

Bruk av konkurransepreget dialog i offentlige bygge- og anleggsprosjekter

Av

Anne Gyro Haugen og Therese Follestad

Masteroppgave i industriell økonomi og teknologiledelse

**Fakultet for teknologi og realfag
Universitetet i Agder**

**Grimstad
Mai 2010**

Anne Gyro Haugen og Therese Follestad
Bruk av konkurransepreget dialog i offentlige bygge- og
anleggsprosjekter

© University of Agder
Fakultet for teknologi og realfag
Institutt for arbeidsliv og innovasjon
2010

Forord

Denne oppgaven er siste ledd i masterstudiet Industriell økonomi og teknologiledelse og vi avslutter to spennende år ved Universitetet i Agder (UiA), Grimstad. Det har vært både lærerikt og svært givende.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt under utarbeidelsen av denne masteroppgaven. Spesielt vil vi takke våre to veiledere Gøril Hannås og Øystein H. Meland, ved UiA i Kristiansand, institutt for økonomi. Deres hjelp og støtte har vært uvurderlig gjennom hele prosessen.

I tillegg til dette vil vi også takke alle intervjuobjektene som har bidratt med datainnsamling og gode tilbakemeldinger på både e-post og telefon.

Til slutt vil vi takke alle som har bidratt, spesielt venner og familie for korrekturlesing og støtten dere har gitt oss. Vi vil også få takke hverandre for godt samarbeid og gode diskusjoner under utarbeidelsen av denne oppgaven.

Grimstad, 25. mai 2010

Anne Gyro Haugen

Therese Follestad

Sammendrag

Hovedmålet med denne oppgaven er å belyse bruken av konkurransepreget dialog, som genererer en ny prosedyre som trådte i kraft 1.januar 2007.

For å få svar på forskerspørsmålet har vi valgt å intervju seks kontaktpersoner på oppdragsgiversiden, som har vært involvert i denne konkurranseformen innenfor bygg- og anleggsnæringen (BA- næringen). Vi har også intervjuet to kontaktpersoner på entreprenørsiden, som har blitt tildelt det aktuelle prosjektet. Intervjuene gav oss muligheten til å høre både de positive og negative synspunktene til de ulike intervjuobjektene, ved gjennomføringen av konkurransepreget dialog.

Oppgaven tar for seg relevant teori når det gjelder anskaffelsesprosedyren, hvor en får et innblikk i transaksjonskostnadene knyttet til strategiutvikling, kontraktsetablering og kontraktsoppfølging. Oppgaven tar også for seg ulike gjennomføringsmodeller som blir definert ut i fra de kontraktene og det forarbeid som må kartlegges før prosjektet kan påbegynnes, som avspeiler aktørens risiko, ansvar og rettigheter.

Resultatet av oppgaven er nyttig for å kunne kartlegge de erfaringene gjort ved konkurransepreget dialog og hvilke tiltak som bør utføres, for å forbedre denne konkurranseformen.

INNHALDSFORTEGNELSE

1 Innledning.....	1
2 Teori.....	5
2.1 Gjennomføringsmodeller	5
2.2 Anskaffelsesstrategi.....	8
2.2.1 Konkurransereformer	11
2.2.1.1 Konkurransepreget dialog	11
2.2.1.2 Gjennomføringen av konkurransepreget dialog	14
2.3 Vederlagsprinsipp.....	18
2.4 Entrepriseform og kontraktstype	19
2.5 Organisasjonsform.....	26
2.6 Transaksjonskostnad	26
2.6.1 Transaksjonskostnader ved bruk av Offentlig Privat Samarbeid (OPS).....	28
3 Metodebeskrivelse	31
3.1 Utvalg av målgruppe	31
3.2 Kvalitativ metode	32
3.3 Gjennomføring av intervjuene	32
3.4 Validitet og reliabilitet.....	33
4 Presentasjon av seks case	35
4.1 E6 Trondheim - Stjørdal - Parsell Trondheim - Dagsone vest.....	35
4.2 Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø kommune	41
4.3 Parallelloppdrag utvikling av Nedre Malmø, Mandal - kulturhus, hotell, kontorer m.m.....	46
4.4 Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær	50
4.5 Nye boliger i Borgheim området	54
4.6 Idrettsparken boliger	55
4.7 Drøfting av funn.....	59

4.7.1 Hypotese 1.....	59
4.7.2 Hypotese 2.....	62
4.7.3 Hypotese 3.....	64
5 Konklusjon	69
6 Bibliografi.....	71

Figuroversikt

Figur 1: Tradisjonell prosessflyt i byggeprosjekter (Meland, Robertsen, Hannås, 2004).	3
Figur 2: Svakheter ved dagens gjennomføringsmodeller (Meland, Robertsen, Hannås, 2000). 7	
Figur 3: Modell for anskaffelsesstrategi.....	9
Figur 4: Modell for konkurransepreget dialog (Meland, Robertsen, Hannås, 2010).	15
Figur 5: Delt leverandørorganisasjon (Meland, 2009).	20
Figur 6: Byggherrestyrt sideentreprisen (Meland, Gjennomføringsmodeller, 2009).....	21
Figur 7: Hovedentreprise (Meland, UiA, gjennomføringsmodeller , 2009).	22
Figur 8: Generalentreprise (Byggherren i fokus, 2010).	22
Figur 9: Integrert leverandørorganisasjon (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).....	23
Figur 10: Totalentreprise (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).....	24
Figur 11: Integrert organisasjon (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).	25
Figur 12: OPS- modell for byggeprosjekter.	26

Tabelloversikt

Tabell 1: Hypoteser.	30
Tabell 2: Navn på prosjektet, oppdragsgivere og leverandører.....	35
Tabell 3: Tildelingskriterium.	48
Tabell 4: Oppsummering av elementære funn ved de seks utvalgte prosjektene.	68

Bildeoversikt

Bilde 1: Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø kommune.	42
Bilde 2: Prosjektet parallelloppdrag utvikling av Nedre Malmø, Mandal	46
Bilde 3: Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær.	51

1 Innledning

Denne oppgaven omhandler konkurransepreget dialog, en ny anskaffelsesprosedyre som vokste frem ut fra et behov om mer fleksibilitet, tiltenkt OPS- prosjekter (offentlig- privat-samarbeid) og teknisk kompliserte kontrakter (Doffin, 2005). Prosedyren ble innført som en del av den nye anskaffelsesforskriften som trådte i kraft fra 1. januar 2007 (Kommuneforlaget).

Innenfor bygg- og anleggsnæringen stilles det stadig større krav til kompetanse, ettersom ulike bedrifter og organisasjoner ønsker å være best på markedet. Det er derfor viktig å kunne ha med seg aktører, som entreprenører, rådgivende ingeniører eller andre juridiske og faglige aktører, som innehar den beste kunnskapen og som kan komme med ulike løsninger for gjennomføringen.

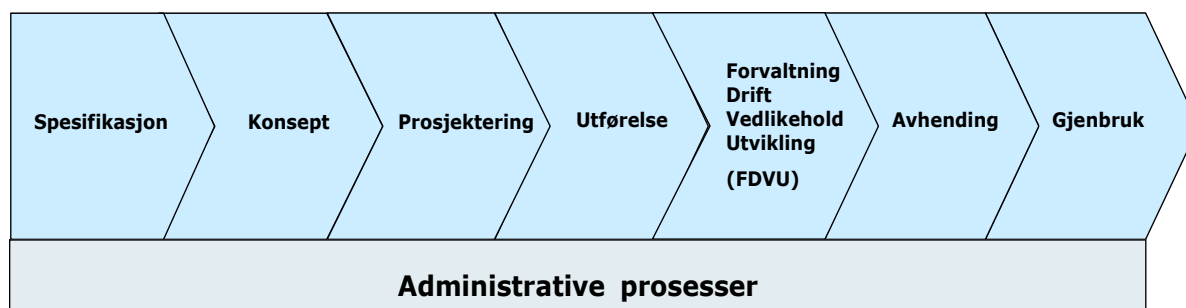
Svakhetene ved dagens gjennomføringsmodeller er at partene som er med i prosjektet ikke har et helhetssyn når det gjelder prosjektering, bygging, bruk og livsløpet. Fokuset rettes mer mot selve bygget enn på funksjoner/ bruken av prosjektet og det er stor usikkerhet knyttet til startfasen av et prosjekt. Usikkerhet gir økt sannsynlighet for endringer i utførelsen av et prosjekt, noe som kan føre til at kostnadsrisikoen blir høyere (Meland, Robertsen, Hannås, 2010). Offentlige innkjøpere får strenge krav på seg til å liste opp hvilke kriterier de vil legge vekt på. Innkjøperne må si fra i anbudsinnbydelsen hvor mye det enkelte kriterium skal veie. Skreddersøm av tekniske spesifikasjoner, for å kunne tildele oppdraget til en spesiell leverandør, blir vanskeligere. Det innføres konkurransepreget dialog, en mulighet for leverandørene til å komme med forslag (være innovative) overfor offentlige innkjøpere når det gjelder komplekse oppgaver (Aftenposten, 12.6.04) Konkurransepreget dialog kan være en prosedyre som kan bidra til å forbedre gjennomføringsprosessen, ved å trekke inn ulike aktører som sitter på kompetanse og kunnskap som kan bidra til å redusere usikkerheten. Gjennomføringsmodellen som beskrives senere i oppgaven, vil være med på å sette rammer for prosjektets aktiviteter. Valget av entrepriseform, som er et av elementene i en gjennomføringsmodell, har stor betydning når det gjelder sannsynligheten for å nå målsetningen til prosjektet og er med på å påvirke kostnader, tid og kvaliteten.

Konkurransepreget dialog oppstår på grunnlag av et ønske fra brukeren til å oppfylle deres ønsker og behov. Konkurransepreget dialog er en krevende anskaffelsesprosedyre og er derfor

spesielt egnet for store og kompliserte prosjekter, noe en ofte finner innenfor bygg- og anleggsnæringen. Prosedyren bidrar til økt innsikt i markedet ettersom dialogfasen blir brukt til å forhandle frem leverandørenes løsninger (Doffin, 2005). I dialogfasen sitter det aktører som for eksempel arkitekter, rådgivende ingeniører og entreprenører som innehar en flerfaglighet mht brukerkompetanse, prosjekteringskompetanse, byggekompetanse, økonomi, juss, logistikk og prosessledelse, som er med på å oppfylle det behovet og de ønsker oppdragsgiveren har for det enkelte prosjektet. Aktørene skal bidra til å gi en start for prosjektarbeidet som kan bidra til strek sannsynlighet for måloppnåelse.

Det er ofte stor usikkerhet knyttet til gjennomføringen av et prosjekt. Hva skal gjøres og hvor mye skal det koste? Konkurranspreget dialog bidrar til at de ulike aktørene får muligheten til å diskutere og komme frem til et konsept som kan bidra til et sikrere sluttresultat. Ved å kunne trekke inn aktører som innehar mye kunnskap og kompetanse er det med på å redusere usikkerheten ved prosjektet. Konkurranspreget dialog bidrar til at de ulike aktørene får muligheten til å diskutere og forhandle frem løsninger når det gjelder pris, kvalitet, tidsbruk og valgfrihet ved valg av leverandør, for å oppnå et sikrere og bedre sluttresultat, enn ved bruken av tradisjonelle konkurranseformer. Det er også viktig for oppdragsgiver å komme frem til teknisk gode løsninger i samarbeid med flere aktører, hvor fokuset rettes mot brukerens behov, samtidig som oppdragsgiver ønsker å komme frem til rimelige løsninger når det gjelder strategiutvikling, kontraktsetablering og kontraktsoppfølging, som vil kunne påvirke transaksjonskostnadene, samtidig som partene utvikler en felles og individuell forståelse gjennom dialogfasen, ved å lytte til hverandres ideer og forslag.

Figuren 1 viser byggeprosjektets kjerneprosesser. Kjerneprosessen støttes av diverse administrerende prosesser under hele prosjektprosessen. De administrative prosessene omtaler kvalitetsstyring, styring av arbeidsomfang og kontraktinngåelse, kostnadsstyring, fremdriftsstyring, usikkerhetsstyring, anskaffelsesprosesser og kommunikasjon (Meland, Robertsen, Hannås, 2010). I denne oppgaven vil vi rette fokuset inn på spesifisering og konseptfasen ved bruken av konkurransepreget dialog.



Figur 1: Tradisjonell prosessflyt i byggeprosjekter (Meland, Robertsen, Hannås, 2004).

Forskerspørsmål

Hensikten med oppgaven er at vi hadde lyst til å forske mer på den nye anskaffelsesprosedyren og bruken av denne i BA- næringen, hvor vi vil se om *konkurranspreget dialog gir mer fleksibilitet og bidrar til å redusere usikkerheten ved komplekse bygge- og anleggsprosjekter.*

Oppgavens hoveddeler

Konkurranspreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som brukes ved store og komplekse prosjekter. Vår oppgaven bygger på konkurranspreget dialog og hvordan dette har blitt gjennomført i de seks ulike BA- prosjektene. I dag finnes det relativt få prosjekter innenfor BA- næringen som har valgt å benytte seg av konkurranspreget dialog. Vi har valgt å se på disse prosjektene. Videre ser vi på erfaringer gjort rundt denne anskaffelsesprosedyren, for så å knytte det opp mot teoridelen. Samtidig besvarer vi forskerspørsmålet ut i fra de svarene vi har fått fra de ulike intervjuobjektene.

Mål og avgrensning

Oppgaven er begrenset til konkurranspreget dialog i seks ulike BA- prosjekter.

2 Teori

I teorikapittelet vil vi først presentere den nye anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog. Konkurransepreget dialog settes inn i sin sammenheng som ett av flere elementer i en gjennomføringsmodell. Gjennomføringsmodell består av: anskaffelsesstrategi, vederlagsprinsipp, entrepriseform og organisasjonsform. I teorien er det satt fokus på elementene i gjennomføringsmodell som er en sentral og retningsgivende faktor for gjennomføringen. Innenfor emnet anskaffelsesstrategi ser vi på de ulike konkurranseformene en kan anvende hvor fokuset er rettet mot konkurransepreget dialog og hva som kjennertegner den nye anskaffelsesprosedyren, for så til slutt se på emne transaksjonskostnader som er sentrale kostnader ved en anskaffelse.

2.1 Gjennomføringsmodeller

Gjennom årenes løp har det utviklet seg et sett av ulike typer gjennomføringsmodeller i BA-næringen. Valg av gjennomføringsmodell må vurderes ut i fra prosjektets målsetting, sammenheng og karakteristika. Elementene i gjennomføringsmodellen er:

- Anskaffelsesstrategi
- Vederlagsprinsipp
- Entrepriseform og kontraktstype
- Organisasjonsform

En gjennomføringsmodell blir definert ut i fra de kontraktene og det forarbeidet som legges til grunn for det videre arbeidet. Den nye anskaffelsesprosedyren, konkurransepreget dialog er en gjennomføringsmodell som skal være med på å avspeile aktørens risiko, ansvar og rettigheter. Den er med på å sette rammer for prosjektets aktiviteter, det kan være alt fra tid, ressurser, kostnader, kvalitet og omfang. Disse faktorene spiller en viktig rolle når valg av gjennomføringsmodell skal velges, hvordan arbeidet og risikoen skal fordeles mellom entreprenør og byggherre (Meland, 2009).

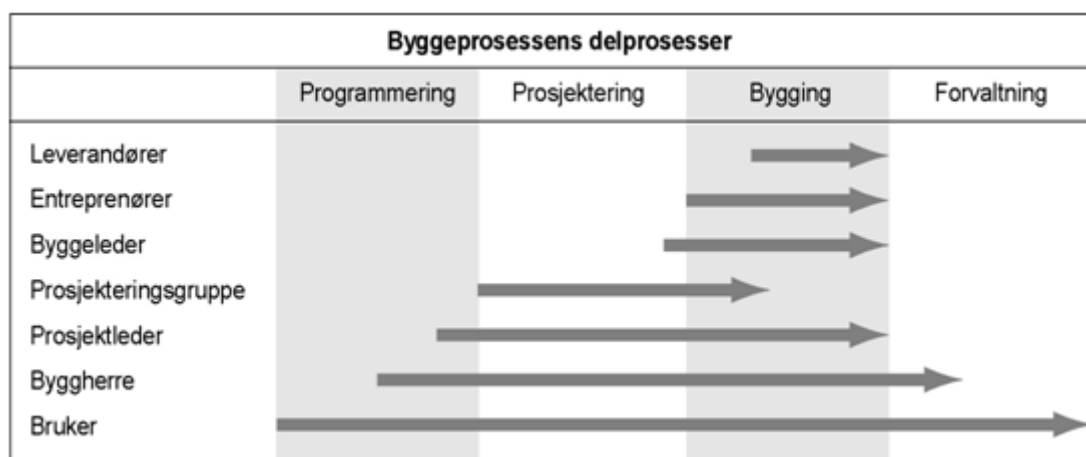
I praksis finnes det ingen ”beste” gjennomføringsmodell, men det vil alltid være noen modeller som vil kunne gi bedre resultater enn andre, ut fra gitte eksterne - og interne forhold, mål og prosjektets kjennetegn (Arnesen, 2003).

I de neste underkapitlene vil vi gjøre rede for de ulike elementene en gjennomføringsmodell består av, hvor vi legger hovedvekt på anskaffelsesstrategi og entrepriseform. I underkapittelet som omhandler anskaffelsesstrategi, se avsnitt 2.1.1, vil vi gå dypere inn på anskaffelsesprosedyren og transaksjonskostnadene som oppstår ved gjennomføringen av konkurransepreget dialog. I underkapittelet som omhandler entrepriseform, se avsnitt 2.1.3 beskriver vi de ulike entrepriseformene. Vi beskriver også kort vederlagsprinsipp og organisasjonsform, slik at dere får et innblikk i hva dette er.

Gjennomføringsmodell

Svakhetene ved dagens gjennomføringsmodeller er at oppdragsgivere og leverandører har et manglende helhetssyn når det gjelder prosjektering, bygging, bruk og livsløp. Det foreligger normalt få insentiver for kvalitet og funksjonalitet, noe som er viktige faktorer å kunne tilfredsstillende ved et prosjekt. Det fører til at det stilles større krav til leverandør (tilbyder) om å kunne levere et ferdig bygg eller et prosjekt som nettopp oppfyller disse kriteriene. De fleste av dagens gjennomføringsmodeller fokuserer primært på bygget og ikke på de funksjonene prosjektet bør bestå av for å kunne brukes til det formålet som er tiltenkt prosjektet. En stor ulempe med det er at endringene skjer mot sluttfasen av prosjektet hvor gjennomføringen av endringen vil være dyrest (Meland, Robertsen, Hannås, 2008).

Når det gjelder byggeprosessen, se figur 2, hvor entreprenørene og leverandøren kommer inn under selve byggingen. I noen prosjekter kan det være for sent. Ved konkurransepreget dialog vil en få med leverandørene i en tidligere fase sammen med oppdragsgiver og bruker, noe som vil bidra til å redusere endringen mot slutten av prosjektet, da det er her endringene er dyrest. Prosjektets fallgruver kan være dårlig arbeid i tidligfasen hvor en har mangelfull brukeravklaring. Det kan være uløste konflikter mellom aktørene og det er mange ulike aktører som prosjektleder, arkitekt, entreprenør o.l. som har sine synspunkt om hvordan prosjektet skal løses. Gjennom byggeprosessen kan det ha oppstått uklare prosesser og rikelige styringsmarginer. Alt dette bidrar sterkt til å øke sannsynligheten for endring (Meland, Robertsen, Hannås, 2009).



Figur 2: Svakheter ved dagens gjennomføringsmodeller (Meland, Robertsen, Hannås, 2000).

Fordeler med den nye kontraheringsmodellen

Konkurranspreget dialog framkom som følge av behov for fleksibilitet ved offentlige anskaffelser. Bakgrunnen for konkurranspreget dialog, som gjennomføres ved særlig komplekse kontrakter, er at oppdragsgiver kan befinne seg i en situasjon hvor en ikke er i stand til å definere det behovet som foreligger ved hvert enkelt prosjekt, samtidig som en kanskje ikke vet hva markedet kan tilby av tekniske og/eller finansielle og juridiske løsninger. Ved å kjøre konkurranspreget dialog vil oppdragsgiver få den fordelen av å føre en dialog med de ulike leverandørene for å få kunnskap om hvilke løsninger som finnes på markedet. Fordelen er at oppdragsgiver trekker inn ulike leverandører på et tidlig stadige i anskaffelsen (administrasjonsdepartementet, 2006).

Målsettingen for den nye konkurranseformen er å sikre bedre kvalitet for både brukere og byggherre, samtidig som opsjonsmulighetene til prosjektet forbedres, som et resultat av bedre fleksibilitet og at konkurranseformen gir bedre aspekter for ulikt bruk, hvor en får muligheten til å diskutere og komme frem til de beste løsningene i dialogfasen. Ved gjennomføringen av anskaffelsesprosedyren er det også viktig at den tilpasses gjeldende lover og regler, jf. lov om offentlig anskaffelse (LOA) og forskrift om offentlig anskaffelse (FOA).

Konkurranspreget dialog vil være med på å gi oppdragsgiver et bredere beslutningsgrunnlag og samtidig legge grunnlag for en mer fleksibel innledende prosess. Eier og bruker vil også kunne få en reell påvirkningsmulighet lengre ut i prosessen enn ved de tradisjonelle modellene. Et av de viktigste kriteriene med denne konkurranseformen er at sentrale aktører blir involvert tidlig i prosessen og at oppdragsgiver får muligheten til å benytte rett

kompetanse til enhver tid iht. til den kunnskapen som markedet har å by på (Meland, Robertsen, Hannås, 2010).

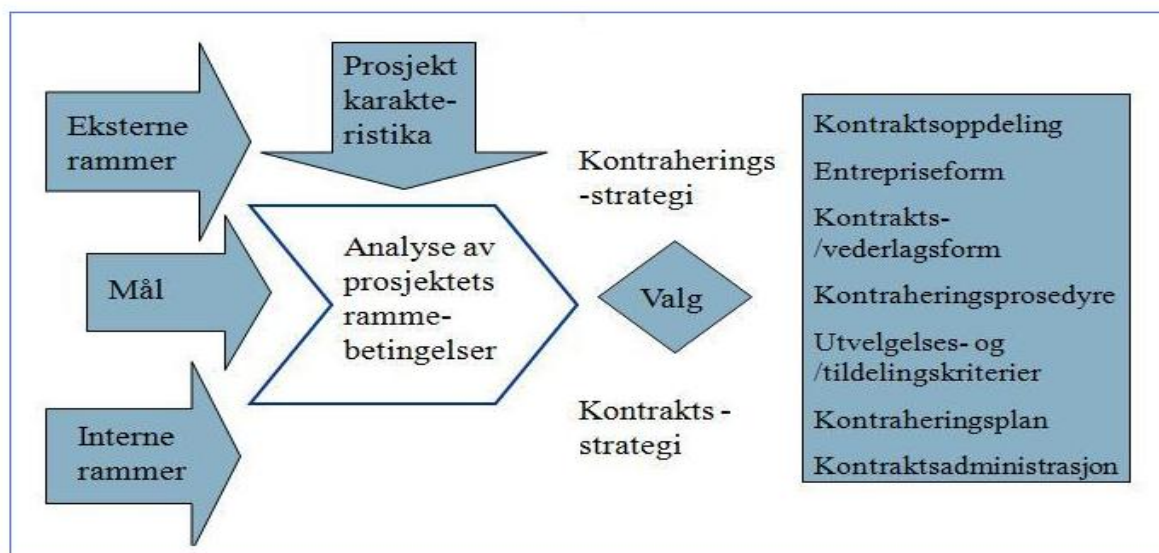
Over har vi kort beskrevet hva som er viktig med den nye konkurranseformen, konkurransepreget dialog og hvorfor den kom. I kapittelet som omhandler konkurransepreget dialog, se 2.2.1.1, står anskaffelsesprosedyren nærmere beskrevet, hvor vi går dypere inn på de ulike fasene ved gjennomføringen av denne konkurranseformen.

2.2 Anskaffelsesstrategi

Offentlige anskaffelser dreier seg om anskaffelse av varer, tjenester, bygg og anlegg eller andre ytelser til stat, kommunale, fylkeskommunale myndigheter, andre offentlige organisasjoner og sammenslutninger dannet av en eller flere av disse. I Norge utgjør offentlige innkjøp ca 300 milliarder kroner årlig. Det europeiske økonomiske samarbeidsområde (EØS) har et omfattende regelverk for hvordan en styrer offentlige anskaffelser, som skal sikre like konkurransevilkår ved de ulike geografiske områdene. I reglene som omhandler lov om offentlig anskaffelse (LOA), hvor det stilles strenge krav til forberedelse, gjennomføring og avslutning av anskaffelse, frister, kunngjøringer og lignende (Standard, 2010).

