

Best Value Procurement & Best Value Approach

Utviklingsjef Ari Soilammi
Rådgivende Ingeniørers Forening RIF

ENERGIBRANSJENS INNKJØPS- OG KONTRAKTSKONFERANSE

01.06.2023



Ari Soilammi

RIF-ansvarsområde: Markeds- og myndighetskontakt på Bygg + Samferdsel + Energi, utvikling og utdanning, standardisering, regelverk, anskaffelser/konkurranser, RIFs publikasjoner, mm.

Siv. ing. 1993, Civil Engineering, University of Manchester, England



30 års erfaring fra BAE-næringen: Entreprenør, rådgivning, ledelse, næringspolitikk og utvikling

Første i Norge med BVP sertifisering (2013). Sentral rolle i innføringen av BVA/BVP i Norge.

Internasjonalt BVP-kontaktnett i USA og Nederland

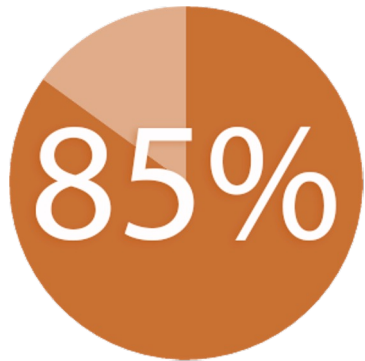
RIFs representant i DFØs metodegruppe for BVP

Medforfatter av første norske lærebok om BVP



RIF er den rådgivende ingeniørbransjens talerør

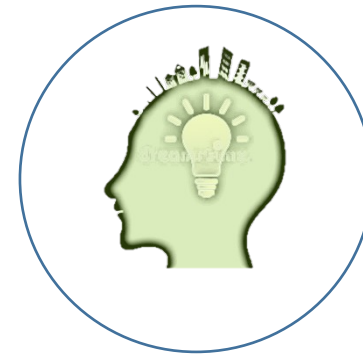
Representerer
85% av bransjen



Omsetter for over 20
milliarder NOK



125 medlemsbedrifter
500 lokalkontor
14.000 rådgivere

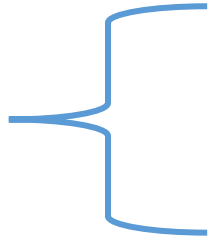


Samfunnsrådgiveren
Ekspertrollen



De største RIF - firmaene

75% av
bransjen



Norconsult 

Multiconsult

 RANBOLL

SWECO 

COWI

 asplan viak

 HRP

 AFRY
ÅF PÖYRY

 WSP

 VIANOVA

 AAS-JAKOBSEN

 DR. TECHN.
OLAV OLSEN



Hadde det ikke vært fantastisk om...

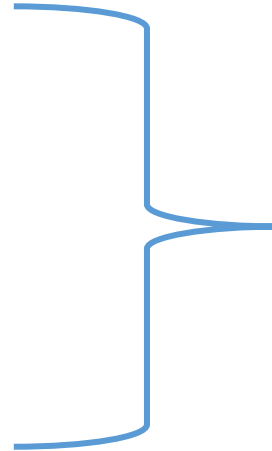
- ✓ Evaluering av tilbud kunne gjøres på noen timer i stedet for dager og uker, basert på tilbud på noen få A4 sider...
- ✓ Alle prosjekter ble levert på tid, kost og kvalitet...
- ✓ Både bestiller og leverandør er fornøyde etterpå...
- ✓ Leverandørene ser at det lønner seg å være god...
- ✓ Null konflikter...
- ✓ Null stress...

Finnes det en metode som beviselig kan levere dette???



Best Value Approach (BVA)

- Anskaffelsesmodell (BVP)
- Risikostyringsmodell
- Prosjektledelsesmodell
- Forretningsmodell
- Verdikjedeutvikling
- Egenutvikling
- Ledelse, kommunikasjon, ansvar



Alle markeder, alle former for prosjektrettet virksomhet, alle kontraktsformer, tjenester, entrepriser og drift

