

# Veileder ytelses- og funksjonsspesifikasjoner

---

## Innhold

<b>Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Del 1: Introduksjon til ytelses- og funksjonsspesifikasjoner</b> .....	<b>3</b>
1.1 Hva karakteriserer ytelses- og funksjonsspesifikasjoner .....	3
1.2 Åpne spesifikasjoner og detaljspesifikasjoner .....	4
1.2.1 Blanding av spesifikasjonsformer .....	6
1.3 Spesifikasjoner som tildelingskriterium .....	7
1.4 Sammenheng mellom beskrivelse av nåsituasjon (baseline), resultater og oppfølging.....	8
1.5 Behovsverifisering .....	9
1.6 Prisbestemmelser.....	10
1.7 Gevinster ved å bruke ytelses- og funksjonsspesifikasjoner .....	11
1.8 Bærekraft.....	12
<b>Del 2: Ytelses- og funksjonsspesifikasjon steg for steg</b> .....	<b>13</b>
2.1 Steg 1: Klargjøre formål og mulighetsrom.....	13
2.1.1 Hvilken utfordring skal løses?.....	13
2.1.2 Strategiske føringer .....	13
2.1.3 Anskaffelsens formål og effektmål.....	14
2.1.4 Markedskartlegging.....	14
2.2 Steg 2: Lage konkurransestrategi (også kalt kontraktsstrategi) .....	15
2.2.1 Behovskartlegging .....	15
2.2.2 Vurdering av konkurransesituasjonen.....	16
2.2.3 Behov for kontroll/kontraktsoppfølging .....	17
2.2.4 Dialog med markedet .....	17
2.2.5 Budsjett .....	18
2.2.6 Risikokartlegging .....	18
2.2.7 Konkurransestrategiske beslutninger.....	20
2.3 Steg 3: Forberede gjennomføring av konkurransen.....	22
2.3.1 Gjennomføringsplan for anskaffelsen .....	22
2.3.2 Utforming av konkurransegrunnlaget .....	23
2.3.3 Spesifikasjonen .....	23

2.3.4 Tildelingskriterier.....	24
2.3.5 Hvordan måle resultatoppfyllelse .....	25
2.3.6 Kontraktsvilkår.....	27
2.3.7 Veiledning til leverandørene/konkurranseregler.....	27
2.4 Steg 4: Evaluere tilbud.....	28
<b>Eksempler .....</b>	<b>30</b>
Matsservering til eldre hjemmeboende .....	30
Ikt – standardiserte ikt-produkter .....	33
Digital treningsarena for «Den vanskelige samtalen» for ledere i staten.....	38
Skolebygg i en kommune .....	40
Hjelpemidler til brukere med funksjonshemninger .....	42

## Innledning

Denne veilederen hjelper deg til å utforme ytelses- og funksjonsspesifikasjoner i planleggingsfasen av en anskaffelse. Planleggingsfasen strekker seg fra et behov eller utfordring oppstår til alle konkurransedokumentene er klare for henvendelse til markedet med invitasjon til å innlevere tilbud. Det betyr at du allerede i planleggingsfasen må vite hvordan tilbudene skal evalueres og hvordan kontrakten skal følges opp.

Formålet med ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er å legge bedre til rette for oppfyllelse av behov og at virksomheten når mål og resultater satt for anskaffelsen.

For generell veiledning i hele anskaffelsesprosessen; se *Anskaffelser steg for steg* på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no), her finnes også anskaffelsesordbok.

Målgruppen for denne veilederen er de som har noe erfaring og kompetanse på anskaffelser.

Veilederen har 3 deler:

Del 1 inneholder hva som kjennetegner ytelses- og funksjonsspesifikasjoner, fordeler for innkjøper og leverandør knyttet til bruk av spesifikasjonsformen og sammenhengen mellom behov, spesifikasjoner, tildelingskriterier og kontraktsoppfølging.

Spesifikke tema som konkurransegrunnlagets «røde tråd», ulike spesifikasjonstyper, risiko, prismekanismer og hvordan tilbyderne kan veilededes omtales også.

Del 2 inneholder en steg for steg- veileder som guider leseren gjennom et utvalg av aktiviteter i anskaffelsesprosessen som er spesielt relevante for konkurranser med ytelses- og funksjonsspesifikasjoner.

Del 3 inneholder eksempler på ytelses- og funksjonsspesifikasjoner. Eksemplene er ikke fullstendige konkurransegrunnlag eller gjennomføring av anskaffelsesprosessen fra A til Å, men er ment som inspirasjon til hvordan ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan brukes.

## Del 1: Introduksjon til ytelses- og funksjonsspesifikasjoner

### 1.1 Hva karakteriserer ytelses- og funksjonsspesifikasjoner

En konkurranse med ytelses- og funksjons spesifikasjoner (også kalt åpne spesifikasjoner) er i prinsippet en helt vanlig offentlig anskaffelse, men er en annerledes spesifikasjon og krever en annerledes kontraktsoppfølging enn der hvor detaljerte spesifikasjoner er brukt.

Det grunnleggende prinsippet er at oppdragsgivers behov beskrives gjennom en åpen spesifikasjon til ytelse og funksjon og ikke med detaljerte spesifikasjoner over hvordan oppgaven skal løses.

Leverandører kan dermed i større grad selv vurdere hvilken løsning som vil være den beste å tilby for å dekke de behovene oppdragsgiver har angitt. Spesifikasjonsformen legger på denne måten mer til rette for at de beste løsningene kan tilbys, i stedet for å begrenses av hva oppdragsgiver har antatt som eneste løsning gjennom å detaljspesifisere noe.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner tilrettelegger for at både oppdragsgiver og leverandøren får utnyttet sin spisskompetanse. Oppdragsgiver har typisk ikke teknologisk kompetanse, men

spisskompetanse på hvilket behov som skal tilfredsstilles, konkretisere dette i et overordnet formål og konkretisere hvilke resultater/effekter som skal nås. Leverandørmarkedet har spisskompetanse på å dekke dette behovet. Dette er for mange en helt ny måte å tenke på og det kan kreve mye omstillingsevne, -vilje og tidsbruk.

**Formålet** beskrives den effekten eller tilstanden som ønskes oppnådd gjennom anskaffelsen.

**Resultatmålene** konkretiserer hvordan anskaffelsen bidrar til oppfyllelse av formålet og ivaretagelse av behovene.

**Ytelsen** er beskrivelse av behovet i form av målsettinger til de leveransene oppdragsgiver ønsker å få tilbud på og **funksjonene** beskriver karakteristika ved ytelsen ved at måten ytelsen skal tilbys er snevret noe inn.

**Måleindikatorerne** skal brukes for å finne ut om behovet blir dekket gjennom anskaffelsens leveranser. Måleindikatorerne knyttes til formålet og resultatmålene.

**Grensesnitt** angir rammene for handlingsrommet ved den tilbudte ytelse eller funksjon og rammene kan være mer eller mindre åpne avhengig av hvor detaljerte grenseverdiene er. Det kan være krav til kvalitet, design, funksjonalitet, materialer, prosesser, overholdelse av lovkrav i forhold til utførelse eller gjennomføring av ytelsen. Slike krav kan mer eller mindre åpne – alt fra å regulere i minste detalj (detaljkrav) hvordan ytelsen skal se ut/utføres til at det fremdeles er et handlingsrom. Slike krav er grensesnitt, da de angir rammen for handlingsrommet ved den tilbudte ytelsen.

## 1.2 Åpne spesifikasjoner og detaljspesifikasjoner

Spesifikasjoner er måten behovet beskrives på. I tillegg angir du status for spesifikasjonen i et konkurransegrunnlag; skal spesifikasjonen være krav, tildelingskriterier eller kontraktsvilkår? Strategisk viktighet, behov, konkurransesituasjonen, markedets modenhet mm vil være avgjørende for hvilken status du gir spesifikasjonen.

En behovs- eller ytelsesspesifikasjon er en spesifikasjonsform som åpner for mange løsningsalternativer som vil oppfylle behovet. En funksjonsspesifikasjon beskriver nærmere *hvordan* ytelsen skal leveres uten å beskrive i detalj, da også den åpner opp for flere løsningsalternativ. En detaljspesifikasjon beskriver nøyaktig hvordan behovet skal dekkes og vil ofte ikke ha mange alternative løsningsmuligheter.

Ved å detaljspesifisere har du som kjøper har risikoen for at:

- Det som er detaljspesifisert bidrar til å dekke behovet (de resultater og effekter som ønskes oppnådd).
- Det er tilstrekkelig konkurranse på markedet om å levere det som er detaljspesifisert.
- Det ikke tilrettelegges for å få bedre behovsoppfyllelse ved å åpne opp for leverandørenes beste løsninger.

Ved å bruke åpne spesifikasjoner

- åpner du opp for større konkurranse ved at flere leverandører kan tilby løsninger
- åpner du opp for flere mulige tilbudte løsninger

- flytter du risikoen over på leverandøren for at behovet ditt oppfylles. Forutsetningen her er imidlertid at du har beskrevet behovet ditt godt nok. Bruk derfor god tid på behovsverifisering og involver interessenter.

Det finnes flere typer spesifikasjoner og disse er eksemplifisert i matrisen under.

Spesifikasjonsform	KARAKTERISTIKA			
	Formulert spesifikasjon	Grad av mulige løsningsforslag	Grad av konkurranse	Oppdragsgivers risiko knyttet til om anskaffelsen svarer til behovet
<b>Behovs- og ytelsestspesifikasjon</b>	Husrom for 5 personer i Oslo-området	Høy Mange muligheter: Campingvogn, hytte, hus, hybel. Ulike plasseringer; midt i byen, forstad, marka. Nybygg eller eksisterende.	Høy Mange leverandører som ønsker å delta	LAV: Leverandøren har risikoen for at leveransen faktisk bidrar til å oppfylle behovet, og at målsetninger og resultater nås.
<b>Funksjonsspesifikasjon</b>	Permanent hus som tilfredsstill minimum følgende: 4 soverom, garasje, 2 bad, vinterisolert, landlig beliggenhet	Høy Flere muligheter innen gitt hovedretning; enebolig, vertikalt eller horisontalt delt tomannsbolig, rekkehus, leilighet	Høy Mange leverandører som ønsker å delta	LAV: Leverandøren har risikoen for at leveransen faktisk bidrar til å oppfylle behovet, og at målsetninger og resultater nås.
<b>Standard</b>	Enebolig av gitt størrelse og valmet tak og passivhusstandard (NS3700), for øvrig krav som over	Lav-høy Færre mulige løsninger tilgjengelig, men ulike plasseringer, nybygg eller eksisterende bebyggelse fortsatt mulig	Lav-høy Avhengig av markeds-situasjonen innen området kan det være flere leverandører som ønsker å delta	Lav-høy: Forutsetningen for at risiko blir lav er at du som oppdragsgiver har angitt riktig standard for å dekke behovet. Risikoen er høy fordi det forutsetter at du som oppdragsgiver velger riktig standard ut fra behovet.
<b>Leverandørtilpasset*</b>	Enebolig for flat tomt, 146 m2, 3	Lav Ferdighuset	Lav I praksis bare	HØY: Oppdragsgiver har risikoen for at

	soverom i 2. etg., tradisjonell stil, levert av ferdighusfirmaet Idéhus	«Gudrun»	en leverandør som gir tilbud	detaljspesifikasjonen (og leveransen) faktisk bidrar til å oppfylle behovet (at målsetninger og resultater nås).
<b>Detaljspesifikasjon</b>	Spesialtilpasset, tegnet etter kjøpers spesifikasjoner, enebolig på en bestemt tomt	Meget lav, kun en mulig løsning; Arkitekttegnet «Villa Enestående»	Lav Kun et få antall leverandører som gir tilbud	HØY: Oppdragsgiver har risikoen for at detaljspesifikasjonen (og leveransen) faktisk bidrar til å oppfylle behovet (at målsetninger og resultater nås).

\*Det er som hovedregel ikke lovlig å henvise til et bestemt fabrikk, varemerke, patent ol. iht. lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Leverandørtilpasset spesifikasjon er kun tatt med i matrisen over for å illustrere ulike spesifikasjonsformer.

### 1.2.1 Blanding av spesifikasjonsformer

Spesifikasjonen i en konkurranse kan ha større eller mindre karakter av ytelses- og funksjonsspesifikasjon. Det vil ofte være en blanding av detaljerte spesifikasjoner og åpne spesifikasjoner. Det kan være krav til grensesnitt, da ytelsen skal passe til eksisterende utstyr eller oppfylle visse konkrete krav. Spesielt på lovregulerte områder, kan det være krav knyttet til kompetanse, utføring, kontroll mv.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjonene vil typisk beskrive behovet som et formål eller en ønsket tilstand i gjennomføringen av kontrakten. Leverandørene skal i sin besvarelse beskrive hvordan spesifikasjonene tilfredsstilles og i hvilken grad spesifikasjonene møtes, dersom det spesifikasjonene er tildelingskriterier.

Der ytelsen er sterkt lovregulert slik at det ikke kan konkurreres på metode eller det kreves spesifikk fagkompetanse, er det nødvendig med detaljkrav, for eksempel i form av henvisning til loven for hvordan ytelsen skal utføres. Disse detaljkravene kalles grensesnitt. Innenfor dette grensesnittet kan det imidlertid være rom for ulike løsninger.

Eksempler på ytelsesspesifikasjoner (også kalt behovsspesifikasjon):

- Brukerne skal bli mest mulig selvhjulpne (eksempel på hjemmehjelpstjenester).
- Brukerne skal ha en behagelig og trygg transport og komme fram til skolestart i tide (eksempel fra skoletransporttjenester).
- Saksbehandlingstiden skal være effektiv, sikker og bidra til mer fornøyde brukere (eksempel på saksbehandlingssystem).
- Møblene skal bidra til god sittestilling og forebygge slitasjeskader (eksempel på kontormøbler)
- Krav til minimum oppetid for drift.
- Utstyret skal kreve maksimalt X kWt i drift.
- Kjøretøyet skal maksimalt slippe ut Y gram CO2 pr kjørt kilometer.
- Krav til maksimal lengde på brukerens tid i transportkjøretøyet (krav til transport).
- Bygget skal bruke lavest mulig energibruk i drift.