Ved anskaffelse er det vanlig at å utstede formelle dokumenter i form av en kontrakt. Formelle dokumenter er ofte en bestilling eller en innkjøpsordre som angir mengde og kvalitet, i noen tilfeller også pris. Ved anskaffelse av standardvarer eller en tjeneste, betegnes det som innkjøp. Leverandøren leverer de bestilte varene enten til avhenting ved egen fabrikk, lager o.l. eller til et sted kunden angir. Ved standardprodukter eller tjenester er kommunikasjonen mellom leverandør og kunde minimal i tiden fra bestillingen er foretatt til leveransen skjer (Rolstadås, 2006).

Ved fastleggelsen av anskaffelsesstrategi er det hensiktsmessig å utarbeide en veldefinert plan over de målene oppdragsgiveren har ved det aktuelle prosjektet og samtidig definere de virkemidlene oppdragsgiver vil anvende for å nå målene. Det betyr at oppdragsgiver bør velge samarbeidspartnere som kan klare å nå målet som stilles til prosjektet. Ved valg av anskaffelsesstrategi står anskaffelses(kontraherings)- og kontraktsstrategien svært sentralt (Meland, 2004).



Figur 3: Modell for anskaffelsesstrategi.

I figur 3, vises rammene for valg av anskaffelsesstrategien. I modellen analyseres prosjektets mål og rammebetingelser og *kontraherings- og kontraktstrategien* velges. Elementer som interne rammer, eksterne rammer og mål, samt prosjektets karakteristika påvirker de valgene som senere blir gjort (Meland, Prosjektstyring- Gjennomføringsmodeller , 2004).

De eksterne rammebetingelsene er forhold som ligger utenfor prosjektet og nødvendigvis ikke har noe med selve utførelsen å gjøre. Det kan være alt fra markedsmessige forhold, geografiske betingelser, hvilke lover (LOA) og forskrifter (FOA) som gjelder og hvilke reguleringsbestemmelser som må overholdes (Meland, 2009).

De interne rammebetingelsene omhandler det som har med selve utførelsen av prosjektet å gjøre. Det kan være alt fra hvilke behov og ambisjoner oppdragsgiveren har til å lede og påvirke prosjektet, hvilken kompleksitet prosjektet har, hvilket behov det er for de ulike entreprenørene i utformingsfasen av prosessen, risikoen ved det aktuelle prosjektet, tidsplan, kostnader og hvilke prioriteringer en oppdragsgiver har (Meland, Gjennomføringsmodeller, 2009).

Kontraheringsstrategi

Kontraheringsstrategi omhandler ulike måter å inngå kontrakter på for å oppnå de målene som er tiltenkt prosjektet. Faktorer som står sentralt i denne prosessen er (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009):

- Målprioritering
- Prosedyrevalg (det er her konkurransepreget dialog kommer inn)
- Utvelgelses/kvalifiseringskriterier
- Tildelingskriterier og vektning av disse

Kontraheringsprosessen innebærer at oppdragsgiveren først velger strategi for samarbeidet og videre en modell for gjennomføringen slik at utarbeidelsen av konkurransegrunnlag som må kunngjøres, kan begynne (Lædre, 2009). I neste omgang kan oppdragsgiveren begynne en eventuell prekvalifisering, for så å innhente tilbud og evaluere disse i henhold til ulike prosedyrer og tildelingskriterier. Når dette har blitt utført inngår partene, byggherre og leverandøren (rådgiver, prosjekterende, entreprenør), kontrakt (Meland, 2008).

Kontraheringsstrategien for offentlige oppdragsgivere må tilpasses regelverket, Lov om offentlig anskaffelse (LOA) med tilhørende forskrift (FOA).

Kontraksstrategi

Når det er snakk om anskaffelse av varer og tjenester som ikke er standard, blir avtaleforholdet mellom kunde og leverandør ofte mer komplisert og det utarbeides en kontrakt. Opplysninger om hva som skal leveres, pris, oppfølging og rapportering, samt en rekke juridiske forhold er viktige momenter en kontrakt bør inneholde, noe som ofte fører til et tett samarbeid mellom kunden og leverandøren, fra kontrakten er undertegnet til ferdig leveranse. Dette er viktig med hensyn til både teknisk utførelse, fremdrift og kommersielle forhold. Det er vanlig å undersøke betingelsene fra flere potensielle leverandører før inngåelse av en kontrakt (Rolstadås, 2006).

Vi skiller mellom to hovedstrategier for kontraktsinngåelse: delte entreprise eller totalentreprise. Det som skiller disse fra hverandre er hvordan ansvaret fordeles mellom byggherre og entreprenør (Lædre, 2009), se kapittel 2.1.3 hvor vi går dypere inn på de ulike entrepriseformene. Kontraksstrategi omhandler retningslinjer mellom partene for inndelingen og definisjoner av hvordan arbeidsomfanget, kontraktsinnholdet, valg av kontraktstype og opplegget for kontraksadministrasjonen skal foregå ved det aktuelle prosjektet (Meland, Gjennomføringsmodeller, 2009).

2.2.1 Konkurransformer

I oppgaven fokuserer vi på de fem anskaffelsesprosedyrene som brukes over EØS terskelverdi. Under gir vi en kort beskrivelse av de øvrige konkurranseformene, hvor vi legger vekt på konkurransepreget dialog, ettersom det er hva oppgaven ønsker å belyse.

1. Åpen anbudskonkurranse
2. Begrenset anbudskonkurranse
3. Konkurranse med forhandlinger etter forutgående kunngjøring
4. Konkurranse med forhandlinger uten forutgående kunngjøringer
5. Konkurransepreget dialog

Åpen anbudskonkurranse er en anskaffelsesprosedyre som tillater alle interesserte leverandører å gi tilbud, men som ikke tillater forhandling. Her skjer ingen prekvalifisering¹, det vil si at leverandørene må innlevere etterspurt dokument på at de er kvalifiserte, når de samtidig innleverer tilbud. **Begrenset anbudskonkurranse** tillater kun de leverandørene som er invitert av oppdragsgiver til å gi tilbud, det tillates ikke forhandling med leverandøren. Det blir først gjennomført en prekvalifisering, hvor alle leverandører som er interesserte kan levere inn en forespørsel om å få delta i konkurransen, sammen med dokumentasjon som viser at de er kvalifiserte. Det er oppdragsgiver som vurderer om leverandøren oppfyller alle kvalifikasjonskravene som er oppstilt i kunngjøringen og i konkurransegrunnlaget. De kvalifiserte leverandørene blir videre invitert av oppdragsgiver til å levere inn tilbud. Antall leverandører som plukkes ut må være tilstrekkelige til å sikre reell konkurranse. **Konkurranse med forhandling** er en prosedyre hvor oppdragsgiver kan forhandle med flere leverandører om alle sider av tilbudet, noe som ikke er tillatt i de andre konkurranseformene. Oppdragsgiver kan velge mellom de leverandørene som er interesserte i tilbudene eller det kan skje en prekvalifisering av leverandørene (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

2.2.1.1 Konkurransepreget dialog

”Konkurransepreget dialog er en anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver i en eller flere runder fører en dialog med leverandør om alternative løsninger før det gis konkurrerende tilbud” (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Konkurransepreget dialog er en nyutviklet anskaffelsesprosedyre, som ble innført i forbindelse med den nye anskaffelsesforskriften som trådte i kraft 1. januar 2007, jf forskrift

¹ Her velger oppdragsgiveren hvilken leverandør som skal kunne delta i konkurransen og de ulike leverandørene må anses som kvalifiserte. Det er de kvalifiserte leverandørene som vil inviteres av oppdragsgiver og som kan innlevere tilbud.

om offentlig anskaffelse § 14- 2. Prosedyren ble et resultat av et ønske om større fleksibilitet ved komplekse kontrakter, spesielt innenfor OPS- prosjekter (offentlig-privat samarbeid) og innenfor områder bestående av tekniske kompliserte kontrakter.

§ 14-2. Konkurranspreget dialog

(1) Oppdragsgiver kan benytte konkurranspreget dialog ved tildeling av særlig komplekse kontrakter.

(2) En kontrakt er særlig kompleks når oppdragsgiver ikke er i stand til:

- a. i samsvar med § 17-3 (krav til ytelsen og bruk av tekniske spesifikasjoner) tredje ledd objektivt å presisere de tekniske vilkår, som kan oppfylle deres behov og formål, eller
- b. objektivt å presisere de rettslige eller finansielle forhold i forbindelse med et prosjekt.

Denne prosedyren anses som svært krevende og anbefales å bli brukt ved store og *svært komplekse kontrakter*. Dialogfasen vil føre til større kompetanse hos oppdragsgiver, ettersom leverandøren får muligheten til å selge inn sine løsninger. Det vil føre til at prosjekter som ofte har vanskeligheter for å beskrive det som skal anskaffes, vil få en større mulighet til å komme på banen når det kan føres dialoger med de ulike leverandørene.

I de tilfeller hvor oppdragsgiver føler det er vanskelig å tildele en kontrakt til en leverandør og oppdragsgiveren vet kanskje ikke hva markedet kan tilby av tekniske og/eller finansielle og juridiske løsninger, vil det være fornuftig å kunne bruke konkurranspreget dialog fremfor åpen eller begrenset anbudskonkurranse.

Teknisk kompleksitet betyr at oppdragsgiver ikke klarer å bestemme seg for hvilken av flere løsninger som vil være den beste, for å dekke behovet.

Ved bruken av konkurranspreget dialog er det viktig at oppdragsgiver presiserer nøye hvilke ønsker og behov som ønskes oppnådd ved det aktuelle prosjektet og de ulike leverandørene må få mulighet til å vurdere om de ønsker å være med i dialogen eller ikke. Dialogfasen skal kun benyttes til å diskutere og komme frem til en løsning som dekker det behovet og de ønsker den aktuelle oppdragsgiver har. Det er også viktig at oppdragsgiver tidlig i prosedyren presiserer tydelig hvordan valg av leverandør skal bestemmes. Etter dialogen hvor de ulike løsningene har blitt diskutert, er det vanlig å gå videre og diskutere hvilke kontraktsvilkår som skal gjelde og til slutt komme frem til den endelige løsningen. Om det skulle være ønskelig å eliminere en leverandør under selve dialogføringen, må det være beskrevet i utlysningen eller i konkurransegrunlaget. Eliminering av en eventuell leverandør må foregå på de kriteriene

som står oppført i tildelingskriteriene og tildelingskriteriene kan ikke endres underveis i prosessen.

Leverandør velges ofte ut fra de av dem som presenterer det mest økonomisk fordelaktige tilbudet. Det er derfor viktig at oppdragsgiver har all den informasjonen som er nødvendig for å kunne eliminere en leverandør, ut fra at leverandøren ikke har den økonomiske forutsetningen for å få prosjektet.

Når dialogfasen pågår kan alt ved kontrakten drøftes, samt pris. Etter at dialogfasen er gjennomført og en endelig løsning har fremkommet, føres prosessen over i neste fase hvor et endelig tilbud skal levers inn. Oppdragsgiver velger selv hvor mange løsninger som ønskes til det endelige tilbudet. I de tilfeller hvor en leverandør ikke ønsker å dele sin løsning med en annen leverandør, fører dette til at oppdragsgiver kun kan velge en løsning, altså en leverandør. Når dialogfasen er avsluttet og leverandørene har innlevert et tilbud er det ikke tillatt å forhandle (Doffin, 2005).

Når brukes konkurransepreget dialog?

Valg av konkurranseform velges mye ut i fra størrelsen til prosjektet, det vil si om anskaffelsen er en enkel standardvare eller av en mer kompleks karakter. Tidligere nevnt er konkurransepreget dialog særlig egnet til komplekse kontrakter. Andre prosedyrer som kan bli brukt i større prosjekter er plan- og designkonkurranse og konkurranse med forhandlinger.

Det vil være mer ressurskrevende å gjennomføre konkurransepreget dialog enn å gjennomføre åpen eller begrenset anbudskonkurranse. Ressurssituasjonen har derfor stor betydning ved valg av konkurranseform, ettersom konkurransepreget dialog krever lengre tid til å gjennomføres. Anskaffelser som er omfattende og kompliserte, hvor det forventes å komme inn mange tilbud, vil det være mulig å gjøre en prekvalifisering. Det vil være avhengig av markedssituasjonen.

Konkurransepreget dialog og konkurranse med forhandlinger vil være de konkurranseformene en kan benytte seg av når en ønsker forhandlinger. Det vil kanskje ikke være den mest effektive måten, å gjennomføre forhandlinger, noe som kommer av at det er mer ressurskrevende å gjennomføre forhandlinger enn en anbudskonkurranse. I de tilfeller hvor oppdragsgiver ikke har grundig markedskunnskap eller forhandlingskompetanse, vil en profesjonell leverandør kunne få et fortrinn i forhandlingene.

Når er det en kompleks kontrakt?

For å kunne bruke konkurransepreget dialog må hovedvilkåret være oppfylt, nemlig at det er en kompleks kontrakt. Hva definerer en kompleks kontrakt er, jf FOA § 14- 2:

- Når oppdragsgiver ikke er i stand til å presisere de tekniske vilkårene som vil oppfylle oppdragsgivers behov og formål med anskaffelsen.
- Når oppdragsgiver objektivt ikke er i stand til å presisere de rettslige og/eller finansielle forholdene i forbindelse med prosjektet.

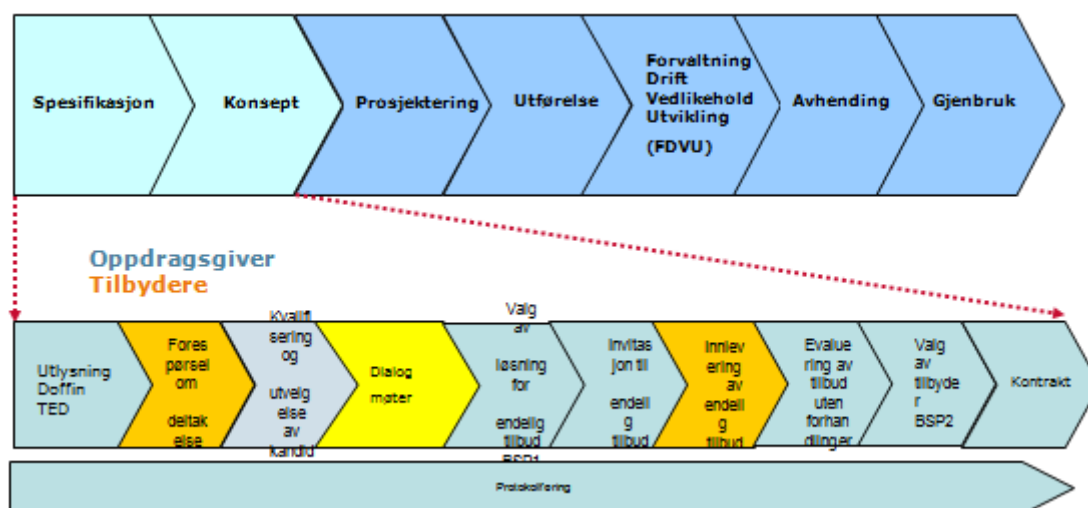
(Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Teknisk kompleksitet kan oppstå i to tilfeller, hvor det er behov for å anvende konkurransepreget dialog. Den første er at oppdragsgiver ikke klarer å definere hva som skal til for å oppfylle deres behov eller at oppdragsgiver ikke klarer å bestemme mellom flere mulige løsninger som vil være det beste for å dekke behovet. Et eksempel kan være at oppdragsgiver ikke vet den beste løsningen av å bygge bro eller tunnel når det gjelder en veiforbindelse, selv om oppdragsgiver vil være i stand til å skrive spesifikasjonene for en bro og en tunnel.

Ved en juridisk eller finansiell kompleksitet kan en velge å benytte seg av konkurransepreget dialog, ved særlig komplekse IT-kontrakter eller OPS- kontrakter. Et eksempel kan være at oppdragsgiver vil at leverandøren skal stå for byggingen av en ny skole og driften av skolen i 20 år. Det tilsvarer også vedlikehold, kantinedrift mv. Her vil en finne avtaler som ofte er komplekse innenfor finansielle og juridiske vilkår og som vil kunne oppfylle vilkåret (Doffin, 2005).

2.2.1.2 Gjennomføringen av konkurransepreget dialog

I figuren 12 vises de ulike stegene for konkurransepreget dialog og vil i avsnittene under presentere hvordan denne konkurranseformen gjennomføres. I oppgaven beskriver vi spesifikaasjon - og konseptfasen med fokus på dialogmøtene.



Figur 4: Modell for konkurransepreget dialog (Meland, Robertsen, Hannås, 2010).

Kunngjøring

Kunngjøringen er et virkemiddel for å gjøre leverandører i markedet oppmerksom på anskaffelsen. Dersom anskaffelsene er over EØS- terskelverdi, noe hovedvilkåret for konkurransepreget dialog er, vil det være krav om kunngjøring i EU's TED- databasen. Dette er EUs offisielle kanal for kunngjøringer av offentlig innkjøp. Det vil da være mulighet for at leverandører i hele EØS-området kan være med i konkurransen. Tilsvarende blir kunngjøringen lagt inn i Doffin hvor norske leverandører har mulighet til å delta i konkurransen. Det er viktig at kunngjøringen som legges ut på Doffin ikke blir kjent før den dagen Doffin oversender kunngjøringen til TED- databasen. Det er også krav om at en skal kunngjøre kontraktstildelingen senest 48 dager etter at den er foretatt (LOA) (FAD (Fornyings- administrasjons, 2007).

Dialogfasen

Dialogfasen er tiltenkt diskusjoner rundt hvordan oppdragsgiver og de kvalifiserte leverandørene kan oppfylle oppdragsgiverens sitt behov på best mulig tiltenkt måte. Det betyr å finne frem til enkle løsninger som passer behovet. Dialogfasen starter med at oppdragsgiver har individuelle dialoger med de inviterte leverandørene, hvor de ulike leverandørene får mulighet til å presentere og komme med sine løsninger.

Under gjennomføringen av dialogmøtene er det viktig at oppdragsgiver overholder de grunnleggende prinsippene om likebehandling av alle leverandørene. Det betyr at alle som er

med i de ulike møtene må få lik informasjon slik at viktig og relevant informasjon ikke blir utelatt for noen av aktørene og at ingen av leverandørene får et konkurransefortrinn.

Oppdragsgiveren har friheten til å velge den kommunikasjonsformen en mener er mest hensiktsmessig, om han velger å benytte seg av telefon eller å ha møte, er helt og holdent oppdragsgiverens beslutning (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

I dialogmøtene skal følgende dokumenter leveres inn (Meland, Robertsen, Hannås, 2004):

- Prosessforståelse inkl. brukermedvirkning
- Organisering av tilbyders kvalifiserte team
- Forslag til finansiering
- Forslag til pris-/kostnadskontroll
- Oppdragsgiver innflytelse i prosessen
- Konsept ide

Det offentlige organ, i samarbeid med en ekstern rådgiver, utgjør en evalueringsgruppe. Det er viktig at denne evalueringsgruppen har ulike kompetanse innenfor ulike fagområder som for eksempel jus, økonomi, arkitekt, ingeniørfag og en sektorkompetanse (eksempel skole).

Formålet med denne evalueringsgruppen er at de skal utarbeide ulike beskrivende dokumenter for konkurransen, samtidig som de har i oppgave å velge ut kandidater de mener skal få lov til å være med i dialogfasen. De er med på å lede dialogmøtene, samtidig som de er med på å definere løsninger basert på dialogene. Evalueringsgruppen skal også opparbeide en behovsspesifikasjon og utarbeide invitasjon til det endelige tilbudet, hvor de definerer de ulike krav som settes til det endelige tilbudet (dokumentasjonsomfang). Faktorer som de legger vekt på er hvilke tilbud som gir størst nytte-/kostnadsforhold gjennom hele livsløpet. Når de til slutt velger seg en leverandør/tilbyder er det viktig at de følger de kriteriene og de prinsippene som gjelder for konkurransepreget dialog. Når alt dette er gjennomført og det endelige tilbudet foreligger, inngås det en kontrakt mellom partene, oppdragsgiver og leverandør (Meland, Robertsen, Hannås, 2010).

Faser

Dialogen kan deles opp i faser, men dette opplyses det om i kunngjøringen eller i dokumentene. Skjer dialogen i flere faser velger oppdragsgiver hvilke løsning de ønsker og forsetter å diskutere basert på tildelingskriteriene. I dialogen er det mulighet å velge bort

løsninger underveis, da basert på foreløpig prisning. Oppdragsgiver må ha nok informasjon til å utelukke et løsningsforslag, hvor en utelukker en leverandør. Det skal være dokumentert hvorfor dette forslaget ble utelukket. Det gis en fleksibilitet om at oppdragsgiveren bør kunne utelukke et løsningsforslag kun basert på leverandørens tekniske løsning, selv om prisen ikke har blitt diskutert enda. Ved å dele opp i faser er det viktig at en har et valg av flere leverandører for å sikre en reel konkurranse når en går inn i den siste fasen av dialogen. Det er også et krav om at det skal være minimum tre leverandører som er involvert i dialogen, men etter forholdet kan det være tilskrekkelig med to (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Fortrolighet

Det er strenge krav når det gjelder leverandørens forretningshemmelighet. Oppdragsgiver har ikke lov til å røpe forslag til løsninger som andre konkurrenter har gitt gjennom dialogen, når leverandøren ikke har gitt samtykke. Oppdragsgiveren kan ikke velge en løsning og be en annen leverandør utføre dette.

En leverandør kan ønske å dele forslag til løsning med andre leverandører, men da mot betaling. Dette må gjøres med alminnelig avtalerettslig vurdering og samtykke av oppdragsgiver og de eventuelle leverandørene. Har leverandøren samtykket i at oppdragsgiver kan gi informasjon til det de mottar med de forskjellige konkurrentene i kunngjøringen eller i dokumentene, kan dette gjøres. Dette gir en risiko for leverandørene som vil miste konkurransefortrinn. Godtgjørelse ved deltagelse i konkurransepreget dialog er det oppdragsgiver som bestemmer om eventuelt en betaling til deltakeren som er med i dialogen (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Dialogens avslutning

Når oppdragsgiver har bestemt seg for den eller de løsningene ved prosjektet, ber de leverandørene levere inn det endelige tilbudet og dialogfasen er dermed avsluttet. Prinsippene om gjennomsiktighet, etterprøvnbarhet og likebehandling tilsier at invitasjonen om levering av tilbud bør skje skriftlig. Invitasjonen skal inneholde frist for tilbud, adresse om hvor det skal leveres og språkkrav. Oppdragsgiver bør invitere alle de leverandørene som bestod tildelingskriteriene og som var med i dialogfasen. Har dialogen blitt oppdelt i forskjellige faser er det kun de leverandørene som ble med i siste rundt som får invitasjon om tilbud.

Når dialogen er lukket går en over til tilbudsfasen. Her er det viktig å merke seg at det er forbudt å forhandle. Det er her en finner ulikheten ved konkurranse med forhandlinger, hvor

en kan forhandle om alt i tilbudet. Kravene som er spesifisert i dialogfasen må inneholde alle kravene som er nødvendige for prosjektets utførelse når en leverer inn tilbudet. I prosedyren har i midlertidig oppdragsgiver lov til å be om spesifikasjoner, avklaringer og tilpassninger. Når alle tilbudene er gått igjennom, velger oppdragsgiver det mest økonomiske fordelaktige tilbudet. Dette gjøres utefra tildelingskriteriene som ble gitt i kunngjøringen eller det som er skrevet ned i dokumentet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Tilbudsfasen

Etter at dialogfasen er avsluttet oppfordres alle deltagerne til å innlevere et tilbud på den løsningen som de mener best oppfyller oppdragsgiverens behov. Dette vil danne grunnlaget for tildeling av kontrakten.

Senere velger oppdragsgiveren det tilbudet eller den løsningen han mener passer best til å utføre det aktuelle prosjektet, som er økonomisk fordelaktig basert på de tildelingskriteriene som står oppført i kunngjøringen, som for eksempel kan være livsløpskostnader, konsept ide, prosessforståelse, gjennomføringsideer og lignende (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

KOFA – Klagenemnda for offentlig anskaffelse

Stortinget innførte en ny lov om offentlig anskaffelse, som skulle gi en uavhengig klagenemnd for offentlig anskaffelse. Dette for å gi en raskere og rimeligere klagemulighet for leverandørene på et lavere konfliktnivå.

De som kan sende inn klage til KOFA er de leverandørene som har deltatt i konkurransen om offentlig anskaffelse. Dette kan også gjelde leverandører som på ulovlig vis har mistet anledningen til å delta i konkurransen. Organisasjoner har også klagemulighet, forutsatt at de har tilknytning til anskaffelsen (KOFA, 2010).

2.3 Vederlagsprinsipp

Vederlagsprinsipp omhandler hvordan kontraktspartene, oppdragsgiver og leverandør, deler de økonomiske kostnadene seg i mellom, om det er fast pris, regning etc. De oppgjørsformene de har å velge mellom er prisbaserte, kostnadsbaserte og verdibaserte (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009)

- **Prisbaserte former:** Prosjektet, eller deler av prosjektet, har en fast pris.
- **Kostnadsbaserte former:** En følger opp hva det koster og får betalt ut i fra det.
- **Verdibaserte former:** En får betalt for den verdiskapningen som har blitt utført.

