

## Kapittel 3

### Fra entreprenør til leverandør

*Willem van den Brink*

Service og Eiendomsforvaltning (SEF) er Amsterdam kommunes bygg- og eiendomsorganisasjon. SEF har blant annet ansvaret for forvaltning og byggtjenester for rådhuset, musikkteateret og ordførerboligen. Når det kommer til kommunale tjenester, firmaer og bydeler, er SEF senteret for eiendomsekspertise og den største innkjøperen av eiendomstjenester. Fra og med 2013 har SEF hatt ansvaret for innkjøp og kontraktsforvaltning av samtlige rammeavtaler innen eiendom på tvers av kommuner. Nå har SEF ett års driftserfaring med en kontrakt som benytter seg av Best Value. Kontrakten gjelder vedlikehold av vinduer og dører i rådhuset og musikkteateret, se Van den Brink i «Prestatie-inkoop» («Prestasjonsinnkjøp»), Van de Rijt og Santema, 2013, s. 195-206) for nærmere beskrivelse. I praksis har det vist seg at det ambisiøse målet som leverandøren har satt, blir oppnådd på alle punkter. Derfor har kjerneteamet med stor entusiasme startet et nytt prosjekt basert på metoden Best Value. Dette kapitlet beskriver erfaringen med Best Value.

#### 3.1 SEF og hvorfor man bør bruke Best Value

I forbindelse med kommunal omstrukturering av bygg og sammenslåing har SEFs ansvar blitt utvidet til å inkludere forvaltning, vedlikehold og eiendomstjenester for totalt 95 000 m<sup>2</sup> kontorbygg. I det nye konseptet overtar brukerne ferdig innredede arbeidsplasser. SEF har ansvaret for vedlikehold av arbeidsplassene og eiendommene rundt dem. Totalt har SEF ansvaret for 200 000 m<sup>2</sup> med kontorer og møterom.

SEF blir i stadig større grad en administrasjonsorganisasjon for eiendom, hvor brorparten av aktivitetene settes ut til markedsaktører. En betingelse for at en administrasjonsorganisasjon skal fungere, er at det blir inngått gode avtaler med partnere som vet hvordan oppdragsgiverens målsetninger skal realiseres, og ... også gjør det! SEF har mye erfaring med administrasjon av kontrakter som blir tilbudt på tradisjonell måte, altså med ferdige kravspesifikasjoner, avgrensede rammer og tildeling basert på lavest pris. I praksis har dette alltid ført frem til de beste leverandørene, men ikke alltid gitt de beste resultatene. Det viser

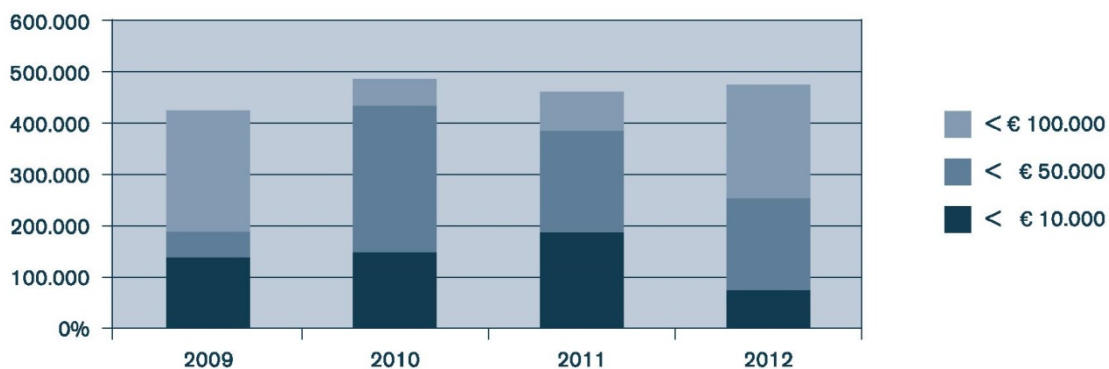
seg også ofte at gjennomføringen av denne typen kontrakter krever stor innsats fra organisasjonen selv, og at det ofte er snakk om en høy total eierkostnad. Det store mangfoldet i fagdisipliner innenfor eiendomsorganisasjonen gjør det vanskelig å alltid ha fullstendig kjennskap til, eller erfaring med utviklingen i bransjen. Fornyelse og utvikling blir i stor grad ekskludert i anbudsrunder når oppdragsgiveren forteller hva, når og hvordan noe skal realiseres.

