

PILOT 14:

Evaluering av pilot Oslo Lufthavn – Ny terminal (Oslo T2)

- Leverandørutfordring glass og fasader og bruk av tre i ny terminalbygning

FORORD

Denne rapporten er utarbeidet av Analyse & Strategi på oppdrag for NHO/KS Nasjonalt Program for Leverandørutvikling.

Rapporten er utarbeidet i oktober 2013 - februar 2014, av Bård Vestøl Birkedal, seniorrådgiver i Analyse & Strategi.

Oslo 17.02.2014

Analyse & Strategi AS

Bård Vestøl Birkedal

Prosjektleder

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
2	Presentasjon av pilotprosjektet og prosessen	4
2.1	Kort om prosessen og status i dag - glass og fasader	5
2.2	Kort om prosessen og status i dag – bruk av tre	5
3	Metode for evaluering	6
4	Tilbakemelding fra leverandører	6
4.1	Evalueringresultater dialogkonferanse glass og fasader	6
4.1.1	Opplegg og forberedelser	7
4.1.2	Gjennomføring og nytte	7
4.1.3	Oppfølging videre	7
4.2	Evalueringresultater dialogkonferanse tre	7
4.2.1	Opplegg og forberedelser	8
4.2.2	Gjennomføring og nytte	8
4.2.3	Oppfølging videre	8
4.3	Leverandører oppsummert	8
5	Tilbakemelding fra innkjøper / T-2 organisasjonen	8
5.1	Prosesen	9
5.1.1	Oppstart og prosjektetablering	9
5.1.2	Nytte av aktiviteter	9
5.1.3	Ressursbruk	9
5.1.4	Samarbeid og tilfredshet med Programmet/ oppfølging fra NHO	9
5.2	Flaskehalser og læringspunkter	9
6	Tilbakemelding fra Programmet	10
6.1	Utgangspunktet for piloten	10
6.2	Nytteverdi av prosessen	10
6.3	Kritisk suksessfaktor og flaskehalser	10
7	Innovasjon	11
7.1.1	Prosessinnovasjon og organisatorisk læring	11
7.1.2	Produktinnovasjon	11
7.1.3	Resultater og ringvirkninger	11
8	Oppsummering og avsluttende kommentarer	12
8.1	Piloten og generiske erfaringer	12

1 Innledning

Prosjektorganisasjonen for bygging av den nye terminalen på Oslo Lufthavn Gardermoen (OSL T2) har deltatt med et pilotprosjekt i Nasjonalt program for leverandørutvikling (heretter Programmet), et program i regi av NHO og KS. Programmet har som visjon å utnytte offentlige anskaffelser på en mer aktiv måte og skal stimulere til konkurranse, næringsutvikling og innovasjon. Gjennom dette søker man å legge til rette for mer behovsrettede produkter og tjenester, til bedre betingelser for offentlige kunder.

Som en del av programmet gjennomfører Analyse & Strategi, i samarbeid med Oslo Economics, evalueringer av samtlige pilotprosjekter, samt en midt- og sluttevaluering av Programmet. Evalueringen av pilotprosjektene skjer normalt i to faser. Fase 1 evalueringen gjennomføres i perioden mellom utlysning av konkurranse og kåring av en vinner av konkurransen. Fase 2 evalueringen gjennomføres etter at en vinner er kåret. Det er da klart hva slags produkt eller løsning som vant frem i konkurransen.

Dette er imidlertid et pilotprosjekt som har pågått siden 2009, den gangen som en del av NHOs regionale program for leverandørutvikling i Oslo og Akershus (LuHo). Det nye terminalbygget er imidlertid en svært omfattende og langsiktig anskaffelse og pilotprosjektet omhandler kun en liten del av det store terminalbygget. Endelig bygging av terminalen, og da utfordringene pilotprosjektet har omfattet, skjer ikke før i 2015/16. Vi har derfor slått sammen hele rapporteringen til én rapport, hvor vi ser på hele prosessen fra utlysning til gjeldende nåsituasjon. Evalueringene ble gjennomført i perioden oktober 2013- januar 2014.

