

# **Det store brannløftet - Innkjøpsguide**

## Innhold

1.0 Forord .....	3
2.0 Prosjektdeltakere .....	3
3.0 Prosjektets målsetting.....	3
3.1.  Innovasjon .....	3
3.2.  Standarder og normer .....	4
4.0 Innkjøpsprosessen.....	4
4.1 Forarbeidsfasen.....	6
4.1.1 Planlegging og fremdrift.....	6
4.1.2 Behovsdefinerings.....	7
4.1.3 Markedsanalyse.....	9
4.1.4 Strategi .....	11
4.2 Forespørselsprosess .....	12
4.2.1 Kravspesifikasjon .....	12
4.2.2 Forespørsel .....	15
4.2.3 Evaluering og målsetting .....	16
4.2.4 Forhandling/avklaringer .....	20
4.2.5 Avtaleinngåelse .....	21
4.3 Implementering.....	21
4.3.1 Kontraktsoppfølging .....	21
5.0 Avslutningsvis .....	22

*Dette dokumentet beskriver hvordan man kan gjennomføre en innkjøpsprosess etter beste praksis og i samsvar med regelverket for offentlige anskaffelser. Noen anskaffelsesrettslige tema er likevel mer kompliserte enn det er hensiktsmessig å beskrive i en guide som dette. Som offentlig virksomhet har brannvesenet et selvstendig ansvar for å følge anskaffelsesregelverket.*

## 1.0 Forord

I forbindelse med Gjensidige Forsikrings 200 års jubileum i 2016 ga Gjensidigestiftelsen, som selskapets største eier, en folkegave verdt 350 MNOK til styrking av norsk brannberedskap gjennom prosjektet «Det store brannløftet».

Det store brannløftet er delt inn i fire arbeidsområder for å sikre et helhetlig løft for brannvesenet.

1. Materiell
2. Brannforebyggende tiltak
3. Kompetanseheving
4. Forskning og utvikling

Inventura har bistått Gjensidigestiftelsen med operativt og strategisk innkjøp av 12 brannbiler, 24 fremskutte enheter og én dykkerbil til en samlet verdi av ca. 190 MNOK. I tillegg har det blitt kjøpt inn utstyrspakker innenfor overflateredning, flom/ekstremvær, slukkegranater og vernebekledning til en verdi av ca. 30 MNOK. Samtlige biler og utstyrspakker har blitt gitt som gave til brannvesen over hele Norge.

## 2.0 Prosjektdeltakere

Det har vært mange involverte i Det store brannløftet, og teamet for innkjøp av kjøretøy og materiell har bestått av tverrfaglige grupper bestående av brannteknisk og innkjøpsfaglig kompetanse.

Selve prosjektet har vært ledet av Dag Botnen, brannsjef i Hallingdal Brann- og redningstjeneste iks, på vegne av Gjensidigestiftelsen.

Det har vært engasjert flere ekspertgrupper med høyt kompetente branntekniske ressurser fra ulike brannvesen i Norge, med ulike kompetanseområder.

Hensikten med ekspertgruppene har vært å ivareta brannvesenets interesser og behov samt kvalitetssikring av spesifikasjonene, og kjøpet som helhet.

Det har vært egne ekspertgrupper for brannbiler, fremskutte enheter samt utstyrspakker.

I tillegg har kvalifiserte leverandører vært involverte i ulik grad inn mot de tre anskaffelsene. Det har vært et bevisst valg fra prosjektets side å involvere leverandørene på et tidlig tidspunkt i de ulike prosessene for å kunne sikre fokus på innovasjon, funksjonalitet og ytelse.

Inventura har fungert som innkjøpsrådgiver for samtlige prosesser, og har bidratt til en transparent prosess med vekt på likebehandling av leverandører og god innkjøpsfaglig spisskompetanse.

## 3.0 Prosjektets målsetting

Det store brannløftet har hatt som målsetting at hverdagen skal trygges for det norske folk på en synlig og god måte på kort og lang sikt.

### 3.1. Innovasjon

Ett av hovedfokus områdene for Det store brannløftet har vært å utvikle et moderne og fremtidsrettet verktøy for det norske brannvesen, med gode og innovative løsninger, hvor brannmennesenes sikkerhet ved bruk av kjøretøy og materiell har vært bærende element.

### 3.2. Standarder og normer

Prosjektet hatt som mål å utvikle standarder og/ eller normer, for kjøretøy knyttet til tjeneste i brannvesenene.

Per i dag finnes det få eller ingen nasjonale standarder for brannbiler. Mangel på standarder og/ eller normer medfører økte kostnader bl.a. som følge av økt tidsforbruk i produksjonen av nye brannbiler samt økte driftskostnader for brannvesenene.

Gjennom prosjektperioden for Det store brannløftet har det bl.a. blitt fremmet forslag om standardisering/ normdannelse innen plassering av lys, logo og refleks på brannkjøretøy.

I tillegg har prosjektet kommet frem til, i samarbeid med bransjen, at ca. 80 % av et kjøretøy kan omtales som likt. Det vil si at resterende 20 % vil kunne være gjenstand for spesialløsninger -og det som danner konkurranse i markedet. Med dette som utgangspunkt kan en brannbil la seg standardisere på majoriteten av bilens funksjoner.

Som følge av dette har det blir utformet et malverk som skal kunne benyttes ved kjøp av kjøretøy som skal benyttes i brannvesen.

Det er frivillig å benytte seg av malverket, men hensikten er å forenkle innkjøpsprosessen for brannvesenet, i kombinasjon med å la leverandørene få mulighet til å kunne komme med løsninger som ikke finnes på markedet i dag. På denne måten vil bruk av malverket kunne bidra til innovasjon i brannbilmarkedet og bidra til økt fokus på, og forbedring av, brannvesenets hverdag.

Som et resultat av Det store brannløftet har det blitt opprettet et utvalg hos Standard Norge der formålet er å komme frem til en norsk standard for brannbil innen utgangen av 2019. Det er satt ned en svært tverrfaglig gruppe der alt fra brukere, leverandører av små biler, store biler og innkjøpskompetanse er representert.

Som et videre ledd i standardiseringen av brannbiler og andre kjøretøy vil innkjøpsprosessen etter beste praksis beskrives i det videre.

Utgangspunktet for nærværende dokument er loven om offentlige anskaffelser, Inventuras innkjøpsmetodikk samt erfaringer fra Det store brannløftet. Hensikten er at dokumentet skal kunne fungere som en innkjøpsguide til hvordan gjennomføre en anskaffelse i brannvesenet for å sikre et best mulig resultat.

## 4.0 Innkjøpsprosessen

Brannvesen i Norge er underlagt lov og forskrift om offentlige anskaffelser. For å kunne håndtere dette på en best mulig måte er innkjøpsprosessen ett av de viktigste verktøy når man utfører operativt innkjøpsarbeid.

Ved å følge stegene i nærværende innkjøpsguide, og bruke malene som er vedlagt dette dokumentet sikres en god gjennomførelse av innkjøpsprosessen samtidig som man best mulig sikrer at den mest økonomisk fordelaktige leverandøren velges.

