

# **Gjennomføring av forhandlinger – praktisk veileder**

## Innhold

KAPITTEL 1 Innledning .....	2
KAPITTEL 2 Når er forhandlinger eller konkurransepreget dialog tillatt? .....	3
KAPITTEL 3 Gjennomføring av forhandlinger.....	4
3.1 Krav om å følge de grunnleggende prinsippene .....	4
3.2 Forberedelser i planleggingsfasen.....	5
3.3 Oppdragsgiverens representant/forhandlingsteamet .....	7
3.4 Forhandlingsstrategi og forhandlingstaktikk .....	8
3.5 Hva kan det forhandles om? .....	9
3.6 Hva kan det ikke forhandles om?.....	14
3.7 Råd ved gjennomføring av forhandlings- og dialogmøter .....	15
3.8 Dokumentasjon av forhandlingene og dialogen – bruk av referat .....	17
3.9 Skriftlige forhandlinger.....	18
3.10 Reviderte tilbud.....	18
3.11 Antall forhandlingsrunder .....	19
3.12 Utfasing/reduksjon av tilbud.....	19
3.13 Endelige tilbud.....	19
KAPITTEL 4 Etterarbeidsfasen.....	21

## KAPITTEL 1 Innledning

Denne veilederen inneholder en del praktiske råd og tips om hvordan du i en offentlig anskaffelse kan forberede, gjennomføre og følge opp konkurranser når forhandlinger og konkurransepreget dialog er tillatt.

Formålet med forhandlinger og konkurransepreget dialog er å gi leverandøren mulighet til å levere sitt beste tilbud.

Konkurranser med forhandlinger gjennomføres på en annen måte enn anbudskonkurranser. Mens anbudskonkurransen avgjøres på bakgrunn av leverandørens tilbud slik de fremstår ved tilbudsfristens utløp, skal oppdragsgiveren forhandle med leverandørene etter den innledende tilbudsrunder i en konkurranse med forhandlinger.

Ved konkurransepreget dialog gjennomføres en innledende dialog med utvalgte tilbydere. Da er temaet å identifisere og fastslå hvordan oppdragsgiverens behov best kan oppfylles, med hensyn til tekniske løsninger, rettslige og finansielle forhold og prosjektgjennomføring. Dialogen foretas individuelt for å optimalisere den enkelte tilbyderens løsning ut fra de angitte behovene. Når løsningene er fastslått, avsluttes dialogen, og hver leverandør inngir et tilbud på sin løsning.

Både konkurranser med forhandlinger og konkurransepregede dialoger er dynamiske og komplekse prosesser. For å oppnå gode resultater må man følge den fremgangsmåten som er best i situasjonen som foreligger. Denne veilederen inneholder derfor råd og tips om hvordan man *ofte* oppnår gode resultater i disse prosessene.

## KAPITTEL 2 Når er forhandlinger eller konkurransepreget dialog tillatt?

Forskrift om offentlige anskaffelser av 12. august 2016 nr. 974 (FOA) regulerer bruken av konkurranse med forhandlinger og konkurransepreget dialog.

Adgangen til å føre dialog og gjennomføre forhandlinger er avhengig av hva som skal anskaffes, og av anskaffelsens forventede verdi. I tabellen under finner du en oversikt over hvilke prosedyrer som tillater forhandlinger og dialog.

Regulering i forskriften	Prosedyre
<p><b>Del I:</b> Alle kontrakter av verdi mellom 100 000 kr og 1,1 mill. kr ekskl. mva. (uansett hvem som anskaffer, og hva som kjøpes)</p> <p>Kontrakter om kjøp av helse- og sosialtjenester for under 6,3 mill. kr ekskl. mva.</p>	Ingen spesiell prosedyre. Grunnleggende prinsipper og bestemmelser i FOA kap.7 må følges.
<p><b>Del I og II:</b> Vare- og tjenestekontrakter til en verdi av mellom 1,1 mill. og 1,75 mill. kr ekskl. mva. for alle unntatt statlige myndigheter</p> <p>Alle bygge- og anleggskontrakter til en verdi av mellom 1,1 mill. og 44 mill. kr ekskl. mva. (uansett hvem som anskaffer)</p> <p>Kontrakter om særskilte tjenester til en verdi over 1,1 mill. kr ekskl. mva. Merk: I tillegg gjelder noen bestemmelser i Del III for denne type anskaffelser.</p>	Åpen tilbudskonkurranse (FOA § 8-3) Begrenset tilbudskonkurranse (FOA § 8-3)
<p><b>Del I og III:</b> Vare- og tjenestekontrakter til en verdi av over 1,1 mill. kr ekskl. mva. for statlige myndigheter</p> <p>Vare- og tjenestekontrakter til en verdi av over 1,75 mill. kr ekskl. mva. for alle andre virksomheter</p> <p>Bygge- og anleggskontrakter til en verdi av over 44 mill. kr ekskl. mva. (alle virksomheter)</p>	Konkurranse med forhandlinger (FOA § 13 (2)) Konkurransepreget dialog (FOA § 13 (2)) Innovasjonspartnerskap (FOA § 13 (3))
Kontrakter om helse- og sosialtjenester for over 6,3 mill. kr ekskl. mva.	Egne prosedyre-bestemmelser (omtales ikke her)

Les mer om de ulike prosedyrene og kriteriene for valg av prosedyrene på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).

Les mer om reglene for gjennomføring av dialog og forhandling i tilbudskonkurranser etter [FOA del II på Nærings- og finansdepartementets hjemmeside](#).

Les mer om [vilkår for bruk av konkurranse med forhandling og konkurransepreget dialog](#) på Nærings- og fiskeridepartementets hjemmeside.

# KAPITTEL 3 Gjennomføring av forhandlinger

## 3.1 Krav om å følge de grunnleggende prinsippene

Ved alle kjøp over 100 000 kr ekskl. mva. er det viktig at du gjennomfører dialogen eller forhandlingene slik at de er i samsvar med de grunnleggende prinsippene, jf. anskaffelsesloven § 4. I det følgende gir vi en kort beskrivelse av noen av prinsippene og hvilken betydning de har i prosedyrer som tillater forhandlinger og dialog.

**Konkurransesprinsippet** innebærer naturlig nok at forhandlingene skal ha som mål å finne det beste tilbudet. Plikten til å forhandle er ikke oppfylt hvis interesserte leverandører bare får inngi tilbud i konkurransen. Det skal forhandles om alle tilbudene som er inngitt, og som kan tenkes å ende som det beste tilbudet, med mindre forhandlingene gjennomføres i faser (se [punkt 3.11](#)).

Formålet med forhandlinger og dialog er å forbedre leverandørenes tilbud, og det er anledning til å forhandle om endringer, suppleringer og avklaringer av alle sider ved tilbudene. Det sentrale i forhandlingene vil være å tilpasse tilbudene til kravene som er stilt i konkurransegrunnlaget, og gjøre tilbudene best mulig målt opp mot tildelingskriteriene.