Hensikten med pilotevalueringene er å få frem ulike syn på prosessen. Pilotevalueringene skal vise til hva som har fungert bra, og hva som har fungert mindre bra. På denne måten kan Programmet justere sin arbeidsmetode inn mot senere pilotprosjekter. Konklusjonene som trekkes i pilotevalueringene er ikke å betrakte som en endelig dom over Programmet sin innsats, men resultatene vil være med å danne grunnlaget for videre arbeid i programmet. Resultatene vil også benyttes som grunnlag for sluttevaluering av programmet.

2 Presentasjon av pilotprosjektet og prosessen

Utbyggingen av den nye terminalen på Gardermoen er et av de mest omfattende byggeprosjektene i Norge, med en omfattende prosjektorganisasjon og et komplekst utfordringsbilde. Planleggingen av en ny terminal ble startet opp med utarbeidelse av grunnlag for en prosjekteringskonkurranse i 2007. Endelig ferdigstilling av terminalen er lagt til 2017. Leverandørutfordringene, hvor prosjektorganisasjonen har samarbeidet med programmet, har vært mot bruk av tre i ulike deler av bygget og mot enkelte utfordringer på glass og fasader.

På de to områdene opplevde innkjøper at de ikke hadde tilstrekkelig kompetanse om hvilke muligheter som fantes i markedet. Innenfor bruk av tre handlet dette særlig om noen utfordringer knyttet til brannfare og akustikk i bygget. Fra innkjøpers side var det også mye usikkerhet knyttet til

om tre ville være tilstrekkelig vedlikeholdsfritt. Når det gjelder glass og fasader var det særlig med tanke på energiløsninger det var viktig å få videre avklaringer.

2.1 Kort om prosessen og status i dag - glass og fasader

For utfordringene på glass og fasader ble det, i samarbeid mellom Programmet og prosjektorganisasjonen, først gjennomført et møte med glassbransjeforeningen og noen utvalgte sentrale aktører innenfor markedet for å diskutere mulige løsninger. Med utgangspunkt i innsikten man anskaffet i dette møte ble det arrangert en åpen dialogkonferanse med leverandører. Under, og i etterkant, av dialogkonferansen kom det inn en rekke ulike innspill fra leverandører som har blitt benyttet som underlag i den videre prosjekteringen, samt som grunnlag i kravspesifikasjonen ved videre innkjøp. I bestillingene som gikk ut har man, som et resultat av denne prosessen, fått mulighet til å lage *funksjonsbeskrivelser* som tydelig viser hvilket behov og hvilke minimumskrav man ønsket dekket fremfor en detaljert beskrivelse av løsninger. Det er inngått kontrakt med entreprenør på flere ulike detaljprosjekter på ulike steder i det nye bygget, der glassleverandør leverer løsninger som til dels overoppfyller de opprinnelige forventningene, og minimumskravene i konkurranseutlysningen.

2.2 Kort om prosessen og status i dag – bruk av tre

Rundt utfordringene knyttet til bruken av tre har det vært en mer omfattende prosess. I 2009 begynte det regionale programmet for leverandørutvikling i Oslo og Akershus (LuHo) å jobbe sammen med prosjekteringsansvarlig hos OSL T2 for å finne en løsning på utfordringene. Gjennom innledende møter med inviterte bedrifter fikk man opparbeidet en innledende forståelse for hva bransjen kunne levere, noe som dannet utgangspunkt for det videre arbeidet. Basert på den innledende kunnskapen, ble det våren 2010 arrangert en dialogkonferanse med åpen invitasjon hvor mange bedrifter var til stede. På dialogkonferansen ble det gitt uttrykk fra arkitektene på den nye terminalen at man ved bruk av tre ikke kunne møte de behovene organisasjonen hadde på Gardermoen. Dette skapte utgangspunkt for et sterkt engasjement og avklaringsbehov hos bedriftene som var tilstede.

For å sikre et sterkt kunnskapsgrunnlag bestemte bransjen seg for å organisere innspillene gjennom koordinatoren «Tredriveren», som er ansatt av Innovasjon Norge for å være regionale pådrivere innen innovativt bruk av tre. Med støtte fra NHO Innlandet, arrangerte bransjen en egen workshop. Basert på workshopen ble det levert et felles svar til OSL T2 på hvordan utfordringene kunne løses.

