

Veileder i prestasjonsinnkjøp – Best Value Procurement (BVP)

Forord

BVP er en metode for anskaffelse og prosjektstyring hvor hensikten er å redusere risiko, oppnå bedre måloppnåelse og få bedre forutsigbarhet for fremdrift, kostnader og kvalitet. BVP er basert på teorien Best Value Approach (BVA).

DFØ gjennomførte i perioden 2017-2022 et prosjekt utprøving av prestasjonskjøp i Norge. Her er veilederen som ble utarbeidet for innføring i

Innholdsfortegnelse

Forberedelse – hvordan du tar i bruk BVP som metode og har dialog med markedet.....	2
Utarbeidelse av konkurransegrunnlag	7
Bruk av intervju som del av BVP-prosessen	16
Tildeling av kontrakt	18
Konkretiseringsfasen.....	19
Avklare uklarheter	20
Utførelsesfasen – kontraktsoppfølging og risikostyring	23

Prestasjonsinnkjøp



Best Value Procurement (BVP) – metode og bakgrunn

BVP er en anskaffelses- og prosjektgjennomføringsmetode som er basert på filosofien Best Value Approach (BVA) BVA er utviklet ved Universitetet i Arizona og bygger på teorien om informasjonsmåling (Information Measurement Theory, IMT)

IMT begrunnes i at mennesker ikke klarer å håndtere store mengder informasjon på kort tid.

- Ved å ha for mye informasjon, blir du tvunget til å ta flere og muligens feil beslutninger som øker risiko i prosjektet.
- Motsatt, ved å ha mindre informasjon, men som er mer entydig og kan dokumenteres, får du mer fokus på de viktige tingene, gjør færre feil, tar færre beslutninger og reduserer risiko i prosjektet.

(Kilde: Dean T. Kashiwagi: How to know everything without knowing anything.)

Når Best Value prinsippene brukes i innkjøpsfasen av et prosjekt, kaller vi det Best Value Procurement (BVP). BVP baserer seg på prinsippene i BVA og er derfor både en metode for anskaffelse og en metode for prosjektstyring hvor hensikten er å redusere risiko, oppnå bedre måloppnåelse og få bedre forutsigbarhet for fremdrift, kostnader og kvalitet.

BVP tar utgangspunkt i at leverandøren er ekspert og derfor er best egnet til å håndtere risiko. Dette innebærer at oppdragsgiver overlater en større del av oppfølgingsansvaret til leverandørene. Herunder ansvar for å minimere og håndtere oppdragsgivers risiko. Oppdragsgiver har fortsatt økonomisk ansvar for sin risiko, men overlater til leverandøren å forutse, forebygge og håndtere denne.

I Norge brukes BVP-begrepet om begge fasene.

Forberedelse – hvordan du tar i bruk BVP som metode og har dialog med markedet



Hva som kreves av oppdragsgivers organisasjon

Nedenfor følger noen anbefalinger om hvordan du bør jobbe med innføring av BVP i din organisasjon etter inspirasjon fra Prestatieinkoop – Met best value naar successulle projecten (van de Rij/Santema 2013. Norsk versjon utgitt 2016 av Rådgivende Ingeniørers Forening RIF).

Ledelsesforankring

Hvis du vil ta i bruk en ny metode, må dette avklares med øverste ledelse. Det må settes av tilstrekkelig med ressurser i form av personell, tid og økonomiske midler. Det anbefales at ledelsen gir handlingsrom for å prøve ut metoden i to eller flere prosjekter, for så å måle effekten opp mot tradisjonell gjennomføring.

Nøkkelpersoner i et BVP-prosjekt

I konkurransen tildeles kontrakt basert på grad av realisering av prosjektmål, risikohåndtering, kompetanse hos nøkkelpersonell og tilleggsværdi. Leverandørens løsningsforslag blir ikke, eller kun i svært beskjeden grad, beskrevet. Prosjektleder bør derfor være nytenkende og interessert i å bruke en ny gjennomføringsmetode i prosjektet. Han/hun må akseptere at oppdragsgiver ikke detaljstyrer i prosjektutviklingsprosessen.

Det vil være en fordel om prosjektleder og prosjektorganisasjonen er kjent med samspillsprosesser. Tankegangen i slike prosesser ligner mye på BVP med høy grad av samhandling og informasjonsdeling med bruk av leverandørens kompetanse.

Vi anbefaler at både oppdragsgiver og leverandør bruker en sertifisert mentor eller prosessveileder på nivå A eller A+ for å styrke sin gjennomføring av BVP. Dette er spesielt viktig i de første prosjektene.

Opplæring

Skysong Innovations, en del av Arizona State University Knowledge Enterprise i USA, eier en lisensieringsordning for BVP som benyttes av kursleverandører. Lisensholderne tilbyr kurs for B/B+- og A/A+-sertifisering.

DFØ har overlatt til markedet å tilby kurs. Det finnes egne kurs for B- og B+-sertifisering. Dette er introduksjonskurs for å ta i bruk denne metoden for både oppdragsgivere og leverandører. I tillegg tilbys egne kurs tilpasset leverandører, samt bedriftsinterne kurs og spesialkurs for A-sertifisering. Kursene er utviklet og leveres av nederlandske aktører, og foregår på engelsk.

Dette kurstilbudet anbefales inntil norske aktører har fått tilstrekkelig erfaring og nødvendig sertifisering til å tilby kurs på norsk. Pr. februar 2020 er det 12 A-sertifiserte norske ressurser, som jobber hos offentlige byggherrer, entreprenører og rådgivere. Etter hvert som vi får flere norsktalende med A/A+-sertifisering, vil det trolig bli sertifiseringskurs med norske kursholdere.

[Se oppdatert oversikt over kurstilbudet i Norge.](#)

Oppdragsgivers øvrige prosjektorganisasjon

I BVP er det anbefalt at oppdragsgivers øvrige prosjektorganisasjon ivaretar rollene beskrevet i tabellen under. Dette må selvsagt vurderes og tilpasses din organisasjon. For eksempel kan det være aktuelt at samme person har flere roller. I konkretiseringsfasen vil det i tillegg gjøres en nærmere rolle- og ansvarfordeling mellom leverandør og oppdragsgiver.

Rolle	Beskrivelse
Prosjektleder	I BVP skal oppdragsgivers prosjektleder delta i konkurranse, evaluerings- og konkretiseringsfasen, og helst også i selve gjennomføringen av prosjektet. I konkretiseringsfasen overlater oppdragsgivers prosjektleder styringen til leverandørs prosjektleder, med unntak av oppstartsmøtet. I utførelsesfasen vil oppfølgingsansvaret for risikostyring, som tradisjonelt har ligget hos oppdragsgiver, overlates til leverandør. Både oppdragsgivers og leverandørens prosjektleder må ha god forståelse av BVP, og det anbefales sertifisering på B-nivå eller høyere.

Rolle	Beskrivelse
<i>Konkurranses-koordinator</i>	<p><i>Dette kan være en innkjøper, kontraktsansvarlig eller liknende. Rollen sikrer en god håndtering av konkurransen. Særlig viktig er det at tilbudene håndteres anonymt og at prisen holdes utenfor evalueringen til etter intervjuene er gjennomført.</i></p> <p><i>Konkurranseskoordinator er ansvarlig for å evaluere prisen, deltar ikke i evaluering av kvalitet, men leder samlet evaluering av pris og kvalitet.</i></p> <p><i>Konkurranses-koordinator må ha kompetanse om BVP-metoden, helst sertifisering på B-nivå eller høyere, eller benytte BVP-rådgiver som mentor/veileder.</i></p>
<i>BVP-mentor</i>	<p><i>BVP-mentorens rolle er å hjelpe prosjektledelsen med å iverksette BVP-metoden og -tankegangen i praksis. Personen følger prosjektet fra start til mål og er særlig viktig i konkurransegjennomføringen. Hvis mulig bør BVP-mentoren komme fra oppdragsgivers egen organisasjon for å sikre kompetanseoverføring til andre prosjekt som ønsker å bruke metoden.</i></p> <p><i>Mentoren må være en strukturert, analytisk person som er positiv til metoden og åpen for andre måter å styre byggeprosjekter på. Han eller hun må ha kompetanse om BVP-metoden, helst sertifisering på A-nivå eller ha sertifisering på B-nivå og ha gjennomført flere BVP-prosjekter.</i></p> <p><i>Der norske veiledere/ mentorer ikke finnes, anbefaler vi å bruke nederlandske rådgivere som BVP-mentor eller som støtte til norske BVP-veiledere under opplæring.</i></p>
<i>Juridisk veileder</i>	<p><i>Det er anbefalt å knytte til seg juridisk kompetanse i prosjektet. Denne rollen må kjenne innkjøpsregelverket og samtidig ha et ønske om å benytte mulighetsrommet regelverket gir for å minske risiko og nå prosjektets mål. Juridisk veileder bør ha opplæring i BVP-metoden.</i></p>
<i>Evaluerings-komite</i>	<p><i>Det er anbefalt at denne består av 3-4 personer. Komiteen evaluerer tilbudene og er med i alle intervjuer. Prosjektleder og BVP-mentor kan inngå i komiteen.</i></p> <p><i>Konkurranseskoordinator er ikke med i komiteen, se beskrivelse av den rollen over.</i></p> <p><i>Komiteens deltakere må ha god forståelse for og opplæring i BVP-metoden.</i></p>
<i>Brukere</i>	<p><i>Brukerne har normalt ingen direkte rolle i relasjon til BVP-metoden, men kan bidra til å utforme gode prosjektmål. Dersom de skal være tungt involvert i konkurransegjennomføringen og prosjektstyringen, kan det være hensiktsmessig å kurse dem i metoden. Brukerne kan også inngå i evalueringskomiteen og i konkretiseringsfasen. Det er da nødvendig med en opplæring på lik linje med de andre i evalueringskomiteen.</i></p>
<i>BVP-prosjekt-gruppe</i>	<p><i>Utarbeidelse av prosjektmål og funksjonsbasert kravspesifikasjon gjøres i BVP-prosjektgruppen med relevant fagkompetanse og rollene nevnt ovenfor. Dersom dere har en standard kravspesifikasjon, bør det vurderes om denne kan bli veiledende for å gi mer frihet til leverandøren.</i></p>
<i>BVP-team</i>	<p><i>Dersom organisasjonen har flere BVP-prosjekter anbefales å samle alle med BVP-kompetanse og erfaring i et team som møtes 3-4 ganger per år for å dele erfaringer.</i></p>

Hvilke prosjekt egner seg for BVP?

