

Best Value Procurement

Prestasjonsbaserte anskaffelser som reduserer risiko



Ari Soilammi, utviklingssjef RIF

Ansvar hos RIF: FoU og utdanning, ekspertgrupper, medlemsgodkjenning, standardisering & regelverk, bygg og eiendomsmarkedet, Best Value/innovative anskaffelser, publikasjoner, mm.

Siv. ing. bygg og anleggsteknikk, UMIST, England

25 års erfaring fra BAE-næringen: Entreprenør, rådgiver, leder, redaktør, næringspolitikk

Første i Norge med BVP sertifisering B+

Internasjonalt BVP-kontaktnett i USA og Nederland

RIFs representant i DIFIs metodegruppe for BVP

Medforfatter av eneste norske lærebok om BVP



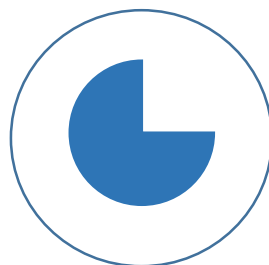
Rådgivende Ingeniørers Forening

RIF

NOK 15 milliarder



80%



12.500 Rådgivere



6.500 MSc



150 Ph.d



De største RIF - firmaene

Norconsult 

Multiconsult

RAMBOLL

SWECO 

COWI

 **asplan viak**

 **AAS-JAKOBSEN**

 **erichsen
horgen**