Etter at svaret fra bransjen var levert, ble kontakten mellom OSL T2 og Nasjonalt program for leverandørutvikling avsluttet. Bransjen fortsatte imidlertid å jobbe med løsninger på utfordringene i samarbeid med Innovasjon Norge og det da nyopprettede prosjektet «Tre i samferdsel». I den videre prosessen opprettet bransjen et samarbeid med *Oslo Lufthavn drift* for å teste ut mulige løsninger for bruk av tre i gulv. På denne måten sikret man også at T2-prosjektet, som innkjøper, ikke hadde noen konkret rolle i den videre kunnskapsoppbyggingen og tette dialogen med enkelte bedrifter.

I det videre prosjektet, som ble ledet av Innovasjon Norge, ble det først gjennomført en evaluering av det eksisterende tregulvet på terminalen som ble ferdigbygget i 1997. Hovedkonklusjonen av

dette arbeidet var at det var behov for å bygge annerledes, dersom man skulle møte kravene ved den nye terminalen. Etter en innledende evaluering gjennomførte man så en ny mulighetsstudie der fem leverandørgruppering fikk lov til å legge 13 ulike prøver på tregulv på ankomstgalleri utland for å dokumentere hva man kunne få til med moderne løsninger. Dette ble så fulgt opp over tid av Treteknisk institutt, som har tatt regelmessig prøver og blant annet gjennomført blindtester med arkitektene for den nye terminalen og med driftsavdelingen i OSL for å få frem en fullstendig rapport på hvordan løsningene fungerer både visuelt og i drift. Forskningsrapporten fra Treteknisk institutt ble så oversendt OSL drift og T2-prosjektet, hvor funnene ble del av grunnlaget for utlysningen på entrepisen for innvendige arbeider i Pir nord. Resultatet av denne utlysningen kommer sommeren 2014. Oppstart av byggingen er høsten 2014.

For bruk av tre hadde Programmet altså en konkret rolle knyttet til oppstarten av prosjektet og frem til endt samlet tilbakemelding fra bransjen. For glass og fasader trakk programmet seg ut etter at tilbakemeldingen i etterkant av dialogkonferansen var mottatt.

3 Metode for evaluering

For følgeevalueringen av piloter i NHO/KS Nasjonalt Program for leverandørutvikling har prosjektteamet utviklet en helhetlig tilnærming som legger opp til å fange de ulike aktivitetene i pilotarbeidet.

Normalt innebærer dette at piloten evalueres i to faser, første fase skjer etter endt dialogprosess og utforming av konkurransegrunnlag. Fase 2-evaluering gjennomføres etter at selve innkjøpet er gjennomført og valgt løsning er på plass. Som påpekt innledningsvis, er dette imidlertid en spesiell pilot fordi selv om det har vært en omfattende prosess, er det kun snakk om en liten del i et veldig stort innkjøp som ikke enda er ferdigstilt. Selve bygget skal heller ikke stå ferdig før i 2017, først etter at Programmet er avsluttet. Vi har derfor valgt å slå sammen fase 1 og fase 2 og presenterer her en helhetlig evaluering av prosjektet frem til det produktet vi i dag sitter med.

Evalueringen er basert på kvalitative intervjuer med sentrale aktører fra bestillersiden, samt dokumentstudier av leverandørmarkedets innspill. OSL T2 ved prosjekteringsansvarlig John Wilberg har vært Programmets primære kontakt og pådriver i prosjektet, og representerer innkjøper. Innovasjon Norge ved Harald Thoresen har vært pådriver og er prosjektleder for prosjektet «Tre i samferdsel» og bidratt med innspill på prosessen etter at programmet trakk seg ut. I tillegg er prosjektleder fra Programmet intervjuet.

4 Tilbakemelding fra leverandører

I dette kapittelet går vi gjennom tilbakemeldingene fra leverandørene. Evaluator har her ikke samlet inn eget datamateriell, men gjengir de tilbakemeldinger Programmet selv har samlet inn. I forlengelsen av dialogkonferansene på både glass og fasader, og på bruk av tre, ble det delt ut en spørreundersøkelse til deltagerne. Vi gjengir her den gjennomsnittlige tilbakemeldingen på disse spørsmålene. For dialogkonferansen om bruk av tre har vi hatt tilgang på desimaltall, og gjengir her derfor det.

