



Analyse av offentlig tilbudskonkurranse for Asplan Viak

Av

Skjalg Marius Johannessen

Kristian Løvgro Nøss

Masteroppgave i industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektstyring

Fakultet for teknologi og realfag

Universitetet i Agder

Grimstad

Mai 2010

© Skjalg Marius Johannessen og Kristian Løvgro Næss

2010

Analyse av offentlig tilbudskonkurranse for Asplan Viak

Fakultet: teknologi og realfag

Avdeling: UiA, Grimstad

Trykk: Grimstad Trykkeri

I. Innholdsfortegnelse

I.	INNHOLDSFORTEGNELSE	3
II.	FIGURLISTE:	6
III.	TABELLISTE:	6
IV.	LIGNINGLISTE:	7
V.	FORORD	8
VI.	SAMMENDRAG	9
1	INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING.....	11
2	GJENNOMFØRINGSMODELL FOR OPPDRAGSGIVER	12
2.1	STRATEGI OG VALG AV GJENNOMFØRINGSMODELL	12
2.1.1	<i>Kontraktstrategi.....</i>	12
	❖ <i>Virkemidlene for tildeling av kontrakt:</i>	13
	• Prekvalifisering:.....	13
	• Tildelingskriterier:.....	13
	• Kontraheringsform:	15
	❖ <i>Virkemidlene for fordeling av ansvar:</i>	21
	• Ytelsesbeskrivelser.....	21
	• Avtale/ Entrepriseform.....	22
	• Kontraktstype:.....	25
	❖ <i>Virkemidlene for prosessen:</i>	28
	• Insentiver	28
	• Kontraksbestemmelser.....	30
2.1.2	<i>Tillatte anskaffelsesprosedyrer</i>	33
2.1.3	<i>Deltakelse i konkurranse hvor det settes en grense for antall deltagere</i>	34
2.2	UTARBEIDE KONKURRANSEGRUNNLAG.....	34
2.2.1	<i>Utarbeidelse av konkurransegrunnlag</i>	34
2.2.2	<i>Bruk av kontraktsstandarder og spesielle kontraktsvilkår.....</i>	35
2.2.3	<i>Lover og forskrifter</i>	35
	❖ <i>Krav til konkurranse</i>	36
	❖ <i>Krav til god forretningsskikk.....</i>	37
	❖ <i>Krav til forutberegnlighet</i>	37
	❖ <i>Krav til likebehandling</i>	37
	❖ <i>Forbud mot diskriminering</i>	38
	<i>Terskelverdier.....</i>	38
2.3	KUNNGJØRING	39
2.3.1	<i>Kunngjøringsregler.....</i>	39
2.3.2	<i>Kommunikasjon</i>	39
2.3.3	<i>Endring av konkurransegrunnlaget.....</i>	40
2.4	PREKVALIFISERING	40

2.5	KVALIFIKASJON	40
2.5.1	<i>Kvalifikasjonskrav</i>	40
2.5.2	<i>Skatteattest</i>	41
2.5.3	<i>HMS- egenerklæring</i>	41
2.6	EVALUERE.....	41
2.6.1	<i>Gjennomføring av konkurransen</i>	41
2.6.2	<i>Kriterier for valg av tilbud</i>	42
2.6.3	<i>Avvisning på grunn av forhold ved leverandøren</i>	42
2.6.4	<i>Avvisning på grunn av forhold ved tilbudet</i>	42
2.6.5	<i>Avvisning av unormalt lave tilbud</i>	43
2.6.6	<i>Oppdragsgivers begrunnelsesplikt</i>	43
2.7	KONTRAKTSINNGÅELSE	43
3	TEORI VED TILBUDSARBEID	44
3.1	TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI	44
3.2	AUKSJONSTEORI	45
3.3	PRINSIPAL-AGENTTEORI	46
3.3.1	<i>Asymmetrisk informasjon</i>	46
3.3.2	<i>Agentkostnader</i>	50
3.4	MAKSIMERING AV FORVENTET FORTJENESTE	51
3.5	TILBUDSSTRATEGI	52
3.6	HYPOTESER	54
4	FORSKNINGSARBEIDET OG METODER.....	55
4.1	METODE TEORI	55
4.2	METODISK TILNÆRMING	55
4.2.1	<i>Kvalitativ metode</i>	56
4.2.2	<i>Kvantitativ metode</i>	56
4.3	TRIANGULERING	57
4.4	DATAINNSAMLING	57
4.5	KVALITATIVT INTERVJU	58
4.6	INTERVJUGUIDE	58
4.7	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	58
4.8	CASESTUDIE	59
4.9	UTVALG VED INTERVJUER	60
4.10	GYLDIGHET	61
4.11	PÅLITELIGHET	62
4.12	PRAKTISKE OG ETISKE AVVEININGER	62
5	ANALYSE AV ASPLAN VIAKS TILBUDSSTRATEGI.....	64

5.1	DATAREGISTRERING	64
5.2	FREKVENSFORDELING AV DATAENE.....	64
5.2.1	<i>Fordelingen på prosedyrer og divisjoner</i>	<i>65</i>
5.2.2	<i>Treffprosent per prosedyre</i>	<i>66</i>
5.2.3	<i>Fordelingen på tildelingskriterier.....</i>	<i>67</i>
5.2.4	<i>Treffprosent på forskjellige tildelingskriterier ved ulike prosedyrer.....</i>	<i>69</i>
5.2.5	<i>Omsetning per forbrukt time til tilbudsregning.....</i>	<i>74</i>
5.3	ANALYSE OG SVAR PÅ HYPOTESER.....	74
6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	81
7	LITTERATURLISTE:	84
8	APPENDIKS.....	86
8.1	EGENERKLÆRING OM HELSE, MILJØ OG SIKKERHET (HMS)	86
8.2	OPPDRAGSGIVERS BEGRUNNELSESPLIKT	87
8.3	SPØRREUNDERSØKELSE:	89
8.4	INTERVJUGUIDE	92
8.5	SELSKAPET ASPLAN VIAK.....	93

II. Figurliste:

<i>Figur 1 Gjennomføringsmodell for oppdragsgiver</i>	12
<i>Figur 2 Incentivfunksjon med ett enkelt knekkpunkt (Regjeringen, 2000)</i>	29
<i>Figur 3 Kontraktstrategien for prosjekteringsfasen bestemmes av virkemidlene for tildeling, virkemidlene for fordeling av ansvar og virkemidlene for prosess (Lædre, 2009)</i>	33
<i>Figur 4 Minimalisert investering (dr.ing Øystein Meland)</i>	48
<i>Figur 5 Kost og nyttefunksjon (dr.ing. Øystein Meland)</i>	49
<i>Figur 6 Høyere sjanse for å vinne anbudet ved lavere på- slagprosent</i>	52
<i>Figur 7 Høyere påslagsprosent gir høyere fortjeneste</i>	52
<i>Figur 8 Fordeling av antall vinner- og tapstilbud</i>	65
<i>Figur 9 Fordeling per divisjon og prosedyre</i>	65
<i>Figur 10 Treffprosent per prosedyre som bygger på data fra tabell 5</i>	66
<i>Figur 11 Fordeling av tildelingskriterier per divisjon</i>	69
<i>Figur 12 Treffprosent for åpen konkurranse fordelt på tildelingskriterier</i>	70
<i>Figur 13 Treffprosent for begrenset konkurranse fordelt på tildelingskriterier</i>	70
<i>Figur 14 Treffprosent for direkte henvendelse fordelt på tildelingskriterier</i>	71
<i>Figur 15 Treffprosent for konkurranse m/forhandlinger</i>	71
<i>Figur 16 Fordeling av antall tilbudskontraktpris per forbrukt time på utarbeidelse</i>	74

III. Tabelliste:

<i>Tabell 1 Modeller som omfattes av verktøyet for valg av anskaffelses og kontraktstrategi. Fritt av Meland (2003)</i> ...	23
<i>Tabell 2 Standarder som ofte er brukt ved offentlig kontraktsutarbeidelse</i>	32
<i>Tabell 3 Terskelverdier ved offentlig anskaffelse</i>	39
<i>Tabell 4 Fordelingen per divisjon og prosedyre</i>	66
<i>Tabell 5 Fordeling av vinnertilbud fordelt på prosedyrer og divisjoner</i>	67
<i>Tabell 6 Total fordeling for alle prosedyrer der AV vant</i>	67
<i>Tabell 7 Vinnerprosent på de forskjellige tildelingskriteriene per prosedyre</i>	72
<i>Tabell 8 Vinnerprosent totalt basert på tildelingskriterier fordelt ved prosedyre</i>	73
<i>Tabell 9 Vinnerprosent for tildelingskriteriene totalt for AV</i>	73
<i>Tabell 10 Forbrukt tid delt på kontraktssum</i>	74

IV. Ligningliste:

<i>Ligning 1 Max- uttrykk for fortjeneste (Dr. ing Øystein Meland)</i>	51
--	----

V. Forord

Det å skrive en masteroppgave er et faglig utfordrende, tidkrevende og samtidig spennende prosjekt. Ingen av oss hadde tidligere skrevet en slik oppgave. Temaet vi ble tildelt var innen et felt hvor ingen av oss hadde spesielt gode kunnskaper på forhånd. Med andre ord, oppgaven ble ekstra utfordrende, kanskje litt skremmende i starten, men fremst av alt både interessant og lærerik.

Først og fremst vil vi takke dr.ing Øystein Meland for å tilby en oppgavemulighet i et respektert firma, sammen med god oppfølging. Utfordringen ved forskjellig lokalisering har gjort det mer krevende å arrangere møter/veiledning, men han har fått klemt det inn i en ellers tidspresset hverdag, enten på flytoget eller før foredrag.

Vi vil også takke Pål Føyn Jespersen, Leder Strategi og forretningsutvikling, og de ansatte på Asplan Viak som har gjort det mulig for oss å skrive oppgave for deres firma. Vi har hatt stor fordel av å kunne sitte på hovedkontoret i Sandvika, i forhold til innhenting av informasjon, samtidig som vi har fått møte mange fantastiske mennesker som inkluderte oss med det samme vi ankom bedriften.

Til slutt vil vi takke Randi Schei Lilleås for en utmerket korrekturlesing og konstruktive tilbakemeldinger.

Proessen har vært utrolig lærerik og en svært fin måte å avslutte masterstudie i Industriell Økonomi og Teknologiledelse på.

Sandvika, mai 2010

Skjalg Marius Johannessen

Kristian Løvgro Nøss

VI. Sammendrag

Når en offentlig instans benytter seg av anbudsutsetting som tjenesteyting for egen organisasjon, må de forholde seg til et regelverk. Dette regelverket består av lov om offentlig anskaffelser med tilhørende forskrift. Dersom en offentlig instans skal kjøpe tjenester av en annen aktør må det arrangeres en konkurranse slik at flere leverandører har mulighet til å delta. Det er et hav av fallgruver som må passeres før man kan levere ut et anbud. Vi har prøvd å forenkle prosessen ved å sette det opp en gjennomføringsmodell som enkelt tar for seg hovedpunkter i prosessen.

Som anbyder er det også strenge reguleringer om hvordan et tilbud skal utformes og behandles. Alle anskaffelser må gjennom et regelverk med konkurranse. Dette resulterer i at hver bedrift må utarbeide en strategi rundt sin bedrift. Strategien bygger på visse faktorer som vinner sjanse, muligheten for å komme inn på et marked og selvfølgelig potensiell fortjeneste. Vi ønsket i den sammenheng å finne ut mer rundt denne prosessen gjennom å utarbeide et forskerspørsmål:

- ***Hvordan kan Asplan Viak forbedre sin tilbudsstrategi?***

For å kunne si noe om Asplan Viak sin tilbudsstrategi hentet vi inn et datagrunnlag som var representativt for denne prosessen ved å gjennomføre en kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative undersøkelsen ble gjennomført ved et spørreskjema som ble sendt ut til samtlige oppdragsledere i Asplan Viak. Nøkkeltallene ble bearbeidet, drøftet og analysert manuelt. Gjennom å sette de ulike elementene i system ble det bakgrunn for å avdekke mulige forbedringspotensial for Asplan Viak.

Den kvalitative metoden vi benyttet oss av ble basert på intervjuer med strategiske personer i Asplan Viak. Vi håpet gjennom å kombinere disse to metodene, også kalt triangulering, å gi en indikasjon på differanser mellom deres oppfatning gjennom erfaring og rutine, og vårt datagrunnlag ifra undersøkelsen.

Tallgrunnlaget gav oss spennende data rundt vår problemstilling. Analysen påpekte hvilken divisjon i Asplan Viak som hadde høyest treffprosent ved tilbudsinnlevering. Tallgrunnlaget viste

at Asplan Viak hadde en høy deltagelse på prosedyren *åpen konkurranse* som vanligvis endte i tap. Ved å se på fordelingen av tildelingskriteriene hadde Asplan Viak høyest treffprosent på *oppgaveforståelse*. Vi fant også store forskjeller ved effektiviteten til de forskjellige divisjonene internt i Asplan Viak. *Vann og miljø* hadde dobbelt så stor prosjekteringsomsetning per tilbudstime sammenlignet med *planlegging og analyse*.

1 Innledning og problemstilling

Det samlede innkjøp av varer og tjenester for offentlig sektor i Norge utgjorde om lag 380 milliarder kroner i 2008¹. Dette utgjorde rundt 15 prosent av bruttonasjonalproduktet. Andelen som kommuneforvaltningen stod for var ca 120 milliarder som representerer ca 1/3 av de totale offentlige innkjøpene (Statistisk sentralbyrå, 2009). For å sikre at disse milliardene brukes på den mest effektive måten er denne prosessen strengt lovregulert. Reguleringen skjer hovedsaklig gjennom Lov om offentlige anskaffelser (heretter kalt LOA)² og med forskriften om offentlig anskaffelse (heretter kalt FOA)³. Vi har valgt å fokusere mye på LOA og FOA siden disse er svært sentrale innenfor vår problemstilling som er;

Analyse av den offentlige tilbudsprosessen til Asplan Viak (heretter kalt AV).

Problemstillingen har vi valgt å fordele inn i et forskingsspørsmål som er:

- **Hvordan kan AV forbedre sin tilbudsstrategi?**
 - Vi skal utføre en undersøkelse som sendes ut til alle oppdragsledere i AV. Ved dette datagrunnlaget håper vi å konkludere med forslag til bedring av strategien til AV slik at prosessen og seleksjonen blir mer effektiv. Vi velger å fokusere på prosedyrer, tildelingskriterier og vinnerjansen til AV.

Vi valgte å bruke kvantitativ metode for å få kartlagt tilbudsprosessen og kvalitativ metode for å kartlegge uklarheter, og for å forstå forhold som er undersøkt. Ved kvantitativ metode brukte vi en spørreundersøkelse som ble sendt til alle oppdragsledere i AV. Se vedlegg 8.3 for detaljer. Den kvalitative metoden gjennomførte vi gjennom to intervjuer med sentrale personer i AV. Se vedlegg 8.5 for informasjon og nøkkeltall om AV

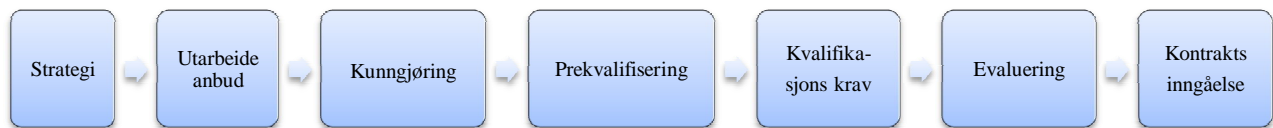
¹ Offentlige innkjøp omfatter utgifter til varer, tjenester og bruttorealinvesteringer i statlig og kommunal forvaltning samt tilsvarende innkjøp foretatt av statlig og kommunal forretningsdrift. Innkjøp foretatt av offentlig eide foretak ellers (ASA/AS og SF) regnes ikke som offentlige og er derfor ikke med i statistikken. Tallene for 2007 og 2008 er foreløpige.

² LOV-2007-12-21-121

³ FOR-2010-01-25-66

2 Gjennomføringsmodell for oppdragsgiver

En offentlig etat som skal sette ut et prosjekt på anbud må forholde seg til flere faktorer. Vi har ved hjelp av figuren under satt opp en modell som beskriver prosessen.



Figur 1 Gjennomføringsmodell for oppdragsgiver

2.1 Strategi og valg av gjennomføringsmodell

Valg av gjennomføringsmodell er avgjørende for antall aktører som leverer tilbud og kvaliteten på det leverte produktet. Selv om prosessen er styrt med LOA og FOA er det flere strategier oppdragsgivere kan gjennomføre.

2.1.1 Kontraktstrategi

Warberg (1997) definerer kontraktstrategien som strategien som styrer hvorledes man ønsker å gjennomføre en eller flere anskaffelser. Marøy (1997) definerer kontraktstrategien som retningslinjer for hvordan kontrakter inngås, hvordan arbeidsomfanget deles opp i ulike kontrakter, hva kontraktene skal inneholde og hvilke kontraktstyper som skal brukes.

Kontraktstrategien kan beskrive virkemidlene for tildeling av kontrakt, fordeling av ansvar og selve anskaffelsesprosessen.

- ❖ Virkemidlene for tildeling av kontrakt kan skje gjennom prekvalifisering, tildelingskriteriene og kontraheringsformen. Disse bestemmer hvordan byggherren velger leverandør.
- ❖ Virkemidlene for fordeling av ansvar kan være ytelsesbeskrivelsen, avtale-/entrepriseformen og kontraktstypen.
- ❖ Virkemidlene for prosessen kan være insentiver og kontraktsbestemmelsene.

❖ Virkemidlene for tildeling av kontrakt:

• **Prekvalifisering:**

For oppdragsgivere vil det i hovedsak være to former for risiko. Det ene er forholdet ved leverandøren og det andre er selve leveransen. For å redusere risikoen knyttet til leverandørene er det vanlig for oppdragsgiver å etablere rutiner for prekvalifisering av leverandørene. Denne prekvalifiseringen kan enten foretas som en egen formell etappe eller som første del av evalueringen som er sendt inn.

• **Tildelingskriterier:**

Oppdragsgivere står fritt til enten å velge det økonomisk mest fordelaktige, eller utelukkende ut fra det tilbudet med lavest pris. Utelater oppdragsgiveren å gi opplysninger om tildelingen som skal foretas etter lavest pris eller det økonomisk mest fordelaktige, må oppdragsgiveren tildele i henhold til lavest pris.

Lavest pris: Tildeling i henhold til lavest pris forutsetter at konkurransegrunnlaget stiller klare og utvetydige prinsipper for prising. Når tilbudene skal vurderes er dette en forutsetning. Oppdragsgiver bør stille krav til soliditet, kapasitet, kvalifikasjon, organisering og en god vandel.

Det økonomisk mest fordelaktige tilbudet: Oppdragsgiveren er ansvarlig for at tildelingskriteriene er lovlige. Konsekvensen av at det blir brukt ulovlige tildelingskriterier kan i verste fall være at konkurransen må avlyses og kunngjøres på nytt. Oppdragsgiveren har et vidt skjønn med hensyn til hvilke tildelingskriterier som skal benyttes. Eneste kravet er imidlertid at de skal være egnet til å identifisere det mest fordelaktige tilbudet. Følgende krav må være oppfylt (Dragsten, 2006)

- *Kriteriet må knytte seg til kontraktens gjenstand og være relevant for kontraktens verdi:* Tildelingskriteriet må være egnet til å identifisere egenskaper ved den etterspurte ytelsen og ha økonomisk betydning for arbeidsgiveren. Kriteriet skal knytte seg til ytelsen som skal anskaffes, og stå i naturlig sammenheng med det

behov anskaffelsen skal dekke, jfr. § 13-2, (2). Alle kostnader oppdragsgiveren vil få i tilknytning av anskaffelsen herunder livssyklus kostnader kan være relevante for kontraktens verdi. Det vil i praksis si at leverandørens og dennes ansattes erfaring og tekniske evner vil også ha en betydning for kontraktens verdi. Kvalitet er ofte brukt som et tildelingskriterium, men for å være lovlig må kriteriet kunne kyttes til den etterspurte ytelsen. Kriterier som soliditet og økonomisk sikkerhet vil sjelden ha den nødvendige tilknytningen til kontraktens gjenstand og verdi. Derfor skal slike kriterier vurderes ved kvalifiseringen og ikke ved tilbudsevalueringen.

- *Kriteriet må ikke medføre at oppdragsgiveren får et ubetinget fritt valg:*
Tildelingskriteriene må ikke gi oppdragsgiveren et ubetinget fritt valg, men så lenge oppdragsgiveren ikke får et ubetinget fritt valg, er det muligheter for at tildelingskriteriene forutsetter skjønsmessige vurderinger.
- *Kriteriet må være i samsvar med de grunnleggende kravene i anskaffelsesloven § 5:* Refererer til avsnitt 2.2.3 Lover og forskrifter for detaljer.
- *Kriteriet må fremgå av kunngjøringen eller konkurransegrunnlaget:*
I kunngjøringen skal det angis hvilket hovedtildelingskriterium som skal benyttes, dvs. enten lavest pris eller det økonomisk mest fordelaktige tilbudet. Underkriteriene til det økonomisk mest fordelaktige tilbudet må ikke angis i kunngjøringen, men skal i så fall angis i konkurransegrunnlaget.
- *Kriteriet må være knyttet opp mot opplysninger som etter konkurransegrunnlaget skal gis i tilbudene, og som det derfor må forventes at tilbudene inneholder opplysninger om:* Et tildelingskriterium er kun lovlig dersom det er knyttet opp mot opplysninger som etter konkurransegrunnlaget skal gis i tilbudene, som det derfor må forventes at tilbudene inneholder opplysninger om. Oppdragsgiveren er derfor presset til å etterspørre informasjon i konkurransegrunnlaget slik at det er mulig gjennom tildelingskriteriet, å sammenligne tilbudene.

- **Kontraheringsform:**

Alle anbud blir lagt ut på *Doffin* som er en database hvor alle offentlige innkjøp ligger lagret. Oppdragsgiver må ha valgt en anskaffelsesprosedyre de skal basere anbudet på. I en anbudskonkurranse vil leverandørene konkurrere på like vilkår, og ut fra resultatet kan oppdragsgiver plukke ut det beste tilbudet.

I LOA (refererer til avsnitt 2.1.2) står det at oppdragsgiver må velge en av seks typer anskaffelsesprosedyrer. Disse prosedyrene er beskrevet under:

- Åpen anbudskonkurranse
- Direkte anskaffelser
- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurranse med forhandlinger
- Konkurransepreget dialog
- Plan- og designkonkurranse

Åpen anbudskonkurranse

Ved åpen anbudskonkurranse utarbeider oppdragsgiveren et anbudsdokument som tillater alle interesserte leverandører å levere tilbud. Oppdragsgiveren har ikke mulighet til å foreta en prekvalifisering, og leverandørene må sammen med tilbudet levere etterspurt dokumentasjon som bevis for kvalifikasjon. Det er mulighet for å avklare uklarheter, men ikke forhandle om innlevert dokumentasjon. Oppdragsgiver må behandle alle tilbud som mottas (Regjeringen, 2006).

Direkte anskaffelser

Direkte anskaffelser defineres i FOA som en ”anskaffelse som blir foretatt ved direkte henvendelser til en eller flere leverandører”. En direkte anskaffelse blir ikke kunngjort, og i henhold til regelverket kan direkte anskaffelser benyttes for en anskaffelsesverdi under kr 500 000 eks. mva, og hvis vilkårene i

anskaffelsesforskriften § 2-1(2) er oppfylt. I henhold til anskaffelsesforskriften skal alle direkte anskaffelser skje på grunnlag av tidligere kunngjøringer, og man må ha konkurranse mellom tilstrekkelig antall leverandører. Kravet om konkurranse vil si at oppdragsgiver ikke bare kan kontakte én leverandør for kontraktsinngåelse. Oppdragsgiver har plikt til å la flere leverandører fremme sitt tilbud. Deretter setter oppdragsgiveren de ulike tilbudene opp mot hverandre og velger leverandør på bakgrunn av tildelingskriteriene. Det er oppdragsgiveren som sitter med bevisbyrden for at det foregår en lovlig direkte anskaffelse, og anskaffelsesprotokollen bør derfor ha nedtegnet begrunnelse for dette. Hensikten er at oppdragsgiver likebehandler leverandørene (Dragsten, 2006).

