



NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET

Veileder

Bokmål

Leverandørutvikling

Offentlig sektor som konkurransefortrinn for næringslivet



Veileder

Leverandørutvikling

Offentlig sektor som konkurransefortrinn for næringslivet

Utgitt av Nærings- og handelsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra Statens trykksakekspedisjon enten elektronisk eller pr telefaks.

E-post adresse: ste-bestilling@ft.dep.telemax.no

Postboks 8169 Dep 0034 Oslo
Telefaks 22 24 27 86

Oppgi bestillingsnummer: K-0614B

Veilederen er også tilgjengelig på nynorsk.
Oppgi bestillingsnummer K-0614N.

Veilederen er også tilgjengelig på Internett::
<http://odin.dep.no/nhd/publ/levutvkl>

Omslagsfoto: © NPS bildebyrå

Preutz Grafisk as. Oktober 1998 Opplag: 4 500

FORORD

Regjeringen har som mål å bidra til at offentlig sektor fungerer som et konkurransefortrinn for norsk næringsliv. Gjennom rammevilkår og konkrete tiltak kan myndighetene på alle nivåer, bidra til å forbedre konkurranseevnen til næringslivet, for både små og store bedrifter.

Offentlige virksomheter kjøper årlig inn varer og tjenester for ca 150 milliarder kroner, selv når vi holder petroleumssektoren utenfor, og er således en vesentlig kunde for norsk næringsliv. Rollen som stor-

kunde bør benyttes i en aktiv innsats for å utvikle norske bedrifter som leverandører. Dette er til gjensidig fordel for begge parter. Veilederen tar sikte på å klargjøre hvordan dette kan gjøres innenfor rammene av regelverket for offentlige anskaffelser.

Gjennom regelverket for offentlige anskaffelser i EØS- og WTO-avtalene, har norsk næringsliv fått tilgang til et stort internasjonalt offentlig anskaffelsesmarked. Dette gir norske bedrifter store utfordringer og muligheter. Samtidig møter næringslivet skjerpet konkurranse i det norske markedet.

Nærings- og handelsdepartementet er opptatt av at offentlige oppdragsgivere praktiserer regelverket i samsvar med våre internasjonale forpliktelser. Erfaringene med regelverket så langt, viser økt konkurranse og rimeligere leveranser. Som næringsdepartement er vi samtidig opptatt av at frihetsgradene i regelverket utnyttes slik at næringslivet blir mer konkurransedyktig. Offentlig sektor kan drive leverandørutvikling gjennom aktiv anvendelse av regelverket, til gjensidig nytte for både oppdragsgiver og leverandør.

Jeg håper hele veilederen blir lest, men vil spesielt lede oppmerksomheten til kapittel 3 om konkrete leverandørutviklingstiltak, og kapittel 4 om det juridiske handlingsrommet for leverandørutvikling.



Lars Spangheim

INNHOOLD

INNLEDNING	5
1. HVA ER LEVERANDØRUTVIKLING ?	7
1.1 Forsyningsstrategi vs leverandørutvikling	7
1.2 Organisatoriske forutsetninger og utfordringer	8
2. SAMSPILLET MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR	9
2.1 Kompetanseutveksling	10
2.2 Informasjon – en forutsetning for effektiv konkurranse	10
2.3 Offentlig sektor som markedsleder – en profesjonell kunde	10
3. GENERELLE LEVERANDØRUTVIKLINGSTILTAK	11
3.1 Leverandørutvikling gjennom informasjon	12
■ Gi tidlig informasjon om planlagte anskaffelser	12
■ Informere næringslivet om regelverket på området offentlige anskaffelser	13
■ Utpeke en person med ansvar for kontakt med næringslivet	14
■ Informere næringslivet om FoU-trender, standardisering osv	14
■ Etablere møteplasser mellom offentlige etater og leverandører.	15
3.2 Leverandørutvikling gjennom konkurranse	15
■ Bruke funksjons- eller behovsbaserte spesifikasjoner	16
■ Bruk av rammeavtaler	16
■ Legge forholdene til rette for små og mellomstore bedrifter	17
3.3 Leverandørutvikling gjennom samarbeid	18
■ Anvende offentlige forsknings- og utviklingskontrakter	18
■ Samarbeide med andre offentlige etater om teknologiske løft	19
■ Medvirke til markedsfremstøt på eksportmarkedene	20
4. LEVERANDØRUTVIKLING I FORHOLD TIL ANSKAFFELSESREGELVERKET	21
4.1 Leverandørutvikling i de forskjellige trinn i anskaffelsesprosedyren	22
■ Behovsvurdering	22
■ Adgang og mulighet til å gi tilbud på deler av anskaffelsen	22
■ Kunngjøring	23
■ Spesifisering av anskaffelsen	24
■ Alternative tilbud	25
■ Særlig om forskning og utviklingskontrakter	25
■ Valg av anskaffelsesprosedyre	26
■ Særlig om prosjektkonkurranse	27
■ Leverandørenes kvalifikasjoner	27
■ Tildelingskriterier	28
■ Begrunnelsesplikten: Gi tilbakemelding til tapende tilbydere	29
REFERANSER OG KONTAKTER	31

INNLEDNING

Som statsråden nevner i forordet, utgjør offentlige anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg i Norge ca NOK 150 milliarder utenom olje og gass (jf SSB Ukestatistikk 49/97). Kommunal sektors andel utgjør over 85 milliarder av dette. De totale anskaffelsene utgjør dermed ca 21 % av BNP (utenom offshorevirksomhet). Siden omfanget av anskaffelser er betydelig, kan måten anskaffelsene gjennomføres på ha stor betydning for næringslivet, herunder utviklingen av konkurransevnen.

Hensikten med å utarbeide en veileder for leverandørutvikling, er at Nærings- og handelsdepartementet har sett et behov for informasjon om hvordan samspillet med næringslivet kan organiseres innenfor rammene av et internasjonalt regelverk på området offentlige anskaffelser. Nærings- og handelsdepartementet ønsker med denne veilederen å bidra til at offentlige oppdragsgivere på alle forvaltningsnivåer og uavhengig av størrelse kan utvikle leverandørenes konkurransevne, slik at de vil være i bedre stand til å dekke oppdragsgivers fremtidige behov.



Målgruppen for veilederen er således offentlige anskaffere/innkjøpere på alle nivåer i offentlig virksomhet, både statlige og kommunale organer, forvaltningenheter og andre offentlige virksomheter. Noen av tiltakene som blir foreslått i veilederen er av en strategisk karakter som kan være avhengig av beslutninger fra ledelsen. Andre tiltak er av ren forvalt-

ningskarakter og kan gjennomføres av den enkelte saksbehandler. Veilederen henvender seg også til fagmiljøene/brukerne, da rasjonelle og effektive innkjøp forutsetter at brukerne av produktene involveres i anskaffelsesprosessen. For kommuner og fylkeskommuner involverer begrepet leverandørutvikling i stor grad næringspolitiske aspekter, og det er da åpenbart å inkludere næringsutviklerne i målgruppen.

1 HVA ER LEVERANDØRUTVIKLING?

Nærings- og handelsdepartementet legger i denne sammenheng følgende definisjon til grunn for leverandørutviklingsbegrepet:

Aktiv innsats fra offentlige oppdragsgiveres side for å utvikle leverandørenes konkurransevne, slik at de er i bedre stand til å dekke oppdragsgiveres fremtidige behov.