Best Value har vist seg å være en god metode for å unngå ulempene knyttet til den tradisjonelle fremgangsmåten. Best Value er helt i tråd med SEFs selskapsprofil, som også internt legger ansvaret hos den som best kan forvalte det: Eksperten.

### 3.2 Oppdragets omfang og målsetning

Oppdraget gjaldt det byggetekniske vedlikeholdet av rådhuset og musikkteateret. Rådhuset og musikkteateret i Amsterdam ble tatt i bruk i 1986, og bygningen og eiendommene var da topp moderne. Gjennom årenes løp har det blitt gjennomført mange tilpasninger, slik at bygningen nå oppfyller ønskene og kravene når det kommer til sikkerhet, kvalitet, helse, miljø og funksjonalitet.

Embetsboligen er fra 1672, og den har siden 1927 vært hjemmet til ordføreren i Amsterdam. Den historiske bygningen har fungert som ordførerens bolig og kontor, men også hatt en viktig representasjonsfunksjon ved offentlige arrangement.



Figur 2: Samlet oppdragsvolum for byggeteknisk arbeid i rådhuset fra 2009 til 2012

Amsterdam kommune er en dynamisk organisasjon i stadig utvikling. Derfor er det behov for regelmessige tilpasninger av bygningene og arbeidsforholdene. Arbeidet kan variere, fra å henge opp en whiteboard, til mindre ombygninger og prosjekter for å sikre ny funksjonalitet, eller å dele inn bygningen på en ny måte. For å kunne utføre det byggetekniske arbeidet, ønsket SEF å inngå en rammeavtale med en markedspartner. SEF formulerte målsetningen slik: «SEF trenger en prestasjonsrettet kontraktspart for rådhuset, musikkteateret og embetsboligen, for en periode på tre år<sup>5</sup>. Kontraktsparten skal overta alle SEFs oppgaver knyttet til mindre daglig byggeteknisk virksomhet, vedlikehold og utførelse av eventuelle prosjekter med et maksimalt omfang på 100 000 euro ekskl. mva. per prosjekt, til markedsriktige priser. På den måten reduseres SEFs administrasjonsbehov, noe som vil gi maksimal kundetilfredshet».

På den måten fikk oppdragstakeren i oppdrag å gi maksimal uttelling for Amsterdam kommunes politiske mål med tanke på sosial effekt og verdibevaring.

For de aktuelle kandidatene ved anbudsrunder er det viktig å få en prognose for forventet omsetning, noe det var vanskelig å forutsi for dette oppdraget. Det eneste som var sikkert, var antall og type oppdrag som var offentliggjort tidligere, med tilhørende omsetning. På grunnlag av historiske opplysninger var omsetningen fra og med 2009 til og med 2012 i gjennomsnitt ca. 450 000 euro per år. Figur 2 (side 42) og figur 3 (side 44) viser disse opplysningene. Denne tabellen er tatt med i utlysningen.

