Mal for kontraktstrategi

## Rettleiing til brukar

Denne malen er grunnlaget til eit avgjerds- og styringsdokument i førebuingane av ei bygg- og anleggsanskaffing, etter at behovet er definert. Malen er utvikla for å bidra til riktig kompetanse og involvering, prosjektaktivitetar og framdrift, attåt viktige kriterium og målsetnader for å få ein best mogleg anskaffingsprosess.

Riktige anskaffingsstrategiske- og kontraktsmessige val i eit bygg- og anleggsprosjekt føreset kompetanse til blant anna å vurdere:

* Kva for eit verifisert behov skal dekkast?
* Målsetnader og kritiske avgrensingar i prosjektet
* Nøkkelaktivitetar og leveransar gjennom heile prosjektet - framdriftsplan, kva ressursar er nødvendige og kven har ansvar for nøkkelaktivitetane?
* Nøkkelrisikoar som opptrer på ulike fasar i prosjektet og korleis desse best kan handterast
* Tilgjengelege alternativ i val av kontraktstrategi og kontraktar - bør ein opne opp for delkontraktar for å få det beste totaltilbodet? Eller er det tilstrekkeleg konkurranse i marknaden til at ein enkeltleverandør kan levere totalytinga?
* Anskaffings- og anna relevant regelverk

For å sikre ei god vurdering og oversikt over ulike alternative løysingar, kan det settast saman ei styringsgruppe med forskjellig kompetanse. Moglege deltakarar i ei slik styringsgruppe kan vere:

* Prosjekteigar
* Prosjektleiar
* Programmeringsleiar
* Rådgivarar eller konsulentar
* Brukarrepresentantar

Dokumentet er utvikla for offentlege byggherrar som ikkje har liknande styringsdokument eller kontrollmekanismar på plass og for andre som ønsker rettleiing. Utfylling av malen blir tilpassa storleiken og kjenneteikna på prosjektet. Der punkt omtalte i denne malen ikkje passar med prosjektet, blir punkta sletta frå den utfylte versjonen. Det kan hende du må gå litt fram og tilbake mellom aktivitetane. Marknadskartlegginga kan for eksempel avdekke at visse behov vanskeleg kan dekkast på kort sikt eller avdekke risikoar du ikkje har tenkt på.

I malen står forslag til tekst som kan inkluderast i brukarane sin utfylte strategi som vanleg/umarkert tekst.

Felt der brukar sjølv skal fylle inn med tekst, er gjort synlege med gul markering.

[Felt der tekst skal strykast eller veljast frå ei liste, er markerte i blå skrift og klammer].



Informasjonspunkt og rettleiing er gjort synlege med grå markering med stipla linje og bilete av ei saks som symboliserer at teksten skal fjernast frå den endelege strategien som blir lagd fram for godkjenning.

I tillegg til malen finst det hyperlenker til utdjupande rettleiing på anskaffelser.no.

## Definisjon kontraktstrategi

Ein heilskapleg plan for korleis ei konkret anskaffing skal gjennomførast, følgast opp og evaluerast – medrekna konkurransestrategien. I tillegg omfattar han ein plan for kontraktsoppfølging og evaluering med rolle- og ansvarsfordeling.

## Definisjon konkurransestrategi

Ein plan med valde verkemiddel for å skape best mogleg konkurranse. Verkemiddel er for eksempel val av prosedyre, spesifikasjonstype og eventuelt oppdeling av kontrakt, risikofordeling, prismodell og kontraktsvilkår for anskaffingane.

Anskaffingsstrategi

Viser dei overordna vegvala og satsingane for anskaffingar som verksemda gjer. Han prioriterer endringar verksemda skal gjennomføre for å nå dei overordna og langsiktige måla sine.

Dette dokumentet er ein kontraktstrategi.

[Veiledning til bruker 1](#_Toc528684315)

[Definisjon kontraktstrategi 2](#_Toc528684316)

[Definisjon konkurransestrategi 2](#_Toc528684317)

[1. Strategiens objektiv 5](#_Toc528684318)

[2. Beskrivelse av prosjektet og formål 5](#_Toc528684319)

[**2.1.** **Prosjektmål og -forutsetninger** 5](#_Toc528684320)

[3. Anskaffelsesbehovet 6](#_Toc528684321)

[**3.1.** **Behovsvurdering** 6](#_Toc528684322)

[**3.2.** **Samordning av behov** 7](#_Toc528684323)

[4. Økonomi og organisasjon 7](#_Toc528684324)

[**4.1.** **Økonomisk effekt** 7](#_Toc528684325)

[**4.2.** **Avhengighet til andre anskaffelser/kontrakter/infrastruktur** 8](#_Toc528684326)

[5. Planlagt gjennomføring av anskaffelsen 8](#_Toc528684327)

[**5.1.** **Organisering av anskaffelsen** 8](#_Toc528684328)

[**5.2.** **Ressurser** 9](#_Toc528684329)