Krav til funksjonsspesifikasjon:

- Krav til overholdelse av lovgivningen.
- Krav til universell utforming av ytelsen.
- Krav til kompatibilitet med eksisterende utstyr.
- Bygget skal være et passivhus.

Eksempler på detaljpesifikasjoner

- Krav til materialbruk i bygget, for eksempel 10 cm mineralull i vegger og gulv.
- Bygget skal utstyres med Y antall solcellepanel à 3 x 3 meter, montert på taket
- Krav til utforming ved angivelse av spesifikk høyde, bredde, lengde, vekt, utstyr, utseende osv. ved kjøp av utstyr.
- Krav til overholdelse av enkelte standarder (teknisk spesifikasjon godkjent av et anerkjent nasjonalt, europeisk eller internasjonalt standardiseringsorgan) kan være både eksempel på funksjons- og detaljpesifikasjon).

Hvis det brukes en blanding av åpne spesifikasjoner og detaljerte spesifikasjoner ved å henvise til standarder (jf. siste kulepunkt ovenfor), er det viktig at de detaljerte spesifikasjonene relaterer seg til andre karakteristikker enn det de åpne spesifikasjonene gjelder, slik at det ikke blir motstrid mellom spesifikasjonene. Et eksempel på dette kan være i anskaffelser av renhold. Dersom standarden INSTA800 legges til grunn, har den bestemmelser om hvordan rengjøringskvalitet skal defineres og avgjøres (i form av funn av smuss per flate). Det vil da være motstrid hvis det i tillegg legges inn krav til hvordan renholdet skal utføres og hvor ofte.

Hvis det blir motstrid mellom standarden og det som spesifiseres i konkurransegrunnlaget kan man risikere å måtte avlyse konkurransen.

### 1.3 Spesifikasjoner som tildelingskriterium

Som nevnt ovenfor, er spesifikasjoner måten behovet beskrives på. I tillegg angir du status for spesifikasjonen i et konkurransegrunnlag, skal spesifikasjonen være krav, tildelingskriterier eller kontraktsvilkår? Strategisk viktighet, behov, konkurransesituasjonen, markedets modenhet osv. vil være avgjørende for hvilken status du gir spesifikasjonen.

Spesifikasjoner kan derfor være absolutte- minimums- og maksimumskrav, men også være tildelingskriterier. Tildelingskriterier kan utformes som meroppfyllelse av spesifikasjonene.

Tildelingskriteriene bør utformes slik at leverandørene konkurrerer om grad av oppfyllelse av de spesifikasjonene som ikke er absolutte.

#### **Eksempel 1 Hus-eksempelet «Bolig for fem i Oslo-området».**

Her kunne behovs- og ytelsesfunksjonen kombineres med noen mer detaljerte spesifikasjoner og tildelingskriterier, eksempelvis:

Krav 1: Boligen skal ha minimum energimerking C

Krav 2: Boligen skal ikke ligge lenger enn 20 minutters gange fra en t-banestasjon.

Krav 3: Boligen skal være tilrettelagt for rullestolbruker

Tildelingskriterium 1: Mindre avstand fra t-banestasjon enn 20 minutter vil bli vektlagt.

Tildelingskriterium 2: Bedre energimerking enn C vil bli vektlagt.

Krav 1 og 2 åpner opp for flere mulige løsningsalternativ, mens krav 3 er et mer detaljert krav som vil begrense mulige løsninger.

Tildelingskriterium nr. 1 er eksempler på meroppfyllelse av minimumskrav og tildelingskriterium nr. 2 er eksempel på meroppfyllelse av et maksimumskrav.

### **Eksempel 2 Transport av personer fra hjemmet til daginstitusjon**

Et forenklet eksempel:

Ytelsesspesifikasjon: Behov for å frakte 100 passasjerer fra A til B på en trygg og behagelig måte.

Funksjonsspesifikasjon: Transporten skal skje med buss, minibuss eller bil

Krav 1: Personene skal være på daginstitusjonen senest kl. 10 om morgenen og hentes tidligst kl. 15 hjem igjen

Krav 2: Transporten skal ivareta behov for å frakte 10% funksjonshemmede i rullestol

Krav 3: Sjåføren skal beherske godt norsk og ha førstehjelpskurs

Tildelingskriterium 1: Hvor lang tid hver passasjer må tilbringe i kjøretøyet vil bli vektlagt. Jo kortere tid, jo høyere poeng.

Tildelingskriterium 2: Setekomfort og letthet mht. på- og avstigning vil bli vektlagt.

## **1.4 Sammenheng mellom beskrivelse av nåsituasjon (baseline), resultater og oppfølging**

En god beskrivelse av nåsituasjonen, er en vesentlig forutsetning for å kunne dekke det fremtidige behovet. Uten å kjenne nåsituasjonen, vil du ikke vite hvilke målsettinger som er realistiske å stille og leverandøren vil heller ikke vite hva tilbudet deres bør inneholde av ytelser for å dekke behovet.

En av utfordringene ved spesifikasjoner generelt, er at virksomheten ikke kjenner nåsituasjonen (baseline) godt nok. Det er ikke tradisjon for å arbeide med målbare kvalitetsstandarder, det kan være mangelfull statistikk og det foretas sjelden løpende registrering av mengder av produksjonen av tjenestene. Dette blir spesielt utfordrende ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner.

Viktigheten av nåtidsbeskrivelser er spesielt viktig ved åpne spesifikasjoner. Der leverandøren forplikter seg på å nå resultater uten å vite hvordan situasjonen er i dag, vil leverandørene kunne vegre seg for å levere inn tilbud eller i beste fall bake inn denne usikkerheten i sitt tilbud i form av for eksempel høyere priser eller lenger gjennomføringstid.

En beskrivelse av nåsituasjonen handler i hovedtrekk dagens løsning. Den vil typisk inneholde elementer som:

- Utgiftsnivået
- Organisering av området
- Karakteristika av området, kjennetegn ved brukere, tilleggstjenester, tilgrensende oppgaver/områder, osv.
- Dokumentasjon for dagens servicenivå
- Dokumentasjon for dagens kvalitetsnivå
- Dokumentasjon for status i forhold til forventede resultater og effekter på området f. eks. ventetid, leveringstid, levetid på produktene, brukertilfredshet, klagestatistikk, medarbeidertilfredshet osv.



Der målsettingen med anskaffelsen er å få til en endring, er det spesielt viktig å etablere en god nåsituasjonsbeskrivelse på et tidlig tidspunkt i anskaffelsesprosessen. Nåsituasjonsbeskrivelsen er viktig for å avdekke gapet i forhold til ønsket resultat og formål med anskaffelsen. Baseline gir innkjøpsvirksomheten et kvalifisert grunnlag for å sette ambisiøse og realistiske resultatkrav til de ytelses de ønsker å få inn tilbud på.

Først ved å se resultatene, vet oppdragsgiver om det er levert kontraktsmessig ytelse. Det betyr at oppfølgingen må konsentrere seg om oppfyllelse av resultatene og effektene og ikke som ved detaljspesifisering; hvorvidt den beskrevne metode, produkter eller ytelses er utført/levert. Dette krever nye metoder og kompetanse hos bestiller for å gjennomføre og styre konkurransen og følge opp kontrakten.

Ved detaljspesifikasjoner kontrollerer virksomheten at det leveres i forhold til beskrevet mengde, hyppighet og kvalitet. Man kontrollerer at man får det man har detaljspesifisert, men det er ikke nødvendigvis det som oppfyller behovet.

Her har oppdragsgiver risikoen for at detaljspesifikasjonen faktisk bidrar til å oppfylle behovet. Dersom leverandøren leverer de mengder som er spesifisert til rett kvalitet og avtalte tider, så har leverandøren levert kontraktsmessig ytelse og oppdragsgiver kan ikke reklamere dersom behovet ikke blir oppfylt. Oppdragsgiver har risikoen for at behovet oppfylles ved at mål og resultater nås ved detaljspesifikasjoner.

Detaljspesifikasjoner gir virksomheten kontroll på hvordan leveransen utføres, mens ytelses- og funksjonskrav overlater til leverandøren hvordan leveransen utføres. For oppgaver på særlig sensitive tjenesteområder for virksomheten, (for eksempel tjenester for sårbare brukere), politisk aktuelle områder eller tjenesteområder som er sterkt lovregulert, vil de ofte være behov for mer detaljspesifikasjon. Hele spesifikasjonen behøver imidlertid ikke være detaljert. Det bør nøye vurderes hvilke detaljkrav som stilles, hvor nødvendige de er og om de unødig begrenser muligheten til å få bedre løsningsforslag.

Ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er fokuset på behov ved å angi måloppnåelse, resultater og effekter. Der leverandøren kontraktsforplikter seg på å levere resultater, så er det resultatene virksomheten skal følge opp – og ikke hvordan de enkelte innsatsfaktorer blir levert.

## 1.5 Behovsverifisering

Din oppgave som innkjøper blir å verifisere de spesifikasjonene (krav, tildelingskriterier eller kontraktskrav) som fagpersonene/interessenter mener er viktig for å dekke behovet. Bidrar spesifikasjonene til å løse de fremtidige utfordringer, det vil si oppfyllelse av behovet?

Du må sikre tverrfaglighet og involvere interessenter; brukere, premissgivere, pårørende, ansatte, fagpersoner, driftsavdeling mv; hvilke spesifikasjoner mener de er viktig for oppfyllelse av behovet? Dette gjelder uansett hva slags spesifikasjon som anvendes. Det er viktig at du som innkjøper legger til rette for en interaktiv metodikk som involverer interessentene samtidig. Med det menes at interessentene ikke «klatter» på hverandres spesifiserte behov.

Du bør spørre hvorfor er denne spesifikasjonen viktig? En interaktiv metodikk som kan brukes er «de 3 hvorfor» - dvs. still spørsmålet «hvorfor» 3 ganger. Ved å be interessenten å begrunne hvorfor spesifikasjonen er viktig, kan de komme til den erkjennelse at spesifikasjonen ikke er påkrevet for å oppnå formålet med anskaffelsen og at man kan tenke nytt for å åpne opp for andre løsninger.

Et eksempel på «de 3 hvorfor»:

Jeg har behov for å kjøpe en flyreise.

Hvorfor det?

Jo fordi jeg trenger å reise til Bergen.

Hvorfor det?

Jeg skal i et møte.

Hvorfor det?

Vi skal prate om en avtale

Så behovet ditt er ikke flyreise, men behov for å kommunisere?

JA

Da er «Behov for å kommunisere med noen i Bergen» ditt verifiserte behov.

Neste spørsmålet du bør stille: «Kan behovet for å kommunisere løses på andre måter?»

Ved å beskrive behovet mer åpent vil flere mulige løsningsalternativer åpne seg, enten valget er å reise til Bergen (med fly, tog, buss, bil) eller å kommunisere via videokonferanse, telefon eller Skype.

Ved å ta utgangspunkt i hva virksomheten ønsker å oppnå med anskaffelsen, skal det lages en ytelsesspesifikasjon som er egnet til å oppnå formålet med anskaffelsen. Din jobb som innkjøper er å hele tiden fremheve overfor interessentene:

- Hva er formålet med anskaffelsen?
- Hvilke resultater ønsker virksomheten at anskaffelsen skal bidra til?
- Hvilken endring ønsker virksomheten å oppnå med anskaffelsen?
- Hva er nåsituasjonen? Hva er endringen, forskjellen mellom nåsituasjonen og ønsket formål?
- For hvem eller hva skal disse endringene og resultatene være oppnådd?
- Hvordan vet du at resultatene er oppnådd? Hvilke måleparametre (også kal KPI'er (Key Performance Indicator) skal brukes for å måle kontraktsoppfyllelse?

Dette kan være en utfordrende øvelse, og kan kreve endring i måten å tenke på. For fagpersoner som er vant til å beskrive løsninger, kan det være utfordrende å beskrive ytelsen både fordi de har kompetanse på å beskrive i detalj hvordan en løsning skal være og fordi det kan innebære en følelse av å gi fra seg kontroll.

## 1.6 Prisbestemmelser

Betaling ved åpne spesifikasjoner vi ofte være basert på en form for resultatavhengig avregning, dvs. ikke ut fra hvor ofte leverandøren gjennomfører en viss aktivitet, men på grunnlag av oppnåelse av resultatet. Dette gir leverandøren et insitamant til å utvikle og implementere optimal tilrettelegging av oppgaven som sikrer best mulig ressursutnyttelse.

Kontrakter om drifts- og vedlikeholdstjenester vil i større grad være fastpriskontrakter i motsetning til betaling etter medgåtte enhetspriser eller kostnader knyttet til faktisk utført arbeid. Ved å forplikte leverandøren til å levere resultater til en gitt pris, vil oppdragsgiver ha kontroll og forutsigbarhet på hva som skal betales for tjenestene fremover. Ved kontrakter om fastpris, kan det avtales fast betalingsplan, noe som vil være forutsigbart for begge parter og sikre leverandøren en jevnere inntekt.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner beskytter oppdragsgiver mot tilleggsbestillinger, (under forutsetning av at oppdragsgiver har beskrevet sitt reelle verifiserte behov), da leverandøren forplikter seg til å levere et visst resultat til en gitt avtalt pris. Ved innlevering av tilbud vil leverandøren foreta en omkostnings- og risikovurdering og virksomheten må vurdere hvor villige de er til å betale en slik risikopremie. Jo større risiko forbundet med leveransen, jo større vil risikopremien være. Fastpris kontrakter vil her være ugunstig og andre prismodeller som insitamentsmodeller er mer egnet.

Konkurranser med åpne spesifikasjoner i kombinasjon med en fastpris, såkalt kvalitetskonkurranse, kan være et viktig virkemiddel for å holde budsjettet. Kontrakter som er inngått på bakgrunn av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner gir virksomheten en mulighet til å optimalisere serviceleveransen innenfor bevilget budsjett ramme. Virksomheten fokuserer på ønskede resultater og leverandørene konkurrerer på hvor mye kvalitet de kan tilby innenfor en gitt prisramme. Fastpris kan også være en fordel for leverandørene da åpne spesifikasjoner i større grad fokuserer på out-put snarere enn in-put og det kan være vanskelig for leverandørene å vurdere hvordan leveransen skal prises.