Det grunnleggende prinsippet om **forutberegnelighet** innebærer at konkurransen og forhandlingene skal gjennomføres i samsvar med de føringene som er lagt i konkurransegrunnlaget. Leverandørene skal som hovedregel kunne innrette seg etter bestemmelsene i konkurransegrunnlaget, og det er begrensede muligheter til å endre konkurransegrunnlaget underveis i forhandlingene (se [punkt 3.6](#)).

**Likebehandlingsprinsippet** er sentralt ved gjennomføring av forhandlinger. Leverandørene skal så langt som mulig gis lik informasjon om oppdragsgiverens preferanser og likeverdige muligheter til å forbedre sine tilbud. Et sentralt element i kravene til reelle forhandlinger er at det legges til rette for at alle leverandørene skal kunne inngi sitt beste tilbud.

Oppdragsgiveren er ikke forpliktet til å påpeke enhver svakhet ved tilbudene, men leverandørene må gjøres kjent med forhold som vil bli tillagt vesentlig eller avgjørende betydning i den etterfølgende tilbudsevalueringen. Hvis et tilbud f.eks. ligger an til å få god uttelling på tildelingskriteriet kvalitet, men har høy pris, vil oppdragsgiver ha en plikt til å informere om dette. Leverandøren vet da at tilbudet, slik konkurransesituasjonen er på forhandlingstidspunktet, kan forbedres mest ved å vurdere prisreducerende tiltak. Denne veiledningsplikten er beskrevet nærmere i [punkt 3.5](#).

Likebehandlingsprinsippet innebærer blant annet at du som oppdragsgiver ikke kan gi særfordeler til utvalgte leverandører. I praksis kan det være vanskelig å vurdere hvordan man skal informere om forbedringspotensial ved et tilbud uten å avsløre konkurrenters løsninger. Denne siden ved forhandlingene gjennomgås nærmere i [punkt 3.6](#). I tvilstilfeller kan det være hensiktsmessig å få bistand til å håndtere situasjonen riktig.

Et annet eksempel på forhandlinger som relativt enkelt kan gjennomføres i samsvar med de grunnleggende prinsippene, er hvis et tilbud får dårlig uttelling fordi leverandøren har misforstått oppdragsgiverens krav og preferanser. Utslag av en slik misforståelse kan være at det tilbys et dårligere eller dyrere produkt, fordi tilbudet ikke er spisset opp mot de kravene og preferansene oppdragsgiveren har synliggjort. I slike tilfeller kan forhandlingene brukes til å avklare hvilke krav som er oppstilt, slik at leverandøren får et riktig grunnlag for å spisse

tilbudet.

Les mer om de [grunnleggende prinsippene på Nærings- og fiskeridepartementets hjemmesider](#).

## 3.2 Forberedelser i planleggingsfasen

Gode forberedelser er viktig for å få et godt resultat i en konkurranse med forhandlinger eller en konkurransepreget dialog. De utfordringene oppdragsgivere kan møte i disse konkurransene, kommer gjerne av dårlige forberedelser.

Forhold som kan hindre oss i å gjennomføre gode forhandlingsforberedelser, kan være:

- Vi selv eller lederne våre undervurderer arbeidsmengden.
- Vi mangler prosess og metode for gjennomføringen og jobber ikke effektivt.
- Vi har overdreven tro på at vi kan gjenbruke kunnskap og strategier fra tidligere forhandlingsprosesser.
- Antall aktuelle tilbydere overstiger antakelsene, slik at forhandlingene blir mer omfattende enn forutsatt.
- De som deltar i forhandlingsteamet, setter av for lite tid til forhandlingene, eller det er andre praktiske utfordringer med å finne tid til å møtes.

Hvor mye tid som går med til forberedelsene, avhenger naturlig nok av hva som skal anskaffes, og enkle anskaffelser tar gjerne mindre tid å forberede enn mer kompliserte.

Før forhandlingene starter, skal du også ha valgt ut de tilbyderne det skal forhandles med, etter gjeldende regelverk. Her gis en kort oversikt over krav til utvelgelse:

### **Åpen og begrenset tilbudskonkurranse etter FOA del II:**

Hvilke leverandører som det skal forhandles med, må avgjøres på bakgrunn av de fastsatte tildelingskriteriene og tilbudene slik de foreligger ved tilbudsfristens utløp.

Dersom du bare skal gå i dialog med enkelte av leverandørene, må tilbudene rangeres i henhold til tildelingskriteriene før dialogen innledes. Ønsker du å ha dialog med kun én enkelt leverandør, må det bli den leverandøren som har levert det beste tilbudet i henhold til tildelingskriteriene.

Dersom du ønsker å gå i dialog med f.eks. tre leverandører, må du forhandle med de tre som har levert det beste tilbudet i henhold til tildelingskriteriene.

### **Konkurransen med forhandlinger etter FOA del III:**

En konkurranse med forhandlinger må som hovedregel gjennomføres i to trinn. Det innebærer at prosedyren innledes med en kvalifiseringsfase. Denne fasen er åpen for alle interesserte leverandører. Bare de som oppfyller kvalifikasjonskravene, vil bli invitert til å levere tilbud. Du må i kunngjøringen eller invitasjonen angi den nedre og øvre grensen for antall deltakere dersom det er et begrenset antall leverandører som skal delta i konkurransen, jf. FOA § 16-12 (2).

I utgangspunktet har du som oppdragsgiver forhandlingsplikt, med mindre du har forbeholdt deg retten til å tildele kontrakt uten å gjennomføre forhandlinger, jf. § 23-7 (5). Du kan også velge å redusere antall tilbud i forkant av forhandlingene, jf. FOA § 23-11 (4).

### **Konkurranspreget dialog etter FOA del III:**

I likhet med konkurranse med forhandlinger etter FOA del III kan alle interesserte leverandører levere forespørsel om å delta i konkurransen. Bare de leverandørene som oppfyller kvalifikasjonskravene, vil bli invitert til å delta i dialogen og eventuelt levere tilbud. Oppdragsgiveren skal i kunngjøringen eller invitasjonen angi den nedre og øvre grensen for antall deltakere dersom det er et begrenset antall leverandører som får delta i konkurransen, jf. FOA § 16-12 (2).

### **Innovasjonspartnerskap etter FOA del III:**

Innovasjonspartnerskap skal inngås etter forhandlinger. Alle interesserte leverandører kan levere forespørsel om å delta i konkurransen.

I utvelgelsen skal oppdragsgiveren særlig stille krav om leverandørens kvalifikasjoner innen forskning og utvikling, inkludert utvikling og gjennomføring av innovative løsninger, jf. FOA § 16-5 tredje ledd.

Tilsvarende som ved konkurranse med forhandlinger etter FOA del III kan oppdragsgiveren i en konkurranse om innovasjonspartnerskap fastsette en nedre – eventuelt også en øvre – grense for hvor mange leverandører som velges ut til å gi tilbud.