Det er ikke gitt detaljerte regler for hvordan en direkte anskaffelse skal gjennomføres, men den må gjennomføres i samsvar med grunnleggende krav fra anskaffelsesloven § 5, og anskaffelsesforskriften del 1 som omhandler kravene til konkurranse, likebehandling og forutberegnlighet (jfr. avsnitt 2.2.3).

Begrenset anbudskonkurranse

Ved begrenset anbudskonkurranse har oppdragsgiveren invitert leverandører som har mulighet til å konkurrere om tilbudet. Ved begrenset anbudskonkurranse benytter oppdragsgiveren seg av prekvalifisering av leverandørene, og her skal det settes en øvre og nedre grense for antall leverandører som skal delta i konkurransen, jfr. FOA § 8-6 og 17-6. Kravet er at det skal inviteres et antall som er tilstrekkelig til å sikre reell konkurranse, men minimalt fem, jfr. FOA § 17-6 (3) og 2.1.3. Hvis det dreier seg om et komplisert prosjekt kan det være kostnadsbesparende for byggherren å velge begrenset anbudskonkurranse. Tidsmessig kan en begrenset konkurranse være mer ressurskrevende enn åpen konkurranse. Årsaken til det er at en først må foreta prekvalifisering av de leverandørene man inviterer til konkurransen i forbindelse med anbudet. Regelverket som omhandler denne prosessen er mer tidkrevende enn ved åpen konkurranse (Johnsen, Sletnes, & Vabo, 2004).

Konkurranse med forhandlinger

Konkurranse med forhandlinger vil være naturlig for oppdragsgiver å benytte seg av i de tilfeller hvor leverandøren sitter på mye kunnskap om det som skal utføres. Her inviterer oppdragsgiveren til konkurranse uten helt å spesifisere tjenesten som skal utføres. Oppdragsgiveren og leverandøren forhandler seg derfor frem til den ideelle løsningen. I likhet med store og tunge prosjekter kan man også benytte *konkurranse med forhandlinger* i prosjekter der asymmetriske informasjon er høy (Johnsen, Sletnes, & Vabo, 2004). Denne formen for kontraheringsstrategi går ut på at oppdragsgiveren innleder forhandlinger med flere tilbydere som til slutt gir pris på en løsning. Alle tilbydere trenger ikke gå for samme løsning, men noe som kan gjøre sammenligning vanskelig, er hvis det forekommer store avvik, eller uklarheter som kan medføre tvil i hvordan tilbudet skal bedømmes for da skal det ifølge forskriften avvises, jfr. FOA § 11-11, (2b). Oppdragsgiver kan benytte konkurranse med forhandlinger etter å ha offentliggjort en kunngjøring i henhold til § 18-3 hvis det i særlige tilfeller hvor vare, tjeneste eller bygge- og anleggskontraktens art eller tilknyttede risiko ikke tillater samlet prisfastsettelse på forhånd, jfr. FOA § 14-3b. Ved deltagelse i konkurranse med forhandlinger skal det som ved begrenset anbudskonkurranse inviteres et antall som er tilstrekkelig for å sikre reell konkurranse men her er kravet minimum 3 stk, jfr. FOA § 17-6 og 2.1.3. Tilbudsfristen skal fastsettes slik at leverandørene har tilstrekkelig tid til å foreta de nødvendige undersøkelser og beregninger. Denne fristen skal forlenges hvis det blir foretatt en rettelse eller endring av konkurransegrunnlaget, jfr. FOA 19-4, (2).

Konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog kan benyttes ved særlig komplekse kontrakter hvor oppdragsgiveren mener at åpen eller begrenset anbudskonkurranse vanskeliggjør eller gjør det umulig å tildele kontrakten. Ved komplekse kontrakter kan man ha

to utfall. Det ene utfallet er hvor oppdragsgiveren objektivt ikke har forutsetninger til å presisere de tekniske vilkår ved en kravspesifikasjon, og det andre er der hvor oppdragsgiveren ikke har forutsetninger for å definere de rettslige eller finansielle vilkårene vedrørende prosjektene (Doffin, 2010).

Plan- og designkonkurranse

Hovedhensikten med plan- og designkonkurranse er å nå fram til én eller flere aktører basert på konkrete løsningsforslag. Oppdragsgiver forhandler så med de aktuelle aktørene for å få gjennomført prosjektopdraget. Plan- og designkonkurranse brukes gjerne i situasjoner med spesielle utfordringer. For AV sin del kan det dreie seg om kartlegging av en oppdragsgivers tomt som ønskes utbygd. Det kan også være at oppdragsgiver ønsker alternative løsninger belyst fordi prosjektet er spesielt eller at det har stor allmenn interesse og stor samfunnsmessig betydning. Plan- og designkonkurransen kan enten være åpen eller begrenset. Åpen konkurranse kan kunngjøres offentlig, nasjonalt eller internasjonalt, og er ikke begrenset av antall deltakere. I en begrenset konkurranse inviteres et bestemt antall kvalifiserte aktører til å delta i plan- og designkonkurransen. Deltakerne velges ut etter oppgitte prekvalifiseringskrav, og på den måten kan oppdragsgiveren begrense omfanget av konkurransen. Vinneren av plan- og designkonkurransen tildeles så kontrakten om prosjektet (Regjeringen, 2009).

Fordeler med anbudskonkurranse

En av de største fordelene ved å lyse ut en anbudskonkurranse er at oppdragsgiveren får innsikt i hva de ulike leverandørene kan tilby. Us Ministry of Defense (2002) mente at priskonkurransen har 3 viktige prinsipper fra et innkjøpsperspektiv

- 1) Priskonkurranse er kjent for å påvirke leverandørene til å tilby produkter med høy kvalitet til en god pris.
- 2) Priskonkurranse har de beste forutsetningene for evaluering kun på pris.

- 3) Priskonkurranse er en effektiv måte å få tilbydere som ikke får oppdraget til å fremlegge sine kostnader og priser.

Anbudskonkurranse skal derfor være preget av åpenhet for å sikre at leverandørene kan se at alle stiller på lik linje. Oppdragsgiver har derfor ingen mulighet til å gjøre vesentlige endringer på anbudet etter at det er lagt ut, jfr. FOA § 8-2, ledd 1. På grunn av regelverket for offentlige anskaffelser er leverandørene sikre på at oppdragsgiveren ikke har mulighet til å prute på tilslaget etter at fristen er gått ut. Først når leverandøren har signert kontrakten om avtalen har oppdragsgiveren mulighet for å prute hvis han for eksempel mener at prisen ikke stod i samsvar med kvaliteten som er levert. Leverandøren vet også hva som ligger bak avgjørelsen og oppdragsgiveren har derfor en god mulighet til å styre unna problemer i etterkant av valget (Lædre, 2009).

Ulemper med anbudskonkurranse

Oppdragsgiveren får økt trygghet ved utlysning av prosjekter gjennom anbudskonkurranser, men denne tryggheten kan gå på bekostning av økte kostnader. Bruken av regelverket for offentlige anskaffelser er ofte ressurskrevende og gir ekstraarbeid. Dette kan skyldes at prosessen frem til utlysningen må ha høy nøyaktighetsnivå på spesifikasjonen. Oppdragsgiveren får således ekstra kostnader gjennom mer detaljerte planer for gjennomføring av prosjektet og ved utlysningen. Når tilbudene kommer inn til oppdragsgiveren er de også ansvarlig for kostnadene som er forbundet med å sammenlikne de ulike tilbudene. På en annen side låser oppdragsgiveren seg fast i det konseptet og de løsningene de selv har kommet opp med, og kan derfor gå glipp av bedre ideer som leverandøren kan sitte med. Denne fastlåste situasjonen skyldes at leverandøren må forholde seg til retningslinjene som er satt av oppdragsgiveren pga likebehandling.

Oppdragsgiveren kan møte på problemer etter at anbudskonkurransen er avsluttet og kontrakten er signert. Under en anbudskonkurranse har leverandøren mulighet til å legge inn tilbud med visse forbehold. En forutsetning for at dette skal la seg gjøre, vil være at

oppdragsgiver må ha mulighet til å prissette forbeholdene. På den måten har oppdragsgiver mulighet til å sammenlikne leverandører som har levert inn tilbud med og uten forbehold. Hvis en oppdragsgiver har utlyst et anbud med tanke på det økonomisk mest gunstige, er det viktig at alle faktorer analyseres med tanke på hvilke konsekvenser disse kan få i ettertid. Faktorer som er uklare vanskeliggjør derfor oppdragsgiverens jobb i utvelgelsen av leverandør (Lædre, 2009).

Brudd på anbudsreglene

Hvis en leverandør som AV bryter med anbudsregelen er reglementet klart. Leverandørens anbud skal da avvises. Oppdragsgiveren kan ha en plikt eller bare en opsjon til å avvise anbudet, men det er avhengig av hva slags regelbrudd som har forekommet. Hvis oppdragsgiveren bryter med anbudsregelen kan det få konsekvenser på tre måter.

- 1) Oppdragsgiveren blir bundet til anbudet som ville blitt valgt dersom reglene hadde vært fulgt.
- 2) Oppdragsgiveren blir ansvarlig for den *positive kontraktsinteressen*. Positiv kontraktsinteresse vil si at leverandøren betraktes som om han hadde fått kontrakten tilkjent. Potensielle leverandører vil ha en mulighet for å få erstatning dersom oppdragsgiver helt har ignorert kravet til konkurranse. Utfordringen ligger i om leverandøren er i stand til å bevise med høy sannsynlighetsovervekt at nettopp han ville fått kontrakten dersom det hadde vært arrangert en konkurranse.
- 3) Oppdragsgiveren blir ansvarlig for den *negative kontraktsinteressen*. Negativ kontraktsinteresse vil si at anbyderen forgeses har pådratt seg økonomiske kostnader i forbindelse med å gi tilbudet.

Ansvaret består i at man bryter reglene for gjennomføringen av konkurransen. Uvitenhet angående gjeldene regler kan normalt ikke brukes som en unnskyldning. Manglende kunnskap vedrørende anbudsreglene fritar derfor ikke oppdragsgiveren for et eventuelt erstatningsansvar (Regjeringen, 1997).

❖ Virkemidlene for fordeling av ansvar:

- **Ytelsesbeskrivelser**

Ytelsesbeskrivelser viser hvordan man skal levere en ytelse i forbindelse med et prosjekt. En standard ytelsesbeskrivelse benyttes ofte der hvor tjenester hyppig kjøpes inn, og er derfor en medvirkende årsak til at konkurransegrunnlaget og kontrakter utarbeides med redusert ressursbruk og på kortest mulig tid. Ytelsesbeskrivelsen skal definere ytelsens omfang på hva som skal gjøres eller leveres, og ikke hvordan tjenesten utføres.

Funksjonsbeskrivelse

Her beskrives krav til bygget eller anleggets egenskaper, anvendelse, holdbarhet, drift, vedlikehold og lignende byggherren har bestilt av leverandøren. Den spesifikasjonen byggherren har bestilt kan både ha en form som funksjonsbeskrivelser eller mengdebeskrivelse. NS3431 omtaler *funksjonsbeskrivelser* med krav i henhold til bygg eller anleggets egenskaper, holdbarhet, anvendelse, drift, vedlikehold eller lignende. Partene kan etterprøve og konstatere om krav som er satt tilfredstilles ved bruk, og oppdragsgiver får konstatert om det endelige produktet stiller de kravene som er beskrevet i funksjonsbeskrivelsen. Hvis en byggherre ønsker å bruke funksjonsbeskrivelser i et byggeprosjekt må han i vesentlig grad utforme disse selv. Byggherren må så forholde seg til standarder, lovverk og regler.

Mengdebeskrivelse

Her beskrives kun spesifikasjon og antall, mer detaljert enn funksjonsbeskrivelse. Mengdebeskrivelser er regulert av NS3420 og NS3421. I mengdebeskrivelsen beskriver byggherren sine spesifikke krav vedrørende omfanget av produktet. Mengdebeskrivelse blir mest brukt i prosjekter i bygg- og anleggsbransjen og særlig som mengdebeskrivelse av entreprenørarbeidere.

- **Avtale/ Entrepriseform**

Det finnes mange ulike modeller å organisere prosjekter og entrepriseformer på.

Nedenfor er noen av modellene beskrevet, men hvilke modell en velger er avhengig av type prosjekt, situasjonen man er i og hva man ønsker å oppnå er avgjørende for hvilke entrepriseform valget faller på.

Modeller	Delt leverandørorganisasjon				Integrert leverandørorganisasjon	Integrert organisasjon 1)	
	CM	BH-styrt deleentrepriser	Hovedentreprise	Generalentreprise	Totalentreprise	IPT	PFI
Kontrakt:	NS 8402	NS 3430	NS 3430	NS 3430	NS 3431		2)
Kun egen spesialitet	X	X	X	X	X	X	X
Avgrenset arbeidspakke		X	X	X	X	X	X
Koordinerende ansvar			X	X	X	X	X
All bygging				X	X	X	X
Prosjektering					X	X	X
Behovs-definering 3)						X	X
Drift							X
Finansiering							X

- 1) Alle variantene blir i ulike sammenhenger omtalt som OPS i Norge. IPT er egentlig ikke OPS. Modellene kan også benyttes i privat sektor.
- 2) Byggherren inngår leiekontrakt med OPS- selskap eller Partnerselskap. OPS/Partner kan benytte den kontraktformen de ønsker i forhold til entreprenør
- 3) Brukermedvirkning/programmering

Tabell 1 Modeller som omfattes av verktøyet for valg av anskaffelses og kontraktstrategi. Fritt av Meland (2003)

Totalentreprise:

Ved en totalentreprise har man satt ut hele prosjekterings- og byggefasen til et firma. Bygging skjer etter kravspesifikasjoner og detaljer i gjennomføringsfasen. Det er altså opp til entreprenøren å finne ut hvordan dette skal løses.

Byggeprosessen er preget av forskjellige faser, prosesser og beslutningspunkter. Typisk kommer totalentreprenøren tidligere inn i fasen enn entreprenørene i delte modeller selv om dette er en sannhet med modifikasjoner. Standardform for totalentreprise er en generalentreprise med tilhørende ansvar for prosjektering,

altså en samlet leveranse av hele prosjektet. Det er også ganske vanlig å benytte seg av delte totalentrepriser. Her er to eller flere sidestilte totalentreprenører ansvarlige for leveransen av sine deler av prosjektet. Fastpris og fiks sum er de to vanligste vederlagsformene.

Generalentreprise:

Ved generalentreprise slutter oppdragsgiveren en kontrakt som dekker ansvaret for all bygging og koordinering av byggeprosessen. Prosjektering inngår ikke i entreprenørens kontrakt, og må ivaretas med separate kontrakter.

Generalentreprisens fordeler for oppdragsgiver vil ligge i redusert økonomisk ansvar og risiko. Ulempene vil være at oppdragsgiver får redusert innsyn i utførelsesfasen, redusert konkurranse siden et mindre antall firmaer kan konkurrere om oppdraget, og at oppdragsgiveren har liten påvirkningskraft på valg av underleverandører. Generalentreprise blir også forbundet med en høyere risiko ved oppstart av byggeprosessen før prosjekteringen er slutført.

Hovedentreprise:

Hovedentreprise er en entrepriseform hvor alle bygningsmessige arbeider er samlet hos én entreprenør. Oppdragsgiveren oppretter kontrakter med prosjekterende, sideentreprenører, og hovedentreprenør i et begrenset antall. Hovedentreprise har sine fordeler og ulemper i forhold til oppdragsgiveren. For oppdragsgiveren fordeler vil entrepriseformen gi færre kontraktsparter å forholde seg til, og begrenset økonomisk ansvar og risiko. Ulempene ved hovedentreprise har mange likhetstrekk sammenliknet med generalentreprise, men de gjør seg mere gjeldende.

Delte entrepriser:

Delte entrepriser karakteriseres ved at oppdragsgiveren inngår separate avtaler med en rekke entreprenører for de forskjellige fagområdene (GIS, arkitektur, vann- og avløp osv). I utgangspunktet vil en oppdragsgiver i bygg og anleggsbransjen administrere og koordinere sideentreprenørene selv, eller gjennom en byggeleder. Denne organiseringen kalles også byggherrestyrte entrepriser. Oppdragsgiveren vil styre og koordinere alle kontrakter selv, og må selv stå for å opprette avtaler og kontrakter med de forskjellige utførende. Mange bruker uttrykket ”sterkt oppdelte entrepriser” siden prosjektet deles opp i et stort antall sideentrepriser og leveranser som legger et stort press på administrasjonen. I mange tilfeller kan det være at entreprenørene tar over ansvaret for koordineringen av en eller flere sideentreprenører etter avtale med oppdragsgiveren (Skoleanlegg Nasjonal rådgivningstjeneste, 2004).

Construction Management (CM):

CM er en entreprisemodell som er basert på at byggherren hyrer inn CM for å styre og lede det totale prosjektet. Formen baserer seg til vanlig på byggherrestyrte sideentrepriser. På den måten kan byggherren selv kontrahere rådgivere og entreprenører, mens CM på sin side er ansvarlig for å koordinere og styre prosjektet. Så lenge CM ikke viser grov uaktksomhet ved å lede prosjektet, er det byggherren som sitter med koordineringsrisikoen og usikkerheten forbundet med budsjettet.

- **Kontraktstype:**

Betaling i driftsfasen

Betaling i driftsfasen baserer seg på at oppdragsgiver starter nedbetalingen av en på forhånd avtalt, kontraktssum fra og med prosjektet blir tatt i bruk.

Nedbetalingen kan for eksempel skje ved annuitet eller renter og serielle avdrag over en bestemt periode av driftsfasen. Dette skal dekke både investerings- og

driftskostnader. Når oppdragsgiver starter nedbetalingen foregår den i en bestemt periode av driftsfasen, og man har også mulighet til å benytte seg av seg av incentiver knyttet til summen. På den måten unngår man å låse summen helt ved signeringen av kontrakten.

Fikssumkontrakt

Fikssumkontrakt kan brukes i både prosjekterings- og gjennomføringsfasen, og fastsetter i stor grad de økonomiske rammene for leverandøren. Mengden kan ikke reguleres, og i tillegg kan ikke kontraktssummen justeres for lønns eller prisstigning i ettertid. Etter at kontrakten er underskrevet er kontraktssummen låst, noe som gir stor sikkerhet i forhold til budsjettet. Kontraktstypen krever minst økonomisk oppfølging av byggherren underveis, men han vil aldri klare å frita seg for ansvaret rundt usikkerheten i prosjektet. Eventuelle svakheter i prosjekteringsunderlaget er ett av byggherrens ansvarsområder.

Fastpriskontrakt

I fastpriskontrakter er kontraktssummen beregnet ut fra mengder.

Kontraktssummen skal ikke justeres for lønns- eller prisstigning, og blir dermed mindre låst enn i en fikssumkontrakt. Ved bruk av fastpriskontrakt må leverandøren ta på seg mer av ansvaret enn ved bruk av enhetspriskontrakt, men all usikkerheten overføres ikke til leverandøren ved å benytte seg av fastpris.

Oppdragsgiveren vil merke konsekvensene hvis leverandøren får problemer med å gjennomføre prosjektet, og har en del av ansvaret. Det største ansvaret ligger likevel hos leverandøren.

Sumkontrakt

Kjennetegnene på en sumkontrakt er at mengden kan reguleres og kontraktssummen kan justeres for lønns- og prisstigning både før og i gjennomføringsfasen. Oppdragsgiveren har ansvar for usikkerhet knyttet til mengdene, mens entreprenøren har ansvaret for usikkerhet knyttet til prisene. Pris

og mengde kan endre seg hvis forutsetningene rundt prosjektet i vesentlig grad endres underveis. Det kan være endringer som forutsatt årstid for bygging og vanskeligheter det kan medføre. Disse forholdene kan igjen påvirke kontinuiteten av arbeidet.

Prosenthonorar

Prosenthonorar baserer seg på å godtgjøre de prosjekterende med prosenthonorar. Prosentene beregnes ut fra totalsummen av kontrakts summene i prosjektet. Dette er ikke en utbredt kontraktstype. Ved en form for prosenthonorar kan man beregne honoraret ut ifra en forventet total kontraktssum for så å låse beløpet. Prosenthonoraret blir da en form for fastpris.

Regningsarbeid

Hvis en leverandør skal arbeide etter regningsbasert arbeid vil ikke kontraktsprisen være fastsatt før arbeidet starter opp. Leverandøren kan også ved regningsarbeid forplikte seg til et prisoverslag, og det er vanlig å fakturere timepriser etter medgåtte arbeidstimer og man kan beregne en påslagsprosent for medgått materiale. Disse faktorene kan være forhåndsavtalt mellom partene. Inn under forhandlingene kan partene også forhandle om en avtale som går på justering av lønn og prisstigning under prosjektets varighet.

Enhetspriskontrakt

Det eksisterer en forvekslende stor likhet mellom sumkontrakt og enhetspriskontrakt. Enhetspriskontrakt beregner en mengde i tillegg til enhetspriser som er felles for begge kontraktsformene. Enhetspriskontrakt har derfor ingen fastlåst kontraktssum. Ved et sluttoppgjør beregnes medgått mengde i tillegg til de fastsatte enhetsprisene. Hvis det er behov for å justere for prisstigning har partene mulighet til dette.

❖ Virkemidlene for prosessen:

- **Insentiver**

Incentivkontrakt

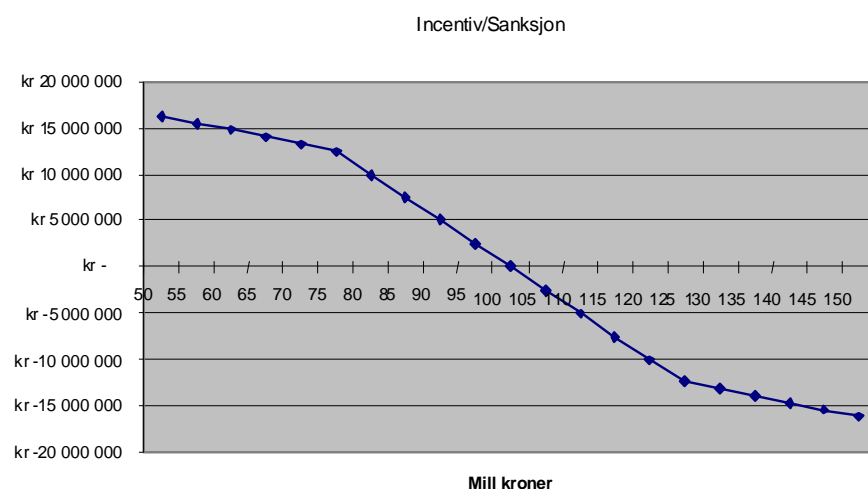
Incentivkontrakt er en priskontrakt, og det er leverandøren som er ansvarlig for at leveransen skjer i henhold til de krav som er satt. Det kan bli gitt en kompensasjon i form av en gevinst. Den vil være relatert til leverandørens prestasjoner sett i forhold til målsatte krav. Incentivene i en kontrakt kan knyttes til kostnader, tid, ytelse og kvalitet eller en kombinasjon av disse. Når man skal målsette krav i henhold til kostnader ved inngåelse av en kontrakt, forutsettes det i mange tilfeller at det inkluderes en "buffer" fra et målsatt beløp til den maksimale utbetalingen fra kunden. Bufferen gir leverandøren muligheten til å redusere risikopåslaget i prisen og derfor kan kunden godtgjøre seg med de kostnadmessige fordelene ved kostnadskontrakten (Hansen & Warberg, 2000). Leverandøren på sin side vil gjennomføre kontrakten så kostnadseffektivt som mulig for å realisere en større gevinst enn stipulert. Incentivkontrakter kan på den måten tildeles fordeler fra både fastpris og kostnadskontrakter. En incentivkontrakt vil ha med seg noen av ulempene fra kostnadskontrakten. På lik linje vil den forlange en mer ressurskrevende oppfølging av kunden (Hansen & Warberg, 2000).

