

Kapittel 18

Kople sammen og bruke øynene

Jelle Wenselaar

De drøyt 400 nederlandske kommunene har et lovbestemt ansvar for å fremme innbyggernes helse og beskytte dem mot sykdommer og ulykker. Oppgaven er lagt til GGD, «Gemeentelijke/Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst). GGD-ene utgjør et landsomfattende nettverk. GGD Brabant Sydøst hadde behov for nytt hovedkontor, og siden GGD ikke hadde fagkunnskap på bygging, og de samtidig ønsket raske resultater innenfor budsjettet, ble det raskt avgjort at «markedet» måtte få en stor del av ansvaret. Best Value-metoden ble foreslått.

18.1 Prosjektets målsetning og omfang

GGD Brabant Sydøst er resultatet av en fusjon. Derfor var boligene fordelt på to hovedlokasjoner i hhv. Eindhoven og Helmond. Etter en innledende analyse valgte man å leie på ett av stedene over en periode på 20 år. Det ble da behov for å innrede to etasjer i den markante og monumentale Philips-bygningen «De Witte Dame» midt i sentrum av Eindhoven. Følgende mål skulle realiseres:

- Innredning av «De Witte Dame» innenfor det fastsatte budsjettet, med ferdigstillelse før sommeren 2012.
- En strukturell besparelse i eiendomskostnader ved å kvitte seg med to gamle lokaler (en eid og en leid bolig).
- Innføring av HNV – «den nye arbeidsmetoden».
- Forbedring av GGDs omdømme gjennom bedre synlighet og høyere inntekter.

Disse prosjektene ble startet parallelt:

- Prosjekt Fysisk – innredningsprosjektet som, ved hjelp av Best Value-metoden og delprosjekter utløste midler til inventar og AV-utstyr.
- Prosjekt Mentalt – mentale forberedelser av medarbeiderne, inkludert opplæring i HNV.
- Prosjekt Virtuelt – IKT og programvare.

Prosjektets omfang er beskrevet i det vedlagte dokumentet sammen med kravspesifikasjonen. Kravspesifikasjonen var så funksjonell som mulig, og der det ikke var mulig, ble kravene teknisk beskrevet. Omfanget av oppdraget inkluderte:

- Komplette interiør, altså alt fast inventar i bygningen, inkludert røntgenrommet i første etasje, belysning og måltilpasset inventar.
- Tilkoplinger til serverrommet, men ikke selve rommet.
- Øvrig elektronikk.

Følgende falt utenfor: AV-utstyr, som ble overført til separat anbudsrunde, og maskintekniske installasjoner, der utleieren hadde en egen underentreprenør. Maksimumsbeløpet var på 1,24 millioner euro. Beløpet ble testet for gjennomførbarhet i forkant.

18.2 Forberedelsesfasen

I sin rolle som innkjøpskoordinator fikk NIC nødvendig frihet til å kunne bestemme hvilken strategi som var best egnet. Dette ble gjort ved hjelp av en egen utviklingsmetodikk som tar utgangspunkt i tre profilmomenter: oppdragsgiveren, prosjektet og markedet. Siden GGD-ene ikke hadde fagkunnskap om bygging, og siden de samtidig ønsket et raskt resultat innenfor budsjettammene, ble konklusjonen at «markedet» måtte få et større ansvar. For å kunne beholde styringen, ble det foreslått å bruke Best Value-metoden. Sektorsjefen, som var sponsor for prosjektet, var helt overbevist om at dette var den beste tilnærmingen.

Som kontraktsform valgte man totalentreprise. Den går ut på at man kontakter markedet basert på en skisse slik at markedet selv får ansvar for å foreta materialvalg og prosjektering, samt å utføre byggearbeidet. Som juridisk kontraktsform tok man utgangspunkt i UAV-GC. Dette er en vanlig kontraktsform hvor det er god balanse mellom oppdragsgiver og leverandør. Det ble ikke inkludert avvikende klausuler. Dette er en betingelse for å unngå diskusjoner rundt den juridiske kontraktsformen, og for at man skal få fullt fokus på prosjektets innhold. En interiørarkitekt ble involvert for å finne løsninger på rommets generelle inndeling og for å tilpasse fargevalget til GGD-enes visjon.

Siden boligprosjektet vil påvirke hele GGD-organisasjonen, fikk prosjektteamet opplæring i Best Value, og enkelte av MT-medlemmene fikk også en omfattende personlig forklaring av metoden.

