

Best Value Procurement

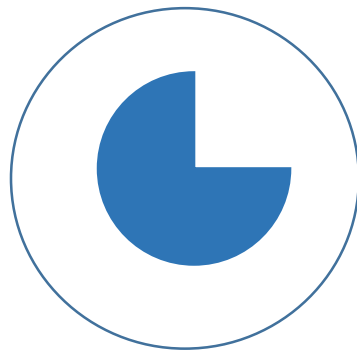
Anskaffelse av eksperter som skaper verdier



Rådgivende Ingeniørers Forening RIF

Kompetanse skaper kvalitet

RIF skaper konkurransevilkår som utvikler bransjen



Ca. 75%



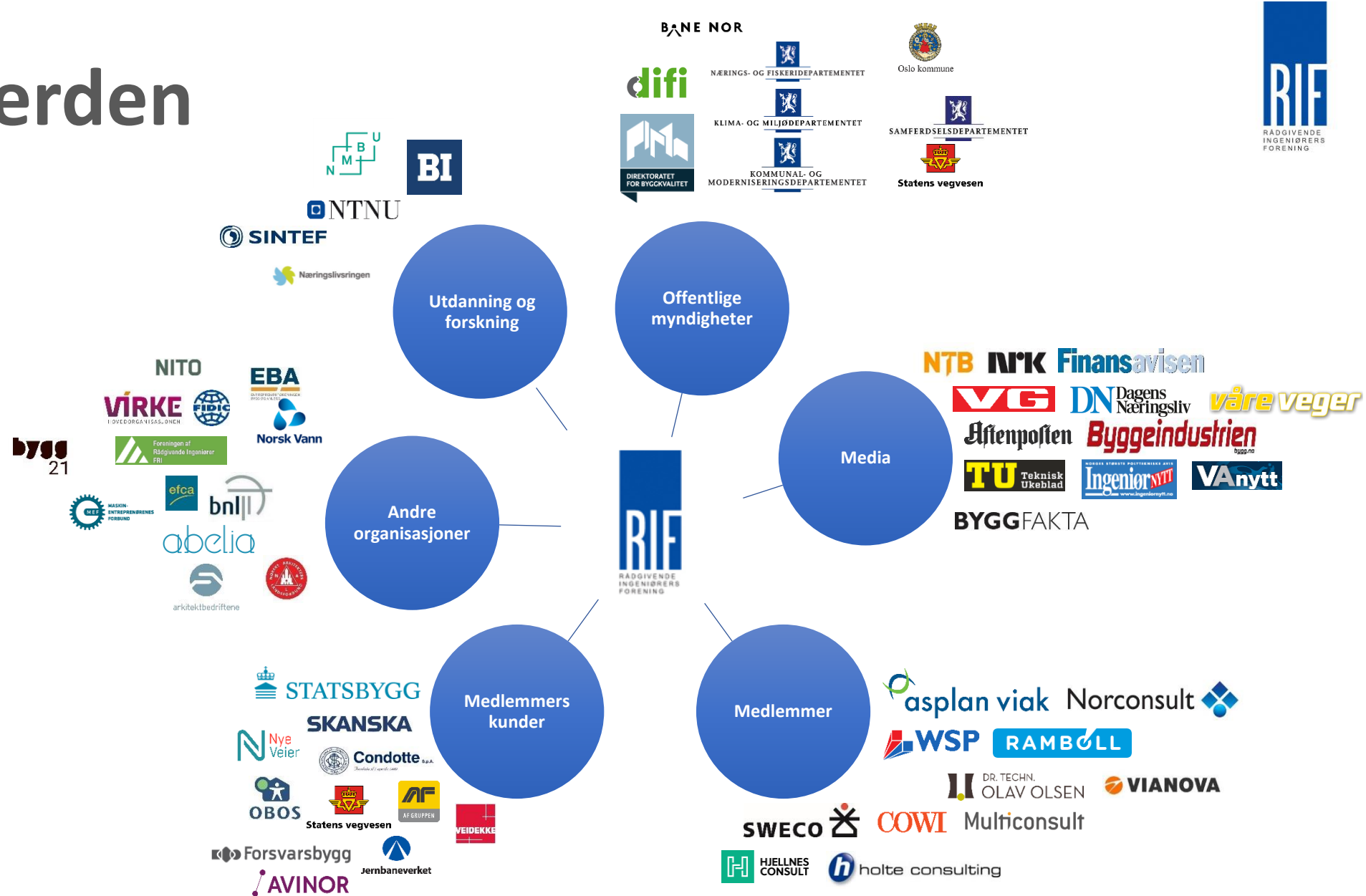
11.000



>20 milliarder

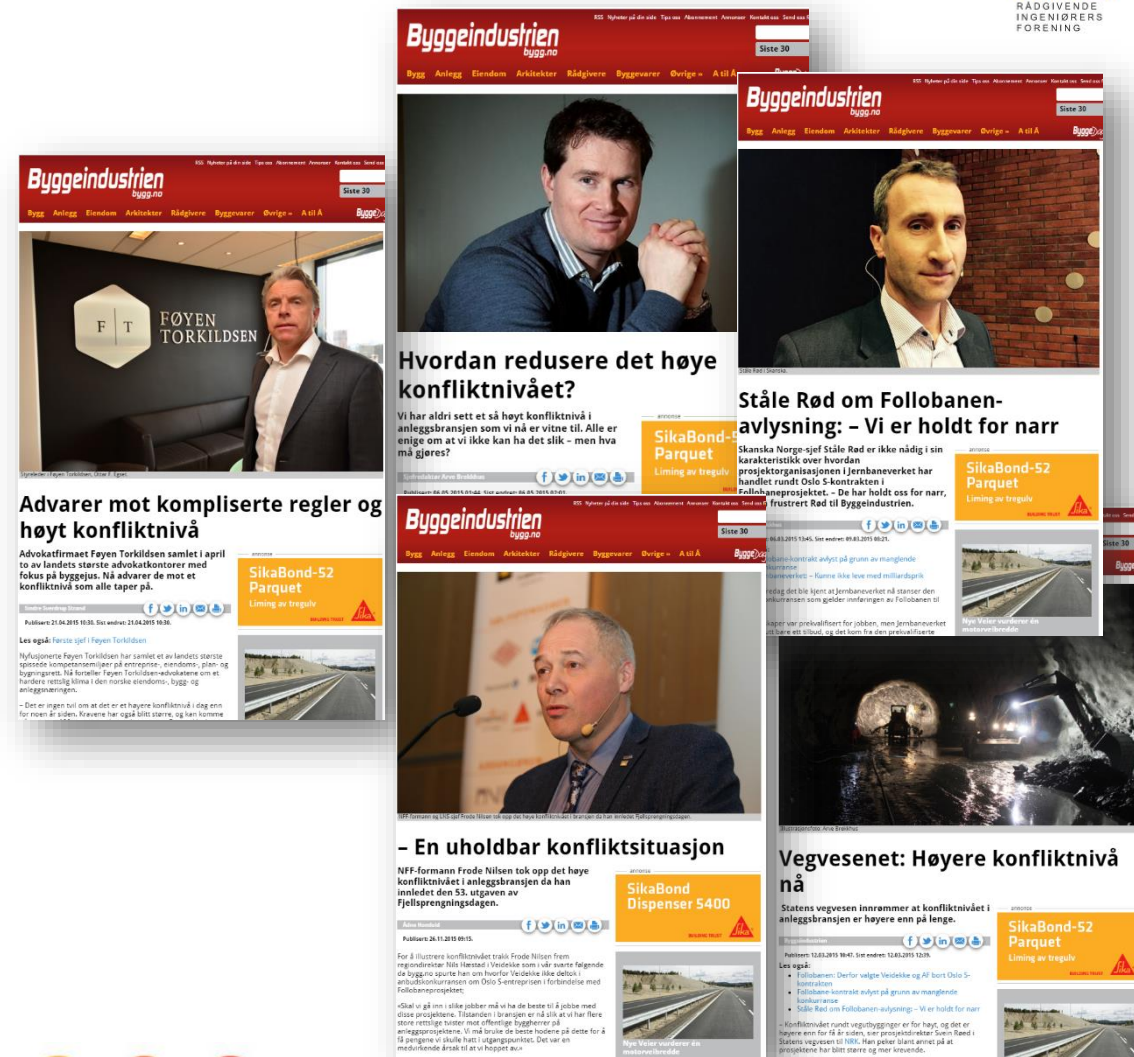


RIFs omverden



Hvorfor Best Value?

