

KONTRAKTSTRATEGI

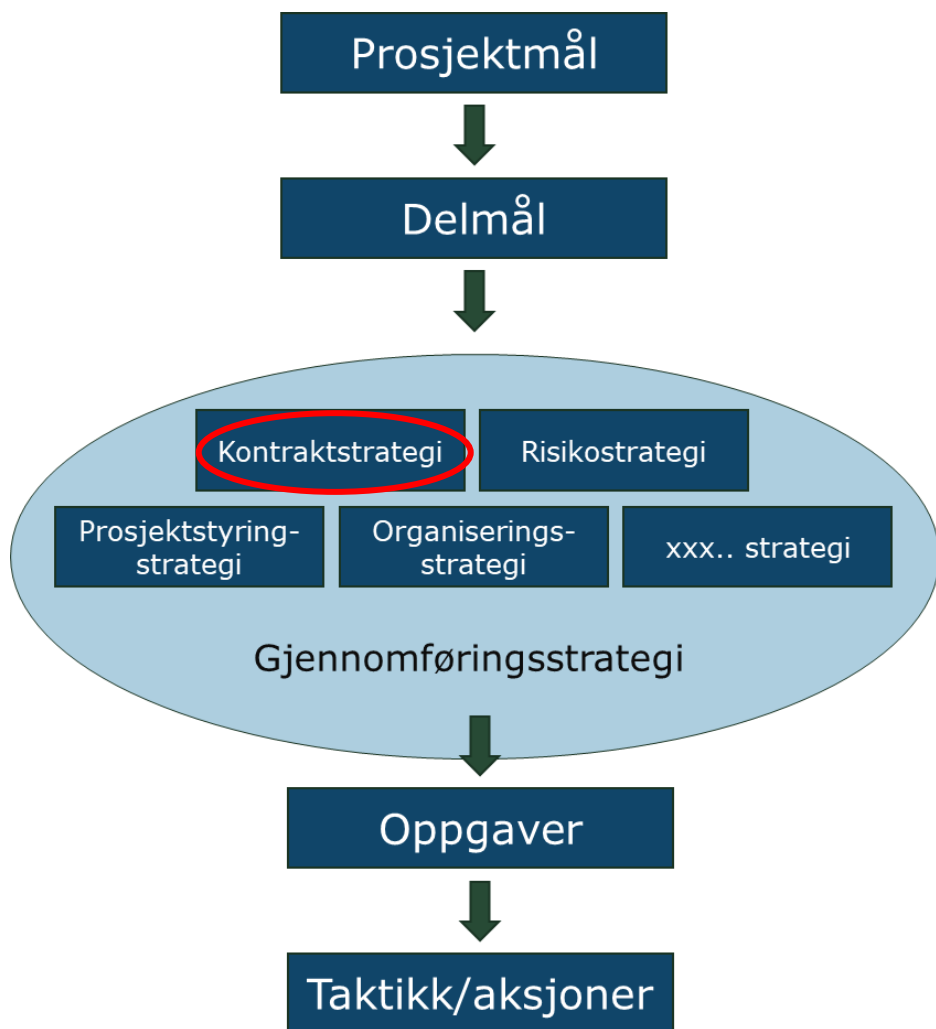
Kunnskapsarena – Kontrakt og anskaffelser

14 juni 2023

Morten Aagaard



Kontraktstrategien er en del av gjennomføringsstrategien



I et prosjekt vil prosjektmålene lede til flere ulike strategier som inneholder planer for å nå de ulike målene. Disse leder videre til oppgaver og aktiviteter som bygger opp under dette

Kontraktstrategien er da en del av gjennomføringsstrategien

Kontraktstrategi - oversikt

- En kontraktstrategi skal bidra til at valgt prosjekt gjennomføres i samsvar med prosjektets mål. Målet med en god kontraktstrategi må være å optimalisere verdi.
- Det er grunn til å anta forskjellen på en god og dårlig kontraktstrategi normalt kan utgjøre 10-20 % av prosjektets byggekostnad eller mer.