Det er uansett viktig at spesifikasjoner, krav og tildelingskriterier gjennomgås på nytt som forberedelser til forhandlingene. Da kan man ha fokus på å vurdere forbedringer av tilbudene. Videre unngår man interne diskusjoner om hvordan spesifikasjoner, krav og tildelingskriterier skal forstås, underveis i forhandlingene.

### 3.3 Oppdragsgiverens representant/forhandlingsteamet

Noe av det første oppdragsgiveren må gjøre som en del av forberedelsesfasen, er å etablere et godt forhandlingsteam. Deltakerne i forhandlingsteamet skal være med fordi de bidrar til forhandlingsresultatet, gjennom høy kompetanse på forhandlinger som fag og høy kompetanse på de faglige temaene det forhandles om.

Forhandlingsteamet bør være tilpasset prosessen. I enkle konkurranser kan forhandlingsteamet bestå av to–tre personer (typisk en innkjøper og en av dem som skal benytte anskaffelsen), mens det kan være ganske mange deltakere i forhandlingsteamet i større og mer komplekse anskaffelser.

Fordelene med å være minst to personer i et forhandlingsmøte kan være:

- Den ene kan skrive referat og observere ting under møtet.
- Det bidrar til å ivareta etterprøvnbarhet ved at man har en ekstra internt som får med seg hva som skjer på møtet.
- Man har noen å diskutere med i «time-outs» – eller noen som kan gi innspill underveis.
- Det gir mulighet til å teste forskjellige fremgangsmåter på møtet – hvis den ene f.eks. observerer at motparten ikke helt forstår noe, kan man umiddelbart prøve en annen innfallsvinkel.

Alle deltakere i teamet bør ha en rolle, og altfor mange deltakere i teamet kan forsinke og forvanske prosessen. Noen ganger er det hensiktsmessig å supplere teamet med fagekspert underveis – for eksempel slik at en fagekspert deltar på en begrenset del av forhandlingsmøtet, når det er temaer knyttet til fagekspertens spesielle kompetansefelt som drøftes.

Et stort forhandlingsteam øker risikoen for at oppdragsgiveren ikke er tilstrekkelig samkjørt i gjennomføringen av forhandlingene, og det er fare for å gi fra seg informasjon som burde vært holdt tilbake. Et unødvendig stort team å «holde orden på» er dessuten en uheldig distraksjon for forhandlingslederen – som burde ha all oppmerksomhet på hva motparten sier og foreslår.

Slike ulemper er særlig til stede dersom forhandlingsteamet suppleres med mennesker som ikke har noen konkret rolle å spille i forhandlingene.

Fordeler med å ha et stort forhandlingsteam kan på den annen side være at man i større anskaffelser sikrer at alle aspekter blir ivaretatt på møtet, og oppdragsgiveren slipper å organisere flere møter med ulike temaer.

Forhandlingslederen er den i teamet som fører og fordeler ordet, og som leder teamet i gjennomføringen av forhandlingene i tråd med den taktikken og fremgangsmåten man er blitt enig om. Typisk vil dette være den i teamet som har høyest kompetanse på forhandlinger som fag, men det kan også være andre som da har fått internopplæring før møtet. Forhandlingslederen kan også være den som kjenner saken/anskaffelsen best og sånn sett har oversikt over hele anskaffelsen, og ikke nødvendigvis den faglig dyktigste forhandleren.

Hvem som er en god forhandler, avgjøres av mange faktorer, blant annet planleggingen og den spesifikke situasjonen som foreligger.



Forhandlingslederen har en meget viktig rolle å spille for å sikre det beste resultatet. En annen viktig oppgave for forhandlingslederen er å få ut det beste av et samlet team. Det greier forhandlingslederen bare om det er brukt tilstrekkelig tid til forberedelser, og hvis alle teamdeltakerne slipper til med sin kompetanse / sin tildelte rolle i teamet.

### 3.4 Forhandlingsstrategi og forhandlingstaktikk

I forberedelsene til forhandlinger er det viktig å gå gjennom mål, strategi og taktikk, inkludert analyse av forhandlingsposisjonen.

Oppdragsgiveren skal bruke forhandlingene til å fremforhandle leverandørens beste tilbud. Forhandlinger kan også brukes til å fjerne uklarheter og rette opp misforståelser.

Utarbeid derfor en forhandlingsstrategi som en plan for hvordan du som oppdragsgiver kan få de beste tilbudene. Sentrale elementer i en forhandlingsstrategi:

- Behov som skal dekkes ved anskaffelsen.
- Budsjett man har til rådighet.
- Tid man har på å gjennomføre konkurransen.

De ulike elementene i forhandlingsstrategien må ikke viderefremmes til leverandørene som deltar i forhandlingene. Har man dårlig tid, bør man altså unngå å kommunisere dette i forhandlingsmøter. Grunnen til det er at elementene i forhandlingsstrategien kan utnyttes av leverandørene, for eksempel hvis de vet at det er vel så viktig for oppdragsgiveren å få avtalen raskt på plass som å få det aller beste tilbudet.

Ved enkle anskaffelser kan forhandlingsstrategien være en kortfattet, punktviss opplisting. Ved større og mer komplekse anskaffelser kan strategien være svært omfattende.

Følgende forhold kan være viktige i en forhandlingsstrategi:

- Forhandlingsstrategien må være skriftlig, ellers blir det meget vanskelig både for forhandlingsteamet og for den som har gitt forhandlingsmandatet, å holde tråden etter hvert som forhandlingene gjennomføres.
- Forhandlingsstrategien er dynamisk. Den oppdateres og endres etter hvert som forhandlingene gjennomføres.
- Strategi er noe annet enn analyse og vurdering. En forhandlingsstrategi kan skrives strengt på formen: "Hvis A, så B." Lange vurderinger bør unngås. Det er også mulig å gi en kort vurderingsoppsummering av typen: «På grunn av A, B og kanskje C kan motparten komme til å foreslå X. I så fall svarer vi med å foreslå Y.» Unngå å slutte etter første punktum: «På grunn av A, B og C kan motparten komme til å foreslå X.» Ja, og hva så? En strategi som ikke forteller hva teamet har tenkt å gjøre, er ingen strategi.
- Vurder om det er noen temaer dere ønsker å koble sammen.

Etter at forhandlingsstrategien er utarbeidet, bør du vurdere å utarbeide en forhandlingstaktikk. Forhandlingstaktikk handler om:

- Hvem i teamet skal innta hvilke roller?
- Hvem skal føre ordet i hvilke sammenhenger?
- Hvordan skal dere gå frem for å avdekke forhold ved leverandøren og dennes tilbud

som dere ønsker å få bekreftet eller avkreftet (jf. analyse av forhandlingsposisjon)? Ta også høyde for å kunne improvisere underveis i forhandlingsmøtene. Kulturen hos ulike leverandører kan variere mye – særlig dersom det er utenlandske leverandører med i anskaffelsen. Sikre dere fleksibilitet, slik at dere opprettholder et godt forhandlingsklima med tanke på å få gode reviderte tilbud.