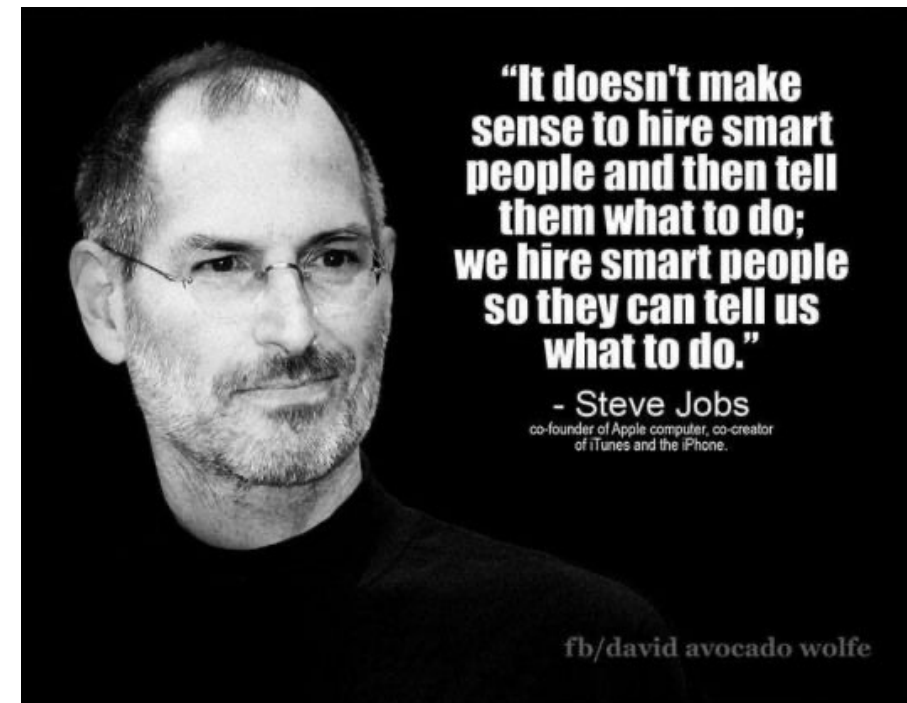
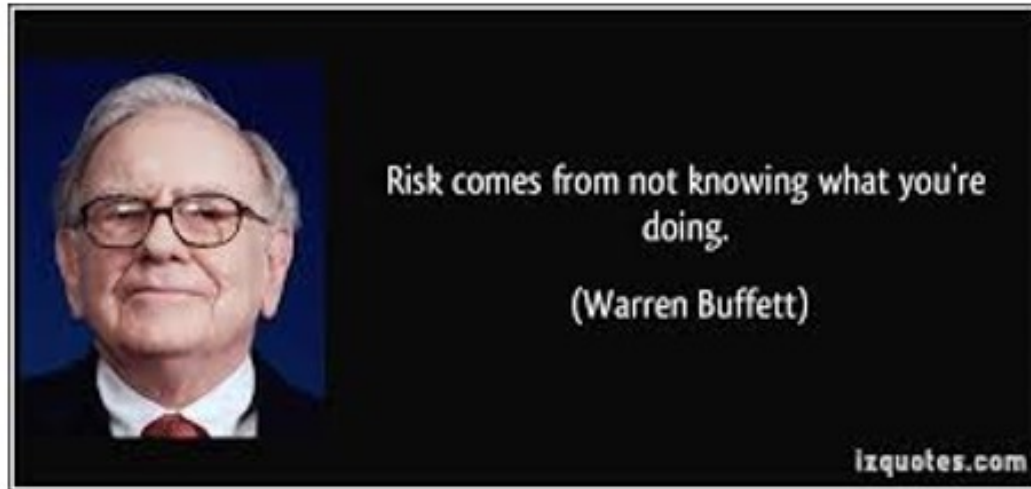


Best Value Approach

1. **Leverandøren** i førersetet for styringen av prosjektet
2. Fjerne behovet for detaljstyring fra oppdragsgiver siden man identifiserer og bruker **ekspertleverandører**
3. Minimerer behovet for kommunikasjon, skjønn, synsing og beslutninger på usikkert grunnlag gjennom systematisk bruk av **målbare prestasjoner** (metrics)
4. Gjør det **enkelt** for oppdragsgiver. **Entydig / dominant** beslutningsgrunnlag for ikke-eksperter
5. Skaper mer **verdi, transparens og lavere risiko**



Leverandørkompetanse er avgjørende for risiko i prosjektene



Best Value Approach



Best Value Approach

Mindre ressursbruk på kontraktsoppfølging,
detaljkraav, detaljstyring og kontroll.

Mer fokus på mennesker som skaper mer verdi
ved å gjøre det de er best til.

Bedre resultater.



Best Value Procurement



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.**
For de var suverent billigst.



Hvorfor blir det slik?

En skjev og svak evaluering av kompetanse kontra pris:

- Den med lavest pris får 10 poeng og den med høyest pris fikk 0 poeng – en tvangsskala
- Ofte kombinert med en svak modell for evaluering av kompetanse der «alle» får omtrent samme score
- Vurdering av CV'er er skjønnsbasert eller tellekantbasert – ikke prestasjonsbasert – ofte med overfokusering på utdannelsesnivå og hva slags prosjekter man har deltatt i
 - I realiteten ofte en ren priskonkurransse selv om kompetanse vektet %-messig høyt
 - Oppdragsgiver sier da i praksis at de vil ha lav pris og lav kompetanse.
 - Oppdragsgiver skaper da selv høy risiko i prosjektet sitt.