Det er mange faktorer som avgjør. Under nevnes noen viktige parametere, men det er organisasjonen selv som må avgjøre hvilke prosjekt de mener egner seg for BVP.

Store, kompetanseintensive og komplekse prosjekter

Like prosjekter vil ha mest effekt av BVP-metoden fordi disse prosjektene ofte har mange avhengigheter og høy risiko.

Hvis BVP er en ny metode hos oppdragsgiver, vil imidlertid et mellomstort prosjekt være mer hensiktsmessig som et første prosjekt. Prosjektet bør ikke være for presset på gjennomføringstid eller makspris, da leverandørene kan vegre seg for å delta i konkurransen. Da får du ikke en reell konkurranse mellom flere gode tilbydere. Det er en fordel at prosjektet har mange avhengigheter og grensesnitt. Ofte er dette sammenfallende med mange risikoer hvor BVP-metoden vil kunne gi god effekt.

Mindre prosjekter kan også ha god nytte av BVP-metoden forutsatt at det er ressurser hos både oppdragsgiver og leverandør til å sette seg inn i metoden og ta i bruk mentor. En løsning for de første BVP-prosjektene kan være at oppdragsgiver tilbyr opplæring av leverandør, og at oppdragsgivers mentor også bistår leverandør i konkretiseringsfasen.

Ressurser til å ta i bruk metoden

For de første BVP-prosjektene bør dere ha ressurser i form av personell og tid til å gjennomføre en evaluering av metoden parallelt med selve prosjektgjennomføringen. Det anbefales å sette av noe økte ressurser til de første prosjektene slik at prosjektgruppen for BVP-prosjekt nummer to kan følge det første BVP-prosjektet. Dette samt tid og kostnader for kurs og bruk av mentor anses som utviklingskostnader for de første prosjektene.

Det kan være hensiktsmessig å la minst et medlem i evalueringskomiteen følge over til neste evalueringskomite for å sikre erfaringsoverføring til neste BVP-prosjekt.

Når intern BVP-kompetanse er etablert med erfaring fra flere BVP-prosjekter, forventes det lavere ressursbehov enn ved tradisjonell gjennomføring. Dette gjelder både konkurransegjennomføring og ved oppfølging av kontrakt under utførelsesfasen.

Konseptvalg og skisseprosjekt eller forprosjekt?

Jo kortere prosjekteringen har kommet ved utlysning av konkurranse, jo større frihet for leverandøren til valg av løsninger. Ved for eksempel å ta med regulering inn i prosjektet, får valgt leverandør delta i tidligfase og være med å lage rammebetingelsene for prosjektet.

Anskaffelse av rådgivningstjenester, arkitekttjenester, og andre tilsvarende tjenester må tilpasses prisformat og vurderingen om design/estetikk/løsning skal være et separat kriterium med videre.

Kan prosjektet mitt passe for BVP?

Kriterium	Forklaring
Toppledelsesforankring	BVP som metode må støttes av toppledelsen
Prosjektets størrelse	BVP passer ekstra godt for store prosjekter, men også mindre prosjekter kan passe.
Gjennomføringstid for prosjektet	BVP kan gi en mer effektiv konkurransefase og bedre fremdrift i utførelsesfasen. Mindre dokumentasjon og færre beslutninger, gir mer effektiv gjennomføring.
Frihet i prosjektet	Jo mer frihet, jo bedre.
Avhengigheter i prosjektet	Jo flere avhengigheter og grensesnitt jo bedre. Dette gir et komplekst risikobilde som BVP er godt egnet til å ivareta
Prosjektets kompleksitet	Jo mer komplekst, jo større utbytte av PVB-metodikken

Kriterium	Forklaring
Prosjektets påvirkning på strategiske mål	Jo mer, jo bedre med BVP
Oppdragsgivers evne til å gi fra seg kontroll	Jo mer, jo bedre med BVP
Oppdragsgivers erfaring med funksjonsbaserte kravspesifikasjoner og kvalitetssikring	Jo mer, jo bedre med BV
Gjenbrukbarhet for andre prosjekter	Jo mer, jo bedre med BVP

Kilde: Jeroen Van Rijt, Best Value Group 2018, tilpasset av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.

Dialog med markedet før kunngjøring av konkurranse

En BVP-anskaffelse bør innledes med invitasjon til leverandører om introduksjon BVP-metoden, informasjon om kurstilbud og dialog om det planlagte prosjektet. Opplæring i metoden er viktig ettersom BVP er en ny metode, og mange leverandører har begrenset kjennskap til denne.

BVP er godt etablert innen store entrepriser for samferdselsprosjekter og flere kommuner har brukt BVP for kommunale byggeprosjekter. Det er også brukt i rene tjenesteanskaffelser (rådgivning).

Formålet med å ha leverandørdialog om det planlagte prosjektet er å presentere oppdragsgivers behov, rammebetingelser og muligheter, og ikke minst å få innspill til konkurransebetingelser og kravspesifikasjon slik at oppdragsgiver kan få enda bedre løsninger.

Det er også en målsetting å få leverandørene til å forstå prosjektet. I BVP bruker oppdragsgiver markedsdialogen til å utarbeide best mulige mål for anskaffelsen (prosjekt mål).

Det er viktig at vi er bevisste på hva vi skal ha dialog om, hvorfor og hva vi vil oppnå med denne dialogen.

Før konkurranseutlysning – alternative dialogaktiviteter

- Dialogkonferanse med introduksjon til metoden og dialog om prosjektet
- Leverandører sender inn skriftlige innspill etter dialogkonferanse
- Én-til-én-møter
- Sende konkurransegrunnlag på høring

Dialogkonferanse

Dialogkonferansen har en felles del med informasjon om metoden og prosjektinformasjon for kommende BVP-prosjekt(er). Deretter bør det åpnes for én-til-én-samtaler med leverandørene for å få deres tilbakemelding om prosjektmål, fremdrift og oppdragsgivers makspris.

I BVP-konkurranser er det viktig at alle ledd i leverandørkjeden deltar i opplæring om metoden og i dialog om prosjektinnspill på dialogkonferansen. I byggeprosjekter vil dette eksempelvis være totalentreprenør, rådgivere og arkitekter.

Alle som skal jobbe med prosjektet, bør ha kunnskap om metoden, ikke bare de som jobber med tilbudet. Spesielt for BVP er også at det er de som skal utføre prosjektet, som også bør utarbeide tilbudet. Spesielt

gjelder dette prosjektleder og prosjekteringsgruppeleder, men andre tekniske/fagrådgivere er også aktuelle.

Oppdragsgiver bør også motivere leverandørene til å bygge opp og dokumentere sin kompetanse med entydig og verifiserbar dokumentasjon til bruk i sine BVP-tilbud.

I dialogkonferanser kan dere vurdere å ha dialog om:

- Er tidsplanen realistisk?
- Har leverandørene innspill til prosjektmålene (inkludert miljø)?
- Er oppdragsgivers makspris /budsjettpris riktig?
- Forslag til funksjonskrav fra leverandørene?
- Er det behov for å bruke underleverandører for å gjennomføre kontrakten?
- Er det behov for eller krav til lærlinger?
- Gjennomgå krav til lønns- og arbeidsvilkår og evt. særskilte kontraktsbestemmelser og betydningen av slike krav
- Informere om kontrollplikten og systemer og rutiner for oppfølging

En-til-en møter

Agenda for én-til-én-møter skal lages på forhånd og gjøres kjent for alle tilbydere. Én-til-én-møter kan holdes i forbindelse med eller etter et dialogmøte og skriftlige innspill.

Noen av spørsmålene egner seg best i én-til-én-møter:

- Hvilke utfordringer og risikoforhold finnes i dette prosjektet (f.eks. informasjon om naboer, miljø, grunnforhold, tekniske risikoforhold etc.)? Dette er også gjenstand for konkurranse, så det anbefales at dialog om dette legges i én-til-én-møter og i tilbudet.
- Hvilke tilleggsvardier finnes i dette prosjektet? Miljøkvaliteter, LCC, innovasjon som går utenfor kravspesifikasjon, men bidrar til oppfyllelse av prosjektmålene. Dette leveres inn i tilbud som en opsjon som oppdragsgiver kan velge å kjøpe eller ikke.

Relevante lenker for leverandørdialog

[Dialog med markedet - Anskaffelsesprosessen](#)

[Innovative anskaffelser](#)

[Mer om ulike former for leverandørdialog](#)

Utarbeidelse av konkurransegrunnlag



Denne veiledningen tar sikte på å hjelpe dere med utformingen av konkurransegrunnlaget i en BVP anskaffelse.

Et godt og gjennomarbeidet konkurransegrunnlag er en forutsetning både for et godt resultat i en BVP-anskaffelse og for at konkurransen kan gjennomføres i overensstemmelse med regelverket.

Gjennomføre en forutberegnelig konkurranse

Konkurransesgrunnlaget må beskrive hvordan konkurransen vil bli gjennomført. Dette er ekstra viktig så lenge BVP metoden enda er ganske ny for mange.

