Mal for kontraktstrategi

## Veiledning til bruker

Denne malen er grunnlaget til et beslutnings- og styringsdokument i forberedelsene av en bygg- og anleggsanskaffelse, etter at behovet er definert. Malen er utviklet for å bidra til riktig kompetanse og involvering, prosjektaktiviteter og framdrift, samt viktige kriterier og målsetninger for å få en best mulig anskaffelsesprosess.

Riktige anskaffelsesstrategiske- og kontraktsmessige valg i et bygg- og anleggsprosjekt forutsetter kompetanse til å blant annet vurdere:

* Hvilket verifisert behov skal dekkes?
* Prosjektets målsetninger og kritiske begrensninger
* Nøkkelaktiviteter og leveranser gjennom hele prosjektet - framdriftsplan, hvilke ressurser er nødvendige og hvem har ansvar for nøkkelaktivitetene?
* Nøkkelrisikoer som opptrer på ulike faser i prosjektet og hvordan disse best kan håndteres
* Tilgjengelige muligheter i valg av kontraktstrategi og kontrakter - bør man åpne opp for delkontrakter for å få det beste totaltilbudet? Eller er det tilstrekkelig konkurranse i markedet til at en enkeltleverandør kan levere totalytelsen?
* Anskaffelses- og annet relevant regelverk

For å sikre en god vurdering og oversikt over ulike alternative løsninger, kan det settes sammen en styringsgruppe med forskjellig kompetanse. Mulige deltakere i en slik styringsgruppe kan være:

* Prosjekteier
* Prosjektleder
* Programmeringsleder
* Rådgivere eller konsulenter
* Brukerrepresentanter

Dokumentet er utviklet for offentlige byggherrer som ikke har lignende styringsdokumenter eller kontrollmekanismer på plass og for andre som ønsker veiledning. Utfylling av malen tilpasses prosjektet størrelse og kjennetegn. Der punkter omtalt i denne malen ikke passer med prosjektet slettes punktene fra den utfylte versjonen. Det kan hende du må gå litt frem og tilbake mellom aktivitetene. Markedskartleggingen kan for eksempel avdekke at visse behov vanskelig kan dekkes på kort sikt eller avdekke risikoer du ikke har tenkt på.

I malen framstår forslag til tekst som kan inkluderes i brukerens utfylte strategi som vanlig/ umarkert tekst.

Felter hvor bruker selv skal fylle inn med tekst er synliggjort med gul markering.

[Felter hvor tekst skal strykes eller velges fra en liste er markert i blå skrift og klammer].



Informasjonspunkter og veiledning er synliggjort med grå markering med stiplet linje og bilde av en saks som symboliserer at teksten skal fjernes fra den endelige strategien som forelegges godkjenning.

I tillegg til malen finnes det hyperlenker til utdypende veiledning på anskaffelser.no.

## Definisjon kontraktstrategi

En helhetlig plan for hvordan en konkret anskaffelse skal gjennomføres, følges opp og evalueres – herunder konkurransestrategien. I tillegg omfatter den en plan for kontraktsoppfølging og evaluering med rolle- og ansvarsfordeling.

## Definisjon konkurransestrategi

En plan med valgte virkemidler for å skape best mulig konkurranse. Virkemidler er for eksempel valg av prosedyre, spesifikasjonstype og eventuelt oppdeling av kontrakt, risikofordeling, prismodell og kontraktsvilkår for anskaffelsene.

Anskaffelsesstrategi

Viser virksomhetens overordnede veivalg og satsinger for anskaffelser. Den prioriterer endringer virksomheten skal gjennomføre for å nå sine overordnede og langsiktige mål.

Dette dokumentet er en 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 en kontraktstrategi for [design, prosjektering, prosjektledelse, kontroll, bygging] av [prosjektets navn] (gnr./bnr. \_\_/\_\_). . \_\_/\_\_). Strategiens mål er å legge til rette for den beste anskaffelse- og gjennomførings- og kontraktsform i prosjektet [prosjektets navn] og å synliggjøre vurderingene som ligger bak. Dokumentet er en plan og et beslutningsgrunnlag for å gjennomføre anskaffelsen.