GGD-ene har plikt til å lyse ut anbudsrunder, men denne anbudsrunderen gjaldt et oppdrag som lå langt under den europeiske terskelen. Derfor ble det valgt en ikke-offentlig fremgangsmåte.

For å overbevise MT om Best Value-metoden ble det skrevet et kort strateginotat der Best Value ble foreslått som den beste tilnærmelsen.

Prosjektteamet besto av:

- En prosjektleder.
- En innkjøper.
- En innkjøpsansvarlig, NIC.
- En interiørarkitekt som skulle komme med interiørforslag.
- En IKT-medarbeider.
- En kontraktsjef (systemrettet) for gjennomføring.

Evalueringssteamet bestod av disse personene, unntatt IKT-medarbeideren og kontraktsjefen. Videre fungerte MT som styringsgruppe.

Prosjektteamet fikk informasjon om Best Value-metoden både i forkant og underveis i prosjektet, og informasjonen ble også gjentatt flere ganger. Gjentakelsen viser seg å være nødvendig for å beholde riktig holdning i forhold til grunnlaget for prosjektet. Under evalueringen så for eksempel teamet ikke lenger grunnen til flere av prosessfasene i Best Value. Det var påfallende at organisasjonen kontinuerlig hadde spørsmål om den valgte fremgangsmåten, noe som ikke var rart siden de manglet en referanseramme og ikke fikk utøvde den innflytelsen de ønsket på fremgangsmåten.

Under informasjonsinnhenting (Request for Information) ble det undersøkt om de potensielle entreprenørene var egnet for prosjektet. Undersøkelsene ble gjort på grunnlag av viktig informasjon som ble innhentet ved hjelp av omfattende informasjonsrunder hvor følgende elementer ble kontrollert:

- Referanseprosjekter.
- Tilgjengelighet i den planlagte perioden.
- Evnen til å skille seg ut på markedet for disse prosjektene.
- Forklaring og tolkning av Best Value.

Til slutt inviterte GGD fire aktører til å levere tilbud. Som profesjonell oppdragsgiver hadde de ikke til hensikt å involvere for mange parter i denne anbudsrunder på grunn av investeringen som var ønsket fra leverandørenes side.

I likhet med mange saker i denne boken, valgte man tildelingsmetodikken «kvalitet til pris». I denne metoden blir kvalitetspoengsummen uttrykt i euro, og kvalitet er vektet høyt (se tabell 32, side 230).

I dette prosjektet brukte man andreutgaven av boken Prestatieinkoop (Prestasjonsinnkjøp) som grunnlag. Tredjeutgaven var ikke tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet. Man gikk bort fra teorien om å la omfanget, eller «prestasjonsredegjørelsen», veie tyngre enn intervjuene. Her blir omfanget ansett som viktigere enn byggeveiledningen. En risiko som kan oppstå ved undersøkelsen av omfanget, er at oppdragsgiveren kommer med sin mening om løsnings tekniske innhold. Det er nettopp det man ønsker å unngå. Dette ble forebygget ved å konkret spørre «hvorfor» man hadde valgt bestemte materialer. I forkant ble det gjennomført en omfattende befarings på stedet, hvor de fikk innsyn i GGDs prosedyrer. På den måten kunne markedet foreslå riktig implementering og informasjon. Dette er i samsvar med den aktuelle prestasjonsredegjørelsen, som tar utgangspunkt i en påstand med forklaring.

Kvalitet

	Kriterier med hensyn til kvalitet	Maksimal poengsum
K1	Risikooversikt og vedlagte tiltaksplan	€55 000 20 %
	Risikooversikt (maksimal score €80 000).	
	Vedlagt tiltaksplan (maksimal score €160 000).	
K2	Omfangsdokument	€300 000 (25 %)
	Opplysninger om foreslåtte materialer/løsninger frem til overtakelse, oppdelt i: første etasje, femte etasje og prosjektorganisasjonen.	
K3	Planlegging	€80 000 (5 %)
K4	Intervjuer	€180 000 (15 %)
	Total maksimumsverdi av reduksjon for kvaliteten på undertildelingskriteriene.	€800 000

Tabell 32: Tildelingskriterier og vekt «De Witte Dame»

18.3 Evalueringsfasen

Det ble på nytt gjennomført en opplæring i forkant av evalueringen av tilbudene. Et evalueringsskjema som ble opprettet i forkant, fungerte som veiledning for rangeringen som ble tildelt uavhengig av ble brukt som veiledning for evalueringene, som alle ble tildelt uavhengig av hverandre. Begrunnelsen for spesielt høye eller lave poengsummer måtte oppgis i tekstrutene. Det ble ikke tatt hensyn til prisene i denne fasen, og i første omgang ble de anonymiserte tilbudene delt ut og evaluert.