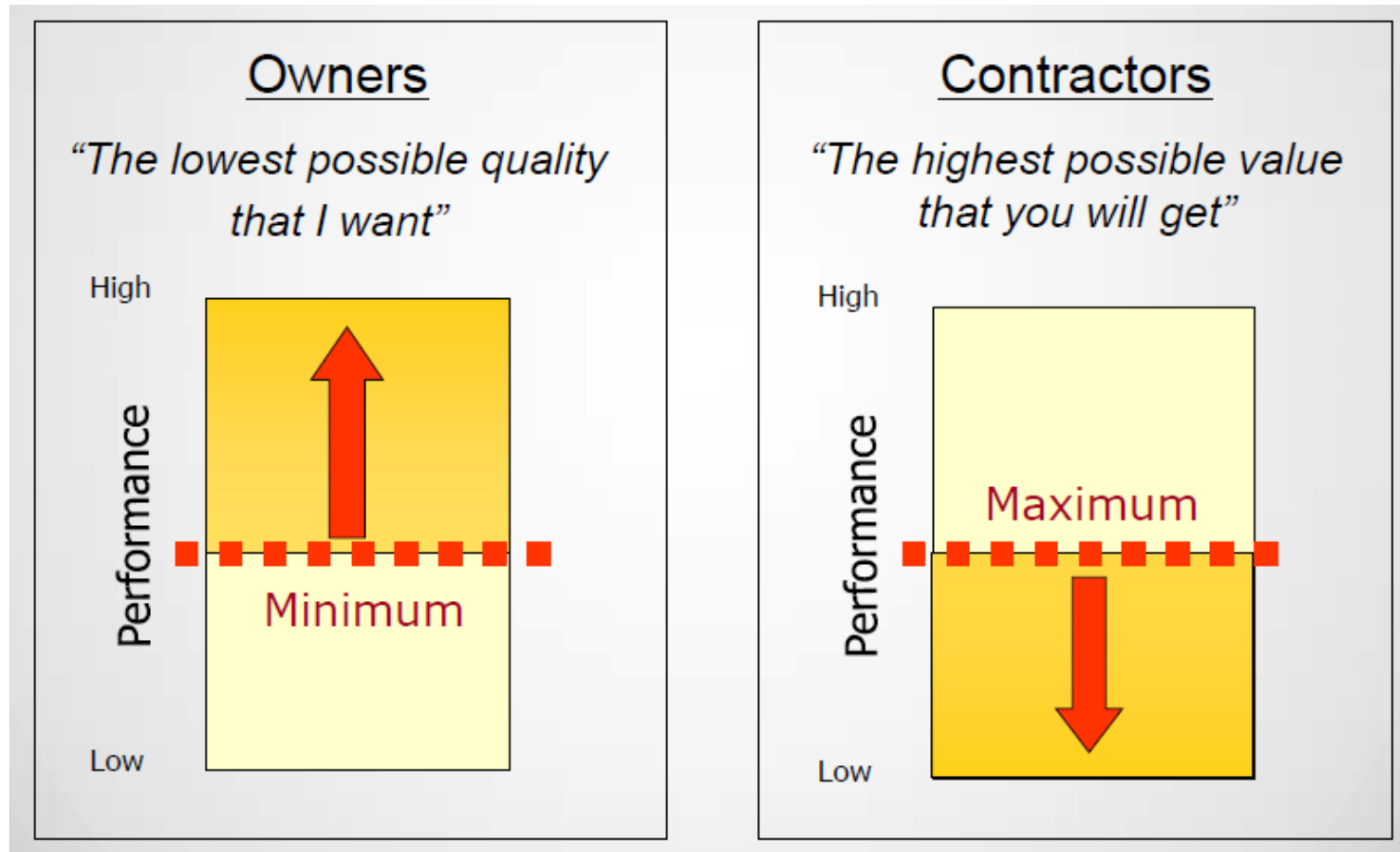
- Private og offentlige innkjøpsprosesser med høyt prisfokus
- Oppdragsgivere som ikke klarer å evaluere kvalitet (og leverandører som ikke klarer å dokumentere kvalitet)
- Høye transaksjonskostnader for begge parter
- Oppdragsgivere bruker mye ressurser på kontroll og styring av sine leverandører
- Leverandører bruker mye ressurser på å finne feil og tillegg for å kompensere for lav anbudspris
- Budsjettoverskridelser og høyt konfliktnivå
- Lite rom for utvikling av foretakene
- Næringen har for dårlig rykte mht lav produktivitet og høye byggekostnader



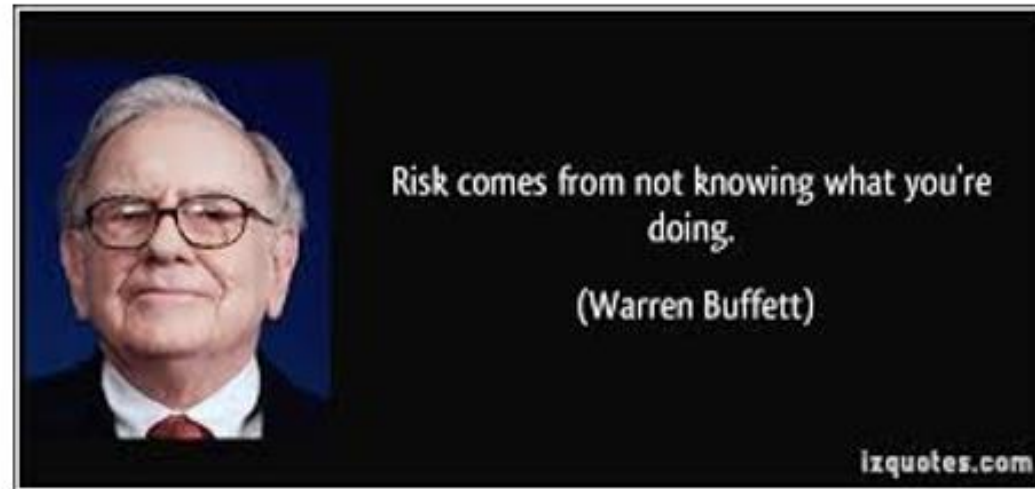
Billigste pris gir ofte dårlige resultater