I drøftingen av de seks utvalgte prosjektene er det den prisbaserte formen vi ser på. De ulike leverandørene leverer inn tilbud på en fast pris og den beste løsningen, hvor oppdragsgiver tar den endelige avgjørelsen for hvem av leverandørene som får prosjektet.

2.4 Entrepriseform og kontraktstype

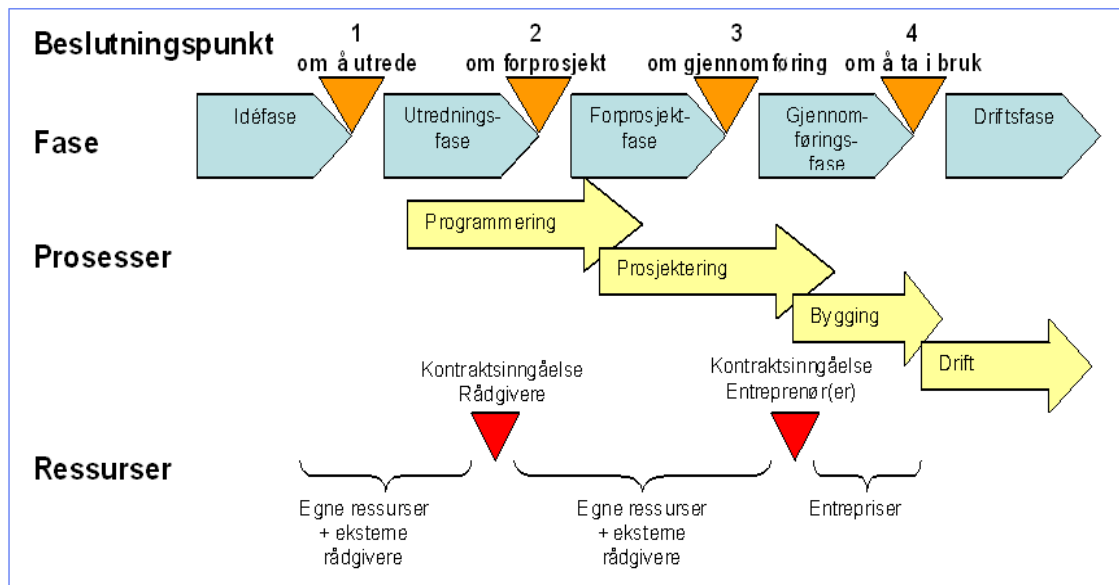
Entrepriseform kan beskrives som hovedretningen i gjennomføringsmodellen. Den ansvarsfordelingen en bestemmer seg for ved valg av entrepriseform har betydning for de videre valgmulighetene i prosjektet. Entrepriseformen beskriver hvilke parter som har inngått avtale med hverandre, hvordan prosjektet skal organiseres og hvordan ansvaret skal fordeles mellom de ulike partene (Lædre, 2009). Ved å ta utgangspunkt i forutsetningene til prosjektet, altså ønsker og behov, er det hensiktsmessig å velge den modellen som best tar hensyn til disse forutsetningene. Den entrepriseformen som egner seg best til å utføre prosjektet avhenger både av de tekniske og de økonomiske risikoene som kan oppstå, noe som må sees i sammenheng med målprioriteringen til prosjektet. En skiller mellom risiko blant annet knyttet til tid, arbeidsomfang, kostnader, og kvalitet (Rolstadås, 2006). Ved utarbeidelse av kontrakter er det fullt mulig å bruke standardkontrakt i henhold til norsk standard (NS).

Valg av entrepriseformskjer langs tre deles inn i tre hovedkategorier (Meland, 2009):

- Fragmentert(delt) organisasjon
- Integrert leverandørorganisasjon
- Integrert prosjektorganisasjon

Fragmentert (delt) leverandørorganisasjon

Delt leverandørorganisasjon består av fire ulike entrepriseformer: byggeledelse, byggherrestyrte sideentrepriser, hovedentreprise og generalentreprise. I denne oppgaven skal vi kun ta for oss tre av disse entrepriseformene ettersom de er mest relevant for denne oppgaven, det er sideentreprise, hovedentreprise og generalentreprise. Det som kjennetegner disse modellen er at ansvaret for prosjektering og produksjon er delt mellom ulike leverandørene, samtidig som byggherren har det fulle ansvaret for styringen og kontrollen av prosjektet.



Figur 5: Delt leverandørorganisasjon (Meland, 2009).

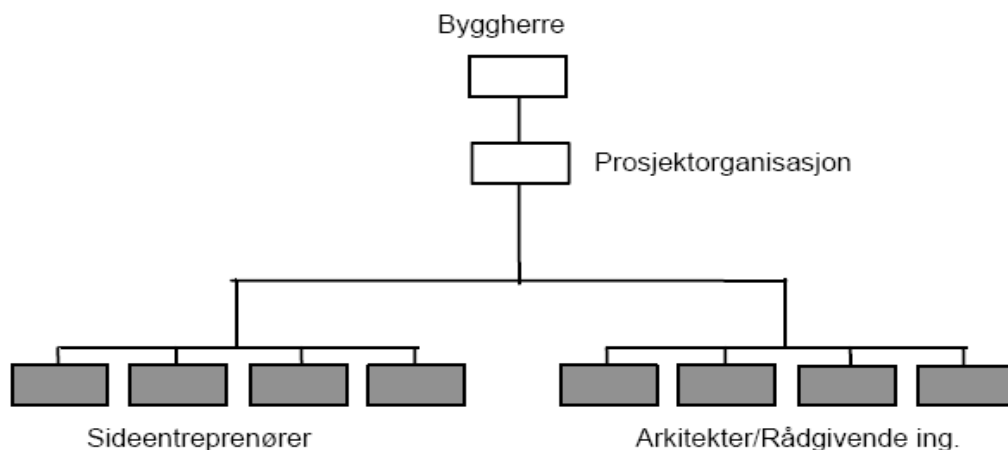
Sideentreprise

Sideentreprise anvendes når byggherren inngår kontrakt med flere uavhengige entreprenører eller oppdragstakere om utføringen av deler av byggeprosjektet. Det forekommer også at sideentreprenører inngår kontrakter med underentreprenører, avhengig av hvor sterk fordelingen er i kontrakten de velger. Byggherre får hovedansvaret for detaljprosjekteringen, koordineringen av sideentreprenørene og fremdriften av prosjektet. Byggherren har også egen administrasjon til å administrere og koordinere oppgavene. Denne formen for organisering benyttes når byggherren har dårlig tid på et prosjekt, noe som fører til at prosjekteringen og byggingen må utføres parallelt. Det betyr at grunn- og betongarbeidene kan påbegynnes før tømmer- og maleentreprisen er utarbeidet, men målet og kvaliteten på prosjektet må selvsagt overholdes. Bruk av sideentreprise gjør at det blir mange ulike avtalerparter å forholde seg til, noe som til tider kan være krevende for byggherren. Sideentreprise passer best til større prosjekter hvor det foreligger stor usikkerhet.

Fordeler ved denne entrepriseformen er at leverandørene får sterk priskonkurranse.

Byggherren får da muligheten til å innhente gunstige priser fra dyktige håndverkere til alle detaljer på bygget. Det resulterer i stor konkurranse på markedet, om å få være med på det enkelte byggeprosjektet. Byggherren kan også inngå avtaler med håndverkere etter hvert som byggearbeidet eller prosjekteringsarbeidene pågår. Ulempene er at denne entrepriseformen kan være krevende for byggherreadministrasjon. Byggherren har mange kontrakter å forholde

seg til og en må påse at byggearbeidene blir fulgt opp. Det er knyttet høy risiko til sideentreprise og det kan oppstå problemer med å fastslå ansvar, om det skulle oppstå en mangel. Byggherren kan derfor bli stilt til ansvar om det skulle oppstå en uenighet om årsaken til en mangel (Meland, Gjennomføringsmodeller; Entreprise- og kontraktsgjennomføring, 2009).

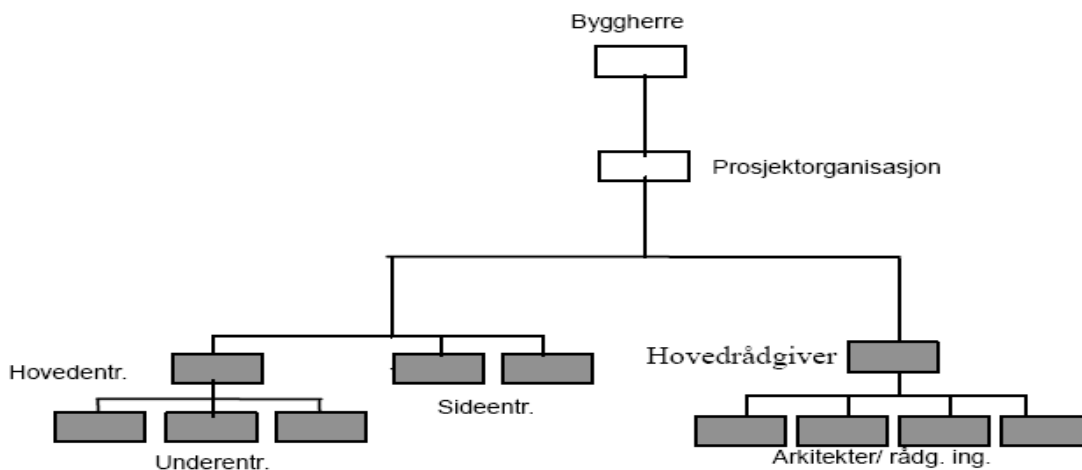


Figur 6: Byggherrestyrt sideentreprisen (Meland, Gjennomføringsmodeller, 2009).

Hovedentreprise

Hovedentreprise anvendes når byggherren inngår en kontrakt med noen få entreprenører, hvor hele planleggingsprosessen har blitt gjennomført før byggearbeidene har blitt kontrahert. Byggherren overlater hovedansvaret for koordineringen og administrasjonen til hovedentreprenøren og får relativt lite ansvar og risiko knyttet til prosjektet, samtidig som byggherren får muligheten til å kontrahere de sideentreprisene han måtte ønske (Meland, UiA, Prosjektstyring- Gjennomføringsmodeller, 2008).

Fordelene med denne entreprisen er at byggherren inngår kontrakt med få entreprenører og en hovedentreprenør, slik at det blir færre parter å forholde seg til. Byggherren får med dette betydelig styring på arbeidet og de ulike kostnadene. Ulempene kan være at byggherren har relativt lite innsyn i utførelsesfasen og ved valg av underentreprenører. Byggherren har også ansvaret for alt som kontrakten ikke dekker, dvs. at skulle en entreprenør gå konkurs, kan det forsinke byggeprosjektet og byggherren kan bli stilt til ansvar fra de andre entreprenørene (Torgersen, 2009).

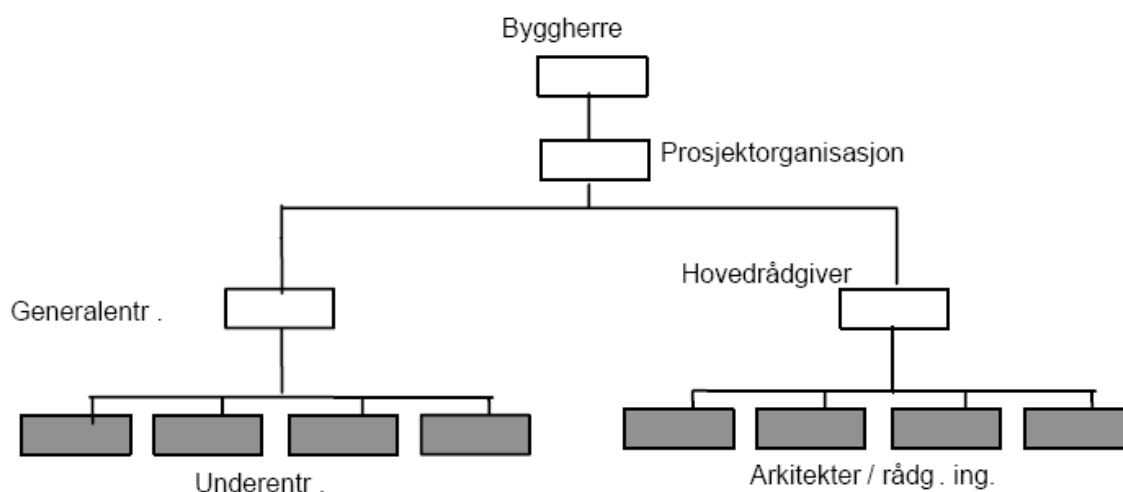


Figur 7: Hovedentreprise (Meland, UiA, gjennomføringsmodeller, 2009).

Generalentreprise

Generalentreprise anvendes når byggherren inngår kontrakt med en entreprenør som har det samlede produksjonsansvaret ved utførelsen av byggeprosjektet. Entreprenøren må også koordinere arbeidet som skjer på byggeplassen (Byggherren i fokus, 2010).

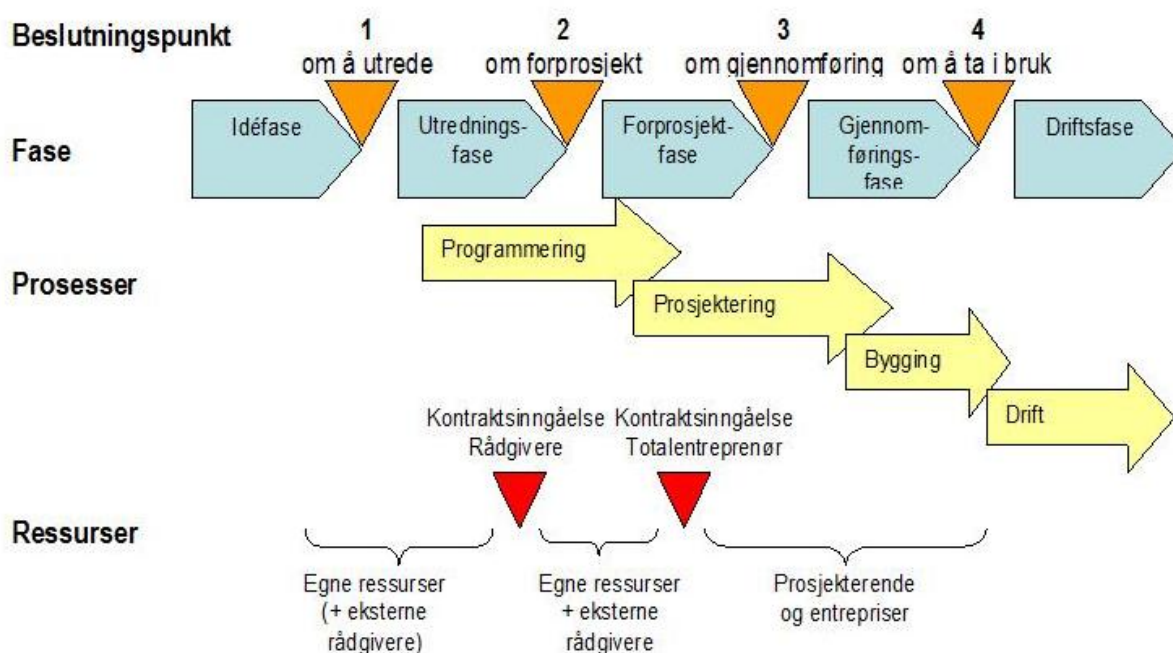
Fordelene ved denne entreprisen er at byggherren kun forholder seg til en kontraktspart på byggeplassen og at byggherren får begrenset ansvar og risiko når det gjelder økonomi og forsinkelser. Ulempene kan være at byggherren har redusert innsyn når det gjelder utførelsesarbeidet. Det er liten konkurranse og få konkurrenter å konkurrere med (Byggherren i fokus, 2010).



Figur 8: Generalentreprise (Byggherren i fokus, 2010).

Integrert leverandørorganisasjon

Med begrepet integrert leverandørorganisasjon menes at en part har ansvaret for hele prosjektet. Det gjør at byggherren unngår å forholde seg til mer enn en kontrakt. Denne leverandørorganisasjonen er kjennetegnet ved betegnelsen totalentreprise. Totalentreprenøren blir ansvarlig for prosjekteringen og utførelsen av byggeprosjektet (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).



Figur 9: Integrert leverandørorganisasjon (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).

Totalentreprise

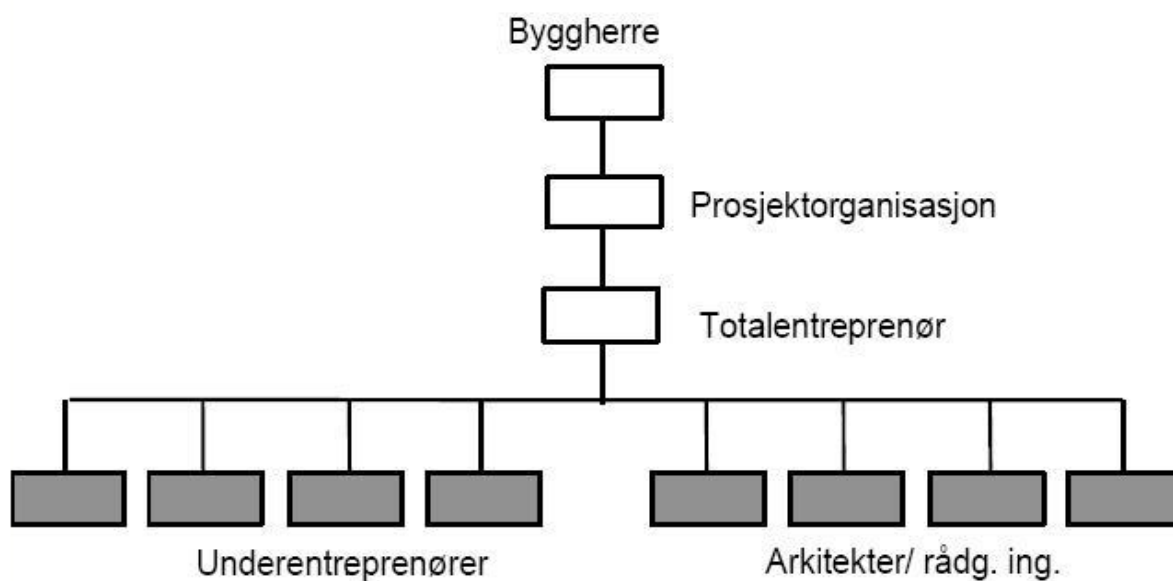
I denne entrepriseformen er det kun en entreprenør som påtar seg det totale ansvaret for byggingen og prosjekteringen av byggeprosjektet. Byggherren har kun en kontraktpartner å forholde seg til. Når kontrakten er inngått mellom byggherre og totalentreprenør står totalentreprenøren ansvarlig for å integrere alle aktørene i leverandørorganisasjonen og at de holder seg innenfor de gitte rammene når det gjelder tid, kostnad og kvalitet.

Fordelene med en totalentreprise er at det er enkel byggherreadministrasjon, ettersom ansvaret for prosjekteringen og gjennomføringen for byggingen samles hos totalentreprenøren.

Byggherren overlater alt til en entreprenør og får kun en part å forholde seg til.

Totalentreprenøren får også det fulle risikoansvaret, noe som gjør at usikkerheten reduseres for byggherren ettersom totalentreprenøren har det totale ansvaret for usikkerheten knyttet til kostnader, tid, kvalitet og omfang ved prosjektet. Ulempen er at byggherren har liten påvirkningsmulighet i utførelsesfasen og endringer kan fort bli kostbare (Torgersen, 2009). (Meland, UiA, gjennomføringsmodeller , 2009).

Totalentreprise er fordelaktig å benytte på prosjekter hvor byggherren ønsker å dra nytte av kompetansen og kapasiteten til entreprenøren. Entreprenøren får muligheten til å komme tidligere inn i prosjektet enn ved delte entrepriser, noe som vil kunne gi en bedre mulighet til å påvirke gjennomføringen. Totalentreprenøren får også muligheten til å komme med egne tekniske løsninger og samtidig tilpasse gjennomføringen slik at produktiviteten øker (Lædre, 2009).

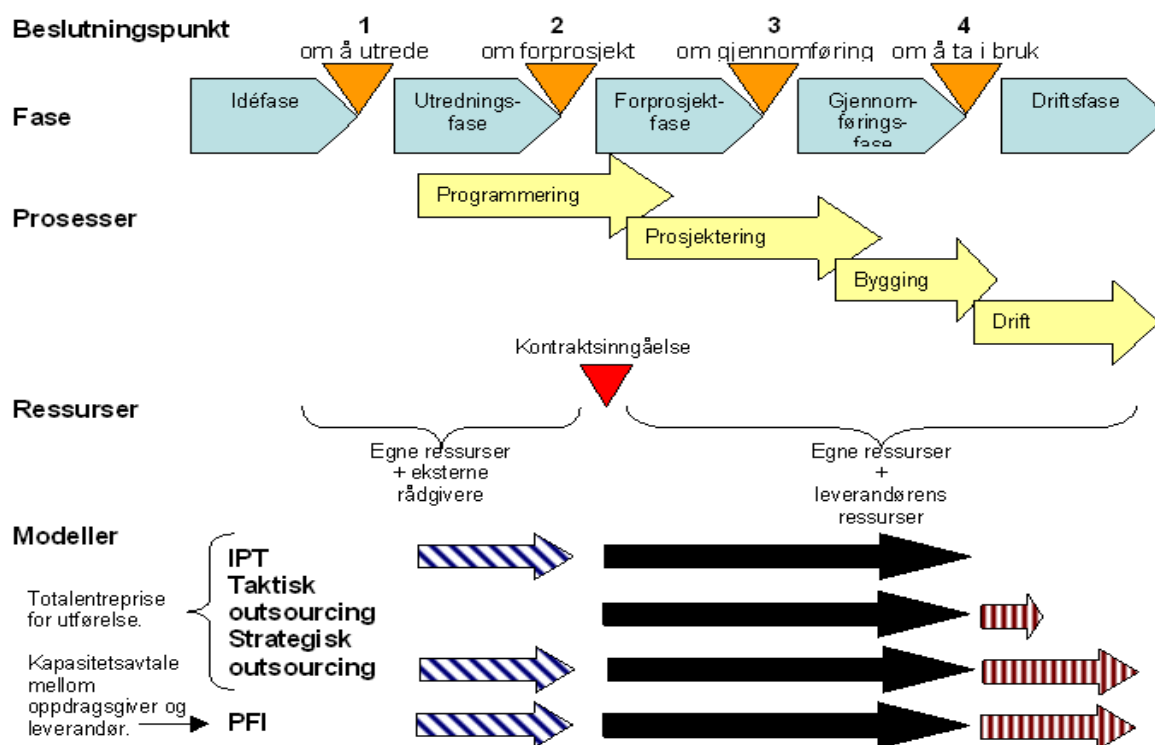


Figur 10: Totalentreprise (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).

Integrert organisasjon

Det er ulike former for integrert samarbeid mellom byggherre og leverandør, rådgivere og entreprenører. Denne organisasjonen varierer både når det gjelder innhold, forpliktelser og fordelingen av ansvar og risiko. Integrerte Prosjekt Team (IPT), partnering og allianser og partnerskap er ofte benyttet begrep innenfor denne type organisasjon.

Integrert organisasjon er velegnet til å kunne brukes i mer komplekse og langvarige prosjekter. Full integrering og kommunikasjon resulterer i bedre løsninger når det gjelder å tilfredsstille de behov og ønsker ved det enkelte byggeprosjektet. I situasjoner hvor partene sitter med mangelfull informasjon, er dette en veldig aktuell arbeidsform å benytte seg av, ettersom det er viktig å få til en god kommunikasjonsdialog ved å få frem den kunnskapen som ikke foreligger. Integrert organisasjon er derfor velegnet til å redusere beslutningsprosessen og samtidig få redusert byggekostnaden (Torgersen, 2009).



Figur 11: Integrert organisasjon (Meland, Gjennomføringsmodeller , 2009).

Ved å ta i bruk arbeidsformen integrert organisasjon er det viktig å kunne se på ulike nødvendigheter rundt det aktuelle prosjektet. Det kan gjelde alt fra prosjektet gjennomførbarhet, kompleksitet, risiko, kompetansenivå, tid etc.

Levetidsentreprise/OPS

Offentlig Privat Samarbeid (OPS) er samlebetegnelse når det gjelder involvering av private aktører i offentlig virksomhet. OPS er en integrert organisasjonsform.

(Byggherren i fokus, 2010).

OPS skal sikre samarbeid mellom næringslivet og det offentlige. Det innebærer at det offentlige skal ha ansvaret for å definere de ulike tjenestene brukere skal motta og hvilken kvalitet tjenesten skal ha. Den private part skal i hovedsak ha ansvaret for at tjenesten blir levert, altså reise kapital, produsere tjenesten, vedlikeholde og drifte fasiliteten (Meland, Gjennomføringsmodeller, 2009).



Figur 12: OPS- modell for byggeprosjekter.