Til slutt registrerte tre av de fire aktørene seg. Aktøren som ikke hadde registrert seg, mente at han ikke hadde mulighet og så helt bort fra tilbudet. En av de tre aktørene klarte ikke å bryte det tradisjonelle tankemønsteret og hadde ikke tenkt over konkrete risikoer og løsninger/muligheter. Det ble opplyst at årsaken til dette var «stress». Prosjektlederen i dette firmaet var øyensynlig ikke en visjonær person, eller en C-type i samsvar med Kashiwagis KSM-modell (2014).

Han sa: «Dere vet jo hvordan vi arbeider, for dere har besøkt et referanseprosjekt». Denne aktøren ble ikke invitert inn til intervjuerunden på grunn av meget lav poengsum og fordi han ikke leverte risikobeskrivelse.

Videre kunne arkitekten, til tross for de anonymiserte tilbudene, se hvilken tilbyder tilbudet kom fra. Best Value tilstreber anonymitet ved evalueringen, men i dette tilfellet var det vanskelig å skjule hvem tilbudene kom fra, til tross for den omhyggelige nummereringen av tilbudene.

Enkelte MT-medlemmer ble invitert til intervjuene på grunn av sitt store engasjement. De hadde også i forkant fått grundig opplæring i prosedyren. Siden disse MT-medlemmene skulle være til stede, valgte man at leverandørens prosjektleder skulle forklare omfanget før intervjuene ble gjennomført. På den måten økte forståelsen for prosjektet hos MT. I tillegg skapte dette et miljø hvor leverandøren følte seg komfortabel.

Dette var den første erfaringen både GGD-organisasjonen og leverandørkandidatene hadde med Best Value. På grunn av behovet for å beholde ledelsen ønsket ikke styret å gi «frie tøyler». Siden dette var det første byggeprosjektet for GGD, ønsket vi også å eliminere spørsmål og tvil rundt Best Value som metodikk før konkretiseringsfasen, spesielt fordi oppdragsgiveren ikke hadde rom for forsinkelser. Dette ble drøftet med oppdragsgiver, avdelingssjefen, og det førte til at den innkjøpsansvarlige innførte justeringen i systemet samtidig som kunnskapene og erfaringene ble beholdt i størst mulig grad.

Etter presentasjonen stilte den innkjøpsansvarlige de mest relevante spørsmålene i tillegg til forhåndsbestemte standardspørsmål. Hvert medlem i evalueringsteamet satte en individuell poengsum for alle intervjuene. Den innkjøpsansvarlige stilte spørsmålene.

Både vurderingen av det skriftlige tilbudet, intervjuene som alle hadde vurdert, og forskjellene i vurderingene ble drøftet i etterkant. Man valgte varianten der medlemmene kunne justere sin individuelle poengsum i etterkant av drøftingene. De individuelle poengsummene ble tatt med i en endelig poengsum. På den måten skiller tilbudene seg mindre fra hverandre fordi det finnes et «gjennomsnitt». Denne vurderingen ble gjort i forkant, også denne på grunn av tidspresset.

Etter at konvoluttene var åpnet, så tildelingsmatrisen slik ut (se tabell 33, side 232), men man konkluderte med at vinneren, Tenback Projecten, både hadde lavest pris og best kvalitetspoengsum. Til tross for de gjennomsnittlige poengsummene, ga de endelige poengsummene en tilstrekkelig klar vinner.

