

# Forord

Ideen til denne boken oppsto mens jeg var ansatt i Norconsult Telematics Ltd som ansvarlig for store offentlige anskaffelsesprosjekter i forskjellige stater i Midtøsten. Når kunden spurte hvor han (aldri hun) kunne finne litteratur som på en enkel måte beskrev anskaffelsesprosessens praktiske gjøremål fra en oppdragsgivers side? Jeg fant ingenting. Jeg måtte løse kundens problem ved å beskrive de ikke-juridiske delene av anskaffelsesprosessen kunden var mest interessert i. Senere, som senior konsulent i søsterselskapet Teleplan Consulting AS, fungerte jeg som rådgiver ifb. omfattende offentlige anskaffelser. Kundene stilte det samme spørsmålet: «Hvor kan jeg finne litteratur som på en enkel måte beskriver den praktiske delen av anskaffelsesprosessen, og hvordan krav skrives og styres?» Jeg var ikke i stand til å finne noe litteratur som enkelt sammenfattet hele anskaffelsesprosessen, hverken på norsk eller engelsk.

I 2012 tok jeg derfor opp med Universitetsforlaget ideen om å skrive en bok som kunne sammenfatte hovedsakelig ingeniør- og prosessledelsesfaglige aktiviteter innen anskaffelsesprosesser, innenfor rammen av lovverket. Den skulle først og fremst være anvendelig for alle de som på et eller annet tidspunkt i sin karriere blir kastet ut i deltagelse i, eller sågar ledelse av, anskaffelsesprosjekter, og som ikke nødvendigvis har all verdens erfaring innenfor dette fagområdet. For juristen og økonomen skulle boken gi innsyn i prosessens teknologiske innhold og problemstillinger, og for teknologene og ingeniørene en forståelse for hvor lovverket setter rammer for aktivitetene.

Jeg takker for de innspillene og den kvalitetssikringen jeg har fått fra advokat Marianne Dragsten, en anerkjent kapasitet på norsk anskaffelseslovgivning og -rett. Hennes bidrag til min gryende, korrekte forståelse av regelverket omkring offentlige anskaffelser har vært av stor verdi.

Jeg takker Tore Solgård i Teleplan Consulting AS, en anerkjent kapasitet ifb. gjennomføring av de tekniske sidene av teknologisk kompliserte anskaffelser, for kritisk gjennomgang av denne bokens ingeniørfaglige innhold.

Tilslutt, men ikke minst, takker jeg Nils Erik Ihlen, administrerende direktør i konsultantselskapet InMeta, for sine kritiske blikk på form og innhold med etterfølgende kreative tilbakemeldinger.

I tillegg er jeg forlaget stor takk skyldig for all den vennlige rettleidingen de har gitt meg under utarbeidelsen av manuskriptet.

Juni 2014

*Gerhard B. Ihlen*



# Innhold

Forord .....	5
--------------	---

## Kapittel 1

<b>Innledning</b> .....	19
1.1 Om anskaffelser og prosesser .....	20
1.1.1 Fellestrekk for anskaffelsesprosesser .....	20
1.1.2 Historisk utvikling .....	21
1.1.3 Anskaffelsesprosessens hovedelementer .....	22
1.2 Anskaffelsesprosessen – utfordringer og tiltak .....	23
1.2.1 Lover og forskrifter .....	24
1.2.2 Om fokus i offentlige anskaffelser .....	25
1.3 Systemtenkning .....	25
1.3.1 Arbeid med å utvikle systemer .....	26
1.3.2 Anskaffelsesobjektet og systemtenkning .....	27
1.3.3 Systemets levetid .....	28
1.3.4 Livssyklus kostnader .....	29
1.4 Systemutviklingsarbeid i anskaffelsesprosessen .....	30
1.4.1 Oversikt over de viktigste elementene .....	31
1.4.2 Ytelse og kvalitet .....	32
1.4.3 Økonomi .....	32
1.4.4 Tid .....	33
1.4.5 Risiko .....	33
1.4.6 Lovanvendelser .....	34
1.5 Om denne bokens behandling av emnet .....	34
1.5.1 Bokens forutsetninger og rammer .....	34
1.5.2 Oppbygningen av boken .....	35
1.5.3 Begreper og forkortelser .....	36