 **WSP**

 **VIANOVA**

 **Trimble**

 **DR. TECHN.
OLAV OLSEN**

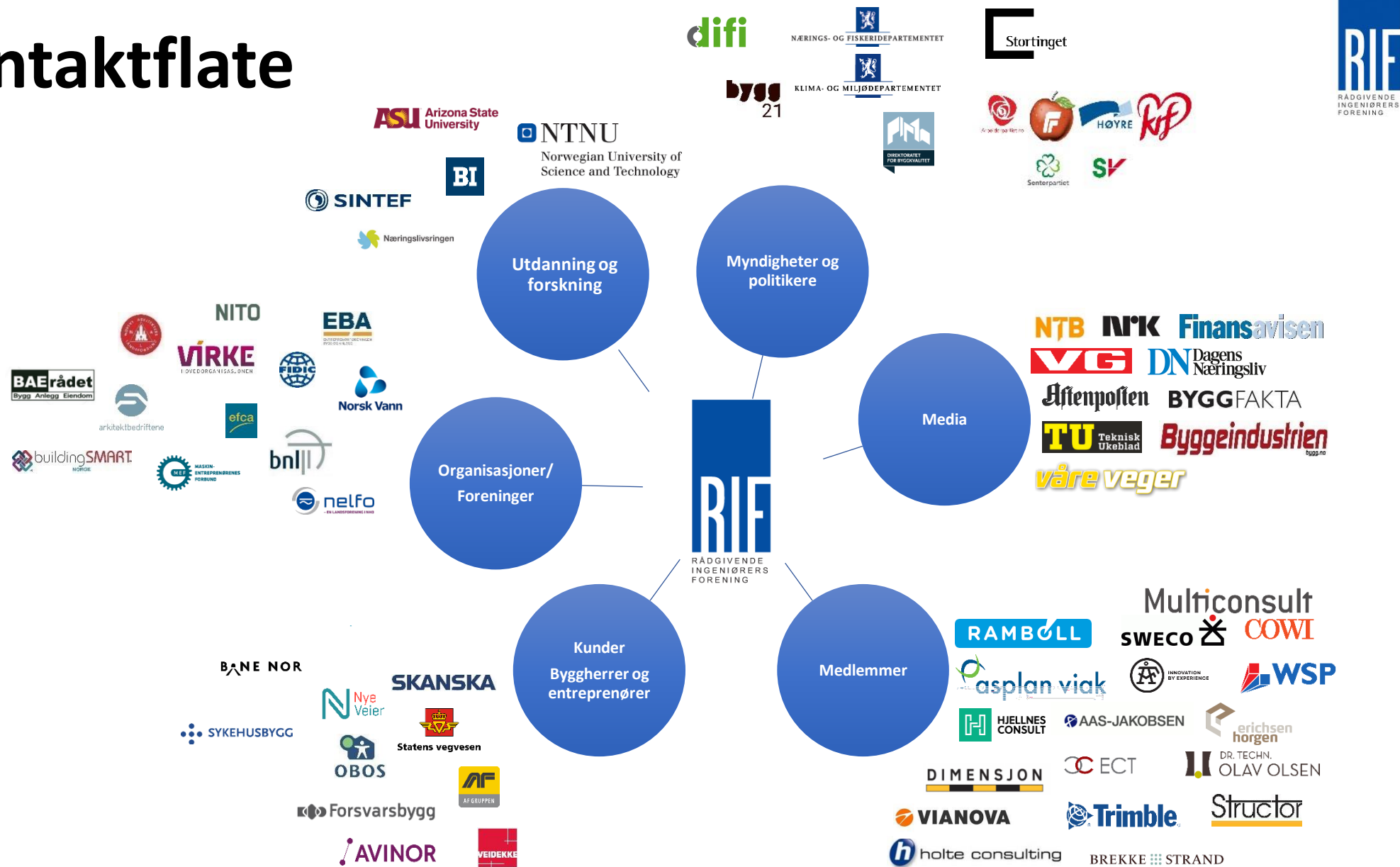

AFRY

Structor

BREKKE  **STRAND**



RIFs kontaktflate



Hvorfor Best Value?

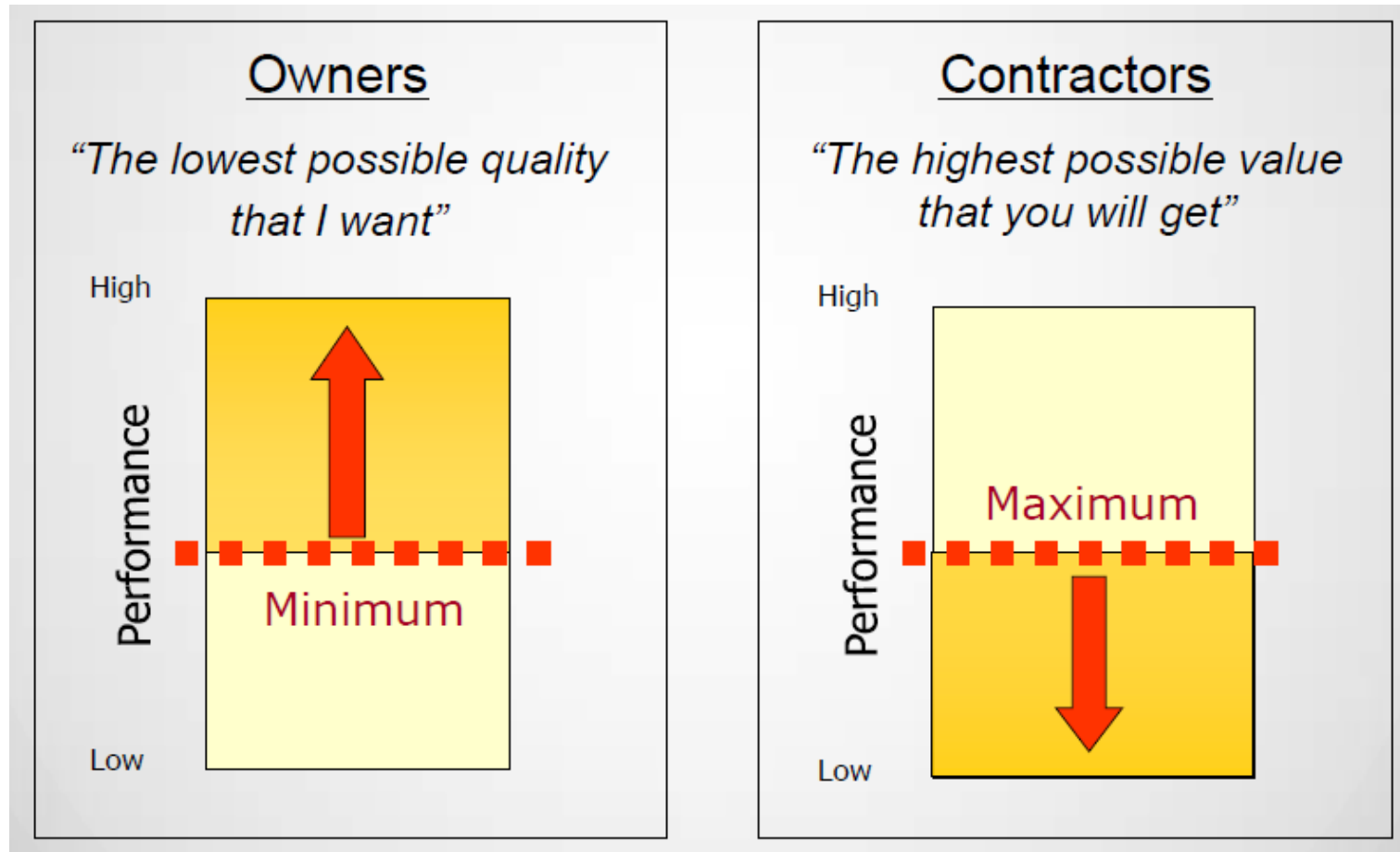
- Private og offentlige innkjøpsprosesser med høyt prisfokus
- Oppdragsgivere/PL som ikke klarer å evaluere kvalitet (- og leverandører som ikke klarer å bevise høy kvalitet)
- Høye transaksjonskostnader for begge parter
- Oppdragsgivere bruker mye ressurser på kontroll og styring av sine leverandører
- Leverandører bruker mye ressurser på å finne feil og tillegg for å kompensere for lav anbudspris
- Budsjettoverskridelser og for høyt konfliktnivå i prosjekter
- Skapes lite rom for utvikling av foretakene - i en stadig mer digitalisert næring
- Vi trenger å tenke helt nytt om relasjoner mellom kunder og leverandører