[**5.3.** **Tidsplan** 9](#_Toc528684330)

[6. Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer 11](#_Toc528684331)

[**6.1.** **Risikomatrise** 11](#_Toc528684332)

[7. Markedsdialog og vurdering av markedssituasjon 11](#_Toc528684333)

[**7.1.** **Oppsummering av markedsdialog** 12](#_Toc528684334)

[**7.2.** **Vurderingen av markedet** 12](#_Toc528684335)

[**7.3.** **Andre anskaffelser** 12](#_Toc528684336)

[8. Kontraktene 12](#_Toc528684337)

[**8.1.** **Valg av gjennomføringsmodell** 13](#_Toc528684338)

[**8.2.** **Kontraktstype og betingelser** 13](#_Toc528684339)

[8.2.1. **Entreprisen** 13](#_Toc528684340)

[8.2.2. **Andre anskaffelser** 14](#_Toc528684341)

[8.2.3. **Spesielle kontraktsvilkår** 14](#_Toc528684342)

[**Krav til lønns- og arbeidsvilkår** 14](#_Toc528684343)

[**Krav om lærlingordning i kontrakten** 14](#_Toc528684344)

[**Miljø- og klimakrav** 14](#_Toc528684345)

[**Internasjonale konvensjoner** 14](#_Toc528684346)

[**Andre kontraktskrav** 15](#_Toc528684347)

[**8.3.** **Vederlagsmodell** 15](#_Toc528684348)

[**8.4.** **Overordnet om kravspesifikasjonen** 15](#_Toc528684349)

[8.4.1. **Universell utforming** 15](#_Toc528684350)

[9. Anskaffelsen 16](#_Toc528684351)

[**9.1.** **Valg av anskaffelsesprosedyre** 16](#_Toc528684352)

[**9.2.** **Kvalifikasjonskrav** 16](#_Toc528684353)

[9.2.1. **Entreprisen** 16](#_Toc528684354)

[9.2.2. **Entreprisen** 16](#_Toc528684355)

[**9.3.** **Tildelingskriterier** 16](#_Toc528684356)

[9.3.1. **Entreprisen** 17](#_Toc528684357)

[9.3.2. **Andre anskaffelser** 17](#_Toc528684358)

[10. Implementering 17](#_Toc528684359)

[11. Endringer av kontraktstrategien 17](#_Toc528684360)

[12. Målbare indikatorer for anskaffelsen 18](#_Toc528684361)

[13. Andre forhold av betydning for anskaffelsen 18](#_Toc528684362)

# Strategiens objektiv

Dette er ein kontraktstrategi for [design, prosjektering, prosjektleiing, kontroll, bygging] av [prosjektnamnet] (gnr./bnr. \_\_/\_\_). . \_\_/\_\_). Målet med strategien er å legge til rette for den beste anskaffings- og gjennomførings- og kontraktsforma i prosjektet [prosjektnamnet] og å synleggjere vurderingane som ligg bak. Dokumentet er ein plan og eit avgjerdsgrunnlag for å gjennomføre anskaffinga.

# Skildring av prosjektet og formål

[Oppsummering blir henta frå mandat for anskaffinga. Les meir om å avklare anskaffing og finn mal for mandat på [https://www.anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no/verktoy/maler/mandat-anskaffelse-mal)]

Oppsummering og konklusjonar frå avklaring og mandat.

## **Prosjektmål og føresetnader**

Legg til skildring av dei behova anskaffinga skal dekke. Kven har definert behovet og på kva måte? Endrar behovet seg over tid?

• Funksjonar som skal dekkast og eventuelle spesielle behov

• Arkitektonisk kvalitet

• Driftsmessige føresetnader

• Kostnader til drift og vedlikehald

• Aktuelle standardar som skal leggast til grunn

• Føresetnadene på tomta

• Planstatus

• Nærmiljø og naboar

 • Miljøomsyn

[Namn på eining som har fått ansvaret for å gjennomføre prosjektet] har tatt mot bestilling frå [namn bestillande eining] om å bygge [barnehage/skule/helsebygg/VA etc.]. Formålet med anskaffniga er å dekke behova definert i bestillinga. I samsvar med bestillinga av dd.mm.åååå er bakgrunnen for prosjektet å sikre [formålet med prosjektet].