Best Value Procurement - Anskaffelsesprosessen

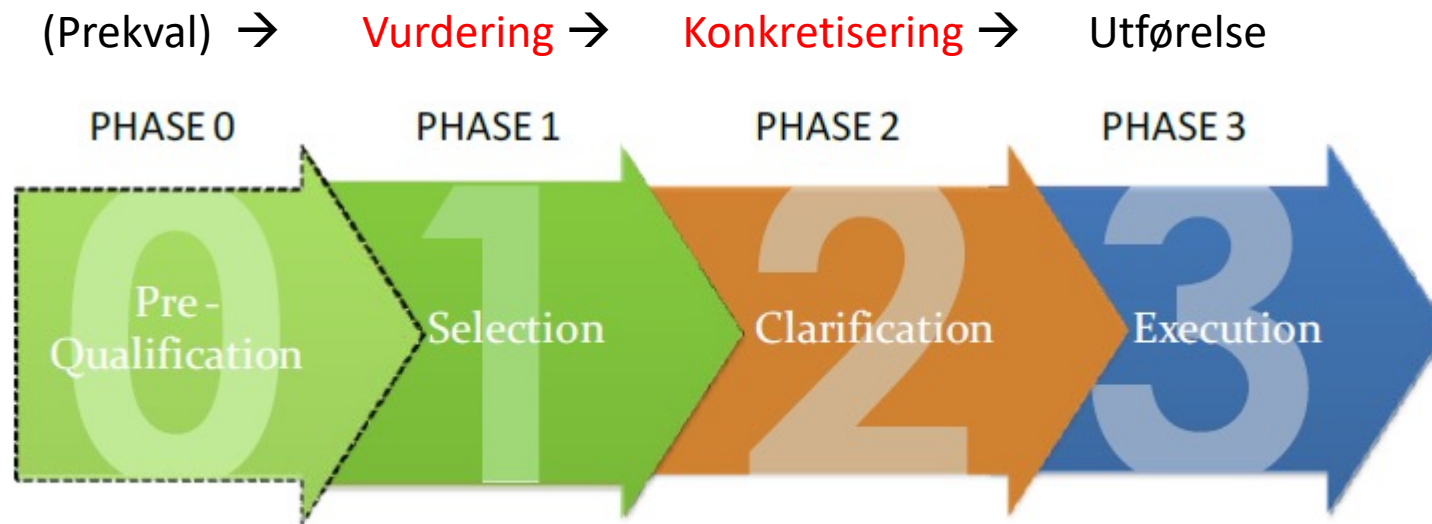


Figure 24.3: Four Phases of BV PIPS



Forberedelse hos oppdragsgiver

- Definer og gi leverandørene **få og tydelige mål ***

Eksempel på prestasjonsmål (hentet fra Nye Veier AS):

- Minimere ulemper for alle trafikantgrupper i byggeperioden og ved drift og vedlikehold
 - Minimalisere klimagassutslipp i byggeperioden og ved drift og vedlikehold
 - Minimalisere behovet for vedlikehold som medfører ulemper for trafikantene
 - Realisere visjonen om en skadefri bygge-og anleggsplass (mennesker, miljø og materiell), samt et helsefremmende og rettferdig arbeidsliv
 - Unngå framtidig produksjonstap på landbruksarealer som beslaglegges i byggeperioden
- **Kommuniser godt** med markedet
 - Åpenhet på kostnad (budsjettpris eller makspris. OBS settes makspris kunstig lavt øker konfliktrisiko.)
 - Dialog om gjennomføringsmodell, prosjektmål, løsninger og gjennomføringstid
 - Kort opplæring/info om BVP-metoden anbefales i alle konkurranser
 - Men: Ikke fortell leverandørene om egne vurderinger av risiko i prosjektet. Dette er en del av tilbudet fra leverandørene! (men vær selvsagt åpen om fakta mht grunnforhold mv)

**Her kan gjerne «kruttet legges inn» på f.eks. bærekraftsambisjoner!*



Forberedelse – konkurransegrunnlaget

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



Vurderingsfase – selve tilbudet

- **6-siders tilbud**

Dette tar ikke lang tid å evaluere!

- **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 tilleggsverdier
- Tidsplan - grov



Hvordan bevise gode 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



Hvordan evaluere gode prestasjoner?