# Beskrivelse av prosjektet og formål

[Oppsummering hentes fra mandat for anskaffelsen. Les mer om å avklare anskaffelse og finn mal for mandat på [https://www.anskaffelser.no](https://www.anskaffelser.no/verktoy/maler/mandat-anskaffelse-mal)]

Oppsummering og konklusjoner fra avklaring og mandat.

## **Prosjektmål og -forutsetninger**

Legg til beskrivelse av de behov anskaffelsen skal dekke. Hvem har definert behovet og på hvilken måte? Endres behovet over tid?

 • Funksjoner som skal dekkes og eventuelle spesielle behov

 • Arkitektonisk kvalitet

 • Driftsmessige forutsetninger

 • Kostnader til drift og vedlikehold

 • Aktuelle standarder som skal legges til grunn

• Tomtens forutsetninger

 • Planstatus

 • Nærmiljø og naboer

 • Miljøhensyn

[Navn på enhet som har fått ansvaret for å gjennomføre prosjektet] har mottatt bestilling fra [navn bestillende enhet] om å bygge [barnehage/skole/helsebygg/VA etc.]. Formålet med anskaffelsen er å dekke behovene definert i bestillingen. I henhold til bestillingen av dd.mm.åååå er bakgrunnen for prosjektet å sikre [formålet med prosjektet].

Følgende rammebetingelser og forutsetninger gjelder for prosjektet [Stryk eller legg til kort beskrivelse av hvilke rammebetingelser som gjelder etter behov]:

* Lover/ forskrifter
* Retningslinjer, konsesjoner
* Planstatus
* Politisk vedtak – behov, budsjett, tid for realisering o.l.
* Grunnforhold
* Fornminner
* Forurensing
* Teknisk infrastruktur
* Naboforhold
* Funksjonalitet
* Opplevelseskvalitet, identitet og estetikk
* Tilpasning til omgivelsene
* Arealeffektivitet
* Fleksibilitet for endret bruk
* …

I tillegg skal prosjektet gjennomføres i henhold til følgende prosjektmål, med mål og krav utover gjeldende regelverk for [Stryk eller legg til etter behov]:

* sikkerhet, helse og arbeidsforhold,
* ytre miljø,
* energi
* universell utforming
* livssykluskostnader
* arbeidslivskriminalitet
* etisk handel,
* klimapåvirkning
* Bærekraftig materialbruk
* …

Disse målene bidrar til å oppfylle organisasjonens [miljø- sosiale- og/eller andre virksomhetsmål på følgende måte]: ………

# Anskaffelsesbehovet

## **Behovsvurdering**

Kontraktstrategien skal drøfte ulike måter å løse behovet på; Det kan være hvilke tjenester og produkter du må anskaffe, når disse må være leverte, ambisjonsnivå utover gjeldende regelverk (eksempelvis miljø), hvilken anskaffelsesprosedyre, gjennomføringsmodell, prosjektgjennomføring med organisering som må til for å ivareta dette. Her er byggherres kompetanse og gjennomføringskapasitet sentralt. Har du interne ressurser, eller må du leie ressurser eksternt for å gjennomføre konkurransen, eller organisere prosjektet ditt med riktig kompetanse for kontraktsoppfølgingen?

Det vil i denne anskaffelsen være behov for å dekke følgende tjenester, samt alle medfølgende behov for å kunne utføre bestillingen i punkt 1.2. [Stryk eller legg til etter behov]:

* Usikkerhetsanalyse
* Grunnundersøkelse
* Prosjektering / prosjekterende rådgiver
* Entreprise / utførende
* Prosjektleder
* Byggeleder
* Uavhengig kontroll for prosjektering og utførelse
* SHA-rådgiver
* Kvalitetsrådgiver
* Kontraktsrådgiver
* Miljørådgiver/ miljøkoordinator
* BIM-rådgiver…
* …

I tillegg skal medfølgende behov dekkes [Stryk eller legg til etter behov]:

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

Noen av leveransene vil bli dekket av eksisterende rammeavtaler. Dette gjelder:

* …
* …

For disse vil oppdragsgiver selv [Stryk eller legg til etter behov]:

* Stå for avrop på rammeavtalene
* Avrop vil bli tiltransportert entreprenørene

## **Samordning av behov**

[Fylles ut dersom det er ønskelig/mulig å kjøpe inn felles tjenester som f.eks. SHA og KU sammen med et annet parallelt prosjekt. Hvis det ikke er aktuelt med samordning av behov, strykes punktet.]