Følgande rammevilkår og føresetnader gjeld for prosjektet [Stryk eller legg til kort skildring av kva rammevilkår som gjeld etter behov]:

* Lover/ forskrifter
* Retningslinjer, konsesjonar
* Planstatus
* Politisk vedtak – behov, budsjett, tid for realisering o.l.
* Grunnforhold
* Fornminne
* Ureining
* Teknisk infrastruktur
* Naboforhold
* Funksjonalitet
* Opplevingskvalitet, identitet og estetikk
* Tilpassing til omgivnadene
* Arealeffektivitet
* Fleksibilitet for endra bruk
* …

I tillegg skal prosjektet gjennomførast i samsvar med følgande prosjektmål, med mål og krav utover gjeldande regelverk for [Stryk eller legg til etter behov]:

* sikkerheit, helse og arbeidsforhold,
* ytre miljø,
* energi
* universell utforming
* livssykluskostnader
* arbeidslivskriminalitet
* etisk handel,
* klimapåverknad
* Berekraftig materialbruk
* …

Desse måla bidrar til å oppfylle organisasjonen sine [miljø- sosiale- og/eller andre verksemdsmål på følgande måte]: ………

# Anskaffingsbehovet

## **Behovsvurdering**

Kontraktstrategien skal drøfte ulike måtar å løyse behovet på; Det kan vere kva tenester og produkt du må anskaffe, når desse må vere leverte, ambisjonsnivå utover gjeldande regelverk (eksempelvis miljø), kva slags anskaffingsprosedyre, gjennomføringsmodell, prosjektgjennomføring med organisering som må til for å vareta dette. Her er kompetansen og gjennomføringskapasiteten til byggherren sentralt. Har du interne ressursar, eller må du leige ressursar eksternt for å gjennomføre konkurransen, eller organisere prosjektet ditt med riktig kompetanse for kontraktsoppfølginga?

Det vil i denne anskaffinga vere behov for å dekke følgande tenester, i tillegg til alle medfølgande behov for å kunne utføre bestillinga i punkt 1.2. [Stryk eller legg til etter behov]:

* Usikkerheitsanalyse
* Grunnundersøking
* Prosjektering / prosjekterande rådgivar
* Entreprise / utførande
* Prosjektleiar
* Byggeleiar
* Uavhengig kontroll for prosjektering og utføring
* SHA-rådgivar
* Kvalitetsrådgivar
* Kontraktsrådgivar
* Miljørådgivar/ miljøkoordinator
* BIM-rådgivar…
* …

I tillegg skal medfølgande behov dekkast [Stryk eller legg til etter behov]:

* Inventar
* SD-anlegg
* AV-utstyr
* Tilgangssystem
* ….

Nokre av leveransane vil bli dekte av eksisterande rammeavtalar. Dette gjeld:

* …
* …

For desse vil oppdragsgivar sjølv [Stryk eller legg til etter behov]:

* Stå for avrop på rammeavtalane
* Avrop vil bli tiltransportert entreprenørane

## **Samordning av behov**

[Skal fyllast ut dersom det er ønskeleg/mogleg å kjøpe inn felles tenester som f.eks. SHA og KU saman med eit anna parallelt prosjekt. Viss det ikkje er aktuelt med samordning av behov, stryk punktet.]

# Økonomi og organisasjon

## **Økonomisk effekt**

Gjer greie for økonomien på overordna nivå. Følgande moment må vere vurdert:

* Totale bygge-/anleggskostnader
* Budsjett for prosjektorganisasjonen
* Risikovurderingar
* Framdriftsføringar
* Tilstrekkeleg finansiering for å gjennomføre prosjektet

Ein livssyklusanalyse burde gjerast. [Lenke til informasjon om livssyklusanalysar (LCC)](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/livssykluskostnader)

Fyll ut tal for FDVU på dette tidspunktet. Viss ikkje, grunngi kvifor tal for FDVU ikkje ligg føre

Den totale prosjektkostnaden er vurdert til kr. …. ,-, av desse er kr. …,- den estimerte entreprisekostnaden. Dei resterande kostnadene er vurdert å dekke behova oppsummerte under pkt. 3.1. Det vil i tillegg kome på kostnader til oppfølging frå byggherre, gebyr og avgifter, finanskostnader, mva. og andre generelle kostnader.

Total prosjektkostnad (førebels P50/80) blir sett til kr. …. ,-.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Periodar:** | **P1** | **P2** | **P3** | **P4** | **P5** | **P6** | **P7** | **P8** | **Sum** |
| **Berekna verdi av kontrakten** | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kjøpskostnad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + FDV-kostnader |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + avhendingskostnader |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| = **Livssykluskostnad** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Gjennomføringskostnader** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Inntekter |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Den totale kostnaden ved anskaffinga** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Budsjett** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Etter at prosjektet er ferdigstilt vil det kome på kostnader for drift og forvaltning av bygget/anlegget. Estimert kostnad utgjer kr. … ,-/Estimering av desse kostnadene vil bli gjort i samband med …….. [KS2 e.l.].

## **Avhengnad til andre anskaffingar/kontraktar/infrastruktur**

[Under pkt. 3.1 oppsummerer vi anskaffingar som må gjennomførast i prosjektet. Desse anskaffingane er heilt nødvendige i byggeprosjektet, og blir derfor vurderte i denne kontraktstrategien.]

# Planlagt gjennomføring av anskaffinga

## **Organisering av anskaffinga**

Gjennomføringsplanen er ditt verktøy for styring, ressurstildeling og framdrift av anskaffinga og gjennomføring av kontraktsfasen.