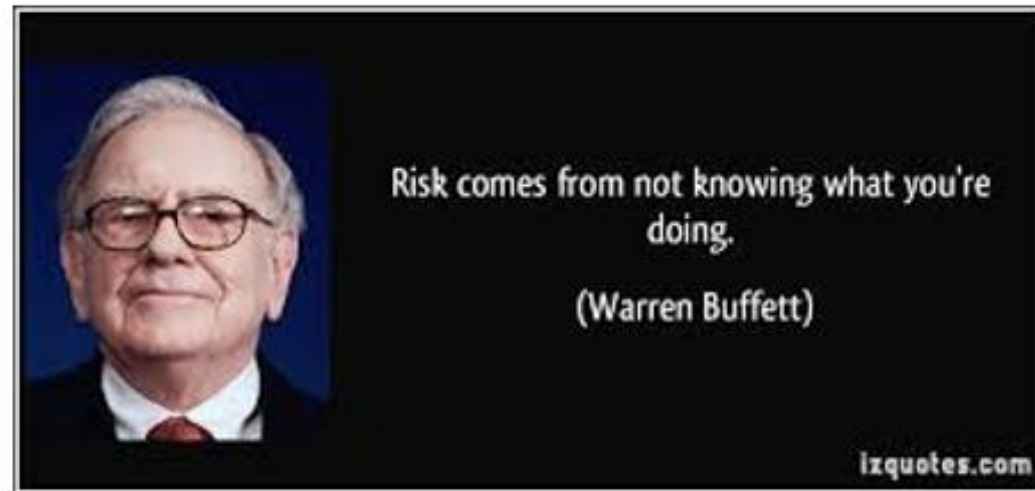
Billigste pris gir ofte dårlige resultater



Tradisjonell tilnærming er konfliktskapende



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.)

Og en svak modell for evaluering av kompetanse.

=> Byggherren sier her i praksis at de vil ha lav pris og lav kompetanse.