# Økonomi og organisasjon

## **Økonomisk effekt**

Redegjør for økonomien på overordnet nivå. Følgende momenter må være vurdert:

* Totale bygge-/anleggskostnader
* Budsjett for prosjektorganisasjonen
* Risikovurderinger
* Fremdriftsføringer
* Tilstrekkelig finansiering for å gjennomføre prosjektet

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

Fyll ut tall for FDVU på dette tidspunktet. Hvis ikke, begrunnes hvorfor tall for FDVU ikke foreligger

Den totale prosjektkostnaden er vurdert til kr. …. ,-, hvorav kr. …,- er den estimerte entreprisekostnaden. De resterende kostnadene er vurdert å dekke behovene oppsummert under pkt. 3.1. Det vil i tillegg påløpe kostnader til oppfølging fra byggherre, gebyrer og avgifter, finanskostnader, mva. og andre generelle kostnader.

Total prosjektkostnad (foreløpig P50/80) settes til kr. …. ,-.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perioder:** | **P1** | **P2** | **P3** | **P4** | **P5** | **P6** | **P7** | **P8** | **Sum** |
| **Kontraktens anslåtte verdi** | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Kjøpskostnad |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + FDV-kostnader |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + avhendingskostnader |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| = **Livssykluskostnad** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Gjennomføringskostnader** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Inntekter |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Anskaffelsens totale kostnad**  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Budsjett** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Etter at prosjektet ferdigstilles vil det påløpe kostnader for drift og forvaltning av bygget/anlegget. Estimert kostnad utgjør kr. … ,-/Estimering av disse kostnadene vil bli gjort i forbindelse med …….. [KS2 e.l.].

## **Avhengighet til andre anskaffelser/kontrakter/infrastruktur**

[Under pkt. 3.1 oppsummeres anskaffelser som må gjennomføres i prosjektet. Disse anskaffelsene er helt nødvendige i byggeprosjektet, og vurderes derfor i denne kontraktstrategien.]

# Planlagt gjennomføring av anskaffelsen

## **Organisering av anskaffelsen**

Gjennomføringsplanen er ditt verktøy for styring, ressurstildeling og fremdrift av anskaffelsen og gjennomføring av kontraktsfasen.

I bygge- og anleggsprosjekter er det viktig med tverrfaglig kompetanse. Du må derfor tenke på hvilke ressurser du trenger for å gjennomføre hele anskaffelsesprosessen. Har du interne ressurser, eller må du leie ressurser eksternt for å gjennomføre konkurransen, og for å organisere prosjektet ditt med riktig kompetanse for kontraktsoppfølgingen? Dette er spesielt viktig om du har spesielle ambisjoner, i tillegg bør du definere hvilket mandat og myndighet den enkelte ressursen har.

Prosjektleder har ansvaret for at anskaffelsene følger kontraktstrategien. Dersom strategien vurderer at OPS eller Best Value Procurement (BVP) skal brukes, må rollene og hvem som besitter disse justeres/suppleres.

[Her finner du mer 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 mer 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)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Navn** | **Funksjon/rolle i anskaffelsen** | **Aktivitet** |
|  | Prosjektleder | Å lede prosjektet fra planleggingsfase til ferdig bygg. Alle anskaffelser. |
|  | Prosjekteier | Lede eierstyringsgruppen og ta beslutninger i tråd i milepælsplan |
|  | Kvalitetssikrer | Kvalitetssikre leveranser på vegne av prosjektleder. |
|  | Anskaffelsesfaglig rådgiver | Bidra ved planlegging og gjennomføring av anskaffelser og ved tildeling av kontrakt. |
|  | Juridisk rådgiver | Juridisk vurdering av konkurranse- og kontraktsdokumenter |
|  | Miljøkoordinator | Oppfølging av miljøambisjoner i prosjektet |
|  | Evalueringskomité | Velge det beste tilbudet iht. kvalfikasjonskrav og tildelingskriterier. |
|  | Brukere | Gi innspill på behov i tidligfase. |
|  | Fyll inn ved behov | Fyll inn ved behov |
|  | Fyll inn ved behov | Fyll inn ved behov |

## **Ressurser**

Anskaffelsene og oppfølging av prosjektet gjør det nødvendig med ressurser nevnt i pkt. 5.1. Timer/kostnader i forbindelse med dette blir belastet prosjektet.