I bygge- og anleggsprosjekt er det viktig med tverrfagleg kompetanse. Du må derfor tenke på kva ressursar du treng for å gjennomføre heile anskaffingsprosessen. Har du interne ressursar, eller må du leige ressursar eksternt for å gjennomføre konkurransen, og for å organisere prosjektet ditt med riktig kompetanse for kontraktsoppfølginga? Dette er spesielt viktig om du har spesielle ambisjonar, i tillegg bør du definere kva mandat og mynde den enkelte ressursen har.

Prosjektleiar har ansvaret for at anskaffingane følger kontraktstrategien. Dersom strategien vurderer at OPS eller Best Value Procurement (BVP) skal brukast, må rollene og kven som har desse, justerast/supplerast.

[Her finn du meir informasjon om Best Value Procurement (BVP).](http://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop)

For meir informasjon om OPS: [www.anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no/prosess/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/byggeprosess/tidligfase/steg-steg-offentlig-privat-samarbeid-ops/prosjektorganisering)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Namn** | **Funksjon/rolle i anskaffinga** | **Aktivitet** |
|  | Prosjektleiar | Å leie prosjektet frå planleggingsfase til ferdig bygg. Alle anskaffingar. |
|  | Prosjekteigar | Leie eigarstyringsgruppa og ta avgjerder i tråd i milestolpeplan |
|  | Kvalitetssikrar | Kvalitetssikre leveransar på vegner av prosjektleiar. |
|  | Anskaffingsfagleg rådgjevar | Bidra ved planlegging og gjennomføring av anskaffingar og ved tildeling av kontrakt. |
|  | Juridisk rådgivar | Juridisk vurdering av konkurranse- og kontraktsdokument |
|  | Miljøkoordinator | Oppfølging av miljøambisjonar i prosjektet |
|  | Evalueringskomité | Velje det beste tilbodet i samsvar med kvalfikasjonskrav og tildelingskriterium. |
|  | Brukarar | Gi innspel på behov i tidlegfase. |
|  | Fyll inn ved behov | Fyll inn ved behov |
|  | Fyll inn ved behov | Fyll inn ved behov |

## **Ressursar**

Anskaffingane og oppfølging av prosjektet gjer det nødvendig med ressursar nemnde i pkt. 5.1. Timar/kostnader i samband med dette blir belasta prosjektet.

## **Tidsplan**

Du må lage ein tidsplan slik at du sikrar deg at ressursane har kapasitet. Ein god tidsplan sikrar at dokument blir laga og vedtatt til riktig tid, at anskaffingsprosessen ikkje stoppar opp, og at kontraktsarbeida startar og avsluttar slik at ein oppnår målet for anskaffinga.

Blir justert ved BVP eller OPS. Entreprise blir tilpassa vald gjennomføringsmodell. Ved behov for innleigd kompetanse tidlegfase gjer ein dette først.

[Her finn du meir informasjon om Best Value Procurement (BVP).](http://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/best-value-procurement-bvp-prestasjonsinnkjop)

For meir informasjon om OPS: [www.anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/offentleg-privat-samarbeid)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tidsplan** | **Tidspunkt** | | |
|  | Anskaffing 1 | Anskaffing 2 | Hovud-entreprise |
| Etablert anskaffingsorganisasjon ferdig |  |  |  |
| Mandat for gjennomføringsstrategi ferdig |  |  |  |
| Marknadsdialog for innspel til gjennomføringsstrategi blir halden |  |  |  |
| Kvalitetssikring av vald gjennomføringsstrategi. Skal det vere byggherrestyrt entreprise, OPS, totalentreprise, BVP, samspel? |  |  |  |
| Godkjenning av vald strategi vedtatt |  |  |  |
| Utsending invitasjon til dialogkonferanse/intervju marknadsaktørar sendt |  |  |  |
| **Dialogkonferanse blir halden** |  |  |  |
| Utkast til konkurransegrunnlag ferdig |  |  |  |
| Kvalitetssikring og godkjenning av konkurransegrunnlag ferdig |  |  |  |
| Kunngjering ferdig |  |  |  |
| **Frist for førespurnad om deltaking** |  |  |  |
| Behandling av førespurnad om deltaking ferdig |  |  |  |
| Innstilling om utveljing av leverandørar som skal inviterast til å gi tilbod ferdig (ved prekvalifisering) |  |  |  |
| Godkjenning av innstilling om prekvalifisering ferdig (ved prekvalifisering) |  |  |  |
| Utsending av invitasjon til å gi tilbod sendt\* |  |  |  |
| Tilbodskonferanse/-synfaring er halden |  |  |  |
| **Tilbodsfrist** |  |  |  |
| Vurdering ferdig |  |  |  |
| Forhandlingar haldne (viss aktuelt) |  |  |  |
| Evaluering av tilbod og innstilling til val av entreprenør ferdig |  |  |  |
| Godkjenning av innstilling ferdig |  |  |  |
| **Utsending av brev med melding om val av tilbydar ferdig** |  |  |  |
| Karensperiode tildeling |  |  |  |
| Kontrakt inngått |  |  |  |
| Oppstart av kontrakt |  |  |  |