Modellen i figur 12, viser de ulike prosessene i et OPS prosjekt, hvor hver nye prosess fører frem til en leveranse som er (OPS- portalen Norge, 2010):

1. Krav og behov
2. Kontrakt
3. Prosjektering, bygging og bruk
4. Kontraksperioden utløper
5. Et eventuelt eierskifte av det endelige produktet

2.5 Organisasjonsform

Dette elementet ved en gjennomføringsmodell tar for seg den administrative av prosessen. Organisering omfatter å kartlegge oppgaver, fordeling av arbeidsoppgaver og det å velge koordineringsmekanismer. Det oppstår et ekstraordinært behov for å få til et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid. Som kan oppnås gjennom hensiktsmessig organisering tilpasset prosjektets karakteristika, mål og rammebetingelser (Meland, UiA, Prosjektstyring- Gjennomføringsmodeller, 2008).

2.6 Transaksjonskostnad

Transaksjonskostnader omfatter forhandlinger, skriving og håndheving av kontrakter. I offentlig tjenesteproduksjon er det ofte inngåelse av kontrakter og kontraktsoppfølging som gir et utslag av transaksjonskostnadene.

Transaksjoner kan være knyttet til : (Williamson, 1971;Joskow 1985)

- Kontraktsforhandlinger: Bruk av ressurser og tid knyttet til kontrakter.

- Kontroll av kontraktsoppfyllelse: Når kontraktsforhandlingene er avsluttet legges det ned ressurser som skal kontrollere at kontrakten oppfylles. Ledelse av rutiner, kvalitetsutvikling og andre tiltak
- Kontraktsbrudd: det tapes penger på krav som ikke er oppfylt i kontrakten og det vil eventuelt gå ressurser til søksmål. Det kan ha blitt gjennomført store investeringer som viser seg å være verdiløst etter at kontrakten er avbrutt.

Transaksjonskostnader som følge av prinsipal - agent forhold

Forklarer hvordan kontraktene utformes i en situasjon med asymmetrisk informasjon, usikkerhet og risiko. (Fama,1980). Det handler om forholdet mellom to aktører som står i et avhengighetsforhold til hverandre. Det kan handle om en kontrakt som involveres mellom flere parter, eventuelt hvor tilbyder skal utføre noe for oppdragsgiver. Oppdragsgiver og tilbyderen kan ha forskjellige mål, hvor det ikke sikkert at tilbyder handler i samsvar med oppdragsgiverens ønske. I slike situasjoner ønsker oppdragsgiver å forsøke å inngå en kontrakt med agenten for å oppnå egne mål. Aktøren kan også holde informasjon hemmelig. Her handler det om tillit, hvor en må stole på aktøren.(E. Fama 1980) (Busch, 1994). Kontrakter som er basert på bakgrunn av tillit og samarbeid vil få et konkurransefortrinn i forhold til de som ikke gjøre det. Komplekse kontrakter kan være ufullstendige, stor grad av usikkerhet fører til ufullstendige kontrakter noe som kan gi større transaksjonskostnader på grunn av hyppigere reforhandlinger, større behov for kontroll og økende sjans for kontraktsbrudd. Kontraktsforhandlinger med håndtering av tillit, mistillit og konflikter blir sentrale (Busch, 1994).

I en kontrakt bygger enn mekanismer hvor det er mulig å endre kurs underveis og tilpasse de forretningsmessige betingelsene i kontrakten til å svare på enhver endring. Høye transaksjonskostnader kan komme ved at en bruker mye ressurser på å overvåke aktøren når en utfører et arbeid gjennom prosjektet, derfor er det viktig at en skaper tillitt hvor oppdragsgiver og aktør kan stole på hverandre. Ved å samarbeide med flere organisasjoner reduserer en usikkerhetene. Reduksjon av usikkerhet kommer ikke bare ved en teknisk eller økonomisk side, men kan påvirkes av flyten av informasjon, autoritet og risikoholdinger i organisasjonen. Derfor er en kontrakt mellom oppdragsgiver og leverandør/er noe som gjør at usikkerheten reduseres. Det er stor usikkerhet knyttet til begynnelsen av prosjektet, hva som skal bli gjort og hvor mye det skal koste. Derfor vil en ved en dialog mellom oppdragsgiver

og leverandør kunne redusere usikkerheten rundt dette, hvor leverandøren allerede blir med på et tidlig stadium av prosjektet.

Transaksjonskostnader ved koordinering av team

Problemer i teamet oppstår når noen lurer seg unna arbeidet, altså med andre ord gratispassasjerer, hvor individ vil bli mindre synlige i mengden. For å minimere de ulike problemene kan det være viktig å samkjøre virkemidler, insentivsystemer, kontrollmekanismer og utvikle en styringsstruktur som forhindrer disse problemene. Det å benytte seg av insentiver kan også fungere som mekanismer ved å fordele ansvaret for usikkerheten mellom partene i prosjektet. For at insentivene skal fungere etter intensjonene, bør partene på forhånd ha avklart ansvarsforholdet, det betyr at de har et tydelig skille mellom hva som er oppdragsgivers rolle og hva som er entreprenørens rolle når det gjelder fordeling av både ansvar og oppgaver. Hensikten ved bruken av insentiver er å kunne skape en felles målsetting for oppdragsgiver og leverandør, ettersom en felles målsetting bidrar til et bedre samarbeid. Insentivene skal belønne leverandøren for å tenke helhetlig, samtidig som de belønner samarbeid (Lædre, 2009). I prosjekter hvor en bruker mye ressurser på forhandlinger og eventuelt avvik, vil dette gi utslag for høye transaksjonskostnader. Derfor er det viktig å løse problemer tidlig i byggeprosessen, hvor en allerede da kan forhandle på pris, kvalitet og løsninger av prosjektet.

2.6.1 Transaksjonskostnader ved bruk av Offentlig Privat Samarbeid (OPS)

OPS- modell, kan medføre høye transaksjonskostnader. Dette kan pekes på forholdet til en mer sammensatt tjenesteproduksjon der ytelseskravene kan være vanskelige å fastsette. I et OPS- prosjekt vil transaksjonskostnader være knyttet til:

- Det å skaffe informasjon
- Utforme anbudsdokument
- Spesifisere kvaliteter ved tjenesten
- Forhandlinger med potensielle leverandører
- Ta avgjørelser
- Kjøpe/skrive kontrakter
- Evaluere/overvåke for å sikre at en oppnår ønsket resultat

- Rettstvister og reforhandlinger ved uenighet eller manglende kontraktsoppfyllelse

En kan definere det slik at ved enklere produkt eller en tjeneste er og måle, desto lavere er transaksjonskostnadene. I økonomisk teori er det effektivitetsgevinstene som er omfanget av konkurranseutsatte offentlige og private monopolbedrifter. Effektivitetsgevinsten utløses ved at det må finnes eller skapes et reelt marked. For å oppnå en netto positiv gevinst må også transaksjonskostnadene ved å sette ut tjenesten være lavere enn gevinstene. Hvordan OPS – modellen konkret utformes og hvordan kompleksiteten i oppdraget angir størrelsen på transaksjonskostnadene (KPMG AS).

Det er ofte store transaksjonskostnader i OPS prosjekter, særlig da ved de første OPS prosjektene, knyttet til inngåelse av kontrakter. Både når det gjelder offentlig som bestiller eller de private aktørene som tilbydere.

De kan deles inn tre kategorier når det gjelder transaksjonskostnaden ved en OPS- modell kontra ordinær konkurranseutsetting, som har en avgjørende betydning:

1. Kontakt: spesifisere av oppdrag, informasjon og utarbeidelse av anbudgrunnlag
2. Kontrakt, forhandlinger og oppfølging
3. Kontroll for å sikre at det offentlige for de tjenester de har betalt for

En kan legge til grunn at transaksjonskostnadene var høye i starten ved de første OPS – prosjektene, etter en tid har det vist seg at disse kostnadene har vært fallende. Dette tilsvarer at en har basert seg på erfaringer og en positiv læring. Læring om å utvikle bedre kontrakter og kontrollsystemer gir en reduksjon i transaksjonskostnader, men samtidig øke transaksjonskostnadene ved utarbeidelse av gode kontrakter og kontrollsystemer.

Kompleksiteten av prosjektet gir et større utslag når det gjelder transaksjonskostnadene. En kan gå dypere inn på transaksjonskostnadene ved OPS- modellen i forhold til de konkurranseformene som har vært benyttet til nå i Norge (KPMG AS).

Ut i fra den teorien vi har beskrevet over, har vi kommet frem til tre hypoteser som vi vil besvare for å belyse forskerspørsmålet, se innledningen.

Grunnlaget for at vi kom frem til hypotese 1 var at dagens gjennomføringsmodeller fokuserer primært på bygget og ikke på de funksjonene prosjektet bør bestå av for å kunne brukes til det formålet som er tiltenkt prosjektet. En stor ulempe med det er at endringene skjer mot

sluttfasen av prosjektet hvor gjennomføringen av endringen vil være dyrest. Derfor vil vi belyse om konkurransepreget dialog har ført til færre endringer underveis i byggeprosessen.

I hypotese 2 var det viktig å belyse kommunikasjonen som oppstod underveis i dialogmøtene.

Hypotese 3 ble satt fordi det var en behov for en ny anskaffelsesprosedyre som skulle være mer fleksibel, særlig for teknisk kompliserte kontrakter, hvor det er vanskelig å tildele en kontrakt. Det vil i konkurransepreget dialog være mulighet til å gjennomføre dialogmøter hvor en forhandler på pris og løsninger.

Hypotesene våres er:

Tabell 1: Hypoteser.

Hypotese 1 (H1):	Konkurransepreget dialog bidrar til rimelige investeringer i forhold til tradisjonelle konkurranseformer.	Oppdragsgiver
Hypotese 2 (H2):	Konkurransepreget dialog legger grunnlaget for bedre kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder i gjennomføringsfasen	Leverandør (entreprenør)
Hypotese 3 (H3):	Konkurransepreget dialog bidrar til fleksibilitet når det gjelder pris, kvalitet og løsninger for oppdragsgiver og tilbyder	Oppdragsgiver og leverandør (entreprenør)

Ut i fra tabell 1, beskriver vi de ulike hypotesene som vi ønsker å besvare. H1 knytter seg opp til oppdragsgiversiden, H2 knytter seg til leverandør (tilbyder) og tilslutt ønsker vi å se på oppdragsgiver og leverandørsiden (tilbyder) sammen. Analysedelen har vi ut i fra figur 11 derfor valgt å dele opp i tre ulike deler.

3 Metodebeskrivelse

For å belyse problemstillingen i denne oppgaven har vi valgt å gå dypere inn på seks ulike prosjekter innenfor BA- næringen, hvor vi har intervjuet seks ulike oppdragsgivere og to entreprenører. Videre i metodebeskrivelsen vil vi definere og forklare vår fremgangsmåte for hvordan vi har valgt å samle inn og behandle data.

I metodisk tilnærming er det to tilnærminger som benyttes, det er kvantitativ og kvalitativ metode. For å skille disse metodene kan en si at kvantitativ metode kan sees på som ”harde” data, for eksempel spørreundersøkelser. I kvalitativ metode benytter en ofte ”myke” data, for eksempel intervjuer. En kan se at kvalitativ metode er den mest fleksible metoden som gir en mer detaljert og fyldig beskrivelse av fenomener (Asbjørn Johannessen, 2006).

Forskningsdesign

For å kunne foreta riktige avgjørelser er det viktig å ha utarbeidet en god oversikt over situasjonen. Valg av design er derfor avhengig av hvor mye kunnskap en vet om et område og hvilke ambisjoner vi har med oppgaven med tanke på å analysere og forklare sammenhenger. Det finnes tre typer forskningsdesign: Eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Asbjørn Johannessen, 2006).

I denne oppgaven vil vi fokusere på det eksplorative forskningsdesignet ettersom det eksplorative design brukes når problemets karakter er uklar eller når vi vet lite om det som skal undersøkes. Ved den eksplorative undersøkelsen anvendes kvalitative teknikker som for eksempel dybdeintervjuer, fokusgrupper og observasjoner. I denne oppgaven er vi interesserte i de ulike intervjuobjektens holdninger og tilfredshet. Vi ønsker i denne oppgaven å belyse de erfaringene som er gjort rundt konkurransepreget dialog og vi anser dybdeintervjuer som best egnet når ”sensitive” temaer skal belyses for å kunne oppnå åpenhet hos intervjuobjektet. Utvalget til slike intervjuer er ikke tilfeldig og resultatene er dermed ikke representative eller statistisk utsagnskraftige, men vil være den mest hensiktsmessige å anvende i denne oppgaven ettersom vi har hatt en del spørsmål vi ønsket å belyse (Selnes, 1999).

3.1 Utvalg av målgruppe

Målgruppen i denne oppgaven er som tidligere nevnt, rettet inn mot BA- næringen, med en strategisk utvelgning, ettersom vi har valgt en målgruppe innenfor forskningen som retter seg

inn mot store og komplekse prosjekter. Informantene vi valgte å intervjuer er seks byggherrer innenfor offentlig sektor og to entreprenører som var vinnere ved to av de seks prosjektene.

Ved utvelgelsen av de åtte intervjuobjektene ble det valgt oppdragsgivere som hadde tatt i bruk den nye anskaffelsesprosedyre, konkurransepreget dialog. Det viste seg at det eksisterte få aktører som hadde gjennomført denne konkurranseformen innenfor bygg og anlegg, som ble innført på grunnlag av den nye anskaffelsesforskriften i 2007. For å finne frem til relevante prosjekter brukte vi databasen Doffin.

Dataen som ble innhentet ved arbeidet med denne oppgaven var hensiktsmessig for å kunne belyse ulikhetene ved de forskjellige prosjektene som byggherre og entreprenør har erfart ved bruken av konkurransepreget dialog.

I analysen ser vi på datainnsamlingen for å besvare hypotesene slik at vi får svar på forskerspørsmålet. For oss har det vært viktig å utarbeide en oversikt over de ulike synspunktene oppdragsgivere og leverandør har gitt oss ved sine besvarelser

3.2 Kvalitativ metode

Det som kjennetegner den kvalitative metoden er at en ønsker å få mest mulig informasjon ut av et begrenset antall informanter. Det er mange forskere som hevder at det bør gjennomføres dybdeintervjuer helt til det ikke lenger er noe ny informasjon å hente (Asbjørn Johannessen, 2006).

Vi valgte den kvalitative metoden ettersom det var få informanter å intervjuer, da det var et mindretall av prosjekter som hadde tatt i bruk konkurransepreget dialog. Først utarbeidet vi en disposisjon om hva slags faktorer vi var interessert å belyse, slik at vi fikk svar på problemstillingen. Dette resulterte i en grundig utarbeidet intervjuguide som var strukturert og oversiktlig, som samtidig skulle sikre at de riktige spørsmålene ble stilt slik at ingen relevante og viktige spørsmål ble utelatt, ettersom intervjuguiden er den viktigste og mest pålitelige informasjonskilden til denne oppgaven. For oss var det viktig å kunne gå i dybden, slik at vi kunne få så mye informasjon som mulig ved disse åtte intervjuene hvor en hadde gjennomført denne type anskaffelsesprosedyre.

3.3 Gjennomføring av intervjuene

For å behandle temaet konkurransepreget dialog har vi tilegnet oss nødvendig kunnskap og teori for å kunne utarbeide en intervjuguide, over et lengre tidsrom, før intervjuene ble gjennomført. Intervjuguiden fungerte som en plan, ettersom den omhandlet hvilke tema vi

ville belyse i oppgaven. Vi hadde en strukturert intervjuguide, se vedlegg 1, hvor en kan se igjen i et kvantitativt spørreskjema, men der har en lukkede svaralternativer og forskjellen i et kvalitativt intervjuet er at informanten får anledning til å svare med sine egne ord. Ved å bruke et kvalitativt intervju vil en ofte få utfyllende svar og det vil være vanskeligere å avgrense svarene. Av og til kunne en få input til å stille andre utdypende spørsmål rundt det ene aktuelle spørsmålet gjennom intervjuet.

Informantene var villige til å stille opp på intervju og vi fikk god respons på de spørsmålene vi stilte under intervjuene. Syv av intervjuene foregikk via telefon pga store geografiske avstander, mens ett intervju ble foretatt ved Universitet i Agder, Kristiansand. Noen oppdragsgivere kunne være vanskelige å få tak i enn andre, ettersom de i noen tilfeller hadde permisjon eller sluttet i stillingen. I noen tilfeller opplevde vi at de hadde utlyst prosjektet som konkurransepreget dialog på Doffin, men det viste seg at de ikke hadde fullført konkurransen innenfor de vilkårene som konkurransepreget dialog stiller krav om. Oppdragsgiverne som vi intervjuet virket nysgjerrige og interesserte i problemstillingen vi hadde utarbeidet, ettersom dette er en relativt ny prosedyre som oppdragsgiverne har liten erfaring med. Intervjuene ble derfor en avgjørende faktor for å kunne innhente data.

3.4 Validitet og reliabilitet

Når en utfører en spørreundersøkelse ønsker en å benytte måleverktøy og metoder som gir et resultat som ligger så nært opp til virkeligheten som overhode mulig. Det finnes to ulike måter å måle resultatet på, det kaller vi validitet og reliabilitet. (Hellevik 2002)

Jacobsen (2005) stiller to krav til forskningsbasert empiri:

1. *Empirien må være gyldig og relevant (valid).*
2. *Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel).*

Åpne intervjuer fører til gode og utfyllende svar, men denne type metode er ikke alltid like sikker, en kan sette spørsmålstegn ved informasjonens reliabilitet ettersom det er få aktører som er involvert i intervjuprosessen. Vi valgte å intervju ressurssterke personer som i dette tilfellet var oppdragsgivere på de enkelte prosjektene og leverandører, men om vi hadde hatt tid og mulighet til å foreta flere intervjuer med andre aktuelle leverandører ville vi ha fått et bedre perspektiv på leverandørsiden. Dette gir utfordringer for undersøkelsen validitet, noe som kunne ha vært styrket gjennom et mer helhetlig perspektiv om vi hadde hatt muligheten til å intervju rådgivere, arkitekter og andre politiske engasjerte parter i kommunen som

hadde vært delaktige i prosjektene. Det kan være en ulempe at det er få kilder å støtte seg til for å påstå om informasjonen en har innhentet er valid, men det å kunne vurdere åtte intervjuobjekter fremfor to, gjør informasjonen mer valid. De ulike prosjektene har også store geografisk avstander ettersom alle prosjektene befinner seg på ulike steder i landet, det kan ha innvirkning på eksterne forhold, noe som gjør at ikke alle prosjektene vil få like mange tilbydere. En kan heller ikke være sikker på om intervjuobjektene er valide, ettersom de kanskje ønsker å fremstille konkurransepreget dialog i et bedre eller dårligere lys, enn hva de i realiteten opplevde.

Ved å foreta intervjuer styrker informantene svarene sine og dermed også reliabiliteten ettersom det er enklere å være ærlig gjennom å gi konkrete og direkte svar fremfor et avkrysnings skjema. Et avkrysnings skjema vil ikke alltid være like pålitelig som når intervjuobjektene får muligheten til å svare utdypende på hvert enkelt spørsmål. Det foreligger relativt lite informasjon rundt temaet konkurransepreget dialog, som tidligere nevnt, det gjør at vi må kunne stole på de svarene vi får fra intervjuobjektene. Informasjonen vi har innhentet må derfor kunne anses som relativt troverdig, ettersom vi er avhengig av å kunne stole på at de svarene intervjuobjektene avgir er samstemte med virkeligheten.

Det mest hensiktsmessige og viktigste for oss var å komme frem til et mest mulig klart og riktig bilde av virkeligheten.

De fleste intervjuene vi har foretatt oss har blitt utført ved bruken av telefon, men ett av intervjuene ble utført ved personlig oppmøte. Grunnen til det er at det foreligger store geografiske avstander mellom prosjektene. Det å kunne gjennomføre telefonintervju har ført til kostnadsbesparelse fra våres side. I noen av intervjuene har intervjuobjektet anvendt mobiltelefon og det har førte til noen utydelige svar. Vi har også benyttet oss av båndopptager i noen av intervjuene og dette har blitt avklart på forhånd med intervjuobjektet. Det å foreta telefonintervju kan minske reliabiliteten ved at vi ikke ser kroppsspråket.

4 Presentasjon av seks case

Dette kapittelet består i hovedsak av intervjuer basert på kontaktpersoner i de ulike organisasjonene. For å kunne få mest mulig informasjon ut av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som la grunnlaget for det videre arbeidet med oppgaven. Dette for å få et innblikk i hvordan intervjuobjektene har oppfattet den nye anskaffelsesprosedyren, konkurransepreget dialog. I tabellen nedenfor vises det en oversikt over de ulike oppdragsgiverne og leverandørene vi har intervjuet.

Tabell 2: Navn på prosjektet, oppdragsgivere og leverandører.

	Prosjekt:	Oppdragsgivere:	Leverandører:
1	E6 Trondheim - Stjørdal - Parsell Trondheim - Dagsone vest	Statens vegvesen	NCC
2	Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø	Tromsø kommune	Bjørn Bygg AS
3	Parallelloppdrag utvikling Nedre Malmø, Mandal - kulturhus, hotell, kontorer med mer	Halse Eiendom AS, v/ Mandal kommune	
4	Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær	Nord-Trøndelag fylkeskommune	
5	Nye boliger i Borgheim området	Nøtterøy kommune	
6	Idrettsparken boliger i Rena	Forsvarsbygg	

Intervjuobjektene er hentet fra Doffin, hvor alle har benyttet seg av konkurransepreget dialog innenfor BA- næringen.

4.1 E6 Trondheim - Stjørdal - Parsell Trondheim - Dagsone vest

Dette prosjektet omhandlet å bygge ferdig den nye E6 mellom Trondheim- Stjørdal.

Intervjuobjektet på oppdragsgiversiden er byggeleder i Statens Vegvesen og på entreprenørsiden har vi intervjuet en distriktssjef fra NCC.

Oppdragsgiver

I området hvor tunnelen skulle bygges var det forekomster av kvikkleire, derfor stilte det tøffe krav til den faglige dyktigheten, noe som var grunnlaget for bruken av konkurransepreget

dialog. Prosjektet omhandler de løsningene og de kontraktmessige forholdene for løsmassetunnelene, inklusiv overgangen til fjell. En annen grunn for at oppdragsgiveren valgte å benytte seg av konkurransepreget dialog var at fordelene med konkurransen var å få til kostnadseffektive løsninger. Det skulle være potensial til å gi et tryggere og bedre resultat, ettersom byggegruppa hadde spesielle problemer og utfordringer. Det var viktig å komme frem til gode konsepter og en løsning, både når det gjaldt tetthet og teknologi.

For alle de som var med i dialogfasen var det helt nytt å anvende denne prosedyren. Oppdragsgiver hadde med seg fagfolk som så på konsepter/løsninger til det å bygge tunnel i en byggegrupp bestående av kvikkleire. Det forelå allerede ferdig utarbeidet tegninger for prosjektet og de kom frem til at det konseptet som var, absolutt kunne forbedres. Byggegruppa hadde noen usikkerheter med seg og en kunne komme opp i en situasjon hvor en måtte bruke udefinert tid og penger for å få denne byggegruppa tett før en kunne bygge tunnelen. I dette prosjektet var det viktig å komme frem til ulike konsepter om hvordan bygge byggegrupp annerledes.

Det var vanskelig å få nok leverandører til å melde seg på prosjekt. Det var tre som meldte sin interesse, de var store og allerede utmerket kvalifiserte selskaper. De tre tilbyderne ble satt inn i en avtale om å gjennomføre konkurransepreget dialog. De fikk et grunnlag og leverte skisse. Oppdragsgiver vurderte skissene og begynte å diskutere med de tre leverandørene på basis av hver sin skisse og hver sitt konsept, for å komme frem til en løsning, uten at de viste hva som foregikk hos de to andre. Det var en intern gruppe hos oppdragsgiveren som kjørte disse dialogene og de bestod først og fremst av prosjektleder og en innleid person som var en passiv diktator for disse personene. Det var veldig viktig at de hadde personer som var faglig og kontraktmessig forberedt, at de kunne være troverdige i møtene og si at konseptene ikke var bra nok og hva leverandørene måtte forbedre. I dialogen var det med en fra juridisk avdeling og en fra byggherreseksjonen som var løpende orientert om hva som skjedde. Det var også egne geoteknikere, som satt med viktig kompetanse i dette prosjektet og fra teknologiavdelingen. Det ferdig prosjekterte arbeidet, hvor de ferdige utførte undersøkelsene, byggherrens planer og mengdeberegningene inngikk som en byggherreleveranse i konkurransegrunnlaget. De brukte et halvt år på å gjennomføre dialogfasen. Tilbudsprosessen og tilbudsevalueringen tok ytterligere 4 måneder. Intervjuobjektet uttalte at de løsningene de endte opp med var mer tids og kostnadseffektive, ettersom den var mye enklere å gjennomføre. Den løsningen de valgte hadde helt klart potensial til å gi et mye tryggere og

bedre resultat. Intervjuobjektet mente også at løsningen til tilbyder nr 2 ville ha gitt en god kvalitetsmessig løsning, men den ble for dyr og var veldig anstrengt i forhold til byggetiden.