Oppdragsgiveren (brannvesenet eller den som representerer brannvesenet, eks. Innkjøps samarbeid) har ansvaret for at kjøpet gjennomføres i tråd med gjeldende lover og forskrifter som nevnt innledningsvis i dette dokumentet.

Innkjøpsprosessen kan deles inn i følgende steg:

**Forarbeidsfasen**

**Forespørselsfasen**

**Implementering**

I det videre presenteres enkeltelementene i hvert steg med unntak av de to siste stegene i fase 3 – implementering, hhv mål & rapportering og erfaringsoverføring.

STEG 1:

## Forarbeidsfasen



STEG 2:

## Forespørselsprosess



STEG 3:

## Implementering



## 4.1 Forarbeidsfasen

### 4.1.1 Planlegging og fremdrift

Forarbeidsfasen er selve grunnmuren i anskaffelsesprosessen, og det er derfor av stor betydning at denne utføres så godt og gjennomtenkt som mulig.

#### *Mandat*

Et mandat er en betegnelse på den plikten en representant har til å stemme, styre eller handle i tråd med et vedtak fattet av mandatgiver, og kan eksempelvis gis til enkeltindivider, et utvalg (eks: prosjektgruppe) eller en organisasjon. Et prosjektmandat er et dokument som etableres av organisasjonen som eier og iverksetter et prosjekt. Ved kjøp av brannbiler vil dette ofte være rådmann, teknisk etat o.l.

Mandatet utarbeides på bakgrunn av en idé eller et behov. For brannvesenet vil en risiko- og sårbarhetsanalyse som oftest danne bakteppe for hvilket behov som skal dekkes, og hva som må tas hensyn til i anskaffelsen.

Den overordnede hensikten med prosjektmandatet er å gi en tydelig beskrivelse og definisjon av ideen som skal utredes, og de rammebetingelser som gjelder. Det vanligste innholdet i mandatet er: navn, eier, bakgrunn, formål og mål, omfang og begrensninger, rammebetingelser, økonomi og lønnsomhet.

Prosjektmandatet skal også inneholde en oversikt over *hvordan* og *hva* prosjektgruppen skal rapportere underveis. Det er viktig at prosjektmandatet er konkret og enkelt å kommunisere. Det skal være tydelig hva som skal oppnås ved å realisere ideen.

#### *Fremdriftsplan*

Anskaffelsesprosesser og godt innkjøpsfaglig arbeid krever god planlegging. En fremdriftsplan har til hensikt til å holde oversikt over de ulike aktivitetene som skal utføres samt hvilken kompetanse, innsats og tidsrammer aktivitetene krever underveis i prosessen.

En god fremdriftsplan skal sikre at riktige ressurser har satt av tilstrekkelig tid til deltakelse, og at man kommer i mål med prosessen til det tidspunktet virksomheten har behov for leveransen. Videre fungerer planen som en oppfølging- og kontrollfunksjon, og viser innkjøpsprosessens milepæler fra start til slutt.

Det kan være viktig å merke seg at det ofte settes av for liten tid til å gjennomføre de ulike aktivitetene da den daglige driften håndteres i tillegg til at anskaffelsesprosessen skal gjennomføres.

Det bør ha blitt gjennomført behovsverifisering, overordnet planlegging, opprettelse av tverrfagliggruppe, avklart verdi og valg av prosedyre før fremdriftsplanen omtales som endelig jf. kapittel 4.1 «forarbeidsfasen». På denne måten kan planen gi et realistisk bilde av prosessens forløp på best mulig måte.

#### *Tverrfaglighet*

Det bør etableres en innkjøpsgruppe som skal utføre den operative gjennomførelsen av kjøpet.

Det er viktig at gruppen er satt sammen av ressurser med ulik faglig kompetanse. Grunnen til dette er at et kjøp gjerne omfatter og påvirker flere områder innenfor samme virksomhet, og en tverrfaglig gruppe vil derfor bedre kunne ivareta samtlige områder som blir berørt. Eksempelvis vil slike kompetanseområder blant annet omfatte, det branntekniske, kommersielle og innkjøpsfaglige.

Kompetansen som sitter i denne gruppen danner grunnlaget for den videre innkjøpsprosessen. Det er derfor viktig å påpeke at medlemmene i gruppene handler på vegne av brannvesenet og egeninteresser knyttet til kjøpet bør helst legges til side.

Gruppen skal fremme de behovene og funksjonene brannvesenet har kommet frem til gjennom behovsanalyser og risiko- og sårbarhetsanalysen, og ikke sine egne behov.

#### 4.1.2 Behovsdefinering

Ettersom det er i den tidlige fasen av innkjøpsprosessen man har størst mulighet til å påvirke behovet, er behovsdefinering svært viktig.

Ved behovsdefinering skal man kort beskrive og begrunne det man trenger (hva, hvorfor, når og forventet effekt) samt å verifisere om behovet er reelt før innkjøpsprosessen starter.

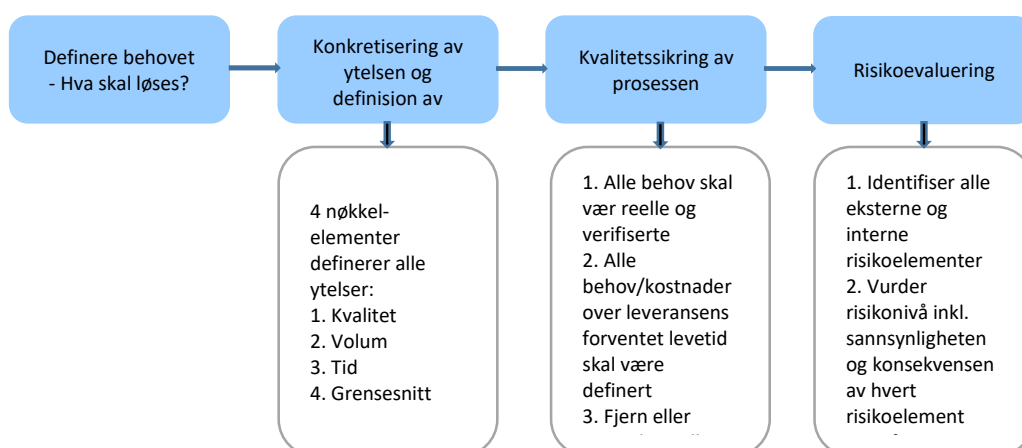
Det å skulle verifisere behovet vil si å tenke over hva som er det faktiske behovet og at noen i innkjøpsgruppen kan stå inne for dette behovet.

Behovsverifisering gir derfor store muligheter for å påvirke forutsetningene som ligger til grunn for hele anskaffelsen. Det kan virke enkelt, men det er viktig å fokusere på hvilken funksjon man er ute etter, og ikke hva man tror man trenger for å få en viss funksjon. Som nevnt under mandatet vil en risiko- og sårbarhetsanalyse som oftest legge føringer på hva et brannvesen vil etterspørre i markedet. Dersom det skal kjøpes inn en brannbil er det viktig at bilen i seg selv, og utstyret som skal med, gjenspeiler de behov og risiki som er synliggjort i tidligere analyser.

