



simonsen
vogtviig

Hvordan vinne offentlige anskaffelser - og leve med resultatet etterpå

Stavanger næringsforening 4. september 2019

Advokat Tor Stokke

www.svk.no

Utgangspunkt

- Det viktigste er naturligvis produktet/tjenestens pris, ytelse og ev. risiko
- Spørsmålet her: Hvordan få ut optimal score?
- Uten å tape penger (eller omdømme pga. manglende leveranse) når leveransen gjennomføres

"Offentlige anskaffelser er for folk med nerver av stål"

Noen utgangspunkt

Hvordan bestemmes rekkefølgen i en konkurranse?

simonsen
vogtviig

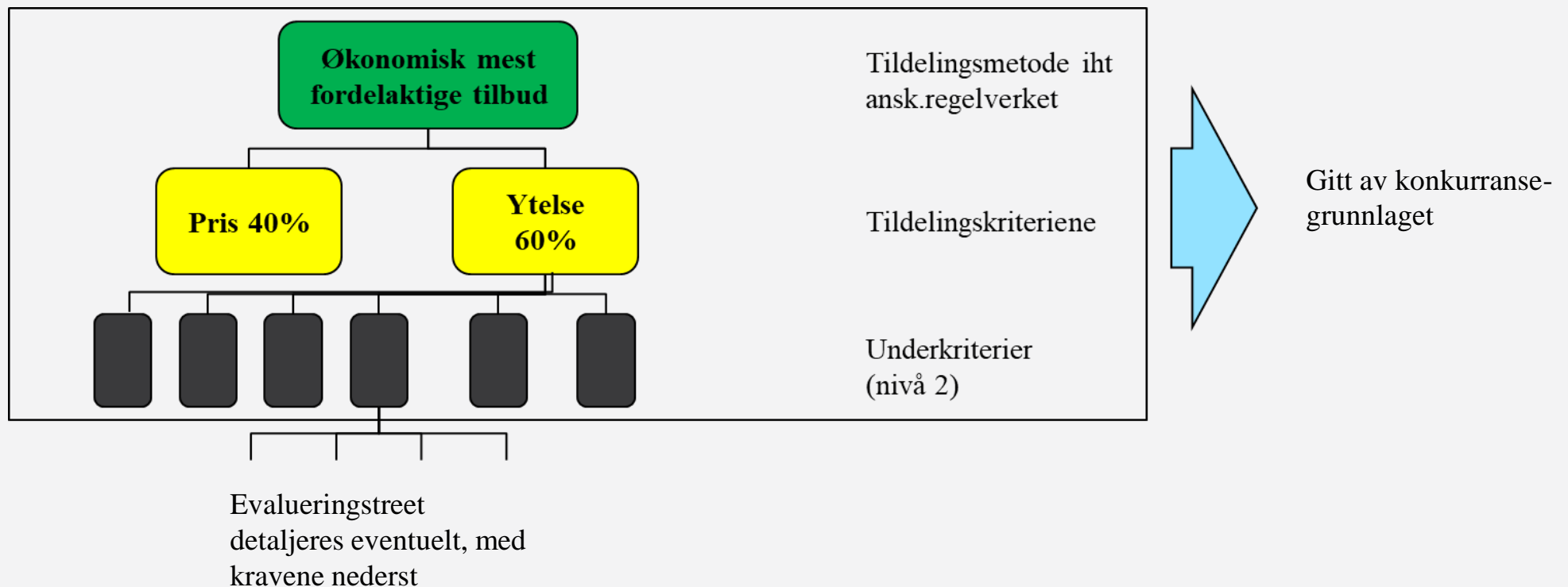
- Konkurranse handler om relative fordeler og ulemper
- Offentlige anskaffelse vinnes på poeng. Poenggivning styres av:
 - 1) Objektive ytelser. Målbare og/eller skjønnsmessige vurdert og scoret.
 - 2) Følelser og personlige preferanser (subjektivitet)
- **"Poeng er poeng"**: Ikke nødvendig at konkurransen avgjøres på de mest sexy elementene
- **Lite er ofte mye**: Poengforskjeller må ses ut fra at forskjellene er på toppen av relativt like grunnytelse: 10 % forskjell i samlet score kan være relativt mye.
- **Ofte utslag av kompromisser**: Oppdragsgiver ønsker den beste ytelsen, til lavest pris (innenfor budsjett) og uten risiko. Dels motstridende hensyn som konkurransegrunnlag og evalueringsmodell ideelt sett skal balansere og reflektere. Vil treffe mer eller mindre imperfekt!