## **Tidsplan**

Du må lage en tidsplan slik at du sikrer deg at ressursene har kapasitet. En god tidsplan sikrer at dokumenter lages og vedtas til riktig tid, at anskaffelsesprosessen ikke stopper opp, og at kontraktsarbeidene starter og avslutter slik at målet for anskaffelsen oppnås.

Justeres ved BVP eller OPS. Entreprise tilpasses valgt gjennomføringsmodell. Ved behov for innleid kompetanse tidligfase gjøres dette først.

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Tidsplan** | **Tidspunkt** |
|  | Anskaffelse 1 | Anskaffelse 2 | Hoved-entreprise |
| Etablert anskaffelseorganisasjon ferdig |  |  |  |
| Mandat for gjennomføringsstrategi ferdig  |  |  |  |
| Markedsdialog for innspill til gjennomføringsstrategi avholdes |  |  |  |
| Kvalitetssikring av valgt gjennomføringsstrategi. Skal det være byggherrestyrt entreprise, OPS, totalentreprise, BVP, samspill? |  |  |  |
| Godkjenning av valgt strategi besluttet |  |  |  |
| Utsendelse invitasjon til dialogkonferanse/intervju markedsaktørermarkedaktører sendt |  |  |  |
| **Dialogkonferanse avholdes** |  |  |  |
| Utkast til konkurransegrunnlag ferdig |  |  |  |
| Kvalitetssikring og godkjenning av konkurransegrunnlag ferdig |  |  |  |
| Kunngjøring ferdig |  |  |  |
| **Frist for forespørsel om deltakelse** |  |  |  |
| Behandling av forespørsel om deltakelse ferdig |  |  |  |
| Innstilling om utvelgelse av leverandører som skal inviteres til å inngi tilbud ferdig (ved prekvalifisering) |  |  |  |
| Godkjenning av innstilling om prekvalifisering ferdig (ved prekvalifisering) |  |  |  |
| Utsendelse av invitasjon til å inngi tilbud sendt\* |  |  |  |
| Tilbudskonferanse/-befaring avholdt |  |  |  |
| **Tilbudsfrist** |  |  |  |
| Vurdering ferdig |  |  |  |
| Forhandlinger avholdt (hvis aktuelt) |  |  |  |
| Evaluering av tilbud og innstilling til valg av entreprenør ferdig |  |  |  |
| Godkjenning av innstilling ferdig |  |  |  |
| **Utsendelse av brev med meddelelse om valg av tilbyder ferdig** |  |  |  |
| Karensperiode tildeling |  |  |  |
| Kontrakt inngått |  |  |  |
| Oppstart av kontrakt |  |  |  |

\* [Stryk eller legg til etter behov]

* begrenset tilbudskonkurranse (under EØS-terskelverdi), eller
* begrenset anbudskonkurranse (over EØS-terskelverdi)
* konkurranse med forhandling (over EØS-terskelverdi)

**Andre anskaffelser**

I tillegg til entreprisen skal det anskaffes tjenester/produkter med følgende tidsplan: XXX

# Risikoanalyse og kritiske suksessfaktorer

[Les mer om risikoanalyse og styring av risiko på anskaffelser.no.](https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/risikostyring) Risikostyringen må hensynta alle anskaffelsene i prosjektet opp mot prosjektmålene.

Risiko blir best håndtert om leverandør og oppdragsgiver følger opp dette i fellesskap. Leverandør utvikler risikostyringsplan med konsekvenser for tid, kost og kvalitet og oppdragsgiver kommenterer denne. Alle risikoforhold skal legges inn i denne planen. Både byggherrens og leverandørens risiko. Risiko som har oppstått eller vil oppstå til tross for korrigerende tiltak legges inn i en ukentlig risikorapport som sendes oppdragsgiver hver uke. For hvert risikoforhold burde det utredes muligheter i tilknytning til dette.