- Hvor skal dere forhandle, hvordan skal dere plassere dere rundt bordet, og hvordan skal dere gjennomføre møtet? Her finnes et utall av kombinasjoner som bør vurderes for å skape en optimal forhandlingssituasjon som støtter strategien.

Eksempler på momenter som kan inngå i taktikken, er:

- Styring av forhandlingsløpet er selve nøkkelen!
- Utarbeid et utkast til møtereferat før møtet, slik at dere har en kjøreplan og referatet kan skrives raskere.
- Opptre ryddig, med verdighet og forretningsmessig
- Avklar egne roller (og kompetanse)
- Vær forberedt på å gjøre utskiftninger i eget team, men ta også i betraktning at slike utskiftninger kan føre til unødvendig usikkerhet hos leverandørene
- Vær åpen og imøtekomende – uten å røpe sensitiv informasjon
- Bruk fullmakter (og mandat) som virkemiddel
- Finansielle begrensninger

### 3.5 Hva kan det forhandles om?

Som oppdragsgiveren skal du legge til rette for forbedringer av tilbudene og fremforhandle gode tilbud. Samtidig skal du gjennomføre og etter hvert avslutte en konkurranse.

Det er tilbudenes uttelling på tildelingskriteriene som avgjør konkurransen, og det er også det naturlige fokuset for forhandlingene. Før forhandlingene må oppdragsgiveren finne ut hva partene kan og bør forhandle om. Vær bevisst på bl.a. følgende forhold:

- Forhandlingene kan gjelde alle sider ved tilbudene, jf. FOA §§ 9-3 (1) og 23-7 (2).
- Hvor kan tilbudene forbedres (mest)?
- Hvilke forbedringer er viktigst for deg som oppdragsgiver?

De gangene det oppstår tvister etter gjennomførte konkurranser med forhandlinger, er det ofte uenighet om hvorvidt det har vært gjennomført «reelle forhandlinger». Lagmannsrettens avgjørelse i sak LB-2015-8828 er et eksempel på at kravet om reelle forhandlinger knytter seg til hvordan oppdragsgiveren har veiledet leverandørene. I den saken trakk lagmannsretten opp følgende utgangspunkter for oppdragsgiverens veiledning av leverandørene:

- Oppdragsgiveren skal gjøre tilbyderne kjent med forhold som vil bli tillagt vesentlig eller avgjørende betydning i den etterfølgende tildelingsevalueringen.
- Veiledningsplikten kan rekke lenger når det er jevn konkurranse og lite som skiller tilbyderne.
- Oppdragsgiveren plikter ikke å påpeke alle sider ved leverandørens tilbud som kan forbedres.
- Veiledningsplikten skjerpes ikke etter hvert som forhandlingene skrider frem.

Veiledningsplikten innebærer altså at tilbyderne skal få tilbakemelding på tilbudenes sterke og svake sider. Det er ikke krav om tilbakemelding på alle forhold, men de vesentligste forholdene må tas opp. Vurder også forholdsmessighet og ressursbruk opp mot hvor mye du skal gi tilbakemelding om. Rydd opp i de viktigste forholdene først, slik at du ikke risikerer å måtte bruke lang tid på forhandlinger om forhold som viser seg å være detaljer i evalueringen av endelige tilbud.

I den grad det er aktuelt, plikter oppdragsgiveren også å avklare tvil som gjelder tilbudenes innhold, slik at priser og ytelser blir sammenlignbare.

I enkelte særlige tilfeller vil veiledningsplikten være strengere. Dersom det er et forhold som vil bli tillagt særlig eller avgjørende vekt i tildelingsevalueringen, og særlig dersom partene ellers ligger svært likt, vil du som oppdragsgiver kunne ha utvidet plikt til å påpeke slike forhold ved tilbudet.

#### **Eksempel på veiledningsplikt:**

I en konkurranse er kvalitet et av tildelingskriteriene. Det er videre oppstilt en rekke underkriterier til kvalitetskriteriet, men underkriteriene er ikke vektet. Dersom du under forhandlingene kommer til at du vil legge særlig vekt på ett av underkriteriene, må dette opplyses under forhandlingene. Pass imidlertid på at en slik endring i vektleggingen av underkriteriene

- ikke innebærer en endring av tildelingskriteriene i konkurransegrunnlaget
- ikke inneholder informasjon som ville kunne påvirket utformingen av tilbudene dersom de var kjent ved tilbudsinnleveringen
- ikke innebærer en vektlegging av forhold som kan virke diskriminerende overfor en leverandør

For å kunne gi en riktig og presis veiledning til leverandørene må du som oppdragsgiver ha foretatt en foreløpig evaluering av tilbudene som en del av forberedelsene til forhandlingene. Hvilke tilbakemeldinger som er nødvendige å gi til leverandørene, vil variere avhengig av tilbudene som er kommet inn. I de aller fleste tilfeller vil det være enkelte tildelingskriterier som det samlet sett beste tilbudet ikke scoret best på. Da det må gis tilbakemelding på og forhandles om disse enkelte kriteriene, slik at leverandørene får tilbakemeldinger om hvilke punkter tilbudet kan forbedres på.

Det er viktig å huske på at forhandlinger er dynamiske, og at leverandørene kan ha ulik strategi for sine forhandlingsløp. De tilbudene oppdragsgiveren vurderer underveis i forhandlingene, vil stort sett alltid bli endret og forbedret, og tilbakemeldingene som gis til leverandørene i forhandlingsmøtene, vil bygge på et øyeblikksbilde. Leverandørene bør derfor alltid vurdere mulighetene for forbedring av tilbudet på alle områder.

Selv om erfarne leverandører er godt kjent med dette, bør oppdragsgiveren alltid gjøre oppmerksom på det i forhandlingsmøter. Dette kan oppdragsgiveren gjøre ved å opplyse om at alle deltakerne i konkurransen vil ha mulighet til å forbedre tilbudene sine, og at hver enkelt leverandør må være forberedt på at konkurrentene vil forbedre seg, også på de områdene hvor den aktuelle leverandøren ligger godt an på det tidspunktet.

### **Eksempel på tilbakemeldinger under prisforhandlinger:**

Det er viktig å ha med seg at du som oppdragsgiver må legge opp til at forhandlinger medfører forbedringer av alle forhold i et tilbud. I de aller fleste anskaffelser vil pris være ett av tildelingskriteriene og det vil være sentralt for leverandørene å få tilbakemelding på hvordan tilbudet ligger an prismessig. Det er ikke et krav om at leverandørene får vite nøyaktig hvordan de ligger an i forhold til hverandre.