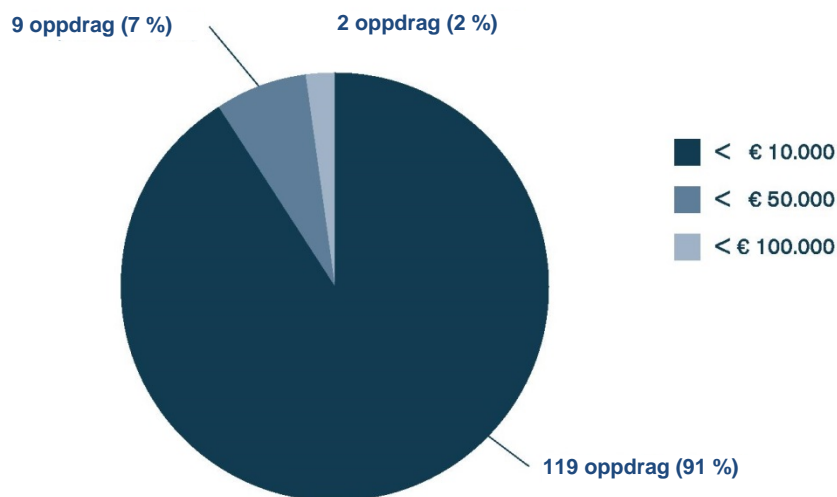
På grunnlag av tidligere resultater ble det bestemt å bruke en offentlig europeisk fremgangsmåte, i samsvar med gjeldende lovgivning og regelverk.

Tegningen viser de historiske opplysningene.

Det er brukt tre omsetningskategorier: oppdrag opp til 10 000 euro, oppdrag opp til 50 000 euro og oppdrag opp til 100 000 euro.

---

<sup>5</sup> Med mulighet til å forlenge oppdraget én gang for en periode på ett år, som kun gjelder for oppdragsgiveren.



Figur 3: Gjennomsnittlig antall oppdrag per oppdragskategori fra 2009 til 2012

Tallene viste en synkende tendens for omsetningen. På grunnlag av dette ble det gitt en aktuell omsetningsprognose for oppdraget på mindre enn 200 000 for 2013. På den ene siden skyldes denne reduksjonen forsiktighet fra Amsterdam kommunes side som følge av forventede endringer innenfor organisasjon, selskapsforvaltning, bygg og personell. På den andre siden må flere bygninger og installasjoner gjennom omfattende vedlikehold eller total utskiftning etter over 25 års bruk.

Dette arbeidet skal utføres på prosjektbasis. Hvis det gjelder oppdrag som overstiger 100 000 euro, faller disse utenfor dette oppdragets omfang.

### 3.3 Den forberedende fasen

SEF har tidligere utformet anbudsgrunnlag basert på Best Value for vedlikehold av vinduer og dører i rådhuset, musikkteateret og embetsboligen. SEF har beholdt et entusiastisk kjerneteam fra dette prosjektet. Teamet dannet grunnlaget for kjerneteamet som håndterte anbudsrunder for det byggetekniske arbeidet for rådhuset, musikkteateret og embetsboligen. For bedre å forankre erfaringene og kunnskapen i organisasjonen, har teamet blitt utvidet med tre nye personer. Gjennom flere økter fikk de nye medlemmene opplæring fra medlemmene i kjerneteamet, og erfaringene fra den første Best Value-prosessen ble delt med de andre deltakerne. Jeroen Van de Rijt organiserte en endelig opplæringsøkt, som samtidig var den offisielle oppstarten av anbudsprosessen.

Tilbudsinnsbydelsen fra den tidligere Best Value-anbudsrunder «vedlikehold av vinduer og dører» dannet grunnlaget for den nye anbudsrunder («Byggeteknisk arbeid»). Den ble ajourført med hensyn til den nyeste Best Value-praksisen. Der det var mulig, ble teksten og kravene forkortet i samsvar med Best Value-prinsippet «mindre kommunikasjon er bedre» (Kashiwagi, 2014).

Kjerneteamet har hatt et par forberedende møter der to dilemmaer var viktige samtaleemner:

- På hvilken måte blir pris evaluert, og hvordan blir maksimumsbeløpet bestemt?
- Hvor mange nøkkelpersoner er det relevant å invitere til intervjuene?