## **Risikomatrise**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risiko og muligheter** | **Sannsynlighet****(lav/middels/høy)** | **Konsekvens for prosjektmål; tid, kostnad og kvalitet (lav/middels/høy)** | **Tiltak**  |
| [Tid] |  |  |  |
| [Kostnad] |  |  |  |
| [Kvalitet] |  |  |  |
| [Kompetanse] |  |  |  |
| [Kapasitet] |  |  |  |
| [Annet] |  |  |  |

# Markedsdialog og vurdering av markedssituasjon

Her beskrives tiltak og vurderinger som er utført og som er planlagt for å vurdere konkurransesituasjonen og dialog med markedet om konkurransegrunnlaget. Hvordan mener markedet at anskaffelsen bør gjennomføres? Hva er risikobildet, og hvilke andre risikoer ser markedet? Hvordan er konkurransesituasjonen for typen prosjekt som skal gjennomføres? Hva gjelder for anskaffelsen av entreprisen og hva er spesielt viktig i anskaffelsen av andre tjenester?

Se nærmere beskrivelse av dialog med markedet 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)

Se nærmere beskrivelse av vurdering av markedet: [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 markedsdialog**

* Mål og krav (miljø og klima, LCC, SHA mm)
* Tildelingskriterier
* Gjennomføringsmodeller
* Vederlagsmodeller
* Anskaffelsens størrelse og markedet kapasitet
* Forespeilet levering (tidspunkt for oppstart av arbeidene og byggetid)

## **Vurderingen av markedet**

****Beskrivelse av tiltakene og oppsummering av markedssituasjon. Se

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

Basert på disse aktivitetene/tiltakene vurderes [gjennomføringsmodell] å være de mest aktuelle gjennomføringsmodeller. Dette er med bakgrunn i vurdering av [minimum, legg til ved behov] risikohåndtering for tid/kost/kvalitet, markedssituasjon, kompetanse, organisasjonens kapasitet, prosjektkompleksitet.

# Kontraktene

Kontrakten sikrer deg at du får den ytelsen du skal ha med hensyn til pris, kvalitet og fremdrift. Kontrakten fordeler risiko, incentivmodeller og regulerer partenes rettigheter og forpliktelser i avtaleperioden fra undertegning av kontrakt til utløp av reklamasjonsperioden.

Kontraktsvilkårene skal angis i kunngjøringen eller konkurransegrunnlaget. Det skal være forutberegnelig for potensielle entreprenører og leverandører hvilke vilkår som skal gjelde for ytelsen.

Hvordan man strategisk legger opp konkurransen og kontraktene omtales som konkurransestrategien.

I konkurransestrategien må du ta flere strategiske valg for hvordan kontrakten skal utformes:

 • Skal bygge- og anleggsprosjektet ditt gjennomføres ved en eller flere kontrakter?

 • Hvilken gjennomføringsmodell skal du bruke for den enkelte kontrakt?

 • Skal det brukes ytelses-/funksjonsbestemt kravspesifikasjon, detaljspesifikasjon eller en kombinasjon?

 • Skal du velge fastpriskontrakt, regning etter medgått tid eller enhetspriskontrakt?

 • Hvilke kontraktsvilkår skal brukes?

 • Hvordan skal du sikre at dine miljø- og klimaambisjoner oppfylles?

## **Valg av gjennomføringsmodell**

Prosjektleder utreder valg av gjennomføringsmodell, herunder entrepriseform, og prosjekteier beslutter. Beskriv ulike alternativer for gjennomføringsmodell: Utførelsesentrepriser (delte entrepriser, generalentreprise, hovedentreprise), totalentreprise, samspill, OPS, samt innstilling til valg av entreprisemodell og begrunnelse for hvor hvorfor denne modellen anses best egnet for dette prosjektet. Nærmere informasjon om [gjennomføringsmodeller](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller) og [verktøy for valg av gjennomføringsmodell](https://www.anskaffelser.no/entrepriseveilederen#/) – Entrepriseveilederen, på www.anskaffelser.no.

Det kan i noen tileller være aktuelt å ha ulike gjennomføringsmodell for ulike anskaffelser i prosjektet.