## Kapittel 2

<b>Forberedelser til anskaffelsen</b> .....	38
2.1 Omfang og innhold av forberedelsesaktivitetene .....	39
2.2 Interessenter og behov .....	43
2.2.1 Interessentanalyse .....	43
2.2.2 Roller .....	45

2.2.3	Gjennomføring av behovsanalyse . . . . .	46
2.3	Mål og krav . . . . .	49
2.3.1	Mål . . . . .	49
2.3.2	Krav og kravdokumenter . . . . .	52
2.3.3	Typer av krav . . . . .	53
2.3.4	Brukerkravspesifikasjon . . . . .	54
2.4	Gjennomføringsstrategi . . . . .	59
2.4.1	Gjennomføringsstrategiens elementer . . . . .	59
2.4.2	Bruk av utviklingsmetoder . . . . .	59
2.4.3	Etablering av anskaffelses- og kontraktstrategi . . . . .	62
2.4.3.1	Kvalifiseringsformer . . . . .	62
2.4.3.2	Typer beslutningskriterier . . . . .	62
2.4.3.3	Bruk av offentlig–privat samarbeid eller partnerskap . . . . .	63
2.4.3.4	Beskyttelse og sikkerhet mot innsyn . . . . .	63
2.4.3.5	Forhold til andre prosjekter . . . . .	64
2.4.4	Etisk strategi – korrupsjon . . . . .	64
2.4.6	Gjenbruksstrategi . . . . .	67
2.5	Planer og budsjetter . . . . .	68
2.5.1	Kilder til fastsettelse av planer og budsjetter . . . . .	68
2.5.2	Faktainnhenting, markedsundersøkelse . . . . .	69
2.5.3	Kostnadsestimater . . . . .	70
2.5.4	Driftsorienterte studier . . . . .	71
2.6	Styringsmetoder . . . . .	71
2.6.1	Milepælsstyring . . . . .	71
2.6.2	Risikostyring under anskaffelsen . . . . .	73
2.6.2.1	Risikostyringsprosessens innhold . . . . .	74
2.6.2.2	Praktisk tilnærming til risikostyring i anskaffelsesprosessen . . . . .	76
2.6.3	Konfigurasjonsstyring og -kontroll . . . . .	76
2.6.3.1	Basislinje – grunnlaget for all konfigurasjonsstyring . . . . .	77
2.6.3.2	Organisering og verktøy . . . . .	78
2.6.4	Kvalitetssikring . . . . .	79
2.6.4.1	Intern kvalitetssikring . . . . .	79
2.6.4.2	Ekstern kvalitetssikring . . . . .	79
2.6.5	Evalueringsmetoder . . . . .	80
2.6.6	Dokumentbehandling og -kontroll . . . . .	81
2.6.7	Kommunikasjonsmetoder . . . . .	82
2.6.8	Anskaffelsesprotokoll . . . . .	83

2.6.9	Habilitetserklæring . . . . .	83
2.7	Kravskrivingsforberedelser . . . . .	84
2.7.1	Skrivekonvensjoner . . . . .	84
2.7.1.1	Utforming av kravbeskrivelser . . . . .	84
2.7.1.2	Språkbruk . . . . .	87
2.7.2	Krav til de som skal skrive krav . . . . .	89
2.7.2.1	Prosjektprosess . . . . .	89
2.7.2.2	Verktøy . . . . .	90
2.7.2.3	Språkkunnskap . . . . .	91
2.7.2.4	Kunnskap om krav og kravstrukturer . . . . .	91
2.7.3	Opplæring . . . . .	92
2.8	Oppsummering og status etter forberedelsene . . . . .	93