Kostnadsincentiver

Kostnadsincentiver utformes på en måte som gjør at realiserte kostnader får innvirkning i forhold til stipulert pris. Hvis realiserte kostnader blir lavere enn hva som er stipulert i kontrakten vil leverandørens gevinst øke med en andel i forhold til innsparingen. Leverandøren kan være heldig ved å beholde 50 % av innsparingen. I motsatt tilfelle hvor kostnadene blir høyere enn hva som er stipulert, er det normalt at leverandørens gevinst reduseres med en andel av overskridelsen til gevinsten går i balanse eller negativ. Der er vanlig at

leverandøren oppnår den samme andel av overskridelsen som han ellers ville fått hvis det hadde vært en innsparing. Figuren under viser en enkel incentivfunksjon. Den er lik over og under den målsatte prisen i et uendelig intervall og den er lineær (Hansen & Warberg, 2000).

I forkant av kontraktsinngåelsen kan man bli enig om å gjøre delingsforholdet for innsparing og overskridelse ulike. Man kan benytte seg av ”knekkpunkter” i ansporingsfusjonen som vises i figuren over. Disse knekkpunktene markerer en eventuell endring av delingsforholdet mellom overskridelse kontra innsparing. Dette kan benyttes hvis man står ovenfor en innsparing i et gitt nivå som ikke kan relateres til leverandørens prestasjon. Ved en overskridelse vil leverandøren få lavere uttelling over et vist nivå. Leverandøren blir derfor ikke belastet eller at han får redusert økonomisk straff (Hansen & Warberg, 2000).



Figur 2 Incentivfunksjon med ett enkelt knekkpunkt (Regjeringen, 2000)

Ytelsesincentiver

Ytelsesincentiver vil si at leverandørens overlevering av en tjeneste kan bli straffet eller premiert ettersom det leveres dårligere eller bedre kvalitet enn avtalt. En forbedret kvalitet kan være at det nye produktet bygger på en ny teknologi som

krever lavere service frekvens, og derfor lavere levetidskostnader for kunden. Det kan bli benyttet både kostnadsincentiver og ytelsesincentiver i en kontrakt. En kombinasjon av disse kan være med på å motvirke at leverandøren er villig til å gå på akkord med ytelse og kvalitet for å oppnå belønning ved bare kostnadsincentiver. På grunn av fare for asymmetrisk informasjon og opportunistisk adferd bør en etablere gode ordninger som kan gi både belønning og straff (Hansen & Warberg, 2000). For AV sin del er det derfor viktig at medarbeiderne innehar en høy kompetanse på sitt felt, og de ansatte derfor har en bedre oppgaveforståelse som kan bidra til smartere løsninger for oppdragsgiveren. Oppgaveforståelse er også veldig vanlig å bruke som et tildelingskriterium ved utsendelse av tilbud som sikrer oppdragsgiver best mulig kompetanse.

Tidsincentiver

Tidsincentiver kan benyttes hvis tiden fra kontraktsinngåelse til levering av produktet eller tjenesten er kritisk. Hvis produktet eller tjenesten blir levert før tidspunktet som avtalt i kontrakten, får leverandøren utlevert et beløp som henspeler tidsbesparelsen. I motsatt tilfelle kan en leverandør bli utsatt for en straff i form av en konvensjonell bot ved sen levering.

Tidligere leveranse vil i mange tilfeller ha betydning for anskaffelser for næringsvirksomhet. Produkter og prosjekter kommer raskere inn på markedet og igangsatt som er med på å redusere kostnadene (Hansen & Warberg, 2000). For AV sin del vil det si at prosjekter kan komme tidligere i gang hvis de leverer sin tjeneste før avtalt tid. Resultatet vil være en høyre fortjeneste grunnet rask behandling av et tilbud.

- **Kontraksbestemmelser**

Marøy (1997) definerer kontrakt som en rettsgyldig og bindende skriftlig avtale mellom to eller flere parter. Forskriften for offentlige anskaffelser definerer kontrakt som en

gjensidig bebyrdende avtale som inngås skriftlig mellom en eller flere oppdragsgivere, og en eller flere leverandører, jfr. LOA § 4-1a.

Tradisjonelt er kontraktsbestemmelser i bygg- og anleggsprosjekt vedrørende prosjekteringsoppdrag utformet for oppdrag på fast pris, og går derfor innunder NS8401. NS8402 blir benyttet ved alminnelige kontraktsbestemmelser inn under rådgivningsoppdrag. Honoraret som blir beregnet etter medgått tid retter seg mot oppdrag der rådgiveren har en omsorgsforpliktelse hvor det ikke er definerte presist rammene for oppdraget. NS8402 blir derfor hyppig brukt der rådgiverens ytelse blir honorert etter medgått tid, og gjelder derfor i høyeste grad for AV sin virksomhet.

Standarder

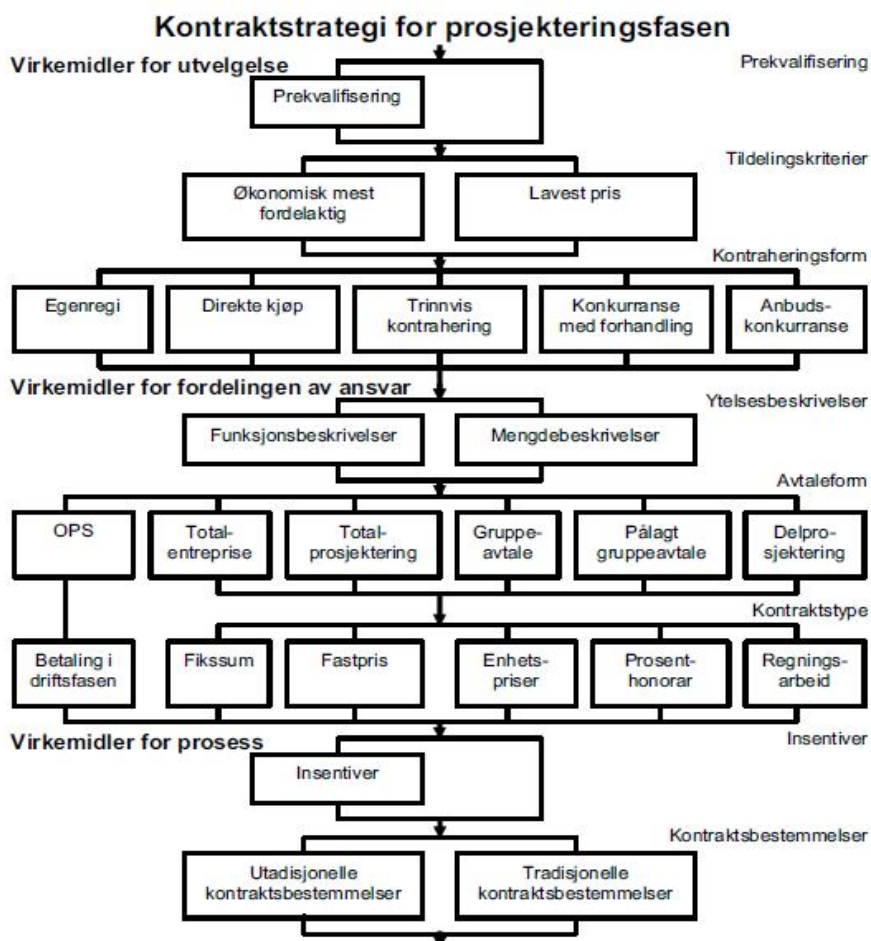
Det er utviklet standarder som er bygget på formelle regler som setter strenge rammer for hvordan oppdragsgiver og leverandørene i prosjektet skal forholde seg til hverandre. Disse reglene kan være tidsfrister, mangler, endringer og varsling. Det er viktig å nevne at standardene ikke tilhører lovverket og det forekommer flere oppdragsgivere som ikke følger de slavisk.

Lovverk og rettspraksis har gjennom tid blitt innarbeidet i standardene med rutiner og tolkninger. Det har også vært slik at standardene har bidratt til tolkninger i lov og rettspraksis. Forskjellige kontraktsstrategier krever vanligvis ulike standarder og det er noen som er mer kjent en andre. Bakgrunnen for standarder er at kontraktsbestemmelsene trenger flere presiseringer. Det er flere standarder som blir brukt på private anskaffelser men på offentlige anskaffelser er det de under som er oftest representert.

Når det gjelder Norske standarder og standardkontrakter som påvirker partenes opptreden kan man nevne spesielt:	
NS 8401	Alminnelige kontraktsbestemmelser for prosjekteringsoppdrag
NS 8402	Alminnelige kontraktsbestemmelser for rådgivningsoppdrag honorert etter medgått tid
NS 8403	Alminnelige kontraktsbestemmelser for byggelederoppdrag
NS 3406	Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalunderentrepriser

Tabell 2 Standarder som ofte er brukt ved offentlig kontraktsutarbeidelse

Figur 3 gir en oversikt over hvilke hovedformer for kontraktstrategi som det er mulig å velge mellom. Man kan helt fram til starten av prosjekteringsfasen velge ut hvilken kontraktstrategi man velger å følge. Men etter hvert som prosjektet skrider frem begrenses valgfriheten drastisk ved at de forskjellige virkemidlene er avhengige av hverandre. Hvis oppdragsgiveren endrer noen valg må han revurdere andre valg. Det vil si at hvis oppdragsgiveren først har valgt funksjonsbeskrivelser, så er det vanskelig å bestemme seg for enhetspriser etterpå. Hvis oppdragsgiveren fortsatt vil benytte seg av enhetspriskontrakt, så er alternativet å gå tilbake og velge mengdebeskrivelser isteden.



Figur 3 Kontraktstrategien for prosjekteringsfasen bestemmes av virkemidlene for tildeling, virkemidlene for fordeling av ansvar og virkemidlene for prosess (Lædre, 2009).

2.1.2 Tillatte anskaffelsesprosedyrer

- a) FOA Del II: Anskaffelsen skal foretas ved åpen, begrenset anbuds konkurranse eller ved konkurranse med forhandling. Konkurranse med forhandling kan gjennomføres ved at alle interesserte leverandører får levere tilbud, eller ved at oppdragsgiver foretar en utvelgelse av leverandører før disse gis mulighet til å levere tilbud, jfr. FOA § 5-1.

- b) FOA Del III: Anskaffelsen skal foretas ved åpen eller begrenset anbudskonkurranse, men så lenge vilkårene i § 14-2, § 14-3 eller § 14-4 er oppfylt kan konkurransepreget dialog, og konkurranse med forhandling benyttes, jfr. § 14-1, (1,2 og 3).
- c) FOA Del IV: Anskaffelsesprosedyren plan- og designkonkurranse gjør det mulig for oppdragsgiver gjennom en konkurranse, med eller uten premiering, å få utarbeidet en plan eller design som deretter kåres av en jury. Juryens avgjørelse kan være bindende eller innstillende, jfr. § 4-2, g.

2.1.3 Deltakelse i konkurranse hvor det settes en grense for antall deltagere

Ved begrenset anbudskonkurranse eller konkurranse med forhandling kan oppdragsgiver fastsette en nedre og eventuelt en øvre grense for hvor mange leverandører som skal inviteres til å fremlegge et tilbud. Denne nedre eller øvre grensen skal fremgå i kunngjøringen kombinert med kriterier eller regler oppdragsgiver vil benytte. Det er et krav at man skal invitere et antall som sikrer reell konkurranse men minimum er tre, jfr. FOA § 8-6 (1,2,3).

2.2 Utarbeide konkurransegrunnlag

Prosessen videre etter valg av strategi er å utarbeide et konkurransegrunnlag. Grunnlaget skal utarbeides etter bestemmelser ifra FOA og LOA. Sentralt i LOA er forskjellige krav til oppdragsgiveren ved utarbeidelse av tilbud.

2.2.1 Utarbeidelse av konkurransegrunnlag

Dersom vilkårene for konkurransen ikke kan beskrives tilstrekkelig i kunngjøringen skal oppdragsgiver utarbeide et konkurransegrunnlag. Dette grunnlaget skal inneholde en tilstrekkelig og fullstendig beskrivelse av; Hva som skal skaffes, hvilken anskaffelsesprosedyre som er valgt og hvordan konkurransen skal utføres, kriterier for tildeling av kontrakt, hvordan tilbudene og eventuelle vedlegg skal utformes, endelig frist for mottak av tilbud, adgang til alternative tilbud, krav til opplysninger om bruk av underentrepriser, og hvilke alminnelige eller spesielle kontraktsbetingelser som gjelder for oppdraget jfr. FOA § 8-1, ledd (a, b, c, d).

2.2.2 Bruk av kontraktsstandarder og spesielle kontraktsvilkår

Der man har utarbeidet fremforhandlede og balanserte kontraktsstandarder skal disse som hovedregel brukes ved inngåelse av kontrakter. Oppdragsgiver kan fastsette vilkår for gjennomføringen av en kontrakt, forutsatt at disse er forenlige med EØS- avtalen og er angitt i kunngjøringen eller konkurransegrunnlaget, jfr. FOA § 3-11, (1,2).

2.2.3 Lover og forskrifter

Dersom en offentlig instans skal kjøpe tjenester av en annen aktør må det arrangeres en konkurranse slik at flere leverandører har mulighet til å delta. LOA omhandler prosesser for hvordan slike konkurranser skal og kan foregå (Johnsen, Sletnes, & Vabo, 2004).

Offentlige anskaffelser reguleres av *Lov om offentlige anskaffelser (LOA)*. Lovens formål er:

§ 1. Formål: Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte (Lovdata, 2010).

Kort forklart er hovedformålet med loven å bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Det er også utgitt en veileder til loven og forskriften, som mer detaljert drøfter lovens forordninger og de praktiske konsekvensene som følger av dem. Forskriften skal ifølge definisjonen av LOA § 1-1 bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Forskriften gjelder alle statlige, kommunale, fylkeskommunale og offentlige organer, og sammenslutninger dannet av en eller flere av disse, jfr. LOA § 1-2.

Lovverket har klare rammer for inngåelse av kontrakter. De som reguleres av loven er definert i § 2.

§ 2. Oppdragsgivere som er omfattet: Loven gjelder for statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter og offentligrettslige organer. Loven gjelder for rettssubjekter som driver virksomhet innenfor forsyningssektorene, i den utstrekning dette følger av internasjonale forpliktelser og forskrifter gitt i

medhold av loven. Loven gjelder også for andre rettssubjekter i saker om bygge- og anleggskontrakter, dersom det offentlige yter tilskudd på mer enn 50 prosent av kontraktens verdi (Lovdata, 2010).

Oppdragsgiver skal dokumentere alle sider ved anskaffelsen slik at allmennheten kan få innblikk i prosessen. Dette er regulert i Offentlighetsloven:

§ 1. Formål: Formålet med lova er å leggje til rette for at offentleg verksemd er open og gjennomsiktig, for slik å styrkje informasjons- og ytringsfridommen, den demokratiske deltakinga, rettstryggleiken for den enkelte, tilliten til det offentlege og kontrollen frå ålmenta. Lova skal òg leggje til rette for vidarebruk av offentleg informasjon (Lovdata, 2010).

Med dette kan man sikre at allmennheten ikke kan utelukkes og det er en nødvendig forutsetning for allmenn tillit til det offentlige, og motvirker klanderverdig atferd og ukultur. Offentlighet og en åpen diskusjon er en forutsetning for et velfungerende demokrati.

Lovens § 5 og forskriftens § 3-1 inneholder grunnleggende krav som omhandler alle anskaffelser, uavhengig av anskaffelsens art og verdi. Kravene er at oppdragsgiver skal opptre i samsvar med god forretningskikk, sikre likebehandling av leverandørene, vise forutberegnelighet, opptre ved gjennomsiktighet og ivareta etterprøvnbarhet. Et av de mest sentrale hovedprinsippene er kravet om ikke å diskriminere. Kvalifisering og tildeling av kontrakt skal baseres på kjente objektive kriterier, og konkurransen skal skje på like vilkår for alle aktører.

❖ *Krav til konkurranse*

Anbyder plikter å sørge for at anskaffelsen så langt som mulig baserer seg på konkurranse. Bakgrunnen for kravet er at konkurranser ansees som et egnet virkemiddel for å sikre en mest mulig effektiv ressursbruk i det offentlige, og bidra til økt verdiskapning i samfunnet i samsvar med lovens krav. Konkurranse om å bli valgt som leverandør til det offentlige fører ofte til at oppdragsgiver oppnår bedre betingelser, jfr. § 5, ledd 2.

❖ *Krav til god forretningskikk*

Kravet til god forretningskikk innebærer at oppdragsgiver må forholde seg slik en aktsom profesjonell aktør ville gjort på alle stadier i anskaffelsesprosessen.

Oppdragsgiver må sørge for en forsvarlig og saklig saksbehandling, og at anskaffelsen foretas på en økonomisk og ressurseffektiv måte. Kravet til god forretningskikk har fått sitt utslag i mange av bestemmelsene i forskriften, som habilitet, opplysningsplikt og taushetsplikt, jfr. § 5, ledd 1.

❖ *Krav til forutberegnlighet*

Kravet til forutberegnlighet innebærer at anskaffelsesprosessen skal være forutsigbar for leverandørene. Dette kan innebære at konkurransegrunnlag, evalueringsmetode og tildelingskriterier skal være tydelige i dokumentene og skal ikke endres underveis i prosessen med mindre det tydelig har kommet frem til deltakerne i konkurransen. For at leverandørene skal være interessert i å bruke tid og ressurser på å utarbeide tilbud, er det en forutsetning at de stoler på at oppdragsgiver vil følge de rammene som er oppstilt i konkurransegrunnlaget/kunngjøringen og anskaffelsesregelverket. Det er også en forutsetning at leverandørene i ettertid kan kontrollere hvorvidt oppdragsgiver faktisk fulgte regelverket, jfr. § 5, ledd 3.

❖ *Krav til likebehandling*

Kravet til likebehandling forutsetter blant annet at samtlige entreprenører skal få samme informasjon på samme tidspunkt for å forhindre at en eller flere entreprenører får et konkurransefortrinn. I en anbudsprosess er vanligvis tidsfaktoren viktig for hvordan anbudet utformes og hvis en leverandør får mer tid til å forbrede sitt anbud, fordi informasjonen er kommet på et tidligere tidspunkt enn hva tilfellet er for de øvrige leverandørene, kan dette gi et konkurransefortrinn. Et annet tilfelle som faller innunder samme kategori, er hvis en leverandør får mer utfyllende, eller en annen informasjon, som bistår leverandør med et konkurransefortrinn. Oppdragsgiveren har som en plikt å unngå at enkelte leverandører får et fortrinn på en slik måte, jfr. LOA § 5, ledd 1,2,4.

❖ *Forbud mot diskriminering*

Forbudet mot diskriminering, jfr. LOA § 5, er en konkretisering av kravet til likebehandling av alle leverandører. Formell likebehandling kan være totalt forskjelling ifra reell likebehandling. Man kan bli rammet av forbudet til diskriminering selv om man formelt har likebehandlet leverandørene gjennom tilfeller der oppdragsgiver stiller et generelt krav enten til leverandør eller produkt. Dette kan medføre at utenlandske aktører kan bli ekskludert, jfr. LOA § 5, 5 ledd, pkt a.

Terskelverdier

Alle anskaffelser som overstiger de såkalte terskelverdiene omfattes av EØS-avtalen og WTO-avtalen om offentlige anskaffelser, og skal behandles etter reglene i forskriftens del III. Dersom anskaffelsen ikke overstiger terskelverdiene skal reglene i forskriftens del II følges. Forskriftens del I gjelder for alle anskaffelser. Tabell 3 viser satte terskelverdier ved ulike typer anskaffelser.

Forskrift om offentlige anskaffelser	Terskelverdier 1.3.2010 (ekskl. mva)
Sentrale statlige etaters vare- og tjenestekjøp* Forskriftens § 2 – 2 (1)	1 000 000
Andre oppdragsgiveres vare- og tjenestekjøp* Forskriftens § 2 – 2 (1)	1 600 000
Årlig veiledende kunngjøring om planlagte vare- og tjenestekjøp Forskriftens § 18-2 (2)	6 250 000
Delarbeid (tjenester) som kan unntas EØS-kunngjøring Forskriftens § 2 – 2 (3)	650 000
Alle oppdragsgiveres bygg- og anleggsprosjekter Forskriftens § 2 – 2 (1)	40 500 000
Årlig veiledende kunngjøring for bygge- og anleggsarbeider Forskriftens § 18-2 (3)	40 500 000
Delarbeid (bygg og anlegg) som kan unntas EØS-kunngjøring Forskriften § 2 – 2 (3)	8 000 000

Tabell 3 *Terskelverdier ved offentlig anskaffelse* ⁴

Ved beregning av terskelverdien er det den anslåtte verdien av hele anskaffelsen, som inngås for hele kontraksperioden som skal legges til grunn. Dersom man er i tvil om verdien til anskaffelsen overskrider terskelverdiene eller ikke, er det å anbefale at man legger til grunn at man overskrider terskelverdiene. Det er også viktig å merke seg at det i forskriften finnes et generelt forbud mot å dele opp planlagte innkjøp i den hensikt å komme under terskelverdiene.

Terskelverdien og nasjonale bestemmelser bestemmer hvilken del av forskriften (FOA) som skal legges til grunn, jfr. avsnitt 2.1.2.

2.3 Kunngjøring

Når man er ferdig med valg av strategi og utarbeidelse av konkurransegrunnlaget kommer kunngjøring av grunnlaget. Siden et av de mest sentrale hovedprinsippene i avsnitt 2.2.3 er kravet om ikke å diskriminere er det strenge regler på hvordan kunngjøringen skal utlyses.

2.3.1 Kunngjøringsregler

Oppdragsgiver skal utarbeide en kunngjøring i samsvar med kunngjørings skjemaer som er fastsatt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet, jfr. FOA § 9-1, ledd 1. Denne skal sendes til operatøren av *Doffin* for kunngjøring og skal utarbeides på norsk, Jfr. FOA § 9-1, ledd 2 og 3. Operatøren av *Doffin* kan avvise kunngjøringer som ikke er i samsvar med disse bestemmelsene eller de fastsatte kunngjørings skjemaene, jfr. FOA § 9-1, ledd 5.

2.3.2 Kommunikasjon

All kommunikasjon og informasjonsutveksling skal skje per post, telefaks eller ved elektronisk kommunikasjon, jfr. FOA § 7-1, ledd 1. Valgte kommunikasjonsmedier skal være allment tilgjengelige og ikke være begrensende for leverandørens adgang til konkurransen, jfr. FOA § 7-1, ledd 2. Dette kan knyttes til LOA § 5, ledd 1 der det kommer frem at det ikke skal forekomme forskjellsbehandling mellom leverandørene.

⁴ Terskelverdier for offentlige oppdragsgivere og virksomheter innen forsyningssektoren: <http://www.regjeringen.no/dep/fad/tema/konkurransepolitikk/Offentlige-anskaffelser/nye-terskelverdier.html?id=414970>

2.3.3 Endring av konkurransegrunnlaget

Oppdragsgiver har rett til å foreta rettelser, suppleringer og endringer av konkurransegrunnlaget som ikke er vesentlige innen tilbudsfrisens utløp, jfr. FOA § 8-2, ledd 1. Disse endringene skal umiddelbart sendes til samtlige som har mottatt konkurransegrunnlaget og hvis en oppdragsgiver har en forespørsel fra en av leverandørene skal informasjonen meldes til alle, jfr. FOA § 8-2, ledd 2. Kommer disse endringene så sent at det er vanskelig for leverandørene å ta hensyn til dette skal det fastsettes en forholdsmessig forlengelse av tilbudsfristen. Dette skal varsles til alle leverandører snarest etter kunngjøring, jfr. FOA § 8-2, ledd 3.

