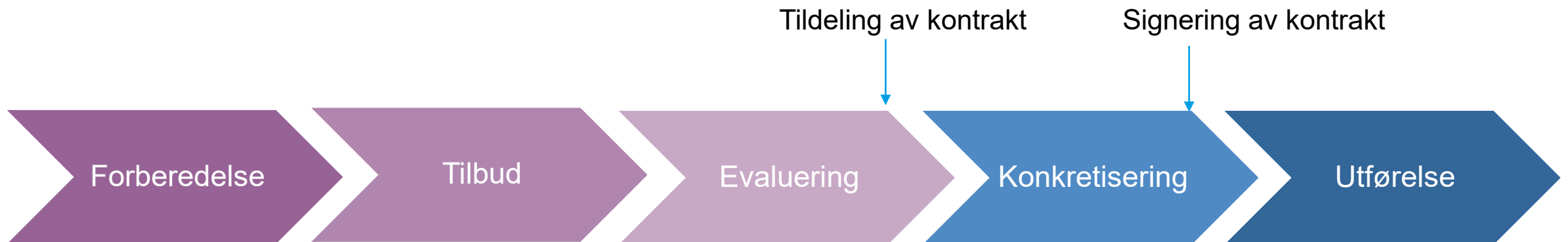


Prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP)

1. Utnytter leverandørens kompetanse. Oppdragsgiver følger opp det han kan kontrollere, ikke alt det andre.
2. Tydelige prosjektmål som følges opp i alle faser
3. Færre uavklarte grensesnitt og mer tydelig ansvarsfordeling
4. Kvalitet og kompetanse belønnes – mindre vekt på pris
5. Tilleggsverdi - innovasjon



BVP- evaluering juni 2022

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

Anbefalinger

Opplæring hos begge parter viktig Bruk BVP-mentor i hele prosessen – inkludert som støtte i gjennomføringsfasen – styrke at både oppdragsgiver og leverandør har mentor - se [DFØ sin veileder for BVP](#).

God informasjon tidlig Markedsdialog med introduksjon til metoden

Investering Utviklingskostnader til ny metode både for oppdragsgiver og leverandør

Bruk tilstrekkelig tid 8-10 uker konkretiseringsfase (avhengig av erfaring hos leverandør og kompleksitet)

Oppdragsgivers nye rolle La leverandøren være i førersetet, oppdragsgiver følger opp

Transparens Bruk risikostyringsplan og ukentlig risikorapport så tidlig som mulig – Begge parter må være åpne, etterprøvbare og tydelige i sin kommunikasjon

Lære mer om BVP? Nettverksmøte 8.12.22

Invitasjon til DFØ's nettverk for oppdragsgivere som vil bruke BVP.

- **Målsetning for BVP-nettverket:**
- Utveksling av erfaringer fra prestasjonsbaserte prosjekter/anskaffelser
- Arena for felles læring mellom oppdragsgivere
- Skape interesse for BVP-metoden

- **Medlemmer:**
- Nettverket er åpent for offentlige oppdragsgivere som bruker eller vurderer å bruke hele eller deler av BVP-metoden
- Akademia deltar som observatører
- Dekker både entreprise og konsulentkjøp, herunder IT-anskaffelser
- Deltakerne i nettverksmøtene bør være prosjekteier, prosjektleder, jurister og innkjøper for de aktuelle prosjektene.

- Forespørsel om deltakelse: cecilie.blytt@dfø.no

Lære mer om BVP? BVP-konferansen 8.12.22

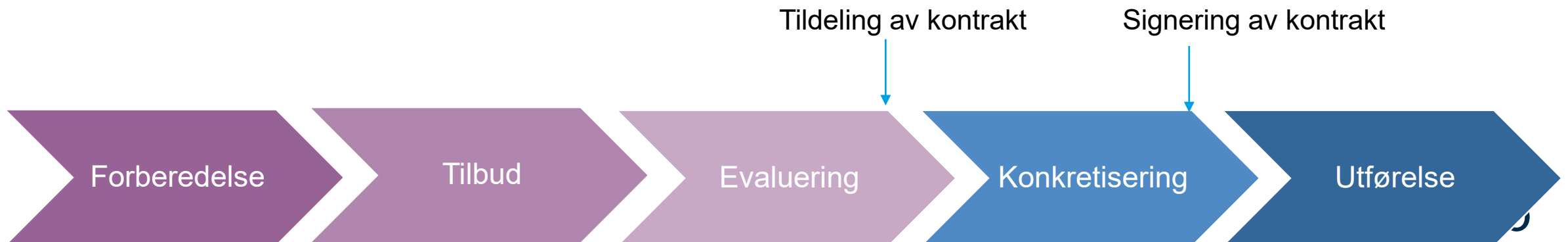
Meld deg på BVP-konferansen for leverandører og oppdragsgivere