4.1 Evalueringsresultater dialogkonferanse glass og fasader

På dialogkonferansen på glass og fasader deltok 25 bedrifter med til sammen 38 deltagere. Dialogkonferansen ble annonsert gjennom bygg.no, tu.no, gjennom nettverket til BNL (Byggenæringens landsforening) og øvrige nettverk til NHO. Arrangementet var åpent for alle, men det ble satt en deltakeravgift på 500,-. 25 respondenter svarte.

I spørreskjemaet, som ble delt ut i etterkant av konferansen, er spørsmålene strukturert etter *opplegg og forberedelser*, samt *gjennomføring og nytte* før det til slutt ble stilt et spørsmål om leverandøren ønsket videre informasjon og invitasjon til møter i prosessen.

4.1.1 Opplegg og forberedelser

1. Invitasjon og informasjon gitt i forkant av dialogmøtet?	1	2	3	4	5
2. Var konferansens valg av tema og fokusområder relevante og interessante for deg og ditt firma?	1	2	3	4	5

Dårlig = 1, Utmerket = 6

Som vi ser, var respondentene jevnt over godt fornøyd med opplegget og forberedelsene i forkant av konferansen. Bedriftene oppfattet konferansens valg av tema og fokusområder som relevante og det ser ut til at det ble gitt god informasjon i forkant av møte.

4.1.2 Gjennomføring og nytte

3. Hvordan vurderer du presentasjonene som ble gitt om byggeprosjektet og prosjektets faglige utfordringer?	1	2	3	4	5
4. Har deltagelsen på konferansen vært nyttig for å styrke ditt kontaktnett i bransjen?	1	2	3	4	5
5. Hvordan vurderer du møteledelsen og regien av konferansen?	1	2	3	4	5
6. Har konferansen bidratt positivt til å styrke dine muligheter for leveranser til prosjektet? <i>(Vet ikke/nøytral = 3)</i>	1	2	3	4	5

Dårlig = 1, Utmerket = 6

Som vi ser, er det litt varierte tilbakemeldinger med tanke på hvilken nytte leverandørene har hatt av dialogkonferansen. Som det fremgår av spørsmålsteksten til spørsmål seks, er tre nøytrale vurderinger, mens over og under dette gir henholdsvis positiv og negative effekter. De to spørsmålene som angår innhold og regi av konferansen er vurdert til noe positivt, mens det ser ut til at bedriftene stiller seg nøytrale til om konferansen har bidratt til å styrke kontaktnett i bransjen. Det samme gjelder spørsmålet og hvilke muligheter de ser med tanke på å komme med leveranser til prosjektet.

4.1.3 Oppfølging videre

Under punktet oppfølging videre ble informantene spurt om de ønsket å motta videre informasjon og invitasjon til møter. Flertallet av leverandører svarte ja på dette spørsmålet.

4.2 Evalueringsresultater dialogkonferanse tre

På dialogkonferansen på tre deltok 16 bedrifter med til sammen 28 deltagere. Dialogkonferansen ble annonsert gjennom bygg.no, tu.no, gjennom nettverket til BNL (Byggenæringens landsforening) og øvrige nettverk til NHO. Arrangementet var åpent for alle, men det ble satt en deltakeravgift på 500,-. Det var ti respondenter som svarte på spørreskjema.

I spørreskjemaet er spørsmålene strukturert etter opplegg og forberedelser, gjennomføring og nytte før det til slutt ble stilt et spørsmål om leverandøren ønsket videre informasjon og invitasjon til møter i prosessen.

4.2.1 Opplegg og forberedelser

1. Invitasjon og informasjon gitt i forkant av dialogmøtet?	1	2	3,6	4	5
2. Var konferansens valg av tema og fokusområder relevante og interessante for deg og ditt firma?	1	2	3	4,6	5

Dårlig = 1, Utmerket = 6

Som vi ser av tilbakemeldingene, var det en tilbakemelding litt over midtpunktet på invitasjonen og informasjonen som ble gitt i forkant av dialogmøtet. Når det gjelder konferansens tema og fokusområde er det tydelig at man har truffet godt, da gjennomsnittlig tilbakemelding er 4,6.