### Kapittel 3

<b>Konkurranses grunnlaget . . . . .</b>	<b>95</b>	
3.1	Grunnlaget for konkurransen . . . . .	96
3.1.1	Om innholdet av grunnlaget . . . . .	96
3.1.2	Utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget . . . . .	98
3.1.3	Konkurranses grunnlagets dokumenter . . . . .	100
3.2	Utvikling av kontraktvilkårene . . . . .	101
3.2.1	Dokumentasjon av kontraktens vilkår . . . . .	103
3.2.2	Vedlegg til kontraktens vilkår . . . . .	103
3.2.3	Annet vedrørende dokumentasjon av kontraktvilkår . . . . .	104
3.2.3.1	Prinsipper for nummerering av kontraktens vedlegg og undervedlegg . . . . .	104
3.2.3.2	Rang-ordning . . . . .	106
3.2.3.3	Kommentarer og noter . . . . .	106
3.3	Utvikling av tekniske spesifikasjoner . . . . .	106
3.3.1	Generelt om utvikling av krav . . . . .	107
3.3.2	Utvikling av kontraktnedbrytningsstruktur . . . . .	108
3.3.3	Typer av krav i de tekniske spesifikasjonene . . . . .	110
3.3.4	Kravstruktur . . . . .	112
3.3.4.1	Elementene i et krav . . . . .	112
3.3.4.2	Viktighetsgradering . . . . .	114
3.3.4.3	Nummerering av krav og dataelementer . . . . .	116
3.3.5	Krav til anskaffelsesobjektet . . . . .	118
3.3.5.1	Nødvendige tilstander og modi . . . . .	119
3.3.5.2	Krav til funksjoner og yteevne . . . . .	120
3.3.5.2.1	Krav til elementene i anskaffelsesobjektet . . . . .	120

	3.3.5.2.2	Krav til grensesnitt . . . . .	121
3.3.5.3		Andre krav relatert til anskaffelsesobjektet . . . .	122
	3.3.5.3.1	Sikkerhetskrav. . . . .	122
	3.3.5.3.2	Krav til beskyttelse av informasjon .	122
	3.3.5.3.3	Krav til anskaffelsesobjektets miljømessige egenskaper . . . . .	122
	3.3.5.3.4	Krav til utvikling og konstruksjon..	123
	3.3.5.3.5	Menneske-maskin relaterte krav . . .	123
	3.3.5.3.6	Krav til opplæringsutstyr. . . . .	124
	3.3.5.3.7	Logistikk-relaterte krav . . . . .	124
	3.3.5.3.8	Krav til pakking . . . . .	124
3.3.5.4		Krav til utprøving og akseptanse av anskaffelsesobjektet . . . . .	124
	3.3.5.4.1	Verifikasjonsmetoder, -typer og -nivåer. . . . .	125
	3.3.5.4.2	Verifikasjonskryssreferanseindeks. . .	127
	3.3.5.4.3	Sporingsmatrise. . . . .	128
3.3.6		Krav til arbeidsutførelse. . . . .	129
	3.3.6.1	Prosjektadministrasjon . . . . .	130
	3.3.6.2	Prosjektledelsesmøter og statusrapportering . . .	131
	3.3.6.3	Tekniske gjennomganger . . . . .	131
	3.3.6.4	RMA-analyse . . . . .	133
	3.3.6.5	Installasjon av utstyr. . . . .	134
	3.3.6.6	Kvalitetssikring. . . . .	134
	3.3.6.7	Krav om tilpassete data. . . . .	135
	3.3.6.8	Bruk av 'tro kopi'-modeller og 3D modellering	135
3.3.7		Krav til dataelementer . . . . .	135
3.4		Kvalifisering av tilbydere . . . . .	137
	3.4.1	Utgangspunkter. . . . .	137
	3.4.2	Minimumskrav til tilbydere. . . . .	138
	3.4.3	Kvalifikasjonskrav . . . . .	139
	3.4.4	Utvelgelseskriterier . . . . .	140
	3.4.5	Gjennomføring av en prekvalifisering . . . . .	140
	3.4.5.1	Forberedelse til prekvalifisering . . . . .	141
	3.4.5.2	Kvalifikasjonskrav. . . . .	142
	3.4.5.3	Utvelgelseskriterier. . . . .	144
	3.4.5.4	Kunngjøring og mottak av søknader. . . . .	144
	3.4.5.5	Prekvalifiseringsgrunnlaget – prosessens hoveddokument. . . . .	145

