

BALANSERTE ANSKAFFELSER BYGG OG ANLEGG STAVANGER 2020

-

TIPS DIALOGAKTIVITETER

Dialog før kontrakt

Hvordan opptre ryddig i dialogen og redusere risiko?

- Likebehandling? Informasjon ut må være lik, informasjon inn kan variere.
- Informasjon som gis av oppdragsgivere om behov/fremtidige konkurranser, må også beskrives i konkurransegrunnlaget. Vi oppfordrer også til å vurdere om innleveringsfristene er tilstrekkelige for at leverandørene som ikke har deltatt kan levere tilbud. Vurder å følge opp med å legge anbudsdokumentene ute til høring i markedet etter dialogkonferanse og en-til-en møter.
- Vi anbefaler at både innkjøpere og leverandører lage en plan for gjennomføring for disse møtene, for eksempel noen forberedte spørsmål innkjøperne vil ha svar på.
- Det bør lages referater. Vær tydelig på at det ikke gis innsyn i referatene fra en-til-en-møtene. Hvis leverandørene ikke blir trygge, så vil de ikke gi ut informasjon.
- I en-til-en møtene, bør oppdragsgivere som snart skal gå ut i konkurranse, ikke stille med bare en person. Vær oppmerksom slik at du ikke blir utsatt for maktspill og at noen ser muligheten for å styre konkurransen.

Tips for 1-1 samtaler

- Kartlegg godt på forhånd hvilke utfordringer som skal løses, slik at man vet hva man skal spørre om
- Følg opp temaene fra dialogkonferansen
- Ha forberedte spørsmål
- Likebehandling, men husk at dette er før utlysning så ikke vær redde for å prate
- Still oppfølgingsspørsmål på alt
- Hvis noe er uklart, spør på ny
- Skifte mellom å være avsender og mottaker
- Avstem mot utfordringene fortløpende
- Ha ressurser til å skrive notater
- Send «referat» til gjennomgang med muligheter for korrigeringer og tilføyelser
- OBS: Ikke gi opplysninger til kun én leverandør!

Forslag til agendapunkt 1 – 1 samtaler

1. Hva er nåsituasjon for byggherre (kort, ca 1 min)
2. Hva er ønsket situasjon ETTER at prosjektet er gjennomført (kort, ca 2 min)
3. Hvilke absolutte minstekrav har vi og hvorfor (kort ca 2 min)
4. Hvilke samarbeidsmuligheter ser leverandøren mellom oppdragsgiver og seg selv
5. Hvilke styrker har leverandør? Hva vil leverandøren konkurrere på?
6. Hvordan ser leverandøren at prosjektmålene kan oppnås?
7. Hva må være skrevet eller fjernet i konkurransegrunnlaget for at leverandør skal levere tilbud?
8. Hvilke risikoforhold ser leverandøren i dette prosjektet?
9. Gjennomgå krav til lønns- og arbeidsvilkår og evt. særskilte kontraktsbestemmelser og betydningen av slike krav
10. Informer om kontrollplikten og systemer og rutiner for oppfølging

Tips til leverandør

1. Prøvd å forstå oppdragsgivers behov

Forstår du ikke behovet blir det vanskelig å komme med gode forslag

2. Hva er dine styrker?

Gi oppdragsgiver forslag til hvordan behovet og prosjektmålsetningene kan oppfylles på en god måte - hvor du får brukt din erfaring, kompetanse og teknologi

3. Kartlegg prosjektets risiko

Hvilken risiko ser du ligge i prosjektet? Prøv sammen med oppdragsgiver å kartlegge risiko slik at du har best mulig grunnlag for å prise dette i det senere tilbudet

Dialog kontraktsoppfølging

Varselsignaler i ulike faser av prosjektet

Ved prosjektoppstart	I tidlige faser	I løpet av prosjektgjennomføring
Vage eller uklare begrunnelser for å starte prosjektet (uklare tanker).	Mangel på en god forretningsplan.	Mangler i dokumentasjonen.
Dårlig utviklet forretningsplan.	Kommunikasjonen mellom hovedpartene, som viser at det ikke er en felles oppfatning av hva som er den enkelte parts ansvar.	Konstant runddans med folk i fungerende stillinger som ikke har autoritet til å iverksette tiltak.
Dårlig prosjekt-definisjon, uklart hvordan prosjektet skal avgrenses.	Fare for at prosjektgruppa er for mye avhengig av leverandørens fagfolk (spesialkompetanser som f.eks. IT-folk i et IT-prosjekt) tilsvarende innen andre bransjer.	Måten det svar gis på kritiske spørsmål.
Uklar beskrivelse.		Når folk arbeider enten for mye eller for lite – slitasje eller oppgitthet.
Uklare mål og nytteeffekter.	Måten svar gis på kritiske spørsmål.	Stadig ikke oppfylte løfter.
Ikke definert hvordan behovene skal måles eller forstås.	Generelt vage svar på spørsmål.	Ofte endringer i beslutninger.
Uklart hvilke ressurser som trengs, og om de er tilgjengelige.	Forvitring/forverring av forholdet mellom deltakerne begynner å oppstå, spesielt for komplekse prosjekter.	Tar for lang tid å treffe beslutninger.
Uklart hvilke forutsetninger som gjelder for prosjektet.	Beslutningsvegring.	Å overlate en stor underkontrakt til en leverandør som er ukjent med området.
		Gjenstående usikkerhet er ikke identifisert.
		Kontraktsforpliktelser ikke oppfylt.
		Mangel på tillit i organisasjonen.