Videre er det da viktig at disse behovene beskrives ut fra et funksjon- og ytelsesperspektiv slik at forespørselen treffer de riktige leverandørene samt at leverandøren har mulighet til å tilby rett produkt.

Eksempelvis, dersom man ikke ønsker at brannmennene skal måtte gå opp på taket til brannbilen for å kunne hente ned utstyr, vil det fort være enkelt å be om at det ikke skal være utstyr lagret på taket. Men er det virkelig det du trenger? Hva om det å legge utstyr på taket er den eneste muligheten for å kunne frakte dette utstyret? Det du trenger er at brannmennene ikke skal måtte klatre opp på taket. Leverandøren får derfor mulighet til å utvikle et produkt som ivaretar dette behovet.

Det endelige definerte behovet danner grunnlag for anskaffelsens anslåtte verdi, konkurranseform (valg av anskaffelsesprosedyre) og spesifikasjonsform.



### *Steg 1: Beskrivelse av behovene på et overordnet nivå*

Utfordringen er å finne ut hva som er det grunnleggende behovet, hvilken oppgave eller problem er det som skal løses, og hva viste risiko- og sårbarhetsanalysen?

Finnes det noen overordnede behov eller eksisterende infrastruktur som begrenser antall løsninger i markedet? Eller er det noen overordnede organisatoriske, juridiske eller økonomiske krav som begrenser hvilke muligheter som er akseptable?

### *Steg 2: Konkretisering av ytelsen og definisjon av funksjonelle krav til ytelse*

Etter den overordnede behovsformulering må de funksjonelle minimumskravene defineres. Det er viktig å skille mellom detaljerte beskrivelser og minimumskrav. Eksempelvis vil det være viktig å beskrive at en kabeltrommel eller dykkpumpe skal være vanntett og ha minimum IP68, men man skal ikke beskrive *hvordan* dette skal fungere.

#### 4 nøkkelementer som definerer alle ytelser:

- Kvalitet: Beskriv minimumskrav til funksjonell kvalitet og ytelse som skal løse oppgaven
- Volum: Beskriv forventet volum eller størrelsesforhold
- Tid: Beskriv hele leveranseplanen, både starten, slutføringen og leveransebehov underveis
- Grensesnitt: Beskriv på et detaljert nivå alle relevante grensesnitt, herunder fysiske, funksjonelle, formelle, sikkerhetsmessige, som løsningen må dekke.

### *Steg 3: Kvalitetssikring av prosessen (behovsverifisering)*

Det er viktig å sjekke at alle behov er reelle og verifiserte, og at alle behov/kostnader over leveransens forventet levetid er definert.

Videre skal man fjerne eller nøytralisere alle punkter som er leverandørspeisifikke da dette er i strid med Lov om offentlige anskaffelser (LOA) dersom anskaffelsen er over terskelverdi og ikke et direkte kjøp.

### *Steg 4: Risikoevaluering*

Videre vil det være viktig å identifisere alle eksterne og interne risikoelementer som kan ha betydning for virksomheten som et resultat av dette innkjøpet, inkludert:

- Leverandør-/tredjepartsrisiko, finansielle garantier
- Konsept- og teknologivalg – er disse uttestet eller ikke (må vurderes fra et overordnet nivå og ned til detaljene)
- Logistikk- og leveringsrisikoelementer
- Grensesnittrisikoelementer – er valgt løsning dekkende for alle definerte fysiske, funksjonelle, formelle og sikkerhetsmessige grensesnitt
- Organisatorisk- og/eller prosessrisiko inkludert interne transaksjonskostnader

Det kan også være hensiktsmessig å vurdere risikonivå, inkludert sannsynligheten og konsekvensen av hvert risikoelement, følgende av systemrisiko (som er en korrelasjon av flere risikoelementer).



Viktige virkemidler i å styre risiko kan være å definere og implementere oppfølgingsstrategier for risiko, som kan styres gjennom kjøpe-/lage-analyser, re-spesifikasjoner, kontraktstyring og garantistyring.

#### *De vanligste fallgruvene ved behovsanalyse:*

- Mangel på tverrfaglighet under behovsvurderingen slik at en behovsvurdering og mulige løsninger ikke er tilstrekkelig balansert mtp teknologivalg, kvalitet, økonomi og sikkerhet.
- For detaljert og/eller fokus på tekniske løsninger for tidlig i prosessen
- *Dette vil begrense antallet av alternative løsninger for tidlig i prosessen og kan lede til at nye muligheter ikke blir testet ut som igjen vil være hemmende for utvikling og innovasjon.*
- Manglende risikovurdering utført av relevant ekspertise, som virkelig kan identifisere og kvantifisere alle risikoelementene. *Det er derfor at risiko- og sårbarhetsanalysen utføres av kvalifiserte personer og at resultatene tas hensyn til i behovsutforming.*

Forsøk alltid å veksle mellom "brainstorm"-prosesser der man utelukkende søker å se etter muligheter og mer strukturerte konsekvensanalyser gjennom hele prosessen. *Under en "brainstorm"-samling skal det ikke være tillatt med begrensede negativ tenking eller kommentarer.*

#### 4.1.3 Markedsanalyse

Markedsanalysen har til hensikt å identifisere og få kunnskap om produkter (varer og/eller tjenester), produsenter og leverandører som antas å kunne være aktuelle for å dekke det behovet den aktuelle konkurransen søker å dekke.

Det er viktig å sørge for at det er konkurranse i det markedet man kjøper fra, slik at man får mest verdi for pengene.

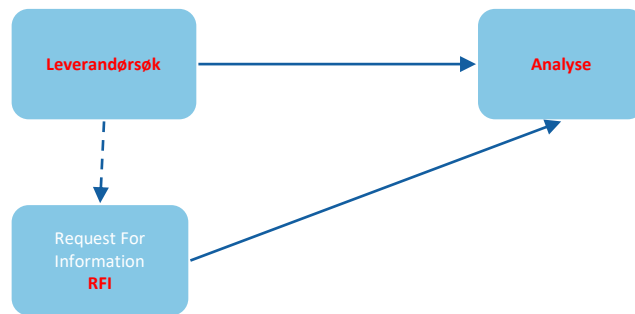
Gjennom markedsanalysen samles det inn informasjon slik at man kan etablere en plan for hvordan markedet skal håndteres i forbindelse med gjennomføring av konkurransen.

Det er viktig å kvalitetssikre kvalifikasjonskravene, spesifikasjonen og tildelingskriteriene slik at disse er best mulig innrettet mot de potensielle tilbyderne i kjøpsfasen.

Videre er det essensielt at innkjøpsgruppen definerer klare målsetninger for markedsfasen *før* denne gjennomføres for å sikre at den rette informasjon innhentes.