4.2.2 Gjennomføring og nytte

3. Hvordan vurderer du presentasjonene som ble gitt om byggeprosjektet og prosjektets faglige utfordringer?	1	2	3	4,5	5
4. Har deltagelsen på konferansen vært nyttig for å styrke ditt kontaktnett i bransjen?	1	2	3	4,5	5
5. Hvordan vurderer du møteledelsen og regien av konferansen?	1	2	3	4,8	5
6. Har konferansen bidratt positivt til å styrke dine muligheter for leveranser til prosjektet? <i>(Vet ikke/nøytral = 3) 9 av 10 svarte</i>	1	2	3,8	4	5

Dårlig = 1, Utmerket = 6

Det fremgår av tabellen over at det er svært positive tilbakemeldinger på nytten og gjennomføring av dialogkonferansen. At det er noe mindre positive tilbakemeldinger på muligheter for leveranse på prosjektet handler trolig om at det i etterkant av dialogkonferansen på bruk av tre var noe utydelig for leverandørene hvordan prosessen skulle gå videre. Som tidligere påpekt, ble det i etterkant av møtet avtalt at bransjen skulle levere et samlet innspill og jobbe videre med å synliggjøre mulighetene.

4.2.3 Oppfølging videre

Under punktet oppfølging videre ble informantene spurt om de ønsket å motta videre informasjon og invitasjon til møter. Flertallet av leverandørene svarte ja på dette spørsmålet.

4.3 Leverandører oppsummert

Vi har et svært begrenset datagrunnlag tilgjengelig for leverandørenes tilbakemelding. Basert på det vi har, kan vi imidlertid se at det, særlig for trebransjen, var et godt innhold og svært nyttig å gjennomføre dialogkonferansen. Som tidligere påpekt, var også et resultat av dialogkonferansen at bransjen styrket samarbeidet og gikk sammen om en tilbakemelding til T-2 organisasjonen.

5 Tilbakemelding fra innkjøper / T-2 organisasjonen

I dette kapittelet går vi gjennom tilbakemeldingene vi har fått fra innkjøper i forbindelse med evalueringen. Tilbakemeldingene fra innkjøper er primært hentet fra Jon Wilberg. Wilberg har ikke

noe formelt ansvar for gjennomføring av selve innkjøpet, men har ansvar for prosjektering og grunnlag for anskaffelsen. Han var derfor ansvarlig for å planlegge anskaffelsen og var Programmetts kontaktperson i prosessen mens de var involvert. I tillegg har Harald Thoresen vært en viktig informant for å forstå effekten av kontakten mot programmet, da han som prosjektleder for «Tre i samferdsel», og har hatt en sentral rolle i det videre leverandørutviklingsprosjektet knyttet til bruk av tre i den nye terminalen.

5.1 Prosessen

5.1.1 Oppstart og prosjektetablering

Pilotprosjektet kom på plass gjennom etablerte nettverk. Prosjekteringsansvarlig ved OSL T2 er tidligere kollega av nåværende prosjektdirektør i Programmet. Både prosjektansvarlig i Programmet og personen som videreførte prosjektet hos Innovasjon Norge har tidligere jobbet med leverandørutvikling på Oslo lufthavn (den første terminalen). Programmet var derfor raskt tett på prosjektorganisasjonen OSL T2 for å få til et leverandørutviklingsprosjekt da den nye terminalen skulle bygges. Fordi man kunne bygge på kjente relasjoner ble det lett å samarbeide i oppstarten, men OSL T2 har hele tiden forsøkt å være en krevende kunde som er tydelig på sine behov.

5.1.2 Nytte av aktiviteter

Prosjekteringsansvarlig ved OSL er, overordnet sett, fornøyd med gjennomføringen av de ulike aktivitetene. Gjennom innledende møter, dialogkonferanser og påfølgende aktiviteter i regi av Innovasjon Norge har man fått svært god forståelse for hva markedet kan levere.

I den innledende fasen ble det etablert kontakt med flere leverandører som potensielt kunne bidra til forbedret forståelse av hvilke muligheter som fantes i markedet. Dette, og planlegging og gjennomføring av dialogkonferansen, ble gjort i samarbeid mellom Programmet og prosjektorganisasjonen. I følge T-2 prosjektet har kontakten og samarbeidet med Programmet vært svært nyttig, og Programmet har gitt den bistanden organisasjonen har sett behov for.

