyttig kompetanse hos en RI bedrift som kan bidra til utforming av besvarelsene.

Bare å ta kontakt hvis du har oppfølgingsspørsmål.

[Sitert tekst skjult]



Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

## Spørsmål masteroppgave

Anne Grete Valstad &lt;anne-grete.valstad@trondheim.kommune.no&gt;

31. mai 2022 kl. 10:06

Til: Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

*1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?*

- Ranheimsfjæra barnehage, 6 avd. barnehage, massivtre (prosjektleder Anne Grete Valstad, Trondheim eiendom)
- Tonstad øst, bofellesskap for psykiatri, 10 leiligheter (prosjektleder Geir Leseth, Trondheim eiendom)
- Superbusstrasè Jonsvannsveien/Moholt (prosjektleder Ingrid Haagensli, eierskapsenheten)

*2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?*

- Prosjektleder og prosjekteringsgruppeleder

*3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?*

- Prosjektleder og prosjekteringsgruppeleder, Det som var tydelig i intervjuet var om intervjuobjektene hadde deltatt i tilbudsutarbeidelsen og hadde eierskap til tilbudet. Vi anbefaler sterkt at de som intervjues i en slik konkurranse har grundig kjennskap/ eierskap til prosjektet og det som er tilbudt.

*4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).*

Jeg tolker spørsmålet ditt som at du lurer på hvordan en rådgivende ingeniør kan bidra til at entreprenøren vinner en BVP konkurranse.

- I og med at vi har valgt å evaluere og intervju prosjekteringsgruppelederen så har vi vurdert at denne posisjonen er av stor betydning i prosjektet. Noen entreprenører har prosjekteringsgruppeleder i egne rekker, andre leier vedkommende inn fra en rådgivende ingeniør. Når det gjelder rådgivende ingeniører i prosjekteringsgruppen opplever vi at det er viktig at de er med både i tilbudsfasen og i konkretiseringsfasen slik at alle forhold rundt prosjektet belyses av fagrådgivere. Det vil øke verdien av dokumentene som utarbeides i konkretiseringsfasen.

*5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert)*

- Ranheimsfjæra barnehage - Teknobygg, nå Trym v/Rune Løfshus ([rune.lofshus@trym.no](mailto:rune.lofshus@trym.no))
- Tonstad øst - Backe Trondheim v/ Anders Reitan ([anders.reitan@backe.no](mailto:anders.reitan@backe.no))
- Superbusstrasè Jonsvannsveien/Moholt- Ottar Augdal AS v/Hallgeir Augdal ([hallgeir@augdal.no](mailto:hallgeir@augdal.no))

Med hilsen

Anne Grete Valstad

prosjektutvikler/ prosjektleder

Trondheim eiendom - utbygging

Telefon: 470 58 012

Sentralbord: 72 54 02 00



[www.trondheim.kommune.no](http://www.trondheim.kommune.no)

[Sikkert tekst skjult]







Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

---

## Spørsmål masteroppgave BVP

---

**Nina Størvold** <nina.storvold@nyeveier.no>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

1. juni 2022 kl. 08:59

Hei igjen,

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort?

Vi har utført 13 prosjekter etter BVP-metodikken i tidsperioden fra 2017 til 2020, med en samlet verdi på ca. 37 milliarder.

Dette har i all hovedsak vært store totalentrepriser hvor totalentreprenøren har fått ansvaret både for prosjektering og bygging. Vi har benyttet funksjonskrav i beskrivelsen av arbeidet, slik at totalentreprenøren har fått frihet til å velge de beste løsningene for å nå våre mål.

2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra?

Personell definert som nøkkelpersonell i de fleste prosjektene har vært:

- Prosjektsjef/prosjektleder
- Prosjekteringsleder
- Anleggsleder
- HMS-leder
- Ytre miljø-koordinator
- Kvalitetsleder (KS)
- Planleggingsleder

3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere?

