



*Mer enn et  
selskap*

**Hvordan lykkes med kontrakts- og anskaffelsesstrategi?**

**KA Anskaffelser 14.06.2023**

Morten Aagaard (Marstrand AS) og Ida R. Sjøthun (Lyse AS)

**ProsjektNorge**  
VI UTFORDRER OG UTVIKLER

**Lyse**

# Rammene for dagens webinar

- Kontraksstrategi, anskaffelsesstrategi, gjennomføringsstrategi, konkurransestrategi – ulike virksomheter arbeider ulikt og bruker begrepene ulikt
- **Formålet og det vi skal snakke om i dag:** den overordnede planleggingen av hver enkelt anskaffelsesprosess, herunder
  - strategiske valg rundt den/de kontrakter som anskaffelsen skal føre til, samt
  - vurderinger og valg som legger rammene for gjennomføringen av konkurransen i det videre samlet kalt anskaffelsesstrategi
- Temaene for dagens webinar vil være relevant for
  - Enkeltstående prosjekter, typisk innenfor bygg og anlegg (Mortens særlige fokusområde)
  - Enkeltstående kjøp
  - Rammeavtaler

# Målet med en anskaffelsesstrategi

Strategien setter rammene for videre arbeid med anskaffelsesprosessen.

Målet er todelt:

1. sikre at **behovet og formålet med anskaffelsen blir dekket på en best mulig måte, til lavest mulig kostnad.**
    - hva er alternativene for å få dekket mitt behov – og hva er lurest å velge?
    - hvordan bør kontrakter og kriterier rigges, for å treffe leverandørmarkedet og ønsket risikoprofil?
    - hvordan sikre best konkurranse?
  2. **få en mest mulig effektiv anskaffelsesprosess, både internt og overfor leverandørene – sikre at:**
    - vurderinger gjøres i riktig rekkefølge, på korrekte premisser
    - de involverte arbeidet med klargjøring av konkurransegrunnlaget er klar over roller og ansvar
    - man får et godt grunnlag for å utarbeide fullstendig konkurransegrunnlag – dette arbeidet blir mye mer effektivt med en gjennomtenkt strategi
- Markedsdialog er essensielt i prosessen, og gjerne flere ganger på ulike stadier av modenhet

## Effekten av en god anskaffelsesstrategi

- En god anskaffelsesstrategi bidrar typisk til
  - bedre måloppnåelse
  - større sannsynlighet for å få ferdigstilt på tid
  - potensialet for konflikt mellom de involverte aktørene reduseres
  - man sikres mer valuta for pengene – avtalen treffer behovet og markedet bedre
  - mer praktiske avtaler

# Dagens program

- **Morten Aagaard fra Marstrand** skal presentere modellen som Marstrand har utviklet for å sørge for at man prosjekter peiler seg inn på den rette kontraktsmodellen i prosjekter
  - særlig fokus på bygg og anlegg
  - tilpasning – stort eller lite prosjekt?
- **Praktiske erfaringer fra Lyse-konsernet** fra vårt arbeid med anskaffelsesstrategier
  - særlig fokus på samarbeidet mellom anskaffelsesmiljøet og fagmiljøene i konsernets ulike selskaper
- **Morten utfordres med noen spørsmål**
  - kom gjerne med forslag til spørsmål i Teams-chat (til både Morten og Ida)
- Mulighet for å stille muntlige spørsmål og komme med refleksjoner



*Mer enn et  
selskap*

## Arbeid med anskaffelsesstrategi i Lyse-konsernet

**KA Anskaffelser 14.06.2023**

Ida R. Sjøthun – kategorileder bygg, anlegg og materiell/advokat



## Arbeid med anskaffelsesstrategi i Lyse

- Mal for anskaffelsesstrategi som benyttes for anskaffelser over 500 000
  - «Huskeliste» for strategiske diskusjonspunkt og valg som må tas i forbindelse med anskaffelsesprosessen. Ref. DFØ sine maler
  - Følges ikke kronologisk – tilpasses til hver prosess
- Foreløpig samme mal uavhengig av om det er en off.ansk. eller ikke, en prosjektavtale, rammeavtale eller enkeltstående kjøp av f.eks. materiell eller IT-system.
  - vi justerer malen som det passer
  - mine refleksjoner blir dermed mer generelle
- I tillegg: løpende dialog med behovshavere om kommende aktiviteter – avgjørende f.eks. for å kunne gå fra prosjektspesifikke innkjøp til større rammeavtaler