Også for virksomheten kan fastpris være en fordel, da evaluering av tilbudene opp mot tildelingskriterier der også pris er et element, kan være utfordrende. I tillegg begrenses muligheten for at leverandørene skyter over mål og tilbyr noe som er helt urealistisk.

Kontrakter har sanksjoner og/eller insitamenter og det bør også kontrakter med ytelses- og funksjonsspesifikasjoner ha. Vær imidlertid oppmerksom på at strenge sanksjoner kombinert med usikkerhet hos leverandørene, vil gjenspeile seg i et prismessig dyrere tilbud og i verste fall medføre at leverandører avstår fra å innlevere tilbud. Ytelses- og funksjonskontrakter er ofte preget av tettere samarbeid i kontraktsoppfølgingsfasen for å finne fornuftige løsninger enn ved tradisjonelle spesifikasjoner, spesielt ved umodne markeder og førstegangs konkurranse på et område. Det som er viktig for virksomheten er å få leveransen, ikke utløsning av en sanksjon.

## 1.7 Gevinster ved å bruke ytelses- og funksjonsspesifikasjoner

Den største fordel med ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er at det konkurreres på oppfyllelse av behovet og oppnåelse av resultater, som er selve formålet med anskaffelsen. Konkurransedokumentene tydeliggjør ønsket verdi for oppdragsgiver ved å sette fokus på formål, behov og resultater og ikke hvordan behovet skal dekkes.

Oppdragsgiver vil ofte ikke selv ha dybdekunnskap om utviklingen verken teknologisk eller markedsmessig på det spesifikke området og kan dra nytte av leverandørens kunnskap ved åpne spesifikasjoner. Oppdragsgiver beskriver ikke hvordan behovet skal løses, men kun hva behovet er og hvilke resultater som skal nås. Tilbyderne konkurrerer, med selvvalgte metoder og produkter innenfor de rammer som er gitt som for eksempel tid, omfang og/eller kostnad. Gjennom dette gis leverandørene et kraftig insitament til å optimalisere sine leveranser. Leverandøren kan tilby sine beste løsningsalternativ ved at de selv velger sine metoder for hvordan behovet skal dekkes og oppdragsgivers målsetting skal nås.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner sikrer på denne måten offentlig sektor adgang til markedets nyeste kunnskap, og vil kunne introdusere nye og mer effektive måter å løse offentlige oppgaver på. Denne formen bidrar også til å legge mer til rette for

Der oppdragsgiver beskriver i detalj hvordan en ytelse skal leveres, vil oppdragsgiver ha risikoen for at målsetting og resultater nås. Ytelses- og funksjonsbeskrivelser styrker leverandørens ansvar for at løsningen dekker oppdragsgivers krav til behov. Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner flytter risiko fra

oppdragsgiver til leverandør. Leverandøren kan foreslå løsning og metode som de anser gir den mest effektive oppfyllelse av kundens behov. Siden tilbudet på denne måten også forutsettes å dekke oppdragsgivers krav til ytelse og funksjon i hele kontraktperioden, vil behovet for uforutsette tilleggstenester fjernes.

Kontrakter inngått på bakgrunn av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner vil i større grad være fastpriskontrakter der leverandøren skal levere ytelser som oppfyller formålet og de resultater oppdragsgiver har angitt i konkurransedokumentene. Oppdragsgiver har dermed forutsigbarhet med hensyn til kostnader, da det ikke vil være behov for tilleggsytelser for å nå oppdragsgivers angitte formål og resultater.

## 1.8 Bærekraft

Ved å spesifisere ytelsen som skal leveres, kjøper den offentlige virksomheten i større grad nytten av et produkt i stedet for selve produktet. Dette bidrar til redusert behov for å produsere produkter, bedre råvareutnyttelse, mindre forbruk og mer effektiv tjenesteproduksjon. Dette bidrar til bedre bærekraft.

Leverandører vil tenke helhetlig og tilrettelegge selve tjenesteleveransen slik at de begrenser behov for innsatsfaktorer som produkter og utstyr. Maksimal brukstid på innsatsfaktorer er kostnadseffektivt, og det reduserer miljøbelastningen ved at færre produkter og mindre utstyr er nødvendig å kjøpe inn.

For oppdragsgiveren blir det ofte bruk uten eierskap da leverandøren i økende grad vil eie produktene/utstyret. Oppdragsgiver vil dermed ikke lenger ha produkter/fasiliteter (utstyr, verktøy, biler, konferanselokaler) som i lange perioder står ubrukt.

Der det offentlige har enkelte steder behov for eksempel å transportere skolebarn til og fra skolen. Dette kan løses ved å kjøpe inn transportmidler og ansette sjåfører eller ved å kjøpe selve transporttjenesten fra private leverandører.

Der det offentlige kjøper for eksempel minibusser selv, vil de kunne stå ubrukte i selve skoletiden og i helgene. Det er for eksempel beregnet at den offentlige bilparken står parkert i snitt 95 % av døgnet. Det betyr at det blir produsert mange transportmidler uten at de blir brukt noe særlig, dette er ikke bærekraftig. Transport av biler legger beslag på ressurser og forurenser under produksjon.

Der det offentlige i stedet kjøper transporttjenesten, vil den private aktøren disponere transportmidlene til andre tjenester hele døgnet utenom akkurat tidspunktene til og fra skolen. Transportleverandøren vil optimalisere sin fortjeneste og sørge for at transportmidlene blir brukt utenom disse tidspunkter. Det betyr at ett transportmiddel kan tilfredsstille flere behov og dette er bærekraftig.

## Del 2: Ytelses- og funksjonsspesifikasjon steg for steg

Veilederens steg for steg-del guider leseren gjennom et utvalg av steg og aktiviteter i anskaffelsesprosessen som er spesielt relevante for konkurranser med ytelses- og funksjonsspesifikasjon. Det er spesielt i planleggingsfasen de viktigste kartlegginger, vurderinger og beslutninger fattes.

### 2.1 Steg 1: Klargjøre formål og mulighetsrom

Balansen mellom anskaffelsens formål/effekt mål og bransjens/leverandørens modenhet er «nøkkelen» i ytelses- og funksjonsspesifikasjoner. Jo mer modent et marked er, jo mer komfortabel vil leverandørene være med å levere inn tilbud på ytelses- og funksjonsspesifikasjoner. Markedet skal tilby sine «beste løsninger» uten å være bundet av detaljerte krav til hvordan oppdraget skal løses.

#### 2.1.1 Hvilken utfordring skal løses?

Arbeidet med en anskaffelse har alltid sin basis i forskjellige behov. Behovet kan være alt fra det helt praktiske «Avtalen på rengjøring går ut om 6 måneder» til politiske vedtak som «Kr. 2.700 000,- til prosjektet park for alle – rehabilitering av byparken». Når du som oppdragsgiver skal definere anskaffelsens mål, er et klart bilde av hvilken utfordring anskaffelsen skal løse helt sentralt for å kunne beskrive den effekten du vil ha av anskaffelsen. Det er denne effekten som skal beskrives i ytelses- og funksjonskravene.

#### **Eksempel:**

**Utfordringen** er at Byparken i Lillevik kommune i liten grad blir brukt av innbyggerne fordi den oppleves som utrygg og generelt er lite velholdt. Det skrives om problemet i lokalavisen, valget nærmer seg og politikere gir kommuneadministrasjonen i oppdrag å iverksette tiltak.

#### 2.1.2 Strategiske føringer

Virksomhetens ulike strategiske føringer danner rammer for anskaffelsen. For hver enkelt anskaffelse må det avklares hvilke strategiske føringer som er relevante. Eksempler på strategiske føringer kan være:

- Hvilke oppgaver virksomheten skal utføre selv med egne ansatte og når virksomheten skal bruke markedets kompetanse.
- I større grad kjøpe tjenester fremfor å eie driftsmidler selv (for eksempel kjøpe ukentlig levering av rent arbeidstøy fremfor å kjøpe (for å eie) arbeidstøyet).
- Å videreutvikle markedet på områder med utfordringer. Eksempler her er kostnadsdrivende tjenesteområder i sterk vekst, (for eksempel på grunn av økende antall brukere) eller innenfor områder med tendens til monopoldannelser.
- Å samordne anskaffelser (for eksempel inngå rammeavtaler).
- Å ta miljøhensyn. Dersom virksomheten er miljøsertifisert, for eksempel iht. ISO14001, vil det være nedfelt mål og tiltak i planen. (Målsettinger vil typisk dreie seg om å redusere klimagassutslipp, farlige kjemikalier, energibruk mm. De fastsatte målene vil være formulert i konkrete tiltak også for anskaffelser.)

**Eksempel:**

Lillevik kommune har et kommunestyrevedtak som sier «Lillevik skal være en bærekraftig kommune i sunn vekst med vekt på å lav miljøbelastning». Kommunestyret vedtok i fjor å avsette kr. 2.700 000,- til bedre vedlikehold av Byparken for å bidra til at den blir mer brukt av byens befolkning.

Lillevik kommune har fra tidligere vedtatt en strategi om at vedlikehold av parken ikke skal være del av kommunens kjernekompetanse som skal utføres i egen regi, men som skal anskaffes i

I eksempelet over er vedtaket om bærekraftighet og lav miljøbelastning strategiske føringer og det vil gi rammer for hvordan vedlikeholdet skal utføres. Føringer vil få betydning for hvilke resultater og effekter som skal oppnås gjennom anskaffelse av vedlikehold av parken. Strategiske føringer er ofte åpne og tilrettelegger for flere mulige måter å oppfylle målene og kan derfor være egnet for å tilrettelegge for å bruke ytelses- og funksjonskrav.

### 2.1.3 Anskaffelsens formål og effektmål

Behovet skal avledes av virksomhetsstrategien. Etter at utfordring og strategiske føringer er klarlagt fortsetter du med å beskrive anskaffelsens formål og effektmål.

Anskaffelsens formål er i mange sammenhenger bare en delmengde i å løse hele utfordringen. I eksempelet fra Lillevik kommune vil både mer velstelte plener, mer belysning, mer vakthold og andre åpningstider kunne være tiltak. Anskaffelsen i gjelder vedlikehold av grøntområdene og effektmålene må knyttes til dette.

Formålet kan konkretiseres til effektmål som er en etterprøvbare beskrivelse av formålet. Effektmålet kan være en utdypning som gir viktig informasjon til tilbyderne om hva virksomheten ønsker å oppnå.

**Eksempel:**

**Anskaffelsens formål kan formuleres slik:**

*«En trivelig og miljøvennlig park som brukes av befolkningen»*

**Det etterprøvbare effektmålet kan være:**

*«En velstelt og slitesterk plen som egnert seg til fritidsaktiviteter for ulike deler av befolkningen. Eksempler på aktiviteter er soling, ballspill, jogging, barnebursdager og picnic».*

### 2.1.4 Markedskartlegging

Formålet med denne aktiviteten er å få en oversikt over muligheter i markedet og et grovt estimat på anskaffelsens kostnadsbilde.

Der virksomheten tradisjonelt har anskaffet driftsmidler/varer og selv stått for driften i form av for eksempel utførelse, lagerhold, distribusjon, opplæring, oppgradering og/eller service- og vedlikehold, vil en åpen spesifisering kunne åpne opp for at leverandøren tilbyr å utføre disse oppgavene for deg.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan med andre ord åpne opp for tilbud om tjenesteleveranser i stedet vareleveranser, dersom du som oppdragsgiver ikke setter begrensninger for hvordan ytelsen skal leveres. Det kan imidlertid ligge strategiske føringer som for eksempel at det offentlige skal eie driftsmidlene selv.

Google-søk på tidligere kjente bransjer vil derfor ikke være tilstrekkelig. Selv om noen leverandører nok vil kunne tilby begge deler; både salg av varer/driftsmidlene i tillegg til å tilby tjenesten der leverandøren selv eier varene/driftsmidlene.

Andre aktiviteter som kan være aktuelle:

- Søke på andre bransjer / tjenesteområder.
- Bruke nettverk og sosiale medier.
- Delta på messer og konferanser.
- Bearbeide markedet ved å informere tidlig om ønskede resultater og etterspørre hvordan markedet kan imøtekomme dette, ved for eksempel:
  - Konferanser
  - Bringe ulike leverandørkonstellasjoner sammen
  - Veiledende kunngjøring på Doffin
  - Høring av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner på Doffin

## 2.2 Steg 2: Lage konkurransestrategi (også kalt kontraktsstrategi)

For å kunne ta de riktige beslutningene for hvordan anskaffelsen bør gjennomføres, bør visse aktiviteter utføres. Ved bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan det være andre utfordringer og risikoer enn ved tradisjonelle spesifikasjonsformer.

### 2.2.1 Behovskartlegging

Utfordringen med behovskartlegging ved ytelses- og funksjonskrav er å løfte seg og tenke nytt. Ved tradisjonelle detaljspesifikasjoner beskrives behovet som hvilke aktiviteter som skal utføres, hvilken løsning som skal brukes, hvor ofte ting skal utføres og hvordan ting skal se ut for å oppfylle formålet med anskaffelsen.

For å verifisere behovet, er den interaktive metodikken «de tre hvorfor» - er egnet her. Se foran under avsnitt 1.5 Behovsverifisering.

Ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er det nettopp formålet, resultater og effekt som er i fokus når behovet skal beskrives og ikke løsningen.

Hvis formålet med anskaffelsen er å rehabilitere et bygning med mål om lavere energibruk (for eksempel ved å angi kWt), kan en tradisjonell detaljspesifikasjon beskrive hvilke og hvor mange varmekilder (for eksempel panelovner med termostat) som skal installeres. Kontraktsmessig ytelse er levering av panelovner med termostat. Det du kan kontrollere ved kontraktsoppfølgingen er om det er levert riktig antall panelovner og ikke om ønsket maksimum energiforbruk blir nådd.

Hvis du derimot spesifiserer ønsket maksimalt energiforbruk i døgnet/uken (basert på visse fastsatte temperaturer), så kan leverandøren tilby ulike varmekilder, (for eksempel gulvvarme, radiator, jordvarme, solcelle osv.). Her vil løsninger som oppnår ønsket resultat; maksimalt energiforbruk være den kontraktsmessige ytelsen. Det du her kan kontrollere ved kontraktsoppfølgingen, er om ønsket energiforbruk er oppfylt. Det vil si en helt annen tilnærming enn ved detaljspesifikasjoner. Du kontrollerer om resultater og effekter nås og ikke om visse innsatsfaktorer blir levert.