Kilder til kunnskap:

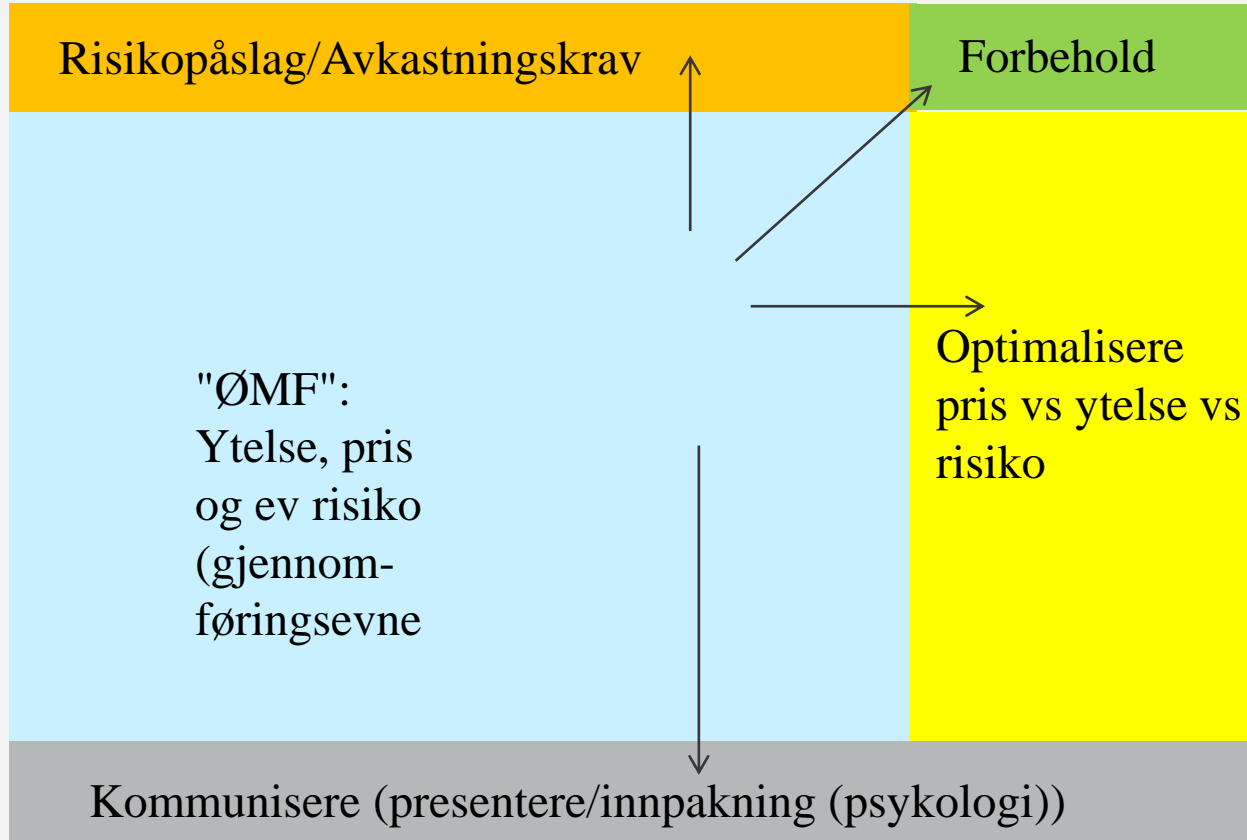
- Daniel Kahneman: "Thinking fast and slow"
- Richard Thaler: "Misbehaving"