5.1.3 Ressursbruk

OSL T2 er en prosjektorganisasjon, og det er vanskelig å sammenligne ressursbruken med en normal innkjøpsprosess, da det finnes svært få sammenlignbare case. T2-organisasjonen er imidlertid tydelig på at ressursbruken, som var lagt ned på denne biten av innkjøpet, var formålstjenlig, og at det var satt av nok tid i prosessen til å oppnå ønsket resultat.

5.1.4 Samarbeid og tilfredshet med Programmet/ oppfølging fra NHO

Som tidligere nevnt, kom kontakten med programmet på plass gjennom tidligere bekjentskaper, noe som skapte gode forutsetninger for samarbeid. Innkjøperorganisasjonen kjente godt til programmet, og har kunnet stille store krav underveis i prosessen.

T-2 prosjektet peker generelt på at det er utfordrende å gjennomføre denne typen innkjøp med det offentlige regelverket, og mener at det har vært nyttig med støtten fra Programmet underveis i prosessen. T-2 prosjektet kan ikke peke på noe spesielt som ikke har fungert bra med kontakten mot Programmet.

5.2 Flaskehalsar og læringspunkter

T-2 organisasjonen peker på at det som har vært avgjørende for at prosessen så langt har vært god er at man tidlig kom i kontakt med bransjen for å få innspill på om de var på rette vei eller ikke. Ved denne tidlige kontakt fikk de styrt retningen på innkjøpet og i god tid hentet inn tilstrekkelig erfaring for å gjøre et vellykket innkjøp.

6 Tilbakemelding fra Programmet

Som tidligere nevnt, kom dette pilotprosjektet på plass i det som da var det regionale programmet for leverandørutvikling ved NHO i Oslo og Akershus (LuHo). Dagens prosjektdirektør og prosjektleder i NHO/KS Nasjonalt Program for Leverandørutvikling har vært med på prosessen hele veien, og var også drivere for dette regionale prosjektet.

Underveis i prosessen har Programmet vært pådriver og rådgiver, men programmet har, som tidligere påpekt, ikke hatt mye kontakt med prosjektet siden dialogkonferansene ble gjennomført og innspillene ble gitt fra bransjene i 2011. Dette betyr at tilbakemeldingene her må knytte seg til prosessen frem til dette.

6.1 Utgangspunktet for piloten

OSL T2 kom inn som det Programmet selv beskriver som en «meget krevende kunde» på et gunstig tidspunkt for Programmet. Da kontakten mellom det regionale programmet og OSL T2 ble etablert i 2009, var NHO i en prosess mot å løfte det regionale programmet for leverandørutvikling til et nasjonalt nivå. Ved å få inn OSL T2 som en krevende kunde som kjente metoden og kunne stille krav, fikk det regionale programmet, som de selv påpeker, en svært god anledning til å teste ut og videreutvikle metodikken.

6.2 Nytteverdi av prosessen

Til tross for at den aktuelle leverandørutfordringen er del av et større og komplisert innkjøp knyttet til den nye terminalen, har den vært gjennomført relativt strømlinjeformet etter metodens prinsipper. T-2 organisasjonen så noen utfordringer hvor det var behov for mer kontakt med bransjen og arrangerte dialogkonferanser med aktuelle bransjeaktører både på tre og på glass og fasader. Selv om det derfor relativt sett kan forstås som en ganske enkel gjennomføring, var denne piloten, på grunn av tidspunktet for gjennomføring, svært viktig for Programmet. Gjennom arbeidet med piloten fikk Programmet nyttig erfaring, som har vært et viktig fundament for å utvikle det nasjonale programmet. Programmet trekker her særlig frem erfaringer knyttet til det å arrangere dialogkonferanse og hvordan man kan gå frem for å etablere kontakt med bransjen.