Følgende elementer er berørte [Minimum, legg til etter behov]:

* Risikohåndtering av tid/kost/kvalitet
* Konkurransesituasjon
* Organisasjonens kompetanse og kapasitet
* Anskaffelsens kompleksitet, behovsbeskrivelser og spesifikasjoner

## **Kontraktstype og betingelser**

Hvilke typer kontrakter er valgt og hvorfor? Beskriv valg av kontraktslengde, prosjektnedbryting, tvisteløsningsmekanismer og eventuelle opsjoner, og om det er en enkeltanskaffelse eller rammeavtale. Forskrift om offentlige anskaffelser § 19-1 slår fast at der det finnes fremforhandlede og balanserte kontraktsstandarder, skal disse som hovedregel brukes ved inngåelse av kontrakter. Standard Norge har utarbeidet og forvalter disse standardkontraktene. Difi har laget egne temasider om ulike kontraktstyper:

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

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

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

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

 • [Se her for mer om kontrakter for konsulenttjenester](https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/konsulenttjenester)

Noen prosjekter er så store og/eller komplekse at man kan bruke flere gjennomføringsmodeller. I slike prosjekter bør du lage en såkalt prosjektnedbrytingsstruktur (PNS/WBS).

Angi hvilke kontraktsvilkår som gjelder for den enkelte anskaffelse av prosjektering/rådgivning og kontroll, f.eks. NS 8401 (prosjekteringsoppdrag), NS 8402 (rådgivningsoppdrag), NS 8403 (byggelederoppdrag), NS 8404 (uavhengig kontroll), tjenestekjøp mv.

##

## **Entreprisen**

NS 8405/6/7 velges som kontraktsvilkår for utførelsen.

## **Andre anskaffelser**

NS 8401/2/3/4 velges som kontraktsvilkår for øvrige anskaffelser i prosjektet.

## **Spesielle kontraktsvilkår**

## **Krav til lønns- og arbeidsvilkår**

Potensielle tilbydere må informeres om at dere stiller [krav til lønns- og arbeidsvilkår](https://www.anskaffelser.no/prosess/samfunnsansvar/sosial-dumping/slik-motvirker-du-sosial-dumping-steg-steg/2). Det skal opplyses om kravet allerede i kunngjøringen eller i konkurransegrunnlaget.

I denne anskaffelsen gjelder følgende …..

## **Krav om lærlingordning i kontrakten**

I henhold til forskrift av 17.12.2016 nr. 1708 skal det stilles krav om lærlingordning og bruk av lærlinger ved kontrakter med anslått verdi over [terskelverdiene](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 følgende bransjer: ….

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

## **Miljø- og klimakrav**

Offentlige anskaffelser skal ha tydelige miljøambisjoner der det er relevant. Det det ikke er relevant å ta hensyn til miljøbelastninger og livssykluskostnader, skal dette begrunnes særskilt. I bygg- og anleggsanskaffelser vil det alltid være 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 DIFIs verktøy for miljøkriterier](https://kriterieveiviseren.difi.no/)

I henhold til lov om offentlige anskaffelser § 5 skal alle offentlige oppdragsgivere innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. Dette skal blant annet skje ved at oppdragsgiveren tar hensyn til livssykluskostnader. I denne anskaffelsen er reduksjon av miljøbelastningen og valg klimavennlige løsninger ivaretatt på følgende måte eller skal nærmere utredes [Stryk eller legg til etter behov]:

* Klimagassutslipp
* Materialbruk
* Overflatevann
* Energiløsninger
* Avfall

## **Internasjonale konvensjoner**

Det skal tas stilling til om konvensjonene skal være en del av kontrakten og i så fall hvilke.

Etter anskaffelsesforskriften § 24-2 (3) c kan oppdragsgiver avvise leverandør dersom det kan dokumenteres brudd på konvensjonene nevnt i forskriftens vedlegg 5.