BVP er en del av Best Value Approach

- Procurement model (BVP), men også:
- Risk management model
- Project management model
- Business model
- Supply chain improvement model
- Personal improvement model
- Teaching model



Best Value Approach

«You can not force others to change»



Best Value Approach

«Initial conditions always determine the outcome»



Best Value Approach

«Experts minimize decisionmaking»



Best Value Procurement - Anskaffelsesprosessen

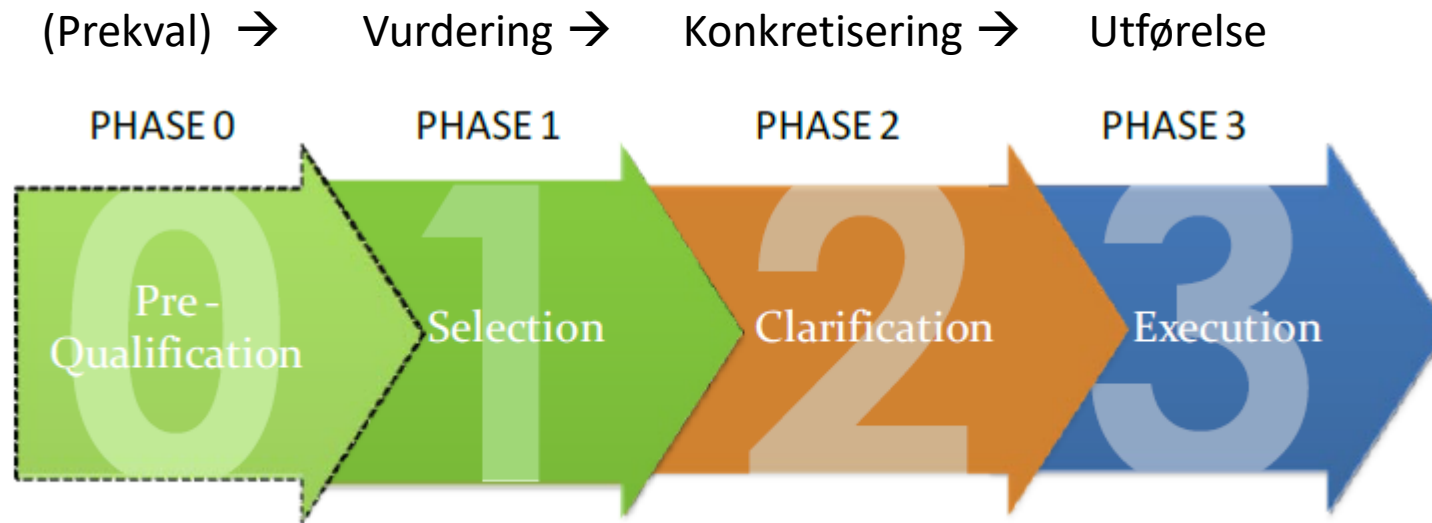


Figure 24.3: Four Phases of BV PIPS



Forberedelse hos oppdragsgiver

- **Funksjonsbasert** anskaffelse gir størst effekter
- Gi leverandøren **tydelige mål** (inkludert maks 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
 - **Prosjektmål og makspris***
 - Kvalifikasjonskrav
 - Tildelingskriterier



Vurderingsfase – selve tilbudet

• 6-siders tilbud

Kompetanse,
kompetanse,
kompetanse!

- **Prestasjoner:** Dokumentasjon som beviser hvorfor de som tilbys er de beste for akkurat dette oppdraget (2 sider)
- **Risikohåndtering:** risiko som påvirker oppdragsgiver og tiltak for å håndtere dette (2 sider)
- **Tilleggsverdier:** 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 bevise gode prestasjoner? (1)

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



Hvordan bevise gode prestasjoner? (2)

Tenk SMART. Leverandørens påstander, begrunnelser, risiki er da

- **Spesifikt** (relevant for prosjektet)
- **Målbart** (prestasjoner/risiko er tallfestet)
- **Ambisiøst** (ref oppdragsgivers prosjektmål)
- **Realistisk** (troverdig – ikke fri fantasi – viser kunnskap)
- **Tidsfestet** (hvis en risiko inntreffer – hva skjer med fremdrift?)