Mål

Optimalisere verdi

- Underbygge **prosjektmålene**
- Forstå prosjektets **særtrekk**
- **Gjennomføre** effektivt
- Riktig **prosjektkostnad**
- Forstå **risiko**
- Forutsigbar **prosjektprosess**
- Unngå **konflikter**

Prosess

Involvering - forankring

- **Helhetlig og systematisk** tilnærming
- Avklare **premisser** – mellom partene og for prosjektet
- **Involvering og forankring** hos aktørene
- Utredning av **alternativer**
- Dokumentert **beslutningsprosess**
- Prosessen skal ha **integritet** – partenes interesser/perspektiver skal være åpne

Resultat

Leveranse

- Kontraktstrategidokument
- Plan for hvordan strategien kan implementeres
- Suksessfaktorer
- Tiltaksplan
- Tydelige anbefalinger med referanse til prosjektets overordnede premisser

Kontraktstrategiprosessen må gjennomføres tidlig – før eventuelle kontrakter settes ut

Kontraktstrategiprosess



Hvem som bør delta bestemmes av behov

Innsikt

Kompetanse

Eierskap

Prosess-
leder

Kontraktstrategi er noe alle prosjekter må gjennom!

- Temaene er de samme enten prosjektet er stort eller lite
- Prosessen kan være omfattende eller enkel