De elementene som særlig skiller en BVP-anskaffelse fra tradisjonelle anskaffelser må beskrives grundig:

- Den aller viktigste forskjellen mellom en BVP-konkurranse og tradisjonelle konkurranser er kravene til tilbudets innhold. For å kunne levere et godt tilbud er det helt avgjørende at leverandørene forstår hva som forventes av tilbudets innhold.
- Intervju av nøkkelpersonell. Leverandørene må få informasjon om hvorfor intervjuene gjennomføres og hvordan.
- Konkretiseringsfasen er et annet element som skiller seg vesentlig fra tradisjonelle anskaffelser. Leverandørene må få informasjon om hvem som skal gjennomføre konkretiseringsfasen og hva hensikten med denne fasen er.
- Metoden anbefaler bruk av makspris fastsatt av oppdragsgiver og tilbudene prises med fastpris. Dette er også hva de fleste pilotprosjektene har praktisert. Noen piloter har imidlertid i stedet for makspris valgt å tilby leverandørene en budsjettsum. Priskonkurransen omhandler da den påslagsprosenten leverandørene tilbyr. Velger dere å benytte en makspris må denne oppgis, og leverandørene må informeres om at overskridelse av makspris vil medføre avvisning. Det er viktig at makspris er realistisk og gir mulighet for fortjeneste for leverandøren.

Anskaffelsesprosedyre

En anskaffelse etter BVP-metoden kan gjennomføres som en åpen eller begrenset anbudskonkurranse, eller som en konkurranse med forhandling.

Fra praksis i Nederland og fra filosofien bak metoden er det prosedyren anbudskonkurranse som bør benyttes. BVP-filosofien legger til grunn at oppdragsgiver ikke skal «prute» på leverandørens tilbudte pris. Tanken er at leverandøren tilbyr den prisen som er nødvendig for å kunne drive lønnsomt. De øvrige faktorene som er avgjørende for valg av tilbud er det leverandøren som sitter med kunnskapen om. Da skal det ikke være noen grunn for oppdragsgiveren å ønske å forhandle.

Etter vår oppfatning bør anbudskonkurranse være den primære anskaffelsesprosedyren. Leverandøren skal i utgangspunktet, tilby det beste resultatet han klarer å levere. Hvilke risikoer han ser og hvordan disse best håndteres bør være opp til leverandørens kompetanse å vurdere og er dermed ikke særlig egnet for forhandlinger. Tilsvarende gjelder for tilleggsverdier.

Noen av de norske pilotene har likevel valgt å gjennomføre BVP-anskaffelser etter prosedyren konkurranse med forhandling. Begrunnelsen har vært et ønske om å kunne forhandle om tilbudte nøkkelpersonell, samt en større adgang til å rette opp eventuelle misforståelser eller uklarheter i tilbudet enn ved en anbudskonkurranse. De pilotene som har benyttet forhandlet prosedyre har vært bevisste på å ikke forhandle om elementer utover tilbudte ressurspersoner og eventuelle uklarheter/misforståelser i konkurransegrunnlag eller tilbud.

Forskjellene ved bruk av forhandlet prosedyre og anbudskonkurranse opphører etter at valg av leverandør er foretatt. Gjennomføringen av konkretiseringsfasen må skje uten forhandlinger uansett valg av prosedyre. Dette fordi en forhandlet prosedyre skal avsluttes med et endelig tilbud og når tilbudsfristen for dette endelige tilbudet er ute så er det ikke lenger tillatt å forhandle.

Meddelelse om valg av leverandør foretas før man går inn i konkretiseringsfasen. Konkretiseringsfasen gjennomføres kun med valgte leverandør. Det gjelder et forhandlingsforbud i denne fasen uansett om man har benyttet konkurranse med forhandling eller anbudskonkurranse.

Kravspesifikasjon

En anskaffelse etter BVP-metoden forutsetter at dere utarbeider en kravspesifikasjon som i stor grad er ytelses- og funksjonsbasert. For å kunne utnytte leverandørens kompetanse og gode løsninger er det viktig at kravspesifikasjonen i størst mulig grad åpner for dette og ikke legger unødige begrensninger på hvilke løsninger leverandøren kan benytte for å oppfylle målsetningene.

Kravspesifikasjonen må angi omfanget av oppdraget slik at du kan motta sammenlignbare tilbud. En kravspesifikasjon i en BVP-anskaffelse skiller seg ikke fra kravspesifikasjoner i andre anskaffelser hvor man benytter en ytelses- og funksjonsbasert kravspesifikasjon.

Prosjektmål

I BVP-anskaffelser er det veldig viktig at dere utarbeider og formulerer gode målsetninger for prosjektet - prosjektmål. Leverandørene vil under tildelingskriteriet «prestasjon» konkurrere om å tilby best oppfyllelse av prosjektmålene. Å definere gode prosjektmål er derfor helt sentralt for å oppnå gode tilbud og et godt resultat etter endt prosjektperiode.

I tillegg til å være et viktig mål, er et godt prosjektmål noe som kan måles og følges opp i utførelsesfasen. Et slikt prosjektmål gir leverandørene mulighet til å formulere konkrete målbare påstander om hva leverandøren tilbyr seg å prestere på målsettingene. Bruk tid på å formulere gode prosjektmålsettinger. Gode målsettinger vil gjøre det lettere for leverandørene å levere gode tilbud, det vil gjøre det enklere å evaluere tilbudene og det vil gjøre kontraktsoppfølgingen bedre.

Prosjektmålene skal angi hva dere ønsker å oppnå med et realisert prosjekt, men kan også omhandle forhold under prosjektperioden, som målsettinger rundt minimering av negativ påvirkning for tredjeparter, miljøpåvirkning eller annet.

Efaringene fra pilotprosjektene tilsier at tre til seks målsettinger for et prosjekt vil være passe.

Eksempler på prosjektmål

- Bygg med planløsning og design som gir fleksibilitet for senere ombygging
- Minimere ulemper for alle interessenter i anleggs- og driftsperioden
- Bygning og utendørsarealer skal bidra så mye som mulig til oppnåelse av oppdragsgivers miljøstrategi
- Lavest mulig miljøbelastning over byggets forventede levetid
- Utforming av bygning og utendørsarealer skal sikre allsidig utvikling for barn i alle aldersgrupper
- Utforming av bygning og utendørsarealer som legger til rette for at ansatte kan utføre sitt arbeid på best mulig måte

Tildelingskriterier

I BVP-konkurransene brukes følgende tildelingskriterier:

Prestasjon

Tilbyderne skal i sine tilbud formulere spesifikke og målbare påstander om hvilke prestasjoner som skal oppnås i prosjektet. Disse bør utformes SMART (spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsbundet) Prestasjonspåstandene skal være koblet opp mot prosjektmålene.

Tilbyderne skal sannsynliggjøre sin evne til å levere i henhold til disse prestasjonspåstandene gjennom informasjon som er objektivt konstaterbar, verifiserbar og eksakt, presentert f.eks. i form av tall, tid, prosent eller lignende. Slik informasjon vil typisk være konkrete og verifiserbare resultater som tilbyderne har oppnådd i tidligere prosjekter. Slik informasjon underbygger tilbudet på en overbevisende måte.

I BVP sammenheng blir dette omtalt som dominant informasjon. Med dominant informasjon menes informasjon som er entydig, målbar, etterprøvbar og som kan dokumenteres. Prestasjonspåstander som ikke kan sannsynliggjøres med slik informasjon vil få betydelig lavere score.

Risikovurdering

Under dette kriteriet vurderes leverandørens oversikt over prosjektet og evne til å se langsiktige konsekvenser i prosjektet ved å identifisere oppdragsgivers risiko.

- *Tilbyderne skal i sine tilbud vise til oppdragsgivers største risikoer i tilknytning til leveransen og oppnåelse av prosjektmålene.*
- *Tilbyderne skal redegjøre for hvorfor oppgitte risikoer trekkes frem som de mest betydningsfulle og beskrive konkret under hvilke omstendigheter risikoene vil kunne oppstå.*
- *Tilbyderne skal beskrive forebyggende tiltak som skal gjennomføres for å eliminere, unngå eller redusere risikoen. Forebyggende tiltak skal være inkludert i tilbudssummen.*

Leverandørene skal i tillegg beskrive korrigerende tiltak som gjennomføres dersom identifiserte mulige hendelser inntreffer. Pris på korrigerende tiltak skal ikke inkluderes i et tilbud med fastpris, da det er usikkert om tiltakene vil settes i verk. Det er mer hensiktsmessig at prisingen reguleres av en prismekanisme i kontrakten.

Leverandørene skal, for å oppnå høyes mulig score, sannsynliggjøre effekten av foreslåtte forebyggende tiltak gjennom bruk av dominant informasjon.

Oppdragsgiver evaluerer kriteriet ved å vurdere i hvilken grad tilbyderne har sannsynliggjort at de har identifisert de viktigste risikoene for oppdragsgiver og tilsvarende for effekten av forebyggende og korrigerende tiltak.

Tilbudt nøkkelpersonell

I BVP filosofien vurderes leverandørens nøkkelpersoner som meget viktige for et vellykket prosjekt. Det er særlig nøkkelpersonenes ekspertise, innsikt og kunnskap om det aktuelle prosjektet som man ønsker å vurdere. Tilbudte nøkkelpersoners kompetanse og forståelse av det spesifikke prosjektet og prosjektmålene vurderes gjennom intervju.

Gjennom intervjuene vil nøkkelpersonene få demonstrere at de har satt seg spesifikt inn i det aktuelle prosjektet, og at de er i stand til å levere i henhold til leverandørens prestasjonspåstander.

Nøkkelpersoners kompetanse vurderes på bakgrunn av svarene som gis, hvorvidt de er formulert SMART og i hvilken grad de er basert på entydig informasjon.

Pris

I Nederland er BVP benyttet sammen med at oppdragsgiver stiller krav om at leverandøren tilbyr en fastpris på oppdraget. Også pilotene, med noen få unntak, har krevd tilbud med en tilbudt fastpris. Pris på tilleggsverdier skal ikke tas med i evalueringen av priskriteriet, da tilleggsverdier er opsjoner og ikke inkludert i oppdragets omfang. Under tilbudsevalueringen skal de øvrige tildelingskriteriene evalueres uten at evalueringsteamet er kjent med pristilbudet, slik at pristilbudet ikke påvirker evalueringen av de øvrige kriteriene.