\* [Stryk eller legg til etter behov]

* avgrensa tilbodskonkurranse (under EØS-terskelverdi), eller
* avgrensa anbodskonkurranse (over EØS-terskelverdi)
* konkurranse med forhandling (over EØS-terskelverdi)

**Andre anskaffingar**

I tillegg til entreprisen skal det anskaffast tenester/produkt med følgande tidsplan: XXX

# Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorar

[Les meir om risikoanalyse og styring av risiko på anskaffelser.no.](https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/risikostyring) Risikostyringa må ta omsyn til alle anskaffingane i prosjektet opp mot prosjektmåla.

Risiko blir best handtert om leverandør og oppdragsgivar følger opp dette i fellesskap. Leverandør utviklar risikostyringsplan med konsekvensar for tid, kost og kvalitet, og oppdragsgivar kommenterer denne. Alle risikoforhold skal leggast inn i denne planen. Både byggherren og leverandøren sin risiko. Risiko som har oppstått eller vil oppstå trass i korrigerande tiltak blir lagd inn i ein risikorapport som blir laga og sendt oppdragsgivar kvar veke. For kvart risikoforhold burde det greiast ut moglegheiter i tilknyting til dette.

## **Risikomatrise**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risiko og moglegheiter** | **Sannsynlegheit**  **(låg/middels/høg)** | **Konsekvens for prosjektmål; tid, kostnad og kvalitet (låg/middels/høg)** | **Tiltak** |
| [Tid] |  |  |  |
| [Kostnad] |  |  |  |
| [Kvalitet] |  |  |  |
| [Kompetanse] |  |  |  |
| [Kapasitet] |  |  |  |
| [Anna] |  |  |  |

# Marknadsdialog og vurdering av marknadssituasjon

Her skildrar ein tiltak og vurderingar som er utførte og som er planlagde for å vurdere konkurransesituasjonen og dialog med marknaden om konkurransegrunnlaget. Korleis meiner marknaden at anskaffinga bør gjennomførast? Kva er risikobildet, og kva andre risikoar ser marknaden? Korleis er konkurransesituasjonen for typen prosjekt som skal gjennomførast? Kva gjeld for anskaffinga av entreprisen, og kva er spesielt viktig i anskaffinga av andre tenester?

Sjå nærmare skildring av dialog med marknaden på anskaffelser.no: [Generelt](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/lage-kontraktstrategi/dialog-med-markedet) og [spesielt for BAE](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/tidligfase/bearbeiding-av-valgt-konsept)

Sjå nærmare skildring av vurdering av marknaden: [Generelt](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/vurdere-behov/markedsundersokelse) og [spesielt for BAE](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/tidligfase/bearbeiding-av-valgt-konsept)

## **Oppsummering av marknadsdialog**

* Mål og krav (miljø og klima, LCC, SHA m.m.)
* Tildelingskriterium
* Gjennomføringsmodellar
* Vederlagsmodellar
* Storleiken på anskaffinga og kapasiteten i marknaden
* Førespegla levering (tidspunkt for oppstart av arbeida og byggetid)

## **Vurderinga av marknaden**

****Skildring av tiltaka og oppsummering av marknadssituasjon. Sjå

[www.anskaffelser.no for vurdering av marknadssituasjon.](http://www.anskaffelser.no for vurdering av markedssituasjon. )

Basert på desse aktivitetane/tiltaka vurderer vi [gjennomføringsmodell] å vere dei mest aktuelle gjennomføringsmodellane. Dette er med bakgrunn i vurdering av [minimum, legg til ved behov] risikohandtering for tid/kost/kvalitet, marknadssituasjon, kompetanse, kapasiteten i organisasjonen, prosjektkompleksitet.

# Kontraktane

Kontrakten sikrar deg at du får den ytinga du skal ha med tanke på pris, kvalitet og framdrift. Kontrakten fordeler risiko, incentivmodellar og regulerer partane sine rettar og forpliktingar i avtaleperioden frå underteikning av kontrakt til utløp av reklamasjonsperioden.

Kontraktsvilkåra skal angivast i kunngjeringa eller konkurransegrunnlaget. Det skal vere klårt på førehand for potensielle entreprenørar og leverandørar kva vilkår som skal gjelde for ytinga.

Korleis ein strategisk legg opp konkurransen og kontraktane, blir omtalt som konkurransestrategien.

I konkurransestrategien må du ta fleire strategiske val for korleis kontrakten skal utformast:

• Skal bygge- og anleggsprosjektet ditt gjennomførast ved éin eller fleire kontraktar?

• Kva for ein gjennomføringsmodell skal du bruke for den enkelte kontrakten?

• Skal det brukast ytings-/funksjonsbestemt kravspesifikasjon, detaljspesifikasjon eller ein kombinasjon?