- Evaluering av BVP – erfaringer fra pilotprosjektene – DFØ
- Hvordan bruke BVP til bedre måloppnåelse på bærekraft – Bærum kommune
- BVP/BVA til kjøp av konsulenter til Arna – Stanghelle – Statens Vegvesen og Cowi
- Risikostyring og kontraktsoppfølging av brannstasjonene Schancheholen og Lervig – Stavanger kommune
- Erfaringer fra konkurranse- og konkretiseringsfasen – Statsbygg
- Erfaringer fra konkurranse og risikostyring i Fjerdingby– Rælingen kommune og Hent
- Debatt om BVP og samspill – utvalgte oppdragsgivere og leverandører
- Info om kommende prosjekter

[Påmelding og mer informasjon](#)

Prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP)

1. Utnytter leverandørens kompetanse. Oppdragsgiver følger opp det han kan kontrollere, ikke alt det andre.
2. Tydelige prosjektmål som følges opp i alle faser
3. Færre uavklarte grensesnitt og mer tydelig ansvarsfordeling
4. Kvalitet og kompetanse belønnes – mindre vekt på pris
5. Tilleggsverdi - innovasjon



Hvorfor startet DFØ dette prosjektet?

- **Lite fokus på prosjektets mål**
 - Både oppdragsgiver og leverandør fokuserer i hovedsak på egne mål – ikke prosjektets overordnede mål
- **Detaljerte spesifikasjoner**
 - gir ikke rom for egne løsninger og innovasjon
- **Ensidig fokus på pris**
 - Vinner på pris – rom for taktisk prising på oppgitte mengder
- **Risikoer avdekkes ikke i forkant**
 - Lite fokus på hvordan leverandøren kan bidra til å forebygge oppdragsgivers risiko
- **Tre selvstendige parter som kan skyldes på hverandre**
 - Prosjekterende kan skyldes på byggherre, entreprenør kan skyldes på prosjekterende og byggherre kan skyldes på begge – mange konflikter og krevende rettssaker

BVP- evaluering juni 2022

DFØ spurte 19 respondenter (bygggherrer og leverandører) om deres erfaringer fra 25 BVP-pilotprosjekter. 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

Erfaringer fra Stavanger kommunes BVP-prosjekt

- De tre barnehagene ble levert iht. avtalt kvalitet, fremdrift og økonomi
- Brannstasjonen Schancheholen ble levert til avtalt kvalitet, pris og fremdrift. Brukerne er fornøyde, tiltakshaver er fornøyd, og forhåpentligvis er totalentreprenøren også fornøyd. Dette er vinn-vinn for alle parter.
- Når det gjelder den siste brannstasjonen Lervig er vi på god vei til å få bygget overlevert til avtalt tid, budsjett og kvalitet, men det gjenstår fremdeles 4-5 måneder før prosjektet er helt ferdig.

Fordeler fra konkurransefasen i Stavanger

- Rask og smertefri konkurransegjennomføring.
 - Fremoverlent totalentreprenør som gjennom BVP gis og får et eierskap til prosjektet.
 - I stor grad frie tøyler til å komme med de beste løsningene, sett fra totalentreprenøres perspektiv. Vi lar leverandøren lede og finne gode løsninger.
 - Leverandør får vist at kan identifisere og håndtere risiko.
 - Oppdragsgiver har fått gode råd underveis.
 - Tiltakshaver og entreprenør får en personlig relasjon og forståelse av hverandre gjennom intervju.
 - Vi fikk klare svar fra leverandør på hvordan de skal å oppnå prosjektets mål
 - Oppdragsgiver får en leverandør som gjennom dominant og verifiserbar dokumentasjon er den beste til å gjennomføre prosjektet.

•

Prosjektmål og KPI'er for oppfølging

- Oppdragsgiver har klare mål i prioritert rekkefølge. Leverandør dokumenterer hvordan de mener de skal oppnå disse målene. Før kontrakten signeres utarbeider entreprenør KPI'er for prosjektmålene (prestasjonspåstandene).
- Disse KPI'ene gjennomgås i ukentlig risikomøter. Dette gjør at oppdragsgiver får kontinuerlig oppfølging av om leverandør leverer iht. deres påstand, og på denne måten faktisk leverer iht. prosjektmålene til kommunen.
 - Eksempel på KPI for fornøyde brukere (brukertilfredshet– tallkarakter på hvor godt møtet ble forberedt og møtegjennomføring + involvering av brukere.
 - Eksempel på bedre målstyring på bærekraft. F.eks 90% avfall sorteringsgrad

Fordeler fra byggeperioden i Stavanger

- Identifisering og håndtering av risiko underveis i prosjektet. Ukentlig risikorapport oppfordrer leverandør til å se hvilke utfordringer prosjektet har foran seg, og hvordan disse kan løses på beste måte uten at det får større konsekvenser på fremdrift, tid og kvalitet.
- Omfangsliste detaljeres i konkretiseringsfasen før kontraktssignering. Dette er et dokument som beskriver hva som er innenfor og utenfor kontrakt. På denne måten har prosjektet håndtert flere spørsmål før byggeperioden, så slipper partene å krangle under gjennomføring av prosjektet.
- Bruk av dominant, entydig og verifiserbar informasjon fra leverandør hvor han viser hvorfor løsning X vil gi ønsket effekt for å nå prosjektmålene.