Byggherren startet åpent om hva slags metode de ville bruke og de tre leverandørene hadde nesten identiske løsninger på hvordan de ville åpne terrenget. Byggemetoden for byggegropa ble forskjellige ettersom oppdragsgiver var avhengig av at de valgene som ble tatt hadde grundig faglige vurderinger for forprosjekteringen. Intervjuobjektet mente at de ikke kunne ha oppnådd dette ved en annen vanlig anskaffelsesform. Den løsningen som ble valgt måtte entreprenøren føle seg trygg på at oppdragsgiveren ville akseptere. For at oppdragsgiveren skulle akseptere løsningen var det flere dialogmøter hvor en videreutviklet og forbedret løsningene, noe intervjuobjektet mente at de ikke kunne ha gjort i en annen konkurranse. I henhold til den kontrakten oppdragsgiveren nå har mottatt tilsier kontrakten at prosjektet skal være ferdig et halvt år tidligere, for en trafikkåpning. Oppdragsgivere har også lagt inn muligheten til å bruke litt ekstra tid på de kritiske punktene.

I dialogfasen opprettet oppdragsgiver en risikoplan i et samarbeid med tilbyderne, hvor de gikk inn på temaer som omhandlet risikoen ved gjennomføringen. En arbeidsgruppe har også jobbet med å få ned samlet risiko i prosjektet ved hjelp av en stamplan som oppdragsgivere har fått brukt i dialogfasen. I prosjektet skal det bygges en 25 meter bred og 20 meter dyp byggegrop, og 100 meter av dette har kvikkleire som omliggende jord. Der skal de delvis ned på fjell og sprengne forskjæringen i fjellet. Dette er noe av det mest utfordrende de har gjort i samferdsels Norge noen gang. Det har derfor vært viktig at de har gått grundig til verks for å finne en metode de føler de kan bruke.

Prosjektet har holdt seg innenfor budsjetttrammene hele veien, men prosjektet er ikke ferdig. Oppdragsgiveren lagde en setting som var veldig konstruktiv og derfor uttaler intervjuobjektet at de ulike aktørene som har vært med i dialogprosessen har vært fleksible under hele prosessen. Intervjuobjektet mener at de ikke kunne ha fått en så grundig, gjennomarbeidet og så godt forstått oppgaveløsning fra entreprenørens sin side, ved en annen konkurranseform. Oppdragsgiveren fikk tilbudene etter å ha gjennomført dialogfasen i ca et halvt år, hvor de diskuterte både de kontraktsmessige forhold og tekniske løsninger. Funksjonskravene utviklet seg litt underveis.

Intervjuobjektet mener at bruken av konkurransepreget dialog har vært en bra prosedyre å anvende. Grunnen var at oppdragsgiver oppnådde en bedre løsning ved bruken av konkurransepreget dialog. En viktig suksessfaktor for leverandøren var at de tok med seg sine egne spesialleverandører, hvor leverandøren brukte et spesielt fundamenteringsfirma. Oppdragsgiver følte at de oppnådde en tryggere og bedre løsning ved denne prosedyren. De ulike aktørene jobbet hardt, godt og skikkelig sammen, og det gjorde konseptet veldig kompetent.

Intervjuobjektet sitter igjen med positive erfaringer ved denne anvendelsesprosedyren, men det som er det vanskeligste er å se hvor mye penger partene har brukt, i forhold til hva de får igjen for det. Oppdragsgiver uttaler at en skal være veldig påpasselig med hvor mye en anvender denne konkurranseformen og mener det er viktig å komme frem til en ordning hvor en kan kompensere mer for det arbeidet som blir lagt ned i dialogfasen, hvor byggherren kan kjøpe ut de løsningene som kommer ut av konkurransen fra andre tilbydere, men oppdragsgiver ønsker ikke å begi seg inn på dette når det gjelder det pengemessige / kontraktsmessige grunnlaget.

Entreprenøren som vant konkurransen var NCC, grunnen til at de fikk prosjektet og ikke de andre tilbyderne var litt spesielt. Den ene tilbyderen valgte å trekke seg når de kom til tilbudsfasen ettersom advokatene ikke helt hadde forstått hva dette gikk ut på. Tilbyderen leverte en kontrakt hvor det ikke var grunnlag for å kunne gi et slikt tilbud, men når det gjaldt tilbyderens løsning så var den bra.

Oppsummering

Intervjuobjektet uttaler at de vil bruke denne anskaffelsesprosedyren igjen. Dette prosjektet har vært stort og mange eksperter har karakterisert det som landets vanskeligste, ved å grave ut byggegropa på Møllenberg. Vanskeligheten bestod av at byggegropa ligger så nær bebyggelse på Møllenberg, ettersom grunnen består av kvikkleire. Det er flere av husene som må flyttes før gravingen kan starte. Intervjuobjektet føler også at alle de ulike aktørene som har vært med i dialogen har en positiv oppfatning av anskaffelsesprosedyren, men mener at entreprenørene som ikke vinner konkurransen får lite eller ingen fortjeneste igjen etter at de har vært med på konkurransen.

Leverandør

Det var helt nytt for NCC å benytte seg av denne konkurranseformen og NCC var skeptiske til å prøve denne formen for konkurranse. I utgangspunktet takket de faktisk nei til denne konkurransen, grunnen var at ved tidligere erfaringer med en totalentreprise for samme oppdragsgiver hvor NCC hadde påtatt seg en for høy risiko når det gjaldt blant annet grunnforhold og de var derfor skeptiske til å delta på dette prosjektet. NCC hadde derfor et møte med oppdragsgiveren og de andre tilbyderne, hvor oppdragsgiveren forklarte mer om intensjonene og for å gå dypere inn på hva konkurransepreget dialog innebar. NCC bestemte etter dette møtet for å takke ja til å delta på denne konkurransen. Oppdragsgiver var veldig opptatt av risikoprofil ved kontrakten og gav uttrykk for at dette var ting de kunne diskutere under dialogfasen og at det forelå urimelighet i konkurransegrunnlaget på dette området. I dialogen hadde NCC med seg spesial kompetanse fra sentrale aktører blant annet innenfor bioteknikk som har vært en viktig faktor i denne dialogen.

I denne prosessen ble det kjørt fire møter med tre parallelle møter med en gruppe. NCC følte at de ble hørt når det gjaldt de synspunktene de hadde rundt kontrakten, konkurranseform og metodevalg. Intervjuobjektet mente at det hadde vært en god prosess.

Intervjuobjektet uttalte at en ikke alltid får satt fokus på det en vil ettersom de ikke vet hva konkurrentene har satt syn på i forskjellige deler av kontrakten og det ble jo en av utfordringene deres. De hadde en dialogfase som varte i et halvt år og etter dette kom de endelige tilbudsdokumentene som de skulle forplikte pris på.

Når vi spør om hvilke momenter som kan forbedres svarer intervjuobjektet at for deres del så hadde de en konkurrent som valgte å takke nei sent i prosessen, noe som kan bety at en ikke føler at en blir hørt, at dialogen ikke blir bra, men intervjuobjektet opplevde en god dialog. Det er en tidkrevende konkurranseform og det er en viss kontrollering av de tre deltagerne. NCC utviklet metodebeskrivelsen selv og kom langt inni det som en vanligvis betaler konsulenter for å gjøre. Når NCC gjorde dette selv kom dette på 1,5 mill. og 6 årsverk for å få frem en pris og levere dette. Mellom 2,5 til 3 millioner har denne konkurransen kostet dem. Dette er dyre modeller for entreprenører og intervjuobjektet mener også at honoraret er alt for lavt. En annen viktig faktor er om en har energi til å være med på denne type konkurranse.

Det bør være en større mulighet til å kunne vinne en slik konkurranse ettersom en bruker mye tid og energi.

I dette prosjektet benyttet oppdragsgiveren seg av to - konvolutt systemet. Det er kanskje ikke en forutsetning, men et videre kriterium i samtalen. To - konvolutt systemet går på at leverandøren først leverer en konvolutt, så 14 dager senere leverer en inn pris. I den første konvolutten beskriver de metodevalget, gjennomføringen, tidsplan, organisasjonsplan og hvilke rapporter de ulike leverandørene skulle ha med. Leverandørene beskriver rett og slett prosjektet slik de hadde tenkt å gjøre det. Maskin, utstyr og tekniske tegninger som dokumenterer og som mener at akkurat deres metode var gjennomførbart, deretter verdsetter byggherren det ut ifra hvilke løsninger som en syntes var best. NCC var kjent med hvordan oppdragsgiveren ville evaluere. Oppdragsgiveren hadde gitt kriterium om hva de ville vektlegge, dette var kjent for NCC og konkurrentene før åpningen av prisen på tilbudet. De kunne ha beste pris, men havne dyrere ut hvis de hadde en dårligere løsning eller ble vurdert for å ha dårlige løsninger. I denne konkurransen var det prisen som telte mest og det blir også utført en vurdering som kalles ”byggeverdiene”. Dette ble gjort i en egen runde og det brukte de 14 dager på å evaluere. **NCC jobber også for andre byggherrer som har opplevd dette og det merkelige er jo at i 99 prosent av tilfellene så er det tilfeldigvis de som er billigst på pris som er best på ”byggeverdier”.**

Dette prosjektet har kostet NCC ca 3 mill. inkludert de eksterne og interne kostnadene, når det gjelder dialogen og den prisen de leverte. Det ble ikke høyere kostnader enn de hadde antatt.

I denne konkurransen ble ikke det reelle løsningsforslaget diskutert med andre konkurrenter, noe som ville ha minske konkurransefortrinnet. Intervjuobjektet uttaler at hvis byggherren hadde spurt om å få lov til å fremme deres løsningsforslag til konkurrenten som fikk jobben, ville NCC ha praktisert det, hvis det hadde vært en aktuell problemstilling. En av konkurrentene hadde en bedre løsningsplan for en del av jobben, men en kan ikke ta ideen og bruke den, det er jo konkurrenten som oppdragsgiveren må spørre. Det var slik NCC oppfattet at oppdragsgiveren ville behandlet det i dette prosjektet og det synes intervjuobjektet er greit. Det er jo deres egen videreutviklet ide og de har jobbet for den, men NCC oppfattet faktisk at byggherren var litt uenig der, for de mente at de hadde betalt 250 000 kroner for grunnlaget og at de eide det. Dette er kanskje noe en kan klargjøre litt mer forteller intervjuobjektet. Det er derfor viktig å klargjøre eierskapet og om en kan ta metodikken og forandre på det.

NCC opplevde at oppdragsgiver var effektiv ved å tilpasse tidsbruken etter deres behov og følte seg ikke presset i fasen. Han synes at det var godt vurdert fra byggherren sin side og bruken av nødvendig tid.

Under dialogfasen følte leverandøren at oppdragsgiver hadde klare og definerte mål med hva de ønsket å oppnå med prosjektet. Intervjuobjektet uttaler at oppdragsgiveren hadde et hovedmål som bestod av det å få en sikker gjennomføring av byggeprosen. Oppdragsgiver ville være sikker på selve byggemetoden og tanke på omgivelsene. En av grunnene til at NCC gikk inn i dialogen var at de selv var usikre på hva som var den beste gjennomføringsmetoden for utbyggingen.

Leverandøren tror nok at de kommer til å melde seg på denne type konkurranse ved fremtidige prosjekter. De vant denne konkurransen og synes den var utfordrende, men det må være kriterier som må være på plass. Det må være prosjekter av en viss størrelse ellers så har de ikke energi til å delta, derfor må det ikke være for mange parallelle konkurranser ettersom de tar mye tid. Det må være utfordrende og spesielle prosjekter, der en har en eller annen utfordring, slik at de har en nøtt å knekke.

Oppsummering

Intervjuobjektet synes at målet med prosedyren har blitt oppnådd, men om de får det til er en helt annen sak, det er når byggingen starter. Både dialogen og det de kom til å jobbe med var godt utviklet, for det er mye arbeid som står bak dette. Fra en entreprenørens sin side må det være et vist volum i produksjonen for å bruke så mye interne krefter på den ene jobben.

De sitter stort sett igjen med positive erfaringer enn negative ved bruken av denne anskaffelsesprosedyren. Det er viktig å skildre personer i dialogfasen, at de på begge sidene av bordet kjenner hverandre igjen og at de faste gruppene er de samme gjennom hele dialogfasen. Intervjuobjektet synes det er greit at terskelen for å anvende konkurransepreget dialog ligger der den ligger.

4.2 Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø kommune

Byggeprosjektet omhandler planlegging og bygging av en ny brannstasjon i overkant av 5000 m². Prosjektet ble påbegynt i 2007 og byggingen startet påsken 2009, prosjektet skal stå ferdig i juni 2010. Kommunen brukte lang tid for å finne en aktuell tomt, ettersom de måtte tilfredsstille utrykningskravet av sentrale deler av Tromsø på 10 minutter. De private tomtene i område var for dyre derfor ble det tilslutt kjøpt en kommunal tomt, som ligger på nordsiden



Bilde 1: Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø kommune.

Oppdragsgiver

Kontaktpersonen for prosjektet er i dag prosjektleder og begrunnelse for valg av konkurransepreget dialog var stor usikkerhet knyttet til hvordan prosjektet skulle løses. Her ville en dialog mellom rådgivende ingeniører og entreprenører i samarbeid med oppdragsgiver redusere usikkerhet og samtidig komme opp med en god løsning for prosjektet. Risiko knyttet til forurensing i grunn, høyspent som ikke var der allikevel og kranglete naboer var noen av faktorene som ble avklart. Hvilken løsning en ønsker å oppnå ved prosjektet ble diskutert i dialogmøtene, noe som bidrar til å redusere usikkerheten og en blir sikrere på at det blir en bedre løsning på sluttresultatet. Når prosjektlederen først skulle ta stilling om konkurransepreget dialog kunne anvendes i dette prosjektet, var det en usikkerhet i forhold til lovverket om en kunne bruke denne prosedyren innenfor denne målgruppen. Siden det er flere IT prosjekter som har anvender denne type form for konkurranse ønsker prosjektlederen en klarere grensegang om prosjekter innen bygg kommer inn under beskrivelsen i lovverket (LOA), hvis den gjør det så tror prosjektleder at dette vil være en dialog de vil bruke flere ganger.

Før dialogen startet ble det foretatt en prekvalifisering, hvor det var seks grupper som var med i prekvalifiseringsrunden, noe som er mye i Tromsø. Juryen bestod av to arkitekter, brannsjef og prosjektledelsen, som valgte ut tre grupper som gikk videre til dialogfasen, dette på grunnlag av å ha levert inn et forslag til prosjektet. Det ble skriftlig dokumentert om hvorfor leverandøren ikke ble valgt videre i dialogfasen. Prosjektleder tror nok at samtlige leverandører virket til å ha noe usikkerhet ved å delta i en ny prosedyre, ettersom den er såpass ny og tidskrevende. Det ble trukket ut tre leverandører som fikk sjanse til å være med i dialogfasen.

I konkurransefasen var det usikkerhet rundt det å løse problemet, da rundt det byggetekniske. Tomta var heller ikke hundre prosent optimal siden det ikke var tilknytting til sjø, noe en ønsket. Dialogen tok for seg prosjektutviklingen, alt fra plasseringen av brannstasjonen til hvor kjøkkenplasseringen i bygget skulle være. Siden dette var et komplekst prosjekt var det nødvendig å bruke konkurransepreget dialog, for å utvikle prosjektet på best mulig måte og få de beste løsningene. Resultatet av dette ble gode løsninger av prosjektet, hvor oppdragsiver var fornøyd og prosjektet var godt integrert som varetok oppdragsgivers behov og ønsker. Det utviklet en felles forståelse når det gjaldt hva prosjektlederen var ute etter i dialogen. Alle i dialogfasen viste hva som ble sagt på de ulike dialogmøtene pga referater. Alle gruppene fikk individuell kritikk i dialogfasen på hva som måtte forbedres for å få bedre løsninger. Det var fem kriterier som belyste valg av den beste gruppen;

1. Funksjonelt og effektivt konsept for bygning og utomhusareal (10 p)
2. Prosjektkostnad (8 p)
3. Framdrift/ferdigstillelse (8 p)
4. Miljøegenskaper (6 p)
5. Utforming av bygning som bidrar til å heve områdets bymessig kvalitet (6)

Oppdragsgiver var inne på tanken å lage en kulvert på tomten som ble valgt ved bygging av ny brannstasjon, men fikk tilbakemeldingene gjennom dialogfasen at det ikke var særlig aktuelt å lage dette. Fordi det ble vanskelig å integrere bygget og det ble kostnadskrevenende å lage en kulvert under veien. Denne kom også til å bli veldig lang og utrykningstiden som brannmannskapet er avhengig av, kom til å bli vanskelig å oppfylle. Derfor ble tomten flyttet til en tomt i nærhet, hvor en ikke trengte å ha en kulvert for å kjøre gjennom.

Prosjektlederen sier at de har brukt mer ressurser på dette prosjektet sammenlignet med andre former. I andre konkurranseformer som for eksempel arkitektkonkurranse vil prosjektene en velger være for lite utarbeidet, så en må gjennom en runde og bearbeide den på et konsept og skisse nivå, hvor dette blir gjort allerede innenfor konkurransefasen når en bruker konkurransepreget dialog. Forskjellen ved den nye prosedyren er at en kan videreutvikle tre prosjekter istedenfor ett. Derfor blir det større ressursbruk hvor en videreutvikler tre prosjekter, men samtidig har en et større grunnlag til å velge hvilken av disse tre en ønsker å gå videre med. En kommer mye lengre ved å bruke ressurser på denne dialogen enn ved andre konkurranseformer

Oppdragsgiver følte at de kom nærmer målet og behovet for hva de trengte og det ble synlig hvor godt dialogdeltakerne og deres firma kunne klare å gjennomføre endringer i en prosess. De var viktig for oppdragsgiver å vite at de kunne takle dette og hva som lå i potensialet til deltakerne. At deltakerne kunne ta til seg forslag til endringer som oppdragsgiver kom med var positivt og noe de ønsket. Hovedprosjektleder som var med hadde i tillegg en ekstern, hvor det var rom for å diskutere løsningene som var gjort i samarbeid med gruppene.

Etter siste runde av dialogfasen oppstod det en klage fra en av deltakergruppene. Dette var fordi gruppen hadde fått inntrykk av å kunne vinne konkurransen hvis de justerte på løsningen som oppdragsgiver kom med. Oppdragsgiver konkluderte med at dette var et inntrykk de ga alle deltakerne, noe som ble akseptert som begrunnelse hos gruppen og derfor frafalt klagen tilslutt. Klagen nådde dermed ikke KOFA.

Kommunikasjonen mellom oppdragsgiver og gruppene gikk bra. Det var god tid til å bearbeide og reflektere løsningene som var gjennomgått. Det ble satt opp en plan i forkant, hvor det var god tidsbruk. Prosjektlederen ser ingen hensikt i å redusere tidsbruken, de var villige til å bruke tid på forarbeidet for å få mest mulig kvalitet. De som vant konkurransen følte å ha lært mye om konkurransen, mens andre deltakere opplevde at konkurranseformen var for ressurskrevende og at det ikke var verdt all strev som var lagt ned i konkurransen.

Oppsummering

Det å anvende konkurransepreget dialog ga ”*mange erfaringer, det ga en åpning som var veldig interessant, noe som gjorde at vi fikk mye igjen for bruken av prosedyren*” uttaler prosjektlederen. Filosofien til prosjektlederen var ”**jo bedre tidligfase, jo mindre problemer ble det videre**”, men legger ikke skjul på at denne type konkurransen er prosesskrevende.

Leverandør

Hovedgrunnen til at entreprenøren melde seg på denne type konkurranse var for å skaffe seg nye oppdrag, men det lå en viss skepsis og usikkerhet blant å delta i prosedyren. Siden det var åpen konkurranse de hadde deltatt på aller mest. Det var flere ansatte i firmaet som var med i konkurransefasen.

Entreprenør firma brukt mye tid og penger på prosessen for å få frem et produkt, men det ble en veldig lærerik prosess. Det kan være vanskelig i byggebransjen å måle de ulike prosjektene helt direkte opp med hverandre ettersom de er så forskjellige når de konkurrerer fra hus til pris. Det er derfor viktig at kriteriene som det blir målt opp mot, blir holdt uttaler entreprenøren.

Oppdragsgiver hadde gode definerte mål med hva som var behovet for dette prosjektet, men de stilt strenge krav i forhold til konkurranse dokumentene. Det som var viktig i dialogen var å utvikle prosjektet sammen med byggherre og få frem gode aspekter til løsninger, noe en oppnådde ved dialogen. Entreprenør sier at det er viktig å følge regler slik at alle har en reell sjanse til å vinne. Dialogens hensikt var for å utvikle teknologien mer og da er det viktig å vite hva en trengte å forbedre, oppdragsgiver la vekt på å få den beste løsningen. I løpet av dialogfasen utviklet entreprenøren seg til å bli en av de som hadde den beste løsningen på prosjektet. Det som kommer frem av entreprenøren er at de ikke hadde den beste løsningen når de leverte inne forslaget første gang, men at de klarte via dialogen å opparbeide seg til å vinne hele konkurranse. Entreprenøren fikk utarbeidet den beste løsning og var så vidt billigst på pris. I denne konkurranseformen tror entreprenøren at en har fått igjen for pengene, siden det har vært fokus på gode løsninger hele veien. Gjennom dialogfasen var de ikke interesserte i å gi løsningene til andre konkurrenter, så kortene om løsningsforslag ble holdt veldig tett. I dialogfasen la de ned strategi om hvordan de skulle forberede seg til møtene med byggherre, det ble derfor brukt en del ressurser på hva slags opplegg dialogen gikk ut på. Tidsbruken som ble brukt i tilknytning til dialogen har vært effektiv, men for de som ikke vant konkurransen ble det brukt mye tid på dialogen, noe de andre leverandørene fikk lite igjen for. Ved konkurransepreget dialog er det bra med en dialog og ikke fastsatte rammer, men et ønske om at dialogen må utvikles mer, også så når det gjelder regelverket.

Entreprenøren uttaler at honoraret som blir tildelt i dialogfasen var på 200.000 kroner, noe som er alt for lavt. Entreprenøren sier de brukte fem ganger så mye enn det de fikk honorar

for. Den økonomiske godtgjørelsen er for lav i forhold til egen kostnad, siden dette refererer til at det er en ressurskrevende konkurranseform.

Oppsummering

”Vårt samarbeid med arkitekter og rådgivende entreprenører i gruppen var en veldig positivt, det var virkelig vert det. Resultatet ble et veldig godt samarbeid, hvor en fikk tid til å forbedre løsningen” uttaler entreprenøren. Tilslutt tilføyer entreprenøren at *”det er viktig å utvikle denne konkurranseformen bedre ved erfaringer, dermed må flere ta prosedyren i bruk”*.

4.3 Parallelloppdrag utvikling av Nedre Malmø, Mandal - kulturhus, hotell, kontorer m.m.

Dette har vært et spesielt prosjekt ettersom både bygg og eiendom har vært involvert i prosessen. Oppdragsgiveren, Halse Eiendom AS som er heleid av Mandal kommune, måtte først selge tomten Fundia slik at de kunne finansiere kulturhuset Buen, som senere skulle bygges på tomten. Grunnlaget for bruken av konkurransepreget dialog var at prosjektet ble relativt stort og komplekst.



Bilde 2: Prosjektet parallelloppdrag utvikling av Nedre Malmø, Mandal.

Intervjuobjektet har vært prosjektleder og har hatt ansvaret for gjennomføringen av konkurransepreget dialog. Oppdragsgiveren til dette prosjektet mente at det var nødvendig å teste markedet for å finne aktuelle aktører som kunne tenke seg å være med å gjennomføre denne konkurranseformen. Ved å treffe markedet klarte oppdragsgiveren å finne aktører som var interessert i prosjektet. Dette betyr at oppdragsgiveren brukte leverandørens kunnskap til å utvikle prosjektet. Intervjuobjektet mente at det er viktig å bruke den kunnskapen de ulike aktørene sitter med, ettersom det er oppdragsgiveren som kommer med forslag til hva og hvilke ønsker en har. Videre er det leverandøren som kommer med sine forslag til hvordan de mener dette burde utføres. Ved å gjennomføre dialogen på denne måten, får en frem de beste løsningene. Prosjektet blir også sikrere ved å ha en god dialog hvor de ulike punktene blir diskutert mellom oppdragsgiver og leverandørene. Intervjuobjektet mente at ut i fra det å kunne ta nytte av hverandres kunnskap, så er det viktig å utforme et konkurransegrunnlag som treffer best mulig og som har et reelt grunnlag.

I de fleste prosjekter er det er byggherren som stiller krav til selve prosjektet og det er derfor viktig at disse kravene er reelle. I store og kompliserte prosjekter, slik som dette, er det de profesjonelle og kompetente aktørene som sitter. Dette prosjektet har vært et utviklingsprosjekt hvor oppdragsgiver har hatt kontakt med de store aktørene og entreprenørene, ettersom det ofte er de store aktørene og entreprenørene som oftest får de største prosjektene. Oppdragsgiver har derfor konsentrerte seg om å snakke med sentrale aktører for å få gjennomført dette prosjektet.