Dersom verdien av anskaffelsen er over nasjonal terskelverdi og EØS-standard vil konkurransen også publiseres på den internasjonale konkurranseportalen TED. De fleste brannvesen kjøper som oftest fra det norske markedet, men det er viktig å påpeke at det også er mulig, og i flere tilfeller lukrativt, å kjøpe fra det internasjonale markedet.

Det oppfordres derfor til å ta inn tilbud fra utenlandske aktører mer på alvor og signalisere at det er en reell mulighet at de kan levere til det norske markedet.



### Leverandørsøk

- Være best mulig informert om potensielle tilbydere og løsninger i et leverandørmarked for å sikre at de beste løsningene og mest konkurransedyktige leverandørene blir invitert til å delta i vår konkurranse, og med det vil utenlandske leverandører også kunne være høyst aktuelle.
- Få oversikt over hvilke produkter som tilbys, slik at denne kunnskapen kan brukes inn i verifisering av behov.
- Hvordan leverandørmarkedet ser ut vil også ha betydning for andre valg man foretar i anskaffelsesprosessen, eksempelvis utforming av kvalifikasjonskrav.

### Request for information (RFI)

- Benyttes vanligvis for å få mer presis informasjon om leverandørene som: produksjonskapasitet, eierforhold, markedsandeler, produktmessige utviklingstrekk, kompetanse, finansielle forhold, strategier og forretningsplaner, geografisk område, erfaring og referanseprosjekter/-kontrakter. Slik informasjon vil kunne medvirke til å forstå hele markedssituasjonen bedre.
- I en RFI-prosess er det en forutsetning at produktet/tjenesten som skal kartlegges er godt spesifisert både mht ytelse og geografi. Resultatet fra en RFI kan være et utkast til en tilbyderliste eller en faktabasert oppstilling av informasjon om markedsførhold.
- En RFI vil derfor med fordel kunne benyttes dersom man søker å utvide leverandørhorisonten, og da kanskje spesielt ut mot utenlandske leverandører vil det å gjennomføre en RFI være svært nyttig.

### Analyse

Selve analysen danner grunnlaget for hvilken type strategi/tilnærming man har til markedet.

De viktigste faktorene man bør kartlegge er:

- Produkt/segment avgrensning
- Markedsstruktur/-balanse
- Kostnadsstruktur
- Etterspørselsforhold
- Konkurransforhold
- Prisvurderinger

#### 4.1.4 Strategi

Etter at behovene er avklart og markedsanalysen gjennomført sitter man forhåpentligvis med et ganske godt inntrykk av hvordan prosessen burde drives videre, og det bør legges en strategi for hvordan man skal henvende seg til markedet, hvilken anskaffelsesprosedyre som skal benyttes og hvorfor.

##### *Terskelverdier*

<b>Terskelverdier jf. FOA, kapittel 5</b>	
100 000 NOK	Alle kjøp over denne verdien må følge regelverket for offentlige anskaffelser
1 100 000 NOK	Nasjonal terskelverdi
1 100 000 NOK	EØS-terskelverdi for statlige myndigheters vare- og tjenstekontrakter (unntatt særlige tjenester og helse- og sosialtjenester) og plan- og designkonkurranser
1 750 000 NOK	EØS-terskelverdi for andre oppdragsgivers vare- og tjenstekontrakter (unntatt særlige tjenester og helse- og sosialtjenester) og plan- og designkonkurranser
6 300 000 NOK	EØS-terskelverdi for kontrakter om særlige tjenester og kontrakter om helse- og sosialtjenester

Anskaffelsesforskriften gir detaljerte regler om anskaffelsesprosedyrer for offentlige innkjøp av varer med verdi over 1,1 MNOK.

Når brannvesenet skal anskaffe varer med verdi mellom 1,1 og 1,75 MNOK, kan bare anskaffelsesprosedyrene åpen og begrenset tilbudskonkurranse benyttes. Disse anskaffelsesprosedyrene innebærer at det er ulovlig å gjennomføre forhandlinger.

Når verdien av varekjøpet er over 1,75 MNOK, må oppdragsgiveren velge mellom åpen og begrenset anbudskonkurranse, konkurranse med forhandling og konkurransepreget dialog. I anbudskonkurranser er forhandlinger forbudt.

Bruk av konkurranse med forhandling eller konkurransepreget dialog krever særskilt hjemmel. Med den nye anskaffelsesforskriften, som trådte i kraft i januar 2017, er vilkårene for bruk av forhandlinger vesentlig mindre strenge enn tidligere.

Inventura anbefaler i utgangspunktet at forhandlinger benyttes når det er tillatt.

##### *Markedsdialog*

Selv om man benytter seg av anbudskonkurranse er det viktig å vite at man fremdeles kan ha en dialog med markedet *før* konkurransen utlyses.

Dette vil kunne bedre innovasjon i bransjen da man får muligheten til å snakke med leverandørene om hva som er de nye trendene i markedet og hva som faktisk er mulig å gjennomføre.

Etter at konkurransen er publisert vil man ikke lengre kunne ha den samme dialogen med leverandørene, og det er derfor viktig å ha en god leverandørkommunikasjonsstrategi.

##### *Ulovlig splitting*

Det er viktig å påpeke at det er ulovlig å splitte en anskaffelse i mindre deler slik at kjøpet havner under terskelverdi, og på den måten slippe å lyse ut kjøpet jf. loven om offentlige anskaffelser.

### *Kjøp under 100 000 NOK*

Dersom kjøpet faller under 100 000kr oppfordres det til god skikk hva angår rett kjøp. Det bør med fordel alltid hentes inn tilbud fra 3 leverandører. Dette for å fremme konkurranse som kan bidra til rimeligere pris og økt kvalitet på produktet/tjenesten som kjøpes.

Det frarådes spesielt å benytte seg av leverandører kun på bakgrunn av bekjentskap og «vi har alltid brukt denne leverandøren». En slik tilnærming kan i verste fall gjøre det slik at enkelte leverandører hviler i det faktum at de vet at de kommer til å få en leveranse som i sin tur kan hindre innovasjon og fokus på økt kvalitet og bedre prisbetingelser.

## 4.2 Forespørselsprosess

### 4.2.1 Kravspesifikasjon

Basert på behovene som er definert tidligere i innkjøpsprosessen, utarbeides kravspesifikasjonen som skal sendes ut med forespørselen.

Spesifikasjon beskriver behovet som skal dekkes, inkludert leveransens grensesnitt.

Spesifikasjonenes grunnleggende funksjon er å beskrive behovet slik at de beste leverandørene kan levere sine beste tilbud.

For å sikre en god spesifisering forutsettes det at det er foretatt behovsvurdering og at behovet er riktig definert.

### *Spesifikasjonsstrategi*

En spesifikasjonsstrategi skal beskrive hvordan man skal spesifisere for å oppnå en akseptabel risiko til lavest mulig total kostnader.

Valg av spesifikasjonsstrategi må gjøres før spesifiseringen er utarbeidet.

En tverrfaglig innkjøpsgruppe vil generelt være i stand til å evaluere alle elementer som påvirker en spesifikasjonsstrategi.