Utfordringer for oppdragsgiver og leverandør

- Konkurransfasen er annerledes enn tradisjonelle totalentrepriser. Det tar tid å bygge opp BVP kunnskap, og det har vært litt utfordrende for både oppdragsgiver og leverandør å lære seg spillereglene i BVP.
- Vanskelig å ikke styre detaljene for oppdragsgiver. Våre funksjonsbeskrivelser har tradisjonelt sett vært veldig detaljerte, og dette går på bekostning av BVP-metoden, der leverandør skal foreslå løsningene innenfor overordnede funksjonskrav.

Vil dere bruke BVP videre og kan du si hvorfor?

- Vi skal ta en gjennomgang og evaluerer BVP-metodikken internt i Stavanger kommune når siste brannstasjon er ferdig.

Foreløpig har vi ingen grunn for å si at vi IKKE skal bruke BVP igjen, men samtidig kan vi ikke garantere for at det kommer noen BVP prosjekter i nær fremtid.

Vi har fått 4 bygg overlevert til avtalt kvalitet, pris og fremdrift. Vi vil derfor ha BVP i verktøykassen også fremover.

Hva er fordelene og evt ulemper ved å bruke BVP på konsulentanskaffelser?

- + større fokus på oppdragsgivers mål med anskaffelsen av konsulenten. Dette vil da inngå i evalueringen av tildelingskriteriene. Målene kan for eksempel være kompetanseoverføring til de fast ansatte i virksomheten – siden dette er noe som mange oppfatter er en utfordring med konsulentinnleie.
- + lavere risiko: Konsulenter er ofte innleid eller har oppdrag for å lage et beslutningsgrunnlag for investering – dvs de jobber i tidligfase av prosjekter, der påvirkningsrommet er størst for prosjektets total kostnad. Konsulentens kompetanse og risikoforståelse på vegne av oppdragsgiver er derfor essensielt å evaluere.
- + BVP er kanskje den mest objektive evalueringsmetodikken som brukes i markedet. Dette er spesielt viktig ved konsulentanskaffelser der man har et høyt personfokus og det er spesielt viktig å få inn rett person. Prestasjonsfokus og intervjumetodikken i BVP bidrar til å sikre høy grad av objektivitet i evalueringen av personkompetanse.
- - En ulempe kan være at det bør legges ned innsats med «frontloading» av ressursbruken, både med tett leverandørdialog i forkant av konkurransen og internt arbeid med etablering av mål for anskaffelsen. BVP er uvant for mange konsulenter og derfor bør man fortelle dem hva dette dreier seg om, og evt gi dem et minikurs på et par timer i metoden. Konsulenter som ikke kjenner metoden må få tid til å sette seg inn i dette og evt engasjere en mentor som kjenner metoden godt.

Er det utfordrende for oppdragsgiver å overlate så mye ansvar til leverandør?

- Ansvar og kompetanse henger svært tett sammen. De mest kompetente leverandørene vil ha ansvar og vil ikke detaljstyres. Dersom de ikke får ansvar for eget arbeid vil de være mindre interessert i å gi tilbud på oppdraget/leveransen. For å sitere Steve Jobs (Apple): «*Vi engasjerer ikke de meste kompetente og forteller dem hva de skal gjøre. Vi engasjerer de mest kompetente så de kan fortelle oss hva vis skal gjøre.*»
- Men det er selvsagt en utfordring – et paradigmeskifte – for oppdragsgivere som føler at de ikke har tillitt til sine leverandører og må detaljstyre dem for at resultatet blir bra. Problemet er bare at dersom leverandører alltid blir detaljstyrt vil de heller ikke forbedre seg – de vil bare spørre oppdragsgiver hele tiden om hva de skal gjøre. Dette gjør også prosjektet mye mer arbeidskrevende for oppdragsgiveren, og oppdragsgiveren påtar seg også mye mer risiko for sluttresultatet.

Hva er forskjellene på bruk av BVP på tjenestekjøp og entreprisekjøp?