Oppdragsgiver har vært nødt til å tenke alternativt, ettersom de først måtte selge tomten for å kunne finansiere og bygge nytt kulturhus. Hvordan oppdragsgiveren skulle få til det var det store spørsmålet. Da oppdragsgiver hadde som formål å koble kjøpet av tomten med byggingen var deres hovedmål å prøve å få til et høyest mulig salg og videre klare å finne en leverandør som klarte å bygge billigst mulig, dette skulle føre til at netto verdien ble lavest mulig for kommunen, slik at kostnadene ble minimale. Den leverandøren som klarte å oppfylle dette kriteriet, om å bygge billigst mulig, skulle herved få jobben.

Ved tildelingen av prosjektet har oppdragsgiveren lagt vekt på følgende kriterier:

Tabell 3: Tildelingskriterium.

Tildelingskriterium	Vekt
Pris	40 %
Forståelse av oppgaven	30 %
Gjennomføringen	30 %

Oppdragsgiver brukte ca. 2 måneder på å fullføre innledende runde. Her diskuterte de ulike aktørene sammen med oppdragsgiveren om alt det generelle rundt konkurransen, slik at dette var på plass. Selve gjennomføringen av dialogene og strukturen på dette brukte de 2-4 møter på. Tiden de brukte på å gjennomføre dette var ca. 1 måned, før oppdragsgiveren valgte den aktøren de følte passet best til å kunne gjennomføre dette prosjektet.

Det var totalt fem aktører som hadde meldt sin interesse og som hadde lyst å være med på denne konkurranseformen. Oppdragsgiver hadde satt dette som et maksimum krav til hvor mange som fikk lov til å delta i prosessen og de endte tilslutt opp med to reelle aktører.

For oppdragsgiveren var det viktig å kunne få til et OPS- prosjekt (offentlig- privat samarbeid), ettersom de både skulle bygge - eie og drive dette prosjektet, dvs. at leverandøren skulle eie og drifte kulturhuset og videre leie dette ut til kommunen. Det førte til at oppdragsgiveren inviterte til et OPS samarbeid som ble utført på en tradisjonell måte og de gjennomførte dialoger med de ulike aktørene, før konkurransen var ferdig.

De kravene som ble forventet av den aktuelle leverandøren var at de skulle:

- Ta det totale ansvaret for byggingen av kulturhuset ut i fra de krav som ble gitt i forprosjektet.
- Utvikle tomten innenfor de rammene som er satt i reguleringsplanen.
- Ta ansvaret for finansieringen, oppføringen og den byggemessige driften av kulturhuset.

I dette prosjektet var det ikke så mye opplysninger å innhente rundt kostnadsaktiviteten, men intervjuobjektet uttalte at det er viktig å se på det totale resultatet. *”Det er ingen tvil om at det koster mer å bruke denne formen for konkurranse, men på lang sikt brukes det mindre”.*

Intervjuobjektet mener også at det er viktig å tenke nytt, i et utviklingsprosjekt som dette. Det

er også viktig å poengtere at i et utviklingsprosjekt innenfor bygg er kostnadene lavere enn ved et IT-prosjekt, hvor disse prosjektene ofte kan gå med flere millioner i underskudd.

Oppdragsgiveren hadde et ønske og det var å få til en organisering av gjennomføringsmodellen og en presentasjon av økonomiske modeller som kunne dokumentere kostnadsoptimale løsninger for hele tomten, for byggingen og driften av kulturhuset.

Ved dette prosjektet stilte oppdragsgiver krav til leverandørens tekniske og faglige kompetanse ved utlysningen av prosjektet, hvor oppdragsgiveren beskrev de tekniske og faglige kvalifikasjonene de forlangte en leverandør måtte ha kunnskap om, ettersom teamene skulle bestå av både byplanlegger, arkitekt, landskapsarkitekt, trafikkplanlegger, rådgivende ingeniører brann (RIB) og akustikk. Forhandlingene ble gjennomført i samsvar med regelverket om offentlig anskaffelser (LOA) og for øvrig god forretningsskikk.

Oppdragsgiveren skulle også sørge for at de ulike leverandørene ble sikret konfidensialitet og likebehandling.

Det å utarbeide et så presist konkurransegrunnlag som mulig reduserer risikoen ved å fullføre prosjektet og det gjør at begge parter får en felles forståelse av risiko. Det betyr at det er svært viktig å avdekke risikoene i dialogen. Ved å utføre en god innledende dialog legger en også grunnlaget for å få en lav risiko. Ved et utviklingsprosjekt er risikoen selvsagt større, desto mindre kunnskap partene sitter med desto større blir risikoen. Det er derfor viktig å kunne trekke inn leverandørleddet så tidlig som mulig i dialogen, da helst i tidligfasen, for å kunne avdekke og redusere risikoen ved prosjektet. Intervjuobjektet uttalte at i dette prosjektet har det vært relativt liten risiko, ettersom oppdragsgiveren mente at de hadde en risikogevinst ved å ha en åpen kontrakt.

I alle prosjekter er det viktig å ha solide aktører, hvor en har en god og ryddig prosess/dialog. Denne konkurranseformen er krevende, derfor er det ekstra viktig at en kan spillet og har kompetansen inne, noe som igjen fører til at kvaliteten blir bedre når aktørene sitter med mye kompetanse på ulike områder.

Oppsummering

Det viktigste for oppdragsgiver var å få en lav netto verdi for kommunen, slik at de tjente mest mulig ved å selge tomten, samtidig som de ville ha noen til å bygge kulturhuset for en lavest mulig sum. Dette klarte oppdragsgiver å få til ved hjelp av konkurransepreget dialog.

Oppdragsgiver er fornøyd med bruken av konkurransepreget dialog, selv om det tar mye tid og er svært ressurskrevende. Intervjuobjektet føler at dette var en riktig prosedyre å anvende i dette prosjektet hvor en er fornøyd med resultatet og utfallet ved bruken av denne konkurranseformen. Intervjuobjektet uttaler at *”de følte at ut i fra de forutsetningene som lå til grunn så har de klart å utføre dette prosjektet på en relativt bra måte”*.

For oppdragsgiver var det viktig at leverandøren ble med så tidlig som mulig i prosjektet for å kunne påvirke konsept, organisering og økonomiske modeller. Den leverandøren som ble valgt måtte også ha et langsiktig perspektiv i utviklingen av tomten

4.4 Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær

Utgangspunktet for prosjektet var en samlokalisering av Steinkjær og Egge videregående skole, dette er nå separate skoler hvorav en er yrkesfaglig og en er allmennfag skole. Det var et ønske om å finne et stort nok areal til å bygge en samlokalisering for begge skolene i området hvor allmennfag skolen ligger. Resultatet skulle være å flytte yrkesfaglig inn i et allmennfaglig miljø, for å oppnå en blanding blant elevene. Det ble utviklet en arealutredning i 2006 hvor det videre ble utviklet et grunnlag for en masterplan i området våren 2007. Hvor en fastsatte tilgjengelig areal, avtaler med kommunen om makeskifte og at kommunen overtok deler av bygningsmassen av eksisterende videregående skole og etter dette skulle fylkeskommunen overta et ungdomskole bygg, som skulle bygges om og innledes i det nye komplekset. Alt dette har foregått over flere år. Prosjektet startet i 2006 og skal være ferdig i årsskiftet 2011/2012.



Bilde 3: Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær.

Prosjektlederen er utdannet sivilingeniør og er i dag ansatt i fylkeskommunen i Nord-Trøndelag og har tidligere erfaringer med entrepris kontrakter og prosjektledelse på ulike videregående prosjekter. Prosjektlederen har ikke brukt konkurransepreget dialog før. En av årsakene til at de gikk løs på dette var gjennomgått kurs hos Scott og Simonsen, som tok for seg den nye muligheten og den nye forskriften. Scott og Simonsen utfordret fylkeskommune å bruke den nye prosedyren siden den var ny, hvor det kunne bidra til å utvikle en rettspraksis etter hvert. Det var også nytt for leverandørene som ble med i konkurransen.

Hovedfokuset for bruken av konkurransepreget dialog i dette prosjektet var fordi det var et kompleks prosjekt, hvor de følte at det ikke satt med gode løsninger selv. Det var viktig for fylkeskommunen at arealbruken og utviklingen av området ble løst på best mulig måte og dette var svært utfordrende for dem. Det var ønske om en dialog mellom arkitekter og entreprenører for finne gode løsninger. Ideen om et myldringsverktøy for å kunne utfordre arkitekten og entreprenøren til å utvikle bruken av et område, hvor arkitekten kom med ideen, men i samarbeid med entreprenøren. Entreprenøren skulle etterpå komme med pris på prosjektet. Konkurranspreget dialog skulle håndtere og videreutvikle en del eksisterende bygg og konstruksjoner, derfor ville det være risikodempende ved å ha inn entreprenøren så tidlig som mulig. Hvor det var mulig å sette seg inn i den eksisterende byggmassen og ta valg gjennom forprosjekter, spesielt ved at entreprenørene definerte løsninger og bruken av

eksisterende bygg for å få frem mer optimale løsninger for videreutvikling av bygget. Risiko prisingen til entreprenøren vil reduseres i forhold til tradisjonell entreprisformer som vet lite eller ingenting om bygget de skal inn i.

De ble invitert til å melde på kvalifiserte grupper som bestod av arkitekter og entreprenører. De melde seg på fem grupper som var interesserte i å være med i konkurranse, kun tre av gruppene ble valgt videre til å være med i dialogfasen. Disse tre gruppene var de beste kvalifiserte. De ble deretter kjørt tre parallelle løp på de tre gruppene. Fylkeskommunen er organisert som en sentraladministrasjon hvor en har det formelle ansvar for byggetomta. I møtene stilte sjefen i fylkeskommunen, to representanter fra brukerne; bruker koordinator og rektor og representant fra yrkesgruppen. Fordelen i dialogen var at de fikk opp spenstige løsninger, nye måter å løse oppgavene på og som en kan utvikle senere. I dialogfasen var det lov å forhandle om alt mulig omfang, deretter gikk de over til en tilbudsfase der det kun var lov med avklarende spørsmål. Tidligere har det ikke vært mulighet for å forhandle i slutfasen, for det var her en skulle en utvikle en pris. Det ble etter dette levert inn tre tilbud med pris basert på dialogmøtene. De valgte en vinner basert på pris delt på de forskjellige løsninger, alle tre leverandørene hadde gode løsninger, så det var en jevn konkurranse. Vinner som vant hadde god pedagogisk løsning, gode ideer med skolen og dette med å integrere yrkesfag og allmenn fag i en helhet om hvordan en kunne løse bygningsmassene på tomta, var og et viktig kriterium. Kostnader og kvalitet var også viktige kriterier. Løsningen som ble valgt i dette prosjektet var ikke det billigste, men det var det mest økonomiske fordelaktige tilbudet. I dette bærende prinsippet har en flere kvalitetskriterium sammensatt hvor det danner grunnlag for en endelig vinner. Vinneren var en samarbeidskonsultasjon av entreprenører og et større rådgivende selskap, dermed ble det etablert et nytt selskap.

Prosjektlederen sier at det ikke tok noen lengre tidsbruk på prosjektutviklingen i dette prosjektet enn i et tradisjonelt prosjekt. Det var en stor fordel å ha en dialog med entreprenøren som hele tiden har en oversikt over kostnadene og en god forankring i totalsummen av prosjektet. Når det gjelder hele prosjektet vet de ikke hva de interne kostnadene ble, men utbetale ca 2 millioner kroner i dialogfasen. Det ble honorert med 300.000 kroner til hver av gruppene som var med i dialogfasen. Prosjektet under terskelverdien vil det være bedre å bruke prosedyren konkurranse med forhandlinger, men er det prosjektet over terskelverdien er det gunstig å bruke konkurransepreget dialog uttaler prosjektlederen. Dette i forhold til standard kontrakter hvor du ikke vet hva du kjøper for noe,

i denne prosedyren har du en mulighet og forståelse av hva som blir tilbud og hva som forventes.

Kommunikasjonen mellom oppdragsgiver og gruppen gikk bra. Det var en stor utfordring å snakke om aktuelle løsninger hvor en ikke skulle ta med seg innspill fra den ene gruppen til den andre. Det var derfor viktig at lik informasjon skulle bli sagt og samtidig passe på å ikke informere konkurrentene om hverandres aktuelle løsninger og tanker.

En annen faktor for at de valgt konkurransepreget dialog i denne omgang var for å få et godt kostnadsbilde. På slutten av forprosjektet skulle leverandøren gi en bindende pris. Det vist seg at prisen for å gjennomføre prosjektet ble høyere enn de tildelte rammene som var satt.

Prosjektrammen var opprinnelig på kr 234 mill., men overslaget kom på 275 mill. kroner.

Derfor måtte konkurransen stoppes underveis p.g.a. finansiering ikke var i orden, men en fikk da en tilleggsbevilling på differansen på kr 41 mill. Når dialogfasen ble gjennomført nådde de da ikke mål og derfor måtte en dele opp prosjektet, derfor ble det en høyere pris enn forventet. Derfor ble det mer fokus på hvordan å løse kostnadene enn fokuset på selve prosessen. De burde kanskje ha brukt mer tid på forprosjektfasen. Det ble innført totalentreprise og de har delt prosjektet i tre totalentrepriser. Gjennomføringen av denne konkurransen hadde strenge begrensinger i forskriftene om når denne skulle brukes. Det var vanskelig å definere omfang om at denne modellen kunne brukes her.

Entreprenørene var veldig fornøyde med å komme inn i tidligfasen, mens arkitektene var mer misfornøyde. Grunnen var at arkitektene ble kjørt med hard hånd av entreprenørene, arkitektene for dermed ikke så fritt armslag sammen med entreprenørene. Dette var en utfordring for prosjektledergruppen. Prosjektlederen peker på at dette bare var positivt, fordi det må være en substans i ting for å få det gjennomførbart og kostnadsbesvarende. I dialogen legges det kriterier for løsningen fra hva de forskjellige gruppene har kommet frem til. Når de presenterer en løsning for byggherre og ikke scorer så bra, sliter leverandørene med å akseptere dette. De forventer en mer styringsretning underveis i prosessen, om løsningen er god eller dårlig.

Oppsummering

Prosjektleder sier at prosessen er *”utfordrende og ressurskrevende, hvor en må tenke seg nøye om for å komme i gang. Det blir å løse problemstillingen på en annen måte”*. Derfor er det kanskje en tradisjonell plan- og design konkurranse prosjektlederen foretrekker. Neste gang

ville oppdragsgiver ha gjort noe annerledes, som å kjøre en mye tøffere kostnadskontroll og styring i forprosjektfasen. *”Det har vært mye større fokus på driftsavbruddet og få dette på rett kjøl, enn på å utvikle prosjektet.”* Prosjektlederen legger til at *”det ble for sterk brukerfokus og for lite styringsfokus”*.

4.5 Nye boliger i Borgheim området

Dette prosjektet omhandler Nøtterøy kommune som har fått i oppgave og prekvalifisere ulike leverandører til et boligprosjekt i Borgheim området. Arealet måtte være klarert til boligformål og byggestarten er forventet å være det første halvåret av 2010.

Dette prosjektet omhandler en tomt som ligger sentralt på Borgheim området, hvor det i utgangspunktet var planlagt å bygge åtte kostbare boliger. Leverandøren hadde problemer med å selge dette prosjektet og ringte derfor til oppdragsgiveren og spurte om de var interessert i å kjøpe prosjektet. Oppdragsgiveren var interessert i tomten, men de var ikke tjent med å ha boligene slik leverandøren ønsket at boligene skulle fremstå. Oppdragsgiver ville ha andre boliger. Ut i fra denne samtalen kom de frem til at oppdragsgiver skulle lage et lite forprosjekt som skulle være helt uforpliktende for alle parter, slik at de kunne komme med sine ønsker. Oppdragsgiver foreslo å bygge seks mindre leiligheter og noen litt større, og når de så at dette kom til å la seg gjennomføre utlyste oppdragsgiver dette prosjektet på Doffin, hvor de ba om å få et tilbud fra de leverandørene som kunne tenke seg å være med å levere et tilsvarende prosjekt i Borgheim området, helst på egen tomt ettersom de ikke hadde tomt. Oppdragsgiveren ville gjerne ha dette prosjektet, men hvis andre aktører også ville være med å gi et godt tilbud ville de sitte på to tilbydere eller de kunne akseptere flere enn en etterbygningssdel. Senere viste det seg at det bare var et firma som turde å ta på seg dette prosjektet og som kunne klare å etterkomme kravene.

Den største fordelen ved dette prosjektet er at når kommunen skal bygge boliger, er det som oftest alltid til mennesker med spesielle behov og som ikke ser seg i stand til å skaffe bolig på egenhånd. Kommunen har bemannede boliger for psykiatri og andre i nær tilknytning til Borgheim området, det er bare noen hundre meter bort til dette senteret. Oppdragsgiver ønsket å ha en samkjøring til dette tilsynet og samtidig forbedre de boligene de allerede har i nærheten. Dette var et av de viktigste kriteriene deres. Kriteriet nummer to og som var helt vesentlig for oppdragsgiver var at dette prosjektet kunne husbankfinansieres som gjør at husbankens krav blir oppfylt og det er blant annet at de må installere heis i bygget, som strekker seg over to etasjer.

Dette prosjektet er enda ikke avsluttet, ettersom oppdragsgiver ikke har inngått kontrakten med en aktuell leverandør. De i Veidekke eiendom har nå klargjort alle dokumentene og de har hatt en forhåndskonferanse etter plan og bygningsloven (PBL) hvor de har sett at det fortsatt er noen utfordringer. En av utfordringene er at de ber om å få bygge ti boliger, har de planlagt færre parkeringsplasser enn det kommunen har som krav og de må derfor søke om dispensasjon til dette. I dette området hvor de ti boligene skal bygges, med bare tretten parkeringsplasser tilknytte boligene, har kommunen i utgangspunktet gjennom kommuneplanen satt krav om å ha to parkeringsplasser per bolig. Dette har de nå fått synliggjort gjennom forhåndskonferansen.

I følge intervjuobjektet har de tilbudene de fikk inn, ikke blitt akseptert uten at de hadde hatt en dialog på produkt og pris. Den første gangen fortalte oppdragsgiver hva de ville ha og de gikk gjennom prisen med den aktuelle leverandøren også sendte de en tilbakemelding på at dette var en pris som var helt uakseptabel for dem, noe som resulterte i at leverandøren takket for seg. Oppdragsgiveren begynte derfor å se etter andre samarbeidspartnere. Etter hvert fikk de en tilbakemelding fra samme leverandør om at de ville se på kostnadene en gang til, hvor de ville prøve å redusere prisen. Dette resulterte i at oppdragsgiver sparte mellom 3,5 til 4 millioner kroner uten at leverandøren reduserte kvaliteten på prosjektet.

Oppsummering

Intervjuobjektet uttaler at det er de som sitter med all makt når beslutningene skal avgjøres.

4.6 Idrettsparken boliger

Prosjektet omhandler nye boliger på Rena. Boligkomplekset består av tjue leiligheter for forsvarrets ansatte. Leiligheten skal bygges og integreres i Rena sentrum, hvor det skal være rene sivile boliger i tre-fire etasjer, i ett tett område.

Avdelingslederen er utdannet byggingsingeniør og jobber i dag som arkitekt og avdelingsleder for et byggeteknisk rådgivningskontor forsvarsbygg. Konkurransepreget dialog var ny for avdelingslederen, samt leverandørene som var med i dialogen.

Forsvaret ble oppfordret til å bidra til utviklingen om å benytte heltre i boligbyggingen. Oppfordringen kom deriblant fra trefylke² og innovasjon Norge. Dette var for å kunne utvikle

² <http://www.trefylket.no/>

næringen og systemet mer, slik at trenæringen i fremtiden kan bli konkurransedyktig med en annen type byggevirkosomhet. Med dette som grunnlag vurderte forsvarbygg å få til og utvikle disse modellene som vil referer til nye miljøer og som vil starte med denne type trenæring. Derfor gikk de ut i markedet og ønsket og prekvalifisere fem grupper som kunne tenke seg å være i dialog med oppdragsgiver for å utvikle et konsept for heltre bygging. Det var ikke stor risiko knyttet til selve gjennomføringsmodellen, men de hadde en del risiko tilknyttet til tomteforhold pga gamle fyllinger. I dialogfasen fikk oppdragsgiver kontroll på en del usikkerhet, bedre enn det en ofte gjør ved et normalt prosjekt.

De fem komplette gruppene skulle bestå av både entreprenører, rådgivere, arkitekter og ikke minst heltre element leverandører. Dette var komplette grupper som var prosjekterende, utførende og produsenter. Etter dette var den en prekvalifisering og det var fire som ble kvalifisert til å være med i dialogfasen. Å ha en dialog med leverandørene var en måte å få en utvikling og referere dem til å utarbeide et konkurransedyktig byggesystem. Oppdragsgiver samlet alle i en plenum sal for å diskutere mulige løsninger, derfor ble det felles dialogmøte mellom gruppene. I diskusjonen hadde en forskjellige folk som innledet ulike fagtemaer som de hadde diskusjoner om. Her kunne hver tilpasse sin kunnskap til sitt prosjekt, slik at det kunne bli bedre. Både på måten å gjennomføre prosjektet og med tanke på bruken av tre, når det gjelder fukt og muggskader. Leverandøren måtte utvikle systemer som de kunne bruke i byggingen og la dette til grunn over tilbudet oppdragsgiver fikk. Dette gjaldt spesielt energi og brann, hvor en hadde temaer rundt jobben en skulle utføre og prøve å dra konklusjoner av dette, som da kunne heve kvaliteten på prosjektet.

Avdelingslederen hadde ansvaret for å gjennomføre og dra møtene i havn. Dialogmøtene bestod også av egen arkitekt, rådgiver innen vvs og elektro som representerte byggherrens side. Innovasjon Norge hadde også en representant med hele veien. Ved å prekvalifisere de fem gruppene var det viktig å sette et kvalifikasjonskriterium. Dette gikk på at gruppene hadde kompetanse, erfaring og økonomisk kapasitet til å være med i prosjektet. Den ene gruppen hadde ikke god nok økonomisk ryggrad og tilfredstilte ikke kriteriet. Dermed ble det som nevnt tidligere fire grupper som ble med i selve dialogen. Når kvalifikasjonskriteriet var utført gikk de videre til pris og kvalitet på de forskjellige partene som økonomiske løsninger, materialvalg, elektro og prosjektløsninger. Kvalitet er ett viktig valg av leverandør og det enn diskuter på forhånd hvilke kvaliteter en ønsker.

Oppdragsgiveren følt at det var lurt å bruke konkurransepreget dialog ettersom byggherre hadde begrenset kunnskap til å kunne løse akkurat dette prosjektet, noe som ble oppnådd ved dialogen. En må bruke tid på å planlegge en slik anskaffelsesprosedyre.

Avdelingslederen var med på å utarbeide dokumentene i samarbeid med jurister fra forsvarsbygg. De hadde med seg jurister hele veien som de kunne spørre, regler innefor offentlig anskaffelse står veldig sentralt her. Avdelingslederen påker at det er en stor utfordring i dette løpet innen for reglene, hvor det skulle vært gjort noen endringer. Dette gjaldt når de endte opp med å velge en av de fire leverandørene til å jobbe med, hvor oppdragsgiver skrev kontrakt med leverandøren. Denne formen ved å skrive kontrakt så tidlig er et ønske om å jobbe med leverandør en periode og deretter skrive kontrakt, nevner oppdragsgiver.

De brukte mye tid på innledningen og forarbeidet. Derfor var de godt forberedt på hva de skulle gjennom i dialogfasen. Det ble brukt nesten en million kroner på dialogfasen. Leverandørene som var med i dialogen fikk utbetalt et honorar på 150.000 hver. Hele prosjektet skal være ferdigstilt til kr 85 mill. kroner og det har ikke blitt høyere kostnader i prosjektet enn forventet. Oppdragsgiveren sier at de kom godt innenfor det som kalles styringsrammene når det gjelder økonomien av prosjektet. Terskelverdien for gjennomføring av dialogen er bra, for det må være enn viss størrelse på prosjekter. Dette på grunn av at en trenger å involvere såpass mange mennesker for å finne aktuelle løsninger.

Fordelen med konkurransepreget dialog var at oppdragsgiver og leverandørene opplevde det som positivt å sitte ved et bord og snakke med hverandre noe som gjør at en må være mellommenneskelig i forkant. Oppdragsgiveren tror at leverandørene synes det har vært en lærerik prosess og en nyttig måte å jobbe på i forhold til en fastsatt ramme. En kan tenke seg at leverandøren som vant konkurransen var mest positiv over konkurransen, for de andre deltakerne var det ressurskrevende. En kan nevne at det virket uvant for leverandørene å være med i denne dialogen. En av faktorene kan være at leverandørene ikke har nok støtteapparat rundt seg til å spille på. Hvis en ikke har tilgang til jurister, kan det være en del feller å gå i. Men det er dermed sagt at det ikke er mindre pågang av leverandører som melder seg på konkurransen, det var god respons fra leverandører i dette prosjektet.