### *Spesifikasjonstyper*

Det finnes to overordnede innfallsvinkler for hvordan spesifikasjoner kan utformes:

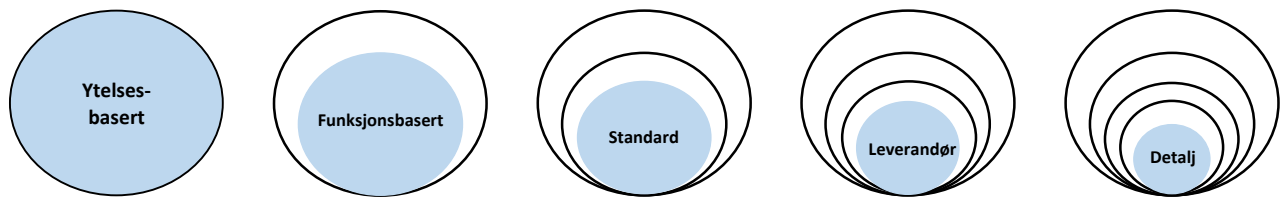
**Åpen:** Oppdragsgiver definerer oppgaven/problemet/hvilke funksjoner som skal dekkes. Tilbyderne får anledning til å presentere forslag til produkt eller løsning for å dekke oppdragsgivers behov.

På denne måten får tilbyderne mulighet til å være kreative og innovative, samtidig som at de må ta risikoen for hvorvidt det de presenterer/tilbyr dekker behovet.

**Lukket:** Oppdragsgiver detaljerer mye tydeligere hva som skal kjøpes Eksempelvis kvalitetsnivå, mengde og størrelse.

Har oppdragsgiver spesifisert unøyaktig eller feil må oppdragsgiver selv ta risikoen og kostnadene ved dette.

Spesifikasjoner kan deles inn i fem forskjellige kategorier:



En kombinasjon av flere spesifikasjonstyper kan være et effektivt verktøy, men det kan være krevende å utarbeide og krever tverrfaglig tilnærming.

Valg av spesifikasjonskategori kan gjøres med utgangspunkt i følgende vurderinger:

- Hvem som har den høyeste kompetansen på det som skal anskaffes - kjøper eller leverandørmarkedet?
- Konkurransenintensiteten i leverandørmarkedet
- Totale kostnader – Livssyklus kostnader (LCC)
- Ressursbruk og tilgjengelighet av ressurser

I det følgende presenteres de ulike spesifikasjonskategoriene.

#### *Ytelsesbasert*

Ytelsesspesifikasjon er kjent som den spesifikasjonstypen som åpner opp for flest leverandører og løsninger.

Ytelsesbasert spesifikasjon fokuserer utelukkende på kundens behov, og legger ikke føringer for hvilken type løsning som forventes. Leverandørene stilles dermed helt fritt til å foreslå ulike løsninger så lenge behovet oppfylles.

Ytelsesbasert spesifikasjon inviterer til innovative løsninger fra leverandørene.

#### *Funksjonsbasert*

Funksjonsbasert spesifikasjon tar også utgangspunkt i oppdragsgivers behov, men gir en grovkisse av *hvordan* behovet skal dekkes. Den forutsetter at leverandørmarkedet har kompetanse til å kunne bearbeide spesifikasjonen.

Fordelen med denne spesifikasjonstypen er at leverandørene gis anledning til å tilby sine mest kostnadseffektive løsninger. Normalt vil mange tilbydere kunne gi tilbud.

#### *Standardbasert*

Standardspesifikasjon tar utgangspunkt i en omforent og etablert standard i markedet. Anvendes ofte for eksempel for: elektromateriell, rør, stål, betong, kjemikalier osv.

Positive konsekvenser:

- Gir typisk fordel av mange tilbydere
- Enkel tilbudsevaluering og god sikkerhet som følge av eksisterende utprøvde løsninger for oppdragsgiver

Negative konsekvenser:

- Krever en viss kompetanse hos oppdragsgiver (kjenne og forstå standarden)
- En slik markedsstandard kan virke innovasjonshemmende

### *Leverandørbasert*

En leverandørspesifikasjon tar utgangspunkt i én spesifikk leverandørs produkt eller løsning.

Eksempler på bruk av leverandørspesifikasjon:

- Reservedeler
- Produksjonsutstyr

Etter investeringer blir oppdragsgiver ofte låst mot bruk av leverandørspesifikke produkter, gjerne koblet opp mot garantiklausuler i kontrakten.

I noen tilfeller velger man likevel en slik løsning knyttet opp mot standardisering pga. fordeler som:

- Tilgang til en gjennomtestet teknologi
- Redusert kapitalbinding
- Enklere vedlikehold

Vær oppmerksom på at dersom kjøpet er underlagt LOA vil en leverandørspesifikk spesifikasjon være ulovlig. Dersom kjøpet er under terskelverdi, og derav et direkte kjøp, kan man henvende seg til en spesifikk leverandør.

### *Detaljbasert*

Detaljspesifikasjonen beskriver leveransen ned til minste komponent og eventuelt produksjonsanvisning og valg av materiale.

Konsekvenser:

- Krever grundig arbeid med spesifikasjonen før forespørselen utarbeides
- Oppdragsgiveren må ta ansvaret for at spesifikasjonen er korrekt og behovsdekkende
- Overlater i meget liten grad til leverandøren å bruke sin kompetanse og erfaring til å påvirke løsningsvalg
- Ofte blir pris det eneste evalueringskriterium
- Begrenser antallet løsninger og leverandører

### *Fallgruver*

- Spesifikasjonen er en leverandørspesifikasjon dvs. spesifikasjon/kravene er basert på et eksisterende produkt og utelukker konkurrenter. En slik spesifisering er uheldig da det vil ekskludere mange leverandører, og på grunnlag av dette kan man ende opp med et ugunstig tilbud.
- Spesifikasjonene inneholder ofte mer informasjon enn det som er nødvendig for å beskrive arbeidsomfanget. Dette øker faren for selvmotsigelser og uklarheter i dokumentet. Dette har ofte årsak i at det er flere som jobber parallelt med spesifikasjonen, det foreligger uklare fullmaktsforhold og utilstrekkelig med tid til å kvalitetssikre og sammenholde informasjonen forut for publisering.
- Spesifikasjonen bør derfor forenkles ved å fjerne gjentakelser og overflødig informasjon, samt forenkle språket. Dette fungerer også som en god kvalitetssikring av spesifikasjonen.

Det anbefales å benytte en åpen spesifikasjon der fokuset er på funksjonelle og ytelsesbaserte beskrivelser. På denne måten vil man treffe det leverandørmarkedet som passer best samt at leverandørene selv kan bestemme hvilke produkter/tjenester de selv mener oppfyller de funksjonene oppdragsgiver er ute etter.

Dette vil i sin tur kunne være både kostnadshemmende og innovasjonsfremmende, da oppdragsgiver mest sannsynlig vil ende opp med noen som virkelig møter behovet, og leverandør får mulighet til å benytte seg av sin markedskompetanse og utvikle nye produkter.