Et eksempel kan være:

- Tilbyder nr. 1 har en pris på 100
- Tilbyder nr. 2 har en pris på 105
- Tilbyder nr. 3 har en pris på 135
- Tilbyder nr. 4 har en pris på 200

Tilbakemeldingene under forhandlingene kan da være slik:

- Tilbyder nr. 1 har laveste pris, men kun marginalt lavere enn tilbyder nr. 2. Det er her viktig at en slik tilbakemelding stadfestes skriftlig i forhandlingsreferatet, slik at tilbyder nr 1 (dersom tilbyderen blir forbigått) ikke kan få gjennomslag med en påstand om at de ikke er veiledet godt nok på pris.
- Tilbyder nr. 2 har nest laveste pris, men ligger marginalt over tilbyderen med laveste pris.
- Tilbyder nr. 3 har tredje laveste pris, og ligger en del over de laveste tilbyderne
- Tilbyder nr. 4 har høyeste pris, og ligger betydelig over de øvrige tilbyderne

Dersom det alternativt er stor avstand mellom nr. 1 og nr. 2, kan du si at en leverandør er i øvre eller nedre sjikt framfor å si noe om avstanden mellom prisene. Leverandørene får da de nødvendige incentiver til å forbedre tilbudet, samtidig som du ikke avslører den nøyaktige prisen og bryter taushetsplikten.

Dersom ytelsen er kompleks og skal gjennomføres i flere stadier, vil det i tillegg kunne være hensiktsmessig at du definerer hvilke områder som er særlig prisdrivende i tilbudene. Det bør som hovedregel kun gis informasjon om totalprisen og ikke delpriser eller enhetspriser. I enkelte tilfeller kan det gis informasjon om delpriser, men det forutsetter at leveransen er klart skilt i ulike deler.

### **Eksempel på veiledningsplikt:**

I en konkurranse er det tre tilbydere. To av tilbyderne har tekniske løsninger som er relativt like i kvalitet, mens den siste har en vesentlig bedre løsning. Da må du gi begge tilbyderne med de mindre gode løsningene melding om dette, men tilbakemeldingen kan være forskjellig.

Det kan være ulike grunner til at de har en mindre god løsning, eller det kan være forskjellige punkter de er svake på som samlet sett gjør at løsningen er mindre god. De må derfor få en tilbakemelding som er relevant for deres tilbud, slik at de får vite hva de må forbedre (og eventuelt hvordan). Dersom bare én av tilbyderne får beskjed om at den tekniske løsningen er mindre god enn den beste, vil dette være et brudd på likebehandlingsprinsippet.

### **Eksempler på veiledningsplikten fra praksis:**

#### **KOFA-sak 2003/171**

Saken gjaldt en klage på gjennomføringen av en konkurranse med forhandlinger. Klagenemnda kom til at forhandlingene var gjennomført i strid med regelverket, og ga følgende begrunnelse:

«Siden det her var invitert til en konkurranse med forhandling, må det forhandles med alle leverandører som har levert inn gyldig tilbud, forutsatt at de har reell mulighet for å få tildelt kontrakten. Forskriftens forhandlingsregel innebærer en plikt for innklagede til å invitere både klager og den konkurrerende leverandør til reelle forhandlinger. Dette gjelder særlig når det foreligger tvil om hvordan tilbudene skal forstås, slik tilfellet er i vår sak. Da må oppdragsgiver sørge for å avklare innbyrdes uoverensstemmelser for å gjøre leverandørenes ytelser og priser sammenlignbare. Deretter må oppdragsgiver legge forholdene til rette for at de aktuelle leverandører kan revurdere sine tilbud både på pris og annet.»

#### **KOFA-sak 2013/113**

I denne saken hadde oppdragsgiveren i det første forhandlingsmøtet påpekt at klagerens pris var lav, hvorpå klageren økte prisene sine. Klageren hevdet så at de tapte på pris, ettersom de etter andre forhandlingsmøte ikke fikk noen ny oppfordring til å se på tilbudsprisen.

KOFA kom til at oppdragsgiveren i det første forhandlingsmøtet ga klageren en klar oppfordring om å øke sin tilbudspris.

Selv om det i utgangspunktet er tilbyderer som har risikoen for utformingen av tilbudet, hadde oppdragsgiveren på bakgrunn av dette en klar foranledning til å kommentere klagerens tilbudspris i det andre forhandlingsmøtet, særlig fordi klageren lå an til å tape konkurransen på grunn av den økte tilbudsprisen etter det første møtet.

Klageren fikk derfor medhold i at innklagede hadde brutt veiledningsplikten.

KOFA ga ikke klageren medhold i at veiledningsplikten var brutt.

### **KOFA-sak 2015/75**

Klageren hadde fått tilbakemelding på at tilbudet var ustrukturert og inneholdt flere uklarheter, at tilbudet manglet en separat løsningsbeskrivelse for de to ulike behandlingstilbudene, og at det derfor var vanskelig for oppdragsgiveren å evaluere tilbudet. Klageren fikk også opplyst at de lå i nedre prissjikt, og at tilbudet ikke stemte med konkurransegrunnlaget. Klagenemnda fant at disse tilbakemeldingene måtte forstås som en klar oppfordring til å levere inn et nytt tilbud, og at oppdragsgiveren ikke hadde plikt til å komme med ytterligere veiledning.

### **KOFA- Sak 2015/125:**

Klageren anførte blant annet at oppdragsgiveren ikke hadde gjennomført reelle forhandlinger, fordi oppdragsgiveren ikke hadde gitt spesifikk veiledning om hvilke sider av tilbudet som kunne reduseres i pris uten at dette ville slå negativt ut i evalueringen.

Kofa sa at det kan foreligge en plikt til å påpeke forhold som kan bli av vesentlig eller avgjørende betydning i tildelingsevalueringen. I den konkrete saken hadde klageren blant annet fått tilbakemelding om at tilbudet lå på et for høyt prisnivå, og hvilke punkter ved klagerens tilbud som fikk dårligere uttelling enn de øvrige tilbudene. Klageren hevdet imidlertid at oppdragsgiveren hadde brutt veiledningsplikten ved ikke å opplyse om hvilke sider av tildelingskriteriet kvalitet som kunne endres for å oppnå en lavere pris uten at endringen ville slå negativt ut i evalueringen.

KOFA slo fast at oppdragsgiverens veiledningsplikt først og fremst går ut på å påpeke de svake sidene ved tilbudene, men at ansvaret for å utarbeide et best mulig tilbud ligger hos tilbyderer. Klageren hadde ikke fremhevet noen konkrete omstendigheter som ville tilsa at innklagede hadde en slik plikt her. Klagenemnda fant derfor at saken var for dårlig opplyst på dette punktet til at anførselen kunne føre frem.

## 3.6 Hva kan det ikke forhandles om?

### FOA del II

Regelverket i FOA del II setter ikke eksplisitt grenser for hvilke forhold oppdragsgiveren kan forhandle om. I utgangspunktet har oppdragsgiveren relativt vide rammer for forhandlingene.

En viktig begrensning følger av det grunnleggende prinsippet om likebehandling. Forhandlingene kan ikke gjennomføres på en måte som gir en leverandør uberettigede konkurransefordeler.