Inschrijver		Gunningscriteria													
GGD Brabant-Zuidoost		Tijdige en regelmatige binnenkomst van de offerte		Toetsing op vormvereisten (1)		K1 t/m K3		K4, presentatie / interview		Prijzen en tarieven (4)		Fictieve inschrijfprijs		Gezond	
NR	Firma	OK = 1	OK = 1	OK = 1	C	C	180.000	C	1.240.000		J/n	opmerkingen			
1	Van V b.v.		1	0	€ 345.417	€	nvt	€	1.051.255		n				
2	Van R b.v.		1	1	€ 524.500	€	124.000	€	1.059.760	€	411.260	n			
3	Tenb b.v.		1	1	€ 491.667	€	151.836	€	993.000	€	349.497	j			
Firma S b.v. t.b.v. W-installatie Stelpost															
TOTAAL										€	1.168.000				
Ruimte ex btw										€	72.000				
Verschil										€	175.000	€	61.763	15 %	

Tabell 33: Tabell med poengsum for prosjektet «De Witte Dame»

18.4 Konkretiseringsfasen

I forkant av utvelgelsesfasen ble det utarbeidet et pro forma-opppdrag for å styrke den foreløpige tildelingsmeldingen. Det ga leverandøren, Tenback Prosjekter, litt mer sikkerhet til tross for den korte planleggingen, siden prosjekteringen kunne starte opp allerede i konkretiseringsfasen. Konkretiseringsfasen ble innledet med en oppstartsøkt, og etter denne økten tok leverandøren umiddelbart initiativ. Leverandøren opprettet også rapportene, og derfor var leverandøren motivert til å samle inn den nødvendige informasjonen til kontrakten. Det ble «investert» fra første stund. Det var bemerkelsesverdig at man omgående gikk over til den tekniske biten, slik at leverandøren samtidig var i komfortsonen sin.

I denne delen forklarte den innkjøpsansvarlige på nytt Best Value-prinsippet og hensikten med de ukentlige risikorapporteringene. Dette ble umiddelbart forstått og samsvarte godt med leverandørens eksisterende arbeidsmetode, men det ble oppfattet som enda mer effektivt fordi de ikke bar hele risikoen og fordi de avgjørende momentene ble visuelt gjengitt for oppdragsgiveren. Her var det tydelig en vinn-vinn-situasjon.

Siden oppdragsgiveren måtte ta mange valg, brukte prosjektlederen og den innkjøpsansvarlige mye tid på å spisse hele GGD-organisasjonen. Meldinger om boligprosjektet ble delt via intranettet, og i tillegg ble det aktivt arbeidet med å kople på de to parallelle prosjektene «Mentalt» og «Virtuelt».

Konkretiseringsfasens totale løpetid, inkludert signering av den endelige avtalen, tok fire uker. Det viste seg at kontrollen i slutten av denne fasen ikke bare var nyttig, men også meget nødvendig. Det ble avdekket at det fortsatt var en rekke utydelige punkter i avtalen som leverandøren hadde hoppet over for raskt på grunn av tidspress.

Nedenfor vises et eksempel på de første ukentlige risikorapportene:

RISICO ANALYSELIJST BEGANE GROND WITTE DAME										TENBACK PROJECTEN TALKE STRAAT 8 ROTTERDAM				
Datum: 23.12.11		Oppdrag: LPP (DAGEN TOT OPLEVING)		Oppløst: URGENT		Klasse: HOG		Prosjekt: WITTE DAME		RISICO ANALYSELIJST				
NR	VEED	OMSKRIJVING	PLAATS	BETROFF	TECH. RISICO	REY. TECH. RISICO	IN BEGRIPPTING	IMPACT KOSTEN	URGENTIA	KLAAR	SIKKER BRUICEN	OPLOSS. T DOOR OMNEN	DATUM AANL. UITVOEREN	BESCHRIJVINGEN RISICO OPMERKINGEN
1	BS	SOEWING	ENTREE	SOEWING FANDE	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			01-02-12	41			
2	BS	SOEWING	ENTREE	SOEWING BLAUPE ENTREE	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			01-02-12	41			
3	BS	SOEWING	ENTREE	POST BRUICEN	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			01-02-12	41			
4	BS	BEVELIENING	ENTREE	COETHELEAU BEVELIENING	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			01-02-12	41			
5	BS	BEVELIENING	ENTREE	CANALS	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			01-02-12	41			
6	BS	BEVELIENING	ALLE RIJWITTE	BRUICEN BEVELIENING	KLEIE RAMEN	NEE	ONBEKEND			11-01-12	80			
7	BS	ONDRONTAGE	ALLE RIJWITTE	ONDRONTAGE WANDEN		NEE	VOLET PB			08-02-12	18			
8	BS	ONDRONTAGE	ALLE RIJWITTE	ONDRONTAGE WANDEN		NEE	VOLET PB			08-02-12	18			
9	BS	KLEIEBEDEKING	TRC ROUTE	STIPPEN IN VLEDE JODEL	BESCHODING	JA	GEEN			15-02-12	24			SCHODMAAKBAARHEID KRAS EN VLEDE GEVEELD L.V.M. EGALIE KLEIE (ALTERNATIEVEN)
10	BS	KLEIEBEDEKING	BAL EGGEDE	VLIEDE PVC	BESCHODING	JA	GEEN			15-02-12	24			SCHODMAAKBAARHEID ALTERNATIEVEN
11	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MELLEN SOEWING	VOORBERODING	JA	GEEN			15-02-12	24			TECHNISCH NIET
12	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	UTVOERING BAUE ENTREE	KOSTEN	NEE	€ 17.500,00			22-12-11	0			TOEGANGELIJKHEID HINDERBAGG?
13	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	BELOW BEDEKING IN BAUE	VOORBERODING	DEEL	ONBEKEND			01-02-12	41			VEEL PARTIEN BETROKKEN VEEL ONBEKENDHEID OP DIT MOMENT
14	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			
15	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MARCOOL WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			FRANTRICH 7 RICHT VANUIT BANK
16	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			TOEGANGELIJKHEID IS DUS DEUR WEL NODIGAFKLIK EN GEEN STA IN DE WEG?
17	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			
18	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			TECHNISCH REDUTIEKE
19	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			TECHNISCH REDUTIEKE
20	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			DOORLICHT VAN 0,21 NAAR SPECIFIKASIE
21	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			TECHNISCH NIET HAALBAAR GEEN DINGEN IN RIJWITTE
22	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			BESCHODINGEN SCHODMAAKBAARHEID
23	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	GEEN			15-02-12	24			BESCHODINGEN SCHODMAAKBAARHEID
24	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			BESCHODINGEN SCHODMAAKBAARHEID
25	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			HOGE PRO GGD
26	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
27	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
28	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
29	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
30	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
31	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
32	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
33	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
34	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
35	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
36	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
37	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
38	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
39	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
40	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
41	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
42	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
43	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
44	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
45	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
46	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
47	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
48	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
49	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
50	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
51	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
52	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID
53	BS	SOEWING	BAL EGGEDE	MOE DEUR WANDEN WAND	TOEGANGELIJKHEID	JA	€ 30.000,00			15-02-12	24			PLANNING LEVERTID

Tabell 34: Risikorapport for prosjektet «De Witte Dame»

18.5 Gjennomføringsfasen

Under de første ukentlige samtalene i prosjekterings-/nedrivningsfasen deltok innkjøpsansvarlig. Deretter ble administrasjonen av gjennomføringen overlatt til kontraktstjefen, for det var lite å administrere, noe som var et godt tegn. Likevel var det nødvendig å ta enkelte valg. All informasjon for å ta valg, ble levert av leverandøren. Informasjonen inkluderte retninger og redegjørelser. Det var mer enn nok diskusjoner, først og fremst om ekstra arbeidsoppgaver som følge av uforutsette risikoer basert på de ukentlige risikorapportene.

Eksempel: Mangel på kryprom, som var oppgitt på bygningstegningen. Den var ment brukt til en rørgate gjennom et kryprom for et avløp. Det viste seg at de isteden måtte frese i gulvet. Oppdragsgiveren oppga en kostnad på 5000 euro for endringen, og spørsmålet ble hvem som skulle betale. Nå ble det tydelig for GGD at disse risikoene aldri kunne stå for oppdragstakerens regning i henhold til Best Value-metoden. Best Value handler om å

minimere risikoer, ikke å flytte dem. Etter forklaring og redegjørelse basert på teoretisk grunnlag, ble det satt pris på ærligheten i systemet. Også leverandøren merket at man, basert på denne tankegangen, kunne bruke all energi i prosjektet på en optimal måte og at diskusjonene ikke inneholdt pinlige punkter for forholdet mellom partene.