• Skal du velje fastpriskontrakt, rekning etter medgått tid eller einingspriskontrakt?

• Kva for nokre kontraktsvilkår skal brukast?

• Korleis skal du sikre at miljø- og klimaambisjonane dine blir oppfylte?

## **Val av gjennomføringsmodell**

Prosjektleiar utgreier val av gjennomføringsmodell, medrekna entrepriseform, og prosjekteigar avgjer. Skildre ulike alternativ for gjennomføringsmodell: Utføringsentreprisar (delte entreprisar, generalentreprise, hovudentreprise), totalentreprise, samspel, OPS, og innstilling til val av entreprisemodell og grunngiving for kvifor denne modellen er rekna som best eigna for dette prosjektet. Nærmare informasjon om [gjennomføringsmodellar](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller) og [verktøy for val av gjennomføringsmodell](https://www.anskaffelser.no/entrepriseveilederen#/) – Entrepriserettleiaren, på www.anskaffelser.no.

Det kan i nokre tilelle vere aktuelt å ha ulike gjennomføringsmodell for ulike anskaffingar i prosjektet.

Det gjeld følgande element [Minimum, legg til etter behov]:

* Risikohandtering av tid/kost/kvalitet
* Konkurransesituasjon
* Kompetanse og kapasitet i organisasjonen
* Kompleksitet, behovsskildringar og spesifikasjonar for anskaffinga

## **Kontraktstype og vilkår**

Kva typar kontraktar er valde og kvifor? Skildre val av kontraktslengde, prosjektnedbryting, tvisteløysingsmekanismar og eventuelle opsjonar, og om det er ei enkeltanskaffing eller ein rammeavtale. Forskrift om offentlege anskaffingar § 19-1 slår fast at der det finst framforhandla og balanserte kontraktsstandardar, skal desse som hovudregel brukast ved inngåing av kontraktar. Standard Norge har utarbeidd og forvaltar desse standardkontraktane. Difi har laga eigne temasider om ulike kontraktstypar:

• [Generelt om BAE-kontraktar](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter)

• [Inngåing av kontrakt med arkitekt og rådgivar](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter/kontrakt-mellom-byggherre-arkitekt-og-radgiver)

• [Inngåing av kontrakt med byggeleiar](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter/kontrakt-mellom-byggherre-og-byggeleder)

• Inngåing av kontrakt med entreprenør

• [Sjå her for meir om kontraktar for konsulenttenester](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/konsulenttjenester)

Nokre prosjekt er så store og/eller komplekse at ein kan bruke fleire gjennomføringsmodellar. I slike prosjekt bør du lage ein såkala prosjektnedbrytingsstruktur (PNS/WBS).

Angi kva kontraktsvilkår som gjeld for den enkelte anskaffinga av prosjektering/rådgiving og kontroll, f.eks. NS 8401 (prosjekteringsoppdrag), NS 8402 (rådgivingsoppdrag), NS 8403 (byggeleiaroppdrag), NS 8404 (uavhengig kontroll), tenestekjøp mv.

## **Entreprisen**

NS 8405/6/7 blir valt som kontraktsvilkår for utføringa.

## **Andre anskaffingar**

NS 8401/2/3/4 blir valt som kontraktsvilkår for andre anskaffingar i prosjektet.

## **Spesielle kontraktsvilkår**

## **Krav til løns- og arbeidsvilkår**

Potensielle tilbydarar må informerast om at de stiller [krav til løns- og arbeidsvilkår](https://www.anskaffelser.no/prosess/samfunnsansvar/sosial-dumping/slik-motvirker-du-sosial-dumping-steg-steg/2). Det skal opplysast om kravet alt i kunngjeringa eller i konkurransegrunnlaget.

I denne anskaffinga gjeld følgande …..

## **Krav om lærlingordning i kontrakten**

I samsvar med forskrift av 17.12.2016 nr. 1708 skal det stillast krav om lærlingordning og bruk av lærlingar ved kontraktar med anslått verdi over [terskelverdiane](https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransepolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/terskelverdier/id2522847/). For denne entreprisen vil det derfor bli stilt krav om lærlingordning for følgande bransjar: ….

Les meir om krav om lærlingordning på www.anskaffelser.no.

## **Miljø- og klimakrav**

Offentlege anskaffingar skal ha tydelege miljøambisjonar der det er relevant. Der det ikkje er relevant å ta omsyn til miljøbelastningar og livssykluskostnader, skal dette grunngivast særskilt. I bygg- og anleggsanskaffingar vil det alltid vere relevant med miljø- og klimakrav.