Med hensyn til evaluering av prisen, ble det diskutert ulike muligheter, fra å definere enkeltaktiviteter til å beskrive fiktive prosjekter. Til slutt valgte SEF at prisen skulle bestå av to totalbeløp for timelønn: én for prosjektleder, og én for generell fagmann. Deloppdragene innenfor rammeavtalen besto nemlig i stor grad av arbeidstimer. Timelønnene som ble brukt til å beregne maksimumsbeløpet, var basert på opplysninger og prosentsetser fra databasen til det nederlandske instituttet for byggekostnader, Nederlandse Bouwkosten Instituut. Antall fiktive timer per nøkkelperson, og forholdet mellom dem, ble vurdert av kjerneteamet. Det beregnede tidsforbruket ble 100 timer for prosjektleder og 1000 timer for generell fagmann, med forbehold om at disse tallene sannsynligvis vil være annerledes i praksis. Den totale maksimumsprisen ble satt til 68 000 euro.

I en rammeavtale er det ofte ikke kjent hva som skal utføres, om det skal utføres eller når det eventuelt skal utføres. Derfor er det heller ikke realistisk å be en leverandør om å ha faste medarbeidere tilgjengelig i kontraktsperiode. Derfor valgte man å be om én nøkkelperson, samt å gjennomføre et intervju med vedkommende. Denne nøkkelpersonen var prosjektleder, som ble koplet til oppdraget i kontraktens varighet.

Markedssituasjonen spilte også en rolle ved valg av nøkkelperson. På grunn av mangelen på oppdrag i byggebransjen, var det behov for omsetning. Derfor var det vanskelig å forutsi hvor mange tilbud man kunne forvente seg, og derfor også antall intervjuer som skulle gjennomføres. Å begrense antall intervjuer ved å bruke høy terskel ved vurdering av tilbudene, for eksempel ved å kreve at leverandørene minimum må oppnå et fiktivt avdrag, er ikke den beste måten å bruke Best Value på. Nøkkelfunksjonærene avgjør nemlig i stor grad hvor vellykket oppdraget blir.

Tildelingskriteriene ble fastsatt på følgende måte, se tabellen nedenfor. Blant annet ble det besluttet at det skulle gjennomføres intervju med én nøkkelperson per leverandør.

|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Pris                    | 20 %                     |
| Prestasjonsredegjørelse | 20 % av maksimumsbeløpet |
| Risikoplan              | 25 % av maksimumsbeløpet |
| Tilleggsverdier         | 10 % av maksimumsbeløpet |
| Intervju                | 25 % av maksimumsbeløpet |

Tabell 4: Kriterier brukt for anbudsinnbydelsen for byggeteknisk arbeid

Det ble besluttet å publisere en veiledende kunngjøring av anbudsrunden på TenderNed<sup>1</sup> for å varsle markedet god tid i forveien om at det ville bli arrangert to informasjonsmøter. På informasjonsmøtene fortalte SEF om filosofien, målsetningene og metoden, og møtene var godt besøkt med ca. 35 deltakere per møte. Det viste seg at markedspartnerne hadde behov for disse møtene, og de fortalte også at de satte pris på at de ble gjennomført.

Tilbudsinnbydelsen ble publisert på TenderNed i forkant av informasjonsmøtene. Det ga de potensielle leverandørene mulighet til å be om en mer konkret klargjøring av tilgjengelig informasjon, og de fikk også mulighet til å laste ned tegninger av bygningene. En årsoversikt fra forvaltningssystemet, over alle byggetekniske bestillinger, var også tilgjengelig.

På det andre informasjonsmøtet ble det vist en film om stedene og bruken av dem. Siden oppdraget gjaldt en rammeavtale der oppgavene ikke var kjent i forkant, var det vanskelig å organisere en befaring. Derfor ble det opprettet en digital oversikt over bygningene, fra byggefasen til daglig bruk. Oversikten var tilgjengelig for alle på TenderNet. Kandidatene fikk lite konkret informasjon, men eksperter med erfaring fra denne typen prosjekter, fikk en utmerket mulighet til å vise sin ekspertise og skille seg ut fra de andre, selv med hjelp av minimal informasjon. I forbindelse med tilbudsutlysningen og markedsinformasjonsmøtene kom det bare 16 spørsmål fra 4 firmaer. Spørsmålene dreide seg i hovedsak om bestemmelser og definisjoner i tilbudsinnbydelsen, entydig dokumentasjon for å underbygge påstandene i tilbudet, parkeringsmuligheter eller spørsmål som i etterkant av informasjonsmøtene.