Hovedmålet for leverandørutvikling er å sette næringslivet i stand til å vinne konkurranser i et åpent internasjonalt marked, og til å dekke oppdragsgiverens behov ved senere anskaffelser på en mest mulig profesjonell måte. Det er her viktig å være oppmerksom på at leverandørutvikling i prinsippet dekker hele anskaffelsesprosessen, mens regelverket for offentlige anskaffelser fokuserer på prosessen fra beslutning om anskaffelse er fattet til leverandør er valgt.

1.1 Forsyningsstrategi vs leverandørutvikling

Forsyningsstrategi kan defineres på følgende måte:

En overordnet og helhetlig organisering av anskaffelsesvirksomheten fra behov identifiseres til behov fases ut.

Fra et næringsutviklingsperspektiv vil utviklingen av leverandørindustrien være et overordnet mål, mens fra et forsyningsstrategisk perspektiv er næringsutvikling bare relevant dersom det bidrar til den offentlige organisasjons egen effektivitet. Dette området, hvor næringspolitiske og forsyningsstrategiske interesser er sammenfallende, kaller vi *leverandørutvikling*, og Nærings- og handelsdepartementet ser det som en oppgave for oppdragsgivere å medvirke til leverandørutvikling. Dette vil være til nytte for begge parter ved at det kan bidra til at flere leverandører etter hvert vil komme

med konkurransedyktige tilbud. Samtidig vil leverandørene også bli mer konkurransedyktige i det private markedet.

1.2 Organisatoriske forutsetninger og utfordringer

Leverandørutvikling er en del av virksomhetens forsyningsstrategi, og forankring i ledelsen er avgjørende for resultatene. Leverandørutvikling er en ny utfordring for mange offentlige oppdragsgivere. Om organisasjonen skal ta tak i oppgavene på en bred front, kreves det at toppledelsen setter temaet på dagsorden, setter mål og plan for arbeidet og trekker opp retningslinjer for gjennomføringen.

Tverrfaglig samarbeid er en fordel for leverandørutviklingen. I tillegg til engasjement fra toppledelsen, vil vi trekke frem tre organisasjonsfunksjoner: fagmiljøene, innkjøperne og næringsutviklerne.

Fagmiljøene

Fagmiljøenes rolle (som f.eks. ingeniører, teknikere, operatører o.l., det vil si brukerne) er å spesifisere tjenestene eller produktene det er behov for. Disse fagpersonene må kjenne organisasjonens målsetninger for leverandørutvikling, slik at behovsspesifikasjonene de ender opp med, i størst mulig grad åpner for leverandørutvikling. Det kan for eksempel være at de fokuserer på behovs- og funksjonalitetsorientert behovsspesifikasjon. Dette er nærmere omtalt i kapittel 3.2 under *Bruke funksjons- eller behovsbaserte spesifikasjoner* og kapittel 4 under *Spesifisering av anskaffelsen*.

Innkjøperne

Disse vil som oftest være bindeleddet til markedet og leverandørene. Innkjøperne skal sørge for en åpen og god kommunikasjon med tidlig varsling av nye behov, og tilbakemelding til leverandører og anbydere, samt sørge for likebehandling og rettferdig konkurranse. (Jf kapittel 3.1 *Leverandørutvikling gjennom informasjon*).

Næringsutviklerne

Disse er normalt de i organisasjonen (primært i kommunesektoren) som har bredest kontaktflate mot det lokale næringsliv. De vil kunne gi nyttig informasjon og vurderinger av næringslivets sterke og svake sider.

Et samarbeid mellom disse tre miljøene vil tydeliggjøre de rollene de vanligvis spiller i etatene i forhold til samfunnet, som henholdsvis tjenesteyter, innkjøper og støttespiller. Det er her også viktig å få avklart eventuelle motsetninger i målsetningene for tjenesteyting, innkjøpspolitikk og næringspolitikk.

2 SAMSPILLET MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR



Sentrale myndigheter er opptatt av å styrke forholdet mellom offentlig sektor og næringslivet. Nærings- og handelsdepartementet har derfor de siste årene fokusert på en rekke aktiviteter under fellesbetegnelsen leverandørutvikling.

Et vesentlig element i leverandørutvikling er å etablere en nær og forutsigbar kontakt mellom offentlig sektor som kunde og privat sektor som leverandør. I næringspolitisk sammenheng er det derfor viktig at det offentlige spiller på lag med privat næringsliv. Det offentlige representerer en annen bakgrunn enn næringslivet som det kan være viktig for næringslivet å ta del i. Den erfaring og kunnskap som erverves gjennom et tettere samarbeid, vil senere gi næringslivet konkurransefortrinn.

Videre vil dette gi offentlig sektor innsikt og kunnskap når denne sektoren fastlegger rammebetingelser for næringslivet gjennom blant annet utforming av infrastruktur, innføring av tekniske standarder og finansiering av forskning og utvikling. Ved å ta hensyn til næringspolitiske aspekter i dette arbeidet vil en få tekniske tjenester og standarder samt infrastruktur som i større grad er tilpasset næringslivets behov, og dermed bidra til å forbedre næringslivets konkurransevne.

Både offentlige etater og næringslivet vil kunne vinne på et tettere samspill over en bred front. Etaten får bedre tilpassede produkter til en lavere kostnad, og næringslivet styrker sin konkurransevne gjennom samarbeidet med **krevende og profesjonelle kunder**.

2.1 Kompetanseutveksling

Offentlig sektor, som de siste 15 år har ansatt en relativt stor andel av kandidatene fra universitetene og høyskolene, er i besittelse av en høy formell kompetanse på en rekke områder; blant annet juridisk kunnskap, kunnskap innen forskning og utvikling, kunnskap om teknologi og infrastruktur, generell samfunnsfaglig kunnskap, kunnskap om økonomisk utvikling samt nettverkskompetanse. Dette gir offentlig sektor gode forutsetninger for å opptre som en **kreven**de og **profesjonell kunde**. Videre vil forbedrede muligheter for næringslivet til å dra vekslers på den kompetansen offentlig sektor besitter, bidra til å gi spesielt små og mellomstore virksomheter et konkurransefortrinn.

2.2 Informasjon – en forutsetning for effektiv konkurranse

Raskere innovasjon og utvikling krever stor profesjonalitet og effektivitet både i privat og i offentlig sektor, noe som øker behovet for god informasjonsstyring og informasjonsflyt. Dette gjelder både internt i virksomheten og i forholdet mellom det private som leverandør og det offentlige som kunde. Virksomhetens informasjonspolicy må omfatte begge disse forholdene. Effektiv informasjonsflyt mellom næringslivet, som potensiell leverandør, og offentlig virksomhet, som potensiell kunde, er avgjørende for markedsdynamikken i forholdet mellom leverandør og kunde.

2.3 Offentlig sektor som markedspåvirker – en profesjonell kunde

Offentlig sektor har som en betydelig kunde på mange markeder, stor innflytelse over disse. Dette gir offentlig virksomhet muligheter for å påvirke markedene, med hensyn til hva etatene i fremtiden ønsker av disse. Det stilles derfor store krav til måten offentlig sektor opptrer på som markedsaktør. Denne påvirkningsmuligheten gir rom for å drive aktiv leverandørutvikling, spesielt med hensyn til fremtidig tilpasning og utvikling av produkter.