[Lenke til informasjon om livssykluskostnader](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/livssykluskostnader)

Lenke til DIFI sitt verktøy for miljøkriterium

I samsvar med lov om offentlige anskaffelser § 5 skal alle offentlege oppdragsgivarar innrette anskaffingspraksisen sin slik at han bidrar til å redusere skadeleg miljøpåverknad, og fremme klimavenlege løysingar der dette er relevant. Dette skal blant anna skje ved at oppdragsgivaren tar omsyn til livssykluskostnader. I denne anskaffinga er reduksjon av miljøbelastninga og val av klimavenlege løysingar varetatt på følgande måte eller skal nærmare utgreiast [Stryk eller legg til etter behov]:

* klimagassutslepp
* Materialbruk
* Overflatevatn
* Energiløysingar
* Avfall

## **Internasjonale konvensjonar**

Det skal takast stilling til om konvensjonane skal vere ein del av kontrakten og i så fall kva for nokre.

Etter anskaffingsforskrifta § 24-2 (3) c kan oppdragsgivar avvise leverandør dersom det kan dokumenterast brot på konvensjonane nemnde i vedlegg 5 i forskrifta.

## **Andre kontraktskrav**

Generelt frårår ein å gjere unntak frå valde NS-standard med mindre standarden sjølv opnar for det («med mindre anna er avtalt»). For bygg- og anleggskontraktar er det tilrådd at seriøsitetskrava utarbeidde av Fellesforbundet, Byggenæringens landsforening, Difi og KS blir gjorde til del av kontrakten, [sjå her for DIFI sine seriøsitetskrav](https://www.difi.no/verktoy/veiledere/veileder-om-lonns-og-arbeidsvilkar-i-offentlige-kontrakter) Og her for [DIFI sine kontraktsvilkår for etiske krav](https://www.anskaffelser.no/verktoy/standard-kontraktsvilkar-etiske-krav).

## **Vederlagsmodell**

Valet av modell vil bl.a. avhenge av type yting og kva risiko byggherren vil ta på seg. Hovudskiljet går mellom mengdepris, fastpris og vederlag etter medgått tid. Kontraktar med fast pris blir delte inn i to kategoriar: einingspriskontraktar og fastsumkontraktar. I einingspriskontraktar blir vederlaget berekna ut frå ein avtalt pris pr. mengdeeining multiplisert med faktisk utførte mengder. I slike kontraktar er det i utgangspunktet byggherren som har risikoen for mengdeavvik. Fastsumkontraktar blir også kalla fikssum- og rundsumkontraktar. I slike kontraktar er vederlaget fastsett til ein bestemt sum som inkluderer alt arbeid som skal utførast i samsvar med skildringane frå byggherren. I slike kontraktar er det i utgangspunktet entreprenøren som har risikoen for mengdeavvik.

Gi ei skildring av kva for ein vederlagsmodell som er vald for høvesvis prosjektleiar, byggeleiar, rådgivarar osv.

Sjå [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no) for utfyllande informasjon.

I dette prosjektet er ….. vald som vederlagsmodell entreprisen. For andre anskaffingar er følgande vald: …..

## **Overordna om kravspesifikasjonen**

Angi om de vel ein funksjonsbasert eller en detaljskildra kravspesifikasjon. Det kan også veljast ein kombinasjon. Legg kravspesifikasjonen til rette for innovative løysingar? Val av vederlagsmodell bør følge valet av modell for kravspesifikasjon. Referer til innspel som har kome frå marknaden som del av marknadsdialogen. [Les meir på anskaffelser.no.](http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/anskaffe-entreprenor)

## **Universell utforming**

****Angi om det vil bli stilt krav om universell utforming ut over gjeldande regelverk, og i så fall kva for nokre. Over EØS-terskelverdi er det i samsvar med FOA § 15-2 eit krav om at kravspesifikasjonen skal ta omsyn til UU når oppdragsgivaren skal anskaffe ytingar som skal brukast av personar (ålmenta og/eller tilsette). Kravspesifikasjonen skal vise til lov eller forskrift som stiller krav om UU.

# Anskaffinga

## **Val av anskaffelsesprosedyre**

Val av anskaffingsprosedyre er bestemmande for korleis anskaffinga skal gjennomførast. Kva som avgjer kva for ein del du skal følge, avheng av kva du skal anskaffe og om verdien av anskaffinga er over eller under terskelverdiane i forskrifta. Les meir om korleis berekne verdien av anskaffinga og om gjeldande terskelverdiar HER:

- [Berekning av verdi FOA § 5-4 /FYF § 5-3](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974/KAPITTEL_1-5#%C2%A75-4)

- [Gjeldande terskelverdiar FOA § 5-3 / FYF § 5-3](https://lovdata.no/SF/forskrift/2016-08-12-974/§5-3)

For anskaffingar etter del II i forskrifta (under EØS-terskelverdi) kan du velje mellom:

- open tilbodskonkurranse, eller

- avgrensa tilbodskonkurranse

For anskaffingar etter del I og III i forskrifta, kan du bruke open eller avgrensa anbodskonkurranse. Gitt at visse vilkår i [FOA §§ 13-2 eller 13-3](https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974/§13-2) er oppfylte, kan du bruke:

- Konkurranse med forhandlingar

- konkurranseprega dialog

Du kan i tillegg bruke konkurranse om innovasjonspartnarskap. Vel du konkurranse med forhandling, skal du grunngi dette. [Lenke til meir om dei ulike prosedyrane finner du HER](https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer).