"Motoren" i konkurransen – evalueringsmodellen (med ev. guider)

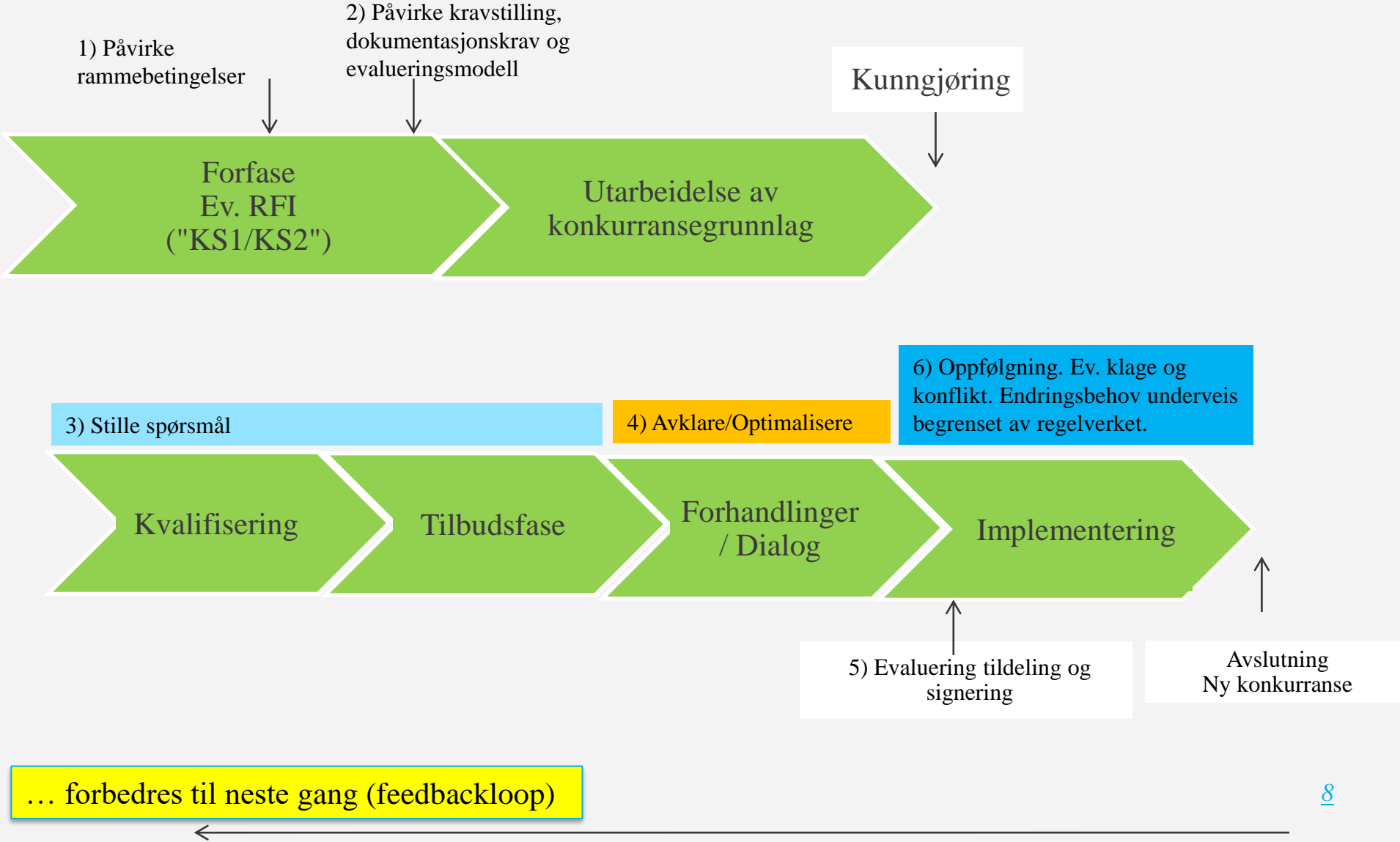
simonsen
vogtwillig



Hva kan påvirkes for å vinne?