Ved å opptre som en krevende og profesjonell kunde gjennom de krav som stilles til produkter og leverandører, og gjennom den måten man kommuniserer med markedet på, kan offentlig sektor stimulere konkurranseevnen til leverandørene. Dette vil også gi offentlig sektor mer kostnadseffektive løsninger og bedre tilpassede produkter. Et slikt samspill med en profesjonell og krevende kunde på hjemmemarkedet gir leverandørene viktig erfaring, og vil bidra til å gjøre dem i bedre stand til å hevde seg i konkurransen på det internasjonale anskaffelsesmarkedet.

3 GENERELLE LEVERANDØR- UTVIKLINGSTILTAK



Den konkrete oversikten over leverandørutviklingstiltak som presenteres nedenfor er på ingen måte uttømmende, men vi mener den gir gode eksempler på hva som omfattes av begrepet. De tiltak som presenteres i dette kapitlet vil delvis være tiltak som gjennomføres i forkant av anskaffelsesprosessen, delvis tiltak som gjennomføres under anskaffelsesprosessen, og delvis tiltak som gjennomføres på et senere tidspunkt. Enkelte tiltak finner vi det naturlig å omtale både i dette kapitlet og under kapittel 4 *Leverandørutvikling i forhold til anskaffelsesregelverket*.

Vi har valgt å inndele tiltakene i tre grupper:

- *informasjon* til leverandørene
- *konkurranse* mellom leverandørene
- *samarbeid* med leverandørene

I utvalget av virkemidler som vi presenterer nedenfor har vi bestrebet oss på å trekke frem virkemidler som er mest mulig allmennyttige. Tiltakene som presenteres har imidlertid ulike strategiske implikasjoner og latente konflikter. Eksempelvis kan konkurransestimulerende tiltak være velegnet ved relativt enkle anskaffelser av standardprodukter, mens tiltak som stimulerer til samarbeid kan være mer velegnet ved kompliserte anskaffelser.

Det vil også variere noe om hvor hensiktsmessige de ulike virkemidlene som foreslås vil være for ulike oppdragsgivere. Bruk av enkelte virkemidler kan i en gitt situasjon utelukke bruken av andre virkemidler. Det er viktig å identifisere eventuelle konflikter mellom ulike tiltak og avklare ulike strategiske implikasjoner. Dette er emne for en individuell vurdering

av den enkelte oppdragsgiver på basis av den konkrete situasjon. Vi vil likevel forsøksvis eksemplifisere mulige strategiske implikasjoner for de aktuelle tiltakene nedenfor. Vi vil også der det er hensiktsmessig peke på hvilke typer virksomheter tiltakene er best egnet for.

Nærings- og handelsdepartementet har valgt å ikke fokusere særskilt på konkurranseutsetting – å sette tjenester som tradisjonelt utføres internt i en offentlig organisasjon ut til næringslivet – som virkemiddel i denne omgangen. Etter vår mening vil en etterrettelig behandling av dette emnet kreve et format som ikke kan gis innenfor rammene av denne veilederen. Konkurranseutsetting *kan* i de rette sammenhenger gi store innsparringer og bedre oppgaveløsning samt frigjøre ressurser slik at organisasjonen bedre kan arbeide med sine kjerneoppgaver. På den annen side krever en vellykket konkurranseutsetting høy kompetanse og gode styrings- og ledelsessystemer i organisasjonen, og de politiske og strategiske implikasjonene må være avklart. Det er viktig at virksomhetene tenker gjennom disse problemstillingene også i forhold til leverandørutviklingskonseptet, men emnet vil bli behandlet av sentrale myndigheter i andre sammenhenger enn denne.

3.1 Leverandørutvikling gjennom informasjon



Informasjons- og kompetanseutveksling er ofte fundamentet for vekst og utvikling i mange virksomheter. Som påpekt tidligere (jf kapittel 2.2 *Informasjon – en forutsetning for effektiv konkurranse*) er informasjonsflyten mellom kunde og leverandør avgjørende for markedsdynamikken, og stimulerer indirekte til økt konkurranse. Vi vil i det følgende peke på noen tiltak som er rettet mot informasjons- og kompetanseutveksling.

- **Gi tidlig informasjon om planlagte anskaffelser**

(Jf kapittel 4, Kunngjøring)

Problemstilling:

Bedrifter får ofte informasjon om større planlagte anskaffelser så sent at de ikke har anledning til å inkorporere disse i sine egne virksomhetsplaner.

Hvorfor?

Tidlig informasjon til markedet er et viktig bidrag til næringslivet for å følge med i markedet for offentlige anskaffelser, spesielt med hensyn til større og/eller teknisk kompliserte anskaffelser.

Dersom generell informasjon om anskaffelsesplanene er gjort kjent på et tidlig tidspunkt, vil leverandørene være bedre forberedt når selve anskaffelsen skal gjennomføres. Lang planleggingshorisont er videre en forutsetning for å kunne ta i bruk offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OfU)(se omtale under kapittel 3.3). Ved utstrakt bruk av tidlig informasjon, eksempelvis forhåndskunngjøring, har man også anledning til å skaffe seg et bedre bilde av markedet, herunder hvilke leverandører og løsninger som er aktuelle.

Hvordan:

Informasjonen bør gis på en måte som gir alle interessenter mulighet til å tilegne seg informasjonen. Det kan skje ved møter med bransjeorganisasjoner og/eller arrangement hvor næringslivet inviteres til informasjonsmøter. Hjemmesider på Internett og artikler i fagtidsskrift er andre alternative informasjonskanaler.

Vær oppmerksom på!

Det er viktig at den informasjon som gis ikke er så detaljert at den får karakter av å være en forhåndskunngjøring for en eller noen få utvalgte.

■ **Informere næringslivet om regelverket på området offentlige anskaffelser**

Problemstilling:

Små og mellomstore bedrifter kan oppleve regelverket for offentlig anskaffelse som et «hinder» for å delta i konkurransen, fordi de mener de ikke har kunnskap og kapasitet til å sette seg inn i et regelverk som oppfattes som komplisert.

Hvorfor?

Økt kunnskap i næringslivet om regelverk og prosedyrer, gir bedriftene bedre forutsetninger for å delta i konkurransen om offentlige anskaffelser på en effektiv og rasjonell måte. Et gjennomgående trekk ved små og mellomstore bedrifter er begrenset administrasjon, noe som innebærer liten kapasitet til å bygge opp og vedlikeholde kunnskap om regelverket. Økt kunnskap og en praktisk formidling av regelverket for offentlige anskaffelser kan dermed stimulere til økt konkurranse gjennom at flere bedrifter vil delta.

Hvordan:

Opplæring om regelverket kan skje ved arrangement av seminarer, møter, eller lignende for nåværende og potensielle leverandører. Informasjon om regelverket kan gjerne skje samtidig med at det gis informasjon om anskaffelsesplanene.