Malverket som er vedlagt nærværende dokument har en ytelses- og funksjonsbasert kravspesifikasjon.

Vedlagt ligger malverk på kravspesifikasjon for

- Brannbil
- Dykkerbil
- Fremskutt enhet
- Utstyrspakker

#### 4.2.2 Forespørsel

En forespørsel er en henvendelse som kunngjøres eller sendes ut til leverandører for å be om tilbud på definerte varer og tjenester.

Før en forespørsel kan utarbeides er det viktig å ha definert behovet, herunder utarbeidet en spesifikasjon (denne kan gjerne tas inn som del av forespørselen, alternativt legges som vedlegg til forespørselen) i forkant.



##### *Hvordan utforme en forespørsel*

Forespørselen skal hensynta de grunnleggende kravene som foreligger for offentlige anskaffelser der det etterstrebes å følge god forretningskikk gjennom å likebehandle leverandørene og sikre forutberegnelighet, konkurranse, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet.

Dette for å oppnå en så god konkurransesituasjon som overhodet mulig, i tillegg til å gjennomføre en ryddig prosess slik at tapende leverandører vil ønske å konkurrere i fremtiden.

Forespørselen kan gjerne utformes etter samme mønster som konkurransegrunnlaget blir utformet.

##### *Hvordan sende ut en forespørsel*

Dersom kjøpet er over nasjonal terskelverdi (1,1 MNOK), skal konkurransen kunngjøres i Doffin. Er kjøpet over EØS-terskelverdi (1,75 MNOK), skal den i tillegg kunngjøres i TED.

Dersom kjøpet er under nasjonal terskelverdi kan oppdragsgiver først ta stilling til hvordan konkurransen blir mest mulig effektiv. Dette kan gjøres ved ulike former for annonsering, for eksempel på internett eller aviser.

I stedet for, eller som tillegg til annonsering, kan oppdragsgiver invitere leverandører direkte til å delta. Antall leverandører som inviteres må være tilstrekkelig til å sikre en reell konkurranse.

##### *Kvalitetssikring av prosessen (følgende punkter skal være etterkontrollert)*

- Vær sikker på hva som skal kjøpes (behovet definert, verifisert og spesifisert)
- Ta med evalueringskriterier i forespørselen

Vedlagt ligger malverk på forespørsel for

- Brannbil
- Dykkerbil
- Fremskuttenhet
- Utstyrspakker

#### 4.2.3 Evaluering og målsetting

Evaluering er prosessen med gjennomgang og vurdering av tilbudene for å finne det mest økonomisk fordelaktige tilbudet i konkurransen.

Alle vurderingene skal foretas i henhold til evalueringskriteriene som er oppgitt for konkurransen.

Evalueringskriteriene og selve evalueringen er det som blir etterprøvd av leverandørene, og det er denne vurderingen som blir evaluert av legale instanser.

En evaluering bør ha til hensikt å være så *objektiv* som mulig, men det vil forekomme elementer av subjektive vurderinger. Det er derfor viktig å dokumentere evalueringen som gjøres på en god måte, ha gode og gjennomtenkte evalueringskriterier og dokumentasjonskrav.

#### *Kvalifikasjonskrav vs. tildelingskrav*

Det skiller på kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier.

**Kvalifikasjonskrav** omhandler de forhold bedriften må tilfredsstillere for å vurderes som ønskelig samarbeidspartner og egnet leverandør av dette produktet.

Kvalifikasjonskrav brukes for å avgjøre hvem som får delta i en konkurranse.

**Tildelingskriterier** omhandler de tekniske og kommersielle forholdene som identifiserer hvilket tilbud som gir best leveranse i forhold til kostnaden.

Tildelingskriteriene benyttes til å evaluere tilbud.

#### *Planlegg tilbudsevalueringen*

Bruk nok tid på å planlegge tilbudsevalueringen før konkurransegrunnlaget ferdigstilles og sendes til potensielle, eller kvalifiserte, tilbydere.

Gode, og ikke minste riktige, tildelingskriterier er nøkkelen til suksess.

Tildelingskriteriene skal brukes i evalueringsarbeidet for å skille de beste fra de nest beste- og de som ikke er egnet.

Valgt evalueringsmetodikk, hvor tildelingskriteriene legges til grunn, skal gi svar på hvordan dette vil gjøres i praksis og sikre at tilbudene evalueres på en effektiv og ryddig måte, og med full likebehandling og sporbarhet.

Tilbudsevaluering tar lengre tid, og krever mer ressurser, enn hva mange tror.

Arbeidsinnsatsen som må legges ned for å gjennomføre en grundig tilbudsevaluering prosess bør derfor aldri undervurderes. Ideelt sett skal evalueringsprosessen planlegges i detalj fra tilbud-/ anbudsåpning til kontraktsinngåelse med navngitte deltakere.



Etabler en vurderingsgruppe som har ansvar for evalueringen. Gruppen bør være sammensatt av personer med den riktige kompetansen i forhold til den ytelse som skal anskaffes. Dette kan gjerne være den tverrfaglige innkjøpsgruppen.

Evalueringen foregår i sluttfasen av en anskaffelsesprosess, og ofte tar leverandører kontakt for å søke informasjon om status i saken. Husk at det bør være én kontaktperson for anskaffelsen, slik at all informasjon går gjennom denne personen.

De tilbudene som ikke oppfyller de kvalifikasjonskrav som er stilt i konkurransegrunnlaget skal avvises.

### *Gode vurderingskriterier*

Tildelingskriteriene som velges legger gjerne føringen på hvordan vurderingsarbeidet gjennomføres i praksis. Derfor er gode og riktige tildelingskriterier nøkkelen til suksess, som nevnt tidligere.

Evalueringskriterier kan grovt deles i pris og kvalitet. For å skape et større spillerom for både oppdragsgiver og leverandører burde disse to igjen deles i flere underkategorier. Dette for å kunne skape et mer nyansert bilde av produktet/tjenesten som tilbys og av leverandøren.

I det følgende presenteres noen underkategorier for de nevnte tildelingskriteriene. Merk at listene ikke er uttømmende.

### *Pris*

Det kan evalueres på investering/ kjøpssummen samt løpende kostnader gjennom produktets/tjenestens levetid. Dette kalles for livssyklus kostnader (LCC= Life Cycle Costs).

Eksempelvis ved kjøp av brannbil vet man at bilen har en lang levetid, og krever vedlikehold og service. LCC vil da være et godt vurderingskriterium. Det vil gjennom beregning av disse kostnadene være mulig å synliggjøre hva kjøretøyet *egentlig* koster.

### *Kvalitet*

Kvalitet deles gjerne i flere underkategorier. Det er viktig å finne underkategorier som fremmer det man ønsker å kjøpe, og at kravspesifikasjonen henger sammen med vurderingskriteriene slik at man faktisk har mulighet til å evaluere det som etterspørres.

Noen underkategorier for kvalitet er innovasjon, funksjonalitet/ytelse og service.