Vurderingsfase - kriterier

- Det brukes stort sett vekting 75% kvalitet, 25% pris (også ved anskaffelse av entrepriser!)
 - Prestasjoner 15 %
 - Risikohåndtering 20 %
 - Tilleggsverdier 10 %
 - **Intervjuer 30 %**
 - Pris 25 %

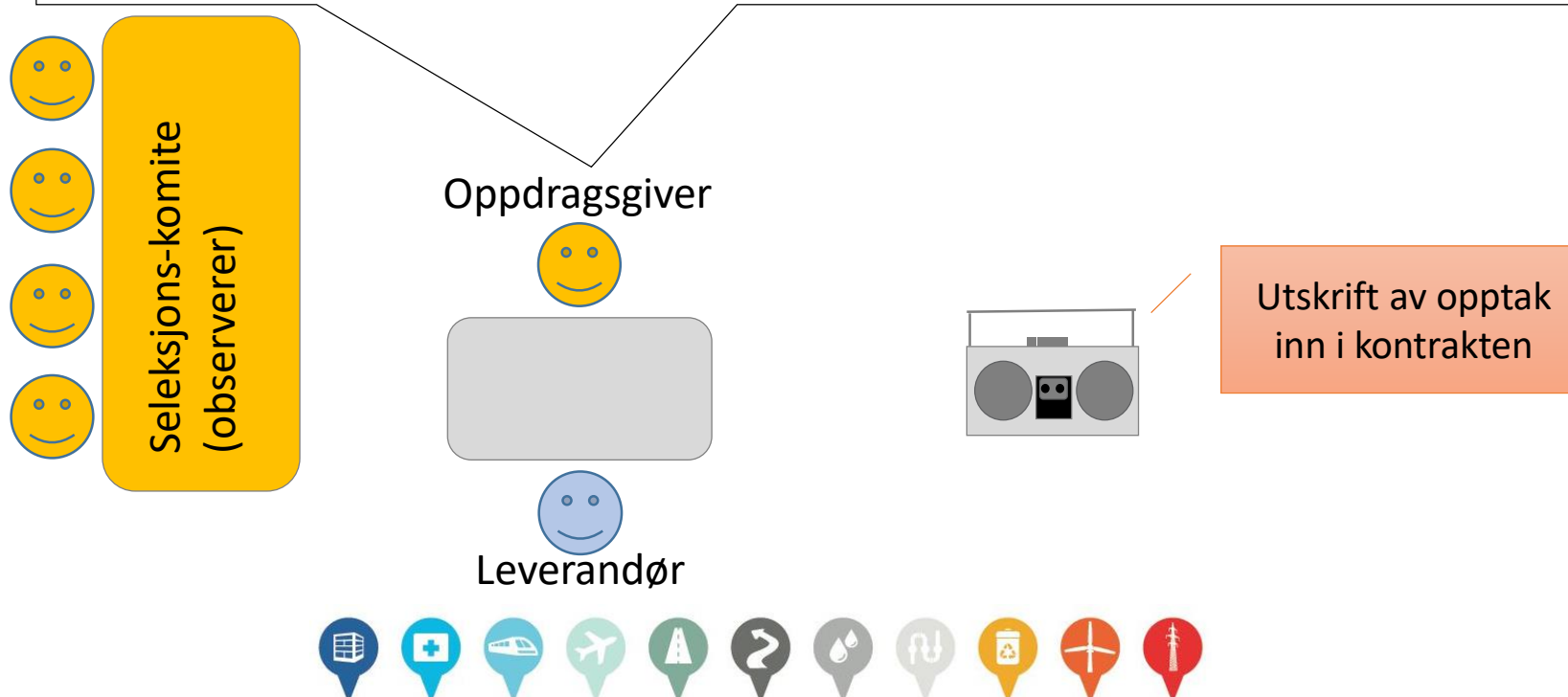
} Levert tilbud – 6 sider
- Hvordan være objektiv nok i evalueringen:
 - ✓ «Leverandøren forklarer ikke godt nok hvorfor den risikoen han har påpekt er spesielt kritisk for prosjektet»
 - ✗ «Leverandøren har ikke identifisert de viktigste risikoene i prosjektet»
 - Evalueringsteam på 4 personer, og tokonvoluttsystem = 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