### 2.2.2 Vurdering av konkurransesituasjonen

En kartlegging av konkurransesituasjonen på markedet, vil kunne legge føringer for hva slags type spesifikasjon som er egnet, hvilke kvalifikasjoner som kan stilles til leverandørens egnethet og hvordan konkurransen bør tilrettelegges. Det er ikke et mål i seg selv med størst mulig konkurranse, men tilstrekkelig konkurranse blant de leverandører som kan levere beste løsningsforslag.

En bevisst bruk av ulike spesifikasjonsformer og kombinasjonen av disse, legger til rette for å utvikle tjenesteproduksjonen og utnytte markedets kunnskap og erfaring.

Noen vurderinger som kan være avgjørende for valg av spesifikasjonsform og kombinasjoner av disse er følgende:

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er egnet ved:

- Strategisk viktige anskaffelser som knytter seg til kjernevirksomheten, som virkemiddel for å åpne opp for nye måter å løse oppgavene på.
- Liten konkurranse i markedet, for å få større konkurranse ved å tiltrekke seg flere leverandører som har andre måter å løse utfordringer på.
- På områder der det skjer en rask utvikling, vil det være ønskelig å utnytte markedets kompetanse og erfaring.
- Der nåsituasjonen (baseline) er godt kjent og der virksomheten ønsker å få til en endring.

Det kan være utfordrende å måle effekt eller endring for oppdragsgiver når baseline ikke er godt nok kjent. Det bør derfor vurderes å bruke ytelses- og funksjonskrav på de områder der måling av endring er mulig.

Da ytelses- og funksjonsspesifikasjoner også retter deg mot markeder som ikke er kjent, kan det være veldig konkurransehemmende å stille for strenge kvalifikasjonskrav. Generelt er kunnskap om markedet og konkurransesituasjonen viktig slik at du ikke stiller for strenge kvalifikasjonskrav, selv om du tror de er nødvendige for å sikre kontraktsgjennomføringen.

Konkurransesituasjonen har også betydning for hvor lang tilbudsfristen bør være. Ved første gangs bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner, vil leverandørene kunne trenge lenger tid for å utarbeide et konkurransedyktig tilbud.



### 2.2.3 Behov for kontroll/kontraktoppfølging

Du bør vurdere hvordan en mest mulig effektiv og smidig kontraktoppfølging kan gjennomføres. Vær imidlertid oppmerksom på at det å følge opp kontrakter med mål og resultatkrav krever en annerledes oppfølging enn ved detaljsspesifikasjoner.

Forskjellige typer spesifikasjoner medfører forskjellige måter å styre og kontrollere på i kontraktoppfølgingsfasen. Virksomhetens valg av spesifikasjon vil dermed være førende for hva virksomheten kan få kontroll på, mer eller mindre bevisst. Du kan få kontroll, men ikke nødvendigvis på det som du bør ha kontroll på. Ved detaljsspesifikasjoner kontrollerer virksomheten at det leveres i forhold til beskrevet mengde, hyppighet og kvalitet. Man kontrollerer at man får det man har detaljspesifisert, men det er ikke nødvendigvis det som oppfyller behovet.

Ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er fokuset på behov ved å angi måloppnåelse, resultater og effekter. Der leverandøren kontraktforplikter seg på å levere resultater, så er det resultatene virksomheten skal følge opp – og ikke hvordan de enkelte innsatsfaktorer blir levert. Dette gjøres ved å angi måleindikatorer; hva skal kontrolleres for å verifisere at mål og resultater nås?

For eksempel i en renholdskontrakt der standarden INSTA800 er lagt til grunn vil oppfølgingen være å sjekke om kvalitetsnivået målt i funn av smuss per m<sup>2</sup> er oppnådd, og ikke følge opp hvor mange ganger renholderen har vært i lokalet, eller om den og den metoden er brukt.

Det finnes noen hovedprinsipper for valg av oppfølging fra virksomhetens side:

- Dersom det er mulig, bør valg av metoder til oppfølging og måling tilpasses de prosesser og rutiner som allerede er etablert i din virksomhet, slik at det ikke etableres nye kostnadsdrivende prosesser.
- Hvordan oppfølgingen skal foregå kan være et tema i dialogen med leverandørene etter at kontrakt er inngått, slik at oppfølgingen er tilpasset leverandørens organisasjon.
- Kontrollen bør ikke være unødig byrdefull og slik at oppdragsgiver må betale for prosesser som er kostnadsdrivende for leverandøren.
- Metodene bør være effektive slik at de minsker unødvendig rapportering.
- Metodene og effektene må være beskrevet på en slik måte at de kan måles.

### 2.2.4 Dialog med markedet

Anskaffelser der det brukes ytelse- eller funksjonsspesifikasjoner kan kreve mer informasjon og dialog mellom innkjøper og leverandører. Hensikten med dialogmøtet er å presentere planene for anskaffelsen og forberede markedet på at det vil bli brukt ytelses- og funksjonsspesifikasjoner.

Dialogen vil kunne skape klarhet og forståelse for hvordan eventuelle detaljsspesifikasjoner begrenser mulige løsningsalternativer. Dette bør oppdragsgiver så ta med seg tilbake til virksomheten for å vurdere igjen om og i tilfelle hvilke spesifikasjoner som er påkrevet for å oppfylle behovet.

Forslag til gode tema å diskutere med leverandører når det gjelder ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan være:

- Gir behovsbeskrivelsen mening? Oppfattes de som funksjonsspesifikasjon?
- Virker eventuelle detaljsspesifikasjoner konkurransebegrensende? Utelukker de at andre løsninger kan tilbys?

- Gir beskrivelsen av anskaffelsens formål og suksesskriterier mening?
- Gir de oppsatte funksjonsspesifikasjonene, resultater og effekter mening?
- Hvordan skal ytelse måles og dokumenteres, både ved evaluering og i kontraktsoppfølgingen?
- Hva er beste konkurranseparameter? Hvilke tildelingskriterier vil gi merverdi for kjøper?
- Hvordan kan leverandørene sannsynliggjøre at de kan oppfylle åpne spesifikasjoner som ytelses- og funksjonskrav?
- Hvordan følge opp leveransen med leverandøren i kontraktsgjennomføringen? Hvilke måleparametre (KPI'er) skal anvendes?
- Hvordan kan leverandøren dokumentere at resultater og effekter leveres?

### 2.2.5 Budsjett

For at markedet skal ha insitament til å utvikle og investere i nye løsninger, må kontraktene ha en kontraktsvarighet og omfang som tillater at leverandøren kan avskrive sine investeringer. Forankring i virksomheten på kostnader i en tidshorisont som stimulerer markedet må vektlegges i planleggingsarbeidet. Det er viktig å skriftlig begrunne hvorfor det er påkrevet med en kontraktsperiode som avviker fra det som er «normen»; maksimal lengde 4 år.

Ny praksis vil også kunne medføre kostnader til kompetansebygging og eventuelt konsulenttjenester i en overgangsperiode. Dette er kostnader som egentlig ikke er en del av den aktuelle anskaffelsen, men som likevel vil måtte budsjetteres inn i de første anskaffelsene som følger ny praksis. Kostnader til bred dialog med markedet og eventuelle eksperttjenester som skal stimulere og vurdere nye løsninger må også inn i budsjettet.

### 2.2.6 Risikokartlegging

Det bør alltid gjøres en risikokartlegging og -vurdering av fordeler og ulemper ved ulike spesifikasjonstyper. Matrisen i avsnitt 1.2 viser noen av forskjellene knyttet til risiko mellom de ulike spesifikasjonstypene.

Flere hevder at det er minst risiko ved å bruke detaljspesifikasjoner fremfor åpne spesifikasjoner. Det kan snarere være tvert imot. Ved å detaljspesifisere noe du ikke har kompetanse på, så er risikoen stor for at spesifikasjonen ikke dekker behovet ditt. I tillegg begrenser du stor grad hva leverandørene kan tilby og du kan gå glipp av nye og bedre løsninger. Du skal i utgangspunktet kun detaljspesifisere der det er du og din virksomhet som har spisskompetanse på løsninger og ikke markedet, og det vil sjelden være tilfelle.

Det du og din virksomhet skal ha spisskompetanse på, er behovet. Hvilket verifisert behov har din virksomhet på kort og lang sikt. Ved alle typer spesifikasjoner er de en stor risiko for at behovet ikke er tilstrekkelig kartlagt, vurdert og beskrevet. Dette kommer spesielt på spissen ved åpne spesifikasjoner. Det er derfor vesentlig å bruke god tid på behovsverifiseringen.

I tillegg er det du og din virksomhet som best vet hvordan dagens situasjon er. Dette må også beskrives for at leverandørene skal kunne gi sine beste tilbud som bidrar til behovsoppfyllelse.

Der du har verifisert behovet og beskrevet nåsituasjonen, kan ytelses- og funksjonsspesifikasjoner redusere risiko for oppdragsgiver på flere forhold sammenlignet med detaljsspesifikasjoner.

Når leverandøren selv velger sine løsninger overføres risiko for at løsningen fører til de resultater som er satt som mål fra oppdragsgiver til leverandør. Leverandøren har, basert på *kunnskap om egne løsninger*, valgt den løsning som vurderes som den beste for å oppfylle oppdragsgivers behov som

beskrevet i spesifikasjonen. Leverandøren gis frihet til selv å tilrettelegge arbeidet og velge de arbeidsmetoder som skal inngå i oppgaveløsingen. Det stiller krav til leverandøren om å kunne planlegge oppgaven hensiktsmessig, bruke arbeidsmåter og metoder som støtter en effektiv drift og følger opp at oppdragsgivers krav til leveranser og resultater oppfylles. Det er dette leverandøren skal ha spisskompetanse på.

Også når det gjelder kostnader og pris er det mindre risiko for oppdragsgiver. Ved å forplikte leverandøren til å levere resultater til en gitt pris, vil oppdragsgiver ha kontroll og forutsigbarhet på hva som skal betales for tjenestene fremover, jf. avsnitt 1.6 over.

For oppdragsgiver kan bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner stille nye krav til måten anskaffelsesprosessen gjennomføres på, for eksempel mer dialogaktiviteter i forkant av konkurransen.

Det er alltid en risiko for at kontraktene ikke blir fulgt opp tilstrekkelig, det vil si får din virksomhet den avtalte ytelsen? Det å følge opp resultat- og effektmål i kontraktsoppfølgingen er annerledes enn å følge opp at detaljspesifiserte løsninger blir levert. Det krever at din virksomhet tilrettelegger for endrede rutiner. Det å følge opp effektmålet med hensyn til hvor fornøyde innbyggerne er med parken krever andre rutiner og kontrollmekanismer enn å kontrollere hvor ofte og når leverandøren klipper gresset. Som oppdragsgiver bør du være innstilt på å gi slipp på en del av kontrollen med hvordan oppgaven løses, og ha tillit til at den løses best av leverandøren, for heller å styrke hvordan du skal kontrollere resultatene av oppgaveløsingen.

For bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner bør det gjøres en risikoanalyse knyttet til vurderinger om både egen virksomhet og leverandørmarkedet.

Aktuelle vurderinger kan være:

- Har innkjøpsvirksomheten spisskompetanse på det området som skal anskaffes? (Ofte har dere ikke det)
- Er behovet tilstrekkelig kartlagt, vurdert og beskrevet?
- Er nåsituasjonen tilstrekkelig beskrevet?
- Kan ytelsen utføres på andre måter enn slik det har vært gjort tidligere?
- Er det vilje til å godta at ytelsen kan løses på en annen måte enn den vante?
- Hvilke endringer i virksomheten vil være nødvendig for å følge opp kontrakten?
  - Vil det kreve endring i oppfølgingsrutiner, aktiviteter?
- Hvordan vil leverandørmarkedet respondere på ytelses- og funksjonsspesifikasjoner?
  - Ønsker leverandørene å levere basert på ytelses- og funksjonsspesifikasjoner?
  - Er leverandørene interessert i å bidra til å tilføre merverdi i leveransen?

Risikoanalyse på dette stadiet kan med fordel involvere dialog med en rekke forskjellige aktører, slik som i egen virksomhet, andre offentlige innkjøpere og leverandørmarkedet.

- Internt i egen virksomhet: De forskjellige risikoer forbundet med å bruke ytelses- og funksjonsspesifikasjoner bør først og fremst vurderes på bakgrunn av grundige interne drøftelser med de ulike berørte delene av virksomheten. Dette kan være fagenheter og innkjøpsressurser som vil bidra i forberedelsene og gjennomføringen av anskaffelsen og i oppfølgingen av kontrakten. Hensikten er å få bragt på banene alle relevante forhold og involvere de berørte parter, i forkant av prosessen.
- Dialog med andre offentlige innkjøpere: Erfaringer fra andre innkjøpere som har brukt ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan også gjerne dras inn i risikoanalysen. Både for å få

kunnskap om hvordan virksomheten har håndtert de krav som ytelses- og funksjonsspesifikasjoner stiller til egen virksomhet, og deres erfaringer med hvordan leverandørmarkedet reagerte.

- Dialog med leverandørmarkedet: Det bør også vurderes å ha dialog med potensielle leverandører i forkant av anskaffelsen. Det er flere ulike måter dialogaktiviteter kan gjennomføres på, se [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no) for nærmere beskrivelser. Hensikten er å få vite hvordan markedet vil reagere på en anskaffelse der det brukes ytelses- og funksjonsspesifikasjoner.

Potensielle leverandører vil også vurdere risikoen i anskaffelsene som kunngjøres. De vil innkalkulere risikoen i sitt pristilbud, eventuelt stille seg spørsmål om risikoen er så stor at de ikke vil levere inn tilbud.

### **Tiltak for å tiltrekke seg potensielle leverandører**

For å gjøre risikoen håndterbar for potensielle tilbydere, bør oppdragsgiver vurdere om risikoen for leverandørene kan reduseres for å legge til rette for tilstrekkelig konkurranse som bidrar til måloppnåelsen.

Hvordan kan virksomheten minimere risikoen ved ytelsen?