6.3 Kritisk suksessfaktor og flaskehalsar

Utgangspunktet for piloten var at OSL T2 trengte å bli trygge på at bransjen kunne levere de produktene de ønsket. Gjennom dialogen med markedet har man fått nettopp dette. En kritisk suksessfaktor for prosjektet mener Programmet har vært en engasjert bransje som har ønsket å komme på banen og synliggjøre at utfordringene som blir skissert er mulig å løse. Det at prosessen om bruk av tre har blitt tatt videre gjennom Innovasjon Norge prosjektet står også som et godt

eksempel på at man her har lyktes med å engasjere bransjen. Videre peker Programmet på at det i prosjektet har vært viktig at man har hatt et godt samspill med en krevende kunde.

Når det kommer til flaskehalsen påpeker Programmet at dette pilotprosjektet var et av de første som ble gjennomført. Dette fikk praktiske konsekvenser ved at Programmet brukte noe lengre tid på prosesser enn hva man ville gjort med dagens erfaringsbase, da mye av dette var metodeutvikling. Regner man med alle aktivitetene i prosjektet er ressursbruken til NHO svært omfattende, men i følge Programmet var de erfaringene man fikk ut så nyttig at de rettferdiggjør ressursbruken.

7 Innovasjon

I dette avsnittet går vi nærmere inn på i hvilken grad sluttresultatet av prosessen innehar elementer av innovasjon i seg. Vi ser her på prosessinnovasjon, som handler om i hvilken grad de ulike aktørene har høstet erfaringer og lært nye måter å gjøre ting på i en innkjøpsprosess. Videre gjengir vi informantens tilbakemeldinger på om sluttproduktet er innovativt og nyskapende (produktinnovasjon). Til slutt ser vi på ringvirkninger og vurderer om erfaringene fra prosessen har blitt spredt til andre prosjekter.

7.1.1 Prosessinnovasjon og organisatorisk læring

Uten leverandørutviklingsprogrammet ville man i dette prosjektet hatt en annerledes prosess rundt anskaffelsen. Den innledende fasen fikk belyst noen utfordringer som har blitt tatt med videre i en omfattende dialogfase (og mulighetsstudie for tre), som igjen har satt rammer for det videre innkjøpet.

OSL T2 er en prosjektorganisasjon som primært skal gjennomføre ett stort innkjøp, så man kan ikke snakke om at organisasjonen har lært på samme måte som en statlig etat eller en kommune. Organisasjonen påpeker imidlertid at leverandørutviklingsprosjektet har fått frem mange gode erfaringer og skapt inspirasjon for videre arbeid med leverandørutvikling blant involverte parter. Internt i egen organisasjon kan man også delvis snakke om organisatorisk læring, ved at OSL T2 senere i prosessen, på egenhånd, har kjørt en lignende dialogprosess med markedet for den delen av innkjøpet som går på tekniske anlegg.

7.1.2 Produktinnovasjon

For å dekke behovet kunden hadde, var det viktig med et innovativt produkt. Det har man fått og leverandørutviklingen som metode var svært viktig for å få til denne innovasjonen. Gjennom dialogprosessen i samarbeid med Programmet, og den videre prosessen i regi av «Tre i samferdsel», har OSL T2 funnet nye løsninger som prosjekterende ikke tidligere var klar over, eller som det er i tilfellet med bruk av tre, som ikke tidligere har vært forsket på. Uten samarbeidet hadde det, ifølge T2 organisasjonen, kommet en detaljert beskrivelse fra arkitektene i organisasjonen. Som det er i dag, benyttes funksjonsbeskrivelser som åpner for innovative løsninger fra leverandøren.

På glass og fasader ser det, som nevnt, ut til at kvaliteten på sluttproduktet vil være over det man opprinnelig hadde forventet, og den funksjonelle beskrivelse som i dag ligger i kravspesifikasjonen. På tre er det blitt en mer omfattende bruk på områder hvor arkitektene opprinnelig ikke trodde det var mulig å bruke tre som materiale. Prosjektleder oppgir at intensjonen opprinnelig var å bruke mye sten, men at det nå vil bli bygget tregulv på piren i begge nivåer. Det er nå også vedtatt at det skal

brukes tre på taket i den nye terminalen. Prosjektleder understreker at det kan være dette hadde kommet på plass uavhengig av den øvrige prosessen på tre, men at det har vært positivt for denne beslutningen.