Av det definerte nøkkelpersonellet det ble levert CV på, har vi gjennomført separate intervjuer av utvalgte nøkkelpersoner basert på det enkelte prosjektets særegenhet og behov. Vi har som regel intervjuet fire nøkkelpersoner. I de fleste tilfeller iallfall de tre første på lista.

4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen).

Dersom man skal vinne kontrakt etter en BVP-anskaffelse er det viktig at tilbyders besvarelse dokumenterer at denne tilbyderen er ekspert og den best egnede til å gjennomføre prosjektet på en god måte som gjør at oppdragsgiver når sine mål.

For å levere en god besvarelse er det avgjørende å bruke dominant informasjon, dvs. dokumenterbar og målbar konkret informasjon om hvorfor tilbyderen er den beste.

Å klare å være konkret i sine påstander og å kunne dokumentere dette er svært viktig. Her kan en rådgivende ingeniør bruke sin kompetanse. Man må ha erfaring nok til å klare å forstå hvordan prosjektet skal gjennomføres på best mulig måte for å nå oppdragsgivers mål. Videre må dette synliggjøres i besvarelsen gjennom å dokumentere at dette har tilbyderen erfaring med fra før og derfor er den best egnede (med «facts and metrics»), slik at oppdragsgiver kan klare å identifisere den faktiske ekspert blant tilbyderne.

**5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert)**

Hvis du tenker på en kontaktperson hos en totalentreprenør som har vunnet kontrakt med oss etter en BVP-anskaffelse, kan du forsøke Larissa Gustafsson i arbeidsfellesskapet Implenia Stangeland ([larissa.gustafsson@implenia.com](mailto:larissa.gustafsson@implenia.com))

De har et pågående prosjekt for oss i Lyngdal, og hun var godt involvert i selve anskaffelsesprosessen. Du kan si du fikk navnet hennes fra meg.

**Hvis du har noen andre innspill jeg burde vurdere eller kommentarer så setter jeg stor pris på det!**

I forbindelse med Best Value A-sertifisering skrev jeg vedlagte artikkel til eksamen. Ber om at du ikke distribuerer artikkelen, men du kan lese den hvis det er av interesse. Artikkelen tar for seg «optimaliseringsfasen» som vi innførte i 2020, men du får også litt generelt innblikk i hvordan vi har anvendt Best Value hos oss. Artikkelen er noe teoretisk, og bærer preg av at man skulle vise kunnskap om BVA-teori til eksamen.

Hvis du bruker noe fra artikkel som gjelder Nye Veier i oppgaven din, kan du bruke Nye Veier v/meg som referanse.

Ta gjerne kontakt igjen om du har oppfølgingsspørsmål.



**NINA STØRVOLD**

**Senior innkjøper | Jurist**

+47 915 26 516 | [nina.storvold@nyeveier.no](mailto:nina.storvold@nyeveier.no)

Nye Veier AS | [Kanalsletta 2](#) | 4033 Stavanger



This email (incl. attachments) is solely intended for the recipient and may contain confidential information. Have you received this email in error, please contact us as soon as possible, and please note that any publication, copying and distribution of confidential information is prohibited.

[Sisert tekst skjult]

---

 **The Article.pdf**  
540K



Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

## Spørsmål masteroppgave

Gustafsson Larissa <Larissa.Gustafsson@implenia.com>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

3. juni 2022 kl. 13:50

Hei,

Her kan jeg prøve å hjelpe deg 😊

Jeg regner med oppgaven handler om BVP for totalentreprisekontrakt for utbygging, ikke rene BVP-rådgiverkontrakt.