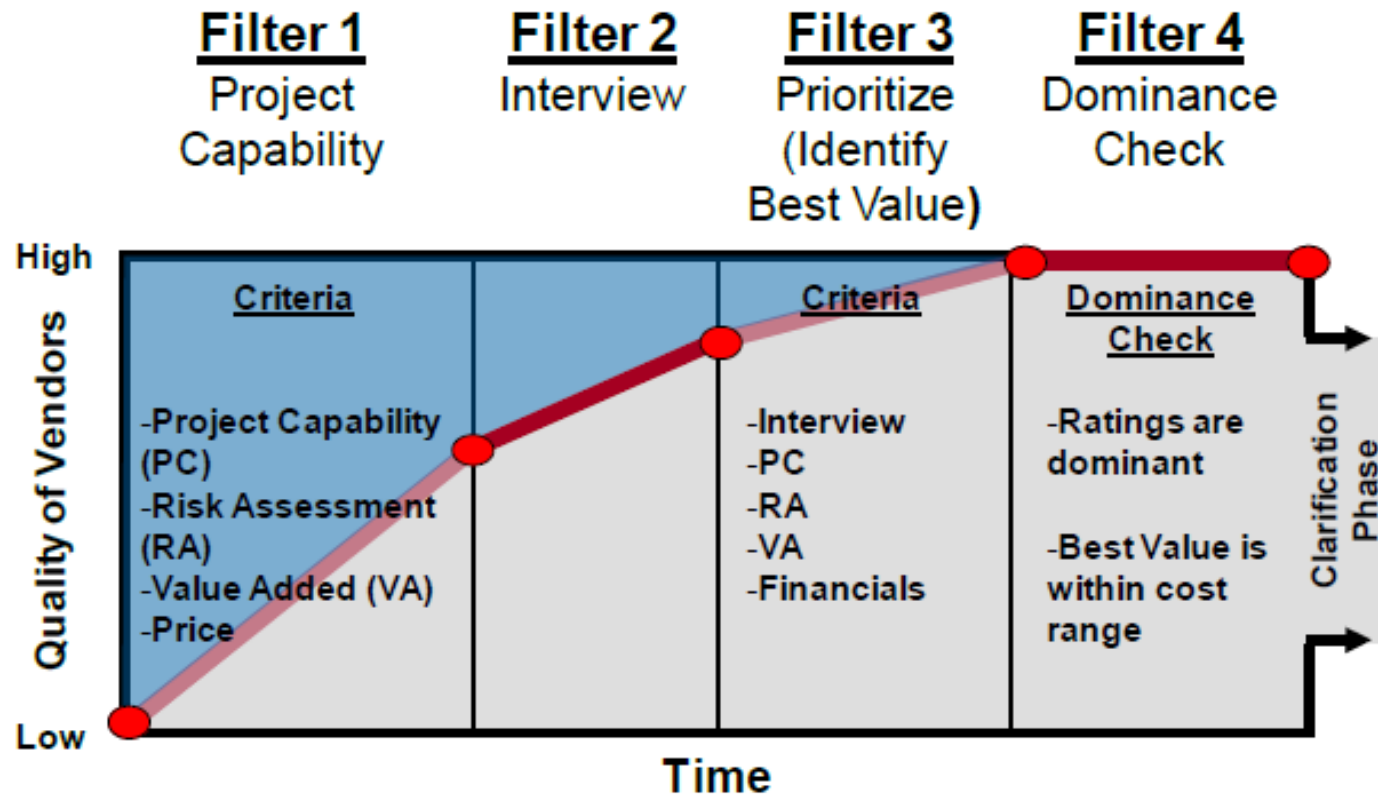


Figure 24.4: BV Selection Phase Filters



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 svaret)
- Detaljerer og planlegger:
 - Prosjektplan detaljert, med alle aktiviteter
 - Liste over hva som er innenfor og utenfor kontrakten (og evt tilleggsverdier 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)



Gjennomføringsfasen

- Oppdragsgiver er en **kvalitetsoppfølger** og **minst mulig detaljkontrollør**
- Ukentlig risikorapport fra leverandør er hovedverktøyet
 - 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/risiko som oppstår/inntreffer brukes Best Value-tankegangen til å løse problemet.
- Intet behov for konfliktmegling - og enkle sluttoppgjør – dersom begge parter virkelig forstår og bruker BV.