### 3.4 Evalueringsfasen

<sup>1</sup> Doffin i Nederland

Det kom 10 tilbud innenfor tidsfristen. To av SEFs medarbeidere, som ikke var medlemmer av kjerneteamet, sørget for at dokumentene ble tildelt en bokstav, kontrollerte at de var fullstendige og opprettet en anbudsprotokoll. De to medarbeiderne sjekket at tilbudet (prestasjonsredegjørelse, risikoplan, tilleggsverdier og tidsplan) var anonyme, og de sørget for at de ble kopiert i flere eksemplarer. Medarbeiderne oppbevarte de offisielle dokumentene.

Evalueringsteamet evaluerte tilbudene separat og regnet ut poengsummen. Til dette brukte de standardssystemet for evaluering, som består av verdiene 2–4–6–8–10 (se Van de Rijt og Santema, 2013, s. 82) og systemet for tildeling etter verdi («kvalitet til pris») slik at alle poengsummene for alle tildelingskriteriene kunne gjøres om til fiktive positive eller negative justeringer av tildelingsbeløpet.

De individuelle vurderingene ble drøftet under to av evalueringsteamets fellesmøter, og teamet ble enige under ledelsen av kontraktsansvarlig, som har skrevet dette kapitlet. På grunnlag av opplysningene og argumentene som ble lagt frem, ble det skrevet en redegjørelse for resultatene for hvert tilbud. Redegjørelsen inneholdt vurderingen for alle kandidatene.

Poengsummene fra evalueringsteamene og de tilhørende begrunnelsene ble anonymisert og lagt frem for en ekspert, som ikke var medlem av kjerneteamet. Det førte kun til mindre nyanseringer i teksten, og hovedevalueringene forble naturligvis uendret. I samsvar med evalueringen av tilbudene ble to leverandørkandidater, som samlet hadde fått et fiktivt tillegg, avvist. Disse kandidatene hadde levert utilstrekkelige prestasjonsredegjørelser og risikoplaner. Prestasjonsredegjørelsene deres bestod av generell informasjon og var ikke formulert i samsvar med SMART-prinsippene<sup>2</sup>. Leverandørkandidatene fikk ikke tydelig frem at de hadde forstått målsetningene i oppdraget i tilstrekkelig grad til å kunne realisere dem. Risikoplanen inneholdt i stor grad risikoer innenfor egne ansvarsområder eller beskrivelser. Det ble ikke tydeliggjort hvorfor en risiko var en risiko. Disse kandidatene hadde ikke oversikten over risikoer som lå utenfor ansvarsområdet. De avviste kandidatene ble varslet skriftlig om resultatene fra evalueringen, og de mottok en omfattende begrunnelse. I en etterfølgende samtale med en av disse leverandørene, viste det seg at den aktuelle leverandøren kjente seg igjen i

---

<sup>2</sup> En metode for å sette mål. Bokstavene står for *Specific, Measurable Assignable, Realistic og Time-related*

evalueringen. Begrunnelsen gjorde det tydelig for kandidaten hvilke punkter som kunne forbedres, og kandidaten mente at samtalen var nyttig.

I samsvar med tilbudsinnbydelsen ble alle leverandørkandidater som hadde fått nøytral poengsum eller et fiktivt fratrekk til tilbudsprisen, invitert til intervju. En av nøkkelpersonene som skulle til intervju, kunne plutselig ikke komme, og ble derfor erstattet av kandidatens salgssjef. Salgssjefen fikk et tilbud om å gjennomføre intervjuet på et senere tidspunkt når nøkkelpersonen var tilgjengelig, men han valgte å møte selv. Dette intervjuet bekrefter at det kun er nøkkelpersonen som er i stand til å svare på alle spørsmålene. De andre intervjupartnerne, som ble vurdert som uegnede, hadde først og fremst fokus på problematikken i egen organisasjon, og de hadde kun i begrenset grad forsøkt å sette seg inn i oppdragsgiverens problematikk.