Hva kan påvirkes når?



Forhandlingssituasjonen - noen særtrekk ved offentlige anskaffelser

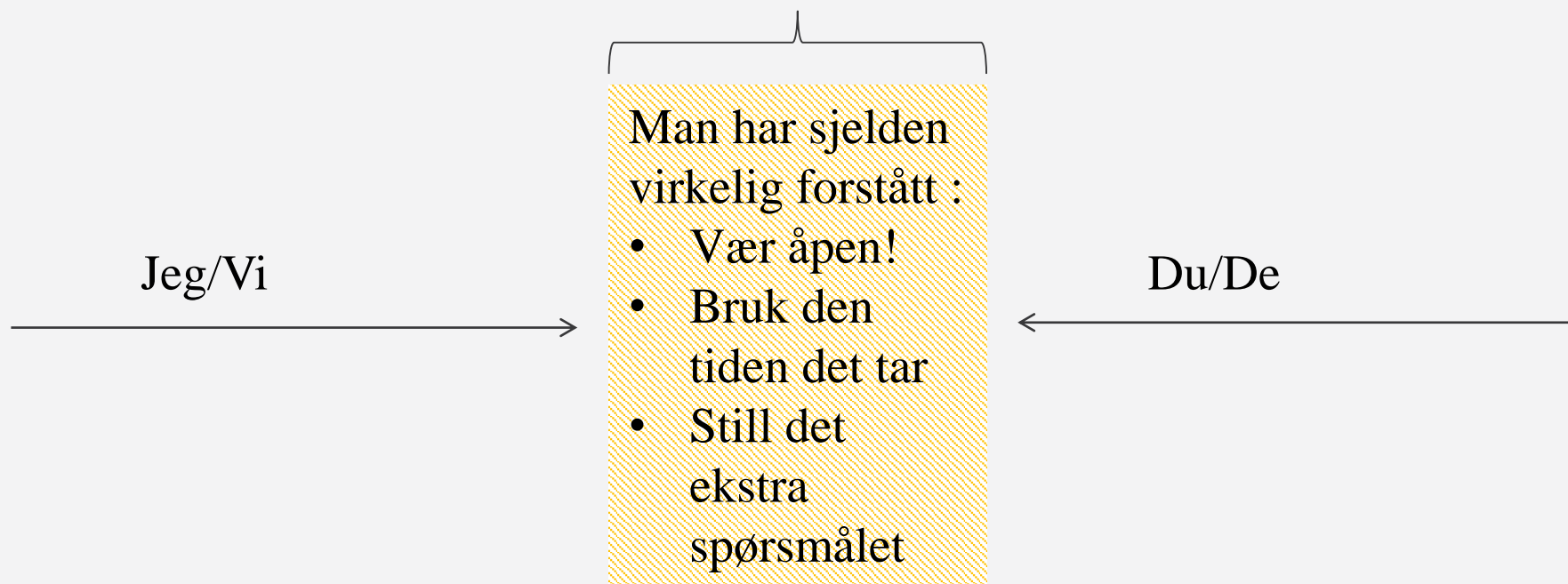
simonsen
vogtviig

- Noen viktige forskjeller fra en ren kommersiell forhandling:
 - **Bakgrunn og formål:** Felleskapets midler og mer enn merkantile mål, f.eks. korrupsjon, miljø, universell utforming.
 - **Tar vekk betydning av "forhandlingsteknikker" til fordel for objektivisering**
 - **De grunnleggende prinsippene, tildelingskriteriene og evalueringsmodellen styrer retning og prioriteringer. Relasjoner og "manipulasjonsteknikker" mindre vekt.**
 - Oppdragsgiver har veiledningsplikt
 - Begrensninger i å sammenlikne tilbud
 - Klage og søksmålsmulighet
 - **Obs! Krav til likebehandling misforstås ofte og trekkes unødvendig langt. Innebærer også i noen grad å behandle ulike tilfeller ulikt. "Stoppeklokke" ikke nødvendig.**
 - **Mulighet for (irreversible) feil:** Frykt for feil og konflikt (ikke ubegrunnet) preger begge parter

Kommunikasjon og presentasjon

Om kommunikasjon (alle faser)

Merk kommunikasjonsgapet



Grunnleggende faktorer som påvirker partenes beslutninger

simonsen
vogtviig

Viktigst: Et godt produkt til en lav pris som dekker behov, men....