Tenk **SMART** når du evaluerer. Leverandørens påstander, begrunnelser, risiki er da

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



Vurderingsfase - kriterier

- Det brukes generelt vekting 75% kvalitet, 25% pris
(Uansett om det er entrepriser, rådgivning/prosjektering, rammeavtaler etc)
 - Prestasjoner 15 %
 - Risikohåndtering 20 %
 - Tilleggsverdier 10 %
 - Intervjuer/CV 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 3-4 personer + tokonvoluttsystem
 - Sjekker til slutt fakta/påstander hos den ene beste leverandøren



Konkretiseringsfasen – viktig !

- Bruker normalt 1-2 måneder på denne fasen!
- Kun med den ene beste leverandøren (som er innstilt - men kontrakt er ikke signert)
- Ikke ment som en forhandlingsfase!
 - Tilbudet endres ikke, det detaljeres
 - Her kan oppdragsgiver løfte inn tekniske spørsmål
- Man planlegger og avklarer:
 - Prosjektplan detaljeres, med alle aktiviteter
 - Lager liste over hva som er innenfor og utenfor kontrakten (og avklaring av evt tilleggsverdier fra tilbudet)
 - Kostnader for det som er utenfor kontrakten aksepteres uten «pruting» - men må forklares/forsvares.
- Resultatet av avklaringsfasen blir en del av kontrakten
- Fasen avsluttes med kontraktssignering
 - oppdragsgiver har inntil da en retrettmulighet (som nesten aldri brukes)



Gjennomføringsfasen

- Oppdragsgiver er en **kvalitetsoppfølger** og **minst mulig detaljkontrollør**
- En enkel, **ukentlig BVP-risikorapport** fra leverandør er hovedverktøyet i kommunikasjon mellom partene
 - Avvik fra alle parter i prosjektet
 - Identifiserer risiko som må adresseres - med risikoeier/skaper og evt tiltak hos leverandør (erfaringen er at >90% av risikoforhold skapes av oppdragsgiver)
 - 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 BVA til å løse problemer.
- Skaper **transparens** – minimerer uenigheter og behov for konfliktmegling - forenkler sluttoppgjørsdiskusjoner



Resultater: Rijkswaterstaat/NL

Kjørte 16 parallelle pilotprosjekter i 2008-2010:

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

I dag: Mål om at minst 50% av anskaffelsene i RWS bruker BVP



Resultater: Internasjonalt

- Brukt i over 25 år, i over 2000 prosjekter
- 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
- 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



Evaluering av norske BVP prosjekter, 2022

DFØ spurte 19 respondenter (oppdragsgivere og leverandører) om deres erfaringer fra 25 prosjekter. Sammenlignet med en ordinær totalentreprise:

1. 72% mente BVP er en effektiv og målrettet konkurranseform
2. 72% mente risikostyringen fungerte bedre i BVP
3. 64% mente kommunikasjonen var mer transparent og tydelig i BVP
4. 73% mente konfliktnivået i konkurransefasen var mindre med BVP
5. 63% mente de fikk mer innovasjon i BVP-konkurransen

Ingen klager til KOFA og ingen rettsaker i BVP prosjektene.

(hentet fra presentasjon januar 2023, direktoratet for økonomistyring DFØ)



Status BVA/BVP i Norge

- DIFI/Digdir/DFØ har fulgt opp 10 pilotprosjekter i kommuner/fylker
- Det første BVP-prosjektet i Norge ble kunngjort i 2016 og signert i mai 2017 - et veiprojekt på 1.8 mrd kr.
- Ble innført som Nye Veiers hovedmodell for anskaffelser og er fremdeles et sentralt verktøy for å levere mer vei for pengene
- Flere masteroppgaver og forskere følger utviklingen (Prosjekt Norge).
- Kurs og sertifisering i Norge og på nett (se www.anskaffelser.no)
- Ca 30-40 milliarder kr i norske BVP-anskaffelser siden 2016



Noen hindringer...

- Oppdragsgivere har - ikke overraskende - vanskelig for å gi slipp på behovet sitt for detaljstyring av leverandører
- Leverandørene må sette seg bedre inn i BVA før de leverer tilbud
- Oppdragsgivere og leverandører «glemmer» BVA i gjennomføringsfasen
- Mest fokus på BVP (innkjøpsfasen) mens NL og USA bruker BVA i større grad (hele prosjektet).
- Diskusjoner rundt fastsettingen/bruk av absolutte makspriser



Mer informasjon:

- DFØs veiledninger: 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/>
- Performance Measurement in Construction: <https://cibw117.org/>
- Best Value Norway- nettverk på LinkedIn
- Rijkswaterstaat (NL): <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/aanbesteden-en-contracteren/best-value/index.aspx>