2.4 Prekvalifisering

Ved vanskelige eller krevende jobber kan oppdragsgiver gjennomføre en prekvalifisering. Prekvalifisering er nevnt i FOA som en anskaffelsesprosedyre som for eksempel på områdene arealplanlegging, byplanlegging, arkitekt- og ingeniørarbeider eller databehandling. Gjennom å bruke prekvalifisering vil oppdragsgiver gjennom en konkurranse, med eller uten premiering til å få utarbeidet en plan eller design som deretter kåres av en jury. Juryens avgjørelse kan være bindende eller innstillende, jfr. FOA § 4-2g. Hvis man velger å bruke denne prekvalifiseringen skal oppdragsgiver fastsette klare og ikke diskriminerende utvelgelseskriterier samtidig som antallet leverandører som inviteres til deltagelse skal være i den størrelse at konkurransen blir opprettholdt, jfr. FOA § 23-1, (7). For begrenset anbuds konkurranse skal man ikke ha mindre enn fem og ved konkurranse med forhandling og konkurransepreget dialog minimum tre, jfr. § 17-6, (3).

2.5 Kvalifikasjon

Når oppdragsgiver har kunngjort et tilbud vil flere aktører vise interesse og delta i konkurransen. For å sile ut useriøse aktører kan oppdragsgiveren sette krav som anbyder må følge for ikke å bli ekskludert i konkurransen.

2.5.1 Kvalifikasjonskrav

Oppdragsgiveren kan stille minimumskrav til leverandørene når det gjelder tekniske kvalifikasjoner og den finansielle status, jfr. FOA § 8-4, ledd 1. Disse kravene skal sikre at

leverandørene er egnet til å oppfylle kontraktsforpliktelsene og skal stå i forhold til den ytelse som skal leveres, jfr. FOA § 8-4, ledd 2. Kravene skal heller ikke diskriminere leverandørene på grunnlag av nasjonal eller lokal tilhørighet, jfr. FOA § 8-4, ledd 3. Man kan også knytte dette til LOA § 5a som omhandler kravet om ikke å diskriminere leverandører på grunnlag av nasjonalitet.

2.5.2 Skatteattest

Oppdragsgivere kan kreve at samtlige norske leverandører som leverer et tilbud, må legge frem attest for merverdiavgift og skatteattest før skatt, for alle anskaffelser som overstiger 100.000 kroner, jfr. FOA § 3-3, ledd 1. Brudd på tilbyders plikt til å kreve skatteattest av oppdragsgiver gir rett til å kreve at tilbyder erstatter vedkommende firma med underentreprenør som kan fremlegge skatteattest. Oppdragsgiveren kan også tilsvarende kreve at tilbyder erstatter en tilbyder som ikke har oppfylt sine forpliktelser vedrørende innbetaling av skatter og avgifter, jfr. FOA § 3.3, ledd 4. Altså kan oppdragsgiver kreve at eksisterende firma erstattes med et annet som kan fremlegge aktuell dokumentasjon.

2.5.3 HMS- egenerklæring

For alle arbeider som skal utføres i Norge er oppdragsgiver ansvarlig for at leverandøren legger frem en egenerklæring i samsvar med 8.1. Dette sikrer at leverandøren overholder lovbestemte krav innen helse, miljø og sikkerhet (HMS), jfr. FOA § 3-4.

2.6 Evaluere

Hvis de useriøse aktørene ikke har klart å komme opp med kravene ifra 2.5 har oppdragsgiveren mulighet til å avvise aktøren ifra konkurransen. Deretter skal oppdragsgiveren evaluere hvem som har vunnet kontrakten. Utvelgelsen skal forgå innenfor strenge rammer innenfor LOA og FOA.

2.6.1 Gjennomføring av konkurransen

Etter at kvalifikasjonene til de leverandører som ikke er avvist er vurdert i samsvar med reglene i § 8-4 til § 8-8, skal kontrakt tildeles på grunnlag av kriterier fastlagt etter § 13-2, jfr. FOA § 11-1. Tilbudets utforming skal være skriftlig og avgis i lukket og merket forsendelse, enten direkte

eller per post, samtidig som at det skal være signert. Man kan også avgi tilbudet per elektronisk middel forutsatt at konkurransegrunnlaget åpner for dette og at innleveringen skjer i samsvar med kapittel 7 i FOA (kommunikasjon).

Tilbudet kan tilbakekalles eller endres inntil tilbudsfristens utløp. Tilbakekalling skal skje skriftlig. Endringen i tilbudet skal betraktes som nytt tilbud og skal være i samsvar med § 11,2 jfr. LOA § 11-5.

2.6.2 Kriterier for valg av tilbud

Tildelingen skal skje enten på basis av hvilket tilbud som er det mest økonomiske fordelaktige, eller utelukkende ut ifra hvilket tilbud som har den laveste prisen, jfr. § 13-2, ledd 1. Hvis tildelingen skjer på grunnlag av det økonomisk mest fordelaktig tilbud, skal det benyttes kriterier som har tilknytning til kontraktsgjenstanden. Dette kan for eksempel være kvalitet, pris, teknisk verdi, estetiske og funksjonsmessige egenskaper, miljøegenskaper osv. Disse kriteriene skal oppgis i kunngjøringen eller konkurransegrunnlaget. Hvis oppdragsgiveren på forhånd har bestemt seg for prioriteringen eller vektingen skal dette angis i kunngjøringen eller konkurransegrunnlaget, jfr. 2.1.1.

2.6.3 Avvisning på grunn av forhold ved leverandøren

Oppdragsgiver skal avvise leverandører som ikke har fulgt de krav som er satt. Enten ved ikke å levere skatteattest § 8-7 eller har unnlatt å levere HMS egenerklæring i samsvar med § 8-8, jfr. § 11-10.

2.6.4 Avvisning på grunn av forhold ved tilbudet

Hvis ikke tilbudet er levert innen den fastsatte tidsfrisen skal det avvises. Det samme gjelder hvis tilbudet ikke tilfredsstillter kravene til utforming. Man skal også bli avvist hvis oppdragsgiver er i tvil om hvordan tilbudet skal bedømmes i forhold til de andre når det gjelder feil, uklarheter, avvik og ufullstendigheter, jfr. § 11-11, (1).

2.6.5 Avvisning av unormalt lave tilbud

Hvis et tilbud virker unormalt lavt i forhold til ytelsen, skal oppdragsgiver, før han kan avvise tilbudet, skriftlig kreve opplysninger om tilbudets sammensetning som oppdragsgiver anser som relevante, jfr. § 11-12 (1).

2.6.6 Oppdragsgivers begrunnelsesplikt

Oppdragsgivers begrunnelse om kontraktsinndeling og valg av leverandør til rammeavtale i henhold til § 13-3 første ledd skal inneholde tilstrekkelig informasjon om det valgte tilbudet slik at leverandørene kan vurdere om oppdragsgivers valg har vært saklig og forsvarlig, og i samsvar med angitte tildelingskriterier, jfr. § 11-14, (1) Som et eksempel er det vedlagt et dokument ifra statens vegvesen, jfr. 8.2.

2.7 Kontraktsinngåelse

Ved kontraktsinngåelse skal oppdragsgiveren gjøre resultatet kjent i en kunngjøring på *Doffin*. Dette skal da sendes til operatøren i *Doffin* i samsvar med kunngjøringskjemaer fastsatt av Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Hvis man har en kontrakt som gjelder uprioriterte tjenester over terskelverdiene gitt i § 2-2, skal oppdragsgiver sende en meddelelse om tildeling av kontrakt i tråd med § 18-4, jfr. FOA § 9-2 (1,2).

Oppdragsgiveren har 48 dager på seg etter at kontrakten er tildelt på å gjøre resultatet kjent ved kunngjøring. Hvis offentliggjøring av opplysninger vil hindre håndhevelse av lover og regler eller være i strid med offentlige interesser, kan disse unntas fra kunngjøringsplikten, jfr. FOA § 18-4 (1,5a).

3 Teori ved tilbudsarbeid

Vi tar her for oss sentrale teorier knyttet til tilbudsarbeid og som beskriver årsaken til at konkurranse blir sett på som en viktig del av moderniseringsprosessen av offentlig sektor. Transaksjonskostnad, Public Choice og Prinsipal-agent teorien gir en kort innføring i hvilken tankegang som ligger bak de ulike endringene og hva som må ligge til grunn før man kan fullføre konkurransen. Det er utgitt betydelig litteratur rundt auksjonsteorien, men vi har valgt å skildre hva tilbudskonkurranser i konkurransesammenheng bygger på.

3.1 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnader er kostnader som er knyttet til gjennomføringen av en handel. Fokuset ligger i hvordan en kan redusere kostnadene som oppstår ved en transaksjon. Dette er viktig for en organisasjon til å kunne kutte kostnader i forbindelse med transaksjoner. En transaksjon kan defineres som; gjennomføring av en handel hvor en utveksler varer eller tjenester. Man må ta med seg kostnadene de ulike aktørene har hatt med informasjonshåndtering, markedsføring med mer. Noen transaksjonskostnader er også forbundet med informasjonshenting, forhandlinger, kontraktsinngåelser, overvåking og overholdelse (Kalsaas, 2009).

Ronald Coase (1937) ansees for å være opphavsmannen for et nytt fundament for økonomisk teori. Han forsket på og stilte spørsmål om hvorfor enkelte oppgaver ble løst i organisasjonen, mens andre oppgaver blir overlatt til markedet. Ifølge Coase vil bedrifter med kortsiktige markedskontrakter gi høye transaksjonskostnader. Coase mente derfor at gjennom å samle kontraktene innenfor en organisasjon vil man kunne spare flere transaksjonskostnader. Det essensielle i transaksjonsteorien er derfor at valget av kontraktsform for organisasjonen har en avgjørende påvirkning på transaksjonskostnadene (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2001).

Menneskers avgrenset rasjonalitet vil si at en forsøker å handle rasjonelt, men har vanskeligheter med det på grunn av avgrenset kognitiv evne til å ta imot, behandle, lagre og hente fram informasjon. Komplekse kontrakter kan derfor bli ufullstendig som følge av dette. Det er en utfordring å finne hvilke type kontrakt som til enhver tid vil sørge for at begge partene er

disiplinert ved en transaksjon. Markedsbaserte løsninger egner seg godt for å redusere problemet med opportunistisk atferd, og egner seg best ved kortsiktige kontrakter (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2001).

3.2 Auksjonsteori

Auksjoner er beskrevet av Torsvik (1998) som ”*stiliserte marknader med veldefinerte regler for korleis ein handel skal føregå*”. I den senere tid har auksjoner i form av anbudskonkurranser vokst frem som en trend for å få mer ut av trange kommunale budsjetter, og bedre kontroll av innbetalte skattekrone. Auksjoner har i lengre tid vært et hjelpemiddel til å redusere korrupsjon slik at vedkommende som tildeler utbyggingskontraktene ikke kan favorisere enkelte bedrifter til egen vinning. Torsvik (1998) skriver at ”*Auksjoner synliggjør alternative leverandører på ein måte som kan gje staten større forhandlingsstyrke enn dersom ein går inn i forhandlingar med ei eller fleire bedrifter*”. Tvungen tilbudskonkurranse er derfor løsningen på problemet med å gi kontrakten til den man ønsker. I LOA § 1 står det at;

”Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling” (Lovdata, 2010).

Likebehandling er et kriterium når det gjelder auksjoner slik at man unngår at noen får et konkurransefortrinn. Dette er nevnt i FOA § 3-1, ledd 4 og lyder som følger;

”Konkurranser skal gjennomføres på en måte som innebærer lik behandling av leverandører og med mulighet for leverandører til å bli kjent med de forhold som skal vektlegges ved deltagelse og tildeling av kontrakt” (Lovdata, 2010).

Når man regner på et tilbud er det en stor mulighet for å gjøre feilvurderinger som kan resultere i en situasjon som Torsvik (1998) beskriver som «Winner's Curse». I denne situasjonen vinner en aktør anbudet for han har undervurdert kostnadene slik at bedriftens kontraktssum er lavere enn kostnadene.

3.3 Prinsipal-agentteori

Den enkleste formen for agentteori beskriver agenten som utfører tjenester på bakgrunn av prinsipalen. Det forekommer altså et prinsipal-agentforhold når en leverandør produserer på kontrakt for en kunde. Prinsipal-agentteorien baserer seg på at mennesker forbindes med begrenset rasjonalitet og opportuniste. Prinsipal-agentteori har således den samme virkeligheten som transaksjonsteorien rundt sentrale forhold som adferd og usikkerhet i relasjoner mellom bedrifter. Prinsipalen kan utsettes for risiko ved at agenten kan opptre på en måte som ikke ivaretar prinsipalens interesse mellom relasjonene. Agenten som kan være AV har mulighet til å opptre på en måte som ivaretar egeninteresse for eksempel ved å benytte mindre resurser ved prosjektering, og derfor optimalisere for egne kostnader.

3.3.1 Asymmetrisk informasjon

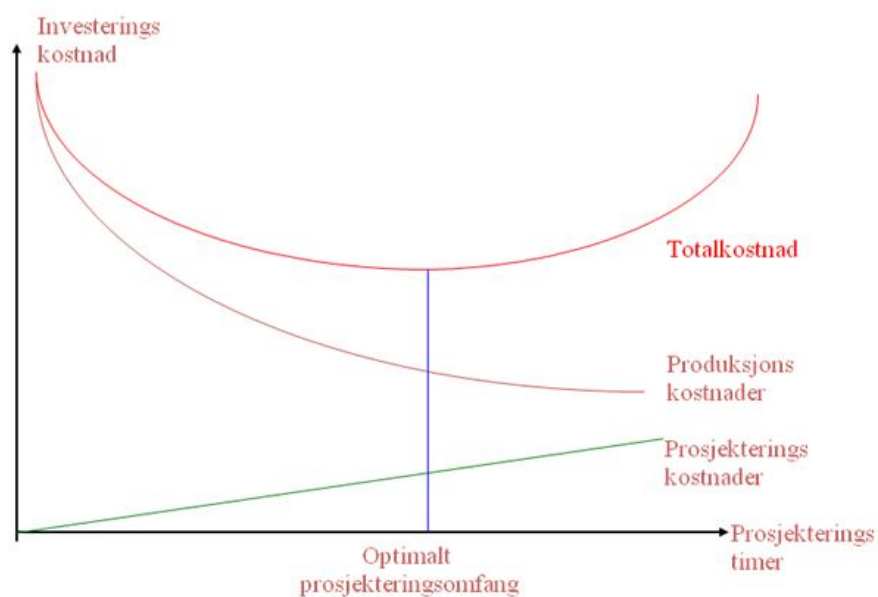
Asymmetrisk informasjon er en utfordring og en kilde til usikkerhet for prinsipalen. Ved symmetrisk informasjon har prinsipalen mulighet for lett å kunne kontrollere innsatsen og kvaliteten ved agentens arbeid. Ved asymmetrisk informasjon kan det lett oppstå problemer når prinsipalen ikke har mulighet for kontrollere agentens innsats og utførelsen av arbeidet. Det arbeidet agenten utfører vil ha betydning for prinsipalen. På dette grunnlaget vil det alltid forekomme problemer for agenten, siden velferden til prinsipalen er avhengig av agentens innsats. I mange tilfeller kan det være vanskelig og kostbart å samle inn informasjon for å få tilstrekkelig innsyn hos agenten. Med god informasjon om agenten kan prinsipalen redusere sin usikkerhet og frykt for opportunistisk atferd. Agenten kan i noen sammenhenger ha et ønske om å holde tilbake informasjon fra prinsipalen. Dette kan være reduksjon av informasjon om sin egen produktivitet og kostnadsstruktur for å oppnå best mulig pris (Kalsaas, 2009).

Skjult handling er et informasjonsproblem som forekommer etter at transaksjonen er gjennomført. Skjult handling kan refereres til «Moralsk hasard» og har sitt opphav fra forsikringsbransjen. De beskriver problemet, men straks en person har inngått en forsikringsavtale blir adferden mer hasardiøs enn tidligere. Her merker forsikringsbransjen en økt hyppighet av ulykker. I det offentlige og private næringslivet kan skjult handling være en ansatt

som ikke yter sitt beste i arbeidet. Arbeidstakere på AV som utarbeider et konkurransegrunnlag kan ha implisitt informasjon om hvor flinke de ulike er til å utføre sitt arbeid. utfordringen for ledelsen kan være å få den tause kunnskapen arbeidstakerne sitter inne med eksplisitt. På den måten kan ledelsen avsløre hvor flink hver enkel er ved å premiere litt ekstra for å dele sin implisitte informasjon. Det er verdt å merke seg at prinsipalen ofte bare observerer det ferdige resultat. Dette kan gi et unøyaktig bilde av virkeligheten og hva agenten faktisk har ytt. Sluttresultatet kan ha blitt påvirket av ytre faktorer agenten ikke kan styre. Sluttresultatet bør derfor ikke være et mål på agentens innsats (Torsvik, 1998).

Prosjekterings mål og omfang

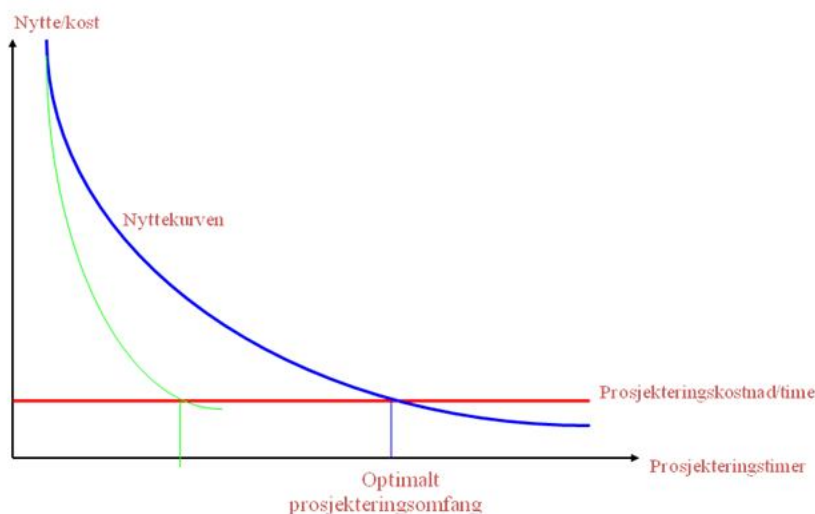
For å redusere tapsgraden ved prosjekter viser det seg at det er et visst samsvar mellom målene man ønsker å nå, og ressursene man setter inn for å realisere disse. Godt definerte kontrakter ved prosjektering kan inneholde rom for en god del skjønn. Det er da betydelig potensial for unnløtelser som oppdragsgiver tvilsomt kan avdekke uten å sitte på motekspertise. Her kan AV ”teoretisk” friste anbyderen til å tilby et begrenset produkt for å holde anbudssummen nede på prosjekteringsarbeidet, og dermed øker AV sin sannsynlighet for å vinne tilbudskonkurransen. Resultatet blir at oppdragsgiveren reduserer sin kostnads/nytte-faktor.



Figur 4 Minimalisert investering (dr.ing Øystein Meland)

Figur 4 viser at målet er å minimalisere den totale prosjektkostnaden.

Prosjekteringskostnadene er i utgangspunktet en lineær funksjon av medgåtte prosjekteringstimer. Figuren viser at den totale prosjektkostnaden ville vært høyere dersom prosjektering totalt uteblir. Ved en slik situasjon er en nødt for å bruke prøve og feile metoden i full målestokk. Ved økt prosjektering vil den totale prosjektkostnaden reduseres ned mot en teoretisk grenseverdi som markerer at det ikke er mulig å bygge billigere. Hvis man summerer prosjekteringskostnadene som en funksjon av prosjekteringstimer og byggekostnader som funksjonen av prosjekteringstimer vil en komme til et optimalt punkt. Dette punktet beskriver at forbruket av prosjekteringstimer er det optimale i forhold til å minimalisere de totale investeringene (Meland, Prosjekteringsledelse , 2000).



Figur 5 Kost og nyttefunksjon (dr.ing. Øystein Meland)

Figur 5 viser at marginal kost/nytte betraktningen er grunnlag for å fastsette det optimale prosjekteringsomfanget. Prosjekteringstimer betraktes som en uavhengig variabel og en må vurdere den marginale endringen som oppnås i nyttefunksjonen. Marginalkostnaden ved å bruke én ekstra prosjekteringstime er tilnærmet konstant. Den økte nytten av én ekstra prosjekteringstime vil gi en bedre brukertilpassing, produksjonstilpassing og derfor bidra til å redusere byggekostnadene. Forvaltning, drift og vedlikeholdskostnadene vil reduseres betraktelig ved å gå fra for eksempel 100 til 150 timer med prosjektering, men etter hvert vil det marginale nytteutsluttet avta. Prosjekteringen bør imidlertid stoppes når kostnaden med én ekstra prosjekteringstime overskrider den tilhørende marginale økningen i nytten. Kost/nyttefaktoren må i dette tilfellet beregnes på grunnlag av levetidskostnader med nåverdi i tyngdepunktet for prosjekteringsinnsatsen. Det er vanskelig å treffe det optimale prosjekteringsomfanget, men det er likevel viktig å være klar over at det finnes et teoretisk nivå som gir en verdiøkning ved tilnærming av punktet (Meland, Prosjekteringsledelse , 2000).

3.3.2 Agentkostnader

Jensen og Meckling (1976) mente generelt at det ikke kan være mulig for prinsipalen å sikre seg mot at agenten tar beslutninger som også vil oppfattes av prinsipalen å være optimale, og som til samme til vil sikre at det ikke oppstår en ”kostnad”. Ulik målstruktur kan være en årsak til denne adferden har endret seg i forhold til hva som var avtalt. Hvis prinsipalen er oppdragsgiveren og agenten er en aktør i et marked for eksempel AV, vil prinsipalen ønske seg mest mulig kostnadseffektiv drift. Agenten vil også ha høyest mulig økonomisk margin, og leverer derfor kanskje et dårligere produkt enn hva som var beskrevet i avtalen. For å motvirke dette vil kostnadene øke for å bedre kontrollen. Denne kostnaden beskrives som *agentkostnader*, og defineres som summen av *styringskostnadene* prinsipalen bruker for å kontrollere agenten i tillegg til *resttap*.

- 1) Prinsipalens styringskostnader.
- 2) Resttap.

Prinsipalens styringskostnader henspiller seg til all form for kontroll- og styringsrutiner prinsipalen oppretter for å unngå at agenten utøver en adferd som er uønsket. Disse kostnadene som er forbundet med en økt observasjon av agenten, samt øvrig innsats for å kontrollere agenten betegnes som styringskostnader (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2001). For AV sin del medfører dette en økt oppfølging av deres oppdragsgiver.

Resttap er beskrevet som den endringen prinsipalen opplever i sin måloppnåelse med bakgrunn i at agenten handler på en annen måte enn hva prinsipalen ønsket, og om de hadde hatt tilgang til lik informasjon. Prinsipalen bør veie kostnadene knyttet til styring opp mot resttap, med bakgrunn i å tolerere styringskostnadene og at resttapedet reduseres. Prinsipalen kan da forsøke å øke styringen inntil de marginale styringskostnader er lik marginalt resttap. Ettersom det er vanskelig å måle agentkostnadene vil denne handlingsregelen være vanskelig å gjennomføre i praksis (Busch, Johnsen, Klausen, & Vanebo, 2001). Det er likevel et prinsipp å være seg bevisst.