BVP-metoden har i Norge også blitt benyttet i bygg- og anleggsprosjekter hvor man ikke har sett seg tjent med å be om tilbud med en fastpris. I stedet har man stilt en budsjettpris til rådighet for leverandørene. Leverandørene har for tildelingskriteriet «pris» konkurrert om lavest påslagsprosent på budsjettprisen. Det er også gjennomført rene tjenesteanskaffelser/ rådgivningsanskaffelser med egne prisformater.

Tilleggsverdi

Tilbyderens forslag til ekstratjenester som går utenfor omfanget til oppdraget (minimumskravene), men likevel bidrar til bedre eller raskere oppfyllelse av prosjektmålene.

Tilleggsverdiene er en opsjon som oppdragsgiver kan velge å innløse. Ved evalueringen av tilleggsverdier må man vurdere tilleggsverdiens merverdi vurdert mot prisen av tilleggsverdien. Tilleggsverdien må ha en større nytte enn kostnad for oppdragsgiver. Et praktisk eksempel på dette er tilfeller der deler av tilleggsverdien kan utføres uten at det påløper ekstra kostnader for prosjektet totalt sett.

En tilleggsverdi kan bestå av tekniske, organisatoriske eller økonomiske elementer. Eksempelvis kan dette være raskere ferdigstilling av bygg- eller anleggsprosjekt eller mindre driftsforstyrrelser for ordinær skole i drift under gjennomføringsfasen.

Pris på tilleggsverdi skal utgjøre en egen post.

Når kan du bruke tilleggsverdi som tildelingskriterium?

Når det finnes ressurser utenfor (hvis tillatt i konkurransen) budsjettrammen til å anskaffe tilleggsverdien.

- Tilleggsverdi må ha en positiv merverdi for oppdragsgivers prosjektmål (mål for anskaffelsen) sett opp mot kostnad for tilleggsverdien.
- Tilleggsverdi kan være en opsjon. (Opsjoner er normalt definert i konkurransegrunnlaget som alternative utførelser/krav fra oppdragsgiver som også skal prises)
- Tilleggsverdi har en funksjon dersom det oppgis en ramme for tilbud uten tilleggsverdi og en egen ramme for tilleggsverdi. Dersom tilleggsverdi skal tilbys innenfor samme ramme så er det en funksjon som bør vurderes under tildelingskriteriet prestasjon eller risiko.

Eksempel: Leverandør vurderer om han skal tilby solcellepanel som tilleggsverdi eller som en del av tildelingskriteriet prestasjon. Prisen for solcellepanelet er den samme, men den vil få mindre vekt om den tilbys som en tilleggsverdi (f.eks. 5 %) enn om solcellepanelet inngår i evaluering av tildelingskriteriet prestasjon (f.eks. 15 %). Leverandør bør derfor velge å tilby solcellepanelet som en del av basistilbudet på tildelingskriteriet prestasjon.

Forutsetninger

- Tilleggsverdi skal tilby noe utover minimumskrav og samtidig svare ut overordnede prosjektmål.
- Tilleggsverdier må være realistiske og underbygges med dominant entydig informasjon. (SMART)
- Leverandøren skal levere sitt beste tilbud innenfor den øvre rammen/budsjettet som er kommunisert til markedet. Oppdragsgiver bør derfor sette av midler i tillegg til dette, som dekker tilleggsverdier.
- Leverandøren avgjør om tiltak/produkt xx skal tilbys som en del av hovedtilbudet eller som en tilleggsverdi.
- Konkurranser basert på en kravspesifikasjon med behovs- og funksjonskrav vil gi størst rom for innovasjon og ulike tekniske løsninger.

Når skal du ikke bruke tilleggsverdi som tildelingskriterium?

- *Tilleggsverdi har mindre hensikt når det er lav grad av frihet og detaljerte tekniske kravspesifikasjoner. Eller når minimumskrav er frivillig eller på annen måte vanskelig å definere. Når minimumskravene i hovedsak består av behovs- funksjonskrav så kan det være vanskelig å skille hva som er en tilleggsverdi og hva som er en naturlig del av det ordinære tilbudet. Da må tilleggsverdien «overoppfylle» funksjonskrav eller ivareta nye funksjoner som ikke er satt som krav.*
- *Når det ikke finnes ressurser til tilleggsverdi utenfor budsjettetrammen.*
- *Hvis leverandøren vil tilby tilleggsverdier som ikke har en kostnad bør dette legges inn i hovedtilbudet og evalueres under tildelingskriterium prestasjon. Det kan eksempelvis være en innsparing, en reduksjon i risiko og nye funksjoner som bidrar til å oppfylle prosjektmålene. Eksempel: Fossilfri byggeplass bidrar til prosjektmål om lavest mulig LCA og tilbys som en tilleggsverdi uten merkostnad for oppdragsgiver.*

Hvordan tilbudene skal utformes

Måten tilbudene skal utformes på, er noe av det som skiller BVP mest fra tradisjonelle anskaffelser. Det er helt sentralt at leverandørene forstår hvordan tilbudene skal utformes. Det må derfor gis god informasjon om dette i konkurransegrunnlaget.

Tilbudene i en BVP-konkurranse er svært korte. I mange tilfeller vil tilbudene være ekstremt mye kortere enn hva dere er vant til. Vanlig praksis fra Nederland er at tilbudene skal være på maksimalt 6 sider.

Tilbudene kan være så korte fordi tilbudene ikke handler om hvordan prosjektet skal utføres. I stedet skal tilbudene handle om

- hvilke resultater som tilbys på prosjektmålsettingene
- hvilke effekter leverandørens risikohåndtering har på oppdragsgivers risiko
- nøkkelpersoners innsikt og forståelse av prosjektet
- effekt av tilbudte tilleggsverdier og pris

Prestasjoner og effekter må underbygges med dominant informasjon for å vise realismen i tilbudene. Med dominant informasjon menes informasjon som er entydig, målbar, etterprøvable og som kan dokumenteres.

Konkurransegrunnlaget bør inneholde maler på hvordan tilbudene skal utformes. Malene vil hjelpe tilbyderne med å skjønne hvordan tilbudene skal utformes.

Under følger en oversikt og beskrivelse av dokumentene tilbudet skal inneholde.**1. Prestasjon (2 sider)**

Tilbyderen skal gjennom påstander formidle hvilke resultater de tilbyr relatert til oppdragsgivers prosjektmålsettinger. Det bør være minst en påstand relatert til hver enkelt målsetting. Disse bør utformes SMART (spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsbundet).

Hver enkelt påstand må begrunnes, denne begrunnelsen kalles for en prestasjonsbegrunnelse. Prestasjonsbegrunnelsen skal underbygge at leverandøren faktisk er i stand til å levere de resultatene som tilbys. Jo mer overbevisende argumentasjon leverandøren har i sin prestasjonsbegrunnelse, jo bedre score vil han få på tildelingskriteriet.

Aller best er begrunnelse som består av dominant informasjon. Dominant informasjon er altså informasjon som er entydig, objektivt konstaterbar, verifiserbar og eksakt, presentert f.eks. i form av tall, tid, prosent eller lignende. Slik informasjon vil typisk være konkrete og verifiserbare resultater som tilbyderen har oppnådd i tidligere prosjekter. Slik informasjon underbygger tilbudet på en overbevisende måte.

2. Risikovurdering (2 sider)

Tilbyderen skal identifisere oppdragsgivers største risikoer. For hver risiko skal leverandøren

Si hvorfor disse risikoene er størst/ mest betydningsfull for oppdragsgiver

beskrive så konkret som mulig under hvilke omstendigheter risikoene oppstår

beskrive hvilke **forebyggende tiltak** leverandøren tilbyr for de identifiserte risikoene

dokumentere effekten av de tilbudte forebyggende tiltakene med dominant informasjon

Tilbudet skal videre inneholde en angivelse av hvilke **korrigerende tiltak** leverandøren vil sette inn, dersom risikoen skulle materialisere seg.

Pris på korrigerende tiltak skal ikke inkluderes i et tilbud med fastpris, da det er usikkert om tiltakene vil settes i verk. Prisingen av korrigerende tiltak bør reguleres av en prismekanisme i kontrakten.

3. Tilleggsverdi (opsjon) (2 sider)

Tilleggsverdier er ytelser som bidrar til å oppfylle prosjektmålene, men som ikke er omfattet av oppdragets omfang. Ytelsene er altså ikke nødvendig for å oppfylle minimumskravene. Tilleggsverdier prises separat og forutsetter at det er midler i tillegg til makspris.

Tilbyderne skal i denne delen av tilbudet:

Identifisere og prioritere mulige verdiøkende tiltak

Beskrive for hvert tiltak hvordan det vil bidra til å nå prosjektets målsettinger

Dokumentere effekten av de tilbudte tiltakene med dominant informasjon

Pris på hvert enkelt tiltak

4. Nøkkelpersonell

Nøkkelpersonelloversikt med påfølgende intervju. Det er laget en egen del i veiledning om gjennomføring av intervju.

Tilbudene skal inneholde en oversikt med CV for tilbudt nøkkelpersonell.

5. Pris

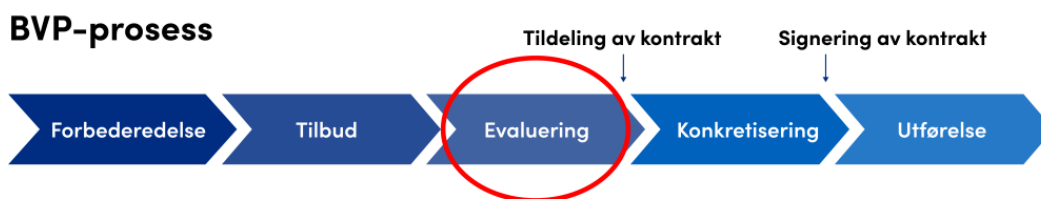
Tilbyderen må levere pris i samsvar med oppdragsgivers krav, enten i form av en fastpris, påslagsprosent på oppdragsgivers oppgitte budsjettpris eller annen prismodell som oppdragsgiver finner egnet for sitt prosjekt.