- Kan virksomheten selv ta noe av risikoen?
- Kan konkurransen gjøres mer attraktiv ved å gjøre ytelsene mer omfattende enten i tid eller volum (for eksempel ved bruk av rammeavtaler). Et oppdrag med et større volum og lengere kontraktsperiode vil normalt få et mindre risikopåslag enn et lite oppdrag fordi tilbyder både kan spre risiko og tilrettelegge oppgaveløsningen på en kosteffektiv måte i et lengere investeringsperspektiv.
- Kan nåsituasjonen klargjøres bedre, slik at leverandøren bedre kan forstå hvordan utgangspunktet er?
- Er grensesnittene til andre ytelser klare nok?

### **2.2.7 Konkurransestrategiske beslutninger**

Konkurransestrategiske beslutninger handler om å ta de valg som best tilrettelegger for at målsettingen med anskaffelsen nås, på de beste vilkårene gjennom hele kontraktsperioden. Det kan medføre valg av alternativer som krever ledelsesforankring.

Valg av spesifikasjonstype, kontraktsvilkår, kontraktslengde med mer legger føringer for innholdet i tilbudene og for at de ønskede resultater og effekter oppnås. Ved bruk av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan valgene bli annerledes enn ved detaljspesifikasjoner.

#### **Valg av spesifikasjonsform**

Spesifikasjonsformen og kombinasjonen av spesifikasjonsformer bør blant annet baseres på vurderinger av konkurransesituasjonen og risiko knyttet til anskaffelsen. Noen eksempler på risikovurderinger:

Der en tjeneste er sterkt lovregulert, vil det være begrensninger på hvordan tjenesten/ytelsen kan utføres, det vil være visse krav som skal overholdes. Disse spesifikasjonene vil være grensesnitt for ytelsen som tilbys; tilbudet må holde seg innenfor det lovpålagte, men med handlingsrom innenfor det som er regulert (lovpålagt grensesnitt).

Der det er stor risiko for at fatale/sterkt uønskede forhold kan skje under utøvelsen av tjenesten/leveransen, vil det være behov for kontroll under utførelsen av ytelsen. Dette kan medføre behov for detaljspesifikasjoner på noen områder (grensesnitt) samtidig som det åpnes opp for ytelses- og funksjonskrav på de områder der virksomheten vurderer å ha kontroll på tilstrekkelige tiltak for å minimere risiko.

Der markedet er umodent, kan det være hensiktsmessig å starte litt forsiktig med noen åpne spesifikasjoner slik at ikke overgangen for leverandørene blir for stor med det resultat at de lar være å innlevere tilbud.

### **Valg av prosedyre**

Anbud er den store hovedregelen over EØS terskelverdiene men det er etter de endringene i anskaffelsesregelverket fra 1. januar 2017 større adgang til å bruke konkurranse med forhandling og konkurransepreget dialog enn tidligere.

Mange har imidlertid meget god erfaring med bruk av anbudskonkurranser ved åpne spesifikasjoner, så konkurranse med forhandling er ingen forutsetning. Konkurransepreget dialog kan også være et alternativ.

En befaring vil også lette leverandørens forståelse for nå-situasjonen om og sammenligne det med det ønskede resultat oppdragsgiver ønsker å oppnå. Gapet her forteller leverandørene hvilken ytelse det er nødvendig å tilby.

### **Kontraktslengde**

For korte kontrakter trekkes ofte frem som et hinder for leverandørene i å innlevere tilbud. Spesielt der det er store investeringer forbundet med kontraktene, bør lengden på kontrakten være tilstrekkelig til at leverandørene kan avskrive investeringene.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner bidrar i større grad til tjenesteleveranser, og leverandøren eier produksjonsmidlene og utfører tjenesten. Vær oppmerksom på at dersom leverandøren må rigge til en organisasjon og investere i produkter, utstyr og lokaler som ikke lar seg avskrive i kontraktperioden, vil leverandøren neppe innlevere noe tilbud. Kontraktslengden bør derfor vurderes ut fra leverandørens behov for investeringer.

### **Kontraktsvilkår**

Kontraktsvilkårene må angi hvordan mål og resultater skal følges opp, da de kan innebære plikter for leverandørene i form av kontroller, statistikker, brukerundersøkelser mv.

I tillegg må du vurdere hvilke sanksjoner og insentiver som er egnet for å bidra til å nå kontraktsforpliktelsene.

Hvordan ytelsene best følges opp, avhenger av virksomhetens kontrollbehov og risikoanalyse; hvor sensitive sluttbrukere det er snakk om, hvilke lovpålagte krav må overholdes, hva er konsekvensene av at målsettingen og effektene ikke nås mv.

- Er det behov for tett oppfølging eller kun stikkprøvekontroll?
- Er det tilstrekkelig med leverandørens egenkontroll eller er det nødvendig med kontroll også fra virksomhetens side?
- Hvordan tilrettelegges kontrollen best for å bidra til effektiv ressursbruk og ikke bidra til unødige kostnader?
- Bør kontrollen foretas sammen med leverandøren eller alene?

- Er det et nytt område ytelses- og funksjonsspesifikasjonene anvendes på? Krever det i tilfelle tettere samarbeid?

Hva slags sanksjoner og insentiver som velges vil avhenge av både risikovurderingen og markedets modenhet. Husk at sanksjonen ikke har noen verdi i seg selv, de skal kun fungere som et virkemiddel for at leverandøren bestreber seg på at de ønskede resultater og målsettinger nås.

For strenge sanksjoner kan forhindre leverandørene fra å delta i konkurransen.

Der det er et nytt område du bruker ytelses- og funksjonskrav, må du vurdere om hvor villige leverandørene er til å svare på en slik forespørsel. Der markedet er usikkert eller gjør dette for første gang (umodent), vil strenge sanksjoner antagelig avskrekke leverandørene fra å levere inn tilbud. Tettere samarbeid blir ofte trukket frem som et egnet virkemiddel på nye områder for ytelses- og funksjonskrav. Insentiver vil bidra til at leverandøren får en ekstra fortjeneste dersom resultater og effekter for eksempel inntreffer raskere eller med høyere verdi for oppdragsgiver.

## 2.3 Steg 3: Forberede gjennomføring av konkurransen

### 2.3.1 Gjennomføringsplan for anskaffelsen

Når gjennomføringsplanen for anskaffelser skal lages, er det viktig å ta hensyn til at tidsestimatet og ressursforbruket er noe annerledes enn ved detaljspesifikasjoner.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner gir erfaringsmessig økt tidsbruk i behovs- og planleggingsfasen (spesielt ved førstegangs bruk av spesifikasjonsformen).

Ved god planlegging vil du imidlertid til gjengjeld bruke mindre tid både på gjennomføringen av anskaffelsen (fra den kunngjøres til kontrakt er inngått) og på kontraktsoppfølgingsfasen. Første gang du bruker åpne spesifikasjoner på et område, kan det være viktig også å gi leverandørene lengre tid til å forberede seg. Dersom virksomheten nedlegger tilstrekkelig tid både til planlegging og oppfølging, vil den erfare større grad av måloppnåelse, resultater og effekter.

Ved bruk av åpne spesifikasjoner, spesielt første gang innenfor et område, er det viktig å beregne ekstra tid på:

Beregn tid til følgende i **planleggingsfasen**:

- Hva er utfordringsbildet?
- Hva er situasjonen i dag? (baseline)
- Hvilke endringer er påkrevet for å fylle det fremtidige behovet?
- Verifisering av behovet: Klarlegging og prioritering av ytelsen og funksjonelle ønsker. Det er ikke sikkert alle funksjonelle ønsker bidrar til å nå de målsettinger og resultater som ønskes med anskaffelsen.
- Hvordan skal du evaluere tilbudene og hvordan skal leverandørene godgjøre at de kan tilfredsstillende det behov du har spesifisert og nå de mål og resultater som er satt?
- Hvilke måleparametre (KPI'er) skal benyttes under kontraktsgjennomføringsfasen?
- Dialogaktiviteter med både brukere og marked.
- Ha spesifikasjon og konkurransegrunnlaget på høring hvis aktuelt.

Der det er første gang du går i gang med åpne spesifikasjoner, må du beregne ekstra tid i planleggingsfasen. Det å verifisere behovet er alltid viktig, men spesielt viktig ved åpne

spesifikasjoner. Det kan være klokt å invitere til åpne møter for å forberede markedet og også for å få viktige innspill til konkurransegrunnlaget.

Beregn tid til følgende i **konkurransegjennomføringsfasen**:

- Svare på spørsmål om, og eventuelt presisere spesifikasjon og konkurransegrunnlaget.
- Tilbyderkonferanse eller tilbyderbefaring
- Tilstrekkelig lang tid for leverandørene til å utforme et tilbud (lang nok tilbudsfrist)

Der spesifikasjonsformen er ny for mange, kan det være flere spørsmål fra leverandørene om hvordan de ulike spesifikasjonene skal forstås. Tror du det blir mange spørsmål, kan det være hensiktsmessig å holde en tilbyderkonferanse hvor konkurransegrunnlaget gjennomgås.

Åpne spesifikasjoner krever også en annen type kompetanse og forståelse fra leverandørene. De må kanskje rigge til organisasjonen sin litt annerledes og trenger derfor ekstra tid til å vurdere og skrive tilbud. I tillegg kan de ha større behov enn ved tradisjonelle konkurranser til å stille spørsmål til virksomheten for å få utdypet eller presisert konkurransegrunnlaget. Det er derfor klokt å sette en noe lenger tilbudsfrist i slike tilfeller.

Beregn tid til følgende i **kontraktsoppfølgingsfasen**:

- Etablering og tilvenning til nye kontrollformer hos både oppdragsgiver og leverandør.
- Løpende dialog om det etablerte kontrollregimet faktisk måler resultat og kvalitet, altså anskaffelsens effekt.

Mer om tidsberegning finner du på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).

### 2.3.2 Utforming av konkurransegrunnlaget

Konkurransegrunnlaget er alle de dokumenter som sendes ut til markedet. Det består av spesifikasjon, krav til leverandørene (kvalifikasjonskrav), hvordan konkurransen skal gjennomføres med tildelingskriterier og frister og samt kontraktsvilkår.

Ytelses- og funksjonsspesifikasjonen skal sammen med leverandørens løsningsforslag oppfylle de resultater og effektmålene oppdragsgiver har satt for å oppfylle formålet med anskaffelsen. Det er derfor vesentlig at formål og resultater/effektmål er tydelig kommunisert i konkurransegrunnlaget slik at leverandøren kan levere sitt beste tilbud. Det er også viktig at konkurransegrunnlaget beskriver hvordan kontrakten skal følges opp.

### 2.3.3 Spesifikasjonen

Ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er formålet med anskaffelsen og de ønskede resultater meget sentralt. Ved rene detaljspesifikasjoner fremkommer ofte kun kravene og formålet er ofte vagt beskrevet. En tydelig beskrivelse av formålet og hvilket behov som skal dekkes er en nødvendig forutsetning for at leverandøren skal skjønne hva virksomheten har behov for og for å kunne tilby sin beste løsning på dette.

Ved å formulere ytelses- og funksjonsspesifikasjonene presise og avledet av formålet er det tydelig for leverandører hva deres leveranser skal bidra til og hva som blir kontraktsforpliktelsen. Samtidig blir det oppdragsgivers sikkerhet for at ønskede resultatet og formål kan nås.

I tillegg er det vesentlig for leverandørene å få en forståelse av nåsituasjon (baseline) og hva som er utfordringsbildet, det vil si det fremtidige behov. Da blir det lettere for leverandøren å vurdere hva som skal til for å nå ønsket resultat og effekt og tilpasse sitt tilbud til det.

Leverandørene må ut fra konkurransegrunnlaget forstå hva de blir målt på ved levering av ytelsen. Ytelses- og funksjonsspesifikasjonene må konkretiseres, være tilstrekkelig presise. Husk at jo flere detaljkrav du bruker, jo større sjanse er det for at leverandøren ikke kan levere tilbud på sin best mulig løsning.

Gjennom spesifikasjonen bør det fremkomme:

- Hvilket formål skal ytelsen dekke?
- Hvilke effekter og resultater skal oppnås?
- Hva er nåsituasjonen? (baseline)
- Hva er suksesskriteriene for at resultatene er oppfylt?

**Eksempel:**

**Formålet med anskaffelsen:** En trivelig og miljøvennlig park som brukes av befolkningen.

**Ytelseskrav:** Parkvedlikehold som sikrer en grønn, robust og slitesterk plen som passer til allsidig bruk.

**Funksjonskrav:** Vedlikeholdet skal foregå uten miljø og helseskadelige stoffer. Vedlikeholdet skal ikke være til unødig sjenanse for brukerne.

**Resultater og effekter:** Flere innbyggere bruker parken og dette skal verifiseres ved brukerundersøkelse. Brukerundersøkelsen vil fokusere på om parken egner seg til ulike fritidsaktiviteter. En annen måte effekt og resultat kan måles på er ved stikkprøver av gressets lengde (maks 8 cm).

### 2.3.4 Tildelingskriterier

Oppfyllelse av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner, kan ha status som både krav og tildelingskriterier. Grensesnittene er ofte detaljkrav og de skal være oppfylt og er ikke gjenstand for vurdering som tildelingskriterier.

Tildelingskriteriene skal være avledet av ytelses- og funksjonskravene. Det vil si de skal tydelig være relatert til formålet og resultatene/effektene som ønskes oppnådd. Vektingen av tildelingskriteriene skal også avspeile viktigheten av resultatene/effekten.

Ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner vil det være tildelingskriteriet «det beste forhold mellom pris eller kostnad og kvalitet tilbud» som brukes, da slike konkurranser sjelden evalueres på pris eller kostnad alene.

Vektingen av tildelingskriteriene som knytter seg til resultater og effekter sammenlignet med pris/kostnad vil tydeliggjøre for leverandøren hvor viktig det er å oppnå resultatene i forhold til det å holde kostnader nede.

Leverandørene vil typisk kunne levere inn ulike løsningsforslag som ikke er direkte sammenlignbare. For å kunne sammenligne tilbudene og rangere dem i henhold til tildelingskriteriene, er det viktig



gjennom veiledningen til leverandørene å tilrettelegge utformingen av tilbudene slik at tilbudene blir tilstrekkelig sammenlignbare på de områdene som skal evalueres.