Oppdragsgiveren kan heller ikke uten samtykke gi andre leverandører tilgang til løsninger eller andre fortrolige opplysninger som en leverandør har gitt. Et eventuelt slikt samtykke skal gjelde de bestemte opplysningene som oppdragsgiveren ønsker å gi tilgang til.

Nøyaktig hvor grensen går for hvilke opplysninger som kan gis til de ulike leverandørene i konkurransen, må vurderes konkret. Dersom anskaffelsen gjelder en teknisk komplisert ytelse, kan oppdragsgiveren for eksempel ikke avsløre konkret hvilke tekniske løsninger en leverandør har valgt. Det er derimot tillatt å opplyse at andre leverandører har tilbudt løsninger med bedre funksjonalitet, høyere ytelse osv.

Det fremgår videre av FOA § 8-4 (4) at oppdragsgiveren kun har anledning til å foreta ikke-vesentlige endringer av konkurransegrunnlaget frem til kontraktsigneringen. Det er svært begrensede muligheter til å endre tildelingskriteriene og absolutte krav. Det er derfor viktig å ha planlagt konkurransen godt, slik at disse delene av konkurransegrunnlaget kan ligge fast. Eventuelle endringer vil da bare kunne gjøres etter grundige juridiske vurderinger.

### FOA del III

I en konkurranse med forhandlinger og under forhandlingene i en konkurranse om innovasjonspartnerskap kan du forhandle om alle sider ved et tilbud, med unntak av å

- forhandle om absolutte krav i konkurransegrunnlaget
- forhandle om tildelingskriteriene og vektingen av disse

Forbudet mot å forhandle om absolutte krav og om tildelingskriteriene er begrunnet i forbudet mot å gjøre vesentlige endringer av konkurransegrunnlaget/kravspesifikasjonen, jf. FOA §§ 14-2 (1) og 23-7 (2). Som nevnt over for anskaffelser etter FOA del II, gjelder den samme regelen om forbud mot vesentlige endringer også for denne type anskaffelser.

Utgangspunktet er altså at det er tilbudene som er gjenstand for forhandlinger, og ikke innholdet i konkurransegrunnlaget. Forhandlingene vil derfor først og fremst ha som siktemål å klarlegge innholdet og gi tilbakemeldinger på forbedringspunkter i tilbudene.

Husk imidlertid at det er en begrensning i forhandlingsadgangen når det gjelder i forhold til vesentlige avvik i innleverte tilbud. For forhandlinger over EØS-terskelverdi er det ikke tillatt å forhandle om tilbud som opprinnelig inneholder vesentlige avvik, typisk avvik fra kravspesifikasjonen eller kontraktsvilkårene. I utgangspunktet må du altså avvise slike tilbud

før du starter med forhandlingene. Det som er tillatt er at du kan be om ettersendelse og avklaring av dokumentasjon for å avklare om det foreligger et vesentlig avvik. Dersom det etter avklaringen viser seg at avviket er vesentlig må du også da avvise tilbudet før du begynner å forhandle.

De nevnte forbudene er ikke til hinder for andre endringer av konkurransegrunnlaget. Hvis du som oppdragsgiveren ønsker å endre konkurransegrunnlaget under forhandlingene, skal endringene sendes umiddelbart til alle de gjenværende leverandørene, jf. FOA § 23-7 (3). I etterkant av eventuelle endringer skal leverandørene naturlig nok få anledning til å inngi reviderte tilbud.

Forbudet mot å forhandle om endringer av absolutte krav og tildelingskriterier er som nevnt tidligere også et argument for å gjøre grundige vurderinger ved utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget.

#### **Eksempel:**

##### **Borgarting lagmannsrett LB-2016-35199 – endring av konkurransegrunnlag:**

Saken gjaldt anskaffelse av datanettverk. I konkurransegrunnlaget var det angitt at leveringsdagen for ytelsen ikke «bør» være senere enn 1. juli 2016. Underveis i forhandlingene aksepterte oppdragsgiver at så lenge levering fant sted i løpet av 2016, ville det ikke bli gitt trekk for dette ved evalueringen. Etter en konkret vurdering fant lagmannsretten under tvil at forskyvingen av leveringstidspunkt var lovlig.

I en konkurransepreget dialog har du ikke samme begrensninger som i konkurranse med forhandlinger og forhandlinger i prosedyren innovasjonspartnerskap da det er tillatt å drøfte alle sider ved anskaffelsen med deltagerne i dialogen, jf. FOA § 23-8 (2).

For både konkurranse med forhandlinger og konkurransepreget dialog gjelder tilslutt, jf. FOA § 23-10 (2), at du må behandle alle leverandører likt. Du kan ikke på en diskriminerende måte gi opplysninger som kan gi noen leverandører en fordel fremfor andre. Som oppdragsgiver skal du heller ikke uten samtykke gi andre leverandører tilgang til løsninger eller andre fortrolige opplysninger som en leverandør har gitt. Dersom oppdragsgiveren mottar samtykke til dette, så skal dette samtykket gjelde de bestemte opplysningene som oppdragsgiveren planlegger å gi tilgang til.

### **3.7 Råd ved gjennomføring av forhandlings- og dialogmøter**

I forhandlinger ved offentlige anskaffelser skal det gjennomføres reelle forhandlinger. Hva som er nødvendig for å gjennomføre forhandlingene, må vurderes på bakgrunn av omstendighetene i den aktuelle konkurransen.



Husk at forhandlingene skal brukes til å sette leverandøren i stand til å levere sitt aller beste tilbud.

Etter å ha gjennomført forhandlingsforberedelsene bør du være godt forberedt til selve forhandlingsmøtet. Forhandlingsmøter kan gjennomføres ansikt til ansikt, i nettmøte eller på telefon. Forhandlingsmøter kan også gjennomføres, skriftlig, se pkt. 3.9. Det er også mulig å benytte flere gjennomføringsmetoder, for eksempel ta noen temaer skriftlig og andre i et møte. Det viktigste er at du som oppdragsgiver gir alle leverandørene samme mulighet. Gir du én tilbyder tilbud om møte ansikt til ansikt, bør de andre også få samme mulighet.

Bruk «Mal forhandlingsforberedelse»<sup>1</sup> og «Sjekkliste forhandlingsforberedelse»<sup>2</sup> for å kontrollere at du har gjennomført de viktigste forberedelsene før selve forhandlingene igangsettes. «Mal for invitasjon og agenda til forhandlingsmøtet»<sup>3</sup> kan brukes i forberedelsene til selve forhandlingsmøtet.

Som oppdragsgiver bør du legge til rette for en god møteramme for alle deltakerne. Hvis forhandlingsmøtet er planlagt å vare en hel dag eller i den tiden folk vanligvis spiser lunsj, er det normal høflighet å tilby nøktern bespisning.

Under møtet er det også viktig at alle deltakerne føler seg velkomne, og at du ikke avbryter folk når de snakker. Men det er helt på sin plass å be noen om å gå videre i presentasjonen hvis de åpenbart er utenfor agendaen eller bruker for lang tid i forhold til behovet i den aktuelle anskaffelsen. Det er forhandlingslederens ansvar å sikre en effektiv og god gjennomføring av forhandlingsmøtet. Derfor er det viktig å ha på plass en felles agenda som forhandlingslederen styrer etter.