Tradisjonell tilnærming er konfliktkapende



Leverandørkompetanse er avgjørende for risiko i prosjektet



Et eksempel på hvorfor det går galt

Her er en stor statlig etats egen evaluering (ordrett) av en leverandør (av totalt 7 tilbydere) i 2015...



Evaluering av beskrivelsens oppbygning

"Det er i beskrivelsen av oppdraget ikke satt fokus på utfordringer ved prosjektet. Det virker som tilbyder har lite kjennskap til denne type prosjekt.

Karakter: 3 av 10»



Evaluering av framdrift, ressurser og kapasitet

«Det er satt opp **urealistisk lavt ressursbruk** på flere av sentrale aktiviteter i tilbudet.

Det er laget en fremdriftsplan som er tar med noen av aktivitetene i oppdraget, men **ressursbruk henger ikke sammen med fremdriftsplanen**.

Det er på de fleste fag kun satt av fagansvarlige nøkkelpersoner og **veldig få prosjektmedarbeidere, noe som også virker urealistisk**. Det er derfor uklart om tilbydereren har godt nok kapasitet til å utføre prosjektet.

Karakter: 2 av 10»



Evaluering av kvalitet i løsningsvalg

Tilbyder har ikke redegjort for sitt kvalitetssikringssystem.

Det er noe fokus på miljø i beskrivelse men det virker lite relevant for dette prosjektet.

Karakter: 2 av 10



Hva skjedde?

... Jo, denne leverandøren fikk oppdraget!



Hvorfor ble det slik?

En skjev evaluering av pris kontra kompetanse:

- ...Den med lavest pris får 10 poeng og den med dobbel pris (i forhold til laveste) får 0 poeng
- MEN høyere enn dobbel pris, gir minuspoeng

(Og når det gjelder kompetanse, er minimum poengsum 0.

Ikke minuspoeng, som ved pris.)



Best Value Approach

- Procurement model
- Risk management model
- Project management model
- Business model
- Supply chain improvement model
- Personal improvement model
- Teaching model



Best Value Approach

«Life is predictable»



Best Value Approach

«Experts minimize decisionmaking»



Best Value Approach

«You can not force others to change»