Nærings- og handelsdepartementet har det sentrale ansvaret for å informere om lov om offentlige anskaffelser samt tilhørende forskrifter. An-

dre offentlige etater som Forvaltningstjenesten Statskjøpsavdelingen, Kommunenes Sentralforbund og Norges Kommunalbanks rådgivningstjeneste gir også informasjon om regelverket. Mot næringslivet har også bransjeorganisasjonene et ansvar for å informere om regelverket.

■ **Utpeke en person med ansvar for kontakt med næringslivet**

Hvorfor?

Næringslivet opplever det ofte vanskelig å finne frem til rett avdeling og rett person i den offentlige etaten. Det er derfor viktig at de større etatene har en koordinator som tar imot henvendelser fra næringslivet, og sørge for at disse blir henvist til riktig avdeling og riktig person.

Hvordan:

Kontaktpersonen kan i større organisasjoner være tillagt en egen stilling. I mindre organisasjoner kan det være hensiktsmessig å tildele rollen som kontaktperson til en eksisterende stilling, eksempelvis i forbindelse med innkjøpsfunksjonen. For mindre etater kan det være hensiktsmessig å samarbeide om slike tiltak.

Kontaktpersonen (koordinatoren) skal være et kontaktpunkt i etatene for næringslivet. Dessuten bør kontaktpersonen være oppdatert om næringslivets kompetanse med hensyn til bruk av for eksempel FoU-kontrakter, samt ha en viss kompetanse om regelverket for offentlige anskaffelser. Videre bør kontaktpersonen sørge for informasjon/motivasjon internt om de muligheter som ligger i et samarbeid med næringslivet.

■ **Informere næringslivet om FoU-trender, standardisering osv**

Problemstilling:

Enkelte etater besitter en betydelig teknologisk kompetanse. Disse etatene er ofte engasjert i internasjonalt standardiseringsarbeid og annet FoU-samarbeid på sitt område. Dette innebærer at disse etatene innehar svært viktig informasjon om både standardiseringsarbeidet, og om FoU-trender generelt. Dette er viktig informasjon for næringslivet, og kanskje spesielt for de mindre bedriftene som ofte selv ikke har nødvendige økonomiske og menneskelige ressurser til å delta eller følge med i internasjonale samarbeidsprosjekter.

Hvordan:

Informasjon kan gis i møter mellom de ansvarlige for FoU, på seminar, artikler i fagtidsskrifter, kunngjøringer etc.

■ Etablere møteplasser mellom offentlige etater og leverandører

Problemstilling:

Det er ofte mangel på kunnskap på etatssiden om hva bedriftene kan tilby av f eks avanserte produkter og tjenester. På bedriftssiden kan det derimot være mangel på kunnskap om hva slags behov etatene har i de kommende år og hvordan de tenker dette kan dekkes. Det er i dag for få møteplasser hvor de offentlige som kunder møter leverandørene for gjensidig informasjonsutveksling og diskuterer felles problemstillinger vedrørende fremtidige anskaffelser.

Hvorfor?

Møteplasser vil bidra til å bygge ned eventuelle hindringer for et samarbeid mellom næringslivet og offentlig sektor, og på den måten stimulere til innovasjon.

Hvordan:

Forsvaret er en etat som har lang tradisjon på å samarbeide med næringslivet. Årlig arrangeres INFO-ERFA konferansen i samarbeid med bransjeorganisasjonen Norske Forsvarsleveranser. Her presenterer Forsvaret sine anskaffelsesplaner både for det kommende år, men også for den neste 10-års perioden, samtidig som erfaringene med samarbeidet tas opp. Andre eksempler er Statlig Leverandørforum og Kommunesektorens Innkjøpsforum (KSI). Ellers kan det i større grad satses på tilretteleggelser av teletorgtjenester og bruk av Internett som møteplasser.

3.2 Leverandørutvikling gjennom konkurranse

Konkurransestimulerende tiltak har som utgangspunkt å stimulere leverandørene til å konkurrere om å dekke kundens (etatens) behov. Utgangspunktet for disse tiltakene er at konkurranse i seg selv er leverandørutviklende. Konkurransestimulerende tiltak er spesielt velegnet ved anskaffelser av typiske standardprodukter, eller når spesifisering av behovet er rimelig klart.



■ **Bruke funksjons- eller behovsbaserte spesifikasjoner**

(Jf kapittel 4, Spesifisering av anskaffelsen)

Hva?

En behovsbasert spesifikasjon innebærer en beskrivelse av det behovet som anskaffelsen skal dekke, i motsetning til en produktorientert spesifikasjon, som i større grad beskriver konkrete egenskaper ved produktet.

Problemstilling:

Relativt snevre og detaljerte produktspesifikasjoner kan begrense konkurransen om en kontrakt. Dessuten har innkjøper sjeldent oversikt over alle relevante løsninger som kan dekke et bestemt behov, og dette er spesielt viktig i forhold til markeder hvor utviklingen går svært raskt. Et annet problem er at det ofte kan gå unødvendig lang tid før nyutviklede og forbedrede løsninger tas i bruk, rett og slett fordi anskafferer ikke er kjent med hva som finnes på markedet.

Hvorfor?

Ansvar for å finne gode og hensiktsmessige løsninger som kan dekke behovet overlates til leverandøren. Dette bidrar i sterkere grad til å bygge opp kompetanse i bedriftene, og er langt mer utfordrende enn å levere med utgangspunkt i en detaljert kravspesifikasjon. Behovsbaserte spesifikasjoner bidrar også til at konkurransen om de enkelte kontrakter øker. Dette fordi det typisk vil være flere leverandører som kan delta i konkurransen om en kontrakt som har en relativt åpen behovsspesifikasjon, enn det vil være om en kontrakt med en relativt snever produktspesifikasjon.

Vær oppmerksom på!

Bruk av funksjons- og behovsbaserte spesifikasjoner kan stille store krav til anskaffernes kompetanse og til utvelgelseskriteriene i spesifikasjonen. Det er spesielt viktig at spesifikasjonen er presis i forhold til det behov anskaffelsen skal dekke.

■ **Bruk av rammeavtaler**

Hva?

En rammeavtale er en avtale mellom oppdragsgiver og leverandør som fastsetter vilkårene for kontrakter som skal tildeles i løpet av en bestemt periode.

Problemstilling:

Rammeavtaler kan både legge forholdene til rette for leverandørutvikling, men rammeavtaler kan også virke hemmende for utvikling av leverandørene.

Hvorfor?

Slike avtaler kan innebære klare økonomiske fordeler som bedre koordinering, lavere administrasjonskostnader, enklere innkjøpsrutiner og for-

enklet lagerhold for oppdragsgiver. For leverandøren medfører slike avtaler økt stabilitet og bedre forutsigbarhet. For løpende og gjentatte anskaffelser vil ofte rammeavtaler kunne være en hensiktsmessig samarbeidsform.

Vær oppmerksom på!

Gjensidig bebyrdende rammeavtaler (det vil si rammekontrakter) skal kunngjøres på ordinær måte.