3.4.5.5.1	Bestemmelser for deltagelse i prekvalifiseringsprosessen . . . . .	145
3.4.5.5.2	Kvalifikasjonskrav og ev. utvelgelseskriterier. . . . .	146
3.4.5.5.3	Om prekvalifiseringsprosessen. . . . .	148
3.4.5.6	Kommunikasjon med søkerne . . . . .	149
3.4.5.7	Evaluering av besvarelser, generelt. . . . .	149
3.4.5.9	Prekvalifiseringsrapport og relaterte sluttarbeider. . . . .	152
3.4.5.10	Avvisning av søkere . . . . .	152
3.4.5.11	Meddelelse av resultat. . . . .	153
3.5	Tildelingskriterier . . . . .	153
3.5.1	Overordnet om tildelingskriteriene og deres funksjon . . .	154
3.5.2	Tilfredsstillelse av tekniske spesifikasjoner . . . . .	155
3.5.3	Tilfredsstillelse av krav til gjennomføringen av kontrakten . . . . .	155
3.5.4	Merkantile betingelser. . . . .	156
3.5.5	Eksempel på liste over tildelingskriterier . . . . .	156
3.5.6	Sammenhenger mellom anskaffelsesobjektet og tildelingskriterier. . . . .	159
3.6	Sammenstilling og utsendelse . . . . .	162
3.6.1	Følg brev. . . . .	162
3.6.2	Reglene for konkurransen – instruks til tilbydere. . . . .	162
3.6.3	Skjematikk for besvarelser . . . . .	164
3.6.4	Sjekkliste for mottakskontroll . . . . .	167
3.6.5	Ivaretagelse av pålegg i instruks til tilbydere. . . . .	167
3.7	Oppsummering av konkurransegrunnlagsfasen . . . . .	169

## Kapittel 4

<b>Tilbud og forhandlinger</b> . . . . .	170
4.1 Hovedaktivitetene i denne fasen . . . . .	170
4.2 Tilbudsutvikling . . . . .	173
4.2.1 Oversikt over aktiviteter i perioden . . . . .	173
4.2.2 Utarbeidelse av tilbud . . . . .	174
4.2.2.1 Spørsmål og svar. . . . .	174
4.2.2.2 Tilbyderkonferanse. . . . .	174
4.2.3 Rettelser og endringer . . . . .	176
4.2.4 Mottak og oppbevaring av tilbud . . . . .	177
4.2.5 Tilbudsåpning og gjennomgang . . . . .	177
4.2.6 Avvisning av tilbud i forbindelse med tilbudsåpningen . .	178

4.3	Evaluering av tilbud . . . . .	179
4.3.1	Om evalueringsprosessen generelt . . . . .	179
4.3.2	Forberedelse til evalueringsarbeidet . . . . .	185
4.3.2.1	Evalueringsmodeller . . . . .	185
4.3.2.2	Utvikling av en evalueringsmetode . . . . .	188
4.3.2.3	Etablering og organisering av evaluerings- teamet . . . . .	188
4.3.2.4	Dokumentasjon av evalueringsprosessen . . . . .	189
4.3.2.5	Evalueringsgrunnlag . . . . .	190
4.3.2.6	Karaktersetting . . . . .	190
4.3.2.7	Verktøy for bruk under evaluering . . . . .	192
4.3.2.8	Oppklaringer av tilbud under evaluerings- perioden . . . . .	193
4.3.3	Startmøte for evalueringsteamet . . . . .	194
4.3.4	Gjennomføringen av tilbudsevalueringen . . . . .	195
4.3.4.1	Samsvarsevaluering . . . . .	196
4.3.4.2	Grovevaluering og -sortering . . . . .	197
4.3.4.3	Evaluering av kvalitet . . . . .	198
4.3.4.4	Merkantil evaluering . . . . .	199
4.3.4.5	Evaluering av risiko . . . . .	202
4.3.4.6	Sammenstilling av resultater . . . . .	203
4.4	Forhandlinger . . . . .	204
4.4.1	Målet med og gangen i forhandlingene . . . . .	205
4.4.2	Oversikt over en del sentrale forhandlingsbegrep . . . . .	208
4.4.2.1	Posisjoner . . . . .	209
4.4.2.2	Mandater . . . . .	210
4.4.2.3	Protokoller . . . . .	211
4.4.3	Forberedelser til forhandlingsprosessen . . . . .	212
4.4.3.1	Organisering . . . . .	213
4.4.3.1.1	Forhandlingsgrupper . . . . .	215
4.4.3.1.2	Gruppeledere . . . . .	216
4.4.3.1.3	Gruppedeltakere . . . . .	216
4.4.3.1.4	Samhandlingsgruppen . . . . .	216
4.4.3.2	Roller . . . . .	217
4.4.3.2.1	Forhandlingsleder . . . . .	217
4.4.3.2.2	Leder av anskaffelsesprosessen . . . . .	217
4.4.3.2.3	Merkantil leder . . . . .	217
4.4.3.2.4	Fagansvarlige for detalj- forhandlinger . . . . .	218
4.4.3.2.5	Produksjonsansvarlig . . . . .	218