Best Value Procurement - Anskaffelsesprosess

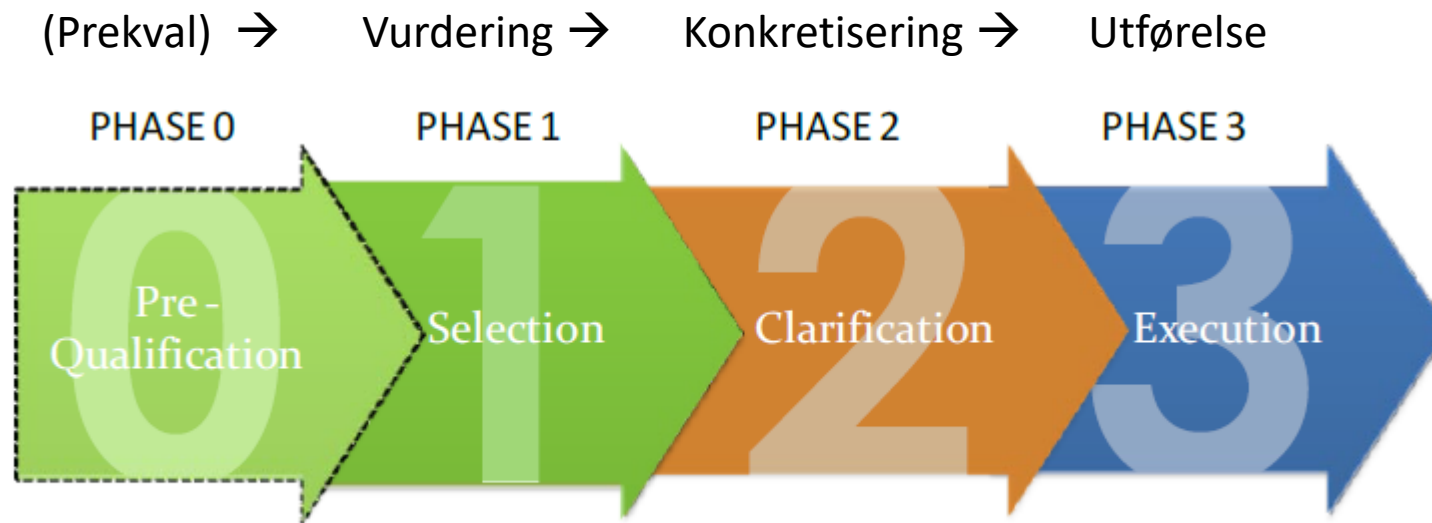


Figure 24.3: Four Phases of BV PIPS



Forberedelse hos oppdragsgiver

- **Funksjonsbasert** anskaffelse gir størst effekter
- Gi leverandøren **tydelige mål** (inkludert kostnad) i prioritert rekkefølge
 - Eksempel fra nederlandsk veiprojekt:
 1. Opprettholde støtte fra interessegrupper i nærområdet
 2. Leveranse innen 15.12.2015 eller så tidlig som mulig
 3. Redusere kjøproblemer under og etter ferdigstilling
 4. Leveranse innenfor budsjett på 15,5. mill. euro eller lavest mulige kostnad
- **Kommuniser** godt med markedet
 - Særlig egnet når teknisk spesifisering er uklar – dialog er nødvendig
 - Spesielt viktig hvis leverandørene er ukjent med BV-metoden - fortell dem hva som er nytt
 - Men: Ikke fortell leverandørene om din oppfatning av risiko i prosjektet. Dette er en del av tilbudet fra leverandørene.



Forberedelse – konkurransegrunnlaget

- Konkurransegrunnlaget inneholder:
 - Kravspesifikasjonen
 - **Prosjekt mål og makspris**
 - Kvalifikasjonskrav
 - Tildelingskriterier



Vurderingsfase – selve tilbudet

Kompetanse,
kompetanse,
kompetanse!

- **6-siders tilbud**

- **Prestasjon:** Dokumentasjon som viser hvorfor de som tilbys er de beste for akkurat dette oppdraget (2 sider)
- **Risiko:** risiko som påvirker oppdragsgiver og tiltak for å håndtere dette (2 sider)
- **Tilleggsverdi:** tiltak ut over minimumskrav som gir økt verdi for oppdragsgiver (2 sider)

- **Pris og tidsplan**

- Pris for å oppfylle kravspesifikasjonen og for tilleggsverdi
- Tidsplan - grov



Hvordan måle relevante prestasjoner?

Prestasjonsdelen av tilbudet:

- # of projects in last 10 years: 991
- # of large projects (€150K- € 3.3 Million): 72
- % of large projects on time: 89%
- % of large projects on budget: 95%
- % of large projects customers satisfied: 93%
- Customer satisfaction last 5 years : score 8.9 out of 10
- Recommended by 100% of customers 5 years in a row