Kort sagt viste det seg at de ukentlige risikorapportene var meget effektive, spesielt for å holde både GGD og leverandøren skjerpet. I løpet av prosjektet måtte det tas mange valg, hvor alle momenter med respektive tidsfrister ble inkludert i risikorapporten. På den måten kunne GGD forutse tidsfristene før det oppstod problemer med planleggingen. Med tradisjonell tilnærming ville disse momentene fort kunnet komme overraskende på, fordi det ofte blir handlet for sent. Ett eksempel på et slikt moment oppstod i det gode samarbeidet mellom leverandøren og leverandøren av AV-utstyret. De ble sammenkoplede tidlig, noe som førte til innovasjoner knyttet til måltilpasset inventar. Derfor ble alle ledninger, stikkontakter og lignende innarbeidet på en usynlig måte i inventaret. Takket være dette samarbeidet, viste det seg at mange utgifter knyttet til slike spesielle ting kunne falle innenfor det vanlige arbeidet. Man fikk ekstra verdi ved å samarbeide på en klok måte.

Den innkjøpsansvarlige var tilstede under de ukentlige samtalene en gang i måneden. Det viste seg å være nyttig fordi enkelte diskusjoner gikk på veldig detaljert nivå. Kontraktsjefen fra GGD var først og fremst opptatt av at budsjettet ikke måtte overskrides.

Det oppstod ingen spesielle hendelser under gjennomføringen. Det viste seg riktignok å være vanskelig for kontraktsjefen og leverandørens prosjektleder å holde seg utenfor sine tradisjonelle roller, men de ukentlige risikorapportene var til god hjelp. Best Value er altså ingen garanti for et problemfritt prosjekt når det kommer til gjennomføringen – man må alltid kople på samarbeidspartnerne på en smart måte og ha kontrollen «Hvorfor diskuterer vi dette? Går vi utenfor rollen vår, eller er det et bare et vanskelig punkt?». I praksis er dette en fin linje.

Etter gjennomføringen ble prosjektlederen i Tenback Prosjekter, leverandøren som utførte oppdraget, stilt følgende spørsmål:

Hvordan ser du på anbudsinnbydelsen og Best Value-fremgangsmåten nå i etterkant?

Tenback: «Udelte positivt. Siden maksimumsbudsjettet ble fremlagt i forkant, er det vårt ansvar å bruke det på best mulig måte. I en konkurranseposisjon kan vi som bedrift virkelig vise hva vi er verdt. Vi blir vurdert på grunnlag av kvalitet, ekspertise og total input. Totalkonseptet er veldig tiltalende for oss, spesielt i et marked hvor man først og fremst blir vurdert på grunnlag av pris, og dessverre ikke forhold, verdi, mersalg og personlig kontakt, samt evnen til å løse problemer.»

Hva fikk du ut av det?

Tenback: «Vi er naturligvis meget fornøyde med å ha fått gjennomføre et så ikonisk prosjekt som dette for GGD. Som referanse er dette et veldig bra prosjekt for oss, også fordi vi fortsatt har et meget godt forhold til GGD, og fordi tilbakemeldingene på prosjektet har vært meget positive.»

Hvordan ser du tilbake på den ukentlige risikostyringen som ble gjennomført ved hjelp av en risikorapport?

Tenback: «Den er bra for oss som entreprenør, men også bra for oppdragsgiveren. Alle, til og med de som ikke deltar i den daglige prosessen, kan hver uke se fremdriften og hvordan de forskjellige tidsfristene ligger an. I fremdriften i byggefasen var det iallfall til hjelp for planleggingen.»

Hva gikk diskusjonene under gjennomføringen ut på i hovedsak? Og hvordan opplevde du de ukentlige samtalene?

Tenback: «Det var ikke så mange diskusjoner. Siden en del av prosjekteringen fortsatt måtte utføres, var det nok nødvendig med mange samtaler om oppdragsgiverens ytterligere ønsker. Det stramme budsjettet førte til at man måtte velge. Når vi ser tilbake, mener vi at vi klarte å oppfylle alle ønskene takket være den meget åpne kommunikasjonen mellom partene, noe vi syntes var veldig hyggelig.»

Har dere gjennomført flere prosjekter av denne typen i etterkant?

Tenback: «Vi har levert tilbud, men ikke med Best Value-metoden som grunnlag. Vi har presentert og brukt deler av den hos våre oppdragsgivere. Tenker da på maksimumsbudsjett og risikoanalyse.»

Hva vil du si til oppdragsgivere med slike prosjekter?