Bruk av rammeavtaler kan også ha negative sider for utviklingen av enkelte leverandører, da rammeavtaler kan hemme konkurransen og markedstilgangen. Spesielt kan dette være tilfelle hvis den offentlige etaten er en dominerende kunde innenfor et mindre marked, og inngåelse av langvarige rammeavtaler hindrer andre leverandører i å konkurrere om kontrakter for en lengre periode. Leverandører som «mister» denne adgangen, kan miste en motivasjonsfaktor for utvikling. Det kan derfor være grunn til også å vurdere rammeavtalens betydning for det konkrete marked når det offentlige vurderer å inngå rammeavtale. Omfattende rammeavtaler kan f.eks. avskjære små og mellomstore bedrifter fra å delta i leveransene.

- **Legge forholdene til rette for små og mellomstore bedrifter** (Jf kapittel 4, Alternative anbud & leverandørenes kvalifikasjoner)

Problemstilling:

Det offentlige anskaffelsesmarkedet er et viktig marked for mange små og mellomstore bedrifter. Anskaffelsesprosedyrene, herunder størrelsen på kontraktene kan ofte være et hinder for små og mellomstore bedrifter i å delta i konkurransen.

Hvorfor?

Ved å benytte en anskaffelsesprosedyre som også gir små og mellomstore bedrifter mulighet til å delta, vil etaten kunne oppnå større konkurranse og lavere priser på sine anskaffelser.

Hvordan:

For store prosjekter kan tilpasningen f.eks. gjøres ved at hovedkontrakten deles opp i delkontrakter. Alternativt kan det i kunngjøringen opplyses at det er anledning til å gi tilbud på deler av kontrakten. En tredje variant er å stimulere små og mellomstore bedrifter til å samarbeide om større kontrakter.

Vær oppmerksom på!

Utstrakt bruk av kontraktsdeling kan føre til svekket interesse blant større leverandører, og dermed redusere konkurransen om kontrakten. Økt bruk av kontraktsdeling kan også medføre at u hensiktsmessig mange små og mellomstore leverandører bruker store ressurser på å utarbeide tilbud til prosjekter de ikke har forutsetninger for å delta i. Kontraktsdeling kan

også medføre økte administrative kostnader for etaten. Disse momentene må veies opp mot de besparelser etaten eventuelt oppnår som følge av økt konkurranse om kontrakten og potensielt bedre tilpassede produkter.

3.3 Leverandørutvikling gjennom samarbeid

Ved enkelte anskaffelser kan det være uklart hva som skal til for å dekke behovet. Det kan da være hensiktsmessig å inngå et tettere samarbeid med leverandøren enn det som ellers er vanlig i mer ordinære kontraktsforhold. Siden slike anskaffelsessituasjoner ofte er preget av relativt stor usikkerhet, kreves det ofte en viss fleksibilitet i kontraktsforholdet. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at de ledelses- og styringsmekanismer som nedfelles i kontraktsforholdet kan få store utslag for sluttresultatet.



■ Anvende offentlige forsknings- og utviklingskontrakter

(Jf kapittel 4, Særlig om forsknings- og utviklingskontrakter)

Hva?

En offentlig forsknings- og utviklingskontrakt (OfU-kontrakt) er en avtale mellom en offentlig etat og en bedrift, hvor bedriften skal utvikle et produkt eller løsning som etaten har behov for, og som ikke finnes tilgjengelig i markedet på en tilfredsstillende måte. Utviklingskostnadene deles mellom Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), bedriften og etaten(e).

Problemstilling:

Offentlig sektor vil av og til oppleve at anskaffelsesbehov ikke kan tilfredsstilles i markedet fordi ønsket løsning/teknologi ikke eksisterer der. En måte å møte en slik utfordring på er å utvikle et nytt produkt/løsning i samarbeid med en bedrift som etaten har tillit til vil kunne gjennomføre et utviklingsprosjekt.

Hvorfor?

OfU-kontrakter medfører at etatens anskaffelsesbehov kan tilfredsstilles på en bedre måte fordi etaten får en skreddersydd løsning. Andre fordeler som ofte fremheves i forbindelse med OfU-kontrakter er betydelig kompetanseøkning i både etaten og hos leverandøren, en vesentlig økning i servicenivå og betydelige kostnadsbesparelser for etaten.

Hvordan:

Bruk av OfU-kontrakter forutsetter normalt at etaten har en langsiktig planleggingshorisont, slik at anskaffelsesbehovet identifiseres så tidlig at det er rom for utvikling av en ny løsning eller nytt produkt. For ytterligere informasjon om OfU-kontrakter kan SND – ved Senter for Utviklingskontrakter kontaktes (se referanser og kontakter bak i Veilederen).

Vær oppmerksom på!

Når OfU-prosjektet er ferdig, skal selve anskaffelsen kunngjøres på vanlig måte. Den samarbeidende bedrift vil imidlertid ha et konkurransefortrinn som følge av OfU-kontrakten.

■ Samarbeide med andre offentlige etater om teknologiske løft**Problemstilling:**

Det er alltid en viss risiko forbundet med utvikling av ny teknologi og nye løsninger. I forbindelse med relativt store og teknisk avanserte prosjekter vil ofte den enkelte etat vegre seg mot å gå inn i et forsknings- og utviklings-samarbeid med næringslivet, fordi teknisk og/eller økonomisk risiko er for høy.

Hvorfor?

En måte å løse en slik utfordring på kan være å samarbeide med andre etater. På denne måten vil flere dele risikoen, samtidig som bedriften som utvikler løsningen har flere potensielle kunder når prosjektet er avsluttet. Man unngår også at unødige mange etater setter i gang parallelle utviklingsprosjekter.

Hvordan:

Samarbeidet kan organiseres som et prosjekt med flere etater/kommuner i et samarbeid, der alle ønsker å nå et felles mål. Kommunenes innkjøpsforum (KSI) har oversikt over eksisterende samarbeidsfora i kommunal sektor, og de kan også være behjelpelige ved etablering av nye prosjekter. OfU-kontrakter kan gi rammevilkårene for et slikt samarbeid, samtidig som tilskuddet fra SND gir en reduksjon av den økonomiske risiko. Områder som egner seg for felles utviklingsprosjekter kan f.eks. være nye miljøkrav, utvikling av nye IT-løsninger, utstyr for pleie- og omsorgssektoren, osv.

Se for øvrig punktet ovenfor «Anvende offentlig forsknings- og utviklingskontrakter», og kapittel 4 «Særlig om forskning og utviklingskontrakter».

■ Medvirke til markedsfremstøt på eksportmarkedene

Problemstilling:

Liberaliseringen av det offentlige anskaffelsesmarkedet bidrar til at offentlige oppdragsgivere i større grad må forholde seg til utenlandske leverandører som de ofte har lite kunnskap om og som de derfor er usikre på om kan levere produkter av den nødvendige kvalitet. Det er da viktig at leverandøren kan vise til at bedriften har levert tilsvarende prosjekter tidligere. Spesielt i forbindelse med større entrepriser og teknisk avanserte prosjekter kan slike referanseprosjekter være avgjørende for tildeling av kontrakt.

Hvordan:

I forbindelse med besøk av tilsvarende oppdragsgiver fra annet land, kan den norske oppdragsgiveren også invitere en norsk bedrift til å demonstrere et avansert og aktuelt produkt; eller man kan delta på salgsmesser/-møter med leverandøren i utlandet. Dessuten kan man delta i utvikling av brosjyremateriell hvor prosjektet omtales.