Vurderingsfase - kriterier

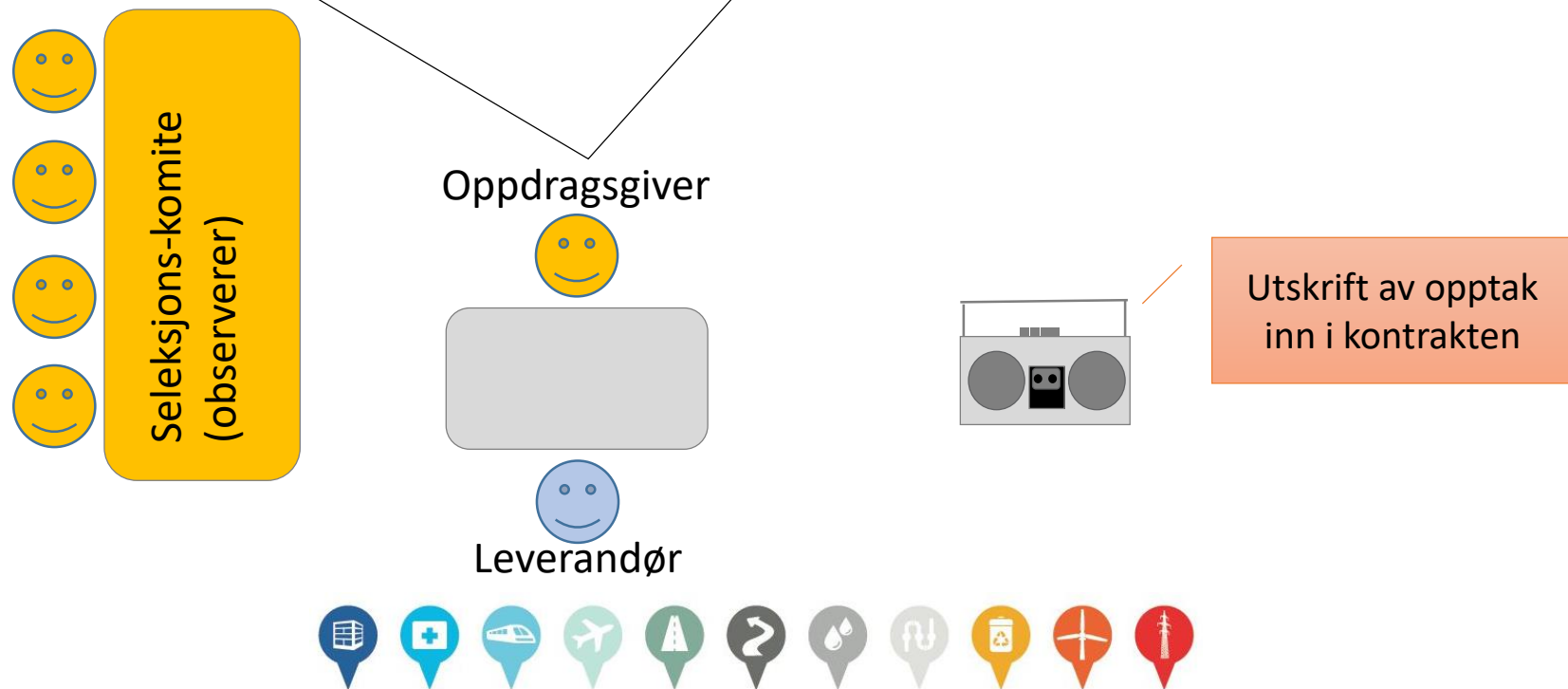
- I Nederland er det vanlig å bruke følgende vekting:
 - Leverandørens prestasjoner 15 %
 - Risikovurdering 20 %
 - Tilleggsverdi 10 %
 - Intervju 30 %
 - Pris 25 %
- } Levert tilbud – 6 sider
- Hvordan være objektiv nok i evalueringen:
 - ✓ «Leverandøren forklarer ikke godt nok hvorfor den risikoen han har påpekt er spesielt kritisk for prosjektet»
 - ✗ «Leverandøren har ikke identifisert de viktigste risikoene i prosjektet»
 - Evalueringsteam på 4 personer, og tokonvoluttsystem = høy objektivitet
 - Sjekker fakta/påstander hos den beste leverandøren



Vurderingsfase - intervjuopplegg

Typiske spørsmål:

- Hva er de viktigste risikoene og hva vil dere gjøre for å redusere dem?
- Hva gjør dere hvis tiltakene ikke virker?
- Andre leverandører har påpekt risiko X som viktig. Mener du at dette er en risiko i prosjektet?
- Hvordan vil du måle prestasjoner underveis i prosjektet?



Intervjuprosessen: Hvem har ekspertise?

Ekspertise kjennetegnes ved at man:

1. Fremstiller informasjon som målbare størrelser
2. Forutsetter ikke detaljert teknisk kunnskap hos motpart
3. Kan verifisere sine påstander
4. Minimerer risiko i hele prosjektet
5. Bruker annen ekspertise i prosjektet – også oppdragsgivers
6. Forenkler beslutninger hos oppdragsgiver