4.4.3.2.6	Prosessansvarlig . . . . .	219
4.4.3.2.7	Sekretær for forhandlingsledelsen . .	219
4.4.3.3	Ressurser under forhandlinger . . . . .	219
4.4.3.4	Ansvars- og koordineringslinjer . . . . .	221
4.4.3.5	Spilleregler i forhandlinger . . . . .	222
4.4.3.6	Prosessbeskrivelser . . . . .	222
4.4.3.6.1	Arbeidsmetodikk/rytme . . . . .	224
4.4.3.6.2	Formidling av forhandlings- resultater . . . . .	225
4.4.3.6.3	Bruk av samhandlingsgruppen . . . .	225
4.4.3.6.4	Eskaleringer . . . . .	225
4.4.3.6.5	Forankringskanaler . . . . .	226
4.4.3.6.6	Produksjon og kvalitetssikring av kontraktdokumenter . . . . .	226
4.4.3.6.7	Ettrevaluering og analyser . . . . .	227
4.4.3.6.8	Prosedyrer . . . . .	227
4.4.4	Forhandlingsløpet . . . . .	228
4.4.4.1	Innledende forhandlinger . . . . .	229
4.4.4.1.1	Gjennomføring av innledende forhandlinger . . . . .	229
4.4.4.1.2	Dokumentering av resultater fra innledende forhandlinger . . . . .	230
4.4.4.2	Detaljerte forhandlinger . . . . .	232
4.4.4.2.1	Gjennomføring av detaljerte forhandlinger . . . . .	232
4.4.4.2.2	Dokumentasjon av resultater fra detaljerte forhandlinger . . . . .	235
4.4.4.3	Avsluttende forhandlingsrunde . . . . .	235
4.4.4.3.1	Gjennomføring av avsluttende forhandlinger . . . . .	235
4.4.4.3.2	Dokumentasjon av resultater fra avsluttende forhandlinger . . . . .	236
4.4.5	Tildeling av kontrakt . . . . .	236
4.5	Oppsummering av tilbuds- og forhandlingsfasen . . . . .	237

## Kapittel 5

<b>Kontraktsgjennomføring</b> . . . . .	239
5.1 Forberedelser til fasen . . . . .	241
5.2 Kontraktsoppfølging . . . . .	243
5.2.1 Informasjonsleveranser . . . . .	243

5.2.2	Statusmøter . . . . .	244
5.2.3	Prosjektplaner . . . . .	244
5.2.4	Kvalitetskontroll . . . . .	245
5.2.5	Risikostyring . . . . .	246
5.2.6	Kontroll med underleverandører . . . . .	246
5.2.7	Oppfølging av livssyklus kostnader . . . . .	247
5.2.8	HMS kontroll . . . . .	247
5.2.9	Endringsbehandling . . . . .	248
	5.2.9.1 Tekniske endringer . . . . .	248
	5.2.9.2 Endringer til kontraktens vilkår . . . . .	251
5.3	Utvikling og konstruksjon . . . . .	251
	5.3.1 Deltagelse i utvikling . . . . .	252
	5.3.2 Deltakelse i 'tro kopi'-modellering . . . . .	252
	5.3.3 Konstruksjonsgjennomganger . . . . .	253
	5.3.4 Kravstyring . . . . .	255
5.4	Produksjon og utplassering . . . . .	255
5.5	Utpøving og overtagelse . . . . .	257
	5.5.1 Testplaner . . . . .	258
	5.5.2 Typer tester . . . . .	262
	5.5.3 Utføring av tester . . . . .	263
	5.5.4 Akseptansetest . . . . .	264
	5.5.5 Overtagelse . . . . .	265
5.6	Resultat- og prosessevaluering . . . . .	266
5.7	Oppsummering av kontraktsgjennomføringsfasen . . . . .	268