Prinsipalen ønsker at agenten skal yte maksimalt for å oppnå best mulig resultat. For at prinsipalen skal kunne oppnå det, kan de benytte seg av visse typer incentiver for å få agenten til å yte best mulig og dele sin informasjon. Utfordringen for prinsipalen ligger derfor i å få agenten til å utføre jobben slik de ønsker. Prinsipalen må forsøke å få agenten til å akseptere de eksisterende maktposisjoner, og derfor blir bonus og incentivsystemer en viktig motivasjonsfaktor for samarbeid (Sandmo & Hagen, 1992). Med bakgrunn i New Public Management henviser prinsipal- agent- teori til et generelt styringsproblem. Teorien anviser at bonus og incentivsystemer kan være nødvendig for å unngå opportunistisk adferd. Et incentiv har som mål å minimere sjansen for målkonflikt og utformes for at agenten skal realisere egne mål samtidig som prinsipalens mål oppnås. Et incentiv kan være knyttet til belønning ved sluttresultatet. Da kan det være at agenten vil være mer effektiv og yte bedre arbeidsintensitet. Prinsipalen bør derfor utvikle et incentiv som motiverer for økt innsats og et kontrollsystem som reduserer graden av asymmetrisk informasjon. Kontrollsystemet bør heller ikke overskridekostnaden med hva man tjener på et slikt system, og vil mest sannsynlig gi prinsipalen en bedre innsikt om agenten (Torsvik, 1998). Et incentiv som kan brukes overfor AV, er at oppdragsgiver kan gi opsjoner til AV ved nye oppdrag eller ved en forlengelse av prosjektet.

3.4 Maksimering av forventet fortjeneste

Hvis vi tenker oss at anbyderen har kartlagt oppdragsgiverens maksbeløp for en leveranse og at bedriftens kostnad ved gjennomføring av arbeidet kan bestemmes med stor sikkerhet, er usikkerheten rundt anbudet knyttet til konkurrentens adferd i konkurransen.

Hvis vi lar V være verdien av anbudet slik at problemet med maksimering av fortjeneste består i å maksimere uttrykket:

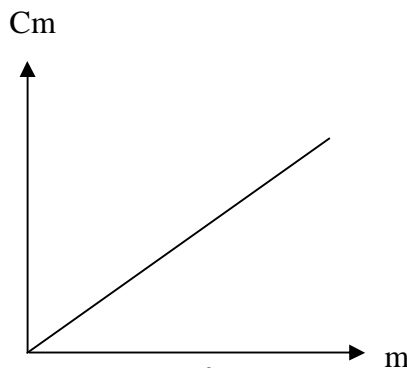
$$\text{Max! } [E(V) = P(\text{Vinne anbudet}) * C * m]$$

Ligning 1 Max- uttrykk for fortjeneste (dr. ing Øystein Meland)

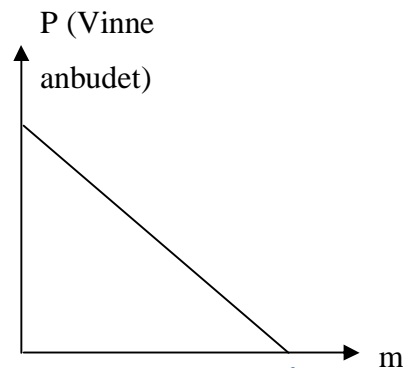
Der C er bedriftens kostnadsestimat og m påslagsprosenten. Ut ifra dette blir produktet Cm beregnet fortjeneste gitt at bedriften vinner anbudet ($V | \text{Vinner anbudet}$). Når man ser på

fortjenesten for at entreprenøren vinner anbudet ($V \mid \text{Vinner anbudet}$) er det uproblematisk å bestemme fortjenesten ettersom kostnaden C er antatt å være en konstantverdi. Når m er en beslutningsvariabel som er en direkte funksjon av valg som anbyder har full kontroll over så kan man si at når ($V \mid \text{Vinner anbudet}$) er funksjonen lineær og kontinuerlig økende av påslaget m .

Utfordringen i ligningen over ligger derfor i å kunne etablere sannsynlighetsfunksjonen $P(\text{Vinne anbudet})$ når det eneste som kan sies sikkert er at det er en minkende funksjon av anbudsprisen. Altså en kontinuerlig minkende funksjon av påslaget m .



Figur 7 Høyere påslagsprosent gir høyere fortjeneste



Figur 6 Høyere sjans for å vinne anbudet ved lavere påslagsprosent

Når man ser på Figur 6, $P(\text{Vinne anbudet})$ ser man at sannsynligheten for $P(\text{Vinne anbudet})$, maksimeres ved å redusere prisen så mye som overhodet mulig som f.eks operere med påslag $m = 0$, eller i verste fall $m < 0$. Når man velger en slik strategi får man en forventet fortjeneste på $E(V) = 0$.

Cm maksimeres hvis man velger å bruke en høy verdi for m men da vil også $P(\text{Vinne anbudet})$ gå mot 0 slik at også denne strategien gir $E(V) = 0$. Optimalt er en påslagsprosent som maksimerer Ligning 1 og samtidig får en fortjeneste som er større enn 0 altså: $E(V) > 0$.

3.5 Tilbudsstrategi

Den største utfordringen for den enkelte anbyder er å tilpasse seg en ny konkurransesituasjon der anbudsprinsippet, og sterkt fokus på pris, har overtatt etter de tidligere anskaffelsesprinsippene. Man kan velge å bygge bedriftens strategi på enten bedriftsgenerell eller prosjektspesifikk

karakter. Det vil si at man enten kan fokusere på hvilke prosjekter bedriften vurderer som egnede til å jobbe med, eller kan fokusere på hvilke prosjekter som ivaretar bedriftens interne situasjon som oppdragsreserve og markedsforholdene rundt tidsperioden.

Markedet for bygg og anleggstjenester skiller seg klart ifra andre markeder ved at man ikke kan gi etablerte markedspriser for en tjeneste. For forbrukermarkeder, når produktet er masseprodusert vil tilbud og etterspørselsfunksjonen styre markedet, men ved bygg og anleggstjenester er prosjektene pr. definisjon ulike og gjennomføres bare en gang. Markedet vil ikke ha den stabiliteten som tilbud og etterspørselsfunksjonen danner. Ved at man ikke har markedspriser å styre etter vil salgssituasjonen i stor grad virke og være bestemt av tilfeldigheter, og mangel på forutsigbarhet når man ikke vet hvilke priser de andre aktørene vil operere med.

Strategien kan så deles opp i flere faser slik dette beskrives i avsnittene under.

Fase 1. Seleksjon

Ved seleksjon omfattes hvilke prosjekter bedriften vurderer som aktuelle for anbudsinnlevering. Prosessen fra kostnadsestimering til tilbudsinnlevering tar beslag på store ressurser. Derfor er denne seleksjonen meget viktig. En slik seleksjon kan bygge på grove vurderinger som er forankret i den generelle og prosjektspesifikke bedriftsstrategien. Et par eksempler kan være:

- *Ressurstilgjengelighet:* AV prioriterte direkte henvendelse, og fokuserte i mindre grad på *Doffin* der de mente at vinner sjansen var minimal. Hvis AV hadde tilgjengelige arbeidsressurser var det i hovedsak bedre å sysselsette de ansatte gjennom deltakelse ved tilbudsinnlevering selv om sjansen for å vinne var begrenset.
- *Oppdragsgiver:* AV valgte å utarbeide et tilbud hvis de hadde vunnet oppdrag for oppdragsgiver tidligere, og hvor de mente sjansene var gode for tildeling. Ved motsatt tilfelle der AV hadde sendt ut mange tidligere tilbud til en oppdragsgiver uten hell, valgte de å ikke bruke flere ressurser på utarbeidelse av tilbud.
- *Prosjekttype:* Hvis AV også var meget gode innenfor et felt valgte de alltid å sende et tilbud selv om ikke alltid vinner sjansen var like stor. Noe som var nevnt spesielt var vannbadingsanlegg der AV mener de er best i landet.

Kostnadsnivået ved å utarbeide fram et anbud er såpass høyt at man må se potensialet til økonomisk gevinst å være tilstrekkelig, og sjansen for at tilbudet går vinnende ut som viktige variabler i valg av strategi.

Fase 2. Kostnadsestimering

Kostnadsestimering menes den kalkulasjon av bedriftens reelle kostnader som er knyttet til gjennomføringen av prosjektarbeidet. Alternativkostnaden ved tap av anbudet kan også være aktuelt å ha med da dette vil kunne påvirke prissettingen i fase 3.

Fase 3. Prising

Ved prisingen skal vurderinger rundt fastsettelsen av bedriftens krone- eller prosentpåslag foretas. Størrelsen på påslaget sammen med kostnadsestimatet gir anbyders pristilbud. Både den generelle og den prosjektspesifikke bedriftsstrategi vil ha en avgjørende faktor for prissettingen. Hva ønsker bedriften å oppnå gjennom sitt anbudsengasjement?

- *Pris:* AV har flere strategier knyttet opp mot prissetting. Mye av denne strategien er knyttet opp mot punktene overfor ved seleksjon. AV kan bevisst gå inn i et prosjekt som de er inneforstått med negativ fortjeneste for å sikre seg vinnertilbudet. Det strategiske spillet rundt anskaffelser er veldig omfattende. AV vet at de ikke klarer å prosjektere til den oppgitte prisen i tilbudet, men ved neste tilsvarende prosjekt kan AV stille sterkere pga godt opparbeidet ekspertise, som igjen øker effektiviteten på tilbudsprosessen.

3.6 Hypoteser

På bakgrunn av gjennomgått teori fant vi det relevant å sette opp følgende hypoteser for uttesting. Hypotesene ble besvart med innsamlet empirisk data fra AV.

- 1 AV bruker for mye ressurser i forhold til vinner sjansen på åpen tilbudskonkurranse.
- 2 AV har størst suksess der prosedyre begrenset konkurranse brukes i kombinasjon med tildelingskriteriet kompetanse.
- 3 Divisjonene har ulik effektivitet ved utarbeidelse av tilbud.

4 Forskningsarbeidet og metoder

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, altså data som omhandler virkeligheten. Metoden kan fungere som et *hjelpemiddel* for å forklare empirien, men det er komplekst å samle inn informasjon for å få best mulig tilnærming til virkeligheten. For å få god tilgang til empiri må vi som forskere bryte inn i andres arbeidssituasjon og miljø. Forskning og empiriske undersøkelser vil i de fleste tilfeller innebære en forstyrrelse av en naturlig situasjon. God kunnskap til metoden er derfor nødvendig for å kunne skille de resultater som skyldes metode, fra de som skyldes ”virkeligheten” (Jacobsen, 2002). For å bli bedre kjent med AV som en prosjekterende bedrift har vi deltatt på de fleste fredagsmøtene i lunsjen. På disse møtene har det blitt fremlagt informasjon om nye prosjekter AV har fått tildelt, samt informasjon rundt pågående prosjekter.

4.1 Metode teori

Casestudier er en type forskning som skal kunne svare på og gi en forståelse av et komplisert problem. Den kan ytterligere gi svar og styrke det som allerede er kjent basert på tidligere erfaringer. Robert K Yin (1994) definerte casestudie med forskningsmetode som en empirisk undersøkelse og som til samme tid undersøkte om fenomenet har en sammenheng fra virkeligheten. Dette gjelder særlig når grensene mellom fenomen og kontekst ikke har en tydelig grense. En viktig merknad er at casestudie ikke bør forveksles med kvalitativ forskning. Casestudier kan være basert på en kombinasjon mellom kvantitative og kvalitative bevis (Yin, 2003).

4.2 Metodisk tilnærming

Kvalitativ og kvantitativ metode er to godt brukte strategier for metodisk tilnærming. Formålet med disse to metodene er å gi en bedre og helhetlig forståelse av forskerspørsmålene man ønsker å besvare (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Kapittelet gir først en forklaring av de to metodene etterfulgt av valget av den metodiske tilnærmingen.

4.2.1 Kvalitativ metode

Det som er karakteristisk for den kvalitative metoden er at den har høyt innslag av ”myke data”. Sentrale emner på kvalitative metoder kan være intervjuer og observasjoner ved aktiv deltagelse. Hensikten vår var å få klarhet i hva resultatene i den kvantitative undersøkelsen viser. Derfor valgte vi å bruke kvalitativ metode med intervjuer av to sentrale personer ved offentlige tilbudsprosesser. Ved disse intervjuene fikk vi et klarere syn på hvilke problemer som kommer opp ved valg av strategi. Kvalitative metoder beskrives som mer fleksible og har en bedre evne til å tilpasse endringer i en forskningsprosess. Dette er et motsatt tilfelle av hva den kvantitative metoden er kjent for, og det gjør derfor den kvalitative metoden en rikere og mer detaljert beskrivelse av ”dataene”.

En svakhet med den kvalitative metoden er at samlet data ikke kan gi grunnlag for å generalisere. Styrken den har beskrives som dens muligheter for forståelse av fenomener og relasjoner gjennom en grundig presentasjon, samt åpenhet og fleksibilitet i arbeidsprosessen (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2004).

4.2.2 Kvantitativ metode

Karakteristisk for den kvantitative metoden er at den har som formål å samle inn data som er målbare. Det gjelder for både tall og annen data som lar seg måle. Statistisk verktøy blir benyttet for å analysere den innkommende dataen. Ved å gjennomføre en kvantitativ metode er det i mange tilfeller ønskelig å få generalisert statistisk kunnskap på det feltet man har forsket på. Ved våres problemstilling måtte vi bruke kvantitativ metode for å få inn målbare tall. Gjennom å utarbeide et spørreskjema, som senere ble lagt inn i *Easyresearch*, fikk vi et ryddig og oversiktlig datasett. Vi brukte deretter Excel for å få en oversiktlig datapresentasjon ved hjelp av grafer. I analysen ble det også benyttet frekvensfordeling for å telle opp hvor stor andel i prosent det er på hver av verdiene. Årsaken til at vi brukte frekvensfordeling med prosent, er at prosent er relative og gjør det lettere å lese fordelingene. Svakheten til bruk av kvantitative metode er at den har vanskeligheter og mangler for å beskrive detaljert og grundig de fenomener man har kommet fram til i forskningen. Dette kan igjen få konsekvenser for de sosiale relasjonene som en ønsker å beskrive. De sterke sidene ved kvantitativ metode vil være anledningen den gir til å trekke

bestemte konklusjoner hvis de innsamlende dataene er representative (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004).

4.3 Triangulering

Oftest brukes triangulering i samfunnsfag for å indikere at mer enn en metode er brukt i en studie. På den måten sjekkes resultatene både to og tre ganger for å kontrollere at resultatet er valid (Jacobsen, 2002). Triangulering impliserer i dette tilfelle en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Dette bekrefter at casestudier ikke bare er begrenset til et av disse forholdene, men at de er basert på en kombinasjon mellom kvalitative og kvantitative bevis (Yin, 2003). Ved å kombinere disse metodene har man mulighet til å studere resultatene fra ulike vinkler. Hvis det viser seg at metodene trekker samme konklusjon, kan det gi et mer pålitelig resultat. Dette fører til nye tolkninger som er mer omfattende og presise i sin beskrivelse. Trianguleringen kan benyttes på tre ulike måter; kvalitativ oppfølging av den kvantitative data man har samlet inn, kvalitativ utarbeidelse av den kvantitative datainnsamlingen eller benytte seg av begge metodene samtidig. Ved å kombinere begge metodene, belyser man hverandres resultat.

4.4 Datainnsamling

Når man samler inn data skiller man mellom to typer; Sekundær- og primærdata (Zikmund, 1997). Primærdata er hva forskerne kommer opp med i løpet av arbeidet med prosjektet. Primærdata er vanligvis mer nøyaktig og spesifikk enn annen data, og man har mulighet til å skreddersy den i større grad. Slik kan man få den til å passe et unikt prosjekt. Ulempen man har med primærdata er innsatsen og tiden det krever for å samle inn informasjon. Innhenting av primære data gjennomføres med spørreundersøkelser, intervjuer og observasjoner. Sekundære data frembringes av andre forskere og den finnes i forskningsrapporter, litteraturen og på internett. Sekundær data er enklere å frembringe, men det bør stilles strenge krav til hvor valid informasjonen er. I vår oppgave har vi hentet data ifra både sekundære og primære. Innhenting av den primære dataen har vi selv gjennomført gjennom spørreundersøkelse, intervju av ansatte,

og observasjoner i forhold til presentasjoner på AV. Den sekundære dataen har vi hentet i størst grad ifra litteratur, forskningsrapporter og på internett.

4.5 Kvalitativt intervju

Intervjuene ble gjennomført som en samtale med intervjuobjektene som respondenter for ytterligere å få svar på de spørsmålene vi satt igjen med etter spørreundersøkelsen. Vi ønsket her å få en mer utfyllende informasjon om deres rolle i tilbudsprosessen og egne erfaringsbaserte oppfatninger rundt våres problemstilling. Gjennomføring av både kvantitative og kvalitative undersøkelser sikrer vi en høyere validitet gjennom denne trianguleringen. De kvalitative intervjuene forsterket våres bilde av AV sin tilbudsprosess, og troverdigheten ved enkelte funn i spørreundersøkelsen ble i enkelte tilfeller styrket, og i andre tilfeller svekket. Dette er med på å styrke reliabiliteten til undersøkelsesresultatet (Solvang & Holme, 1996).

4.6 Intervjuguide

For å bistå de kvalitative intervjuene ble det utarbeidet en forholdsvis sterk og strukturert intervjuguide. Guiden kan være en grov skisse over emner som skal dekkes, eller et detaljert oppsett av nøyaktige spørsmålsformer (Kvale, 2004). Denne inneholder emnene som vi ønsket å belyse i forhold til AV, og fungerte som en overordnet plan ved gjennomføringen av de ulike temaene av intervjuet. På den måten får man en bedre oversikt over hvilke tema man har vært gjennom og hvilke som gjenstod. Før vi foretok intervjuene hadde vi data fra spørreundersøkelsen i tillegg fikk vi nyttige tips og innspill fra vår veileder dr. ingeniør Øystein Meland. Intervjuet har en høy likhetsfaktor med spørreskjemaets lukkede svaralternativer. I tillegg til nye og oppklarende spørsmål fikk intervjuobjektene mer åpne spørsmål som belyses med egne ord. Dette bidrar til et mindre avgrenset svar enn hva et spørreskjema kan innhente av informasjon. Intervjuene ga oss en foranledning til å strukturere samtalene i forhold til å få klarhet vedrørende de problemstillingene vi hadde etter spørreundersøkelsen.

4.7 Gjennomføring av intervjuene

I forbindelse med spørreundersøkelsen reiste det seg flere spørsmål som vi ønsket ytterligere informasjon om. I den forbindelse intervjuet vi to personer fra hovedkontoret i Sandvika. Én fra

divisjonen vann og miljø og én fra divisjonen samferdsel og infrastruktur. Begge har lang erfaring i forhold til den informasjonen vi etterspurte. Vi benyttet oss av snøballmetoden hvor vi først valgte oss ett intervjuobjekt som igjen gav tips om nye intervjuobjekter for å innhente dypere informasjon.

Intervjuene foregikk på intervjuobjektens kontor i rolige omstendigheter uten avbrytelser. For å myke opp stemningen hadde intervjuobjektene på forhånd fått spørsmålene til forberedelse. Intervjuet åpner med en myk start for å sette i gang en god dialog. På tross av at vi kjente intervjuobjektene på forhånd gjennom faglige og sosiale situasjoner, opplevde vi at undersøkelsesemnet til en vis grad kunne være sensitivt for de vi intervjuet. Vi startet derfor med å forklare hensikten med intervjuet og hvordan informasjonen som kom frem var tenkt brukt i analysen. For å lette vår situasjon ved notatprosessen under intervjuet benyttet vi oss av båndopptager. Da kunne vi få med ordrett hva intervjuobjektet sa, og ha en mulighet til å kontrollere at notatene vi tok under intervjuet stemte overens med det intervjuobjektet sa. I tillegg hadde vi også mulighet til å tone ned notatskrivingen, og opprettholde en bedre dialog med den vi intervjuet (Jacobsen, 2002). Vi opplevde ingen motforestillinger ved å benytte oss av båndopptageren som ved dette tilfelle var et opptak med en bærbar datamaskin.

Under intervjuet forsøkte vi etter beste evne å innta en lyttende posisjon slik at intervjuobjektet skulle få frem sine synspunkter, og spørreskjema hadde alle parter tilgjengelig for å holde en god flyt under intervjuet. Vi fikk også anledning til å stille nye spørsmål for å utdype hvis svaret fortsatt var uklart eller det var noe vi ikke forsto. Alle intervjuene varte i ca. førti minutter, og mot slutten av hvert intervju holdt vi en mildere tone hvor intervjuobjektet hadde mulighet for å fortelle løsere angående spørsmålene.

4.8 Casestudie

Casestudie tar utgangspunkt i en spesiell enhet. Det finnes ulike nivåer som absolutte enheter hvor enkeltindivider inkluderes, og kollektive enheter som har et høyere nivå. Kollektive enheter inkluderer flere absolutte enheter og har et høyere innslag av grupperinger. Antall underenheter settes etter hvilke nivå som blir valgt. I en casestudie er forskningsspørsmålene avgjørende for

hvilken tilnærming man har til oppgaven (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2004). For å få tak i relevante data for forskningsspørsmålene snakket vi med ansatte i ulike avdelinger hos AV. Kompetansen hos AV er i høy grad taus og erfaringsbasert, og kan vanskelig gjøres eksplisitt.

Casestudier passer godt for enkelttilfeller hvor man ønsker å forstå og fordype seg i en konkret hendelse. Casestudier egner seg også godt for å utvikle teori (Jacobsen, 2002) og nye forhold kan komme frem ved en grundigere undersøkelse. Denne masteroppgaven regnes som en casestudie. Det blir benyttet både kvalitative og kvantitative metoder i oppgaven. Kvalitativ og kvantitativ metode er beskrevet tidligere samt triangulering. Bakgrunnen for å benytte seg av triangulering er å få så stor gyldighet og pålitelighet som mulig. Masteroppgaven tar også høyde for å bekrefte relevansen av kvantitative data som AV kan bruke for å evaluere sine oppdrag.

Dette vil kreve en sammenlikning av kvantitative og kvalitative data for å sikre gyldighet og pålitelighet. Dataene som er gitt i denne oppgaven er basert på litteratur, intervjuer og spørreundersøkelse og AV sitt system for dokumentforvaltning "Bikube".

4.9 Utvalg ved intervjuer

Et problem i de fleste undersøkelser er at muligheten for å innhente data er begrenset, man må foreta et utvalg i bedriften man undersøker. Dette gjelder for kvalitativ metode som kan være ganske kostnadskreven. Når man undersøker må man forsøke å unngå systematisk skjevhet. Det kan forekomme hvis man overrepresenterer en gruppe og underrepresenterer en annen. En må derfor ha i bakhodet at utvalget representerer et utsnitt av personer og hendelser.

I utvalgsmetoden er det et viktig skille mellom sannsynlighetsutvalg og ikke sannsynlighetsutvalg. I vår masteroppgave har vi valgt et ikke-sannsynlighetsutvalg med bakgrunn i et vurderingsutvalg. Sannsynlighetsutvelgelse reduserer sjansen for systematisk skjevhet og reduserer feilmarginen i beregningen ved avviket mellom populasjon – og utvalg. Ikke-sannsynlighetsutvalg kjennetegnes ved at man ikke kjenner til enkelte elementers sannsynlighet ved utvalget, og lar seg ikke beregne (Jacobsen, 2002). Dermed kan vi heller ikke generalisere fra utvalget til populasjonen når utvalget er trukket på denne måten. Vi ønsker ikke

å generalisere forholdene til populasjonen gjennom vår masteroppgave, og har derfor valgt ikke sannsynlighetsutvalg.

Vi intervjuet to nøkkelpersoner fra sine representative divisjoner (Samferdsel og infrastruktur og vann og miljø) ved AV sitt hovedkontor i Sandvika. Thor Inge Tollehaug har god kjennskap til AV etter å ha jobbet ved samferdsel og infrastruktur i ti år. I tillegg intervjuet vi Asle Flatyen i AV som har høy kjennskap til vann og miljø divisjonen i Sandvika.