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: Mål om at 50% av anskaffelsene i RWS 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, Nederland, Norge, mfl.
- Over 90% av prosjektene innenfor budsjett og tid
- Reduksjon av total kostnader med 10-30% ift tradisjonelle anskaffelser
- 50% reduksjon av anskaffelseskostnader/tidsbruk (totalt sett i anskaffelsen)
- 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 erfarer rådgiverfirmaene?

- Sett klare og tydelige mål for prosjektet – det må være mulig å svare på målene og finne risiko mot disse
- Man må tørre å vekte pris lavt – ellers blir det bare en priskonkurranse (byggherren setter uansett makspris/budsjett)
- Det er viktig at tekniske krav ikke er for detaljert – da blir det vanskelig å svare ut prestasjonsbegrunnelse og risikovurdering
- Det må være en «loosers fee» for at entreprenørene og rådgivere skal engasjere seg tilstrekkelig
- Evaluer entreprenører og rådgivere sammen i totalentrepriser – referanser fra begge er viktig
- Se til Nye Veier – har kjørt anskaffelser av totalentrepriser, IPL, rene rådgiveranskaffelser og driftsavtaler – alt med BVP.



Hva om konkurransen ikke er «helt» BVP?

Kunnskap om Best Value/prestasjons-tilnærmingen er nyttig også i «vanlige» prosjekter

- Se etter relevante prestasjonstall i tilbudene – mer objektiv evaluering
- Dialog (konkretisering) reduserer risiko for begge parter i gjennomføringsfasen – felles forståelse av ytelser/leveranser
- Leverandører som forstår BV lager bedre beslutningsgrunnlag for kunden i gjennomføringsfasen
- Aktiv risikostyring/rapportering i gjennomføringsfasen = mindre konflikter
- Prestasjonsmåling => forbedring hos leverandøren
- ...men hvis man bare bruker deler av BVP-metoden får man ikke hele gevinsten.



Status BVP i Norge

- DIFI organiserer 10+ pilotprosjekter
- Det første BVP-prosjektet i Norge ble kunngjort i 2016 og signert i mai 2017 - et veiprojekt på 1.8 mrd kr.
- Implementert som Nye Veiers hovedmodell for anskaffelser og er et sentralt verktøy for å levere mer vei for pengene
- NTNU skal måle og sammenligne effekter i pilotprosjektene. Flere masteroppgaver og forskere følger prosjektene.
- Kurs og sertifisering i Norge arrangeres av RIF/Tekna/NITO mfl (www.fba.no), 200-300 personer kurset i Norge. Nå også som nettkurs.
- Sentrale aktører i byggenæringen omtaler BVP som foretrukket modell – både byggherrer, entreprenører og rådgivere
- Vi passerer antagelig 50 milliarder kr i norske anskaffelser i 2020



Mer informasjon:

- DIFIs nettsider: www.anskaffelser.no/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/temaer-bae/best-value-procurement-bvp
- BV-lærebok på norsk, oversatt fra NL: <https://www.rif.no/best-value-procurement/>
- BV-lærebok fra USA (kortversjon på norsk): <https://pbsrg.com/>
- BVP-nettverk på LinkedIn (søk på Best Value Norway)



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



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



TROND CORNELIUS BREKKE
Kommunikasjonssjef

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



MORTEN GRAN
Juridisk rådgiver

☎ 909 23 727
✉ morten.gran@pacta.no

RIF Forsikringservice AS administrasjon



CLAS SVANTESON
Daglig leder

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



ANJA SALUT

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