Vurderingsfasen er oppdelt i filtere

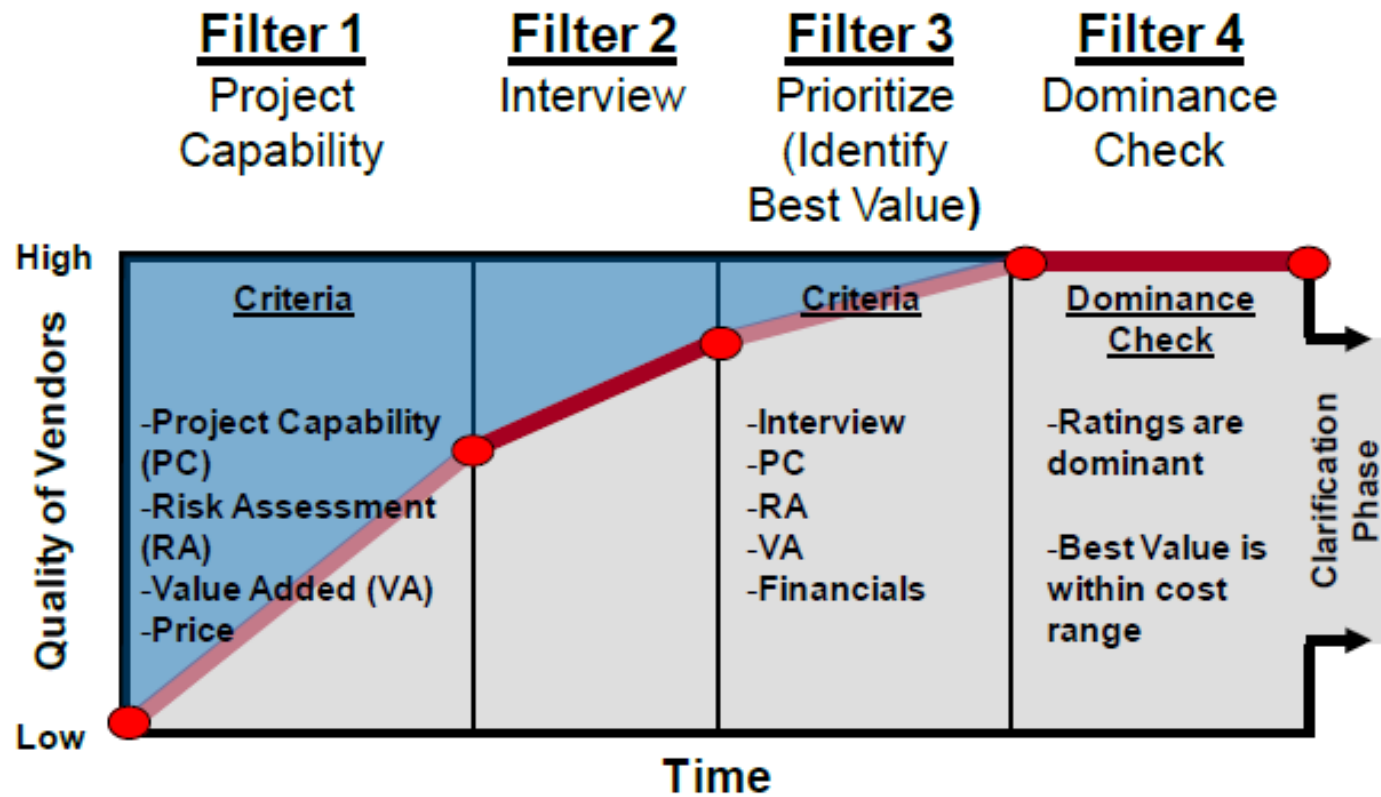


Figure 24.4: BV Selection Phase Filters



Konkretiseringsfasen – viktig !

- Bruker normalt 1-2 måneder på denne fasen!
- Kun med den ene beste leverandøren
- Ingen forhandling!
 - Tilbudet endres ikke, det detaljeres
 - Her kan oppdragsgiver løfte inn tekniske spørsmål (men ikke diktere)
- Detaljerer og planlegger:
 - Prosjektplan detaljert, med alle aktiviteter
 - Liste over hva som er innenfor og utenfor kontrakten (og evt tilleggsv verdier fra tilbudet)
 - Kostnader for det som er utenfor kontrakten aksepteres uten forhandling. Må forklares/forsvares
- Resultatet av avklaringsfasen legges inn i kontrakten
- Fasen avsluttes med kontraktssignering
 - men oppdragsgiver har en rettetmulighet (som nesten aldri brukes)



Oppfølging/gjennomføringsfasen

- Oppdragsgiver blir en **kvalitetsoppfølger og ikke detaljkontrollør**
- Ukentlig risikorapport fra leverandør
 - Resultater for uken
 - Avvik fra alle leverandører i prosjektet
 - Resultater fra alle i brukerorganisasjonene
 - Risiko som må adresseres med løsning og ansvarlig
 - Best Value-score. Hvor godt har prosjektet fulgt opp BV-prinsippene. Score fra leverandør og oppdragsgiver til hverandre.
 - Blir den viktigste loggen for prosjektet
- For hvert problem som oppstår brukes Best Value-tankegangen til å løse problemet



Resultater: Rijkswaterstaat/NL

Kjørte 16 pilotprosjekter i 2008-2010:

- Vegprosjekter åpnet 6-9 måneder tidligere enn forutsatt
- Besparelser på ca 400 mill NOK
- Transaksjonskost og tid redusert med 50 %
- Vinner av årets beste innkjøpsprestasjon 2012
- Markedet ga oppdragsgiver karakter 8 av 10
- Politisk suksess

I dag: Minst 50% av anskaffelsene bruker BVP



Resultater: Internasjonalt

- Brukt i over 20 år, i over 1900 prosjekter, totalt over 60 mrd kr i prosjektkostnad
- Brukes i store offentlige og private prosjekter i USA og Nederland (og nå også Norge)
- Over 90% av prosjektene innenfor budsjett og tid
- Reduksjon av total kostnader med 10-30% ift tradisjonelle anskaffelser
- 50% reduksjon av totale anskaffelseskostnader/tidsbruk - for begge parter
- 98% av brukere av Best Value er svært fornøyde – og vil ikke tilbake til gamle metoder
- **Brukes til alle typer anskaffelser og sektorer: Bygg og anlegg, IKT, helsetjenester og utstyr, drifts og servicetjenester - både for totalleveranser og rådgivning**



Noen vitneutsagn



"Best Value has a significant impact on the value of construction services... The success of our projects has created a firestorm of interest in the Netherlands."