Svar på spørsmålene i **rødt**:

1. Opplever dere at samarbeidet mellom entreprenør og rådgivende ingeniør er viktigere i en BVP-prosess enn ellers? **Både ja og nei. Min opplevelse fra de to BVP-tilbudene jeg har levert er Nye Veier sine prestasjonsmål i stor grad knyttet til entreprenørens erfaring med tilsvarende prosjekt. Fokuset på tekstdelen (de 6 sidene) er stort sett på entreprenørens prestasjon. Der rådgiver best kan bidra er å tenke innovasjon (som ofte er et prestasjonsmål) samt i K3-dokumentet som omhandler optimalisering og fravik/reguleringsendring. Et godt K3-dokument krever en rådgiver som har gjort tilsvarende optimaliseringer tidligere og kan si noe om realismen i å få reguleringsendringer og/eller fravik godkjent. For rådgiveren er et et absolutt krav at denne har vært med i tilsvarende BVP-prosesser tidligere.**
2. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen). **I konkretiseringsfasen bør rådgiver begrunne og bevise de påstander de har kommet med i tilbudet (som regel K3-dokumentet, kanskje i noen grad K1 og K2-dokumentet). Her er min erfaring at vi brukt rådgiver svært lite. I neste fase, dvs optimaliserings- og klargjøringsfasen bruke vi rådgiver i større grad. Spesielt optimaliseringsfasen, der entreprenøren sammen med rådgiver skal vurdere og videreutvikle sine ideer fra K3-dokumentet, er det viktig at rådgiver er med å grovprosjekterer, ser på muligheter, ser hva som ikke er mulig allikevel, samt kommer med innspill til mengdeendringer til kalkulasjonsavdelingen. I klargjøringsfasen må også rådgiver delta aktivt med bistand i å levere nødvendig dokumentasjon som skal bevise at både totalentreprenøren med sine samarbeidspartnere er klare for detaljprosjektering og bygging. Her bidro rådgiver spesielt med kvalitets- og prosjektplan, BIM-gjennomføringsplan samt beskrivelse av dokumentleveranseplan og beskrivelse av prosjekteringsdokumentasjon som skal til 3.partskontroller.**

Lykke til med oppgaveskriving, bare å ta kontakt hvis svarene mine er uklare eller du trenger mer informasjon.

Larissa Gustafsson

Sjef Prosjekteringsledelse

**Implenia Norge AS**

Division Civil Engineering – Central Services  
Fornebuveien 11, 1366 Lysaker

09.06.2022, 20:38

Gmail - Spørsmål masteroppgave

M +47 40325698 T +47 22 50 73 00  
larissa.gustafsson@implenia.com  
implenia.com

LinkedIn | Facebook | Instagram | TikTok | YouTube

This e-mail and any attachments are confidential and may be legally privileged. It is for the sole attention and use of the intended recipient(s). If you have received this e-mail in error, please notify the sender immediately by e-mail or telephone and delete this e-mail (incl. all attachments) from your system and destroy all copies. Thank you.

[Sisert tekst skjult]



Christian Nilsson &lt;nilssonchristian90@gmail.com&gt;

---

## Spørsmål masteroppgave

---

**Nils Øyvind Bø** <nils.oyvind.bo@ralingen.kommune.no>  
Til: Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>

1. juni 2022 kl. 10:01

Hei,

Beklager litt sent svar pga. en hektisk periode i prosjektet og noen fridager i mai. Vi har nå kommet langt i vårt byggeprosjekt, som er det største BV byggeprosjektet i Norge hittil (største «byggeprosjekt» for bygninger, med ramme på 695 mill. – vei og anleggsprosjekter utført av Nye Veier er mye større). Vår erfaring er at tilbydere som har en «god plan» gjør det bra i BVP konkurranser, dvs. de må planlegge og bør bruke gode rådgivere for å gi et godt tilbud. Jeg forklarer litt om dette i mine svar på dine spørsmål. Det aller viktigste er å bruke en god, og gjerne norsk BVP-rådgiver som kjenner norske forhold. Se *mine svar med rødt* nedenfor:

Det er bare å ta kontakt hvis noe er uklart eller du har flere spørsmål.