På et felles møte med evalueringsteamet ble de individuelle resultatene drøftet, og begrunnelsen for poengsummene ble fastsatt. Umiddelbart etter dette ble konvoluttene med tilbudsprisene gjort tilgjengelig for kjerneteamet.

Det viste seg at leverandørkandidaten med den beste samlede poengsummen for tilbudene og intervjuet, hadde oppgitt den nest høyeste tilbudsprisen. Til tross for dette lå kandidaten langt under det fastsatte maksimumsbeløpet. Vinnerens tilbudspris var ca. 6 % høyere enn den gjennomsnittlige tilbudsprisen.

Tabell 5 (s. 49) viser de individuelle poengsummene og rekkefølgen etter vurderingen. Hver leverandør fikk grundig skriftlig informasjon om poengsummene, med tilhørende begrunnelser. Leverandørkandidatene fikk også muligheten til å få en muntlig forklaring. Fem av kandidatene benyttet seg av den muligheten. Under disse samtalerne viste det seg at mange av kandidatene på grunn av Best Value-metoden oppdaget at deres egen selskapsforvaltning i stor grad var basert på antagelser, og at det fremdeles ble «målt» for lite. Derfor var det i mange tilfeller vanskelig, for ikke å si umulig å gjennomføre en SMART-formulering av tilbudene. Bransjen har fortsatt en jobb å gjøre for å gå fra «entreprenør», altså et firma som bare utfører det oppdragsgiveren ønsker, til å bli «tilbyder» som tilbyr løsninger for å realisere målsetningene som oppdragsgiveren ønsker og forvalter risikoene for oppdragsgiveren.



| Evalueringspoengsum                               | Tilbud A | Tilbud B | Tilbud C | Tilbud D | Tilbud E | Tilbud F | Tilbud G | Tilbud H | Tilbud I | Tilbud J |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Prestasjons-redegjørelse                          | 4        | 6        | 6        | 6        | 6        | 8        | 6        | 6        | 8        | 4        |
| Risikoplan  | 4        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 4        |
| Tilleggsverdi                                     | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        | 6        |
| Intervju  |          | 4        | 6        | 4        | 6        | 4        | 4        | 6        | 8        |          |
| Nivå på tilbudspris<br>(1 = laveste, 8 = høyeste) |          | 3        | 8        | 4        | 2        | 6        | 5        | 1        | 7        |          |
| Endelig rekkefølge                                |          | 5        | 8        | 6        | 3        | 4        | 7        | 2        | 1        |          |

Tabell 5: Evaluering og rekkefølge av tilbud for byggeteknisk arbeid

### 3.5 Konkretiseringsfasen

I SEFs første Best Value-anbudsrunde, som gikk på vedlikehold av vinduer og dører, fikk fasen før tildeling for lite oppmerksomhet. Som i mange organisasjoner som begynner med Best Value, lå fokuset først og fremst på en vellykket avslutning av evalueringsprosessen (se også andre steder i boken). Det virket som om anbudsprosessen ble avsluttet ved nomineringen av en leverandørkandidat, og kjerneteamet ga konkretiseringsfasen lavere prioritet. På grunn av den tidligere erfaringen ble starten av konkretiseringsfasen grundig planlagt denne gangen, og medlemmene i kjerneteamet, som spiller en rolle i denne fasen, var allerede ansatt. Under intervjuene viste det seg også at mange leverandørkandidater fortsatt ikke hadde et tydelig bilde av hva som ble forventet i konkretiseringsfasen. Dette ga noen bekymringer i forkant.