## **Andre kontraktskrav**

Generelt frarådes det å gjøre unntak fra valgte NS-standard med mindre standarden selv åpner for det («med mindre annet er avtalt»). For bygg- og anleggskontrakter anbefales det at seriøsitetskravene utarbeidet av Fellesforbundet, Byggenæringens landsforening, Difi og KS gjøres til del av kontrakten, [se her for DIFIs seriøsitetskrav](https://www.difi.no/verktoy/veiledere/veileder-om-lonns-og-arbeidsvilkar-i-offentlige-kontrakter) Og her for [DIFIs kontraktsvilkår for etiske krav](https://www.anskaffelser.no/verktoy/standard-kontraktsvilkar-etiske-krav).

## **Vederlagsmodell**

Valget av modell vil bl.a. avhenge av type ytelse og hvilken risiko byggherren vil påta seg. Hovedskillet går mellom mengdepris, fastpris og vederlag etter medgått tid. Kontrakter med fast pris deles inn i to kategorier: enhetspriskontrakter og fastsumkontrakter. I enhetspriskontrakter beregnes vederlaget ut fra en avtalt pris pr. mengdeenhet multiplisert med faktisk utførte mengder. I slike kontrakter er det i utgangspunktet byggherren som har risikoen for mengdeavvik. Fastsumkontrakter kalles også fikssum- og rundsumkontrakter. I slike kontrakter er vederlaget fastsatt til en bestemt sum som inkluderer alt arbeid som skal utføres i henhold til byggherrens beskrivelser. I slike kontrakter er det i utgangspunktet entreprenøren som har risikoen for mengdeavvik.

Gi en beskrivelse av hvilken vederlagsmodell som er valgt for henholdsvis prosjektleder, byggeleder, rådgivere osv.

Se [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no) for utfyllende informasjon.

I dette prosjektet er ….. valgt som vederlagsmodell entreprisen. For andre anskaffelser er følgende valgt: …..

## **Overordnet om kravspesifikasjonen**

Angi om det velges en funksjonsbasert eller en detaljbeskrevet kravspesifikasjon. Det kan også velges en kombinasjon. Legger kravspesifikasjonen til rette for innovative løsninger? Valg av vederlagsmodell bør følge valget av modell for kravspesifikasjon. Referer til innspill som har kommet fra markedet som del av markedsdialogen. [Les mer 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 gjeldende regelverk, og i så fall hvilke. Over EØS-terskelverdi er det iht. FOA § 15-2 et krav om at kravspesifikasjonen skal ta hensyn til UU når oppdragsgiveren skal anskaffe ytelser som skal brukes av personer (allmenheten og/eller ansatte). Kravspesifikasjonen skal vise til lov eller forskrift som stiller krav om UU.

# Anskaffelsen

## **Valg av anskaffelsesprosedyre**

Valg av anskaffelsesprosedyre er bestemmende for hvordan anskaffelsen skal gjennomføres. Hva som avgjør hvilken del du skal følge avhenger av hva du skal anskaffe samt om anskaffelsens verdi er over eller under forskriftens terskelverdier. Les mer om hvordan beregne anskaffelsens verdi og om gjeldende terskelverdier HER:

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

- [Gjeldende terskelverdier FOA § 5-3 / FYF § 5-3](https://lovdata.no/SF/forskrift/2016-08-12-974/%C2%A75-3)

For anskaffelser etter forskriftens del II (under EØS-terskelverdi) kan du velge mellom:

- åpen tilbudskonkurranse, eller

- begrenset tilbudskonkurranse

For anskaffelser etter forskriftens del I og III, kan du bruke åpen eller begrenset anbudskonkurranse. Gitt at visse vilkår i [FOA §§ 13-2 eller 13-3](https://lovdata.no/forskrift/2016-08-12-974/%C2%A713-2) er oppfylt kan du bruke:

- Konkurranse med forhandlinger

- Konkurransepreget dialog.

Du kan i tillegg bruke konkurranse om innovasjonspartnerskap. Velges konkurranse med forhandling skal du begrunne dette. [Lenke til mer om de ulike prosedyrene finner du HER](https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer).

[Ser her for konkurransegrunnlag tilpasset de ulike anskaffelsesprosedyrene](https://www.anskaffelser.no/verktoy/verktoypakke/konkurransegrunnlag-en-mal-hver-anskaffelsesprosedyre).

Vurder om konkurransen skal kunngjøres på forhånd som veiledende kunngjøring.