4 LEVERANDØRUTVIKLING I FORHOLD TIL ANSKAFFESESREGELVERKET

Det internasjonale anskaffelsesregelverket (EØS/WTO-regelverket) stiller minimumskrav til fremgangsmåte ved offentlige anskaffelser fra beslutning om anskaffelse tas, og til det tidspunkt oppdragsgiver har valgt leverandør. Regelverket har som målsetning, ved å sikre at det er konkurranse om offentlige kontrakter, at oppdragsgiver får best mulig kvalitet av de ressurser som stilles til rådighet. I en slik konkurranse skal regelverket også sikre at leverandørene behandles likt og at det er åpenhet rundt anskaffelsen.



Likebehandlings- og åpenhetsprinsippet i regelverket er viktige rammevilkår for leverandørene fordi det gir leverandørene en mer forutsigbar konkurransesituasjon. Den enkelte offentlige oppdragsgiver kan her legge forholdene ytterligere til rette, ved å være bevisst på at de beslutningene som de treffer i anskaffelsesprosessen, vil være av stor betydning for hvor godt den enkelte leverandør klarer seg i dagens og fremtidens konkurranse.

Det fremgår av kapittel 1 og 3 at leverandørutvikling kan ivaretas på ulike trinn i oppdragsgivers organisasjon og på ulike stadier i anskaffelsesprosessen. Nedenfor vil det bli pekt på beslutninger som oppdragsgiveren tar under anskaffelsesprosessen som er av betydning for leverandørenes

utvikling, og hvor slike utviklingssynspunkter bør overveies før beslutningene fattes. Med anskaffelsesprosessen refereres det her til den prosessen EØS/WTO-regelverket foreskriver, men tilsvarende vurderinger vil som oftest kunne overføres til å gjelde lignende regler i statlige og kommunale instruksjer.

4.1 Leverandørutvikling i de forskjellige trinn i anskaffelsesprosedyren

■ Behovsvurdering

Type beslutning:

Beslutte å informere markedet om et mulig fremtidig behov, også når det ikke kreves i henhold til regelverket.

Når:

Allerede når det er kartlagt at et behov må dekkes gjennom kjøp, leie eller leasing, kan det være gunstig å vurdere leverandørhensyn ved den fremtidige anskaffelsen.

Leverandørperspektiv:

Nytenkning og kreative løsninger krever ofte mer tid enn det som følger av minimumstidsfristene i regelverket. Markedsinformasjon om fremtidig behov i denne forbindelse vil være nyttig opplysning for potensielle leverandører slik at nødvendige forberedelser kan påbegynnes tidlig.

■ Adgang og mulighet til å gi tilbud på deler av anskaffelsen

Hvorfor?

Mindre bedrifter vil ofte vegre seg mot å delta i konkurransen om større leveranser eller prosjekter, i det kontraktene som helhet ofte er for store.

Når:

Oppdragsgiver må vurdere om det skal være anledning til å gi tilbud på deler av kontrakten før han sender ut konkurransegrunnlaget til kunngjøring.

Type beslutninger:

Oppdragsgiver bør vurdere om det går utover kvaliteten på anskaffelsen å dele opp et oppdrag. Det er en mulighet innenfor regelverkets rammer å åpne for større konkurranse på deler av anskaffelsen. Dette bør vurderes med tanke på at mindre bedrifter kan være med i konkurransen.

Vær oppmerksom på!

Dersom det ikke er sagt noe om muligheten for deltilbud i konkurransegrunnlaget, er denne muligheten utelukket. Oppdragsgiver må også opplyse om hvilke deler det ønskes egne tilbud for.

Det er ved tildeling ikke tillatt til å «plukke» deler fra et tilbud på hele leveransen/prosjektet eller å sammenligne et deltilbud med tilsvarende del i et samlet tilbud.

Leverandørperspektiv:

Små og mellomstore bedrifter vil ofte være de som høster fordeler av en slik oppdeling. Mindre virksomheter kan ofte levere gode løsninger for deler av prosjektet, og ut fra hensynet til å oppnå den for oppdragsgiver mest mulig effektive anskaffelse bør det vurderes om det skal åpnes opp for leveranse/løsning til deler av den planlagte anskaffelse.

■ Kunngjøring**Hvorfor?**

Hvis oppdragsgiver har besluttet å gå ut i markedet for å få dekket sitt behov, må visse kunngjøringsplikter med hensyn til frister og innhold oppfylles. Gjennom kunngjøringer vil leverandørene i markedet få relevante opplysninger om anskaffelsen, og derigjennom kunne gis anledning til å vurdere om de eventuelt skal delta, og eventuelt forberede seg til konkurransen om leveransen.

Når:

Så tidlig i anskaffelsesprosessen som mulig, etter at behovene er definert.

Vær oppmerksom på!

Det må være samsvar mellom kunngjøringen som inviterer til tilbud og kunngjøring av kontraktstildeling.

Regelverket pålegger også at en i visse tilfeller årlig kunngjør de anskaffelser oppdragsgiver forventer å foreta i løpet av de nærmeste 12 månedene. Her opererer regelverket med ulike terskelverdier ut fra om det er bygge- og anleggskontrakter eller varer og tjenester.

Type beslutning:

I de tilfeller hvor regelverket ikke krever kunngjøring, kan oppdragsgiver beslutte at kunngjøring likevel skal skje.

Leverandørperspektiv:

Korte frister vil lett kunne favorisere leverandører med mest ressurser til å utarbeide tilbud. Dette vil først og fremst komme relativt store bedrifter til gode, og dermed utelukke mindre virksomheter. Dette kan igjen føre til at oppdragsgiver ikke nødvendigvis gis anledning til å velge blant de beste leverandørene i det spesielle anskaffelsestilfelle.

Det er ingenting i veien for at oppdragsgiver i tillegg går ut med veiledende kunngjøringer, selv om dette ikke følger av forskriftene. Hvis en velger å kunngjøre i et slikt tilfelle, innebærer ikke dette at man må følge de øvrige deler av prosedyreregulverket. Kravet til detaljeringsgrad er ikke så strengt som for kunngjøring av selve konkurransen. Veiledende kunngjøringer er et viktig bidrag for næringslivet til å følge med på potensielle markeder og kontrakter.

■ Spesifisering av anskaffelsen

Hvorfor?

Når anskaffelsesbehovet er kartlagt og anskaffelsen er besluttet, må behovet spesifiseres så presist som mulig, slik at potensielle leverandører forstår hva som skal anskaffes. I denne fasen må oppdragsgiver legge ned tilstrekkelig med ressurser i presisering av behovet, slik at leverandørene ikke bruker tid på å utarbeide tilbud som er uinteressante for oppdragsgiver. I tillegg vil leverandører ofte modifisere produktet sitt i forhold til oppdragsgivers spesifisering. Dette understreker viktigheten av å være så presis som mulig i behovspesifiseringen.

Når:

Ved kunngjøring må behov, funksjon eller produkt spesifiseres. Det er på dette tidspunktet oppdragsgiver må ha gjort opp sin mening om hva som skal anskaffes eller hva slags funksjon anskaffelsen skal ha.

Vær oppmerksom på!

Etter at produktet eller produktets funksjon er beskrevet i kunngjøringen, er det svært få muligheter for oppdragsgiver å endre dette i konkurransegrunnlaget som kunngjøringen refererer til.