- **Generell**

- påvirkningsteori:**

- Informasjonsopfatning
 - Tilgjengelighet
 - Samsvar (med det som forventes)
 - **Tapsaversjon**
 - Konsistens
 - Motivasjonsdrivere:
 - Egeninteresse
 - Resiprositet
 - Å bli likt

- **Interne drivere:**

- Tid: **Nært viktigere enn fjernt**
 - Budsjett og budsjettprosesser
 - Fokus politisk og fra media
 - Granskere: Riksrev, internt granskning
 - Sammenlikninger med andre
 - **Prestisje (org og personlig)**
 - Lønns- og bonusordninger
 - Regnskapsføring
 - Børskurs
 - Deling av innsats vs. deling av suksess (what's in it for me?)
 - **Lyst og frykt!**

- **Politiske drivere**

- Ideologi og idealisme
 - Media
 - Interne interessegrupper
 - Eksterne interessegrupper

Oppførsel i forhandlinger/dialog

simonsen
vogtviig

- **Tre hovedinnfallsvinkler:**

- Avklaring og feilretting
- "Prutting" – dvs. presse margin/ytelse ensidig
- Optimalisering – oppfylle krav på en smartere måte, dvs. med høyere score (som er måleenheten for hva som er "smart")

- **Vanlige teknikker/tilnærminger (fra tilbyder og oppdragsgiversiden):**

- **Samarbeid og veiledning**

- Diktat
 - Trusler/advarsler
 - Aggresjon/arroganse (og andre hersketeknikker)
 - Defensive teknikker:
 - » "Vi ønsker ikke gå nærmere inn på dette. Dere må selv ta stilling..."
 - » "Anskaffelsesregelverket tillater ikke..."
 - Bevisste misforståelser og uklare svar

Forsvar/respons:

Ved aggresjon: Is i magen.
Antihersketeknikker.
Høflig, bestemt og responsiv.

Hvis oppdragsgiver lukker seg:
Følge på prøv å komme forbi
ullenhet. Still ev.
oppfølgningsspørsmål

Konkret eksempel på feilfaktorer i beslutningsfasen

simonsen
vogtviig

Hva ser du? En, eller en av 20 investeringsbeslutninger?



"Narrow framing":

- Beslutninger må måles i riktig ramme for å få riktige valg.
- Vi vekter nedsider større enn oppsider.

Andre mekanismer:

- "Winners Curse": Vi undervurderer systematisk risiko og ønsker å få ting til å passe med det vi ønsker oss
- "Inside out" vs. "outside in": de inni prosjektet ser det mer optimistisk

Følg instruksene i konkurransegrunnlaget

No.	Requirement	Importance (O/H/M/L)	Time of fulfillment (1,2,3,4)	Documentation (DC, SC, DT, A, I)

- Det er en sammenheng mellom krav og dokumentasjon
- Krav kan være prioritert i tid og viktighet
- Svar på alt det er spurt om på den måten det er etterspurt. Still ev. spørsmål. Ikke finn på noe "lurere" på egen hånd!

Avvik (forbehold)

Avvik prises eller fører til avvisning

- Kan utgjøre et vesentlig påslag på pris. Oppgaven er å minimalisere omfanget av forbehold.
- Unngå unødvendige forbehold ("vinkelskriveri"). **Prioriter. Avgrens til det aller nødvendigste. Det er sjelden alt eller ingenting!**
- Vær forsiktig med å tolke konkurransebestemmelsene og presisere forutsetninger for leveransen, og skrive dette inn i tilbudet – fort et "skjult forbehold".
- Hva er beste fremgangsmåte hvis man ikke har noe annet valg enn å ta "forbeholdet"? Ev. legge ved forklaring og juridisk vurdering. Vanskelig i ettertid å endre posisjoner som er tatt.
- Særlig om utenlandske tilbydere:
 - Kulturgapet
 - Der det er lang tjenestevei og "firkantet" konsernstyringsstruktur
 - Modning av risikoforståelse, herunder av bakgrunnsrettens betydning

Angripe andre...?