Ved komplekse forhandlinger eller dialogprosesser er det nødvendig å ha definert viktige/vanskelige forhandlingspunkter på forhånd som del av innkallingen. Leverandørene kan da møte godt forberedt, og dere kan undersøke muligheter sammen og forhandle mer effektivt. Dersom det ikke gjøres, risikerer du å kaste bort tid og miste muligheter til å forbedre tilbud.

I møter bør du opptre høflig, saklig og profesjonelt og understreke at dere ivaretar en rolle og gjør en jobb på vegne av oppdragsgiveren. Det er viktig å holde seg til den strategien og taktikken som er bestemt på forhånd. Forhandlingslederen har et særlig ansvar for å ivareta dette og bestemmer hvilken informasjon som skal deles når, og hvem i eget team som skal få ordet på hvilket tidspunkt.

Det kan oppstå en situasjon som krever avklaring. Da er det fornuftig å ta en pause. Dersom andre enn forhandlingslederen mener at en pause er nødvendig, ber vedkommende sin egen forhandlingsleder om å ta initiativ til en pause og en prat i lukket rom.

En rekke alminnelige leveregler knyttet til «å gjøre» og «å ikke gjøre» er nyttige i forhandlingsmøtet. Nedenfor følger noen eksempler.

#### Å gjøre:

- Følg planlagt strategi og taktikk.

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1 Mal forhandlingsforberedelser

<sup>2</sup> Vedlegg 2 Sjekkliste forhandlingsforberedelser

<sup>3</sup> Vedlegg 3 Mal invitasjon og agenda til forhandlingsmøtet

- Etterlev rollen du er gitt.
- Still spørsmål til motparten for å søke informasjon.
- Ta en pause (helst) før noen har sagt for mye eller diskusjonen blir fastlåst.
- Hvis diskusjonen er fastlåst, prøv å reformuler utfordringen som et åpent spørsmål. Det er greit å advare, men ikke å komme med trusler.
- Be om eksempler og konkretiseringer – vær alltid konkret og resultatorientert.
- Lytt aktivt. Let etter motiver, reservasjonspunkter, mål og prioriteringer.
- By på deg selv, samtidig som du holder deg til saken. Forhandlingene glir lettere om dere kjenner hverandre som mennesker. Samtidig er du der for å gjøre en jobb.
- Vær til stede i møtet, også når det ikke er din tur til å si noe. Dersom du aktivt sjekker det motparten sier, ved å surfe på telefon eller PC, så fortell ham at det er akkurat det du holder på med.

#### Å ikke gjøre:

- Ikke vær medgjørlig for å tilfredsstille leverandøren eller sikre en god stemning. Det går an å si nei eller be om mer uten å være ufin. Det er din jobb som forhandler å ikke gi mer enn du må, vil eller kan. Det er ikke respektløst.
- Ikke snakk i munnen på folk, det skaper fort dårlig forhandlingsklima og er til hinder for prosessen.
- Ikke lekk sensitiv informasjon om andre tilbydere eller andre tilbyderes løsning. Det er ulovlig, kan slå tilbake på deg og det gjør at tilliten svekkes – motparten vegrer seg for å være helt åpen.
- Ikke reager hvis noen sier noe som gjør deg sint. Det er ofte ikke tilsiktet, og hvis du hisser deg opp, vil det svekke din egen posisjon.
- Ikke tro at forhandlingsmøtet er en lukket arena. Du som oppdragsgiver vil møte motparten igjen, mange ganger.

### **3.8 Dokumentasjon av forhandlingene og dialogen – bruk av referat**

Anskaffelsesregelverkets krav til etterprøvbarhet innebærer at det må føres referat fra forhandlings- og dialogmøter, med mindre forhandlingene eller dialogen foregår skriftlig. Et felles referat fra møtet bør oppsummere tilbakemeldingene som er gitt til leverandørene, hva hver av partene påtar seg å gjøre før neste møte, og videre løp.

Oppdragsgiveren fører referatet i pennen. Send det gjerne til motparten og be om verifikasjon ved aksept på e-post eller aller helst en signert bekreftelse.

«Mal referat fra forhandlingsmøte»<sup>4</sup> kan brukes som utgangspunkt for et referat.

---

<sup>4</sup> Vedlegg 4 Mal referat fra forhandlingsmøte  
Vedlegg 5 Mal referat fra dialogmøte i konkurransepreget dialog

### 3.9 Skriftlige forhandlinger

Det er tillatt å gjennomføre deler av eller hele forhandlingen uten å møtes, dersom skriftlig kommunikasjon gir oppdragsgiveren tilstrekkelig grunnlag for å gjennomføre reelle forhandlinger og finne det beste tilbudet.

Skriftlige forhandlinger er enklere og raskere enn ordinære forhandlingsmøter. Slike forhandlinger kan for eksempel gjennomføres ved at oppdragsgiveren i en e-post påpeker hvilke punkter i tilbudet som bør forbedres, og tilbyderer responderer på denne. Denne fremgangsmåten benyttes gjerne i en innledende forhandlings-/avklaringsrunde, eventuelt som første runde av en forhandling som gjennomføres i faser.

Hvis skriftlige forhandlinger er en egnet forhandlingsform, kan oppdragsgiveren og tilbyderne spare mye tid på det. Det er også mulig å ta opp *mange* parallelle forhandlingstemaer i en slik forhandlingsrunde.

På samme måte som ved ordinære forhandlinger er det viktig at det har blitt gjennomført en grundig evaluering av tilbydernes første tilbud, og ved bruk av gode maler kan oppdragsgiveren – parallelt med vurderingene og ganske tidseffektivt – utarbeide forslag til hvordan hvert tilbud bør forbedres.

Ulempen ved fremgangsmåten er selvsagt at den ikke åpner for noen nyansert diskusjon rundt oppdragsgiverens behov og forventninger. Det er derfor en risiko for at leverandøren ikke får med seg presiseringer og nyanser som har betydning for forbedringen av tilbudet, noe som igjen kan føre til at oppdragsgiveren ikke oppnår det beste tilbudet. Fremgangsmåten egner seg derfor best i situasjoner hvor behovene er klart angitt i konkurransegrunnlaget, og/eller hvor de tilbudte løsningene og potensialet for forbedringer er relativt godt kjent for oppdragsgiveren.

### 3.10 Reviderte tilbud

Etter hver forhandlingsrunde skal alle leverandørene som er invitert til forhandlingsrunden, få anledning til å levere et revidert tilbud hvor de tar hensyn til tilbakemeldinger som er gitt under forhandlingene. Leverandørene velger selv om de ønsker å inngi revidert tilbud, eller om de vil stå ved det gjeldende tilbudet.

Oppdragsgiveren skal fastsette en frist for å levere det reviderte tilbudet. Det er viktig at fristen er tilstrekkelig til at leverandørene får utarbeidet tilbud som kan ta hensyn til tilbakemeldingene fra forhandlingene.