Ettersom tilbudene er korte og ikke omhandler detaljer om løsningene, bør oppdragsgiver be leverandørene om uttrykkelig å bekrefte at deres tilbud inkluderer oppfyllelse av alle konkurransegrunnlagets krav og forutsetninger.

For å sikre at evalueringsteamet vurderer tilbudene objektivt, bør opplysninger som kan identifisere tilbyder, ikke framkomme av dokumentene ovenfor før etter vurderingen av score på kriteriene prestasjon, risikovurdering og tilleggsverdi. Deretter gjennomføres intervjuene for å vurdere kriteriet nøkkelpersonell. Til slutt vurderes priskriteriet i tråd med «to-konvolutt-prinsippet».

Den dominante informasjonen tilbyderne legger til grunn for sine påstander om tilbudte prestasjoner, risikohåndtering, tilleggsverdier, skal helst begrunnes med resultater oppnådd i tidligere prosjekter. Oppdragsgiver må sørge for at dette blir dokumentert. Det kan være fornuftig at oppdragsgiver i sitt konkurransegrunnlag ber leverandørene vedlegge slik dokumentasjon i sine tilbud. Denne dokumentasjonen må da komme i tillegg til den omfangsbegrensningen oppdragsgiver setter for tilbudene. Alternativt kan denne informasjonen etterspørres under tilbudsevalueringen etter anskaffelsesforskriftens bestemmelser om ettersending av opplysninger og dokumentasjon i tilbudene. I sistnevnte situasjon vil det være tilstrekkelig å be den tilbyderen som er vurdert å ha det beste tilbudet om å ettersende dokumentasjonen. Dersom denne tilbyderen kan dokumentere sine påstander, er det ikke nødvendig å be om tilsvarende informasjon fra de øvrige leverandørene.

Hvordan tildelingskriteriene vil bli evaluert



Tabellene under gir et eksempel på hva som kan bli lagt til grunn for karaktersetting av tilbudene. Tabellen bør inn i konkurransegrunnlaget. Eksempelet legger opp til en 1–10-skala, men andre modeller finnes. Det blir laget en egen veiledning på hvordan dere kan gjennomføre tilbudsevalueringen.

Prestasjon

Poengsum	Vurdering
10	Prestasjonsdokumentet bidrar særdeles godt til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
8	Prestasjonsdokumentet bidrar meget godt til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
6	Prestasjonsdokumentet bidrar godt til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
4	Prestasjonsdokumentet bidrar i liten grad til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
2	Prestasjonsdokumentet bidrar i svært liten grad til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
0	Prestasjonsdokumentet er ikke tilstrekkelig til å sannsynliggjøre at leverandøren er i stand til å realisere kontraktsarbeidet og nå prosjektets overordnede mål.

Risiko

Poengsum	Vurdering
10	Risikovurderingen bidrar særdeles godt til å minimere risiko for oppdragsgiver.
8	Risikovurderingen bidrar meget godt til å minimere risiko for oppdragsgiver.
6	Risikovurderingen bidrar godt til å minimere risiko for oppdragsgiver.
4	Risikovurderingen bidrar i liten grad til å minimere risiko for oppdragsgiver.

2	Risikovurderingen bidrar i svært liten grad til å minimere risiko for oppdragsgiver.
0	Risikovurdering uten innhold.

Kompetanse og erfaring hos nøkkelpersonell

Poengsum	Vurdering
10	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar særdeles godt til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.
8	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar meget godt til realisering av prosjektets overordnede mål og kontraktarbeidet.
6	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar godt til realisering av prosjektets overordnede mål og kontraktarbeidet.
4	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar i liten grad til realisering av prosjektets overordnede mål og kontraktarbeidet.
2	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar i svært liten grad til realisering av prosjektets mål og kontraktarbeidet.
0	Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i prosjektet bidrar ikke til realisering av prosjektets overordnede mål og kontraktsarbeid.

Eksempel på struktur for tilbudsevaluering

- T1 – Pris
- T2 – Prestasjon
- T3 – Risikovurdering
- T4 – Tilbudte nøkkelpersonell
- T5 – Tilleggsverdi
- Etablering av evalueringsmatrise for å sortere tilbyderes påstander i forhold til det enkelte prosjektmål, hver enkelt tilbyders identifiserte risikoer for oppdragsgiver
- Første kvalitative evaluering, først individuelt og deretter i møte i evalueringsteamet
- Fastsettelse av spørsmål til intervju av nøkkelpersonell
- Gjennomføring av intervjuer
- Fastsettelse av score fra intervju (om separat tildelingskriterium), ev. revisjon av score gitt på kriteriene T2–T4.
- Utarbeidelse av evalueringsrapport for kvalitative kriterier (T2–T5), undertegnet av evalueringsteam
- Gjennomgang av tilbyderes inngitte priser og matematisk evaluering av disse (poeng eller i kroner)
- Fastsettelse av endelig rangering, grunnlag for rangeringsbeslutning og meddelelse om valg av beste tilbyder

Tilleggsverdi

Tilleggsverdi bør normalt vektas 5–10 % for å unngå strategisk plassering av tilbudt tiltak/tjeneste/produkt som tilleggsverdi heller enn å tilby dette som en del av hovedtilbudet. Vektingen kan være høyere dersom oppdragsgiver ønsker å utfordre markedet, er usikker på hva slags løsninger markedet kan tilby, og har en «ren» funksjonsbasert/effektbasert anskaffelse.

DFØ har utarbeidet en veiledning for evaluering av tilbud i offentlige anskaffelser. Denne veilederen anbefaler en metode som prissetter kvalitet. I stedet for å gi kvalitetskriteriene poeng, gis en pengeverdi

som så kommer til fradrag på den tilbudte prisen. Leverandøren som etter dette har tilbudet med den laveste evaluerte tilbudsprisen, er vinneren av konkurransen.

Poengsummene 10, 8, 6 osv. erstattes med pengeverdier som samsvarer med oppdragsgivers betalingsvilje. Beskrivelsen av hva som skal til for å oppnå de ulike nivåene beholdes uendret. Pengeverdiene kommer til fradrag på tilbudt pris og leverandøren med lavest evaluert tilbudssum vinner konkurransen.

Tilleggsverdi vil derfor evalueres ved at det gjøres fratrukk på den totale prisen. Størrelsen på fratrukket avhenger av hvor bra tilleggsverdien er.

Bruk av intervju som del av BVP-prosessen

BVP metoden legger til grunn at tilbyders nøkkelpersoner er helt sentrale for et vellykket prosjekt. Det vurderes som svært viktig å kunne vurdere nøkkelpersonenes kunnskap og innsikt om det aktuelle prosjektet. Nøkkelpersonene evalueres derfor ved bruk av intervjuer.

Formålet med intervjuet og hva det skal brukes til

Formålet med intervjuet er å vurdere i hvilken grad nøkkelpersonenes ekspertise, kunnskap og innsikt i det aktuelle prosjektet, bidrar til realisering av prosjektets overordnede mål og leveranse.

Nøkkelpersonene har en kritisk rolle i det å gjennomføre leveransen. Intervjuet skal benyttes til å belyse i hvilken grad nøkkelpersonene er egnet til å gjennomføre leverandørens planer og i hvilken grad nøkkelpersonene er egnet til å realisere de resultatene leverandøren har tilbudt å levere og i hvilken grad nøkkelpersonene synes egnet til å håndtere risiko underveis i prosjektet. Nøkkelpersonene vil kunne ha avgjørende betydning på gjennomføringen av de tilbudte forebyggende tiltakene, de foreslåtte korrigerende tiltakene, samt identifisering og håndtering av nye risikomomenter underveis i prosjektet.

I forkant av intervjuene bør oppdragsgiver sende informasjon om hvordan intervjuene vil bli gjennomført, slik at tilbyderne er forberedt på hva som skal skje. Det frarådes at intervjuet går detaljert inn på tekniske/faglige spørsmål og løsningsvalg da dette kan behandles i konkretiseringsfasen.

Eksempel på beskrivelse av formålet med intervjuet

«Nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt vil bli vurdert ved å intervju nøkkelpersoner. I hvilken grad ekspertise, kunnskap og innsikt hos hver av nøkkelpersonene og deres individuelle roller i organisasjonen bidrar til å nå prosjektets overordnede mål, vil bli vurdert på grunnlag av svar i intervjuet. Dette relatert til leverandørens prosjektorganisasjon, planer, prestasjonsbegrunnelse og byggherrens risiko.

Separate intervjuer på inntil 60 minutter gjennomføres med hver av de utpekte nøkkelpersonene. Oppdragsgiver bestemmer sted, dato og tidspunkt for intervjuene. Oppdragsgiver har til hensikt å intervju inntil tre nøkkelpersoner per leverandør.

Intervjuene blir gjennomført av en intervjuer som ikke er medlem av evalueringsteamet. Under intervjuene, vil minst tre medlemmer av evalueringsteamet være til stede. De vil imidlertid ikke delta i intervjuet med mindre de blir invitert til å gjøre det av intervjueren. Nøkkelpersonell har ikke anledning til å avvike vesentlig fra tilbudet i intervjuet. Det vil bli foretatt lydopptak av intervjuene og disse vil bli transkribert og utgjøre en integrert del av tilbudet i kontrakten.»

Bruk av intervju i anbudskonkurranser

Bruk av intervju for å evaluere kvalitative kriterier i anbudskonkurranser har vært vurdert og blitt akseptert av KOFA. Ved gjennomføring av intervjuer må dere passe på å ivareta det grunnleggende kravet til **forutberegnelighet**, dere må sørge for at dere ikke kommer i strid med **forhandlingsforbudet** i anbudskonkurranser, dere må etterleve kravet til **etterprøvnbarhet** og dere må sørge for å **likebehandle** leverandørene.

Forutberegnelighet

Tilbyderne må få vite at det skal gjennomføres intervjuer. Konkurranses grunnlaget må derfor informere om at det skal gjennomføres intervjuer av nøkkelpersoner. Det er ressurskrevende å gjennomføre intervjuer, derfor anbefales det ikke å intervju flere enn 2-3 nøkkelpersoner fra hver tilbyder.