Det var god kommunikasjon mellom oppdragsgiver og leverandør, det var harde interne diskusjoner før en landet på løsningen og gjennomført det. De positive ved dialogen er at oppdragsgiver hadde laget et konsept om hva det skulle legge vekt på i utgangspunktet og får dermed fra dialogen ett innspill fra de andre, noe som gjør at de bytter kunnskap om hva de ønsker å ha. Med dette får en mer avklaringer på hva de vil og ikke vil. Dette gjør at det blir et mer gjennomarbeidet prosjekt, hvor det vil gi en enklere og bedre økonomisk kontroll enn i andre prosjekter de normalt ville ha hatt.

Ulempen ved dialogen var at oppdragsgiver kunne ha kjørt dialogen enda lengre, fordi de måtte velge samarbeidspartner for tidlig. Derfor ønsket en å kunne signere kontrakten på et litt senere tidspunkt, i forhold til hvor en kunne få jobbe videre med en leverandør over en lengre tidsperiode, enn å jobbe med flere. De hadde mange å jobbe med i en periode og ønsket heller å jobbe med en leverandør etter i denne perioden og deretter skrive kontrakt med leverandøren. Da hadde en fått tid til å avklare alt.

Valget av leverandør ble ganske enkelt til slutt når prisene kom på bordet. Det var flere av leverandørene som kunne levere gode produkter, som tilfredstilte alle tekniske kvaliteter, men det endte opp med at den ene var bedre på pris. Forskjellen på prisen var ikke stor, men det var den billigste som vant dette prosjektet. En kan nevne at en av de fire leverandørene røk ut underveis pga økonomien. Prosjektleder er med på å forhandle og når det gjelder anbefalinger av leverandøren, men det er veldig sjeldent når en har vært med i en anskaffelsesprosess hvor en evaluerer disse kriteriene, at det er prosjektleder som velger ut leverandør. Det er klart at prosjektlederen har en stor påvirkningskraft på de om skal ta avgjørelsen, som ofte sitter høyere i systemet.

Oppdragsgiver sitter igjen med mer positive erfaringer enn negative, men det er en svært krevende arbeidsform som tar mye tid.

Oppsummering

”Det har vært en ganske fin måte å jobbe med entreprenøren på og en sitter igjen med mer kompetanse i sluttresultatet”. Oppdragsgiveren oppfordrer flere byggherrer til å bruke denne anskaffelsesprosedyren, slik at det blir mer erfaring rundt denne konkurranseformen.

Oppdragsgiveren er ikke redd for å ta i bruk konkurranseformen på ny, men en kan alltid prøve å jobbe og utvikle dialogen mer.

4.7 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte de tre hypotesene som baserer seg på det empiriske materialet som vi har samlet inn gjennom de intervjuene vi har foretatt oss, både på byggherre- og entreprenørsiden, se avsnitt 4.1-4.6, for så å knytte det opp til teorien som er beskrevet i kapittel 2.

4.7.1 Hypotese 1

Konkurranspreget dialog bidrar til rimelige investeringer i forhold til tradisjonelle konkurranseformer.

Ved gjennomføringen av dialogene sikrer en å få frem det beste konseptet for prosjektet i samarbeid med oppdragsgiver og leverandørene. Både oppdragsgiver og leverandører mener at denne konkurranseformen er med på å gi en sikrere og teknisk bedre løsning enn hva de ville ha oppnådd ved en annen type konkurranseform. Dette er et resultat av selve dialogprosessen hvor de ulike partene får muligheten til å diskutere ulike løsninger og sammen komme frem til en god løsning ved gjennomføringen av prosjektet. Ved å kunne sitte rundt et bord å diskutere trekker en frem den beste kunnskapen både fra arkitekter, rådgivende ingeniører, entreprenør og oppdragsgiver. I ett av prosjektene hvor en skulle bygge en ny brannstasjon i Tromsø, var det med en brannsjef i dialogen, som representerte brukerne av bygget. Prosjektet i Mandal kommune, hvor det skulle bygge et nytt kulturhus var det også en person i dialogfasen som hadde kunnskap om akustikk, ettersom dette var særlig vektlagt ved utførelsen. Ved å ha med seg personer med spesial kunnskap vil en få frem løsninger som er teknisk bedre på mange områder. I Trondheim var grunnforholdene særlig viktige og leverandøren hadde derfor med seg faglig ekspertise innenfor geoteknikk, som var fagfeltet i dette prosjektet. I startfasen av et prosjekt kan det være mye usikkerhet knyttet til behov og omfang, derfor vil et samarbeide med flere aktører redusere usikkerheten.

Et av hovedkriteriene for å anvende konkurranspreget dialog er at prosjektene er store og komplekse, viser til teorien i avsnitt 2.2.1.1. Det er ikke bestandig oppdragsgiveren sitter på løsningene selv og trenger derfor hjelp fra ulike hold for å komme frem til gode tekniske løsninger. Et eksempel på dette er prosjektet i Rena som bestod av et nytt boligkompleks hvor Forsvarsbygg ønsket å være med på å utvikle og benytte seg av heltre i boligbyggingen. Ved prosjektet i Trondheim var det å bygge en byggegrop i kvikkleire ganske spektakulært og det var derfor viktig for dem å bruke god tid på å komme frem til gode løsninger. Intervjuobjektet

mente at de fikk grundige og faglige vurderinger ved bruken av denne konkurransen i forhold til en annen anskaffelsesform.

Ved å føre en dialog prøver en å komme frem til bedre konsepter og kan gjennom dialogene bidra til å redusere eventuelle endringer underveis i byggeprosjekter, viser til fordeler ved den nye kontraheringsmodellen, avsnitt 2.1. Dette vil dermed bidra til å redusere endringskostnadene, noe som er en ulempe ved flere av de tidligere gjennomføringsmodellene ettersom en her mangler et helhetssyn ved gjennomføringen av prosjektet, alt fra prosjektering, bygging, bruk og livsløp. Det er derfor viktig at oppdragsgiveren, gjennom dialogen, gir klare rammer for hva som er målet med prosjektet. I følge oppdragsgiveren ved utførelsen av nyutbygging og samlokaliseringen av to videregående skoler i Steinkjær, får oppdragsgiver med seg leverandører på et tidlig tidspunkt, i forhold til tradisjonelle gjennomføringsmodeller hvor en vet lite eller ingenting om bygget de skal inn i. I dialogen kommer entreprenøren tidlig inn i prosjektet sammen med byggherren hvor en får en oversikt over prosjektet, se figur 2. Byggingen av ny brannstasjon i Tromsø gikk ut på å utarbeide en god tidligfase. Ved en bedre gjennomføring av tidligfasen vil en oppnå mindre problemer videre. I Mandal prosjektet ble det uttalt at det var viktig å se på det totale resultatet av prosjektet og det var ingen tvil om at det kostet mer å bruke denne formen for konkurranse, men på lang sikt brukes det mindre. I Mandal prosjektet benyttet oppdragsgiver seg av et OPS- samarbeid hvor intervjuobjektet utalte at det å ha en god innledende dialog legger grunnlaget for lav risiko. Ved å ha en lavere risiko fører det til lavere kostnadsendringer, ettersom en ikke trenger å bruke penger på endringer som eventuelt kan oppstå underveis i prosjektet. Det er derfor bedre å kunne bruke litt ekstra tid og penger tidlig i dialogfasen for å unngå å bruke enda mer penger hvis det oppstår endring, hvor kostnadene ofte er dyre å gjennomføre i slutten av et prosjekt. I teorien om bruken av OPS- modellen er det ofte store transaksjonskostnader ved inngåelsen av en kontrakt, dette gjelder også den offentlige sektor som bestiller av den private tilbyder. Det er derfor viktig å utarbeide gode kontrakter og kontrollsystemer. I teorien er OPS- modellen delt opp i tre kategorier: kontakt, kontrakt og kontroll for å sikre at det offentlige får de tjenestene de har betalt for. Dette kan føre til at transaksjonskostnadene reduseres ettersom de har brukt god tid i tidligfasen for å diskutere hva kontrakten skal omhandle og derfor mindre behov for endringer underveis. De har også brukt mye tid på dialogfasen ved Idrettsparken boliger i Rena og det har resultert i høyere kostnader når det gjelder dialogfasen hvor det er brukt mye ressurser og utarbeidelse på dialogen, men dette har ført til en mye bedre kvalitet på prosjektet. Oppdragsgiveren i Mandal

hadde et ønske om å få velge en gjennomføringsmodell og tilrettelegge en presentasjon av de økonomiske modeller som kunne dokumenter kostnadsoptimale løsninger for hele tomten, for byggingen og driften av kulturhuset. I prosjektet som omhandler nye boliger på Rena uttaler intervjuobjektet at en fikk mer avklaringer på hva en ønsket og hva en ikke ønsket. Dette førte til et mer gjennomarbeidet prosjekt, noe som vil gi en enklere og bedre økonomisk kontroll enn hva oppdragsgiver normalt ville hatt i andre prosjekter. Bedre konseptvalg reduseres sannsynligvis endringer av omfanget.

Fire av de av de seks prosjektene som kunne gi pris på den rimeligste løsningen. I ett av prosjektene nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær, ble det valgt en leverandør som ikke var rimeligst på pris, men som hadde det mest økonomiske fordelaktige tilbudet. I et annet prosjekt, nye boliger i Borgheim området, var det kun en leverandør som hadde meldt sin interesse og det oppstod derfor ikke en reell konkurranse. Leverandøren til dette prosjektet ble tildelt det på grunnlag av at de var den eneste tilbyderen. Første gangen de leverte inn en pris på prosjektet mente oppdragsgiveren at dette var helt uakseptabelt. Leverandøren revurderte prisoverslaget og kom opp med et nytt forslag hvor de hadde redusert prisen. Oppdragsgiveren var fornøyd med dette tilbudet og de klarte å spare penger uten å redusere kvaliteten. Prisen var derfor en avgjørende faktor i dette prosjektet også, selv om det bare var en tilbyder. I noen av prosjektene var det viktig for oppdragsgiver å få til rimelige og gode løsninger som ble utslagsgivende for den leverandøren som fikk tildelt prosjektet. I prosjektet E6 Trondheim- Stjørdal uttalte intervjuobjektet at den løsningen de valgte var mer tid og kostnadseffektiv ettersom denne løsningen var mye enklere i gjennomføringen og ga et mye tryggere og bedre resultat. I utviklingen av Mandal prosjektet utalte intervjuobjektet at det kostet mer å bruke denne konkurranseformen, men at det på lang sikt brukes det mindre. Oppdragsgiveren ved prosjektet i Tromsø brukte mye tid for å utvikle et bra sluttresultat og tid kan derfor være en positiv faktor. Ved å bruke mye tid i tidligfasen unngår en som oftest komplikasjoner senere i prosjektfasen, noe som ofte kan føre til store ekstrakostnader. En kan derfor få mer igjen ved å bruke god tid på planleggingen, slik at alle faktorene rundt utførelsen er på plass før byggingen går i gang. I prosjektet E6 Trondheim- Stjørdal var intervjuobjektet godt fornøyd med at de tok seg god tid til dialogfasen. De hadde også en del kritiske punkter i utførelsesfasen som det var viktig å ta hensyn til i dialogene og det var derfor satt av ekstra tid til dette i møtene.

Alle oppdragsgivere vi har intervjuet har konkludert med at anskaffelsesprosedyren har tatt mye tid og er svært ressurskrevende. I prosjektet i Tromsø uttaler oppdragsgiver at de har brukt mer tid i forprosjektet enn ved andre prosjekter. De har brukt mye tid på prosjektleidelse, hvor det har blitt utarbeidet mange dokumenter før dialogen startet. Når det gjelder prosjektet samlokalisering av de to videregående skolene i Steinkjær ble det underveis i dialogen et problem når gjennomføringsprisen ble høyere enn de rammene de hadde satt ved prosjektet, derfor måtte konkurransen stoppes underveis ettersom de ikke kunne finansiere dialogmøtene, videre. Oppdragsgiver ville ha kjørt en tøffere kostnadskontroll og styringskontroll i forprosjektsfasen ettersom det ble mer fokus på tidsavbruddet og få dette på rett kjøll enn på å utvikle prosjektet. Dette finner en igjen i teorien når kontraktene ikke er ordentlig gjennomarbeidet, noe som vil gi en øking i transaksjonskostnadene. Intervjuobjektet i prosjektet E6 Trondheim - Stjørdal uttalte at det er viktig at oppdragsgivere er sjenerøse med hvor mye de benytter seg av denne anvendelsesprosedyren, ettersom de ulike partene legger ned veldig mye tid og penger ved å være med i denne konkurransen. I praksis får de ingenting igjen for det, bortsett fra de som vinner konkurransen. Han uttaler at det er viktig at oppdragsgiver bør kompensere mer for det arbeidet som blir lagt ned i dialogfasen.

4.7.2 Hypotese 2

Konkurrensepreget dialog legger grunnlaget for bedre kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbydere i gjennomføringsfasen.

Entreprenøren som vant prosjektet i Tromsø uttaler at oppdragsgiver hadde gode definerte mål med hva som var behovet for dette prosjektet. Det som var viktig i dialogen var å utvikle prosjektet sammen med byggherre og få frem gode aspekter til løsninger, noe en oppnådde ved dialogen ved et godt samarbeid og kommunikasjon. Det har vært et godt samarbeid mellom oppdragsgiver og de andre i gruppen som rådgivende ingeniører og arkitekter, noe som bidrar til å redusere prinsipal- agent problemet, hvor utarbeider kontrakter basert på tillitt. Oppdragsgiver i Tromsø prosjektet hadde klare og definerte behov for hva de ønsket. De følte de fikk innspill på hva oppdragsgiveren trengte og hva de skulle forberede. ”Resultatet ble et veldig godt samarbeid, hvor en fikk tid til å forbedre løsningen” uttaler entreprenøren.

Entreprenøren påpeker at oppdragsgiver ga likebehandling og lik informasjon, avsett 2.2.1.1 om dialogfasen. De vant ettersom de hadde utarbeidet den beste løsningen, noe som de hadde gjort gjennom dialogfasen. Det er viktig å påpeke at de ikke hadde det beste forslaget når de leverte tilbudet første gangen, men at de klarte å gjøre endringer som førte til at de vant konkurransen, noe som tilsier at oppdragsgiver og entreprenør forstod hverandre.

I byggebransjen kan det være vanskelig å måle de ulike prosjektene direkte opp mot hverandre, prosjektene er veldig forskjellige når de konkurrerer om alt fra hus til pris noe som entreprenøren i Tromsø prosjektet påpeker. I Trondheim mente entreprenøren at det ikke var like lett å sette fokus på alt, ettersom det kunne forekomme at viktige momenter kunne bli utelatt eller at en annen konkurrent hadde tatt med en faktor som de ikke hadde satt fokus på, når de ulike leverandørene skulle levere tilbudsdokumentet. Dette var en av NCC sine utfordringer

I prosjektet E6 Trondheim – Stjørdal følte entreprenøren at det var god kommunikasjon mellom partene og at det hadde vært en god prosess. De førte gode dialoger og følte at de ble hørt når det gjaldt deres synspunkter rundt kontrakten, konkurranseformen og metodevalget. Entreprenøren mente også at det var tillit innad i de ulike gruppene som møttes og de følte at oppdragsgiveren hadde integriteten i orden. Under hele dialogen følte leverandøren at oppdragsgiver hadde klare og definerte mål med hva de ønsket å oppnå med prosjektet. Intervjuobjektet uttaler at oppdragsgiver hadde et hovedmål som bestod av det å få en sikker gjennomføring av byggegrep, noe som ble klargjort tidlig og det var dette entreprenøren la fokus på.

Entreprenøren i Tromsø mente at de stilte strenge krav i forhold til konkurransedokumentet ettersom oppdragsgiveren har mål, ambisjoner og kompetanse i selskapet. Entreprenøren påpeker også at det er viktig å følge reglene slik at alle har en reell sjanse for å vinne.

Entreprenøren i Trondheim mente det er viktig å klargjøre eierskapet, hvem som eier ideen eller løsningen, ettersom oppdragsgiveren i dette prosjektet mente at de eide løsningen da de hadde betalt et honorar til de ulike leverandørene for å være med i dialogen. Det er derfor viktig å klargjøre dette slik at en oppdragsgiver ikke bare kan ta metodikken og forandre på den uten å ha samtykke med den aktuelle leverandøren.

Ved Tromsø prosjektet ble det sendt inn en klage fra en av deltagerne, hvor denne gruppen hadde fått inntrykk av å kunne vinne konkurransen ved å justere på løsningene som oppdragsgiveren kom med. Det er derfor viktig å gi riktig inntrykk og en like behandling av alle, noe oppdragsgiveren mente å ha gjort, leverandøren godtok dette svaret og klagen ble derfor ikke sendt inn til KOFA. Ved prosjektet E6 Trondheim – Stjørdal var det en av leverandørene som trakk seg, når de kom til tilbudsfasen, dette var på grunnlag av advokatene ikke helt hadde forstått hva dette konseptet gikk ut på. Dette viser bare hvor viktig det er med

kommunikasjon og at alle parter er inneforstått med de reglene som følger denne prosedyrene. Aktørene bør derfor på forhånd kjenne til reglene om offentlig anskaffelse.

4.7.3 Hypotese 3

Konkurranspreget dialog bidrar til bedre fleksibilitet når det gjelder pris, kvalitet og løsninger for oppdragsgiver og entreprenør.

Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø kommune

Oppdragsgiveren hadde en usikkerhet om hvordan dette komplekse prosjektet skulle løses, derfor ble det valgt å benytte konkurranspreget dialog, ettersom det var stor usikkerhet blant konseptløsningen. For å redusere usikkerheten fikk en hjelp av rådgivende ingeniører og entreprenører hvor en skulle utarbeide en bedre forståelse av hva problemet var og hvordan en skulle løse dette på best mulig måte. I teorien om transaksjonskostnader kan en reduksjon av kostnadene ikke bare komme ved de tekniske eller økonomiske sidene, men det kan også påvirke hvordan en oppfatter informasjon og risikoholdning i organisasjonen. Det er derfor viktig at alle parter som er med i dialogen vet hva utgangspunktet for prosjektet er og at oppdragsgiver og entreprenørene samarbeider med de ulike aktørene for å redusere usikkerheten. Som nevnt i transaksjonskostnadsteorien er det stor usikkerhet knyttet til begynnelsen av prosjektet, hva som skal blir gjort og hvor mye det skal koste. Dermed er det viktig å få leverandører med så tidlig som mulig i prosjektet, allerede i konseptfasen, se avsnitt 2.1. Entreprenøren følte at oppdragsgiver hadde klare rammer om hva behovet for prosjektet skulle være og oppdragsgiver ga alltid referat fra hva som hadde blitt sagt etter hvert møte.

Når aktørene vet hva behovet og målet til prosjektet er og hva det skal omhandle, ønsker en å løse dette på beste byggetekniske måte i samarbeid med oppdragsgiver. Oppdragsgiveren hadde stort fokus på den beste løsningen, noe leverandørgruppen hadde oppnådd gjennom dialogen. Leverandøren hadde først ikke den beste løsningen, men klarte å gjennomføre endringer underveis i prosessen etter oppdragsgivers ønske, noe som resulterte i den beste løsningen og den billigste prisen. Det viser seg at oppdragsgiver i prosjektet har en viss fleksibilitet når det gjelder valg av leverandør. I dette prosjektet var det tre grupper som var med i dialogen hvor en kunne drøfte fleksibiliteten når det gjaldt tekniske løsninger og en åpenhet gjennom dialogen. Oppdragsgiver hadde også fleksibilitet ved valget av leverandør ettersom alle gruppene nesten hadde like gode løsninger, men en gruppe var best på både løsning og lavest på pris.

Når det gjelder valg av entrepriseform ble det valgt totalentreprise. I avsnittet om totalentreprise i teoridelen, se avsnitt 2.4, blir totalentreprenøren ansvarlig for prosjektering og utførelsen av byggeprosjekt. Oppdragsgiver har kun en kontraktspartner å forholde seg til. En ulempe ved en totalentreprise er at det er liten påvirkningsmulighet i utførelsesfasen og endringer kan bli svært kostbare. Dialogfasen er derfor svært viktig når det gjelder å komme frem til løsningen og kvaliteten for prosjektet, hvor leverandøren forstår oppdragsgiver og brukerens behov og ønske. Desto tidligere leverandøren kommer inn i prosjektet vil de få bedre innsikt i hvilke løsninger oppdragsgiveren ønsker å utvikle og dermed vil en oppnå et bedre sluttresultat hvor alle parter er fornøyde med prosjektet. I dette prosjektet valgte oppdragsgiver å kjøre en hard forprosjektfase, noe som ga et positivt sluttresultat for prosjektet.

Oppdragsgiver følte at de kom nærmere målet og behovet for hva de trengte og det ble synlig hvor godt dialogdeltakerne og deres firma kunne klare å gjennomføre endringer i en prosess. Det var viktig for oppdragsgiver å vite at de kunne takle dette og hva som lå i potensialet til deltagerne. Det var viktig at deltagerne kunne ta til seg forslag til endringer som oppdragsgiver kom med. Resultatet av dette prosjektet ble gode løsninger, hvor oppdragsgiver var svært fornøyd. Prosjektet var godt integrert og ivaretok oppdragsgivers behov og ønsker. I dette prosjektet ble derfor usikkerheten redusert betraktelig ettersom alle i dialogen var fornøyde og mente at den løsningen en kom frem til var den beste måten til å løse problemet.

I prosjekter hvor en oppnår gode løsninger og en har forståelse om hva som er behovet i en tidligfase, vil en redusere kostnadene. Eventuelle forandringer i slutten av prosjektet, vil føre til høye kostnader. Det er derfor viktig at en bruker god tid i spesifisering og konseptfasen og i utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget, slik at utførelsen av prosjektet blir bra, se avsnitt 2.6 hvor Williamson sin teori om transaksjonskostnader ved kontraktsforhandlinger og kontroll av kontraktsoppfyllelse står beskrevet. Oppdragsgiveren mente at de hadde brukt god tid på dialogen og påpeker at dette la grunnlag for kvaliteten på prosjekt og at dette var nødvendig. Før selve dialogprosessen ble satt i gang ble det utarbeidet flere dokumenter, derfor ble det brukt mye tid på prosjektledelse i forhold til andre prosjekter, men samtidig var forarbeidet svært viktig for å unngå mindre problemer når det endelige prosjektet stod ferdig. Oppdragsgiver og entreprenør brukte mye tid og ressurser på forarbeidet og gjennomføringen av dialogen, dette reduserer usikkerheten knyttet til kontrakt ettersom en får mer innsikt i hva prosjektet skal omhandle. Det vil derfor bli mindre utslag på transaksjonskostnader tilknyttet

til eventuelle reforhandlinger og konflikter. Det kommer av at en tidligere har utarbeidet et godt grunnlag gjennom samarbeid mellom de ulike aktørene og får derfor en klarere innsikt i hva målet til prosjektet er, noe som kan føre til at mindre endringer underveis i byggefasen unngås. Gjennom dialogen var det også med en brannsjef, noe som sikrer brukernes syn på behov og ønske. Samspill mellom de ulike aktørene er derfor viktig, men det er også veldig ressurskrevende.

Entreprenøren sier at oppdragsgiver stilte streng krav i forhold til konkurransedokumentene og hvilke kriterier de la vekt på ved valg av leverandør. Når juryen skulle prekvalifisere de seks gruppene, leverte juryen et skriftlig dokument med begrunnelse til de leverandørene som ikke kom med i dialogfasen. Alle som var med i dialogen visste hva som ble sagt på de ulike møtene ettersom det ble utarbeidet referat fra alle møtene. Det var god tid til å bearbeide og reflektere løsningene som ble gjennomgått. Et problem som kan oppstå når det gjelder kontraktinngåelse fra teorien er prinsipal agent problemet, se avsnitt 2.6 hvor dette står beskrevet. Oppdragsgiver skal derfor gi lik informasjon til alle gruppene som er med i dialogen, dette handler om likebehandling og tillit til hverandre. Gjennom dialogfasen er det viktig med tillit hvor en må stole på aktørene som er med i denne prosedyren. I dette prosjektet har det oppstått et tillitsforhold mellom oppdragsgiver og leverandør. En ulempe som oppdragsgiver støttet på, var at en av gruppene fikk inntrykket av å kunne vinne konkurransen ved å justere på løsningen som oppdragsgiver kom med.

E6 Trondheim – Stjørdal – Parsell Trondheim – Dagsone vest

I dette prosjektet valgte oppdragsgiveren å benytte seg av konkurransepreget dialog ettersom fordelene ved bruken av denne konkurranseformen var å kunne få til kostnadseffektive løsninger. Ved å anvende denne prosedyren skulle det være potensial til å gi et tryggere og bedre resultat, ettersom byggeprosa hadde spesielle problemer og utfordringer. De løsningene som byggherren allerede hadde utarbeidet og som de hadde fått fagfolk til å se på, førte til at fagfolkene kom frem til at løsningen absolutt kunne forbedres. Ved å benytte seg av denne prosedyren ville oppdragsgiveren få inn mer kompetanse rundt byggeprosa. Det ville sikre at tunnelen ble kvalitetsmessig bedre ettersom oppdragsgiveren fikk dratt inn fagfolk som hadde kompetanse rundt grunnforholdene, noe som ville føre til teknisk bedre konsepter. Som tidligere nevnt er det stor usikkerhet knyttet til begynnelsen av prosjektet, hva som skal bli gjort og hvor mye det skal koste. For oppdragsgiveren var det derfor viktig å kunne komme

frem til løsninger som var kostnadsbesparende og som samtidig kunne sikre et kvalitetsmessig godt resultat.