Forvent problemer når prosjektet ikke klarer å besvare ett eller flere av følgende grunnleggende spørsmål:

Hva er det prosjektet sikter mot å oppnå?

Mangelfullt svar på dette kan være et symptom på:

- Prosjektet har uklart formål
- Mangel på forståelse for strategiske sammenhenger
- Mangel på kunnskap om markedet

Hvorfor er det viktig å oppnå det?

Mangelfullt svar på dette kan være et symptom på:

- Prosjektet har ukjente eller uklare forretningsmessige eller utløsende behov
- Forretningsmessige strategier er ikke uttrykt eller er uklare
- Det er uklare strategiske retningslinjer for virksomheten
- Manglende forståelse for interessenter og deres standpunkter
- Ingen vurdering har vært gjort av markedet (mulige brukere)
- Det har ikke vært noen deltakelse fra sentrale interessenter
- Det er ingen bekreftelse på at løsningen imøtekommer forretningsbehov
- Konseptet har liten relevans, sammenliknet med behov, mål og krav
- De involverte partene er ikke enige om Business Case eller strategiske mål

Hvem vil være involvert i å lede prosessen og hva er deres ansvarsområder?

Mangelfullt svar på dette kan være et symptom på:

- Mangel på klart ansvar, lederskap eller eierskap fra den overordnede ledelsen
- Mangel på forståelse for, og kontakt med, leverandørbedrifter på overordnet nivå
- Det er uklare roller i prosjektorganisasjonen
- Det er uklart ansvar i prosjektorganisasjonen eller selskapet (konsernet)
- Prosjektet har uklar organisasjonsstruktur, kommunikasjon og rapportering
- Organisasjonen er ikke skikket for oppgaven med tanke på kompetanse eller erfaring

Grunnleggende kontrollspørsmål og symptomer

Hvordan og når vil prosjektet bli igangsatt?

Mangelfullt svar på dette kan være et symptom på:

- Tidlige beslutninger er truffet uten grunnlag i dokumentasjon som er kvalitetssikret
- Det er ikke bekreftet at man vil ha råd til løsningen eller at den vil kunne gjennomføres
- Mangel på konsistens i dokumentasjon
- Mangel på data og beregninger
- Ingen vurderinger har vært gjort av effektene av endringer i forretningsprosesser
- Mangel på klare meninger om de viktigste strategiske usikkerheter eller risikovillighet
- Uklare godkjenningskriterier
- Selskapets usikkerhetskultur og virkninger av denne er ikke vurdert
- Prosjektet har uklare mål
- Prosjekteieren har ikke lagt klare premisser
- Prosjektet har uklart omfang og/eller begrensinger/grensesnitt
- Mangel på kritiske vurderinger av dokumentasjon fra tidlige prosjektfaser
- Man har ikke klart å integrere menneskelige faktorer
- Uventede problemer eller kontraktsmessige forhold kan føre til uoverensstemmelser

Dialogbaserte metoder for å avdekke varselsignaler

Dialogbaserte metoder

- Hverdagskommunikasjonen og arbeidssituasjonen er viktigere for å identifisere tidligvarsler enn formelle prosjektgjennomganger.
- Uformelle gjennomganger må benyttes gjennom hele prosjektforløpet. En bevisst leder kan integrere dette i andre aktiviteter, men likevel er det viktig for bevisstheten hos andre å tilkjenne denne aktiviteten.
- Å holde en god dialog i prosjektgruppen er vesentlig for å gjøre det mulig å oppdage tidlige varslingssignaler.
- Å bygge tillit og god kommunikasjon er gode alternativer til en utstrakt bruk av formelle gjennomganger.
- Vær oppmerksom på ikke-verbal kommunikasjon.
- Evner og muligheter til å lese andre menneskers underbevisste og skjulte frykt eller forutanelser vil kunne være av stor betydning
- Graden av tilfredsstillelse i prosjektteamet er et viktig "termometer" for klimaet i prosjektet (harmoni/konflikt).
- En viktig kilde til tidligvarsler er interessentanalyse og dialog med interessenter (fornøyd/misfornøyd).
- Tekniske observasjoner gjennom parallelle utviklingsprosesser har også vist stor effekt.