Vennlig hilsen

Nils Øyvind Bø

Prosjektleder

Avd. for byggeprosjekter

970 50 700



[www.ralingen.kommune.no](http://www.ralingen.kommune.no)

---

**Fra:** Christian Nilsson <nilssonchristian90@gmail.com>  
**Sendt:** tirsdag 24. mai 2022 20:11  
**Til:** Nils Øyvind Bø <nils.oyvind.bo@ralingen.kommune.no>  
**Emne:** Spørsmål masteroppgave

Hei,

Mitt navn er Christian Nilsson og jeg skriver akkurat nå en masteroppgave på Industriell Økonomi-programmet ved Universitetet i Stavanger.

Jeg har valgt å spesialisere meg mot prosjektledelse og i den forbindelsen skriver jeg om Best Value Procurement som anskaffelsesform og nærmere bestemt hvordan en rådgivende ingeniør kan bruke sin kompetanse på best mulig måte for å vinne BVP-anbudsprosessen.

Forhåpningen min er å kunne vise at det i en BVP-prosess er verdifullt å involvere den rådgivende ingeniøren tidlig i tilbudsarbeidet og ikke minst at dette bør gjøres i større grad her enn ved en tradisjonell anskaffelsesprosess.

I den forbindelse ønsker jeg å stille noen spørsmål til selskaper som har erfaring med BVP-prosesser og jeg fant Rælingen kommune og ditt navn på DFØ sine anskaffelser.no-sider.

Hvis du personlig kanskje ikke er riktig person for å svare på disse spørsmålene hadde jeg satt stor pris på om du kunne videresendt min e-post i riktig retning.

Mine spørsmål er:

1. Hvilke prosjekter har dere utført, kan du utdype kort? *Nye Fjerdingby skole – BVP-pilot (DFØ) 3.kvartal 2018 – 1.kvartal 2023. DVP innredning (egen kontrakt) 2022.*
2. Hvilke nøkkelressurser har dere bedt om CV fra? *Prosjektleder, Prosjekteringsleder og ansv. arkitekt (ARK).*
3. Hvilke nøkkelressurser intervjuet dere? *De samme som ble nevnt i pkt. 2 deltok i gruppeinterju med varighet maks 90 minutter (fire tilbydere ble evaluert).*
4. Hvilke områder er din/deres erfaring at Rådgivende ingeniører har størst mulighet for å bruke sin ekspertise før kontrakten er signert? (altså i forberedelses- og vurderingsfasen). – *Det er viktig at tilbyder viser at de er eksperter med dominant informasjon. Dvs. at ikke bare de som intervjues kan bidra her gjennom å planlegge «en god plan», basert på «et godt konsept» som oppfyller prosjektmålene maksimalt. Rådgiverne bør være sentrale når entreprenøren planlegger sitt konsept (det vil være mange kategorier rådgivere – ARK og LARK er ofte sentrale, men andre fag er også viktige i planleggingen av et godt konsept). Prosjekteringsledelse er også meget viktig (kan utføres av en rådgivende ingeniør). Selv om det egentlig ikke er løsningen tilbyder planlegger som skal evalueres iht. BVP, så vil tilbyder som regel prøve å vise sin ekspertise bl.a. basert på sitt planlagte konsept. Det teller i evalueringen, hvis tilbyder viser at de har en god plan basert på sin ekspertise, selv om prinsippet i BVP er at «planen» ikke trenger å presenteres før i konkretiseringsfasen. Aleksander Harstad*
5. Hvem utførte oppdraget? (hvis du har en kontaktperson som jeg kan stille noen spørsmål for å få leverandørens syn også hadde det vært supert): - *HENT AS v/Prosjektsjef Hans Magnus Wold Haug: hmh@hent.no var ansvarlig i tilbudsfasen og er overordnet ansvarlig. (Prosjektleder Aleksander Harstad er den som har vært mest sentral gjennomføringen av BV-prosjektet: aleksander.harstad@hent.no ).*

[Sitert tekst skjult]