Derfor må virksomheten veilede potensielle leverandører i konkurransegrunnlaget om at de skal beskrive og dokumentere hvordan de vil kunne oppfylle den ønskede målsetting og resultater. Der leverandøren leverer inn tilbud med tydelig forpliktelse til resultatoppnåelse, vil det kunne vektes positivt i evalueringen av det enkelte tildelingskriterium (under forutsetning av at det er angitt i tildelingskriteriet).

Eksempler på tildelingskriterier om kvalitet, hvor det kan legges vekt på at funksjoner, resultater eller effekter i evaluering av kriteriet:

- At leverandøren sannsynliggjør (dokumenterer), at løsningen gjør den eldre mer selvhjulpen (for eksempel ved hjemmehjelpstjenester).
- At leverandøren sannsynliggjør og beskriver (dokumenterer) hvordan den eldre gjennom maten vil oppleve årstider, helger og høytider (eksempel fra matleveranser til sykehjem/hjemmehjelp).
- At leverandørens løsning stiller så få og lite ressurskrevende krav som mulig til brukernes eksisterende IKT-systemer (eksempel fra IKT-systemer og transport).
- At de kjøretøy som skal brukes, har en så lav miljøbelastning som mulig innenfor rammene av kvalitetsstandardene og de fysiske krav til kjøretøyet (eksempel fra transport).
- At leverandøren som ledd i sin oppdragsforståelse beskriver hvilke risiko ytelsen medfører og hvilke tiltak som iverksettes for å avhjelpe disse.

**Eksempel:**

***Tildelingskriterier:***

- Vedlikeholdet skal tilrettelegges på en måte som gjør at flere innbyggere er godt fornøyd med Byparken.
  - Leverandøren skal sannsynliggjøre hvordan flere innbyggere blir fornøyd ved å beskrive hvordan vedlikeholdet gjennomføres
  - Leverandøren skal beskrive hvilke målemetoder som vil anvendes for å sikre resultatoppnåelse
- Vedlikeholdet skal gjennomføres på en måte som gir lavest mulig helse- og miljøbelastning.
  - Leverandøren skal sannsynliggjøre hvordan lav miljøbelastning ivaretas og hvilke rutiner og tiltak som iverksettes for å sikre resultatoppnåelse

### 2.3.5 Hvordan måle resultatoppfyllelse

Allerede under planleggingen av en anskaffelse må du vite hvordan du skal kunne måle om mål og resultater ved anskaffelsen nås etter at du har inngått kontrakt. Det vil si hvilke måleindikatorer (KPI'er) vil du bruke for å kontrollere at kontraktsmessig ytelse leveres?

Resultatmålene viser hvordan oppdragsgiver vil måle om forventninger til kvalitet, omfang og tilgjengelighet oppnås.

Ytelsen er de leveransene oppdragsgiver ønsker å få tilbud på og funksjonene beskriver karakteristika ved ytelsen.

Måleindikatorerne brukes til å verifisere at ytelsen leveres ved at de ønskede ytelser leveres og at resultater nås.

**Eksempel:**

**Ytelsen:** Grøntområdene skal være velholdt gjennom hele året. Alt vedlikehold av plen-områdene skal gjennomføres uten bruk av kjemikalier som er skadelige for helse eller miljø.

**Resultatoppfyllelsen** vil bli målt på følgende måter:

- a) Månedlig egenerklæring fra leverandør som beskriver plen, beplantning og gangveier fra et brukerperspektiv
- b) Månedlig egenerklæring over brukte plantevernmidler og deres fareklassifisering
- c) Stikkprøver av at gresset til enhver tid ikke er høyere enn 8 cm.
- d) Brukerundersøkelser som gir mer enn til sammen 85 % på parameterne «svært fornøyd» og «godt fornøyd» blant brukere av parken.

For å finne gode måleparametre på hvordan det kan verifiseres at ønskede resultater oppnås, er det viktig å ta utgangspunkt i ytelsesspesifikasjonen. I eksempelet ovenfor er måleindikatorerne angitt, en av dem er spørreundersøkelse. Resultatmålet er oppnådd derom spørreundersøkelsen viser 85 % eller mer fornøydhet blant brukere av parken.

Eksempler på ulike metoder for kvalitetssikring:

- Brukerundersøkelser
- Stikkprøvekontroller
- Befaringer, ofte som stikkprøvekontroller
- Rapportering
- Regnskapsdataanalyser
- Statistikk
- Jevnlige møter
- Tett samarbeid

De tilbud du får inn ved ytelses- og funksjonsspesifikasjoner kan være veldig forskjellige, og det kan være vanskelig på forhånd å bestemme hvordan kontrakten skal følges opp i forhold til resultatoppfyllelse. Leverandøren må ha kvalitetssikringsrutiner som sikrer resultatoppfyllelse og virksomheten må også ha rutiner og plassere ansvar for å kontrollere at kontraktens resultater og mål nås. Imidlertid må du på forhånd ha beskrevet hvilke resultater og målsetting som skal oppfylles og hva du vil måle, dvs. måleparametre (KPI'er) som skal anvendes.

De metoder du er sikker på skal benyttes, må angis i konkurransegrunnlaget, for eksempel dersom det er besluttet at det skal gjennomføres brukerundersøkelser. Du kan i tillegg be leverandørene foreslå supplerende metoder for verifisering av resultatoppfyllelse og det kan i den forbindelse være hensiktsmessig å si noe om hvilke rutiner og prosesser (uten å røpe sensitiv informasjon) som gjennomføres i virksomheten i dag.

### 2.3.6 Kontraktsvilkår

Kontrakten beskriver partenes rettigheter og forpliktelser i kontraktsperioden. Ytelses- og funksjonsspesifikasjonen og leverandørens tilbud vil som ellers være dokumenter som blir en del av kontrakten, ofte i form av bilag til kontrakten.

Det som kjennetegner oppfølging av ytelses- og funksjonskontrakter, vil ofte være tettere kontraktsoppfølging og samarbeid enn ved tradisjonelle detaljspesifikasjoner. På bakgrunn av risikokartlegging og -analyse bør det vurderes konkret hvilke virkemidler som er egnet til å bidra til at mål og resultater nås. Er det tett oppfølging, kontroll, sanksjoner eller incentiver eller en kombinasjon som er mest egnet for denne kontrakten for å sikre resultatoppnåelse?

Det viktige er å få ytelsen og ikke sanksjonen, så det å ha strategier for å følge opp kontrakten, sette inn tiltak tilstrekkelig tidlig er viktig. Slike tiltak kan være tettere samarbeid, varsling, hyppigere stikkprøver, rapporter, bruk av sanksjoner mm.

**Kontroll** kan være fysisk avsjekk, statistikk, stikkprøver, brukerundersøkelser, leverandørens egne kontrollrutiner mv. Leverandørens beskrivelse av de kvalitets- og kontrollrutiner han vil benytte for oppdraget, vil for eksempel under evalueringen kunne skille tilbudene fra hverandre mht. sannsynligheten for at mål og resultat nås. Disse kvalitets- og kontrollrutiner vil så bli en del av kontrakten for å verifisere at kontraktsforpliktelsene overholdes.

**Sanksjonen** skal i utgangspunktet forebygge et avtalebrudd, slik at leverandøren bestreber seg på å levere det som er avtalt. Sanksjonene bør stå i forhold til alvorligheten av at et resultat ikke nås og virke som en økonomisk belastning for leverandøren. I tillegg skal sanksjoner være egnet til å reparere eventuelle avvik og være en økonomisk kompensasjon.

**Incentiver** som økonomiske belønningsmekanismer kan ofte være mer egnet enn sanksjoner. Leverandøren kan for eksempel få mer betaling for eksempel dersom ytelsene som leveres er over en viss kvalitet (eksempelvis dersom brukerundersøkelsen viser høyere %-vis fornøydhet enn det som er stillet som resultatkrav), eller der ytelsene leveres på kortere tid dersom det er viktig for oppdragsgiver.

### 2.3.7 Veiledning til leverandørene/konkurranseregler

Konkurransesgrunnlaget skal kunne fungere som veiledning til tilbyderne om hva som vil bli vektlagt. Ytelses- og funksjonsspesifikasjoner gir leverandørene mulighet for å foreslå forskjellige løsningsforslag. Det innebærer at virksomheten kan motta tilbud som er veldig ulike innholdsmessig og teknisk, selv om de oppfyller det samme formålet. Populært sagt risikerer virksomheten å skulle sammenligne epler og pærer.

Det skal klart fremgå i konkurransegrunnlaget hva som er det overordnede formålet og suksesskriteriene for anskaffelsen. Videre skal tildelingskriteriene være avledet av, og tydelig kunne relateres til, formålet og suksesskriteriene. Avslutningsvis skal konkurransereglene til leverandørene i konkurransegrunnlaget tydelig henvise til tildelingskriteriene.

Når det er klart for tilbyder hva virksomheten vil legge vekt på er det større sannsynlighet for at leverandørene beskriver nettopp disse forholdene ved oppgaveløsningen. Det gjør det således lettere for virksomheten å evaluere tilbudene. Det er derfor en forutsetning av at konkurransereglene er tydelig på hva oppdragsgiver legger vekt på.

Det er særlig viktig å ta med veiledning til tilbyderne om hvordan spesifikasjonen og tildelingskriteriene skal besvares og dokumenteres. Leverandøren skal beskrive hvordan deres tilbud kan oppfylle målsettingen og resultatkravene i konkurransen. Hvis det ikke gis veiledning til leverandør om hvordan spesifikasjonene skal besvares og tilbudet bare svarer ja til at krav er oppfylt, kan ikke du som oppdragsgiver vurdere om den ytelsen leverandøren foreslår er god eller ikke.

Det kan for eksempel tydeliggjøres i en liste eller skjema over spesifikasjoner og ønsket besvarelse som legges ved konkurransegrunnlaget.

Det er viktig å få frem i veiledningen hva leverandøren vil bli målt på i kontraktsfasen, hva som skal være effekt og resultat av leveransen, og hvordan tilbyder skal beskrive at tilbudt løsning oppnår disse.

Som tips til leverandørene kan veiledning også inneholde en beskrivelse av hva en besvarelse kan bestå av. Imidlertid er det viktig at dette kun vil være eksempler og at leverandøren selv får velge hva de tar med i sin besvarelse for å sannsynliggjøre resultatoppnåelse.

Det er imidlertid en balansegang hvor mye som kan sies i veiledningen til leverandørene. Veiledningen bør ikke være så utfyllende at leverandøren kan ta å kopiere inn deler av veiledningen som løsningsforslag. Leverandøren skal bevise gjennom sitt tilbud at han har skjønt utfordringen, hvordan dagens situasjon kan endres til å nå et fremtidig mål.

**Eksempel:**

**Veiledning til tildelingskriteriet:** Leverandøren skal beskrive etter hvilke prinsipper vedlikeholdet av plenen skal tilrettelegges. Det vil bli vektet positivt at leverandøren redegjør for hvordan tidligere erfaring som har gitt gode resultater vil gi merverdi i denne leveransen. (Viktig at det knyttes til merverdi til tilbudets løsning og ikke dobbelt vektlegging av kvalifikasjonskravet)

Eksempler på beskrivelser kan være hvordan vedlikeholdet vil organiseres, hvilken kapasitet som vil bli tilbudt, hvilke kvalitetssikringsrutiner som vil bli benyttet.

## 2.4 Steg 4: Evaluere tilbud

Det som karakteriserer tilbud som leveres inn på bakgrunn av ytelses- og funksjonsspesifikasjoner, er at de vil inneholde forskjellig løsningsforslag som ikke er direkte sammenlignbare. Imidlertid skal de evalueres i forhold til hverandre og i forhold hvert tildelingskriterium.

Tildelingskriteriene i ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er knyttet opp til resultat- og måloppnåelse. Leverandørens beskrivelse av sin løsningsmodell og hvordan den ivaretar resultatoppfyllelse vil danne grunnlag for evaluering av tilbudene. Hvordan vil leverandøren levere en ytelse som oppfyller målsettingen og bidrar til de resultater og effekter som ønskes?

Eksempler på beskrivelser:

- Hvilke risiko som er forbundet med å nå de mål og resultater som ønskes.
- Hvilke rutiner, tiltak, testmetoder og/eller kvalitetssikringstiltak leverandøren vil anvende for å minimere risiko for denne ytelsen.
- Hvilke innsatsfaktorer, som tilbudt kompetanse og utstyr som vil bli brukt.
- Hvilken kvalitet og kapasitet som vil bli tilbudt?
- Hvordan vil leverandøren organisere gjennomføringen av leveransen?

- Hvordan vil tidligere erfaring og/eller måloppnåelse fra tilsvarende leveranser benyttes i denne leveransen?
- Hvordan leverandøren vil måle at resultater og effekter nås?

Det enkelte tildelingskriterium skal vurderes ut fra det leverandøren beskriver. Med andre ord, hvor godt sannsynliggjør og dokumenterer leverandøren at resultatene vil bli nådd og i hvilken grad?

Basert på denne vurdering rangeres tilbudene i forhold til hvert tildelingskriterium og i forhold til den vektingsmodellen som er valgt.

## Eksempler

Her følger utdrag fra ulike anskaffelser der det er brukt ytelses- og funksjonsspesifikasjoner. Utdragene er ment som eksempler til inspirasjon og er ikke fullstendige i betydningen at de kan kopieres og limes inn i andre konkurransegrunnlag uten tilpasninger.

### Matservering til eldre hjemmeboende

Dette er et eksempel hentet fra en dansk veileder.

#### Utfordring:

Mange eldre har behov for institusjonsplass fordi de blir mindre funksjonsdyktige. Dette kan skyldes flere forhold, men ett av forholdene er at de blir tappet for krefter og får dårlig livskvalitet fordi de ikke orker å lage mat, noe som igjen medfører at de spiser for lite og ikke næringsriktig mat.

#### Formålet med anskaffelse av næringsriktig mat:

Matserveringen skal bidra til at de eldre gjennom å få servert mat som de spiser, kan bli boende lenger i egne hjem.

-> Formålet er ofte en speiling av utfordringen. Ytelses- og funksjonsspesifikasjonen vil definere hva som bidrar til at de eldre faktisk spiser maten de får servert.

#### Ytelsesspesifikasjon:

Servering av næringsriktig, variert, delikat og velsmakende mat til alle måltider alle dager i året.