Konkurranses grunnlaget må inneholde en beskrivelse av hva formålet med intervjuet er og hva intervjuet skal belyse.

Forhandlingsforbudet i anbudskonkurranser

Bruk av intervju må ikke komme i strid med forhandlingsforbudet i anbudskonkurranser. Intervjuene kan ikke benyttes til å forhandle. Dette betyr at intervjuet ikke kan føre til at innholdet i tilbudene endres. Nøkkelpersonene kan ikke komme med tillegg eller endringer til tilbudet på vegne av leverandøren.

Benytter man intervjuet utelukkende til å vurdere de kvalitative egenskapene man i tildelingskriteriene har opplyst om at man vil vektlegge hos nøkkelpersonene, vil man ikke havne i noen form for forhandlinger.

Vi anbefaler at formålet med intervjuet kun blir å belyse nøkkelpersoners ekspertise, kunnskap og innsikt i det aktuelle prosjektet, slik oppdragsgiver har angitt dette under det aktuelle tildelingskriteriet i konkurransegrunnlaget.

Oppdragsgivere i Nederland har også benyttet intervjuene til å utdype innholdet i leverandørens tilbud utover nøkkelpersoners innsikt og kompetanse. Slik bruk av intervjuet er også beskrevet i litteratur om BVP. Det kan være at slik bruk av intervju kan være innenfor regelverket, men det er en reell fare for at intervjuet, ved slik bruk, vil kunne komme i strid med forhandlingsforbudet og kravet til etterprøvnbarhet.

Etterprøvnbarhet

Det kan være nyttig at det både blir tatt lydopptak og transkripsjon av intervjuene og at transkripsjonen blir vedlagt kontrakten. Dette vil sikre etterprøvnbarheten.

Om man ikke ønsker å gjøre lydopptak av intervjuene og/eller transkripsjon vil referat fra intervjuene sikre etterprøvnbarhet. I et referat kan dere dokumentere at intervjuet er brukt slik dere informerte om i konkurransegrunnlaget, og referatet kan dokumentere begrunnelsen for deres evaluering av nøkkelpersonene.

Bruk av referat kan virke litt mindre stressende for den som blir intervjuet.

Likebehandling

Likebehandling er et helt sentralt prinsipp ved gjennomføringen av offentlige anskaffelser. Leverandørene må derfor likebehandles også under gjennomføringen av intervjuene.

- *Likebehandling i intervjuene betyr ikke at nøkkelpersonene fra alle leverandørene skal stilles de samme spørsmålene.*
- *Likebehandling betyr at alle skal få like muligheter til å oppnå en god score.*

Nøkkelpersonene fra de forskjellige leverandørene er tilbudt for å gjennomføre prosjekter i henhold til respektive leverandørers tilbud. Planene fra leverandørene vil være forskjellige og derfor kan det være ulike spørsmål som er relevant å stille til de ulike leverandørers nøkkelpersoner.

Likebehandling vil da være å stille nøkkelpersonene de spørsmålene som gir dem muligheten til å oppnå en god score.

Praktiske råd ved gjennomføring av intervju

- *Det bør være tilstrekkelig at tre eller fire av de tilbudte nøkkelpersonene intervjues. Dersom leverandørens tilbud inneholder flere nøkkelpersoner enn dere har tenkt til å intervju, bør dere bestemme hvilke av nøkkelpersoner dere vil intervju.*
- *Oppdragsgiver bør i forkant av intervjuet sammen med sine BVP-ressurser og evalueringskomite sette opp en «kjøreplan»/intervjuguide. Det er viktig at dette utarbeides sammen med intervjueren. Denne kan berøre:*
- *Den praktiske gjennomføringen av intervjuet*
- *Basert på evalueringen av prestasjon/risiko/tilleggsverdi:*
 - *Liste for generelle spørsmål som stilles alle tilbyderne (eksempelvis 5–6 spørsmål + ev. oppfølgingsspørsmål)*
 - *Liste for spesielle spørsmål om prestasjon/risiko/tilleggsverdi (eksempelvis 7–8 spørsmål + ev. oppfølgingsspørsmål)*
- *Metoden legger opp til at nøkkelpersonene bør intervjues en og en og ikke som en gruppe. Er prosjektet avhengig av at hver nøkkelperson tar gode individuelle avgjørelser evalueres dette best ved at dere intervjuer en person av gangen. Noen av pilotprosjektene har imidlertid også gjennomført gruppeintervjuer for å vurdere samspillet nøkkelpersonene imellom.*
- *Intervjuene bør helst ikke vare mer enn en time.*
- *Intervjuene gjennomføres ved at en person gjennomfører intervjuet og evalueringsteamet sitter i rommet som passive tilhørere. Dette kan være en stressende situasjon for den som blir intervjuet. Dere bør derfor tenke igjennom hvordan dere kan gjøre det mindre stressende. Erfaring fra Nederland tilsier at intervjuet bør gjennomføres i et rom som er stort nok, slik at evalueringsteamet kan holde litt avstand til intervjuer og den som intervjues.*
- *Det kan være hensiktsmessig om intervjueren på slutten av intervjuet sjekker med evalueringsteamet om de har noen ytterligere spørsmål. Dette for å sørge for at evalueringsteamet får all den informasjonen de mener de trenger for å evaluere nøkkelpersonen.*

Tildeling av kontrakt

Etter at tilbudene er evaluert i henhold til tildelingskriteriene må oppdragsgiveren fatte sin tildelingsbeslutning og meddele denne i henhold til anskaffelsesforskriften § 25-1. Tildelingsbeslutningen skal fattes og meddeles før konkretiseringsfasen starter. Dette fordi konkretiseringsfasen ikke handler om å evaluere tilbud, men om gjennomføringen av det vinnende tilbudet i utførelsesfasen. Det ville i tillegg være i strid med likebehandlingsprinsippet å invitere kun en av leverandørene til å gjennomføre en konkretiseringsfase uten at oppdragsgiveren har meddelt en beslutning om hvem han vil inngå kontrakt med.

Endring av tildelingsbeslutning

I en anskaffelse etter BVP metoden tar det en god stund fra tildelingsbeslutningen fattes og meddeles deltakerne i konkurransen etter anskaffelsesforskriftens § 25-1, til kontrakten faktisk signeres. Dette fordi konkretiseringsfasen gjennomføres i perioden mellom disse to hendelsene. Det at det skjer mye fra tildelingsbeslutningen fattes og meddeles og frem til kontrakten faktisk inngås ved signering endrer ikke adgangen oppdragsgiver har til å omgjøre sin tildelingsbeslutning, sammenlignet med tradisjonelle anskaffelser. Det er anskaffelsesforskriftens § 25-1(4) som regulerer oppdragsgivers adgang til å omgjøre sin beslutning. Oppdragsgiver kan etter denne bestemmelsen omgjøre sin beslutning frem til kontrakten er inngått, men kun dersom oppdragsgiver finner at en inngåelse av kontrakten vil være i strid med anskaffelsesforskriften.

Konkretiseringsfasen



Konkretiseringsfasens formål

Formålet med konkretiseringsfasen er å forberede utførelsen av kontrakten slik at denne skjer så effektivt og konfliktfritt som mulig. Konkretiseringsfasen gjennomføres med den leverandøren som har fått tildelt kontrakten. Fasen starter etter at alle tilbydere er meddelt resultat og begrunnelse for tildelingen i henhold til anskaffelsesforskriften § 25-1.

I tilbudet har leverandøren presentert hvilke resultater leverandøren forplikter seg til å levere, hvordan leverandøren skal håndtere oppdragsgivers risiko og hvilke tilleggsverdier han kan tilby. I tillegg har leverandøren forsøkt å sannsynliggjøre innholdet i sitt tilbud gjennom entydig-/dominant informasjon.

I konkretiseringsfasen skal leverandøren detaljere løsningene som ligger til grunn for sitt tilbud og legge disse frem for oppdragsgiver i møter. Partene får i disse møtene sammen gått gjennom planene for utførelsen av kontrakten. Slik blir partene forberedt på hva som skal skje, når det skal skje og hvilke forventninger som påhviler hver av partene for at den andre kan utføre sine forpliktelser.

Risikostyringsplan

Leverandøren har i tilbudet oppgitt hvilke risikoer han anser å være de største i prosjektgjennomføringen og hvordan han skal håndtere disse risikoene. Disse risikoene danner utgangspunktet for utarbeidelse av en risikostyringsplan.

I konkretiseringsfasen skal risikostyringsplanen oppdateres med alle risikoer partene ser i prosjektet. Risikostyringsplanen skal holdes oppdatert gjennom hele utførelsesfasen. Dere kan lese mer om risikostyringsplanen i veiledningen om utførelsesfasen.

Ukentlig risikorapport

I utførelsesfasen skal leverandør i slutten av hver uke sende en ukentlig risikorapport. Den ukentlige risikorapporten skal omhandle den eller de risikoene som har konsekvens for tid, kostnad eller kvalitet den aktuelle uken.

Noen anbefaler at rutinen med ukentlig risikorapport tas i bruk allerede under konkretiseringsfasen. Det kan være hensiktsmessig å gjøre dette for å få inn rutinen med en ukentlig risikorapport, samt bli enige om form og omfang. Det har vært ulik praksis blant pilotene om bruk av ukentlig risikorapport i konkretiseringsfasen. Du kan lese mer om ukentlig risikorapport i veiledningen om utførelsesfasen.

Avklare uklarheter

Både leverandør og oppdragsgiver bør ha en målsetting om å få avklart flest mulig potensielle uklarheter i konkretiseringsfasen.

Det å avklare forhold som kan være potensielle kilder til konflikt i utførelsesfasen er en av de store styrkene til konkretiseringsfasen. Slike avklaringer i konkretiseringsfasen gir en langt mer effektiv utførelsesfase. Dette er erfaringen fra Nederland og fra pilotene i Norge. Potensielle kilder til konflikter kan være ansvarsforhold rundt risikoer, eller tolkninger av hva som er å anse som omfattet av oppdraget.