Det anbefales at oppdragsgiveren ber om at reviderte tilbud leveres på samme måte som det ordinære tilbudet.

Det er ofte fornuftig å gi føringer for hvordan det reviderte tilbudet skal utformes. Slike føringer sikrer at de reviderte tilbudene kommer i likt format og på den måten oppdragsgiveren ønsker. Her står oppdragsgiveren relativt fritt til å velge fremgangsmåte, så lenge det er klart hva leverandørene tilbyr.

Noen oppdragsgivere foretrekker at det leveres et komplett tilbud, men da er det som regel hensiktsmessig å be om at endringene er synliggjort (for eksempel ved «spor endringer»

eller med bruk av ulike farger i teksten for hver forhandlingsrunde). Andre oppdragsgivere ønsker at kun dokumenter som er endret fra tidligere tilbud, skal inngå i det reviderte tilbudet, eventuelt sammen med et (revidert) tilbudsbrief.

### **3.11 Antall forhandlingsrunder**

Anskaffelsesregelverket stiller ikke krav til hvor mange forhandlingsrunder som kan eller skal gjennomføres, så lenge oppdragsgiveren gjennomfører reelle forhandlinger. I enkelte tilfeller kan det tenkes at det er tilstrekkelig med én forhandlingsrunde. I mer komplekse anskaffelser vil det ofte være behov for å gjennomføre flere. Dersom det skal gjennomføres flere forhandlingsrunder, bør oppdragsgiveren på forhånd ha gjort seg opp en mening om hvilke punkter som skal diskuteres, og når disse skal diskuteres. Ofte kan det være hensiktsmessig at partene først forhandler om den tekniske løsningen, deretter de juridiske forholdene, før de til slutt diskuterer pris.

### **3.12 Utfasing/reduksjon av tilbud**

Du kan utfase/reducere antall tilbud som du ønsker å forhandle om, underveis i prosessen. Dette kan lette arbeidsbyrden for både oppdragsgiveren og tilbyderne. Muligheten for utfasing skal gjøres kjent i forkant, i konkurransegrunnlaget.

Reduksjonen av tilbud skal foretas på grunnlag av tildelingskriteriene, og det skal alltid være nok tilbud igjen til å sikre reell konkurranse.

### **3.13 Endelige tilbud**

Etter at forhandlingene er gjennomført og det ikke er behov for ytterligere avklaringer, skal oppdragsgiver be om endelige tilbud. Husk at tilbudene du skal evaluere til slutt, må være sammenlignbare, og vær oppmerksom på dette underveis i forhandlingene.

I konkurranser som gjennomføres etter reglene i del III, skal det settes en felles frist for endelig tilbud, altså slik at samtlige tilbud leveres innen samme dato og klokkeslett.

Du må med andre ord klargjøre at forhandlingene er avsluttet, og at leverandørene får anledning til å inngi et siste tilbud innen denne fristen.

Fastsett fristen for å levere revidert tilbud slik at den er tilstrekkelig, blant annet i lys av konkurransens kompleksitet og arbeidet som antas å gå med til å utarbeide det reviderte tilbudet. Alt fra 2 til 30 dager kan være forsvarlig og hensiktsmessig i lys av den konkrete anskaffelsen. Tilbudsfristen må settes slik at også den leverandøren som det sist ble forhandlet med, har tilstrekkelig tid til å gå gjennom og endre sitt tilbud. Leverandørene kan selv velge om de vil levere et siste tilbud eller fastholde sitt opprinnelige eller reviderte tilbud.

I store og omfattende anskaffelser vil de første man forhandler med, få mer tid enn de øvrige tilbydere til å utarbeide et endelig tilbud før den siste fristen. Dette kan være en utfordring med tanke på likebehandlingsprinsippet. En mulig løsning kan da være å legge opp til at siste forhandlingsrunde er skriftlig, og at alle får tilsendt skriftlig de punktene de kan forbedre tilbudet sitt på, samtidig og med samme frist.

Som for reviderte tilbud bør oppdragsgiveren være bevisst på hvordan det endelige tilbudet skal leveres. Endelig tilbud bør leveres på samme måte som det opprinnelige tilbudet.

Etter at endelige tilbud er innlevert, er det ikke anledning til å føre ytterligere forhandlinger om tilbudene.

Merk at det først ved innlevering av tilbud etter avslutning av en konkurransepreget dialog er det tillatt å avklare, presisere og optimere tilbudet uten at dette medfører endringer av de grunnleggende sidene ved tilbudet, jf. FOA § 23-9 (2).

Oppdragsgiveren vil deretter evaluere tilbudene opp mot de fastsatte tildelingskriteriene. I konkurranser som gjennomføres etter FOA del II, vil adgangen til ytterligere avklaringer avhenge av hvordan oppdragsgiveren har lagt opp konkurransen. Gjennomføres konkurransen etter FOA del III, vil et behov for ytterligere avklaringer måtte vurderes opp mot reglene i FOA § 23-5.

## KAPITTEL 4 Etterarbeidsfasen

Etter at forhandlingene eller dialogen er gjennomført og kontrakten tildelt, bør oppdragsgiveren så raskt som mulig gjennomføre en intern evaluering for å

- oppsummere, slik at oppdragsgiveren umiddelbart får bekreftet/avkreftet hva som er oppnådd, og slik at prosessen videre blir så god som mulig
- lære til neste prosess

Følgende punkter er viktig å ta med i en evaluering:

1. Forhandlingsklimaet: «de første fem minuttene», tonen mellom partene og internt i teamene, humor
2. Mål og strategi: Uttales de? Er de tydelige? Brukes det taktikk?
3. Rollefordeling på teamene: tydelige roller – uklare roller
4. Styring og fremdrift: faser, konklusjoner, resultater, temaer
5. Språk og retorikk: ordbruk, argumentasjon, spørsmålsstilling, diskusjonsform
6. Kroppsspråk: åpent/lukket, signaler (nikk, risting på hodet)
7. Fasiliteter: møtelokaler og service/bevertning

Vedlagt denne veilederen finner du en sjekkliste for hva som bør gjennomgås etter en forhandlingsprosess eller dialog.<sup>5</sup>

I tillegg kan det, særlig i større forhandlinger, ofte være lurt å tilby et møte med leverandørene som ikke vant frem i konkurransen. Leverandører som ikke har nådd frem i konkurransen, vil ofte ha mange spørsmål til anskaffelsesprosessen og evalueringen, og et slikt møte er en fin anledning til å besvare spørsmålene som leverandørene har. Slike møter vil kunne virke konfliktforebyggende og bør derfor avholdes i karenstiden. Vær samtidig bevisst på hvordan du som oppdragsgiver kommuniserer, dersom slike møter avholdes i karenstiden, for å unngå klager fra andre tilbydere.

---

<sup>5</sup> Vedlegg 6 – Sjekkliste etter forhandlinger