Tenback: «Sørg for at du raskt gjennomfører et møte med de forskjellige partene – oppdragsgiver, konsulenter, entreprenør, arkitekt og lignende. Kort sagt – sett sammen et team.»

«Vår erfaring med arbeidsmetoden har vært meget positiv, noe som også fremgår av forholdene og samarbeidet vårt. En pluss en blir ofte minst tre.»

18.6 Resultater og refleksjoner

Målte resultater:

- Poengsum for kundetilfredshet fra GGDs prosjektleder: 8+
- Økonomi:
 - Opprinnelig budsjett: €1 240 000 ekskl. mva.
 - Reelle utgifter: €1 352 000 ekskl. mva., inkludert ekstraarbeid, bortsett fra omfang

og eventuelle følger av uforutsette risikoer. Omfanget var godt innenfor budsjettet.

- Utført planlegning:
 - Opprinnelig overleveringsfrist var 4. mai 2012, overlevert 4. juni 2012.
 - Fullført to uker før fristen i forhold til planleggingen i tilbudet. For dette ble det gitt en ekstra belønning under kriteriet «planlegging».

Øvrige resultater og fakta:

- Utføring av prosjektet basert på Best Value-metoden har ført til en kulturendring som følge av prosjektets konkrete og isolerte karakter. Metodikken blir stadig omtalt positivt i de nye arbeidsomgivelsene.
- Et eksempel på en vinn-vinn-situasjon: Tenback kunne utføre en del ekstraarbeid som lå utenfor det opprinnelige prosjektet, og i tillegg har GGD indirekte stilt bygningen til rådighet for Tenback til markedsføring de første månedene. Tenback har laget bilder av prosjektet, som har blitt hengt opp.
- Overraskelsen fra biblioteket i Eindhoven, som ligger mellom de to GGD-etasje, er et godt eksempel på proaktivitet. Biblioteket fikk uoppfordret informasjon om prosjektet uten at GGD hadde bedt om det. I tillegg ble heisen programmert slik at arbeiderne ikke kunne komme inn i bibliotekets etasje.
- Et eksempel på interessant risikoforvaltning fra leverandørens side: De parkerte ved siden av bygningen til tross for at det var parkering forbudt, og de betalte heller eventuelle parkeringsbøter. Bøtene veide nemlig ikke opp for den økte effektiviteten.

Refleksjoner om totalentreprise:

- Forklaring av den innoverende kontraktsformen (totalentreprise), hvor leverandøren har mye frihet, med Best Value som prosjekttilnærming, har ført til spørsmål fra oppdragsgiverens side. Etter at det foreløpige utkastet var klart, ble markedet forespurt. Ansvarer lå direkte hos leverandøren: «Du bygger det du lager!». Ved å involvere hele MT i saken og gi informasjon, klarte man å forebygge mye innblanding under prosjektet. Bevisstheten om sakens presserende karakter og den riktige samarbeidsformen i form av et prosjektteam med styringsgruppe, har båret frukter.
- UAV-GC og den grunnleggende modellavtalen passer godt til Best Value-metodikken. Den gir kontroll og spillerom til å opprette dokumentene basert på konkretiseringsfasen før kontrakten blir inngått. Imidlertid må en rekke standardsaker, for eksempel bonus-malus-ordningen, holdes utenfor den grunnleggende modellavtalen siden de ikke passer i Best Value-filosofien.
- Ved søk etter sikkerhet ble det for dette prosjektet bygd inn en bonus i forkant som skulle utbetales hvis leverandøren fullførte arbeidet tidligere enn planlagt. Dette valget, som ikke passer i den rene Best Value-tankegangen, medfører risiko i form av at oppdragsgiveren indirekte vil lede for mye slik at man ødelegger mulighetene for proaktivitet.
- En risiko i forsyningskjeden er at leverandøren velges på grunnlag av Best Value, mens underentreprenørene velges på mer tradisjonelt grunnlag. Det betyr at hovedentreprenørens prosjektsjef får en dobbeltrolle. Ved forhåndsutvelgelse ble leverandørene spurt om sitt forhold med hovedentreprenørens underentreprenører / faste partnere. Det viste seg imidlertid at disse partene i praksis ble valgt fullstendig på grunnlag av pris.

Har du blitt nysgjerrig? Tenback har laget en film om prosjektet: The making of.
(«Hvordan prosjektet ble utført») Se: <http://www.youtube.com/watch?v=UxEe6-0Apf0>.