Spesifiseringer som har til formål å beskrive i detalj en bestemt produsents produkt, vil foruten å være konkurransehemmende, også være i strid med regelverket.

Type beslutning:

Oppdragsgiver kan velge fritt mellom selv å spesifisere produktet eller å bare beskrive hvilket behov eller funksjon produktet skal dekke. I sistnevnte tilfelle er det leverandørene som i sine tilbud foreslår hvordan behovet bør dekkes.

Leverandørperspektiv:

Funksjons- eller behovsbaserte spesifikasjoner kan åpne for nytenkning og løsninger som er bedre enn det oppdragsgiver har kunnskap om. For



leverandørene vil det ofte være utfordrende å utarbeide individuelle løsninger som oppfyller oppdragsgivers behov. Som regel vil også bedriftene ha en bedre oversikt over alternative muligheter (for eksempel tekniske og designløsninger) som eksisterer for å dekke et anskaffelsesbehov.

Leverandørene kan i visse tilfeller skreddersy løsninger. Hvis tildelingskriteriet er «det økonomisk mest fordelaktige» kan det derfor være til hjelp for leverandørene at oppdragsgiver så langt som mulig tar stilling til rangeringen av tildelingskriteriene slik at produktløsningen blir best mulig (jfr punktet nedenfor *Tildelingskriterier*).

■ **Alternative tilbud**

Hvorfor?

Å åpne for alternative tilbud i forhold til det oppdragsgiver har tenkt seg, kan være viktig for kompliserte og store prosjekter hvor utviklingen går fort, og hvor oppdragsgiver ikke nødvendigvis har oversikt over alle aktuelle produkter.

Når:

Oppdragsgiver må på et tidlig stadium i konkurransen være oppmerksom på muligheten for alternative tilbud, og angi i kunngjøringen om det ikke skal være adgang til dette.

Vær oppmerksom på!

Dersom oppdragsgiver ønsker å tildele kontrakt basert på kriteriet laveste pris og eventuelt leveringstid, kan det ikke samtidig åpnes for alternative løsninger. Med slike tildelingskriterier har oppdragsgiver fratatt seg selv muligheten til å se på selve ytelsen og ulike løsninger.

Det må kunngjøres at alternative tilbud ikke godtas, for at oppdragsgiver skal kunne avvise alternative tilbud som oppfyller minstekravene.

Leverandørperspektiv:

Gjennom adgang til å komme med egne/nye løsninger gis leverandørene mulighet til å utvikle seg.

■ **Særlig om forskning og utviklingskontrakter**

Hvorfor?

I enkelte tilfeller blir behovet best dekket ved at nye løsninger og ny teknologi blir utviklet. Hvis markedet ikke kan tilfredsstille behovet, har oppdragsgiver anledning til å inngå kontrakt med en leverandør som kan utvikle en ny løsning. Slike kontrakter er som regel omfattet av regelverket i den grad oppdragsgiver betaler fullt vederlag, og har det hele og fulle utbytte av «tjenesten». Andre forskningskontrakter som for eksempel OfU-kontrakter, omfattes i utgangspunktet ikke av regelverket

Type beslutning:

Vurder de produkter markedet kan tilby opp mot de krav som nåtidens og fremtidens behov stiller til produktet. I noen tilfeller vil den beste anskaffelsen være å utvikle nye produkter/løsninger.

Vær oppmerksom på!

Slike anskaffelser krever lengre planlegging. Dersom kontrakten har vært unntatt regelverket, skal den påfølgende anskaffelsen av selve produktet følge alminnelige anskaffelsesregler.

Leverandørperspektiv:

Det er svært gunstig for leverandørene å få denne muligheten til å utvikle egne eller eventuelt videreutvikle andres produkter.

- **Valg av anskaffelsesprosedyre**

Hva?

Hovedregelen for anskaffelser som ligger over terskelverdiene er åpen eller begrenset anbudskonkurranse. Ved åpen anbudskonkurranse kan alle som ønsker å delta gjøre det, mens ved begrenset anbudskonkurranse kan oppdragsgiver etter nærmere fastsatte kriterier begrense antall deltagere som innleverer tilbud. Anbudskonkurranse er for øvrig den formen som åpner for størst konkurranse og er den formen som alltid kan benyttes, selv om det er tillatt å benytte de andre fremgangsmåtene.

Kjøp etter forhandlinger er en tredje anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver følger en lignende fremgangsmåte som ved anbudskonkurranse, men hvor prosedyren tar sikte på å munne ut i forhandlinger med minimum tre utvalgte.

**Type beslutning:**

Oppdragsgiver står fritt i valget mellom åpen og begrenset anbudskonkurranse uansett anskaffelsens verdi. Over terskelverdiene er det meget begrenset adgang til kjøp etter forhandling. Under terskelverdiene kan denne konkurranseformen i større grad benyttes.

Vær oppmerksom på!

Både ved åpen og begrenset anbudskonkurranse skal tildeling av kontrakt i utgangspunktet skje utelukkende på basis av de innkomne tilbud. Adgangen til kontakt mellom oppdragsgiver og potensielle leverandører er med andre ord meget begrenset.

Leverandørperspektiv:

I den grad regelverket gir frihet til å velge konkurranseform bør leverandørhensyn vurderes.

På den ene side åpner anbudskonkurranseformen for at alle som ønsker det kan delta og konkurransen om en gitt kontrakt blir dermed større. For potensielle leverandører er dette i seg selv et gode. På den annen side kan dette resultere i at uhensiktsmessig mange utarbeider tilbud. Dette medfører sløsing med ressurser både hos potensielle leverandører, og hos oppdragsgiver som må vurdere alle de innkomne tilbudene.

For å redusere antallet tilbud kan man velge begrenset anbudskonkurranse. Denne konkurranseformen foregår i to faser: En prekvalifiseringsfase hvor alle leverandører kan delta og hvor oppdragsgiver velger minimum fem og maksimum 20 leverandører, og selve anbudsfasen hvor bare de utvalgte leverandørene blir bedt om å levere inn tilbud.

Kjøp etter forhandling kan være gunstig når regelverket tillater dette, men også her bør størst mulig konkurranse søkes oppnådd. En dialog med potensielle leverandører vil i mange tilfeller kunne føre til en mer effektiv anskaffelse, spesielt ved kompliserte anskaffelser og store prosjekter.

■ Særlig om prosjektkonkurranse**Hva?**

Dette er en konkurranseform som er definert i tjenesteforskriften for anskaffelser over terskelverdiene. Den innebærer at en oppdragsgiver inviterer til konkurranse om utarbeidelse av en plan eller et prosjekt. En jury avgjør så utfallet av konkurransen. Konkurransen kan være direkte knyttet til en senere anskaffelse eller den kan være totalt fristilt denne. Konkurransen kunngjøres i samsvar med regelverket, dersom en etterfølgende anskaffelse overstiger terskelverdiene fastsatt i tjenesteforskriften, eller dersom premiene i konkurransen kommer over det tilsvarende beløpet.

Leverandørperspektiv:

En prosjektkonkurranse kan være en fin måte å oppfordre leverandørene til å komme med nye løsninger og idéer. I regelverket er prosjektkonkurranser knyttet til regulerings- og arealplanutnyttelse, arkitektur, ingeniørtjenester og dataprogrammering. Det er ingenting i veien for at prosjektkonkurranser også benyttes ved andre type anskaffelser.