### *Innovasjon*

Med det nye regelverket åpnes det opp for mer forhandling/avklaringer, og leverandøren får derfor mulighet til å komme med løsninger som ikke nødvendigvis er etterspurt.

### *Funksjon og ytelse*

Funksjon og ytelse er svært viktig å fokusere på ved de fleste kjøp. Leverandøren bes da finne og beskrive et produkt eller tjeneste som best mulig ivaretar den funksjon eller ytelsen som er beskrevet i kravspesifikasjonen.

### *Service*

Det er viktig å fokusere på service. Dette henger sammen med LCC-perspektivet som nevnt under pris. Dersom det skal kjøpes inn en brannbil er det vesentlig å ta hensyn til at kjøretøyet har lang levetid, og man må forvente at det er behov for service og vedlikehold.

I tillegg er det svært viktig at brannbilene eller utstyret som kjøpes har mest mulig «oppetid». Derfor er det av kritisk viktighet at leverandørene fokuserer på sitt servicenettverk, og vet hva som må gjøres når det er tid for service eller dersom det er behov for eventuelle hastereparasjoner ol.

### Leveringstid

Det bør unngås å evaluere på leveringstid. Grunnen til dette er at leverandørene skisserer ofte et lite realistisk tidsperspektiv for å vinne frem i konkurransen.

Dette er ingen av partene tjent med da leverandøren gjerne må legge opp til et raskere produksjonsløp enn hva de vanligvis har. Dette kan lette føre til feil og mangler, eller store forsinkelser.

Da er det bedre at det settes en realistisk tidslinje slik at brannvesenet kan planlegge i henhold til mest mulig korrekt leveranse.

### Utarbeidelse av evalueringsmodell

Evalueringsmodellen som utarbeides bør bryte tildelingskriteriene ned i konkrete evalueringspunkter som klart og tydelig angir hvordan tilbudsdelene vil evalueres mot disse punkter.

Evalueringsmodellen gjøres ikke kjent for leverandørene, men derimot skal evalueringskriteriene gjøres kjent i forespørselen.

Modellen skal fremme de grunnleggende krav som gjelder for offentlige anskaffelser, blant annet:

- Likebehandling av leverandører
- Forutsigbarhet og etterprøvbarehet
- Konkurransen skal gjennomføres i samsvar med god anbuds- og forretningskikk, og i henhold til tildelingskriterier nevnt ovenfor

Å utarbeide en god evalueringsmodell er en krevende prosess. Det finnes ingen eksakte svar på hvordan en modell bør se ut fordi den må som regel tilpasses hver enkelt anskaffelse.

En evalueringsmodell kan eksempelvis se slik ut:

		Tilbyder 1		Tilbyder 2		Tilbyder 3		Tilbyder 4		
		Vekting	Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng	Poeng	Vektet poeng
Evalueringsområder	Innovasjon og funksjonalitet	35 %	9,15	3,20	10,00	3,50	8,70	3,05	8,80	3,08
	Teknisk bistand /service	20 %	6,25	1,25	10,00	2,00	7,00	1,40	8,00	1,60
	Priser og betingelser	45 %	8,10	3,65	8,30	3,74	10,00	4,50	10,00	4,50
		100 %								
		<b>Total score</b>	<b>8,10</b>		<b>9,24</b>		<b>8,95</b>		<b>9,18</b>	
		<b>Rangering</b>	<b>4</b>		<b>1</b>		<b>3</b>		<b>2</b>	

Figuren viser at innovasjon og funksjonalitet er vektet med 35 %, Teknisk bistand/service er vektet med 20 % og pris og betingelser er vektet med 45 %. Dette betyr at totalt sett betyr innovasjon og funksjonalitet og service mer for leveransen enn pris.

Tilbyder 2 vinner konkurransen med 9,24 poeng, og vi ser at tilbyderen scorer best på både innovasjon og funksjon og service, men at de er tredje best på pris.

De tre overordnede evalueringskriteriene brytes så ned i flere evalueringskriterier slik at man skal kunne få et mer nyansert bilde av leveransen. Dersom man skal anskaffe en brannbil kan teknisk bistand og service eksempelvis brytes ned til responstid, servicenettverk og reparasjonstid.

#### Poengsetting – objektiv vs. subjektiv vurdering

Når hvert evalueringskriterium skal vurderes benyttes en poengskala, eksempelvis fra 0-6. Det er viktig å gjøre seg opp en mening om hva betydningen av de ulike karakterene innebærer slik at alle leverandører får lik vurdering.

Når det gis vurderinger og poeng i evalueringsmatrisen, husk å gi gode begrunnelser for poengsettingen og vær konsekvent. En evaluering skal helst være så *objektiv* som mulig, men subjektive meninger vil naturligvis forekomme. Utfordringen blir derfor å gjennomføre en evalueringsprosess så objektiv som mulig på tross av subjektive vurderinger.

I tillegg vil en konsekvent og gjennomtenkt evaluering forenkle prosessen med å gi gode tilbakemeldinger til leverandørene etter endt konkurranse. Derfor bør man også notere alle momenter som kan benyttes i forbindelse med eventuelle avklaringer/forhandlinger i konkurransen underveis i prosessen.

#### Metode/prinsipper for poengsetting

Oppdragsgiver står fritt til å velge hvilke prinsipper som skal benyttes for poengsetting av tildelingskriteriene, så lenge metoden ivaretar anskaffelsesregelverkets grunnleggende prinsipper om blant annet likebehandling og forutberegnelighet.

En vanlig metode for poengsettingen er at man tar utgangspunkt i det beste tilbudet, og gir dette tilbudet beste poengsum. Deretter får de øvrige tilbudene en poengsum basert på avstanden til beste tilbud.

En annen metode er at å sette poengsummen på det enkelte tilbud, ut fra en sammenligning med et «idealtilbud». Det vil si et tenkt produkt eller tjeneste, som faktisk ikke er tilbudt, men som ville vært det helt optimale for oppdragsgiver. Dette vil normalt medføre at ingen av tilbudene faktisk får beste poengsum, idet det i praksis kan være vanskelig å måle seg mot et slikt «idealtilbud», som kanskje ikke engang finnes.

Mange oppdragsgivere blander disse to prinsippene, slik at tilbudet med laveste pris konsekvent får 6 poeng, mens tilbudene ut fra de øvrige tildelingskriteriene får den poengsum «de fortjener» i forhold til et idealtilbud. En slik poengsetting vil indirekte kunne medføre en ny vekting av tildelingskriteriene, der kriterier som poengsettes ut fra beste tilbud - beste poengsum får en høyere vekt.

Man må derfor være konsekvent i valg av poengsettingsprinsipper.

Dette innebærer at dersom man ved evaluering av de kvalitative deler ikke gir full score til noen av tilbyderne, må dette justeres (oppskaleres) på minimum underkriterienivå slik at beste tilbud får beste karakter, og så må de øvrige tilbudene justeres i relasjon til dette.

### Vekting

Videre skal evalueringskriteriene være vektet i forhold til hverandre. Eksempelvis kan pris telle 40 %, funksjon og ytelse 40 % og service og vedlikehold 20 %.