Cees Brandsen
 General Director, Competence Centre for Infrastructure, Rijkswaterstaat
cees.brandsen@rws.nl



"I used to dread reading through volumes of marketing material to uncover the nuggets of useful information in the traditional procurement approaches. Best Value eliminates this headache and greatly streamlines the response review process I am extremely satisfied with our results to date."

Tyrone Brooks
 AVP Auxiliary Services, Administrative Operations, University of Idaho
tyroneb@uidaho.edu



"The one thing that stayed with me is learning to put the accountability back into the contractor's hands. After implementing Best Value with PBSRG's assistance, our results were fantastic. I highly recommend this."

Joe Castro
 Public Works Director, City and Borough of Sitka, Alaska
jeccastro@gmail.af.mil



Hva om konkurransen ikke er BVP?

Kunnskap om Best Value/prestasjons-tilnærmingen er nyttig for alle leverandører

- Prestasjonsdata og entydige tilbud øker sannsynligheten for at de reellt sett beste leverandørene får jobben, gjør det enklere for kunden å evaluere
- BV-forståelse reduserer risiko for begge parter
- BV skaper bedre kommunikasjon = mer fornøyde kunder
- Aktiv risikostyring/rapportering i gjennomføringsfasen gir et godt grunnlag for sluttoppgjør - uten konflikter
- Men hva er prestasjonsmåling - for arkitekter?



Status BVP i Norge

- Kurs og sertifisering i Norge arrangeres av RIF/Tekna/NITO mfl (www.fba.no), 100+ personer kurset hittil
- Pilotprosjektene startet høsten 2016 og er i gang nå (10 offentlige byggherrer, se DIFIs nettsider)
- RIF har promotert BV siden 2013 – og det første BV-prosjektet ble kunngjort i 2016 og signert i mai – et veiprojekt (totalentreprise) på **1.8 mrd kr**. Flere av pilotene er også på bygg (barnehager, museum, spesialbygg)
- Flere firmaer i Norge tilbyr også bistand – men ekspertise med solid erfaring finnes bare i NL og USA – enn så lenge.
- For tidlig å evaluere erfaringer i Norge men signalene fra bl.a Nye Veier og Trondheim kommune er veldig positive
- NTNU/Bygg21 skal måle effekter i prosjektene



Mer informasjon:

- Best Value årskonferanse i Phoenix, Arizona i januar hvert år (www.ksm-inc.com)
- Mye ekspertise i Nederland som også jobber i Norge (<http://pbsrg.com/best-value-model/netherlands/certified-individuals>)

- Nettverk i Norge på LinkedIn (Best Value Norway)

Kilder med mer info:

- www.pbsrg.com
- <https://www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/temaer-bae/best-value-procurement-bvp>
- BV-lærebok på norsk: <http://rif.no/rif-nettbutikk/anskaffelser/c-24/c-89>



Kontakt oss!

RIFs administrasjon



LIV KARI SKUDAL HANSTEEN
Administrerende direktør

☎ 22 85 35 75
☎ 91 65 61 31
✉ liv.kari.hansteen@rif.no



MARIT VESTBY KNUDSEN
Administrasjonssjef

☎ 22 85 35 74
☎ 926 97 202
✉ marit.knudsen@rif.no



CLAS SVANTESON
Daglig leder

☎ 22 85 35 76
☎ 913 77 330
✉ clas.svanteson@rif.no



ARI SOILAMMI
Utviklingssjef

☎ 22 85 35 73
☎ 414 79 289
✉ utviklingssjef@rif.no



ANNE HOLSTAD
Administrasjonssekretær

☎ 22 85 35 82
☎ 952 65 111
✉ anne.holstad@rif.no



ANJA SALUT

☎ 22 85 35 78
☎ 934 45 322
✉ anja.salut@rif.no



TROND CORNELIUS BREKKE
Kommunikasjonssjef

☎ 22853584
☎ +47 402 41 000
✉ trond@rif.no



MORTEN GRAN
Juridisk rådgiver

☎ 909 23 727
✉ morten.gran@pacta.no