## Avgrensning som noen ganger kan være vanskelig

- Anskaffelsesstrategien overlapper innholdsmessig men må likevel avgrenses mot:
  - Arbeid med å identifisere det underliggende behovet (hva trenger vi?)
    - Eks. trenger vi lastebil eller pick-up?
    - Vurderingen av hvilke krav som skal stilles til nyttelast vil typisk kunne inngå i arbeidet med anskaffelsesstrategi (f.eks. i form av markedsdialog, diskusjoner av ulike behov i ulike selskap osv.)
  - Forretningsstrategi (hvorfor trenger vi dette?)
    - F.eks: skal vi kjøpe tjenester eller ansette egne ressurser?
    - F.eks: skal vi kjøpe prosjektering + utførelse eller skal vi prosjektere selv?
  - Noen ganger viser behovet seg å være for umodent til at vi kan fortsette arbeidet med en anskaffelsesstrategi.



# Nøkkelen til suksess: forstå hverandres verdener internt (og eksternt)

- **Når vi virkelig lykkes**, er dette mye takket være et tett og godt samarbeid mellom anskaffelsesrådgiver, prosjektleder og relevante fagpersoner hos behovshaver, hvor roller og ansvar er tydelige og omforent.
- Vi må også i fellesskap sikre en god dialog med markedet underveis – ref. forrige KA om markedsdialog
- Når vi ikke lykkes, er mangelen på forståelse ofte en sentral del av utfordringen
- Ulik grad av kompetanse og kunnskap om anskaffelsesprosesser hos fagmiljøene må nøye hensyntas inn i prosessen – og vise versa: avd. anskaffelse må forstå nok av hvordan virksomheten fungerer
  - Eksempel på praktisk øvelse for å komme «på bølgelengde»

## Tidlig avklaring av roller og ansvar inn i prosessen

- **Rådgiver anskaffelse** – ansvar for å fasilitere og dra prosessen, gi oppgaver til selskapet, kalle inn til felles møter, passe på tidsplan så vi kommer i mål med anskaffelsen innenfor tidsrammen.
- **Prosjektleder i selskapet** – ansvar for å dra de interne prosessene hos behovshaver som er nødvendig for fremdrift i prosessen.
  - F.eks. kalle inn til møter internt hos behovshaver mellom arbeidsmøter, sørge for at avklaringer som trengs for fremdriften blir tatt av de rette personene hos behovshaver, holde styringsgruppe oppdatert om prosessen, lage presentasjoner til styringsgruppe
- **Fagpersoner i selskapet** – ansvar for å gi faglig input.
  - For eksempel utarbeidelse av teknisk spesifikasjon, angivelse av minimumskrav for kvalitet og leveringstid.
  - NB: fagpersonene bør ta en offensiv rolle! Kjenner vi markedet godt nok? Vet vi egentlig hvilke tekniske krav vi bør stille? Viktig at fagpersonene forstår hva som forventes av dem
- **Kontraktsforvalter i selskapet** – hovedansvar for å følge opp avtalen når den er inngått.
  - Må tenke særlig på hvordan avtalen skal fungere i praksis (f.eks. hyppigheten av møter, avropsmekanismer, gi prognoser, sørge for å spre informasjon internt til andre som skal bestille).
- **Hvem skal sørge for implementering av inngått kontrakt?**
  - Dialog med innkjøp om oppstart – oppstartsmøte med leverandøren – sørge for at oppdragsgivers innledende plikter settes i system–osv.
- **I tillegg: hvem har endelig beslutningsmyndighet i prosessen?**