Vektingene skal oppgis i forespørselen og må videre gjenspeiles i evalueringsmodellen. Når vektingen settes er det viktig å tenke over hva som faktisk er det viktigste å fokusere på i konkurransen. Det evalueringskriteriet som har høyest vekting vil gis størst oppmerksomhet av leverandør.

Hvis det eksempelvis, er viktig at en brannbil skal ha en viss funksjon som man ikke helt vet hvordan skal løses er det smart å sette en høy vektig på «innovasjon», slik at leverandør forstår at her ligger fokuset på å løse oppgaven på en best mulig måte, og at i dette tilfellet betyr ikke prisen like mye for vurderingen, slik eksempelet under kapittelet om «evalueringsmodell» viser.

### Kontroller at evalueringen er i overensstemmelse med de oppgitte evalueringskriterier

Når evalueringsmodellen er fastlagt bør man kvalitetssikre at kravene i forespørselen gir presise svar fra tilbydere. Dette for å sikre at både oppdragsgiver og tilbydere ser sammenhengen i det som gjøres.

### Mulige fallgruver

- Det evalueres på forhold som ikke faller inn under evalueringskriteriene
- Oppdragsgiver vurderer ikke alle evalueringskriteriene som er oppgitt

### Tilbakemelding til leverandørene

Som nevnt tidligere er tilbakemeldingene som gis til leverandørene svært viktig, spesielt de som ikke vinner frem i konkurransen. Gjøres det en god jobb her vil man i mye større grad kunne redusere sannsynligheten for innsynsbegjæringer og klager, og på denne måten forhindre å bruke mer tid og ressurser på prosessen videre.

I disse tilbakemeldingene er det viktig at det gis utfyllende forklaringer på hvert evalueringskriterium og dokumentasjonskrav slik at leverandøren kjenner seg i igjen i det som er blitt etterspurt og det som er blitt levert. Videre kan det være fordelaktig å sammenligne leverandøren opp mot vinneren for å synliggjøre hva som er blitt vektlagt og få frem forskjellene i tilbudene.

Dersom det er blitt gjort en god jobb i de foregående stegene i anskaffelsesprosessen der evalueringsmodellen og valg av evalueringskriterium og vektinger speiler kravspesifikasjonen og forespørsel samt at det er gjort gode og konsekvente evalueringer underveis som er skrevet ned og begrunnet så vil gode tilbakemeldinger til leverandørene være en enkel sak.

### 4.2.4 Forhandling/avklaringer

Det nye regelverket for offentlige anskaffelser av 01.01.2017 gir større adgang for bruk av forhandlinger. Forhandlinger er den prosessen hvor to eller flere parter forsøker å komme til enighet om en kontrakt.

Bruk av forhandlinger vil kunne gi økt innovasjon og bedre kostnadsbilde for både leverandør og oppdragsgiver.

Som oppdragsgiver forhandler man ikke bare om pris, men også alle de andre forhold rundt en leveranse. Man kan forhandle om løsningsforslag, fremdriftsplan, ansvarsdeling mellom partene, betalingsplan/betingelser, opsjoner, juridiske forhold med mer.

### *Forhandlingsforberedelser*

Forhandlingsforberedelser er av avgjørende betydning for gjennomføringen av forhandlingene.

Forhandlingsforberedelser er den interne prosessen hvor oppdragsgiveren forbereder seg til en eller flere forhandlinger med en eller flere tilbydere.

Oppdragsgiver bestemmer seg for hvilke områder/punkter som må avklares, hvilke målsettinger man har for forhandlingene, hvilken forhandlingsstrategi som kan/vil brukes til å nå dette målet og rollen til den enkelte deltaker i forhandlingene.

Før man starter opp med forhandlinger er det vesentlig at man har gjort en grundig tilbudsevaluering målt opp mot virksomhetens reelle behov.

### *Gjennomføring av forhandlinger*

Det finnes ikke noe eksakt svar på hvordan man bør gjennomføre forhandlinger.

Gjennomføringen vil variere basert på den konkrete situasjon i hver enkelt anskaffelse. Forhold som vil påvirke gjennomføringen er bl.a oppdragsgiverens behov/situasjon, konkurransesituasjonen mellom tilbyderne, forespørselen, tilbudene, leverandørmarkedet og forhandlingskompetanse/erfaring til oppdragsgiver og selger.

Forhandlingene må gjennomføres i samsvar med de grunnleggende prinsippene i anskaffelsesregelverket.

Dette innebærer blant annet at oppdragsgiver må likebehandle leverandørene, og at krav til forutberegnelighet og etterprøvbarehet må ivaretas.

Noe som er viktig å huske på er at det opprettholdes konkurranse mellom tilbyderne helt frem til tildelingen. Dette uavhengig om man vet eller tror man vet hvem vinneren blir.

## 4.2.5 Avtaleinngåelse

Vedlagt ligger kontraktssmal for

- Brannbil
- Dykkerbil
- Fremskuttenhet
- Utstyrspakker

## 4.3 Implementering

### 4.3.1 Kontraktsoppfølging

Selv om leverandøren er valgt og avtalen signert kan ikke innkjøpsprosessen ansees som ferdig. Nå gjenstår det viktige arbeidet med å påse at avtalen følges opp og at leveransen blir levert til avtalt tid og i henhold til kontrakt.

Det bør etableres milepælsplaner som skal følges opp av begge parter, både oppdragsgiver og av leverandøren.

Det oppfordres til å lage ulike milepælsplaner, og minimum en kvantitativ -og en betalingsplan. På denne måten har man kontroll på hele leveransen, og kan følge den gjennom produksjonsforløpet og i tiden frem til faktisk leveranse.

En kvalitativ milepælsplan har til hensikt å kartlegge og følge med på produksjonsforløpet. Hvilke deler må bestilles når for å oppnå mest mulig effektiv produksjon? Når de ulike leveransedatoene fra leverandørens underleverandører? Oppstår det lett forsinkelser i verdikjeden?

Så fort leverandør ser at det kan forekomme forsinkelser eller lignende skal dette rapporteres til Oppdragsgiver så raskt som mulig. Ved å rette fokus på den delen av leveransen som kan bli en flaskehals vil man lettere kunne komme frem til løsninger som gjør at nettopp dette ikke skjer.

En betalingsmilepælsplan har kontroll på når de ulike betalingskomponentene (eks. forskudd, delbetalinger o.l.) som skal betales, til hvilken konto, hvilke valuta som skal legges til grunn og hva som gjenstår av betaling.

## 5.0 Avslutningsvis

*Dette dokumentet beskriver hvordan man kan gjennomføre en innkjøpsprosess etter beste praksis og i samsvar med regelverket for offentlige anskaffelser. Noen anskaffelsesrettslige tema er likevel mer kompliserte enn det er hensiktsmessig å beskrive i en guide som dette. Som offentlig virksomhet har brannvesenet et selvstendig ansvar for å følge anskaffelsesregelverket.*