## Kapittel 6

<b>Forkortelser, definisjoner og henvisninger . . . . .</b>	<b>270</b>	
6.1 Forkortelser . . . . .	270	
6.2 Begreper og definisjoner/henvisninger . . . . .	272	
6.3 Standarder . . . . .	275	
	6.3.1 Risikostandarder . . . . .	275
	6.3.2 Kvalitetsstandarder . . . . .	276
	6.3.3 Miljøstandarder . . . . .	276
	6.3.4 Sikkerhetsstandarder . . . . .	277
	6.3.5 Standarder/håndbøker for utviklingsprosesser . . . . .	277
6.4 Lenker og URL-adresser . . . . .	277	

<b>Stikkordsliste . . . . .</b>	<b>279</b>
---------------------------------	------------

# Figurer

Figur 1: Faser og innhold i anskaffelsesprosessen. . . . .	22
Figur 2: Livssyklus kostnader. . . . .	30
Figur 3: Systemutviklingsarbeid . . . . .	31
Figur 4: V-modellen . . . . .	61
Figur 5: Milepælsplan – eksempel. . . . .	72
Figur 6: Risikostyringsprosessen . . . . .	75
Figur 7: Kravanalysering skjematisk . . . . .	107
Figur 8: Kravs sammenhenger med mål . . . . .	118
Figur 9: Funksjonsdiagram for bil – eksempel . . . . .	120
Figur 10: Hovedtrinnene i en typisk prekvalifiseringsprosess, med utvelgelseskriterier . . . . .	141
Figur 11: Sammenhenger mellom tildelingskriterier og besvarelse av krav . . . . .	160
Figur 12: Oversikt over tilbudsutviklingsperioden . . . . .	173
Figur 13: Evalueringsperioden . . . . .	181
Figur 14: Forhold mellom tilbud og tildelingskriterier . . . . .	182
Figur 15: Prosessoversikt, evaluering og forhandling. . . . .	183
Figur 16: Sammenheng mellom evalueringsmodeller . . . . .	186
Figur 17: Forhandlingsperioden . . . . .	206
Figur 18: Sammenhenger – sentrale forhandlingsbegrep. . . . .	208
Figur 19: Forhandlingsorganisasjon, omfattende forhandlinger – eksempel . . . . .	214
Figur 20: Ansvarslinjer i en forhandlingssituasjon – eksempel. . . . .	223
Figur 21: Oversikt over forhandlingsperioden . . . . .	228
Figur 22: Fokus under forhandlingene . . . . .	233
Figur 23: Fra tilbud til veldefinert kontrakt . . . . .	234
Figur 24: Behandling av tekniske endringer, prinsippskisse. . . . .	249