Oppdragsgiveren mente at de tre entreprenørene som hadde meldt sin interesse til å være med på denne konkurransen var et bra antall tilbydere, ettersom alle entreprenørene møtte opp med såpass bra kvalitet. Oppdragsgiver hadde også med seg fagfolk innefor ulike områder for å få mer kunnskap og bygge opp enn bedre kvalitet på løsningen. I denne prosessen er det derfor viktig at partene kommer frem til felles løsninger i dialogene slik at dette er avklart på forhånd før byggeprosessen starter. Uenigheter rundt løsning kan føre til samarbeidsproblemer se avsnitt 2.6.

Oppdragsgiveren mente at det har vært riktig å benytte seg av konkurransepreget dialog i dette prosjektet. Han uttaler at de ikke hadde fått en så bra løsning i dag om de ikke hadde benyttet denne konkurranseformen, hvor de har hatt muligheten til diskutere de ulike løsningene i dialogmøtene. En viktig suksessfaktor for at NCC vant var at de hadde med seg egne spesial leverandører. Det har gjort at de har kommet frem til gode løsninger som er teknisk bedre og som har ført til et sikrere og bedre sluttresultat.

Det ble også benyttet et to konvolutt system hvor de ulike leverandørene beskriver metodevalg, gjennomføring, tidsplan, organisasjonsplan og hvilke rapporter som de ulike entreprenørene skal ha med i denne konkurransen. Ut i fra dette skulle oppdragsgiveren bestemme hvilke løsninger han syntes var best.

Oppdragsgiverne ved de fleste prosjektene følte at alle som hadde vært med i dialogfasen hadde vært veldig fleksible med å tilpasse seg, både når det gjaldt tidsbruk og det å lytte til hverandres ideer og forslag. Det er viktig at alle føler seg inkludert i gruppen og at alle får lov til å slippe til.

I utførelsen av et prosjekt er det viktig at temaene består av solide aktører, hvor en har en god og ryddig prosess hele veien. Denne konkurranseformen er krevende og det er derfor ekstra viktig at de som deltar i prosessen kan spille og har kompetansen inne. Når de ulike aktørene sitter med mye kompetanse på de ulike områdene fører det til at kvaliteten på prosjektet også blir bedre.

Tabell 4: Oppsummering av elementære funn ved de seks utvalgte prosjektene.

Type anskaffelse	Hvorfor konkurransepreget dialog	Kostnadsramme på prosjektet	Antall tilbydere (før prekvalifisering)	Økonomisk godtgjørelse	Entrepriseform	Fordeler med dialogen	Ulemper med dialogen	Klage
Parallelloppdrag utvikling i Mandal	Komplekst, innebærer både salg av tomt og bygging	Kr. 190 mill.	5	-	OPS	Bedre løsninger, kunnskap fra ulike aktører, redusert risiko, kvalitet	Ressurs-krevende	
Planlegging og bygging av ny brannstasjon i Tromsø	Usikkerhet ved løsning av det byggetekniske	Kr. 155 mill.	6	Kr. 200.000	Totalentreprise	Gode løsninger, redusert usikkerhet, bedre sluttresultat, kvalitet	Mye ressurser på prosjektledelse, usikkerhet i forhold til lovverket	Ja, men klagen frafalt til slutt, ble derfor ikke behandlet av KOFA
E6 Trondheim - Stjørdal	Forekomst av kvikkleire, kostnadseffektive løsninger, tryggere og bedre resultat	Kr. 3 mrd.	3	Kr. 250.000	Totalentreprise	Kreative og tekniske løsninger	Hvor mye penger partene har brukt i forhold til hva de får igjen	
Nyutbygging og samlokalisering av to videregående skoler i Steinkjær	Komplekst, usikkerhet rundt gode løsninger	Kr. 275 mill.	5	Kr. 300.000	Totalentreprise	Spentige løsninger, nye måter å løse oppgaven på, stor utvikling, oversikt over kostnadene	Ressurskrevende og utfordrende, leverandørene forventer mer styringsretning underveis (god/dårlig løsning)	
Nye boliger i Borgheim området	Utvikle og bygge nye boliger på egen tomt	Kr. 31 mill.	1	-	Totalentreprise	Tilbyder klarte å etterkomme kravene.	Det første tilbudet hadde for høy pris	
Idrettsparken boliger	Utvikle heltre i boligbyggingen, begrenset kunnskap for å løse prosjektet	Kr. 85 mill.	5	Kr. 150.000	Totalentreprise	Lærerik prosess, gjennomarbeidet prosjekt, teknisk kvalitet, bedre økonomisk kontroll	Samarbeidspartner blir valgt for tidlig	

5 Konklusjon

Etter å ha gjennomført åtte intervjuer fikk vi et innblikk i hvordan anskaffelsesprosedyren konkurransepreget dialog gjennomføres i bygg- og anleggsprosjekter og hva som er fordeler og ulemper ved dialogen.

Problemstillingen i vår oppgave var om konkurransepreget dialog gir mer fleksibilitet og bidrar til å redusere usikkerheten ved komplekse bygg- og anleggsprosjekter.

En byggeprosess er så kompleks at det er få som har oversikt over helheten i prosjektet. Det er dermed viktig å fokusere på et godt samarbeid mellom mange aktører hvor en vil oppnå ett bedre prosjektresultat. For å oppnå et godt resultat er en avhengig av god ledelse, felles forståelse, tillitt og godt samarbeid.

Konkurransepreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som åpner for en mer oversiktlighet i gjennomføringsprosessen. I store kompleks prosjekter er det vanskelig å tildele kontrakt fordi enn kanskje ikke vet hva en er ute etter. Med konkurransepreget dialog utvikles det gode konsepter i samarbeid med de ulike aktørene, som reduserer risikoen som en ofte har ved oppstarten av et prosjekt. Mulighet for samspill mellom aktører, fokus på kundens behov og ønske, samt en mulighet til å foreta forhandlinger underveis og utarbeide gode konsepter gir reduserte endringskostnader, ved bruken av konkurransepreget dialog.

For å belyse problemstillingen har vi fokusert på følgende hypoteser:

Hypotese 1: Konkurransepreget dialog bidrar til rimelige investeringer i forhold til tradisjonelle konkurranseformer.

Alle oppdragsgiverne som har blitt intervjuet har gitt uttrykk for at dialogfasen gir mulighet til å utvikle gode konsept løsninger gjennom deling av hverandres kunnskap. Ved å invitere leverandørene på et tidlig stadium i byggeprosessen, vil dette fører til et klarere mål om hva en ønsker å oppnå i prosjektet, gjennom dialogen. En bedre gjennomarbeidet plan for hva en ønsker med prosjektet, er med på å redusere endringene som kan oppstå underveis i en byggeprosess. En bruker mer penger på å gjennomføre konkurranseformen, hvor en bruker store ressurser på dialogmøtene, men samtidig på lang sikt brukes det mindre og i et gjennomarbeidet prosjekt vil en få mer økonomisk kontroll. Dette fordi en gjennom dialogen

reduserer usikkerheten. Samtidig må en påpeke at det er en prosedyre som er ressurskrevende og tar tid, dermed bør prosjektene være av en viss størrelse for at denne prosedyren kan anvendes.

Hypotese 2: Konkurranspreget dialog legger grunnlaget for bedre kommunikasjon mellom oppdragsgiver og tilbyder i gjennomføringsfasen

Både oppdragsgiver og entreprenør har vært positive og åpne mot hverandre i dialogen. Det har vært god kommunikasjon mellom aktørene. Oppdragsgiverne hadde satt klare rammer og kriterier om hva de ønsket å oppnå med prosjektet, hvor entreprenørene kunne utvikle seg underveis. Det var en lærerik prosess. Entreprenørene legger vekt på at det blir gitt lik informasjon til alle tilbyderne og dermed sikrere likebehandling, noe oppdragsgiverne gjorde.

Hypotese 3: Konkurranspreget dialog bidrar til bedre fleksibilitet når det gjelder pris, kvalitet og løsninger for oppdragsgiver og entreprenør

Oppdragsgiverne var usikre på løsningen og ønsket mer kostnadseffektive løsninger. I et samarbeid med blant annet entreprenøren ble det utviklet gode konseptløsninger som reduserte usikkerheten. Prosjektene var mer tids og kostnadseffektive, ettersom den var mye enklere å gjennomføre. En bedre gjennomført tidligfase legger grunnlaget for mindre problemer underveis.

6 Bibliografi

Arnesen, M. (2003). *Ulike gjennomføringsmodeller for byggeprosjekter : med Åke Larson Construction AS*.

Asbjørn Johannessen, P. A. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo : Abstrakt forlag .

Busch, T. (1994). *Økonomisk styring ut fra et kontraksteoretisk perspektiv*.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo : Gyldendal akademisk, 4.utgave .

Doffin. (2005, Juli 15). *Doffin* . Hentet mai 18, 2010 fra http://www.nyheter.doffin.no/index.php?path=2&resource_id=221

FAD (Fornyings- administrasjons, o. k. (2006, Oktober 04). *Forskrift om offentlig anskaffelser*. Hentet 2010 Mars fra <http://www.lovdatab.no/for/sf/fa/fa-20060407-0402.html>

FAD (Fornyings- administrasjons, o. k. (2007). *Lov om offentlige anskaffelser* . Hentet 2010 fra <http://www.lovdatab.no/all/nl-19990716-069.html>

Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2006, November). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Oslo, Norge: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

Gøril Hannås, K. R. (2010). *Ny kontraherings- og gjennomføringsmodell, - offentlige byggeprosjekter* . Kristiansand (UiA), Norge : Gøril Hannås, Karl Robertsen, Øystein Husefest Meland.

The vertical boundaries of the firm. I G. Hannås, *Kompendium i industriell forsyningsledelse* .

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand : Høyskoleforlaget, 2.utgave .

KOFA. (2010). Hentet Mars 2010 fra www.kofa.no

KPMG AS Næringslivet hovedorganisasjon <http://www.nho.no/files/Kap5.pdf>

Kommuneforlaget . (u.d.). *Kommuneforlaget* . Hentet mai 18, 2010 fra <http://www.kf-infoserie.no/lovtjeck.aspx?PVNids8U4ZLo9gZqYO9rffQY76UnsFdsnwSSWBh0NTYGDAU37EHTbT%2BngMuwNh4SP4NWleodQRIR8aV7KHmycrX8qa23TxJsTdBK41SUuX6L3CsWjTZRjmmOMeTWNk64>

Lædre, O. (2009). *Kontraktstrategi for bygg- og anleggsprosjekter*. Trondheim : tapir akademisk forlag .

Meland, Ø. H. (2009). *Gjennomføringsmodeller* .

Meland, Ø. H. (2009). *Gjennomføringsmodeller: Entreprise- og kontraktsformer* . IND503 *Gjennomføringsmodeller: Entreprise- og kontraktsformer* .

Meland, Ø. H. (2009). *Gjennomføringsmodeller; Entreprise- og kontraktsgjennomføring* .

Meland, Ø. H. (2008). *UiA, Prosjektstyring- Gjennomføringsmodeller*. Hentet Februar 2010

- OPS- portalen Norge*. (2010). Hentet Februar 2010 fra OPS- modell : <http://www.ops-portalen.net/>
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim : Tapir Akademisk Forlag 4.utgave .
- Runar Framnes, H. M.-E. (1997). *Markedsføringsledelse* . Oslo: Tano Aschehoug.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* . Tano Aschehoug .
- Standard, N. (2010). Hentet 2010 Mars fra <http://www.standard.no/>
- Statoil. (2010, Mars). Kristiansand : Gøril Hannås .
- Torgersen, L. I. (2009). *Undersøkelse av sammenheng mellom målprioritering, entreprisemodell og kostnad i kommunale byggeprosjekter* .

Vedlegg 1: INTERVJUEGUIDE FOR BYGG- OG ANLEGGSPROSJEKTER – OPPDRAGSGIVER.

Dette er en spørreundersøkelse til en masteroppgave i industriell økonomi og teknologiledelse som omhandler konkurransepreget dialog. Svarene du gir oss vil være grunnlaget for videre forskning innenfor dette området, derfor er det viktig for oss at svarene dine er så pålitelige som mulig.

1. Generelt

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Kan du fortelle kort om deg selv?	Tittel, stilling, erfaring (tidligere prosjekter)	
Kan du fortelle kort om prosjektet?	Varigheten og hva det omhandlet.	
Hvorfor ble konkurransepreget dialog brukt i dette prosjektet?		
Er konkurransepreget dialog nytt for dere?		
Hvilken konkurranseform var vanligst brukt før ved tilsvarende prosjekter?	Åpen eller begrenset tilbudskonkurranse, Konkurransen med forhandlinger etc.	

2. Inngangen til prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvordan er organisasjonsstruktur bygget opp i dette prosjektet?	Linjeorganisering, funksjonell organisering, divisjonsorganisering, prosjektorganisering, matriseorganisering, hierarki	
Hvilke avdelinger i organisasjonen er involverte i konkurransefasen?		
Hva slags dokumentasjon må legges til grunn før selve dialogprosessen kan begynne?		
Hvem utarbeider dokumentene?		
Hva gir grunnlag for at konkurransepreget dialog skulle anvendes ved dette prosjektet?		

2.1 Beslutningsprosesser

74

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvem tok beslutningen om bruken av konkurransepreget dialog?		
Hvem tar beslutning ved valg av leverandør?	Eventuell prekvalifisering og vinner av konkurransen	

3. Gjennomføring av prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Kan du fortelle kort om fordeler og ulemper ved konkurransepreget dialog?		
Synes du det har vært en fordel/ulempe å benytte konkurransepreget dialog i dette prosjektet?		
Synes du det i dette prosjektet har blitt valgt en prosedyre (konkurransepreget dialog) det ikke har vært grunnlag til å bruke?		
Tidligere erfaring med konkurransepreget dialog?	Deres bedrift	
Hva kan forbedres?		
Tror du terskelen er for høy ved å anvende konkurransepreget dialog?	Over EØS terskelverdi	
Er det færre/flere tilbydere ved denne konkurranseformen enn ved tradisjonelle konkurranseformer?	Den krever mye ressurser	
Var det noen klager i forbindelse med prosessen?	KOFA	
Sammenlignet med de andre konkurranseformene hva er det som gjør denne så spesiell?		
Kommer dere til å anvende konkurransepreget dialog i flere fremtidige prosjekter? Eventuelt når?		

Hvorfor ble det valgt konkurranseprosedyre i dette prosjektet fremfor kjøp etter forhandlinger eller en plan og design konkurranse?

3.1 Kommunikasjon

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hva er hovedelementene i denne dialogen?		
Hva har vært utfordrende ved bruk av denne dialogen?		
Gikk kommunikasjonen mellom oppdragsgiver og leverandør gjennom hele dialogen bra?		
Hvis nei, hva gikk galt?		

3.2 Organisering

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvilken entreprise/kontraktsform har blitt brukt i dette prosjektet?	Totalentreprise, hovedentreprise, generalentreprise etc.	
Hadde dere en strategi for gjennomføringen av dialogen?		
Hvordan foregikk tildelingen av prosjektet?		
Hva var tildelingskriteriene?		
Tildelingsmodell, hva vektet?	Pris og kompetanse etc.	
Har tildelingskriteriene fungert?		
Hvem tar den endelige beslutningen når det gjelder hvem av leverandørene som til slutt får prosjektet?		
Foregikk dialogen med en eller flere parter?		
Er det mulig å få kopi av konkurransegrunnlaget?		

3.3 Kompetanse

76

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvordan vil et prosjektteam settes sammen? På hvilken måte gjøres dette?	Kryss - eller multifunksjonelle	
Hvilke kriterier settes for valg av team som har ansvar for konkurransen?	Personlige egenskaper, erfaringer, fagområder	

4. Kostnader tilknyttet prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvilke type kostnader hadde dere i forbindelse med konkurransepreget dialog i dette prosjektet?	Transaksjonskostnader	
Kan du gi oss en størrelse for kostnadene i dette prosjektet?		
Har det blitt høyere kostnader enn forutsatt ved dette prosjektet?		
Hvis høye kostnader, kunne disse kostnadene vært unngått ved annen konkurranseform?		
Forekommer det ofte at kostnadene for prosjektet blir høyere/lavere enn først antatt etter forhandlingene?		
Har det blitt tatt i bruk andre typer virkemidler for å redusere kostnadene i dette prosjektet?		
Hvilke virkemidler brukes, sammenlignet med tradisjonelle metoder?		
Hvilke prisklasse ligger prosjektene som regel på når konkurransepreget dialog blir brukt?		

4.1 Risiko

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Ble det i dette prosjektet tildelt mye ansvar og risiko til leverandøren? Har det vært noen risikoer ved dette prosjektet som er viktig å belyse i dialogfasen? - Eventuelt hvilke risiko oppstod?		

4.2 Ressursbruk

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har tid vært en avgjørende faktor ved dette prosjektet? Er tidsbruken i dialogen effektiv? Eventuelt hva kan gjøres for å gi lavere og mer effektiv tidsbruk?		

4.3 Prosjektledelse

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har dere brukt mye ressurser på forarbeidet/planleggingsprosessen til dette prosjektet? Har dere brukt mere ressurser på dette prosjektet sammenlignet med de tradisjonelle konkurranseformene? Eventuelt hvor mye og hva består ressursene av?		

5. Resultat av prosessen

5.1 Fleksibilitet

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har partene som har deltatt i dialogen vært fleksible?		
Har dette gitt utslag for en positiv virkning eller ønsker partene en mer fastsatt ramme?		
Prosedyren som har blitt utført, har det vært en smidig/fleksibel prosess?	Tid, ressurser, tildeling av oppg.	
Har dette eventuelt gitt et bedre resultat?		
Hvordan, hvorfor, hvorfor ikke?		

5.2 Leverandører

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hva er viktig ved valg av leverandør? Hvilke kriterier brukes for å tildele prosjektet?	Pris, høyest kvalitet, kortest tid	
Har dere opplevd at leverandørene ikke har kjennskap til denne konkurranseformen?		
- Hva tror du det kan komme av?		
Virker leverandørene fornøyde med denne konkurranseformen?		
Hvis ikke, hva er det som mangler?		
Har det vært et konstruktivt samarbeid under prosessen?		

5.3 Prosjektmål

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hva var målet ved dette prosjektet?		
Har målet ved dette prosjektet blitt oppnådd?		
Har det blitt bedre resultat ved bruken av denne type konkurranse?		
- Hvorfor tror du det har blitt bedre resultat som følge av prosessen?		

5.4 Kompetanseoverføring

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har du mest positive eller negative erfaringer ved bruken av denne dialogen?		
Hvilke erfaring sitter du/dere igjen med etter å ha benyttet konkurransepreget dialog?		
Hvilke erfaringer vil du ta med deg videre?		
Hva hadde du gjort annerledes om du skulle benyttet konkurransepreget dialog ved et annet prosjekt?		

6. Avsluttende spørsmål

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvordan oppfattes innføringen av den nye konkurranseformen blant de ansatte som jobber med prosjektet?		
Ville dere ha valgt denne konkurranseformen på nytt?		

Er det noe du ønsker å tilføye til slutt?

Takk for at du tok deg tid til intervjuet!

Vedlegg 2: INTERVJUEGUIDE FOR BYGG- OG ANLEGGSPROSJEKTER – ENTREPRENØR.

Dette er en spørreundersøkelse til en masteroppgave i industriell økonomi og teknologiledelse som omhandler konkurransepreget dialog. Svarene du gir oss vil være grunnlaget for videre forskning innenfor dette området, derfor er det viktig for oss at svarene dine er så pålitelige som mulig.

7. Generelt

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Kan du fortelle kort om deg selv?	Tittel, stilling, erfaring (tidligere prosjekter)	
Er konkurransepreget dialog nytt for dere?		
Var dere skeptiske til å prøve denne type konkurranse?		
Hva var hovedgrunnen til at dere meldte dere på denne konkurransen?		
Hvilken konkurranseform har dere som oftest vært med på?	Åpen eller begrenset tilbudskonkurranse, Konkurransen med forhandlinger etc.	

8. Inngangen til prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvilke avdelinger i organisasjonen er involverte i konkurransefasen?		

9. Gjennomføring av prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hvordan opplevde dere det å være med på denne prosessen?		
Kan du fortelle kort om fordeler og ulemper ved konkurransepreget dialog?		

Synes du det har vært en fordel/ulempe å benytte konkurransepreget dialog i dette prosjektet?	
Synes du det i dette prosjektet har blitt valgt en prosedyre (konkurransepreget dialog) det ikke har vært grunnlag til å bruke?	NE GYRO HJ
Hva kan forbedres?	
Følte du at oppdragsgiver hadde klare definerte mål på hva de ønsket å få til ved dette prosjektet?	IN OG THEF
Tror du terskelen er for høy ved å anvende konkurransepreget dialog?	
Kommer dere til delta på flere konkurranser hvor denne prosessen blir anvendt i fremtidige prosjekter? Hvis nei, hvorfor ikke?	OLLESTAD -

3.1 Kommunikasjon

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hva har vært utfordrende ved bruk av denne dialogen?		
Gikk kommunikasjonen mellom oppdragsgiver og leverandør gjennom hele dialogen bra?		GET DIALOG I
Hvis nei, hva gikk galt?		
Diskuterte dere reelle løsningsforslag med andre konkurrenter?		
Ble forventningene og deres ønsker oppnådd og hørt i dialogfasen. Fikk dere gjennomslag for det deres byggeløsninger?		ILLIGE BYGGE -

3.2 Organisering

NE GYRO HJ
IN OG THEF
OLLESTAD -
BRUK AV KONKURRANSEPREGET
GET DIALOG I
ILLIGE BYGGE -
OG ANLEGGSPROSJEKTER, AGD

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hadde dere en strategi for gjennomføringen av dialogen?		
Hva følte dere at oppdragsgiver la vekt på ved tildelingsprosessen?	Pris og kompetanse etc. Hvem vinner...	
Kom dette klart frem? Og eventuelt hva?		

10. Kostnader tilknyttet prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Fikk dere noe honorar for å delta i denne prosessen?		
Hvilke kostnader har dere hatt i forbindelse med konkurransepreget dialog?		
Var dette en positiv eller negativ erfaring å delta sammen med arkitekter i denne konkurransen?		
Har det blitt høyere kostnader enn forutsatt ved deltagelsen eller satt dere igjen med en fortjeneste?		
Synes du de økonomiske godtgjørelsene er for lave/høye ved denne type konkurranse?		

4.1 Risiko

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Følte dere at det ble tildelt mye ansvar og risiko til dere/ leverandøren?		
Har det oppstått noe risiko ved gjennomføringen av dialogen?		
Eventuelt hvilke risikoer oppstod?		
Hva er viktig for å unngå risikoer ved		

fremtidige prosjekter?

84

4.2 Ressursbruk

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har dere lagt ned mye tid og ressurser i denne konkurransen fremfor andre konkurranseformer?		
Har dette vært positivt eller negativt?		
Er tidsbruken i dialogen effektiv?		
Eventuelt hva kan gjøres for å gi lavere og mer effektiv tidsbruk?		

ANNE GYRO

HERI

FOLLESTAD - BRUK AV

11. Resultat av prosessen

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har oppdragsgiver vært fleksibel med å tilpasse tidsbruken etter deres behov?	Tid, ressurser, tildeling av oppg.	
Har dette gitt utslag for en positiv virkning eller ønsker partene en mer fastsatt ramme?		
Prosedyren som har blitt utført, har det vært en smidig/fleksibel prosess?		
Har dette eventuelt gitt et bedre resultat?		
Hvordan, Hvorfor, hvorfor ikke?		

ANSEPR

ITALD

OFFENTLIGH

5.1 Prosjektmål

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Hva var målet ved dette prosjektet?		
Har målet ved dette prosjektet blitt oppnådd?		
Tror du det har blitt et bedre resultat ved bruken av denne type konkurranse?		

E - C

GGSEPROSJEKTER, AGD

- Hvis ja/nei, hvorfor?

5.2 Kompetanseoverføring

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Har du mest positive eller negative erfaringer ved bruken av denne dialogen?		
Hvilke erfaring sitter du/dere igjen med etter å ha benyttet konkurransepreget dialog?		
Hvilke erfaringer vil du ta med deg videre?		
Hva hadde du gjort annerledes om du skulle benyttet konkurransepreget dialog ved et annet prosjekt?		
Har dere opplevd at oppdragsgiver ikke har så god kjennskap til denne konkurranseformen?		
Eventuelt hva tror du dette kan komme av?		
Virker oppdragsgiver fornøyd med denne konkurranseformen?		
Hvis ikke, hva er det som mangler?		
Har det vært et konstruktivt samarbeid under prosessen?		

12. Avsluttende spørsmål

Spørsmål	Eksempel/Forklaring	Svar
Er det noe du ønsker å tilføye til slutt?		

Takk for at du tok deg tid til intervjuet!