Omfangsliste

Et sentralt dokument i konkretiseringsfasen er dokumentet som i litteratur og praksis kalles for omfangsliste eller inn/ut liste. Vi kaller det heretter for omfangsliste.

Dette dokumentet har blitt omtalt som et dokument som skal definere hva som er innenfor og hva som er utenfor omfanget av leverandørens tilbud. En slik beskrivelse gjør at det er lett å misforstå hva dette dokumentet egentlig er.

Hva som er inkludert og hva som ikke er inkludert i leverandørens tilbud skal være avklart før oppdragsgiver fullfører evalueringen. En offentlig oppdragsgiver har plikt til å sørge for sammenlignbare tilbud. Tilbudene er ikke sammenlignbare dersom det er uklart hva tilbudene faktisk inneholder. Eventuelle uklarheter i tilbudene må derfor avklares etter de bestemmelsene anskaffelsesforskriften har om dette.

Det vil likevel være vanskelig å unngå at det kan oppstå noe tvil om akkurat hvor grensen går for hva som er omfattet og ikke omfattet av en kravspesifikasjon. Ordlyden kan gi rom for tolkninger. Det er slike tolkningstvill omfangslisten skal avklare. Partene skal søke å få avklart all slik tvil før prosjektet starter opp. Det er langt mer effektivt å få avklart før kontraksarbeidene er startet opp, enn å starte diskusjoner når det er eller burde være full aktivitet på byggeplassen.

Flere oppdragsgivere har svært gode erfaringer med å be om at leverandøren under konkretiseringsfasen utarbeider en omfangsliste som detaljerer deres forståelse der man ser det kan oppstå tolkningstvill om hvor den nøyaktige grensedragningen skal gå.

Eventuelle uenigheter om grensedragningene kan partene da søke å komme til enighet om før arbeidene starter.

Dokumentene som utarbeides i konkretiseringsfasen vil sammen med tilbudsdocumentene og transkribert intervju, inngå som en del av kontrakten. Først når konkretiseringsfasen er fullført signeres kontrakten.

Rettslige begrensninger i konkretiseringsfasen

Det er ikke tillatt å forhandle i konkretiseringsfasen. Dette gjelder uavhengig av om dere har tildelt kontrakt etter en anbudskonkurranse eller konkurranse med forhandling. Konkretiseringen av tilbudet må skje innenfor skrankene av det tilbudet som er evaluert og har vunnet konkurransen.

Tilbudet kan ikke endres, men det kan utfylles og detaljeres.

Grunnleggende forutsetninger for konkretiseringsfasen som må ivaretas for å unngå å komme i konflikt med forhandlingsforbudet:

Ikke endre egenskaper som hadde betydning for valg av tilbud

Egenskaper som ble evaluert og derfor hadde betydning for valg av tilbud kan ikke endres.

I et BVP-tilbud vil disse egenskapene være de resultater som leverandøren har forpliktet seg til å oppnå på oppdragsgivers målsettinger med prosjektet, forebyggende tiltak på oppdragsgivers største risikoer, nøkkelpersoner, pris og tilleggsverdier.

Hvordan leverandøren skal oppnå de tilbudte resultatene på oppdragsgivers målsettinger med prosjektet vil i liten grad, eller ikke i det hele tatt være beskrevet i tilbudet. Hvordan resultatene skal oppnås er ikke en del av tilbudet, derfor vil ikke diskusjoner rundt løsninger, eller endringer av løsninger underveis i konkretiseringsfasen være å betrakte som endringer i tilbudet, så lenge endelig løsning er i samsvar med krav og forutsetninger i konkurransegrunnlaget. Tilbudte resultater må ligge fast og kan ikke diskuteres eller endres.

Ikke endre risikofordelingen mellom partene

Konkretiseringsfasen kan ikke medføre at risikofordelingen mellom partene endrer seg. Hvilken risiko en leverandør påtar seg vil ha betydning for innholdet av leverandørens tilbud, for eksempel på prisen. Hvem som har risiko for hva, må være angitt i kontrakten som en del av konkurransegrunnlaget.

Når alle leverandørene måtte forholde seg til risikofordelingen ved tilbudsevalueringen, vil det være i strid med likebehandlingsprinsippet og forhandlingsforbudet å endre på denne fordelingen i konkretiseringsfasen.

Ikke endre på oppdragsgivers minstekrav til gjennomføring av oppdraget

Oppdragsgivers minstekrav kan ikke endres under konkretiseringsfasen. Disse minstekravene har ligget til grunn for alle leverandørens tilbud. Det vil derfor være i strid med likebehandlingsprinsippet om leverandøren i konkretiseringsfasen skulle få nye eller endrede minstekrav å forholde seg til.

Slike endringer vil være i strid med forhandlingsforbudet, med mindre endringene skulle være av en helt ubetydelig art.

Konkretiser innenfor rammene av tilbudet

I konkretiseringsfasen må partene holde seg innenfor rammen av tilbudet. Det betyr at leverandøren detaljerer innholdet i det skriftlige tilbudet.

Dokumenter aktivitetene i konkretiseringsfasen

Lag referater fra møter og dokumenter det som utvikles i denne fasen. Det er viktig å sikre etterprøvnbarhet for å dokumentere at partene har holdt seg innenfor rammene av konkurransen i konkretiseringsfasen.

Sjekkliste for konkretiseringsfase - BVP

[Sjekklisten](#) inneholder oversikt over aktiviteter og leveranser vi anbefaler for konkretiseringsfasen i BVP.

Varighet på konkretiseringsfasen

Erfaringer tilsier at en konkretiseringsfase vil vare ca. 6–8 uker. Dette vil selvsagt kunne variere fra prosjekt til prosjekt. Har man tidligere gjennomført en konkretiseringsfase i et prosjekt vil man antagelig klare å være mer effektiv i det neste prosjektet.

Partene ønsker likevel ikke gjennomføre prosjektet

Hva skjer om oppdragsgiver eller leverandør underveis i konkretiseringsfasen ikke lenger ønsker å inngå kontrakten?

Oppdragsgiver kan omgjøre sin beslutning om å tildele kontrakt helt frem til kontrakten er signert. Dette følger av anskaffelsesforskriften § 25-1(4). Vilkåret for å omgjøre tildelingsbeslutningen er at oppdragsgiveren må finne at valg av leverandør er i strid med forskriften. Oppdragsgiver er altså i akkurat samme situasjon som i en hvilken som helst annen konkurranse i perioden mellom kontraktstildeling og kontraktsignering. En vesentlig forskjell er dog at denne perioden er mye lenger i en BVP-anskaffelse, da kontrakt ikke signeres før konkretiseringsfasen er fullført.

Skulle det skje at vilkårene for å trekke tildelingsbeslutningen tilbake foreligger så må oppdragsgiver foreta en ny evaluering og kan starte konkretiseringsfasen på nytt med den leverandøren som får tildelt kontrakt etter ny evaluering.

Leverandøren har i utgangspunktet ingen rett til å trekke seg fra sitt tilbud. Tilbudene som gis i en offentlig anskaffelse er bindene.

Dersom en leverandør skal kunne trekke seg fra et prosjekt i konkretiseringsfasen så måtte det for eksempel være fordi han mener at oppdragsgiver legger noe annet i prosjektets innhold i konkretiseringsfasen enn hva som ble formidlet i konkurransegrunnlaget. I en slik situasjon så er det reelt sett ikke snakk om å trekke tilbake tilbudet sitt, men heller å nekte for at tilbudet dekker gjennomføringen av det prosjektet som oppdragsgiver nå beskriver. Et grundig og godt utarbeidet konkurransegrunnlag vil redusere faren for at en slik situasjon skal oppstå. Erfaringene fra Nederland viser at det er svært sjelden konkretiseringsfasen feiler.

Etter fullført konkretiseringsfase

Når konkretiseringsfasen er fullført, kan du signere kontrakt. Karensperioden ble avsluttet før konkretiseringsperioden startet, så du trenger ikke avvente en ny karenperiode.

Som oppdragsgiver bør du informere alle deltakerne i konkurransen om at kontrakt er inngått og samtidig informere disse om at de er fritatt fra sin vedståelsesfrist.

Informasjon om innholdet i konkretiseringsfasen kan de øvrige leverandørene eventuelt skaffe seg ved begjæring om innsyn i kontrakten, referater eller annen dokumentasjon.

Utførelsesfasen – kontraktsoppfølging og risikostyring



Hvordan du bruker Best Value-metoden i utførelsesfasen

I utførelsesfasen skal leverandøren realisere sine tilbudte prestasjoner, håndtere oppdragsgivers risiko i henhold til sitt tilbud, samt realisere eventuelle tilleggsverdier til prisen som er tilbudt.

Leverandørens tilbud handlet om hvilke resultater som skulle oppnås, hvordan oppdragsgivers risiko skulle håndteres og hvilke tilleggsverdier som kunne tilbys.

I konkretiseringsfasen ble det vinnende tilbudet gjort detaljert, og planene for gjennomføringen ble lagt frem. Det som særpreger utførelsesfasen i BVP-prosjekter er fokus på risiko og åpenhet i risikostyringen. Det er helt sentralt at leverandøren har styringen av prosjektet i utførelsesfasen.

Oppdragsgiver må la leverandøren gjennomføre sin plan uten unødig innblanding. Dette kan synes selvsagt da det er leverandørens plan som skal utføres, men i praksis ser man eksempler på at oppdragsgiver i større eller mindre grad overtar eller legger seg for mye bort i styringen også i totalentrepriseprosjekter.

I utførelsesfasen skal oppdragsgiver fokusere på å ivareta sine ansvarsområder, eksempelvis oppfølging av regulering, innhente tillatelser og ha dialog med interessenter. Leverandøren kan hjelpe med dette. I tillegg til å utføre egne avtalte oppgaver skal oppdragsgiver sikre at det utføres kvalitetskontroll. Dette innebærer at oppdragsgiver sjekker hvorvidt leverandøren handler i henhold til sin egen plan for kvalitetsoppfølging.