#### Funksjonsspesifikasjon:

- De eldre skal tilbys menyer som sikrer at de opplever årstider, helger og høytider.
- Leverandøren skal løpende sikre at maten ivaretar de eldres forskjellige behov for mat.
- Måltidene skal gi de eldre en positiv opplevelse og dermed høyne deres livskvalitet.
- Leverandøren skal hvert halvår tilby å fasilitere møter mellom representanter for den eldre hjemmeboende og hjemmehjelpen for å kunne drøfte menyer og ønsker slik at matserveringen kan tilpasses den eldres behov.
- Tidspunkt for levering og avhenting avtales mellom den eldre og leverandøren.
- Kontakten med brukeren skal være vennlig og serviceinnstilt.
- Leverandøren skal utarbeide og levere lett forståelige bestillingskjemaer til de eldre.
- Den eldre skal hver uke få et skjema med menyvalg for serveringen.
- Leverandøren skal levere sunne og næringsriktige måltider i henhold til myndighetenes anbefaling.
- Leverandøren skal kunne rådgi og veilede oppdragsgiver og de eldre om ernæring og kosthold.
- Leverandøren skal sikre løpende og fleksibelt samarbeide med oppdragsgiver.
- Leverandøren har ansvaret for å håndtere enhver bestilling og avbestilling, herunder leverandørskifte.

**Tips:** I konkurransegrunnlaget bør det gis veiledning til leverandøren om at løsningsbeskrivelsen skal beskrive helt konkret hvordan de ulike funksjonsspesifikasjonene vil bli løst, slik at oppdragsgiver kan evaluere hvor godt tilbudet oppfyller spesifikasjonene. De overnevnte funksjonsspesifikasjonene er også tildelingskriterier.

#### Evaluering av tilbud om matservering:

I evalueringen kobles funksjonsspesifikasjonene med løsningsbeskrivelsen.

Eksempel på tildelingskriterium	Eksempel på veiledning til leverandørens løsningsbeskrivelse. Dokumentasjonskrav
<p>Den faglige innsatsen skal skje ut fra et prinsipp om størst mulig selvhjelpenhet og med det formål å forebygge en forverring av den enkelte eldres funksjonsevne.</p>	<p>Leverandøren skal beskrive sine metoder, tilbudte kompetanse og kapasitet som vil bli benyttet for å sikre at ytelses- og funksjonsspesifikasjonene etterleveres og slik at oppdragsgiver kan vurdere hvor godt løsningsforslaget bidrar til å sikre størst mulig selvhjelpenhet og forebygge forverring av funksjonsevnen.</p> <p>Leverandøren kan eventuelt vise hvordan tidligere erfaring og resultater fra andre kontrakter leverandøren har hatt vil bidra til merverdi i dette tilbudet.</p>

#### Oppfølging av kontrakten med resultatmål:

Under kontraktsgjennomføringen vil oppdragsgiver ha løpende dialog og samarbeid med leverandøren og det vil bli foretatt brukerundersøkelser blant de eldre, og stikkprøvekontroll av maten som serveres.

#### Resultatmål:

Eksempler på måling og oppfølging av kontrakter om matservering:

Områder for måling	Eksempler på overveielser ved måling og oppfølging
De eldres opplevelse	<p>Kravene er rettet mot de eldre og målemetoden må sikre at borgernes egen opplevelse kan måles.</p> <p>Her kan for eksempel en brukerundersøkelse være anvendelig. Resultatmålet kan settes til at minst 80% av de eldre skal være tilfredse eller meget tilfredse med leverandørens medarbeidere, kvaliteten på servicen og selve matserveringen.</p>
Kontakt mellom leverandøren og den eldre	Målemetoden bør sikre at de eldres egen vurdering medtas, jf. ovenstående forslag til brukerundersøkelse
Aktivering og selvhjelp	Målemetoden bør sikre at de eldres egen vurdering medtas, jf. ovenstående forslag til brukerundersøkelse
Næringsriktighet	Oppfølgingen kan med fordel skje ved jevnlig møter mellom oppdragsgiver og leverandør, men bør også suppleres med måling, for eksempel i form av stikkprøver og klagestatistikk.
Leverandørens samarbeide med oppdragsgiver	Kravet er primært rettet mot sikring av effektivitet og målrettet kommunikasjon mellom oppdragsgiver og leverandør.

	Måling kan med fordel skje ved jevnlig møter, men bør også suppleres med måling, for eksempel i form av intervju med ansatte som møter leverandøren.
--	--



## Ikt – standardiserte ikt-produkter

Eksemplene nedenfor gjelder hovedsakelig standardiserte ikt-produkter som for eksempel økonomistyringssystemer, møtebookingssystemer osv., hvor det finnes et stort og variert marked.

### Funksjonsspesifikasjoner:

I stedet for å beskrive hvordan systemet skal virke, forholder man seg til hva systemet skal kunne gjøre.

Eksempler på funksjonsspesifikasjoner om it-systemanskaffelser innen kategorien *brukervennlighet*:

- Systemet skal ha et intuitiv, ensartet og sammenhengende brukergrensesnitt.
- Systemets brukergrensesnitt skal fremstå som brukervennlig, logisk og med et enkelt tilgjengelig hendelsesforløp som er tilpasset arbeidsprosessene.
- Systemet skal stille få krav til brukerens it-systemer, herunder krav til plug-ins (tilleggsfunksjonalitet som må installeres på maskinen), skjermoppløsning og lignende.
- Systemet skal bygges etter prinsippet «responsive design», det vil si, at systemet automatisk tilpasser seg brukerens skjermstørrelse og utnytter plassen optimalt uten unødvendig skrolling.
- Ikoner skal ha samme betydning gjennom hele systemet. Med et ikon forstås et bilde som brukes til å identifisere programmessige elementer som for eksempel elementer for styring og indikatorer for status.
- Systemet skal i størst mulig grad baseres på åpne kildekoder (open source).

Eksempler på funksjonsspesifikasjoner om it-systemanskaffelser innen kategorien *sikkerhet*:

- De enkelte rettighetene skal kunne settes sammen i roller slik at hvis en bruker tildeles en rolle, får vedkommende rettigheter til å utføre de funksjonene som er knyttet til den rollen.
- Leverandøren skal overvåke systemet og fange opp unormal aktivitet, herunder oppstått sårbarhet, for eksempel gjennom periodisk gjennomgang av loggfiler.
- Sikkerhetsløsningen skal generelt tenkes innpasset i løsningen på en enkel og fleksibel måte.
- Adgang til systemet skal kunne gjøres på en sikker måte via internettet.

### Evaluering av tilbud:

Eksemplene på funksjonskrav ovenfor er også tildelingskriterier, og det bør være en kobling mellom funksjonsspesifikasjonen og løsningsbeskrivelsen. Det vil si at leverandører bør veiledes i konkurransegrunnlaget om at løsningsbeskrivelsen skal beskrive helt konkret hvordan de ulike funksjonsspesifikasjonen vil bli løst, slik at oppdragsgiver kan evaluere hvor godt tilbudet oppfyller spesifikasjonene.

Eksempel på tildelingskriterium	Eksempel på veiledning til løsningsbeskrivelse
Systemet skal stille færrest mulige krav til brukerens it-systemer, inkludert krav til plug-ins, skjermoppløsning ol.	Leverandøren skal beskrive hvilke krav som stilles til brukerens it-systemer. Leverandøren skal utarbeide dokumentasjon på en måte som gjør det mulig med løpende oppdatering og vedlikehold. Leverandøren skal vedlegge eksempler på dokumentasjon.

**Måling og kontraktsoppfølging:**

Tre vanlige metoder som ofte brukes innenfor kontraktsoppfølging på ytelses- og funksjonsspesifikasjoner er:

1. Pilottesting
2. KPI'er (resultatmål) for funksjonalitet og stabilitet
3. Løpende dialog og samarbeid med leverandør

## Omsorgsboliger med servicetilbud

Dette er et utdrag fra spesifikasjonen i en anskaffelse av omsorgsboliger. Anskaffelsen omfatter bygg og drift av omsorgsboliger og servicetilbud til beboere.

### Utfordring:

Mange eldre opplever at de blir mindre sosiale, aktive og fornøyde av å bo for seg selv, men at de likevel ikke ønsker eller er dårlig nok til at de kan tilbys sykehjemsplass. Hvordan kan man utforme et boligtilbud til denne gruppen av eldre som bidrar til at de opprettholder eller øker aktivitets- og sosialt nivå?

### Anskaffelsens formål:

Boliger samlokalisert i kombinasjon med døgnbemannet serviceareal med lokaler for husvert, aktivitetssenter, private serviceyttere og personalbase – kalt Omsorg+. Tilbudet skal gi trygghet, sosialt samvær, være helseforebyggende, fremme til aktivitet og frivillig innsats. Omsorg+ skal oppleves som et godt sted bo og oppholde seg i både for beboere og besøkende. Formålet er ofte en speiling av utfordringen. Ytelses- og funksjonsspesifikasjonen vil definere hva som bidrar til at beboerne gjennom økt aktivitet og sosialt samvær holder seg friske og selvhjulpne lenger.

### Behov:

Målgruppen for Omsorg+ er eldre, i hovedsak over 67 år, med behov for en egnet bolig av medisinske, sosiale eller fysiske årsaker samt behov for trygghet med fast personale og sosial stimulans for å motvirke isolasjon. Trygghet ved å bo i en bolig med aktivitetssenter og bemanning døgnet rundt er vesentlig for beboerne.

### Ytelses- og funksjonsspesifikasjon:

- Eiendommen skal ligge i nær tilknytning til kollektivtransport, kommersiell og offentlig service. Det skal være mulighet for biltransport helt frem til døren.
- Bygningen bør ha adgang til grønt uteareal med turveier.
- Omsorg+ skal oppleves som et godt sted å bruke, bo og bevege seg i for beboere og besøkere med ulike funksjonsnedsettelse som bevegelse, syn og hørsel samt bruk av rullator eller rullestol.
- Mange bruker korridorene til spaserturer og utformingen skal ta hensyn til dette. Det bør være mulighet til utsyn og dagslys. Det skal tilrettelegges for sittegrupper i hver etasje i tilslutning til inngangssoner, trapper, heiser og balkong med god oversikt til områder med aktiviteter utenfor bygget. Dette for å tilrettelegge for sosial kontakt og fellesskap.
- Gulv skal benytte sklisikre, slitesterke og rengjøringsvennlige materialer tilpasset funksjonene i de enkelte rom.
- Alle overflater skal være lett å rengjøre, av miljøvennlig materiale og uten helseskadelige avgasser.
- Belysningen skal tilpasses eldre med nedsatt syn.
- Leilighetene skal planlegges, slik at når pleiebehovet blir større hos den enkelte beboer, kan romløsningen enkelt og rimelig tilpasses endrede behov. Det kan være utvidelse av soverom

ved flytting av vegg mellom soverom og stue eller skyvedør mellom stue og soverom som kan sideforflyttes.

- Aktivitetssenteret skal være et sosialt møtested for beboere i Omsorg+ og andre i nærmiljøet, stimulere til frivillig innsats og aktivitet og dermed motvirke isolasjon og ensomhet. Aktivitetssenteret skal fremme psykisk og fysisk helse, være arena for verdiskapende innsats og være sentral i kommunes helsefremmende og sykdomsforebyggende arbeid for eldre.
- Aktivitetssenteret skal ha et variert tilbud av tjenester.

**Tips:** Leverandøren bør her veiledes i konkurransegrunnlaget om at løsningsbeskrivelsen skal beskrive helt konkret hvordan de ulike funksjonsspesifikasjonen vil bli løst, slik at oppdragsgiver kan evaluere hvor godt tilbudet oppfyller spesifikasjonene.

#### Evaluering av tilbud:

Kobling av funksjonsspesifikasjoner og løsningsbeskrivelsen:

Eksempel på tildelingskriterium	Eksempel på veiledning til løsningsbeskrivelse
<p>Byggets utforming og bygningsmessige kvaliteter vurdert etter hvordan mål om at beboer føler trygghet, blir aktivisert og deltar sosialt oppnås.</p>	<p>Leverandøren skal beskrive hvordan utforming av bygget og bygningsmessige kvaliteter vil sikre at ytelses- og funksjonsspesifikasjonene etterleves og slik at oppdragsgiver kan vurdere hvor godt løsningsforslaget bidrar til å sikre beboer føler trygghet, blir aktivisert og deltar sosialt.</p> <p>Leverandøren kan eventuelt vise hvordan tidligere erfaring og resultater fra andre kontrakter leverandøren har hatt vil bidra til merverdi for denne løsningen.</p>
<p>Kvalitet på tjenesten vurdert etter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskrivelse av visjon og virksomhetsinnhold</li> <li>• Organisering av tjenesten</li> <li>• Samhandling med andre</li> </ul>	<p>Leverandøren skal beskrive hvordan tjenestene bidrar til å sikre at beboer føler trygghet, blir aktivisert og deltar sosialt, for eksempel gjennom å legge opp til god brukermedvirkning på valg av aktiviteter og sosiale tilbud.</p>

**Oppfølging av kontrakt på resultatmål:**

Under kontraktgjennomføringen vil oppdragsgiver foreta brukerundersøkelser blant beboere og ansatte og ha løpende dialog og samarbeid med leverandøren. Det vil bli kartlagt hvor høy andel som deltar på ulike aktiviteter.

**Resultatmål:**

Områder for måling	Eksempler på overveielser ved måling og oppfølging
Beboernes opplevelse	Kravene er rettet mot beboerne og målemetoden må sikre at beboernes egne opplevelser kan måles. Her kan for eksempel en brukerundersøkelse være anvendelig. Resultatmålet kan settes til at minst 80% av de beboerne skal være tilfredse eller meget tilfredse med de ansatte, aktiviteter og tilbud
Leverandørens samarbeid med oppdragsgiver	Kravet er primært rettet mot sikring av effektivitet og målrettet kommunikasjon mellom oppdragsgiver og leverandør. Måling kan med fordel skje ved jevnlig møter, der også resultater fra brukerundersøkelser og andre kvalitetsgrunnlag diskuteres.

## Digital treningsarena for «Den vanskelige samtalen» for ledere i staten

### Formål:

Formålet med anskaffelsen er å bidra til at flere ledere i staten velger å ta den vanskelige samtalen med medarbeidere.