# Typiske risikomomenter i arbeid med anskaffelsesprosess (1)

- **Avdeling anskaffelse har en manglende forståelse av behovet**
  - vi må ut i felt og se hva selskapet driver med – og forstå hva som virkelig skaper verdi for behovshaver
  - fokus på egen kompetanseutvikling
- **For lite tid til prosessen før behovet må være dekket**
  - vi må sikre jevn og god dialog slik at flest mulig av behovene fanges opp tidlig – og forklare hva som tar tid
- **Behovshaver forstår ikke verdien av prosessen, særlig hvis man bare skal ha en erstatning for gammel avtale**
  - vi må hjelpe dem å «se lyset»
  - arbeid med strategien fører både til at behovet blir bedre dekket, og til vesentlige effektivitetsgevinster ifbm utarbeidelse av konkurransedokumenter. Kanskje noe nytt har skjedd siden sist?
- **Behovshaver er for låst i sin forståelse av behovet**
  - vi må hjelpe dem å «se lyset» - forstå verdien av markedsundersøkelse, at behovet kanskje kan løses på andre måter enn før, drive frem nytenking
- **Manglende kapasitet hos behovshaver til å arbeide med prosessen**
  - manglende kunnskap om at prosessen tar tid
  - vi må forklare så behovshaver forstår (særlig der regelverket spiller inn)
  - samtidig må behovshaver ansvarliggjøres: prosessen blir bare god hvis fagmiljø og anskaffelsesmiljø samarbeider og har nok tid

## Typiske risikomomenter i arbeidet med anskaffelsesprosess (2)

- **Opplevd manglende evne eller vilje hos behovshaver til å bidra inn i prosessen (skyldes ofte noe annet)**
  - skyldes ofte at anskaffelsesmiljøet ikke har forklart poenget med prosessen slik at behovshaver forstår det
  - representanter fra behovshaver har kanskje aldri gjennomført en anskaffelse før
  - manglende avklaring av prioriteringer internt hos behovshaver
- **Manglende forståelse for/avklaring av roller og ansvar – hvem gjør hva?**
- **Manglende læring av tidligere prosesser**
  - Læringsanalyse på gjennomførte prosesser
- **Manglende kapasitet og/eller kompetanse hos avdeling anskaffelser til å støtte selskapene**

## Fordeler vi i Lyse opplever ved godt arbeid med anskaffelsesstrategien

- Mye mer effektive anskaffelsesprosesser. Mindre «frem og tilbake»
- Avdekker kjapt hvor vi trenger dialog med markedet
- Mer praktiske og brukervennlige avtaler, som faktisk dekker behovet
- Sikrer at gjennomtenkte valg gjennomsyrrer prosessen (ned til beslutninger om dagmulkt, bestemmelser om prisregulering, garantitid, språkkrav til leverandørens personell, krav til responstid hos leverandøren, osv. som vil påvirke prisingen)
- Mye mindre risiko for å bomme på risikofordeling i kontrakten
- Anskaffelsesprosessen munner ut i at det faktisk er den riktige leverandøren som vinner konkurransen
- Lettere evaluering – fordi konkurransegrunnlaget treffer. Færre forbehold
- Noen ganger kan man få stor verdi ut av få timer!

## Særlige utfordringer med rammeavtaler

- Potensielle brukere kommer kanskje fra ulike deler av virksomheten. Hvordan sikre kapasitet, motivasjon og effektive og gode prosesser da?
  - Hvem har egentlig ansvaret for denne avtalen – særlig hvis man er et konsern?
  - Hvem føler på ansvaret for at dette skal bli en god og brukervennlig avtale?
  - Hvem skal egentlig ta de endelige strategiske beslutninger i en anskaffelse av en rammeavtale med flere avdelinger/selskaper/brukere involvert?
  - Hvem føler ansvar for å delta inn i en anskaffelsesprosess, i en hektisk hverdag?
- **Risikoreduserende tiltak:**
    - Innledende aktiviteter ved anskaffelse av (konsernovergripende) rammeavtaler, for å rigge prosessen best mulig – se vedlagte prosessbeskrivelse

# Utkast til prosess – under utprøving