For de ulike delanskaffelsene kan det benyttes ulike prosedyrer.

Anskaffelsen vil benytte følgende anskaffelsesprosedyre: ….

## **Kvalifikasjonskrav**

****Hvilke «skal»-krav settes til leverandørens kompetanse og erfaring? [Les mer om kvalifikasjonskrav på anskaffelser.no.](https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/kvalifikasjonskrav) Velges begrenset tilbudskonkurranse/anbudskonkurranse eller konkurranse med forhandling skal også utvelgelseskriterier for å velge ut de kvalifiserte tilbydere som skal inviteres til å inngi tilbud fremkomme av punktet.

## **Entreprisen**

[Angi hvilke krav som skal stilles til leverandørens kvalifikasjoner.]

## **Andre anskaffelser**

[Angi hvilke krav som skal stilles til leverandørens kvalifikasjoner.]

## **Tildelingskriterier**

Hvilke kriterier skal tilbyderne konkurrere på («bør»-krav)? Kriteriene må ha tilknytning til det som skal leveres og være egnet til å skille tilbudene fra hverandre. Ved valg av beste forholdet mellom pris/kostnad og kvalitet skal det angis hvilke tildelingskriterier som legges til grunn. Forslag til tildelingskriterier:

**Kvalitet** For eksempel behovsoppfyllelse i løsningsforslag, miljø og klima, estetikk, oppgaveforståelse, erfaring fra lignende oppdrag og referanser på nøkkelpersonell.

**Pris** Tilbudssum, timepriser, påslagsprosenter for tilleggsarbeider og eventuelle opsjoner. For å få en reell sum i evalueringen skal du sette et estimert antall timer timeprisen vil bli vurdert mot.

**Byggetid** Er aktuelt når ferdigstillelse har økonomisk verdi for byggherren. En forutsetning er at byggherren ikke opererer med en absolutt ferdigstillelsesdato i kravspesifikasjonen. Husk at kortere byggetid kan være et fordyrende element.

Les mer om tildelingskriterier på www.anskaffelser.no.

## **Entreprisen**

Kontrakten vil [stryk eller legg til etter behov] bli tildelt tilbudet med best score på følgende kriterier: …

## **Andre anskaffelser**

[Samme som for pkt. 7.3.2 hvis relevant]

# Implementering

Når du har utarbeidet kontraktsstrategien for ditt prosjekt, må du få den godkjent på riktig nivå i din organisasjon. Det er viktig at strategien angir hvem som har ansvaret for å sørge for at strategien blir implementert og fulgt opp gjennom hele prosjektet.

Prosjektadministrasjonen bemannes med følgende funksjoner [stryk eller legg til etter behov]:

* [prosjektleder, …. har det overordnede ansvaret for å ivareta kontraktene gjennom hele kontraktsperioden [med unntak av følgende kontrakter …. som ivaretas av ….. Dette inkluderer:
* X
* X

# Endringer av kontraktstrategien

Endringer etter signering av denne kontraktstrategien skal godkjennes av ….

# Målbare indikatorer for anskaffelsen

Målbare indikatorer burde etableres tidlig i prosessen. Leverandør burde gjøres oppmerksom på indikatorene og det burde informeres om i konkurransegrunnlaget hvis leverandøren forventes å bidra til evalueringen.

[Se her for mer veiledning på målbare indikatorer utarbeidet av Bygg21](https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/Bygg21-Eval-veileder-til-bygg21-evalueringsmodell-versjon-1beta.pdf).

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

Følgende målbare indikatorer for vurdering av resultat av anskaffelsen skal brukes for denne kontraktstrategien [Stryk eller legg til etter behov]:

* Faktisk framdrift mot forventet Ansvar: Navn
* Faktisk budsjett mot forventet Ansvar: Navn
* Antall endringsmeldinger Ansvar: Navn
* Miljøambisjon (energi og klima mm)  Ansvar: Navn
* Involvering: Antall markedsmøter, avklaringsmøter med leverandører etc Ansvar: Navn
* Arkitektoniske ambisjoner (funksjonalitet, arealeffektivitet mm) Ansvar: Navn
* Annet

# Andre forhold av betydning for anskaffelsen

Hvis relevant.