Under oppstartmøtet for konkretiseringsfasen forklarte SEF på nytt forventningene til det valgte tilbudet med Best Value. Nøkkelpersonellet for den nominerte leverandørkandidaten, ABM Belbygg fra Amersfoort (en del av Hegeman Plus BV), hadde allerede forberedt seg godt på forhånd. Personen hadde satt opp en agenda som inkluderte alle temaer som skulle drøftes. Det første møtet bekreftet at vi hadde gjort et riktig valg. Det ble gjennomført fire møter, det oppstod godt samarbeid og det ble utvekslet mye informasjon. For enkelte av delene måtte oppdragsgiveren til og med bremse leverandørkandidaten fordi denne ville komme med mer informasjon enn det som var relevant for avtalen.

Det var satt av fem uker til konkretiseringsfasen, og gjennomføringen tok syv uker. Spesielt innledningen og spesifiseringen av beregningsmodellen tok lenger tid enn forventet. I

midten av desember, altså 15 uker etter offentliggjøringen på TenderNet, ble oppdraget tildelt med påfølgende karenstid.

### 3.6 Gjennomføringsfasen

Kontrakten trådte i kraft 1. januar 2014. Det er fremdeles for lite informasjon tilgjengelig når det kommer til resultatene av den nye rammekontraktsparten. Den nye kontraktsparten ble konfrontert med at eiendomsmedarbeiderne fortsatt brukte gamle prosedyrer og arbeidsmetoder. For dem var dette «bare nok en entreprenør». Det viste seg å være vanskelig å arbeide med forskjellige kontrakter der den ene kontraktsparten trengte maksimal veiledning og kontroll, mens den andre hadde fullstendig handlingsfrihet.

### 3.7 Observasjoner og erfaringer

Observasjon 1:

Det andre Best Value-prosjektet er enklere enn det første.

I det første Best Value-prosjektet var oppdragsgiverens team ofte usikre når det kom til anbudsrundens resultat på grunn av manglende erfaring med Best Value. Troen på Best Value-teorien, resultatene fra andre Best Value-anbudsrunder og vurderingene fra prosesstøtten fra en sertifisert Best Value-konsulent, i dette tilfellet Scenter, ga et fast holdepunkt. Det andre prosjektet gikk lettere takket være den positive erfaringen fra tidligere og at man stolte på at resultatet ville bli bra.

Observasjon 2:

Markedet synes Best Value er vanskelig.

Nivået på tilbudene og intervjuene med enkelte leverandørkandidater viser at markedet fortsatt har problemer med, eller ikke er vant til å ta utgangspunkt i egen ekspertise. Det er fortsatt en vei å gå for å komme fra «entreprenør», altså at du ber om noe og vi utfører det, til å bli «leverandør» av ekspertise, fagkunnskaper og løsninger.

Som forberedelse på denne anbudsinnbydelsen hadde noen leverandørkandidater fordypet seg i Best Value-systematikken. Under prosessen viste det seg at de i hovedsak beskjeftiget seg med systematikken og registreringen, og mindre med å vise frem kjernekompetene sine. For å kunne vinne et Best Value-anbud, er det først og fremst ekspertisen i forhold til prosjektet som er viktig. Den er viktigere enn en god forståelse av metodikken. Se også bidragene fra Van Abeelen, Koreman og Verheul (kapittel 1), Verlaan (kapittel 15) og Wijma (kapittel 11b) om hvordan leverandørkandidater oppfatter Best Value.

## Observasjon 3:

Grundig vurdering tar mye tid (også for prosjekt nummer to).

Planleggingen, med ti tilbud som skulle vurderes, viste seg å være litt kort fra tilbudsdokumentene ble mottatt til nominasjonen var klar. Man hadde beregnet å bruke maksimalt fire uker på å kontrollere, vurdere, gjennomføre intervjuer, begrunne og behandle sakene skriftlig. Det var først og fremst den omfattende tilbakemeldingen til leverandørkandidatene i forbindelse med evalueringsresultatene som tok mye tid. Ved evaluering av anbudene med ulike leverandørkandidater, viste det seg at vi ikke gjorde dette forjeves. De satte stor pris på den omfattende redegjørelsen av det vi hadde observert. Enkelte leverandørkandidater sa at det ga gode holdepunkter for å begynne å ta tak i ting innen egen organisasjon. Ved vurdering av tilbudene viste det seg at det var en god arbeidsmetode å begynne med formuleringen av spørsmål til de eventuelle intervjuene. På den måten fant man raskere essensen i uttalelsene og redegjørelsen.