Det er leverandøren som utfører den faktiske kvalitetskontrollen, ved leverandørens rapportering i ukentlig risikorapport, samt måling av egne leveranser uttrykt i KPIer. Dette avviker fra tradisjonelle kontrakter hvor det er oppdragsgiver som utfører kvalitetskontroll. Den tradisjonelle måten å løse dette på kan være ineffektiv og kan føre til uforutsigbarhet på leverandørens leveranser. Andre lovbaserte krav til kontroll som tiltakshavers ansvar for å få utført tredjepartskontroll, eller krav som følger av kontraktstandardene (NS) er imidlertid uforandret. Se også avsnitt om leverandørens egenevaluering.

Flere av deltakerne i BVP-pilotprosjektet har oppdaget at det er krevende for oppdragsgiver å la leverandøren beholde styringen i gjennomføringen av prosjektet. Oppdragsgiver må sørge for at hele organisasjoner er bevisst på dette i utførelsesfasen. Leverandøren skal på sin side være transparent og tydelig på hvordan planen blir gjennomført, både ved evaluering av egne leveranser og ved å vise oppdragsgiver hvordan risikoene blir håndtert.

Risikostyringsplan

Hensikten med risikostyringsplanen er å få en oversikt over all risiko som kan få konsekvenser for økonomi, fremdrift og prosjektmålene. I sitt tilbud har leverandøren listet opp oppdragsgivers

viktigste risikoer i prosjektet, hva han kan gjøre for å begrense disse risikoene og hvilke tiltak leverandøren vil iverksette dersom risikoen inntre. Denne listen utgjør utgangspunktet for risikostyringsplanen.

I konkretiseringsfasen suppleres risikostyringsplanen med risikoer som ikke var med i planen på tilbudstidspunktet, men som kan få konsekvens for økonomi, fremdrift eller prosjektmålene. Denne suppleringen skjer i et samarbeid mellom partene under konkretiseringsfasen.

Underveis i utførelsesfasen skal leverandøren oppdatere risikostyringsplanen i prosjektet ettersom nye risikoer oppdages og tidligere risikoer håndteres og eventuelt elimineres, straks han oppdager eller blir gjort kjent med disse.

Både i tilbudet og i det videre arbeidet med risikostyringsplanen vil leverandøren angi risikoer med mulige negative konsekvenser, men risikostyringsplanen skal også angi hvilke positive muligheter risikoene kan føre til. Dette kan gi gevinster som ikke var forutsett tidligere. Eksempelvis kan forsinkelser av en leveranse gi rom for forbedringer på andre leveranser.

Et insentiv for leverandøren for å håndtere risiko i henhold til prinsippene i Best Value og intensjonen i avtalen, er ønsket om å få god score fra sin oppdragsgiver på evaluering av leveransen. En god score gjør at leverandøren stiller med bedre entydig informasjon i sitt neste BVP prosjekt og leverandøren vil dermed bli mer konkurransedyktig.

Leverandøren må legge til rett for at oppdragsgiver har tilgang til risikostyringsplanen. Partene må finne en praktisk løsning på hvordan dette skal gjøres i praksis.

Hvilken risikohåndtering er inkludert i tilbudet og hvilken risikohåndtering medfører tillegg?

I tilbudet skal leverandøren ha beskrevet oppdragsgivers viktigste risikoer. Leverandøren skal også ha tilbudt forebyggende tiltak for å redusere eller eliminere muligheten for at risikoen inntre og eventuelle forebyggende tiltak som vil redusere/eliminere den negative effekten etter at risikoen eventuelt har inntrådt.

De tilbudte forebyggende tiltakene er tiltak som med sikkerhet skal iverksettes i løpet av utførelsesfasen. Disse tiltakene skal derfor være inkludert i leverandørens pris.

De korrigerende tiltakene iverksettes kun dersom risikoen faktisk inntre. Disse tiltakene skal ikke være inkludert i leverandørens pristilbud, men tilbys som en eller flere opsjoner. Hvordan tiltakene skal prises bør reguleres i kontrakten. Slike korrigerende tiltak skal behandles som endringer til kontrakten.

Risikoer som eventuelt dukker opp underveis i prosjektet skal håndteres av leverandøren. Dette skal behandles som endringsmeldinger og eventuelle forebyggende og/eller korrigerende tiltak prises i henhold til bestemmelser i kontrakten.

Risikostyringen i utførelsesfasen i et BVP-prosjekt har ingen betydning for hvem som er økonomisk ansvarlig for risikoen. Det skjer ingen risikoovergang. Hensikten er kun at den som er best egnet til å håndtere risikoen gjør nettopp dette.

Ukentlig risikorapport

Ukentlig risikorapport er et dokument som skal sendes fra leverandøren til oppdragsgiveren i slutten av hver uke.

Den ukentlige risikorapporten skal dokumentere alle de risikoer som har inntrådt i løpet av uken, som har påvirkning på tid, kostnad og/eller prosjektmålsetningene. Eventuelle negative hendelser som ikke har denne påvirkningen, skal ikke inn i rapporten.

I et BVP prosjekt skal oppdragsgiveren ha en forventning om at leverandøren er åpen om de risikoer han ser i prosjektet og at leverandøren håndterer disse med forebyggende og korrigerende tiltak. Dersom risikorapporten omhandler en negativ hendelse hvor risikoen var kjent på forhånd, skal leverandøren i henhold til kontrakten være pålagt å redegjøre for hvorfor risikoen likevel inntrådte. Dersom det dreier seg om en negativ hendelse hvor risikoen ikke var kjent på forhånd, skal leverandøren i henhold til kontrakten være pålagt å redegjøre for hvorfor den aktuelle risikoen ikke er gjort kjent, og hvorfor det ikke ble iverksatt forebyggende tiltak.

Den ukentlige risikorapporten og de nevnte kravene til redegjørelse er med på å sørge for at leverandøren faktisk håndterer oppdragsgivers risiko på en måte som er til beste for prosjektet. Den ukentlige risikorapporten skaper åpenhet mellom partene.

Ukentlig risikorapport og KPI-rapportering BVP

Dette er en mal for prosjektrapportering på risiko og målbare nøkkelindikatorer (KPI-er) i BVP-prosjekter. Hensikten er at leverandør skal styre og følge opp risiko samt rapportere på leveranser av prestasjonspåstander gitt i tilbudet. [Mal for ukentlig risikorapportering.](#)

Det er viktig å lese veiledningen på excelverktøyets første arkfane. Malen kan tas i bruk som den er, men vi anbefaler at du tilpasser innholdet til ditt prosjekt. Bruk av verktøyet burde kontraktsfestes og legges ved konkurransegrunnlaget.

Hensikten med ukentlig risikorapport

- Sikre transparens og oversikt på risiko for begge parter
- Viser alle avvik som har gitt konsekvens for tid, kostnad og kvalitet. (Både uforutsette og forutsigbare avvik hvor tiltak ikke hadde ønsket eller tilstrekkelig effekt)
- Begrense effekten av risikoer som har inntruffet og minimere effekten av avvikene i prosjektet – forebygge og korrigere
- Beskytte leverandøren mot dårlig leveranse/oppfølging fra oppdragsgivers side
- Legge kontrollen over prosjektet til leverandøren som er ansvarlig for den faktiske gjennomføringen
- Identifisere hva som er basis fremdriftsplan og basis kostnader slik at du kan se avvikene tydelig
- Tydeliggjøre hvem som er ansvarlig for å håndtere ulike risikoer, konsekvenser av disse og hva som skal/bør gjøres
- Legge til rette for kontinuerlig forbedring
- Begrunne om risikoen har oppstått til tross for tiltak eller om den bare har oppstått
- Avdekke avvik og kommunisere dette med en gang uten å benytte sanksjoner i kontrakten

- Gir en rask oversikt over utviklingen i prosjektet
- Gir bedre styring

Evaluering av leverandørens risikostyring

Et ytterligere tiltak for å sikre god risikostyring i prosjektet er at oppdragsgiver kan gi en evaluering av leverandørens risikostyring. I Nederland har man benyttet følgende skala:

- 10 = bra håndtering av uønsket hendelse. Har identifisert denne i tide, prioritert den riktig og er flink til å minimere effektens konsekvens på tid, kostnad, kvalitet og andre prosjektmålsetninger
- 5 = gjennomsnittlig bra
- 1 = leverandøren har sviktet i å identifisere, prioritere og kontrollere den uønskede hendelsen i tide

Evaluering bør gjøres hver uke. Hvis ikke leverandøren oppnår 10 bør oppdragsgiver forklare hvorfor og motivere til bedre risikohåndtering neste uke. Helst bør dette gjøres i et møte snarest mulig etter evaluering er mottatt.

Kilde: Van Rijt, Santema: Prestasjonsinnkjøp

Leverandørens egnevaluering

I tillegg skal leverandøren selv evaluere egen leveranse og være transparent og åpen med hva som er gjort, avvik og konsekvenser for tid, kostnad og kvalitet og/eller prosjektmål. Leverandøren definerer kvalitetsindikatorer i henhold til prosjektmålene og måler egne og underleverandørens leveranser i henhold til disse.

Hva som evalueres og frekvens på denne evalueringen avtales mellom partene i konkretiseringsfasen. Denne egnevalueringen overfører mye av arbeidet med kontraktsoppfølging fra oppdragsgiver til leverandør.

Evaluering av oppdragsgivers prosjektledelse

Den ukentlige risikorapporten skal sette søkelys på risiko for oppdragsgiver. Oppdragsgiver selv kan også være årsak til at risiko for tid, kost og kvalitet oppstår i prosjektet. Den ukentlige risikorapporten er derfor et viktig verktøy for leverandøren overfor oppdragsgivers styring, endringshåndtering og årsak og eierskap til risikoforhold.

Det anbefales at leverandør gir oppdragsgiver ukentlig score, på lik linje med oppdragsgivers scoring av leverandøren som omtalt ovenfor.