■ Leverandørens kvalifikasjoner**Hvorfor?**

Oppdragsgiver er interessert i leverandører som har de nødvendige kvalifikasjoner og som anses å være i stand til å oppfylle den kontrakt som skal inngås. Regelverket åpner for at oppdragsgiver kan stille krav til

leverandørens tekniske kapasitet samt leverandørens finansielle og økonomiske styrke. Dette kan være spesielt relevant ved inngåelse av rammeavtaler, komplekse avtaler som varer over tid og ved store entrepriser.

Type beslutning:

Oppdragsgiver kan velge mellom å stille minstekrav til leverandøren eller å ikke gjøre det.

Vær oppmerksom på!

Oppdragsgiver må ikke stille krav som ikke har relevans for den ytelse som skal leveres. Det gjelder dessuten et generelt proporsjonalitetsprinsipp, hvilket innebærer at nivået på de krav som settes må stå i forhold til det som ønskes oppnådd.

Leverandørperspektiv:

Gjennom å stille krav til leverandørene vil disse måtte fokusere på å høyne standarden i egen virksomhet og således også kunne presentere enda bedre produkter/løsninger.

■ **Tildelingskriterier**

Hvorfor?

Regelverket baserer tildelingen av offentlige kontrakter på laveste pris alene eller det mer sammensatte kriterium «det økonomisk mest fordelaktige anbud/tilbud». I sistnevnte tilfelle åpnes det for en helhetsvurdering av tilbudet.

Type beslutning:

Oppdragsgiver må ved den enkelte anskaffelse ta stilling til hvilket tildelingskriterium som er det beste. Ofte vil mange kunne tilby samme vare eller tjeneste, til samme kvalitet og leveringstid, slik at lavest innkjøpspris blir det viktigste kriterium. I andre tilfeller bør flere momenter enn pris og leveringstid trekkes inn som et tildelingskriterium.

Vær oppmerksom på!

I den grad oppdragsgiveren benytter tildelingskriteriet «det økonomisk mest fordelaktige» skal alle kriterier som vektlegges i vurderingen, stå i kunngjøringen eller i konkurransegrunnlaget. I den grad det er mulig bør oppdragsgiver vurdere å rangere tildelingskriterier etter hvor stor vekt de vil bli tillagt ved kontraktstildeling. Dette vil også gjøre det lettere for oppdragsgiveren når kontraktspartner skal velges eller når tapende anbydere etterspør begrunnelse.

Leverandørperspektiv

Laveste pris er på lang sikt trolig ikke leverandørutviklende, samtidig som det heller ikke nødvendigvis fører til mest mulig effektive anskaffelser. Laveste pris sammenfaller nødvendigvis heller ikke med den rimeligste anskaffelsen når man tar levetidskostnader i betraktning. Det vil dessuten

være langt mer utfordrende for leverandørene å stille opp tildelingskriterier som kan relatere seg til hva som er det mest mulig økonomisk fordelaktige. Dette gir samtidig oppdragsgiver mye bedre rom for å finne frem til den mest effektive anskaffelsen.

Det er verd å merke seg at jo klarere tildelingskriterier og jo klarere prioriteringer mellom tildelingskriterier man gir ved kontraktsutlysning, jo enklere blir det å gi en fornuftig tilbakemelding til tapende tilbydere.

■ **Begrunnelsesplikten: Gi tilbakemelding til tapende tilbydere**

Hvorfor?

Regelverket pålegger oppdragsgivere å gi tilbakemelding til tapende og avviste leverandører som ber om det.



Type beslutning

Minimumskravene til begrunnelsesplikten er relativt beskjedne. Det bør vurderes om ikke oppdragsgiver kan gi en så utfyllende begrunnelse som mulig.

Vær oppmerksom på!

Tilbakemeldingen skal ikke inneholde bedriftshemmeligheter eller annen fortrolig informasjon om tilbudene fra andre leverandører.

Ved at anbudsgrunnlaget opplyser om de kriterier som oppdragsgiver ønsker å vektlegge, i prioritert rekkefølge, vil dette også virke arbeidsbesparende for oppdragsgiver når det skal gis en mer utfyllende begrunnelse.

Leverandørperspektiv

Dette punktet er svært viktig i et leverandørutviklingsperspektiv. Å få vite hvorfor bedriften ikke nådde opp i konkurransen er viktig for å kunne forbedre seg til senere leveranser. Slik tilbakemelding gjør at leverandørene i større grad er i stand til å tilpasse seg de krav oppdragsgiver stiller,

og at de lettere kan posisjonere seg i forhold til konkurrentene. Tilbakemeldingen til tapende anbyder bidrar også til å signalisere profesjonalitet hos den offentlige kunde. Det kan være fordelaktig å tilrettelegge rutinene slik at alle som har levert tilbud mottar en utfyllende begrunnelse for valg av leverandør. Tilbakemelding i mer generell form kan også gis i andre former, gjennom for eksempel møteplasser, kontaktfora og liknende tiltak som ellers er beskrevet i veilederen. Dette vil bidra til generell kvalitetsheving forut for neste konkurranse.

Hvordan?

Ved å utarbeide rutiner for fast tilbakemelding til tapende anbydere, med for eksempel evaluering i forhold til det tilbudet som ble tildelt kontrakt, kan det på en systematisk og effektiv måte gis konstruktiv tilbakemelding til tapende anbyder. Slik tilbakemelding forenkles ved at man forut for utlysning av anbudskonkurransen har et bevisst forhold til hvilke tildelingskriterier man ønsker å legge til grunn og hvilken vektning/rangering kriteriene skal ha. Sammenligningen med det beste tilbudet kan da ta form av en rangering i forhold til hvert enkelt kriterium, med understreking av hvilke kriterier oppdragsgiver har lagt størst vekt på.

REFERANSER OG KONTAKTER

Som næringsdepartement er vi opptatt av at oppdragsgivere utnytter de muligheter som foreligger på dette området til å gjøre næringslivet mer konkurransedyktig, det vil si medvirke til leverandørutvikling. Dette fordi vi tror at det ikke bare vil gagne leverandørene men også oppdragsgiver-siden.

Hensikten med disse retningslinjene er først og fremst at de skal være et hjelpemiddel for oppdragsgiverne til å iverksette leverandørutvikling i praksis. Det er i den forbindelse viktig å få økt oppmerksomhet om dette området på ledelsesnivå slik at det kan bli en nødvendig koordinering mellom alle berørte parter i organisasjonen.

Dersom det er behov for ytterligere råd og veiledning kan det tas kontakt med følgende:

- **Nærings- og handelsdepartementet**
ved seksjon for Offentlig Støtte og Anskaffelser
Tlf 22 24 66 71
- **Forvaltningstjenesten**
ved Statskjøpsavdelingen
Tlf 22 24 96 31
- **Kommunenes Sentralforbund**
ved Kommune Sektorens Innkjøpsforum ved Gerd Buflod eller
Leverandørutvikling i Kommunesektoren (LUK) ved Reidar
Melheim
Tlf 22 94 77 00
- **SND**
ved Senter for utviklingskontrakter
Tlf 22 00 25 00