Siden vi kun intervjuet to personer hos AV, vil den kvalitative delen av metoden bygge på et *skjevt utvalg*. Etter å ha skrevet masteroppgaven i åpent landskap hos AV i 4 mnd har vi fått god forhåndskunnskap av de ansatte, og har derfor foretatt et *skjønnsmessig utvalg* av intervjuobjektene. Det gjorde vi fordi vi tror at disse personene er representative og har en høy generell og faglig kunnskap til AV. Faren kan være at vi utelukker enkelte grupper uten å være klar over det. For å få et så objektivt syn på masteroppgaven som mulig fikk intervjuobjektene identiske spørsmål.

4.10 Gyldighet

Gyldighet henviser i hvilke grad de innsamlede dataene er representative for de spørsmål man ønsker å besvare i forskningen (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2004). Mens pålitelighet relateres til nøyaktigheten av aktuelle målemetoder, har gyldigheten fokus på forskningenes suksess ved å måle hva forskerne ønsker å måle. Pålitelighet er en forutsetning for gyldighet. Hvis dataene ikke er av høy relevans til problemet, vil det innebære at gyldigheten er lav. Forskingen kan differensiere mellom flere former for gyldighet: konstruert, intern og ekstern (Yin, 2003).

Konstruert gyldighet forutsetter at dataene til besvarelsen av spørsmålene er gyldige. Med det menes at kildene man benytter seg av for å besvare et forskningsspørsmål i alle tilfeller vil være korrekt. For å styrke den konstruerte gyldigheten kan man benytte seg av flere kilder med bevis (Yin, 2003).

Intern gyldighet vil si at en statistisk korrespondanse kan også vise seg å være en årsak/virkning (kausal) tilkobling. Hvis forskningen har en høy intern gyldighet, vil det si at forskningen er utført med en bestemt korrespondanse mellom to variabler med en mulig kausal forbindelse (Yin, 2003).

Ekstern gyldighet vil si at resultatene av forskningen er egnet for generalisering på grunnlag av et utvalg av befolkningen. Resultatene kan også være overførbare til andre sammenhenger. For å forbedre den eksterne gyldigheten kan man utføre forskningen i andre sammenhenger eller til et annet tidspunkt (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004).

4.11 Pålitelighet

Pålitelighet er grunnleggende og viktig for alle typer forskning. Viktige spørsmål som inngår i denne prosessen er hvordan dataene har blitt samlet og således blitt behandlet. En måte å sikre seg høy pålitelighet ved forskningen man har foretatt seg, er å reteste resultatene. Ved å benytte seg av test, retest og pålitelighet metoden utfører man den samme testen av fenomenet to ganger. Alternativt til dette kan flere forskere utføre de samme testene til lik tid for å sikre seg en høyere pålitelighet (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Som beskrevet tidligere brukte vi Easyresearch for innhenting av data. Dette programmet registrerer alle tilbakemeldinger med egen deltager- og svaridentifikasjon. Datagrunnlaget vil bli mer pålitelige ved at man ikke har noen forstyrrende mellomledd.

4.12 Praktiske og etiske avveininger

Praktiske aspekter er med på å bevisstgjøre hva slags forskning vi driver med. Man skiller forskningen i to hovedtyper. *Grunnforskning* består av rene teoretiske spørsmål. *I anvendt forskning* må forskeren i stor grad forholde seg til en oppdragsgiver som forventer umiddelbar nytte av resultatene. Det er likevel vanskelig å skille disse to typene av forskning fra hverandre, men hovedskillet går mellom der forskeren må forholde seg til en oppdragsgiver eller ikke (Jacobsen, 2002). Med vår masteroppgave forholdt vi oss til en oppdragsgiver, og betrakter derfor våres forskning som *anvendt forskning*.

Våres forskning innebar at vi kom innpå mange mennesker, og kunne stå i fare for å bryte privatsfæren til enkeltindivider. Flere bidro med empirisk informasjon for både de kvalitative og kvantitative undersøkelsene. Dette førte til at vi som forskere ble stilt overfor enkelte *etiske dilemmaer* som vi tok hensyn til.

Vi forsøkte å være så etiske som mulig gjennom ikke å være for pågående, og ha respekt for respondentene. Vi har undersøkt mennesker som innehar høy kompetanse på sitt fagfelt. Alle deltakerne fikk full informasjon om undersøkelsens hensikt, og hvordan resultatene skulle benyttes. For å sikre kravet om riktig gjengivelse av data, forsøkte vi etter beste evne å gjengi resultatene fullstendig, og i riktig sammenheng.

I forbindelse med datainnsamlingen holdt vi fokus på prosjektene til AV, og ikke prosjektledernes personlighet. Vi vurderte tiltak for å anonymisere deltakerne ut ifra hvor stor mulighet det var å identifisere enkeltpersoner ut fra data, men kom frem til at det var unødig. Bakgrunn for ikke å anonymisere begrunnes med at omdømme til respondentene ikke anses for å komme til skade, og at datamaterialet ikke inneholder noen form for personlighet.

5 Analyse av Asplan Viaks tilbudsstrategi

I dette kapitlet vil vi knytte teorien sammen med resultatene fra empirien. Først presenteres de innsamlede dataene, deretter resultatet av analysen, presentert i Microsoft Excel.

Analysering av empirien ble gjennomført med tolkning og seleksjon av rådata fra kildene, og det ble satt ord på de fenomenene vi fant. Informasjonen ble kombinert og koblet for å få frem ny innsikt. Fremgangsmåten ble fornet med metodisk triangulering som resulterte i store mengder data. Disse dataene ble beriket gjennom en bevisst reduksjon for å finne frem til de sentrale elementene. Dette kan føre til at handlinger kan gi ny mening.

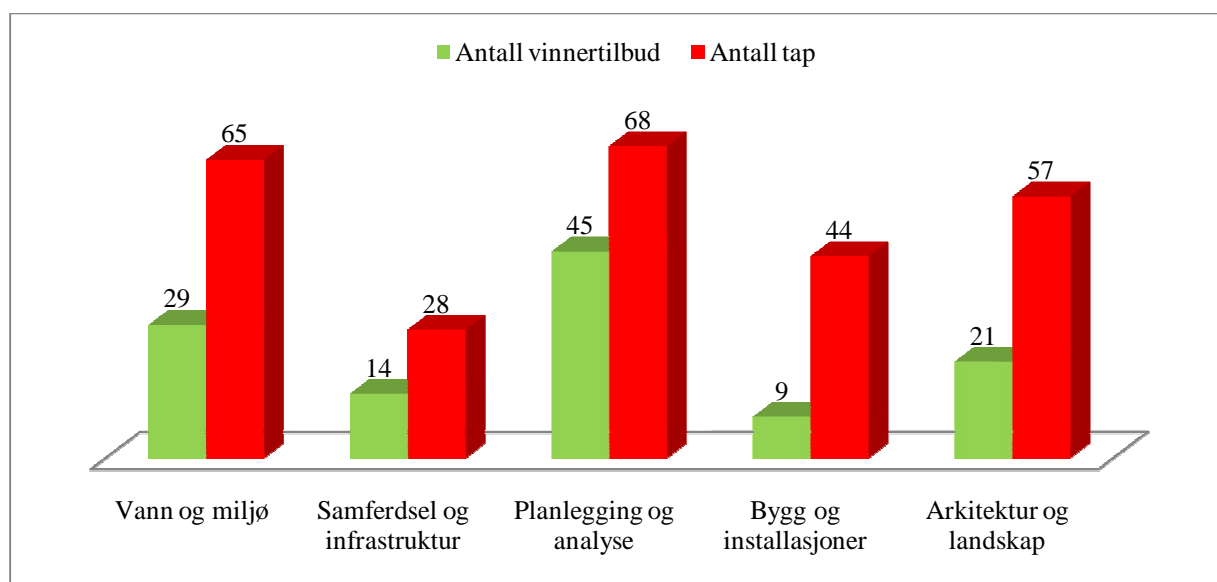
5.1 Dataregistrering

Dataregistreringen ble utført gjennom spørreundersøkelse og ved kvantitativ metode. For å få god oversikt valgte vi å dele dataene opp divisjonsvis. Divisjonene i AV er:

- Arkitektur og landskap
- Bygg og installasjoner
- Planlegging og analyse
- Samferdsel og infrastruktur
- Vann og miljø

5.2 Frekvensfordeling av dataene

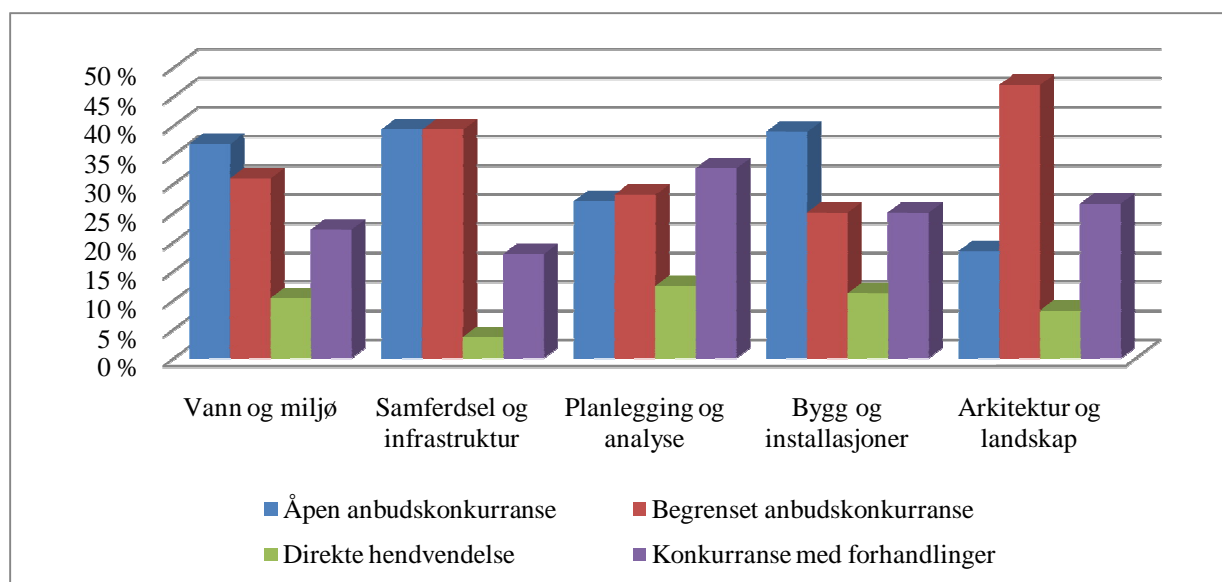
Dette avsnittet viser ulike frekvensfordelinger av våre innsamlede data. Figur 8 illustrerer hvor mange taps- og vinnertilbud AV har levert ved denne undersøkelsen. Vinnertilbudene er markert med grønt og tap med rødt.



Figur 8 Fordeling av antall vinner- og tapstilbud

5.2.1 Fordelingen på prosedyrer og divisjoner

Figur 9 illustrerer hvilken fordeling ved valg av prosedyre de forskjellige divisjonene har. Ved å sette resultatene i et diagram fikk vi bedre oversikt.



Figur 9 Fordeling per divisjon og prosedyre

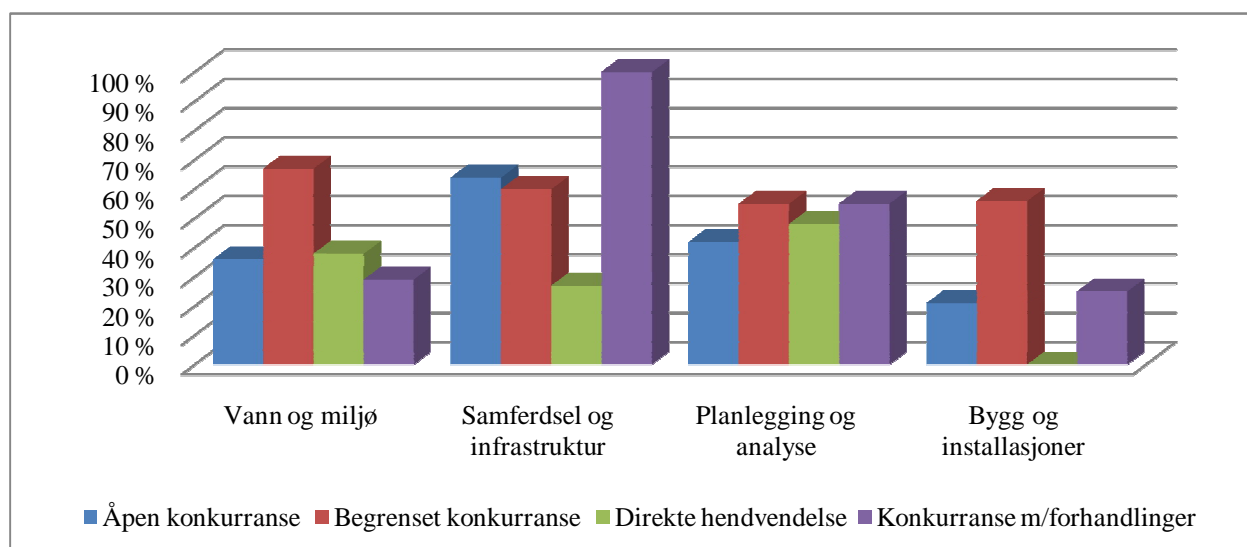
	Vann og miljø		Samferdsel og infrastruktur		Planlegging og analyse		Bygg og installasjoner		Arkitektur og landskap		Totalt
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	
Åpen anbudskonkurranse	25	37 %	11	39 %	24	27 %	14	39 %	9	18 %	83
Begrenset anbudskonkurranse	21	31 %	11	39 %	25	28 %	9	25 %	23	47 %	89
Direkte henvendelse	7	10 %	1	4 %	11	12 %	4	11 %	4	8 %	27
Konkurranse med forhandlinger	15	22 %	5	18 %	29	33 %	9	25 %	13	27 %	71
Totalt	68	100 %	28	100 %	89	100 %	36	100 %	49	100 %	

Tabell 4 Fordelingen per divisjon og prosedyre

5.2.2 Treffprosent per prosedyre

Figur 10 viser fordeling av treffprosenten til AV, fordelt på de aktuelle prosedyrene. Ved å sette opp treffprosenten i et diagram var det lettere å se hvor sjansen var størst for å få vinnertilbudet. En divisjon som skilte seg negativt ut var bygg og installasjoner som etter ni forsøk ikke hadde vunnet noen direkte henvendelser. Vi ser av

Tabell 5 at det er flere avdelinger med begrenset datagrunnlag, dette må tas med i betraktningen.



Figur 10 Treffprosent per prosedyre som bygger på data fra tabell 5

	Åpen konkurranse			Begrenset konkurranse			Direkte henvendelse			Konkurranse m/forhandlinger		
	n	Vinner	%	n	Vinner	%	n	Vinner	%	n	Vinner	%
Vann og miljø	25	9	36 %	15	10	67 %	21	8	38 %	7	2	29 %
Samferdsel og infrastruktur	11	7	64 %	5	3	60 %	11	3	27 %	1	1	100 %
Planlegging og analyse	24	10	42 %	29	16	55 %	25	12	48 %	11	6	55 %
Bygg og installasjoner	14	3	21 %	9	5	56 %	9	0	0 %	4	1	25 %
Arkitektur og landskap	9	5	56 %	13	7	54 %	23	6	26 %	4	2	50 %
Totalt alle tilbud	83	34	41 %	71	41	58 %	89	29	33 %	27	12	44 %

Tabell 5 Fordeling av vinnertilbud fordelt på prosedyrer og divisjoner

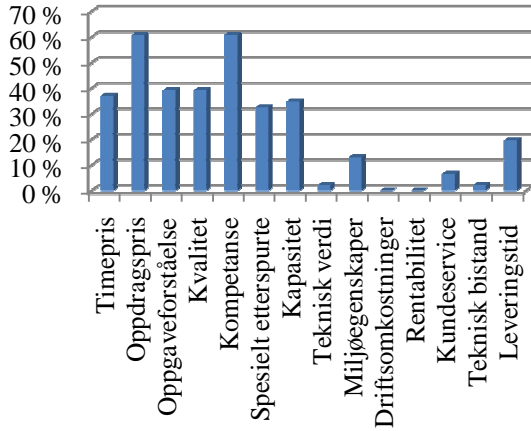
	Totalt		
	n	Vinner	Vinner %
Vann og miljø	68	29	43 %
Samferdsel og infrastruktur	28	14	50 %
Planlegging og analyse	89	44	49 %
Bygg og installasjoner	36	9	25 %
Arkitektur og landskap	49	20	41 %

Tabell 6 Total fordeling for alle prosedyrer der AV vant

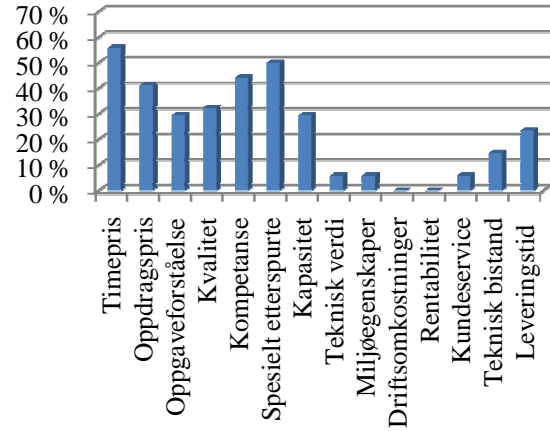
5.2.3 Fordelingen på tildelingskriterier

Som beskrevet i avsnitt 2.1.1 er tildelingskriterier en måte å vurdere et tilbud på. For å finne ut om det var spesielle tildelingskriterier som utmerket seg ved de forskjellige divisjonene, valgte vi å dele opp divisjonene i grafer. Dette ville indikere hvilke tildelingskriterier som ble mest brukt ved de forskjellige divisjonene.

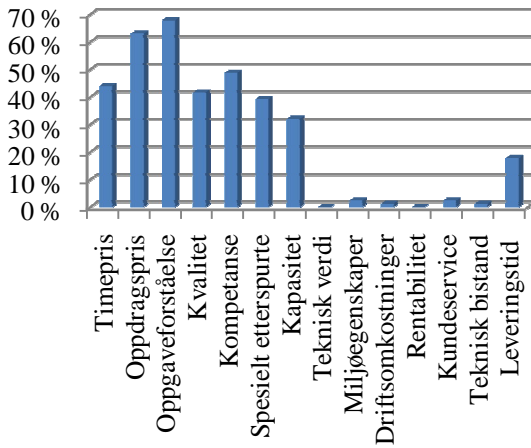
Arkitektur og landskap



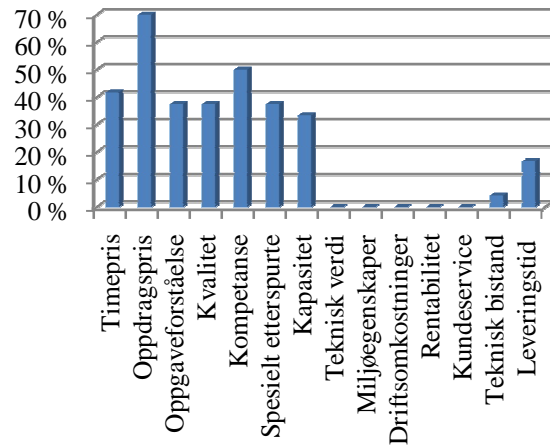
Bygg og installasjoner

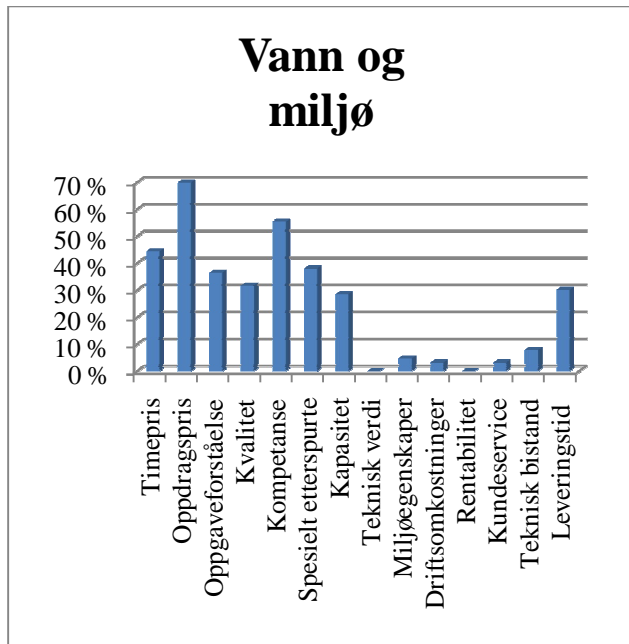


Planlegging og analyse



Samferdsel og infrastruktur

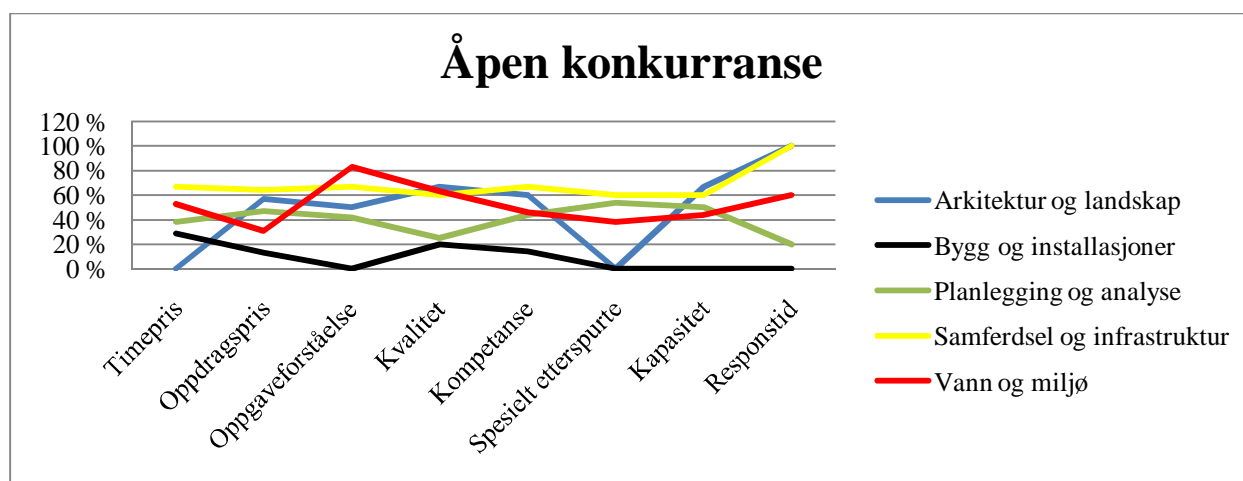




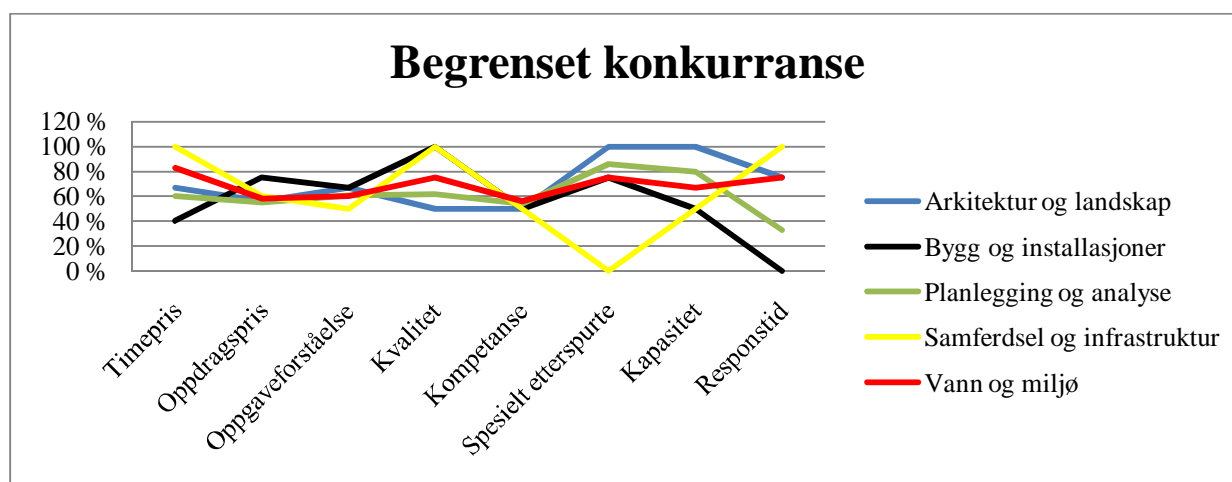
Figur 11 Fordeling av tildelingskriterier per divisjon

5.2.4 Treffprosent på forskjellige tildelingskriterier ved ulike prosedyrer

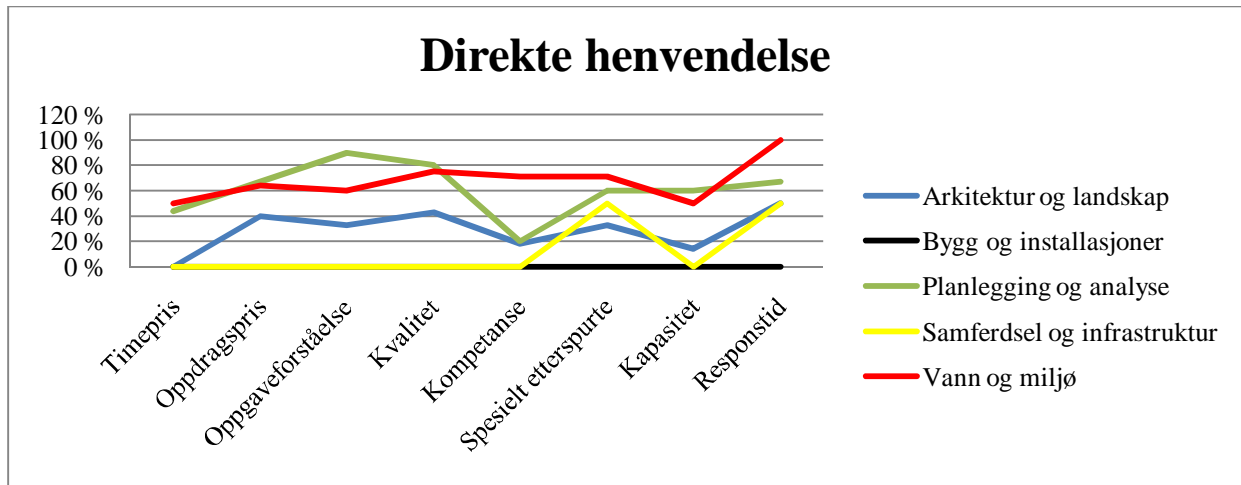
Figur 11 viser hvor ofte de forskjellige tildelingskriteriene ble brukt. For å finne et eventuelt mønster på hvilke tildelingskriterier AV har hatt størst vinner sjans med, har vi i Tabell 7 fordelt alle tildelingskriteriene med vinner sjans når ulike prosedyrer ble brukt. Dette for å få en oversikt over hvilken kombinasjon, med prosedyrer og tildelingskriterier, som AV hadde størst mulighet for å gå vinnende ut av i anbudskonkurransen. Som vist i Tabell 7, delte vi opp de forskjellige prosedyrene for å vise vinner sjansen for de forskjellige tildelingskriteriene.