Van den Brink valgte å lede vurderingsprosessen som kontraktsansvarlig, og skulle dermed ikke ha innsyn i tilbudenes innhold. Dette gjorde han for å kunne forholde seg fullstendig upartisk. I praksis viste det seg likevel å være mer effektivt og enklere å styre diskusjonen når man har kunnskap om tilbudenes innhold.

## Observasjon 4:

Best Value passer i en administrasjonsorganisasjon.

Dette følger av forrige observasjon. Anbudsrunden for rammeavtalen om «byggeteknisk arbeid» gjelder, på samme måte som vedlikeholdskontrakten for vinduer og dører, en relativt liten kontrakt. Det er en selvfølge å starte et prestasjonsinnkjøpsprosjekt for dette. Anstrengelsene og kostnadene som er involvert i en Best Value-anbudsrunde, er nemlig omtrent like store for et lite som for et stort prosjekt. Det medfører at kostnadene for en anbudsrunde for et lite prosjekt er relativt høye (se observasjon 3). Men innunder disse to kontraktene faller det mange ekstra tjenesteoppdrag, og nettopp derfor er det viktig å ha en ekspert på plass, en part som med minimal involvering fra oppdragsgiveren, arbeider i samsvar med oppdragsgiverens målsetninger. Her vil Best Value føre til en reduksjon av de totale eierskapskostnadene (*Total Cost of Ownership, TCO*).

For å kunne oppnå dette, må også eiendomsorganisasjonen gjøre en innsats. Bestillinger av tjenester krever store anstrengelser fra oppdragsgiver når det kommer til forberedelse, kontroll og administrasjon. Ved å organisere prosessen på en mer effektiv måte, og ved å

tilpasse den etter ekspertens arbeidsmetode, kommer Best Value til sin rett. I oppstartsfasen viste det seg at teamet som var ansvarlig for den operative delen av avtalen, viet for lite oppmerksomhet til den nye arbeidsmetoden.

Med denne anbudsrunder har SEF avsluttet to vellykkede Best Value-anbudsrunder. Kjerneteamet har utviklet seg fra bevisst inkompetent til bevisst kompetent. Kjerneteamets kunnskap og erfaringer blir delt i organisasjonen, og flere medarbeidere blir involvert i denne prosessen. På den måten oppfylles en underliggende målsetning fra de første forsøkene med Best Value hos SEF: Å lære opp et kjerneteam, samt å sikre og formidle Best Value-filosofien i organisasjonen.

Observasjon 5:

Det andre Best Value-prosjektet ble også vunnet av SMB (små til mellomstore bedrifter).

Den første Best Value-kontrakten, som gjaldt vedlikehold av vinduer og dører, ble vunnet av en lokal entreprenør fra Amsterdam. Det andre prosjektet fikk også god oppmerksomhet i markedet. Både store og små bedrifter leverte til sammen ti tilbud. Kontraktspartneren, ABM Belbouw, tilhører SMB-segmentet. Det viser seg at Best Value også var SMB-vennlig i disse tilfellene.

### **3.8 Konklusjoner og veien videre**

SEF har avsluttet sitt andre Best Value-prosjekt og er meget fornøyd med resultatet. Det ble inngått gode avtaler innenfor den økonomiske rammen, med en partner som overlegent skilte seg ut som best. Kontrakten ble signert, og avtalen trådte i kraft 1. januar 2014, i samsvar med planen. Best Value er en fremgangsmåte som passer til rammene i en administrasjonsorganisasjon. På grunnlag av det første oppdraget «vinduer og dører» og «byggeteknisk arbeid» har styret i SEF uttalt at de har til hensikt å gjennomføre flere og større kontraktinggåelser i samsvar med Best Value-metoden.