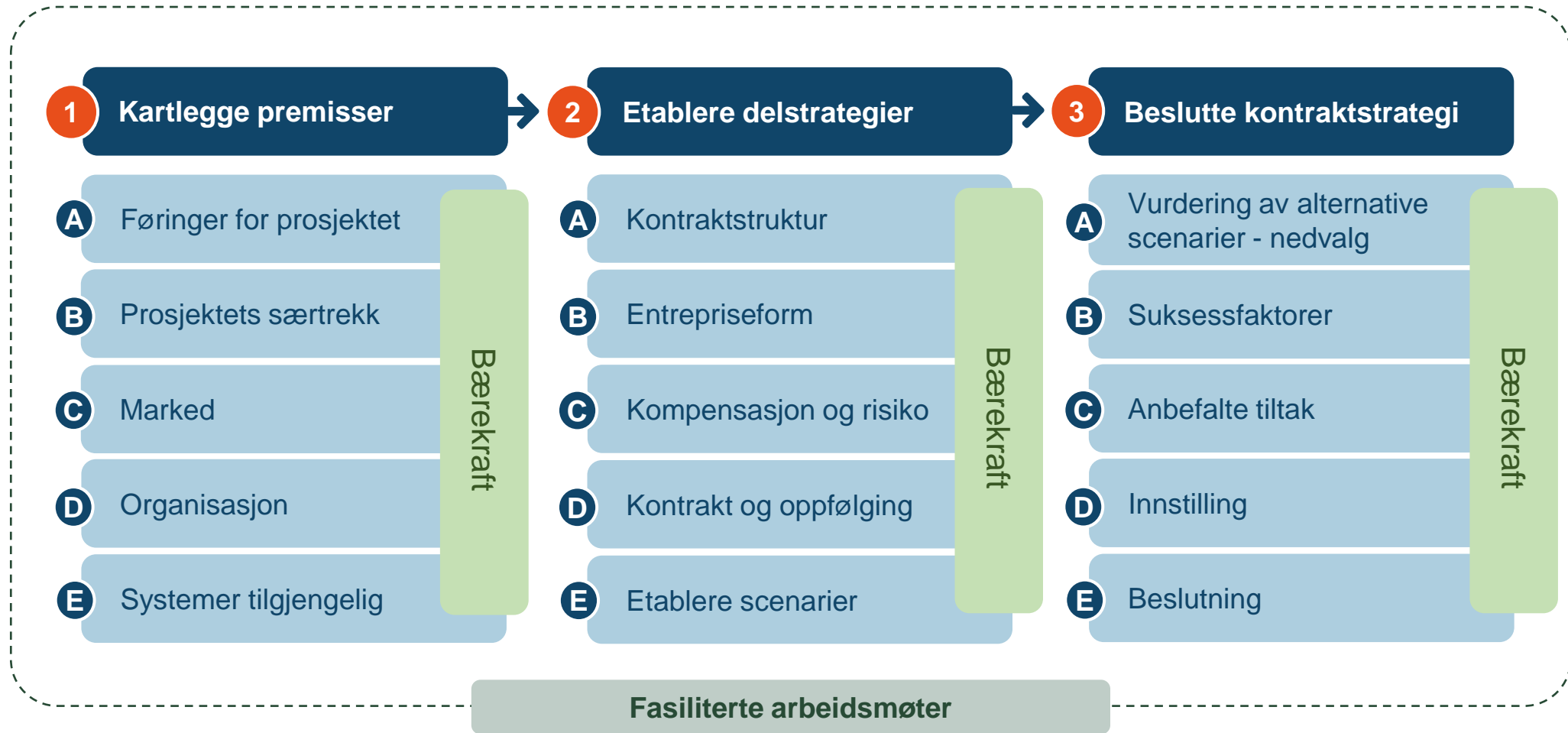


5 måneder



En dag

Metode for helhetlig og systematisk utvikling av kontraktstrategi



Steg 1: Kartlegge premisser

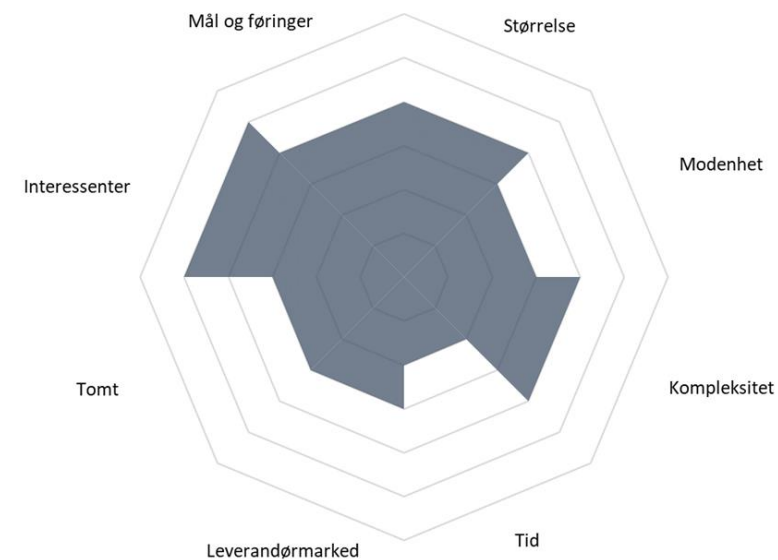


Steg 1: Eiers føringer for prosjektet

Tema	Beskrivelse	Anbefaling til prosjekteier
Mål	<p>Prosjektet har følgende resultatmål:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kostnad2. Kvalitet3. Tid <p>Prosjektet skal gjennomføres med god kostnadskontroll. Kostnader skal gis prioritet fremfor kvalitet og kvalitet fremfor fremdrift og ferdigstillelse.</p> <p><i>Styringsprinsipp – Design to cost?</i></p>	Anbefaler Design to cost som styringsprinsipp
Kvalitet – innhold		
Økonomi		
Tid, rekkefølger		
Eiers rolle i gjennomføringen		
Omdømme		
Andre føringer?		

Steg 1: Prosjektets særtrekk

Tema	Beskrivelse	Kommentarer
Omfang/-størrelse		
Modenhet		
Kompleksitet		
Tid		
Leverandørmarked		
Tomt		
Kostnad		
Interessenter /- brukere		
Mål og føringer		