En leder som tar tak i og følger opp det som er vanskelig, er en leder som ser og tar medarbeidere på alvor, stiller krav og støtter, gir tilbakemeldinger og bidrar til å forebygge konflikter og fravær. For at lederne skal velge å ta samtalen, må denne treningsarenaen bidra til økt bevissthet, mestring, dyktighet og trygghet hos lederne. Dette skapes gjennom trening, og ved gjentatt trening øker ledernes handlingskompetanse i og om den vanskelige samtalen.

### Bakgrunn og behov:

Behovskartleggingen bekrefter at lederne har behov for kompetanseheving på flere områder. Målgruppen ønsker å bli bevisst sine egne handlings- og reaksjonsmønstre, og trenger å trene på aktiv lytting, struktur og fremdrift i samtalen. De ønsker å trene på en trygg arena og på en ufarlig måte som gir tilbakemeldinger på adferd og handlingsvalg. Hva som oppleves som en vanskelig samtale vil selvsagt variere fra leder til leder, men et typisk scenario kan se slik ut:

#### Case 1: Møt Ida

Ida er seksjonssjef i din avdeling. Hun har høyere utdanning og er dyktig i jobben. Den siste tiden har flere av medarbeiderne hennes nevnt for deg at Ida virker sliten, at hun har kort lunte og gir tilbakemeldinger på arbeidsutførelsen deres i plenum og på en nedlatende måte. Medarbeiderne er plaget av dette, og lurer på hva som er årsaken til det de oppfatter som en stor atferdsendring hos sin leder. Det har begynt å påvirke seksjonens leveranser, og noe må gjøres for å få tilbake det gode arbeidsmiljøet i seksjonen slik at de når sine mål. Som Idas leder har du et ansvar for å ta tak i dette. Du kaller Ida inn til en samtale.

### Krav til ytelse, effekt og funksjoner:

Effekt mål: For deltakerne i målgruppen skal treningsarenaen gi følgende effekter på individnivå:

- Økt bevissthet
- Økt mestringsfølelse
- Økt dyktighet
- Økt trygghet

Veiledning til leverandøren: Leverandøren bør gjennom sitt løsningsforslag sannsynliggjøre hvordan effektmålene kan oppfylles og måles på en hensiktsmessig måte.

### Resultatmål:

- Flere gjennomførte vanskelige samtaler
- Bedre tilbakemeldingskultur i virksomhetene
- Styrket medarbeiderledelse i staten

Resultatmålene er etterprøvbare konkretiseringer av formålet. Oppdragsgiver og leverandør må i samarbeid operasjonalisere resultatmålene til omforente målestándarder/indikatorer, og legge en plan for hvordan måling av resultater kan gjennomføres og følges opp på en hensiktsmessig måte.

### Funksjonsspesifikasjoner:

- Faglig fokus på treningsarenaen bør inneholde elementene teori (om kommunikasjon, psykologi, og jus) og struktur (i betydningen forberedelse, gjennomføring og oppfølging).

- Treningsarenaen bør oppfattes som relevant, nyttig og motiverende og ha direkte overføringsverdi til målgruppens lederhverdag.
- Treningsarenaen bør inneha funksjoner som gir deltakeren tilbakemeldinger underveis.
- Treningsarenaen bør inneha funksjoner som tilrettelegger for selvevaluering og refleksjon.
- Treningsarenaen skal være brukervennlig, oversiktlig og enkel å navigere i.

**Evalueringskriterier:**

Eksempel på tildelingskriterium	Henvisning	Vekt
Kvalitet	4.1.1	60%

Under gis en presisering av hva som ligger i de ulike tildelingskriteriene.

**4.1.1 Tildelingskriteriet kvalitet**

Tilbudet må inneholde tilbyders løsningsforslag som beskriver og sannsynliggjør kvalitet i konsept, faglig fokus, virkemiddelbruk og design. Som ledd i evalueringen, skal tilbydere som er kvalifisert holde en tilbudsprentasjon på 30 minutter med Oppdragsgiver. Denne skal være basert på det skriftlige tilbudet, og leverandøren skal i presentasjonen av sitt løsningsforslag inkludere:

- En demonstrasjon av målgruppens første møte med treningsarenaen (brukergrensesnitt/design)
- Veien videre gjennom gjennomføringen av et case/en simulering, som leverandøren fritt velger fra et av de tre typiske scenarioene beskrevet i tidligere avsnitt.

Tabellen under angir hvilke forhold som vektlegges i vurderingen av tildelingskriteriet kvalitet:

<p><b>Utvalg og design</b></p> <p>Vurdering vil bli gjort ut fra i hvilken grad tilbyder gjennom løsningsforslaget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inneholder relevant utvalg og presentasjon av faglig innhold, på en måte som gir lederen innsikt og stimulerer refleksjon</li> <li>- Inneholder variasjon og omfang (antall scenarioer/case for trening/simulering), på en måte som viser bredde og relevans</li> </ul>
<p><b>Motivasjon og bruk</b></p> <p>Vurdering vil bli gjort ut fra i hvilken grad tilbyder gjennom løsningsforslaget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sannsynliggjør hvorfor og hvordan lederen tar i bruk løsningen</li> <li>- Sannsynliggjør målgruppens gjenbruk av treningsarenaen</li> </ul>
<p><b>Effekt</b></p> <p>Vurdering vil bli gjort ut fra i hvilken gra tilbyder gjennom løsningsforslaget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sannsynliggjør hvordan lederen opplever økt trygghet og mestring i gjennomføringen av vanskelige samtaler</li> <li>- Sannsynliggjør hvordan opplevd effekt på individnivå kan måles eller følges opp på en hensiktsmessig måte</li> </ul>

## Skolebygg i en kommune

### Formål:

Kommunen ønsker å få en framtidsrettet bygningsmasse som kan tilpasse seg framtidige endringer i elevtall og endringer i framtidige pedagogiske prinsipper.

### Spesifikasjonen:

Hovedmålsetning med anskaffelsen er å sikre at resultatet av byggeprosjektet gir (dette utgjør også spesifikasjonen):

- Bedre kvalitet for brukere og byggherre
- Understøtter effektiv tjenesteyting i sektoren
- Lave livsløpskostnader mht. investering, drift og vedlikehold
- Bedre opsjonsmuligheter i bygget:
  - Flexibilitet – til ulikt bruk
  - Generalitet – for flerbruksmuligheter
  - Elastisitet – til større eller mindre arealer

### Hva som menes med kvalitet for brukere og byggherre:

Kommunen ønsker å utforme og bygge en framtidsrettet skole med solid kvalitet. Det skal tas hensyn til ulike brukergrupper som er tjenesteytere av skole, herunder personell for rengjøring og vedlikehold.

### Hva som menes med effektiv tjenesteyting i skolesektoren:

Bygningsmassen på den nye ungdomsskolen skal være utformet på en framtidsrettet måte som gjør at skolen drives mest mulig effektivt. Skolen skal også i så stor grad som mulig være tilrettelagt for at den på en enkel og effektiv måte skal kunne endres og tilpasses nye framtidige pedagogiske trender og retninger som kommer.

Prosjektet tar også høyde for at kommunen skal drive en effektiv tjenesteyting. Det må derfor vurderes og ta høyde for framtidige endringer som en kan se med hensyn til framtidig skolestruktur og endrede elevtall.

### Hva som menes med lave livsløpskostnader:

Totalt framtidige kostnader knyttet til det nye skoleanlegget skal være så lave som mulig, gitt at bygget gir et fullverdig skoletilbud over livsløpet. Det betyr at en søker lavest mulig "livsløpskostnader" (LCC) for bygget. En skal altså vurdere investeringskostnadene i sammenheng med de etterfølgende kostnader ved bruk av bygningen, kostnader som påløper både årlig og periodisk for å opprettholde en god funksjonell- og teknisk standard.

### Hva som menes med opsjonsmuligheter i bygget:

Kommunen ønsker at skolebygget skal være fleksibelt med hensyn til endring av bygget og bruken av det over hele levetiden. Opsjonsmulighetene som er ønskelige fra kommunens side er knyttet til at bygget skal kunne tilpasses fysisk til endrede pedagogiske modeller og at det skal kunne tilpasses endrede kapasitetsbehov. I spesifikasjons- og utformingsfasen skal det også utredes om bygget i fremtiden også skal kunne tjene andre formål en ren skoledrift. I vurdering av endelig forslag til løsningskonsept, vil oppdragsgiver derfor legge vekt på "Realopsjonskonseptet", som beskriver prinsipper og grep for hvordan bygningsmassen skal tilpasses ulike muligheter for framtidig bruk. De relevante vurderingselementene i denne sammenhengen er:

- Flexibilitet – hvordan bygningsmassen kan tilpasses ulikt bruk med hensyn til ulike pedagogiske modeller



- Generalitet – hvordan bygningsmassen kan tilpasses flerbruksmuligheter og annen tilnærmet virksomhet
- Elastisitet – hvordan bygningsmassen kan tilpasses behov for større eller mindre arealer.

**Tildelingskriterier:**

Kontrakt vil bli tildelt den tilbyderen som har det beste forhold mellom pris eller kostnad og kvalitet tilbud, basert på følgende kriterier:

- Gjennomføringsevne (v):
  - Kompetanse, v1
  - Gjennomføringsforståelse, v2
  - Analytisk evne, v3
- Pris

Om kompetanse

Kompetansevurderinga er 2-delt:

- Formell utdanning /teoretisk kompetanse
- Erfaring/praktisk kompetanse

Om gjennomføringsforståelse

Tilbyders gjennomføringsforståelse skal synliggjøres i form av et tids-/ressursskjema som viser planlagt timeinnsats pr. kvartal for ressurspersonene, fra start skisseprosjekt til ferdig idriftsatt bygning.

Om analytisk evne

Analytisk evne evalueres på grunnlag av presentert fysisk konsept med tilhørende løsningsforslag og beskrivelser. Erfaringsgrunnlag/refleksjoner/skisser skal vise hvordan intensjonen om et fremtidsrettet skolebygg pedagogisk og arkitektonisk kan løses. Grep for utvikling av en arealeffektivitet og et miljøriktig bygg forutsettes, med en effektiv drift der realopsjonene er sikret (fleksibilitet, generalitet, elastisitet) som utdyper grunnlag og krav til videre utredning.

## Hjelpemidler til brukere med funksjonshemninger

NAV kjøper og eier hjelpemidlene som formidles gjennom hjelpemiddelsentralene. Tidligere var anskaffelsene hovedsakelig basert på detaljerte tekniske spesifikasjoner. Konkurransene tok ikke utgangspunkt i brukers behov, men beskrev en ønsket teknisk utforming av ulike produkter. Dette kunne typisk være spesifikke krav til høyde, bredde, materiale og innstillingsmuligheter for å nevne noe. Dette begrenset muligheten for nye løsninger.

I de senere år har konkurransen tatt utgangspunkt i brukernes behov. I den forbindelse har NAV endret navn fra Kravspesifikasjon til Behov -og kravspesifikasjon, nettopp for å tydeliggjøre at fokus er på behovet. Leverandørene kan komme med ulike løsninger som dekker dette behovet.

Anskaffelsesteamet blir på forhånd enige om tildelingskriteriene og hva som ligger i dem før konkurransen kunngjøres. På den måten sikres enighet innad i teamet om betydningen av kriteriet, om det er mulig å evaluere og hvordan det faktisk skal gjøres

### Forenklet utdrag fra konkurransegrunnlaget – anskaffelse av dusj- og toalettstol

NAV ønsket å anskaffe dusj- og toalettstoler som bidrar til at brukere med nedsatt funksjonsevne får dekket sitt behov på en trygg, behagelig og verdig måte.

Dette ble i konkurransegrunnlaget beskrevet slik:

#### Om brukerne:

Hygienehjelpemidlene det ønskes tilbud på skal være beregnet på personer som har fått sin funksjonsevne i dagliglivet vesentlig og varig nedsatt (over 2 år) på grunn av sykdom, skade eller lyte.

Brukerne er typisk personer

- som har behov for å gå på toalettet andre steder enn på baderommet
- som har nedsatt eller ingen gangfunksjon

#### Utdrag fra spesifikasjonen i konkurransegrunnlaget:

##### Behovs-/ytelsesspesifikasjon

Brukerne har behov for en toalettstol med følgende egenskaper:

1. Enkel å rengjøre
2. Gir god støtte under bruk

##### Funksjonsspesifikasjon til toalettstolen

- Den skal ha en vanddrenerende funksjon
- Den skal ha ryggstøtte
- Den skal ha sidebøyler/armlener
- Den skal ikke ha hjul

#### Tildelingskriterier:

- Pris
- Kvalitet vist gjennom behovsoppfyllelse:
  - Rengjøringsvennlighet
  - Støtte under bruk
  - Estetisk utforming

Vektingen mellom kvalitet og pris ble oppgitt på forhånd og var kvalitet 65% og pris 35%.

## Arkfane Kvalitet)

Lev.	Produkt	Egnethet i forhold til bruksområde - Optimal vektbæring *muligheter for støtte *plassering av støtte - enkel forflytning	Poeng	Relevante innstillingsmuligheter - få og enkle innstillinger * endring av plassering av støtter *endring av støtter	Poeng	Estetisk utforming *helhetlig utforming *fargebruk *materiale *konstruksjon	Poeng	Sum Poeng	Faktor	Endelig poengsum
Vekt		0,35		0,30		0,35				
Lev. A	Sol	Veldig gode muligheter for støtte av bekken, hofter og rygg. Støttene er meget hensiktsmessig plassert. Stolen er utformet slik at det er enkelt å flytte bruker inn og ut av stolen.	10,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	5,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	6,00	7,10	1,11	7,85
Lev. B	Måne	Veldig gode muligheter for støtte av bekken og hofter. Litt dårlig støtte av rygg. Fotstøtten er litt i veien for enkel forflytning inn og ut av stolen.	8,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	10,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	7,00	8,25		9,12
Lev. C	Stjerne	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	9,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	8,00	Kommentarer til hvert underpunkt beskrevet ovenfor	10,00	9,05		10,00

Eksempelet over er fylt inn for noen av vurderingene. Produktnavnene er anonymisert.

Under selve evalueringen ble poengene som ble oppnådd ved vurdering av kvalitet og pris slått sammen for å kunne kåre en vinner.