[Sjå her for konkurransegrunnlag tilpassa dei ulike anskaffingsprosedyrane](https://www.anskaffelser.no/verktoy/verktoypakke/konkurransegrunnlag-en-mal-hver-anskaffelsesprosedyre).

Vurder om konkurransen skal kunngjerast på førehand som rettleiande kunngjering.

For dei ulike delanskaffingane kan det nyttast ulike prosedyrar.

Anskaffinga vil nytte følgande anskaffingsprosedyre: ….

## **Kvalifikasjonskrav**

****Kva for nokre «skal»-krav settast til kompetanse og erfaring hos leverandøren? [Les meir om kvalifikasjonskrav på anskaffelser.no.](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/kvalifikasjonskrav) Vel du avgrensa tilbodskonkurranse/anbodskonkurranse eller konkurranse med forhandling, skal også utveljingskriterium for å velje ut dei kvalifiserte tilbydarane som skal inviterast til å gi tilbod, kome fram av punktet.

## **Entreprisen**

[Angi kva krav som skal stillast til leverandøren sine kvalifikasjonar.]

## **Andre anskaffingar**

[Angi kva krav som skal stillast til leverandøren sine kvalifikasjonar.]

## **Tildelingskriterium**

Kva kriterium skal tilbydarane konkurrere på («bør»-krav)? Kriteria må ha tilknyting til det som skal leverast og vere eigna til å skilje tilboda frå kvarandre. Ved val av beste forholdet mellom pris/kostnad og kvalitet skal det angivast kva tildelingskriterium som blir lagde til grunn. Forslag til tildelingskriterium:

**Kvalitet** For eksempel behovsoppfylling i løysingsforslag, miljø og klima, estetikk, oppgåveforståing, erfaring frå liknande oppdrag og referansar på nøkkelpersonell.

**Pris** Tilbodssum, timeprisar, påslagsprosentar for tilleggsarbeid og eventuelle opsjonar. For å få ein reell sum i evalueringa skal du sette eit estimert tal timar timeprisen vil bli vurdert mot.

**Byggetid** Er aktuelt når ferdigstilling har økonomisk verdi for byggherren. Ein føresetnad er at byggherren ikkje opererer med ein absolutt ferdigstillingsdato i kravspesifikasjonen. Hugs at kortare byggetid kan vere eit fordyrande element.

Les meir om tildelingskriterium på www.anskaffelser.no.

## **Entreprisen**

Kontrakten vil [stryk eller legg til etter behov] bli tildelt tilbodet med best score på følgande kriterium: …

## **Andre anskaffingar**

[Same som for pkt. 7.3.2 viss relevant]

# Implementering

Når du har utarbeidd kontraktsstrategien for prosjektet ditt, må du få han godkjent på riktig nivå i din organisasjon. Det er viktig at strategien angir kven som har ansvaret for å sørge for at strategien blir implementert og følgt opp gjennom heile prosjektet.

Prosjektadministrasjonen blir bemanna med følgande funksjonar [stryk eller legg til etter behov]:

* [prosjektleiar, …. har det overordna ansvaret for å vareta kontraktane gjennom heile kontraktsperioden [med unntak av følgande kontraktar …. som blir varetatt av ….. Dette inkluderer:
* X
* X

# Endringar av kontraktstrategien

Endringar etter signering av denne kontraktstrategien skal godkjennast av ….

# Målbare indikatorar for anskaffinga

Målbare indikatorar burde etablerast tidleg i prosessen. Leverandør burde gjerast merksam på indikatorane, og det burde informerast om i konkurransegrunnlaget viss leverandøren er forventa å bidra til evalueringa.

[Sjå her for meir rettleiing på målbare indikatorar utarbeidde av Bygg21](https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/Bygg21-Eval-veileder-til-bygg21-evalueringsmodell-versjon-1beta.pdf).

[Sjå her for meir om den norske varianten av prestasjonsmålingsverktøyet CII 10-10.](https://nordic10-10.org/)

Følgande målbare indikatorar for vurdering av resultat av anskaffinga skal brukast for denne kontraktstrategien [Stryk eller legg til etter behov]:

* Faktisk framdrift mot forventa Ansvar: Namn
* Faktisk budsjett mot forventa Ansvar: Namn
* Tal endringsmeldingar Ansvar: Namn
* Miljøambisjon (energi og klima m.m.)  Ansvar: Namn
* Involvering: Tal marknadsmøte, avklaringsmøte med leverandørar osv. Ansvar: Namn
* Arkitektoniske ambisjonar (funksjonalitet, arealeffektivitet m.m.) Ansvar: Namn
* Anna

# Andre forhold som har noko å seie for anskaffinga

Viss relevant.