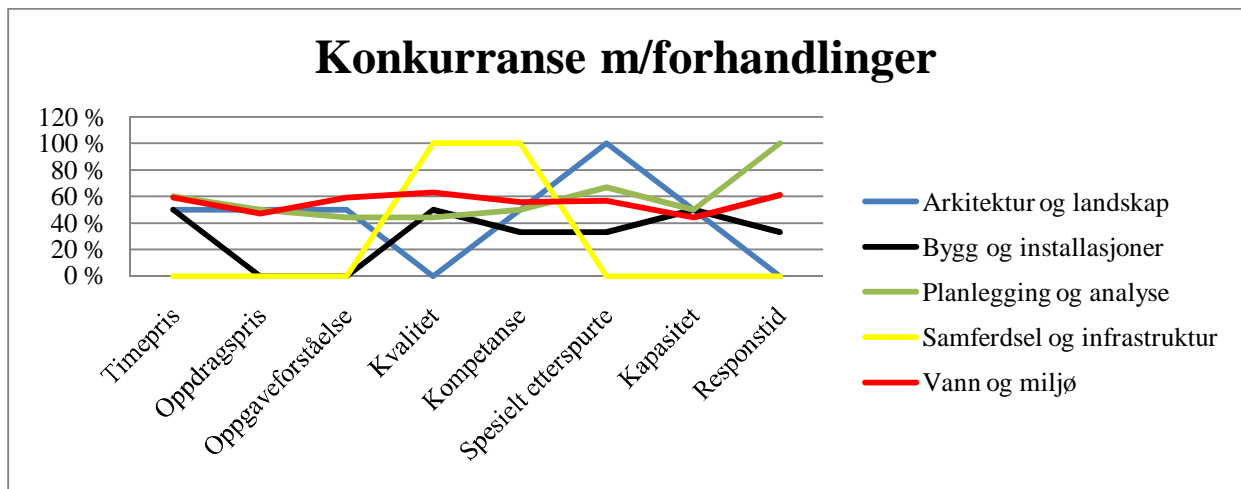
Figur 12 Treffprosent for åpen konkurranse fordelt på tildelingskriterier



Figur 13 Treffprosent for begrenset konkurranse fordelt på tildelingskriterier



Figur 14 Treffprosent for direkte henvendelse fordelt på tildelingskriterier



Figur 15 Treffprosent for konkurranse m/forhandlinger

	Timepris			Oppdragspris			Oppgaveforståelse			Kvalitet			Kompetanse			Spesielt etterspurte			Kapasitet			Respons tid		
	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%	Totalt	Vunnet	%
Arkitektur og landskap																								
Åpen konkurranse	3	0	0 %	7	4	57 %	2	1	50 %	6	4	67 %	5	3	60 %	0	0	0 %	3	2	67 %	3	3	100 %
Begrenset konkurranse	3	2	67 %	9	5	56 %	6	4	67 %	4	2	50 %	8	4	50 %	2	2	100 %	2	2	100 %	4	3	75 %
Direkte henvendelse	7	0	0 %	10	4	40 %	6	2	33 %	7	3	43 %	11	2	18 %	12	4	33 %	7	1	14 %	2	1	50 %
Konkurranse m/forhandlinger	4	2	50 %	2	1	50 %	4	2	50 %	1	0	0 %	4	2	50 %	1	1	100 %	2	1	50 %	0	0	0 %
Totalt	17	4	24 %	28	14	50 %	18	9	50 %	18	9	50 %	28	11	39 %	15	7	47 %	14	6	43 %	9	7	78 %
Bygg og installasjoner																								
Åpen konkurranse	7	2	29 %	8	1	13 %	3	0	0 %	5	1	20 %	7	1	14 %	4	0	0 %	6	0	0 %	2	0	0 %
Begrenset konkurranse	5	2	40 %	4	3	75 %	3	2	67 %	1	1	100 %	2	1	50 %	4	3	75 %	2	1	50 %	1	0	0 %
Direkte henvendelse	4	0	0 %	1	0	0 %	2	0	0 %	2	0	0 %	2	0	0 %	5	0	0 %	0	0	0 %	2	0	0 %
Konkurranse m/forhandlinger	2	1	50 %	1	0	0 %	2	0	0 %	2	1	50 %	3	1	33 %	3	1	33 %	2	1	50 %	3	1	33 %
Totalt	18	5	28 %	14	4	29 %	10	2	20 %	10	3	30 %	14	3	21 %	16	4	25 %	10	2	20 %	8	1	13 %
Planlegging og analyse																								
Åpen konkurranse	13	5	38 %	15	7	47 %	19	8	42 %	8	2	25 %	16	7	44 %	13	7	54 %	10	5	50 %	5	1	20 %
Begrenset konkurranse	10	6	60 %	20	11	55 %	18	11	61 %	13	8	62 %	13	7	54 %	7	6	86 %	5	4	80 %	6	2	33 %
Direkte henvendelse	9	4	44 %	9	6	67 %	10	9	90 %	5	4	80 %	5	1	20 %	10	6	60 %	5	3	60 %	3	2	67 %
Konkurranse m/forhandlinger	5	3	60 %	8	4	50 %	9	4	44 %	9	4	44 %	8	4	50 %	3	2	67 %	6	3	50 %	1	1	100 %
Totalt	37	18	49 %	52	28	54 %	56	32	57 %	35	18	51 %	42	19	45 %	33	21	64 %	26	15	58 %	15	6	40 %
Samferdsel og infrastruktur																								
Åpen konkurranse	6	4	67 %	11	7	64 %	6	4	67 %	5	3	60 %	6	4	67 %	5	3	60 %	5	3	60 %	1	1	100 %
Begrenset konkurranse	2	2	100 %	5	3	60 %	2	1	50 %	1	1	100 %	4	2	50 %	0	0	0 %	2	1	50 %	1	1	100 %
Direkte henvendelse	2	0	0 %	1	0	0 %	1	0	0 %	2	0	0 %	1	0	0 %	4	2	50 %	1	0	0 %	2	1	50 %
Konkurranse m/forhandlinger	0	0	0 %	0	0	0 %	0	0	0 %	1	1	100 %	1	1	100 %	0	0	0 %	0	0	0 %	0	0	0 %
Totalt	10	6	60 %	17	10	59 %	9	5	56 %	9	5	56 %	12	7	58 %	9	5	56 %	8	4	50 %	4	3	75 %
Vann og miljø																								
Åpen konkurranse	15	8	53 %	16	5	31 %	6	5	83 %	8	5	63 %	13	6	46 %	8	3	38 %	9	4	44 %	10	6	60 %
Begrenset konkurranse	6	5	83 %	12	7	58 %	5	3	60 %	4	3	75 %	9	6	67 %	4	3	75 %	3	2	67 %	4	3	75 %
Direkte henvendelse	4	2	50 %	11	7	64 %	5	3	60 %	4	3	75 %	7	5	71 %	7	5	71 %	4	2	50 %	2	2	100 %
Konkurranse m/forhandlinger	2	1	50 %	6	2	33 %	6	2	33 %	3	1	33 %	5	2	40 %	4	2	50 %	2	0	0 %	2	0	0 %
Totalt	27	16	59 %	45	21	47 %	22	13	59 %	19	12	63 %	34	19	56 %	23	13	57 %	18	8	44 %	18	11	61 %

Tabell 7 Vinnerprosent på de forskjellige tildelingskriteriene per prosedyre

	Totalt	Vunnet	Vinner %
Arkitektur og landskap			
Åpen konkurranse	29	17	59 %
Begrenset konkurranse	38	24	63 %
Direkte henvendelse	62	17	27 %
Konkurranse m/forhandlinger	18	9	50 %
Bygg og installasjoner			
Åpen konkurranse	42	5	12 %
Begrenset konkurranse	22	13	59 %
Direkte henvendelse	18	0	0 %
Konkurranse m/forhandlinger	18	6	33 %
Planlegging og analyse			
Åpen konkurranse	99	42	42 %
Begrenset konkurranse	92	55	60 %
Direkte henvendelse	56	35	63 %
Konkurranse m/forhandlinger	49	25	51 %
Samferdsel og infrastruktur			
Åpen konkurranse	45	29	64 %
Begrenset konkurranse	17	11	65 %
Direkte henvendelse	14	3	21 %
Konkurranse m/forhandlinger	2	2	100 %
Vann og miljø			
Åpen konkurranse	85	42	49 %
Begrenset konkurranse	47	32	68 %
Direkte henvendelse	44	29	66 %
Konkurranse m/forhandlinger	30	10	33 %

Tabell 8 Vinnerprosent totalt basert på tildelingskriterier fordelt ved prosedyre

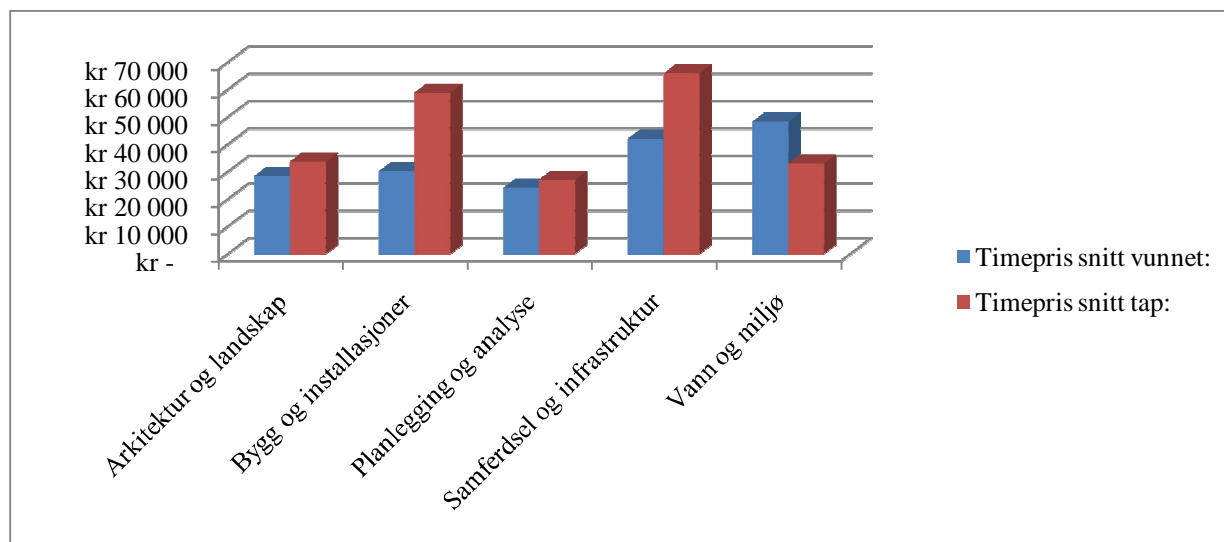
Tabell 9 viser en total oversikt over hvor mange ganger AV har vunnet ved de forskjellige tildelingskriteriene. Det er også oppgitt den totale vinnerprosenten til hvert tildelingskriterium.

Tildelingskriterium:	Totalt	Vunnet	Vunnet %
Timepris	109	49	45 %
Oppdragspris	156	77	49 %
Oppgaveforståelse	115	61	53 %
Kvalitet	91	47	52 %
Kompetanse	130	59	45 %
Spesielt etterspurte	96	50	52 %
Kapasitet	76	35	46 %
Responstid	54	28	52 %

Tabell 9 Vinnerprosent for tildelingskriteriene totalt for AV

5.2.5 Omsetning per forbrukt time til tilbudsregning

Ved å dele antall timer brukt på utarbeidelse av tilbudet på den totale tilbudsverdien ville vi finne ut om det var klare forskjeller mellom divisjonene. Vi ville også undersøke om man kunne se forskjeller i forhold til de som AV vant, i motsetning til de som endte med tap.



Figur 16 Fordeling av antall tilbudskontraktpris per forbrukt time på utarbeidelse

	Arkitektur og landskap	Bygg og installasjoner	Planlegging og analyse	Samferdsel og infrastruktur	Vann og miljø
Andel av tilbudet per time vunnet:	kr 28 405	kr 30 156	kr 24 106	kr 42 061	kr 48 271
Andel av tilbudet per time tap:	kr 33 684	kr 58 854	kr 27 040	kr 65 868	kr 33 041
Total andel:	kr 30 241	kr 50 024	kr 25 050	kr 48 863	kr 42 000
n	23	13	51	14	34

Tabell 10 Forbrukt tid delt på kontraktssum

Ved arkitektur og landskap ville for eksempel en time tilbudsarbeid gi 28405 i omsetning ved vinnertilbudene. Tabell 10 viser oss at færre timer ved utarbeidelse av tilbudet vil medføre tap.

5.3 Analyse og svar på hypoteser

- **AV bruker for mye ressurser i forhold til vinner sjansen på åpen tilbudskonkurranse**

Figur 9 viser at det forekom store forskjeller på valg av prosedyrer ved de forskjellige divisjonene. Åpen konkurranse ble mindre brukt f. eks av arkitektur og landskap enn av

bygg og installasjoner. Ved deretter å se på vinnerprosenten til bygg og installasjoner på åpen konkurranse, så vi av Tabell 4 at den var nede på 21 %. Dette var den laveste treffprosenten av samtlige divisjoner. Tabell 4 viser treffprosenten for de andre divisjonene. I undersøkelsen poengterte vi spesielt at mottaker skulle ta utgangspunkt i det siste tilbudet, men ikke nødvendigvis det siste AV vant. De høye treffprosentene kan så tvil om dataene ble skjevt fordelt.

- **AV har størst suksess der prosedyre begrenset konkurranse brukes i kombinasjon med tildelingskriteriet**

Ved divisjonene oppdelt ser man tydelige forskjeller på hvilke tildelingskriterier som ble brukt.

Arkitektur og landskap:

Åpen konkurranse: Figur 12 viser at vinnerprosenten var størst ved responstid/leveringstid som tildelingskriterium. Kvalitet og kapasitet var også tildelingskriterier som AV har hatt stor suksess med. Datagrunnlaget viste at AV skal unngå å involvere seg hvis timespris og oppgaveforståelse er tildelingskriteriene. Eventuelt må det tas grep for å forbedre konkurranseevnen her.

Begrenset konkurranse: Figur 13 viser at vinnerprosenten var størst ved spesielt etterspurte arbeidere og kapasitet. Divisjonen hadde stor treffprosent på samtlige tildelingskriterier, men de med lavest vinnerprosent var kvalitet og kompetanse. Kvalitet og kompetanse hadde likevel høy vintersjans. Derfor mener vi at AVs divisjon for Arkitektur og landskap skal involvere seg når begrenset anbud er gjeldende prosedyre.

Direkte henvendelse: Figur 14 viser at vinnerprosenten var størst når tildelingskriteriet responstid er brukt. Tildelingskriteriet timespris skilte seg negativt ut uten noen vinnertilbud. Vi mener derfor at AVs divisjon Arkitektur og landskap skal unngå å inngi tilbud når timespris er tildelingskriterium.

Konkurranse m/forhandlinger: Figur 15 viser situasjonen der spesielt etterspurte arbeidere vektlegges. Her fikk AV full utelling. Datagrunnlaget ble dessverre for ufullstendig til å trekke konklusjoner.

Totalt for Arkitektur og landskap: Tabell 7 viser at begrenset konkurranse er den prosedyren AVs divisjon arkitektur og landskap hadde størst treffprosent med. Åpen konkurranse kommer på andreplass. Vi sannsynliggjorde deler av hypotesen om høyest forekomst av vinnertilbud ved bruk av prosedyren begrenset konkurranse. Treffprosenten for kompetanse som tildelingskriterium hadde derimot den nest laveste verdien av datagrunnlaget. Hypotesen må derfor forkastes for divisjonen arkitektur og landskap.

Bygg og installasjoner:

Åpen konkurranse: Figur 12 viser at divisjonen bygg og installasjoner hadde dårligst vinnerprosent på nesten samtlige tildelingskriterier. Tidelingskriteriet timepris kom best ut etterfulgt av kvalitet. Vinnerprosenten var så lav at vi vil anbefale AV å unngå å involvere seg. Tabell 7 viser den svake statistikken til denne divisjonen med vinnerprosent på 12.

Begrenset konkurranse: Figur 13 viser at divisjonen bygg og installasjoner gjorde det meget bra ved bruk av tildelingskriteriene spesielt etterspurte medarbeidere og oppdragspris. Den minste vinnerprosenten var ved timespris. Tabell 7 viser at den totale vinnerprosenten var på 59. Denne vinnerprosenten var så bra at vi vil anbefale AV å delta på samtlige tilbud.

Direkte henvendelse: Figur 14 viser at denne divisjonen, bygg og installasjoner, ikke bør involvere seg i en konkurranse. Avdelingen bør gå igjennom strategien med å revurdere deltagelse, uten drastiske tiltak, ved denne prosedyren. Divisjonen vant ikke et eneste tilbud innenfor denne prosedyren.

Konkurranse m/forhandlinger: Figur 15 viser at kvalitet og kapasitet hadde høyest vinnerprosent. Tallgrunnlaget ble for snevert for å konkludere.

Totalt for bygg og installasjoner: Tabell 7 beviste at treffprosenten ble høyest ved begrenset konkurranse etterfulgt av konkurranse med forhandlinger. Deler av hypotesen kan bekreftes ved disse tallene. Tildelingskriteriet kompetanse derimot ble også her et av de laveste. Hypotesen må derfor forkastes.

Planlegging og analyse:

Åpen konkurranse: Figur 12 viser at divisjonen planlegging og analyse hadde størst vinnerprosent ved tildelingskriteriene spesielt etterspurte medarbeidere og oppdragsforståelse. Vi mener disse tildelingskriteriene henger delvis sammen ved at erfaring øker oppgaveforståelsen. Lavest treffprosent hadde responstid. Ifølge Tabell 7 var den totale vinnerprosenten høy nok til at vi vil anbefale AV, ved ledig kapasitet, til å delta.

Begrenset konkurranse: Figur 13 viser at divisjonen plan og analyse hadde høyest treffprosent med tildelingskriteriene spesielt etterspurte arbeidere og kapasitet. Figuren indikerer høy vinnerprosent på samtlige tildelingskriterier. Responstid var tildelingskriteriet som hadde dårligst vinnerprosent ved denne divisjonen. Tabell 7 viser den totale vinnerprosenten totalt sett på divisjonen. Planlegging og analyse bør delta i samtlige prosedyrer med begrenset konkurranse.

Direkte henvendelse: Figur 14 viser at tildelingskriteriene kompetanse og timespris hadde dårligst treffprosent ved divisjonen planlegging og analyse. Divisjonen stilte veldig sterkt ved bruk av oppgaveforståelse og kvalitet. Ved prosedyren direkte henvendelse hadde divisjonen stor vinnerprosent. Vi vil anbefale AV å bruke mye ressurser på denne divisjonen ved bruk av direkte henvendelse.

Konkurranse m/forhandlinger: Figur 15 viser at tildelingskriteriene oppgaveforståelse og kvalitet hadde dårligst treffprosent. Divisjonen planlegging og analyse stilte sterkt på samtlige tildelingskriterier men tildelingskriteriet timespris hadde den høyeste treffprosenten. Tabell 7 påpeker at vinnerprosenten til divisjonen som var best ved bruk av prosedyre konkurranse m/forhandlinger. Vi vil anbefale AV å involvere seg ved denne prosedyren.

Totalt for planlegging og analyse: Tabell 7 viser at treffprosenten ved divisjon planlegging og analyse var høyest ved bruk av prosedyren direkte henvendelse. Tildelingskriteriet kompetanse hadde en av de laveste treffprosentene. Hypotesen kan derfor forkastes for divisjonen.

Samferdsel og infrastruktur:

Åpen konkurranse: Figur 12 viser at divisjonen samferdsel og infrastruktur ikke hadde tildelingskriterier som skilte seg negativt ut. De hadde veldig god treffprosent på samtlige. Ved Tabell 7 ser vi at samferdsel og infrastruktur var den beste divisjonen på prosedyren åpen konkurranse. Med vinnerprosent på 64 ved åpen konkurranse er dette for godt til å være sant. Datagrunnlaget kan være skjevt fordelt. AV bør gjøre en ny undersøkelse for å kvalitetssikre tallene. Hvis samme resultat forekommer bør AV flytte kompetanse ifra de andre divisjonene eller ansette nye til denne divisjonen.

Begrenset konkurranse: Figur 13 illustrerer at timespris og kvalitet var gode tildelingskriterier. Ved Tabell 6 ser vi at det var for svakt datagrunnlag ved fordelingen til tildelingskriteriene til å trekke noen endelige konklusjoner. Vinnerprosenten var ved bruk av prosedyren høy og vi vil anbefale AV til å delta på denne.

Direkte henvendelse: Figur 14 illustrerer fordelingen av tildelingskriteriene. Tabell 6 viser derimot et alt for tynt datagrunnlag for noen konklusjon.