# Tabeller

Tabell 1: Faser i systemets levetid . . . . .	28
Tabell 2: Viktige elementer i alle anskaffelser . . . . .	32
Tabell 3: Elementer i forberedelsesarbeidet . . . . .	40
Tabell 4: Anbefalt minimum lesning for deltakerne i anskaffelsesprosessen. . . . .	42
Tabell 5: Interessentanalyse – eksempel . . . . .	44
Tabell 6: Roller – eksempel. . . . .	45
Tabell 7: Typer av mål . . . . .	50
Tabell 8: Sammenholdte typer av krav – eksempel . . . . .	53
Tabell 9: Tre prioriteringskategorier – eksempel . . . . .	57
Tabell 10: Eksempel på endringer av kravformuleringer etter kvalitetskontroll . . . . .	58
Tabell 11: Etske spilleregler – eksempel . . . . .	66
Tabell 12: Basislinjer. . . . .	78
Tabell 13: Krav og substans . . . . .	84
Tabell 14: Elementer ved bedømmelse av kvaliteten på beskrivelse av krav . . . . .	87
Tabell 15: Innhold av opplæring – eksempel. . . . .	92
Tabell 16: Anbefalt lesning i kapittel 3 . . . . .	95
Tabell 17: Dokumenter i konkurransegrunnlaget . . . . .	101
Tabell 18: Elementer av kontraktvilkår . . . . .	102
Tabell 19: Vedlegg til kontraktens vilkår . . . . .	104
Tabell 20: Trinnene i kontraktnedbrytningsarbeidet . . . . .	109
Tabell 21: Eksempel på en enkel kontraktnedbrytningsstruktur . . . . .	110
Tabell 22: Forskjellige typer krav . . . . .	111
Tabell 23: Elementer av et krav. . . . .	113
Tabell 24: Enkel gradering av kravs viktighet – eksempel . . . . .	115
Tabell 25: Nyansert gradering av kravs viktighet – eksempel. . . . .	115
Tabell 26: Prefiks til kravnummerering – eksempel. . . . .	116
Tabell 27: Prefiks til nummerering av kontraktuelle dataelementer – eksempel . . . . .	117
Tabell 28: Verifikasjonsmetoder . . . . .	125
Tabell 29: Testtyper . . . . .	126
Tabell 30: Testnivåer. . . . .	127

Tabell 31: Verifikasjonskryssreferanseindeks – eksempel . . . . .	127
Tabell 32: Sporingsmatrise, før testing – eksempel . . . . .	128
Tabell 33: Sporingsmatrise, etter at noen tester er utført – eksempel . . . . .	128
Tabell 34: Typer av gjennomganger – eksempler . . . . .	132
Tabell 35: Innhold av et kontraktuelt dataelement – eksempel . . . . .	136
Tabell 36: Kvalifikasjonskrav og utvelgelseskrav – eksempel . . . . .	143
Tabell 37: Utvelgelseskriterium – mulig beskrivelsesform . . . . .	147
Tabell 38: Skala for bedømming av besvarelsene av utvelgelseskriterier – eksempel . . . . .	151
Tabell 39: Liste over tildelingskriterier – eksempel . . . . .	157
Tabell 40: Vekting av tildelingskriterier – eksempel . . . . .	161
Tabell 41: Innholdselementer i <i>Instruks til tilbydere</i> . . . . .	163
Tabell 42: Skjema for besvarelse av krav – eksempel . . . . .	165
Tabell 43: Samsvarserklæring – mal . . . . .	166
Tabell 44: Samsvarserklæring – eksempel . . . . .	167
Tabell 45: Sjekkliste for ivaretagelse av pålegg i konkurransereglene . . . . .	168
Tabell 46: Anbefalt lesning i kapittel 4 . . . . .	172
Tabell 47: Karaktersetting/scoring – eksempel . . . . .	191
Tabell 48: Skjema for bruk under utøvelse av skjønn – eksempel . . . . .	191
Tabell 49: Evalueringsmodeller og verktøy . . . . .	193
Tabell 50: Multikriteriumsanalyse – eksempel . . . . .	198
Tabell 51: Forklaring av «farger» brukt i multikriteriumsanalyse . . . . .	198
Tabell 52: Tabell for scoring av pris – eksempel . . . . .	201
Tabell 53: Forhandlingsprotokoll – eksempel . . . . .	211
Tabell 54: Ressursplan for gjennomføring av større forhandlinger – eksempel . . . . .	220
Tabell 55: Kontraktsdokumenter og forhandlingsgruppers ansvar – eksempel . . . . .	221
Tabell 56: Eskaleringsnivåer – eksempel . . . . .	225
Tabell 57: Innhold i en forhandlingsrapport – eksempel . . . . .	231
Tabell 58: Anbefalt lesning i kapittel 5 . . . . .	240
Tabell 59: Skjematikk for spørsmål, informasjon og svar – eksempel . . . . .	254