Den enes død er den andres brød...

- Virker "drittpakker". Nei.
- Virker "lobbyvirksomhet". Klar hovedregel, nei.
- Virker trussel om klage og søksmål. Nei, sjelden (med mindre det kan dokumenteres reelle feil).
- Steng for predatoradferd fra konkurrenter. Still ev. avklarende spørsmål som stenger døra.

... og leve med resultatet etterpå

... og leve med det etterpå

- "Winners Curse"
- Skille mellom selgere og de som skal levere
- Det nære vs det fjerne (og incentivene som forsterker denne effekten)
- Systematisk nedvurdering av nedside og oppvurdering av oppside
- Kan være tid og arbeidskrevende å få tilbudet riktig. Statistisk vil det av og til oppstå feil. QA for å redusere risiko. Forsterkes av at oppdragsgiver kan ha hatt urealistiske forventninger til hva det skal kunne regnes på (tid og omfang).
- Oppdragsgiver griper sjelden inn og stanser urealistiske bud og har liten mulighet til å se dette i forkant.
- **HUSK AT DET ER BEGRENSEDE MULIGHETER TIL Å ENDRE DEN ØKONOMISKE BALANSEN ETTER SIGNERING.** Selv om det er gode kommersielle grunner til en restrukturering av avtalen.

Oppsummering

10 råd (som kjennetegner vinnerbud)

simonsen
vogtviig

	Råd	Kommentar
1	Les konkurransegrunnlaget og følg det!	Ikke overprøv kunden!
2	Start tidlig nok til å kunne stille spørsmål og få modnet tilbudet. Hold høy kvalitet fra dag 1. Førsteintrykk viktig.	Ingenting erstatter hardt arbeid.
3	Presenter ryddig og forståelig. Ha noen som i) kan skrive og ii) få enhetlig fremstilling. Gjenta ev. ord som er oppgitt av oppdragsgiver slik at det er lett å knytte tilbudet til evalueringskriteriene.	Innpakning og klarhet betyr noe. Er lavhengende frukt! Ikke bare svar tilbake med omvendt ordstilling.
4	Optimaliser ift. poenggivning. Lite er mye og alle monner drar! Husk at ulemper er relativt.	Det er ikke hva <u>dere</u> føler burde være viktig som skal styre.
5	Behold kontinuitet fra signering til implementering – og fortell kunden at det er dette dere har tenkt å gjøre.	Alle klarer å undertegne. Det er deretter problemene starter.
6	<u>Forstå</u> kundens behov – inkludert lokal tilpasning, og vis dette overfor kunden i utformingen av tilbudet.	Reelt og psykologisk viktig å vise evne og vilje til å tilpasse konkret.
7	Teamet må ha lyst og vilje til å vinne, og samtidig noen til å henge på seg for å sikre mot "winners curse". Balanser og hold sammenheng mellom ytelse, pris og risiko gjennom hele prosessen.	Unngå urealistisk etterpåklokskap. Stå for valg og verdsett et godt bud uavhengig av seier eller tap.
8	Få debriefing og lær av feil/forbedringspunkter.	Selv om ikke oppdragsgiver tilbyr.
9	Vær responsiv i dialogen/forhandlinger med kunden. Den som agerer slik i forhandlinger indikerer evner i implementering.	Vær konsistent. Og det er slett ikke alltid den som er best initielt vinner.
10	Still (nesten alltid) ett ekstra spørsmål. Ikke vær tilfreds med "nikk" og "namedropping" (og IKKE gjør dette selv)!	Det er deres oppgave å fylle ev. gapet mht. "bestillerkompetanse".