7.1.3 Resultater og ringvirkninger

Den nye terminalen på Gardermoen er enda ikke bygget, men det er likevel høstet erfaring fra prosjektet som har hatt ringvirkninger ut over prosjektorganisasjonen.

Erfaringene fra innkjøpet, da særlig mulighetsstudien på tre, har vært en svært nyttig erfaringsbase for andre prosjekter i Norge. Særlig har erfaringene blitt delt gjennom Innovasjon Norge – programmet «Tre i samferdsel». «Tre i samferdsel» er et nasjonalt prosjekt, hvis målsetning er å bidra til markedsutvikling og verdiskapning i skog- og trenæringene gjennom innovasjon i samferdselssektoren. Erfaringene gjort på Gardermoen er brukt i ulike prosjekter innenfor ulike samferdselsprosjekter rundt i hele landet. Dette gjelder både med tanke på hvordan man konkret har løst prosjektet (produktet) og prosessen bak som har ledet frem til resultatet.

For Programmets del har det også vært viktig å fremheve at pilotprosjektet på den nye terminalen gav svært nyttige erfaringer som var med på å danne muligheten for et videre nasjonalt leverandørutviklingsprogram.

8 Oppsummering og avsluttende kommentarer

Pilotprosjektet på terminalutvidelsen på Gardermoen ble startet opp i 2009 og Programmet avsluttet sin formelle rolle i 2011. Bygget er i skrivende stund fortsatt i prosess mot ferdigstilling. Vi kan derfor ikke nå si nøyaktig hvordan sluttproduktet vil se ut, men vi kan konkludere med at Programmet har hatt en viktig rolle for å videreutvikle bestillingen fra terminalprosjektet. På grunn av aktivitetene som har blitt gjennomført i regi av Programmet og ringvirkningene herfra har sluttproduktet fra prosessen blitt vesentlig bedre enn hva man kunne forvente.

Vi har videre sett at prosjektet har gitt svært nyttige erfaringer for «Tre i samferdsel» som har spredt erfaringene til nye prosjekter flere steder i landet.

En viktig effekt av dialogprosessen på OSL T2 var også at Programmet har fått nyttige erfaringer, som har vært nyttig inn mot å skape et nasjonalt leverandørutviklingsprogram.

Når det kommer til å beskrive hvorfor det har vært et vellykket prosjekt fremhever T-2 organisasjonen selv at det har vært nyttig med en tidlig kontakt med markedet så man tidlig kunne justere kursen. Programmet peker særlig på en engasjert bransje og en krevende innkjøper som en viktig suksessfaktor for pilotprosjektet.

8.1 Piloten og generiske erfaringer

Utover at pilotprosjektet har tydelige resultater og har vært nyttig for videreutvikling av Programmet, vil vi fremheve to erfaringspunkter som kan ha overføringsverdi til andre pilotprosjekter.

Engasjert bransje

Når man ser på pilotprosjektet, ser man raskt at bransjen har vist et stort engasjement og ønske om å delta. Det er to ting man kan trekke ut av dette. For det første at en engasjert bransje er svært nyttig for gjennomføringen, og at et viktig punkt for programmet fremover vil være og fortsatt å jobbe med å engasjere bransjene. Det andre man skal ha med seg, er en anerkjennelse av at den nye terminalen på OSL er et prestisjeprosjekt på nivå med Operaen i Bjørvika hvor «alle» bransjeaktører ønsker å ha sitt navn assosiert. Sammenlignet med for eksempel pilotprosjektet som har blitt gjennomført i Etnedal kommune har man helt andre muligheter og forutsetninger for å tiltrekke seg aktuell kompetanse og skape engasjement blant bransjen.

Samspill med øvrige virkemiddelapparat

Det andre punktet vi vil fremheve i denne sammenhengen, er hvor nyttig det har vært å ha et øvrig virkemiddelapparat tilgjengelig for å ta prosjektet videre. Det at Innovasjon Norge – prosjektet «Tre i samferdsel» drev prosjektet videre har gitt det en hel annen dimensjon enn det man opprinnelig kunne forvente. Ofte vil det ikke være aktuelt å ta denne typen prosjekter videre på samme måte. For de typer situasjoner hvor det kan være aktuelt, har dette prosjektet vist oss at denne kontakten er svært nyttig og tatt prosessen et steg videre.