- Det er noe mer krevende å evaluere tjenestekjøp siden man ikke skal levere et fysisk produkt til slutt slik som entreprisekjøp. Dvs man har litt færre ting å basere evalueringen på.
- Men på den annen side, et entreprisekjøp basert på tidligere prestasjoner, er mye mer komplekst å måle da en entreprise involvere mange personer, mange fagdisipliner, underleverandører og underkonsulenter etc.
- I et tjenestekjøp er det gjerne færre faktorer som påvirker sluttresultatet – kanskje bare de individuelle prestasjonen til et fåtall mennesker.
- Slik sett har man større kunnskap om leverandørens reelle prestasjoner ved et tjenestekjøp enn et entreprisekjøp. Men ved svært store tjenestekjøp er likhetene større med entrepriser.
-

Er BVP mest egnet i prosjektanskaffelser eller er det også egnet på f.eks rammeavtaler?

- Det er egentlig ingen prinsipiell forskjell mht hvor relevant det er å bruke BVP, men forskjellen vil heller være i oppdragsgivers mål med anskaffelsen.
- Disse målene vil normalt være mer konkrete og prosjektrettet i prosjektanskaffelser enn i rammeavtaleanskaffelser. I begge tilfeller vil oppgaveforståelse/målforståelse og kompetanse hos leverandøren være essensielt, og det er derfor viktig å ha en god og objektiv modell som BVP for evaluering av denne kompetansen uansett formålet med anskaffelsen. Så lenge det er et vesentlig kompetanseelement i en anskaffelse er det mye å hente på å bruke BVP for å sikre at man får tak i det totalt sett beste tilbudet – som skaper mest verdi for oppdragsgiver.

Hvilke gevinster kan samfunnet få av BVP?

- Det er gjort omfattende undersøkelser av effektene av BVP internasjonalt, og resultatene er entydige: Lavere total kostnader, bedre kvalitet, leveranse på riktig tid. Det er nesten ikke alvorlige konflikter i BVP-prosjekter mellom oppdragsgiver og oppdragstaker. Både leverandører og bestillere er svært fornøyde. Bedre måloppnåelse. En større spredning av BVP som modell i et stort omfang av offentlige anskaffelser vil derfor være i samfunnets interesse og kunne spare samfunnet for store beløp.
- Et eksempel på en lavhengende frukt er hvordan få lavere klimautslipp i prosjektet - der sentrale myndighetskrav ikke er tilstrekkelige for å oppnå egne ambisjoner. Ved å bruke lavest mulig klimafotavtrykk som et prosjektmål i BVP-anskaffelsen vil man både få utfordret leverandørenes kompetanse med et mål som alle kan strekke seg mot, det blir en helt konkret del av evalueringen av tildelingskriteriene så det vil lønne seg å ha best ekspertise på dette. Fordelene med å definere dette som mål og ikke krav, er at det ikke nødvendigvis blir prisdrivende – budsjettet er uansett angitt i konkurransen, og man spør i praksis hvor lavt klimafotavtrykk man kan få for pengene – uten å utelukke noen leverandører, som man gjerne gjør ved å stille absolutte minimumskrav. Det er også mulig å bruke klimafotavtrykk som en tilleggsverdi i konkurransen, som også er en mulighet som inngår i BVP-metodikken.
- Kanskje det offentlige kan gi fra seg «ansvar» til ekspertene, og gjennom BVP metodikken få innovative og kreative løsninger til best mulig pris og kvalitet, og på denne måten skape en vinn-vinn kultur for kommende offentlige prosjekter.
- Bedre risikostyring og forventningsavklaring før signering av kontrakt gir færre konflikter og mer kvalitet for pengene. Mindre tid i rettssalen, ansvarliggjøring av leverandør og oppdragsgiver får prosjekter levert til avtalt kostnad, fremdrift og kvalitet. Kort sagt bedre oppfyllelse av prosjektmål og en mer smidig prosjektgjennomføring med lavere sykefravær og bedre samhandling.

Anbefalinger

Opplæring hos begge parter viktig Bruk BVP-mentor i hele prosessen – inkludert som støtte i gjennomføringsfasen – styrke at både BH og TE har mentor - snakk med oppdragsgivere og entreprenører som har erfaring med metodikken. Learning by doing i flere prosjekter. [DFØ sin veileder for BVP.](#)

Lag gode prosjektmål – som følges opp med KPI'er på prestasjonspåstandene

God informasjon tidlig Markedsdialog med introduksjon til metoden

Investering Ta høyde for utviklingskostnader til ny metode både for byggherre og leverandør

Bruk tilstrekkelig tid 8-10 uker konkretiseringsfase (avhengig av erfaring hos leverandør og kompleksitet)

Oppdragsgivers nye rolle La leverandøren være i førersetet, oppdragsgiver følger opp – tørre å gi fra seg ansvar

Transparens Bruk risikostyringsplan og ukentlig risikorapport så tidlig som mulig – Begge parter må være åpne, etterprøvbare og tydelige i sin kommunikasjon