Konkurranse m/forhandlinger: Tabell 6 viser at tallgrunnlaget var for dårlig for noen konklusjon.

Totalt for samferdsel og infrastruktur: Tabell 7 viser at prosedyren med den høyeste vinnerprosenten var begrenset konkurranse. Ifølge Tabell 6 var treffprosenten høyest ved bruk av responstid som tildelingskriterium. Hypotesen må derfor forkastes.

Vann og miljø:

Åpen konkurranse: Figur 12 illustrerer at divisjonen vann og miljø hadde den største treffprosenten på oppgaveforståelse. Oppdragspris var tildelingskriteriet med lavest treffprosent. Divisjonen hadde veldig god vinnerprosent på samtlige tildelingsdelingskriterier. Tabell 7 viser at divisjonen vann og miljø hadde god treffprosent ved bruk av prosedyren åpen konkurranse. På dette grunnlaget vil vi anbefale AV, ved ledig kapasitet, til å delta.

Begrenset konkurranse: Figur 13 viser at divisjonen vann og miljø gjorde det jevnt godt på alle tildelingskriteriene. Lavest treffprosent hadde tildelingskriteriet oppdragspris, men tildelingskriteriet hadde fortsatt høy treffprosent. Tabell 7 viser at divisjonen hadde høyest treffprosent av samtlige divisjoner i AV. Det sikreste kortet til AV er derfor divisjonen for vann og miljø ved prosedyre begrenset konkurranse.

Direkte henvendelse: Figur 14 viser at tildelingskriteriet responstid hadde størst vinnerprosent. Divisjonen vann og miljø hadde god treffprosent på samtlige av tildelingskriteriene og det var ingen som skilte seg negativt ut. Tabell 7 viser at AV, med prosedyren direkte henvendelse, hadde veldig god treffprosent. Divisjonen vann og miljø anbefales dermed å delta på samtlige konkurranser ved direkte henvendelse som prosedyre.

Konkurranse m/forhandlinger: Figur 15 viser at ingen av tildelingskriteriene skilte seg negativt ut. AV hadde god treffprosent ved divisjon vann og miljø ved alle tildelingskriterier. Tildelingskriteriet kvalitet hadde størst vinnerprosent. Tabell 7 viser at prosedyren konkurranse m/forhandlinger hadde lavest treffprosent. Vi vil derfor anbefale AV å fokusere på prosedyren begrenset konkurranse der treffprosenten var mye høyere.

Totalt for vann og miljø: Tabell 7 viser at prosedyren begrenset konkurranse hadde høyest treffprosent. Tildelingskriteriet som hadde høyest treffprosenten var kvalitet. Derfor kan vi forkaste hypotesen også her.

- **Divisjonene har ulik effektivitet ved utarbeidelse av tilbud.**

Tabell 10 viser at alle divisjonene utenom vann og miljø hadde høyere omsetning per time tilbudsarbeid på de tilbud AV tapte. Ved å bruke lengre tid på tilbudskrivning vil derfor sjansen øke for å vinne. Utfordringen ligger i å bruke så kort tid som overhode mulig uten at det ødelegger for vintersjansene. Årsaken til at vann og miljø hadde så stor effektivitet på sine tilbud er en god oppfølgingsoppgave. For per time avdelingen la ned klarte de i snitt, på vinnertilbudene, å utarbeide en omsetning på kroner 48271. Dette var vesentlig høyere enn de andre divisjonene. En hypotese er at divisjonen vann og miljø har

så god kompetanse innenfor vannbehandlingsanlegg at de har minimal tidsforbruk ved tilbudskrivning.

Divisjonen planlegging og analyse hadde ved en time tilbudsarbeid en omsetning, på vinnertilbudene, på kroner 24106. Ved å sammenligne denne divisjonen med vann og miljø så vi at vann og miljø var nesten dobbelt så effektive. Vi vil med bakgrunn i Tabell 10 anbefale AV å bruke mer ressurser på divisjonen vann og miljø.

6 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen for denne masteroppgaven er: ”Analyse av offentlige tilbuds konkurranse for Asplan Viak”.

Ut ifra problemstillingen ble et forskerspørsmål utarbeidet: *hvordan kan AV forbedre sin tilbudsstrategi?* Forskerspørsmålet ble opprettet for å se hvor AV kunne forbedre treffprosenten ved innlevering av tilbud. Vi har gjennom kvalitativ og kvantitativ metode hentet inn et datagrunnlag som denne analysen er basert på.

AV strategi er meget kompleks og basert på flere faktorer. Prosessen fra innhenting av anbud til tilbudsinnlevering tar beslag på store ressurser som gjør denne seleksjonen meget viktig. Seleksjonen til AV er basert på flere faktorer men vi valgte å fokusere på de mest brukte. Dette datagrunnlaget fikk vi gjennom kvalitativ metode da vi intervjuet to nøkkelpersoner. Vi har fått mye input rundt denne prosessen ved å spørre fagpersoner rundt oss.

De mest brukte strategiene ved seleksjon hos AV var ressurstilgjengelighet, oppdragsgiver, prosjekttype og pris. AV hadde ingen strategi når det gjaldt tildelingskriterier og treffprosent knyttet til disse. Vi mente dette var meget interessant og utførte derfor en spørreundersøkelse. Vi valgte også å inkludere treffprosenten på de forskjellige prosedyrene fordelt på de ulike divisjonene.

Forskerspørsmålet ledet videre til flere hypoteser vi ønsket å bekrefte eller avkrefte. Disse hypotesene var:

1. AV bruker for mye ressurser i forhold til vindersjansen på åpen tilbuds konkurranse
2. AV har størst suksess der prosedyre begrenset konkurranse brukes i kombinasjon med tildelingskriteriet kompetanse.
3. Divisjonene har ulik effektivitet ved utarbeidelse av tilbud.

Hypotese 1 bygger på Stjerns (1995) tidligere forskning. Stjern mente at anbydere som driver med ”intuitiv” prising av sine anbud oppnår anbudseffektivitet på 20-30 %. I denne oppgaven ville vi spesielt se nærmere på treffprosenten ved prosedyren åpen konkurranse. Prosedyren er åpen for alle, og sjansen for å lykkes vil derfor være mindre. Vi ville finne ut om AV

brukte for mye ressurser på anbud med denne prosedyren. Resultatene viste en høyere treffprosent enn tidligere resultater ifra Stjern. Snitt treffprosent på åpen konkurranse var på 41. Dette tallet er basert på 83 tilbud som AV har utarbeidet der de vant 34. For å få et mer presist tall kunne dette vært lagt inn under bikube (Kvalitetssikringsprogram) slik at AV hele tiden hadde oversikt over vinner sjansfordelingen ved de ulike prosedyrene.

Hypotese 2 bygger på uvishheten rundt vinner sjansen knyttet til tildelingskriterier. Vi ville med denne hypotesen finne ut om det var spesielle tildelingskriterier AV hadde størst sjanse til å vinne. Intervjuobjektene utalte begge at AV hadde størst mulighet til å vinne ved begrenset konkurranse. Derfor satt vi opp en hypotese for å avkrefte eller bekrefte uttalelsene. Undersøkelsen vår klarte å skille vinner sjansen, fordelt på divisjonene, på de mest brukte tildelingskriteriene. En fellesfaktor var at vinner sjansen ble størst på begrenset konkurranse på nesten alle divisjoner. Ved fordelingen av tildelingskriteriene så vi at AV hadde en av de minste vinner sjansene ved kompetanse. Hypotesen må derfor avkreftes ved at tildelingskriteriet oppgaveforståelse hadde den største treffprosenten.

Hypotese 3: Vi ville med denne hypotesen se om det var store forskjeller på effektiviteten mellom divisjonene internt i AV. Ved å sammenligne divisjonene fant vi store differanser. Vann og miljø hadde, ved en time tilbudsarbeid, en omsetning på dobbelt så mye som planlegging og analyse. Ved at potensiell inntjening er høyere per time utarbeidelse ved vann og miljø ville AV fått en større omsetning ved å delta på flere konkurranser på denne divisjonen.

Konklusjon:

Gjennom analysen har vi synliggjort hvilken strategi AV har brukt for deretter å finne eventuelle forbedringspotensialer. Analysen påpekte divisjonen som hadde størst vinnerprosent fordelt på prosedyrer. Flere divisjoner brukte for mye ressurser på deltagelse ved åpen konkurranse der treffprosenten var minimal. Treffprosenten var i flere divisjoner veldig høy ved prosedyren åpen konkurranse. Dette kan komme av skjev fordeling av datagrunnlaget.

Tildelingskriteriet kompetanse gikk vi ut ifra var konkurransefortrinnet AV hadde høyest treffprosent på. Dette viste seg ikke å være tilfellet. Kompetanse hadde en av de laveste treffprosentene av samtlige tildelingskriterier. Oppgaveforståelse var tildelingskriteriet AV hadde høyest treffprosent ved. Kompetanse henger vanligvis sammen med god oppgaveforståelse, derfor er resultatene oppsiktsvekkende. Årsaken kan være relevant for videre forskning.

Analysen synliggjorde store forskjeller ved effektiviteten til de forskjellige divisjonene. Divisjonen vann og miljø hadde best prosjekteringsomsetning ved bruk av en tilbudstime. Vann og miljø hadde dobbelt så høy prosjekteringsinntjening per tilbudstime sammenlignet med divisjonen planlegging og analyse. Dette funnet kan være en strategisk viktig problemstilling for videre forskning av strategien til AV.

Datagrunlaget var i noen tilfeller begrenset. Resultatene er derfor en indikator på problemstillingene og ikke et eksakt grunnlag for endring av strategien. Ved et større utvalg fordelt over lengre tid ville datagrunlaget vært med presist.

7 Litteraturliste:

Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., & Vanebo, J. O. (2001). *Modernisering av offentlig sektor. New Public Management i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Dragsten, M. (2006). *Håndbok i offentlige anskaffelser*. Universitetsforlaget.

Hansen, L., & Warberg, E. (2000). *Prismekanismer ved tidlig integrert samarbeid*. Regjeringen.

Jacobsen, D. I. (2002). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. abstrakt forlag.

Johnsen, Å., Sletnes, I., & Vabo, S. I. (2004). *Konkurransesutsetting i kommunene*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kalsaas, B. T. (2009). *Ledelse av verdikjeder*. Tapir akademisk forlag.

Kvale, S. (2004). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lovdata. (2010). Hentet fra Lovdata: www.lovdata.no

Lædre, O. (2009). *Kontraktstrategi for bygg og anleggsprosjekter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Meland, Ø. (2000). *Prosjekteringsledelse*. *Doktoravhandling*.

Regjeringen. (2000). Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/kilde/fd/nyh/2004/0018/ddd/word/201331-opp_vedlegg_c_prismekanismer.doc

- Regjeringen. (2006). Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger_og_brosjyrer/2006/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/6.html?id=476390
- Regjeringen. (2009). Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/KKD/Kultur/Rapporter%20og%20utredninger/KKD_Arkitektur.naa_web_justert_pdf-utgave_sept09.pdf
- Regjeringen. (1997). www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/1997/nou-1997-21/12.html?id=141019.
- Sandmo, A., & Hagen, K. (1992). *Offentlig politikk og private incitamenter*. Tano AS.
- Skoleanlegg Nasjonal rådgivningstjeneste*. (2004). Hentet fra <http://www.skoleanlegg.utdanningsdirektoratet.no/index.gan?id=1596&subid=0>
- Solvang, B. K., & Holme, I. M. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Tano Aschehoug.
- Statistisk sentralbyrå*. (2009). Hentet fra <http://www.ssb.no/offinnkj/>
- Stjern, M. (1995). Prising av anbud. *Forelesningsnotat* .
- Torsvik, G. (1998). *Informasjonsproblem og økonomisk organisering*. Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. California: Thousand Oaks.
- Zikmund, W. G. (1997). *Buisness Research Methods* . Fort Worth.

8 Appendiks

8.1 Egenerklæring om helse, miljø og sikkerhet (HMS)

Denne bekreftelsen gjelder:

Virksomhetens navn		Organisasjonsnr/ Fødselsnr	
Adresse		Land ⁵	
Postnummer		Poststed	

Jeg bekrefter med dette at denne virksomheten arbeider systematisk for å oppfylle kravene i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen og ved det tilfredsstiller kravene i forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheten (internkontrollforskriften).⁶

Jeg bekrefter at virksomheten er lovlig organisert i henhold til gjeldende skatte- og arbeidsmiljøregelverk når det gjelder ansattes faglige og sosiale rettigheter. Jeg aksepterer at oppdragsgiver etter anmodning vil bli gitt rett til å gjennomgå og verifisere virksomhetens system for ivaretagelse av helse, miljø og sikkerhet.

Dato

Daglig leder

Jeg bekrefter med dette at det er iverksatt systematiske tiltak for å oppfylle ovennevnte krav i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.

⁵ For utenlandske oppdragstakere gjelder følgende: Jeg bekrefter med dette at det ved utarbeidelse av tilbudet er tatt hensyn til helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen som følger av forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften), fastsatt ved kgl. res. 6. desember 1996 i medhold av lov 17. juni 2005 nr. 62 om og arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Jeg aksepterer at oppdragsgiver etter anmodning vil bli gitt rett til å gjennomgå og verifisere virksomhetens system for ivaretagelse av helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

⁶ Fastsatt ved kgl.res. 6. desember 1996 nr. 1127 i medhold av lov 17. juni 2005 nr. 62 om og arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.

8.2 Oppdragsgivers begrunnelsesplikt



Statens vegvesen

Asplan Viak as
Østervåg 7
4006 STAVANGER

Behandlende enhet: Region vest Avdeling Rogaland	Saksbehandler/innvalgsnr: Bjørn Åmdal - 51911460	Vår referanse: 2010/021645-015	Deres referanse:	Vår dato: 13.04.2010
--	---	-----------------------------------	------------------	-------------------------

Sak 201002645. Tilbud på kommunedelplan og konsekvensutredning for E39 Ålgård - Hove. Innstilling og begrunnelse for valg.

Vi viser til ovennevnte konkurranse og deres tilbud.

Totalt mottok Statens vegvesen 6 tilbud og etter kvalifikasjonsvurderingen ble 6 tilbud vurdert i tilbudsvurderingen.

Herved meddeles at Statens vegvesen akter å inngå avtale med Norconsult as.

Begrunnelse for valg

Statens vegvesen har valgt det økonomisk mest fordelaktige tilbudet. Følgende kriterier og vektning er lagt til grunn:

- I Pris for gjennomføring av oppdraget: 30 %
- II Beskrivelse av gjennomføring av oppdraget: 25 %
- III Totalkompetanse: 45 %

Tilbudet fra Norconsult as er valgt med følgende begrunnelse:
Norconsult har vist den beste oppgaveforståelsen og har den beste oppgavebeskrivelsen. Norconsult og Asplan har klart best kompetanse av firmaene, men Norconsult får noe bedre karakter pga referanseprosjekter og tilbudt personell. Norconsult ligger i øverste prisnivå, men det er relativt små forskjeller og pris slår lite ut totalt sett.

Vurdering av tilbudet fra Asplan Viak as

Asplan har høyest timespris og en tilbudssum som ligger i det øvre sjiktet.

Asplan får god karakter på oppgaveforståelse og oppgavebeskrivelse, men noe lavere enn Norconsult.

Postadresse
Statens vegvesen
Region vest
Åskedalen 4
6863 Leikanger

Telefon: 815 44 010
Telefaks: 57 65 59 86
firmapost-vest@vegvesen.no
Org.nr: 971032081

Kontoradresse
Legårdsveien 80
4011 STAVANGER

Fakturaadresse
Statens vegvesen
Regnskap
Båtsfjordveien 18
9815 VADSGØ
Telefon: 78 94 15 50
Telefaks: 78 95 33 52

2

Firmaet har flere referanseprosjekter og gjennomgående god kompetanse på tilbudt personell, men denne er vurdert til å være noe lavere enn hos Norconsult.

Etter en samlet vurdering og vekting på bakgrunn av tildelingskriteriene kommer Asplan Viak ut som nr 2 av de 6 firmaene.

Vi takker for utvist interesse og nedlagte ressurser i forbindelse med konkurransen.

Vi gjør oppmerksom på klageadgangen deltakerne i konkurransen har etter forskrift om offentlige anskaffelser. Ved innvendinger til innstillingen, må dette meddeles Statens vegvesen innen 23. april 2010.

Plan- og forvaltning
Med hilsen

Sigurd Sæland

Bjørn Åmdal

8.3 Spørreundersøkelse:

Kjære Asplan Viak medarbeider,

Dere mottok dette dokumentet for en tid tilbake. Vi har nå fått vite av ansatte at flere ikke fikk fullført undersøkelsen pga tekniske problemer. Dette var også noe vi så ut av datagrunnlaget. Vi fikk inn 291 besvarelser og bare 100 av dem fikk fullført hele undersøkelsen. Hvis Asplan Viak skal få et datagrunnlag som er representativt for driften er det viktig at alle svarer på alle punkter. Er det noe dere ikke skjønner formuleringen av kan dere sende mail til: krnoss@gmail.com

I denne sammenheng har vi omformulert noen av spørsmålene som vi fikk tilbakemelding på tidligere:

Svar på undersøkelsen med utgangspunkt i det *siste offentlige* tilbudet som du har fått tilbakemelding på. For at tallgrunnlaget skal være representativt er det viktig at man tar utgangspunkt *i det siste* og ikke nødvendigvis det siste Asplan Viak vant.

1. **Hvor er ditt kontor lokalisert?**
2. **Hvor var oppdragsgiver lokalisert og hvor var gjennomføringsstedet?**
3. **Hvilken divisjon tilhører du?**
 - Planlegging og analyse
 - Arkitektur og landskap
 - Bygg og installasjoner
 - Samferdsel/ infrastruktur
 - Vann og miljø
4. **Hvilken avdeling tilhører du?**
 - Analyse og transportplanlegging
 - Plan og urbanisme
5. **Hvilket fagområde gjelder tilbudet?**
 - Avfall
 - Avløp
 - Badeanlegg
 - Bane
 - Barnehage
 - Bolig
 - Brann
 - By- og tettstedsutvikling
 - Byrom
 - DAK/3D konstruksjon
 - Demografi
 - Eiendom
 - Energi
 - Fjellanlegg
 - Flyplass
 - Forsvarsanlegg
 - Forurensning
 - Geoteknikk
 - GIS / geografiske analyser

- Helse og omsorg
 - Høydebasseng
 - Idrett
 - Kirke
 - Kollektivtrafikk
 - Kommuneplanlegging
 - Kultur
 - Kulturminne/-miljø
 - Landmåling / GPS
 - Ledningsanlegg
 - Maritime anlegg / ressurser
 - Mineral
 - Natur og miljø
 - Næring, annet
 - Næring, handel
 - Næring, industri
 - Næring, kontor
 - Omdømme/samfunnsansvar
 - Organisasjonsutvikling
 - Overvann
 - Parkering
 - Pumpestasjon
 - Regional utvikling
 - Reguleringsplan
 - Rehabilitering
 - Reindrift
 - Reiseliv
 - Renseanlegg
 - Samfunnsøkonomi
 - Sikkerhet
 - Støy / akustikk
 - Systemutvikling
 - Trafikk / transport
 - Undervisning
 - Universell utforming
 - Utbyggingsavtaler
 - Uteanlegg
 - Vann
 - Vannverk
 - Veganlegg
- 6. Når ble tilbudet innlevert?**
- 7. Hvilken type konkurranse var dette?**
- Direkte henvendelse
 - Begrenset anbud
 - Åpen anbudskonkurranse
 - Konkurransen med forhandlinger
- 8. Hvem var oppdragsgiver/byggherre?**
- 9. Var denne oppdragsgiveren:**
- En kommune
 - Offentlig etat
- 10. Har dere tidligere hatt tilknytning eller vunnet et tilbud i fra denne?**
- Kommune
 - Offentlig etat
- 11. Hvilken type tildelingskriterier ble benyttet?**
- Timepris
 - Oppdragspris
 - Oppgaveforståelse
 - Kvalitet
 - Firma kompetanse
 - Spesielt etterspurte medarbeidere

- Kapasitet
- Teknisk verdi
- Miljøegenskaper
- Driftsomkostninger
- Eksterne kostnader (reiser og utlegg, trykking)
- Rentabilitet
- Kundeservice
- Teknisk bistand
- Leveringstid (respons tid)

12. Hvem vant tilbudskonkurransen?

13. Hva var vinnerens tilbudspris? (Total kontraktsverdi)

14. Hva var AV's tilbudspris? (Total kontraktsverdi. Hvis denne konkurransen hadde flere aktører og en felles kontraktsverdi- gruppetilbud, fokuser bare på AV sin del)

15. Hvis AV vant hva var prisen til nærmeste konkurrent?

16. Hvem hadde den høyeste tilbudsprisen?

17. Og hvor høy var den?

18. Inneholdt konkurransen poengscore? Hvis ja, hvor høy var vinnerenscoren av hvor mange mulige?

19. Hva ble poengscoren til AV?

20. Hvordan var poengene fordelt og hvordan var poengene vektet?

21. Hva var eventuelt poengscoren for nærmeste konkurrent dersom AV er vinner?

22. Hvor mange timer ble brukt til å utarbeide dette tilbudet?

23. Hva var tilbudsnummeret/ Oppdragsnummeret?

Takk for tiden du/dere kunne avse til besvarelse av våre spørsmål knyttet til masteroppgaven. Vi får håpe at analysen vår kan hjelpe AV til å forbedre strategien innenfor tilbudskonkurranser.

Med vennlig hilsen

Skjalg Marius Johannessen og Kristian Nøss

8.4 Intervjuguide

Introduksjon

- a) Oppgaven omhandler hvordan Asplan Viak kan forbedre sin tilbudsstrategi, og hvordan strategien kan forbedre Asplan Viak sin prosess og seleksjon til å bli mer effektiv.
- b) Har vi din tillatelse til å benytte båndopptaker under intervjuet? Informasjonen som deles her da en høyere sannsynlighet for å bli gjengitt riktig.

1) Bakgrunn

- a) Hvordan stilling har du, og hvor lenge har du hatt din nåværende stilling i Asplan Viak?
- b) Hvor jobbet du før begynte her?
- c) Hvordan utdanning har du?

2) Arbeidssituasjon

- a) Hvordan er en standard arbeidsdag for deg?
- b) Hvordan samarbeider du med dine kollegaer?
- c) Hvordan er dine arbeidsoppgaver i forhold til tilbudsprosessen hos AV?

3) Strategi og organisering

- a) Hvem bestemmer hvilke tilbud som skal leveres inn?
- b) Hvordan strategi benyttes for å velge hvilke tilbud dere leverer inn?
- c) Har du noe formening om hvilke tilbudsprosedyrer som har høyest vinner sjanse?
- d) Er det noen tildelingskriterier som oppdragsgiveren har satt dere vektlegger høyere enn andre ved valg av tilbudsdeltagelse og hvorfor?
- e) Hender det at oppdragsgiveren har noen innvendinger om ”endningskrav” under eller etter endt prosjektering?
- f) Hvordan konsekvens får innvendingene fra oppdragsgiveren?
- g) Hvordan fremgangsmåte benyttes for å unngå at prosjekteringen skal bli en økonomisk fiasko(drivende mine)?

8.5 Selskapet Asplan Viak

Asplan Viak er et av landets største rådgivende ingeniør- og arkitektfirmaer, og tilbyr tverrfaglig rådgivning og analyser for offentlig og privat virksomhet. De leverer tjenester innenfor områdene planlegging, samfunnsanalyse, arkitektur og de fleste ingeniørdisipliner. Asplan Viak AS eies av Stiftelsen Asplan og har over 550 ansatte ved 20 kontorer i Norge.

Asplan Viak AS hadde i 2008 en omsetning på 540,69 mill kroner (446,30). Resultatet før skatt ble 37,7 mill kroner (25,1 mill kroner) og årsresultatet utgjorde 27,0 mill kroner (17,6 mill kroner).

Organisasjonskart