Steg 1: Marked

Tema	Beskrivelse	Kommentar
Markedsinteresse		
Entreprenørkompetanse		
Kapasitet		

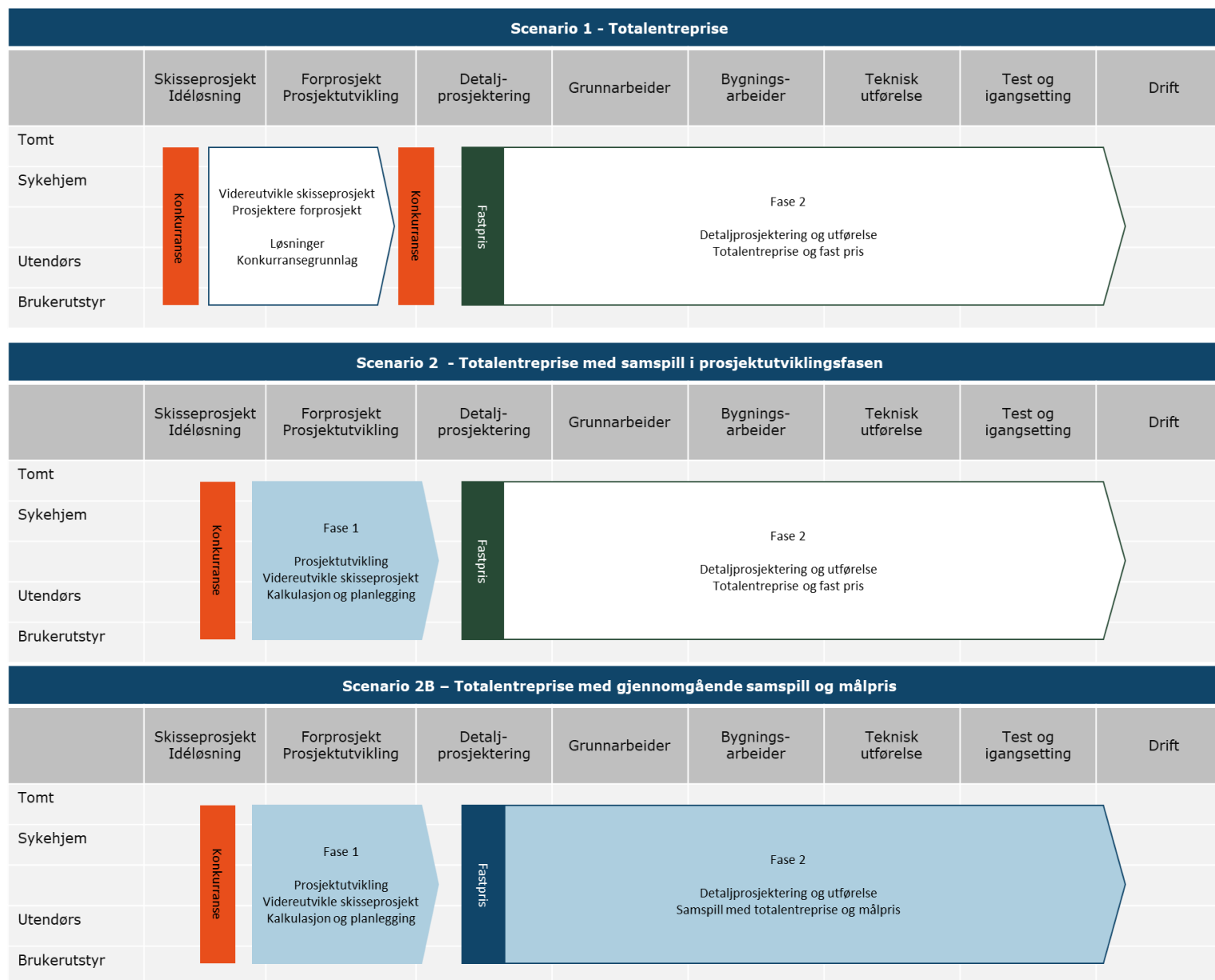
Steg 1: Organisasjon og systemer

Tema	Beskrivelse	Kommentar
Prosjekteiers prosjektforståelse og eierstyring		
Prosjektorganisasjonen kompetanse, erfaring og kapasitet		
Bruker		
Erfaring med type prosjekt		
Systemer og dokumentmaler		

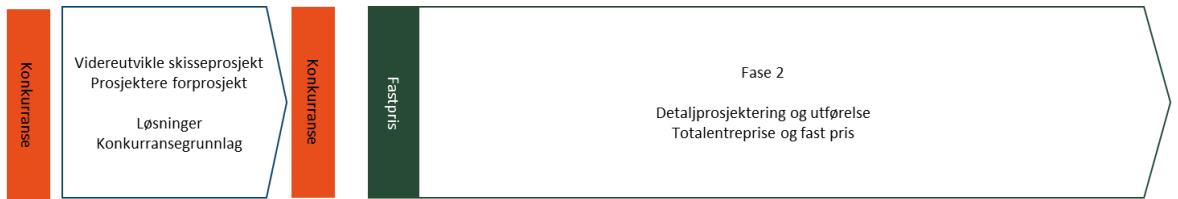
Steg 2: Etablere delstrategier



Delstrategier



Scenario 1



Begrunnelse for valg av scenario

- Entreprenøren vil ha ansvar for både detaljprosjektering og utførelse. Det medfører at enhetlig ansvar for kvalitet, fremdrift, grensesnitt og økonomi plasseres hos entreprenøren.
- Xx
- xx

Premisser for valg av scenario

- God og moden prosjektering før konkurranse iverksettes.
- Xx
- xx

Utfordringer med scenario

- Kommunens prosjektorganisasjon har ikke erfaring med en så stor kontrakt og TE.
- Xx
- xx

Tiltak:

- Det må arbeides med markedet for å sikre interesse
- xx

Steg 3: Beslutte kontraktstrategi



Relativ vurdering av scenariene

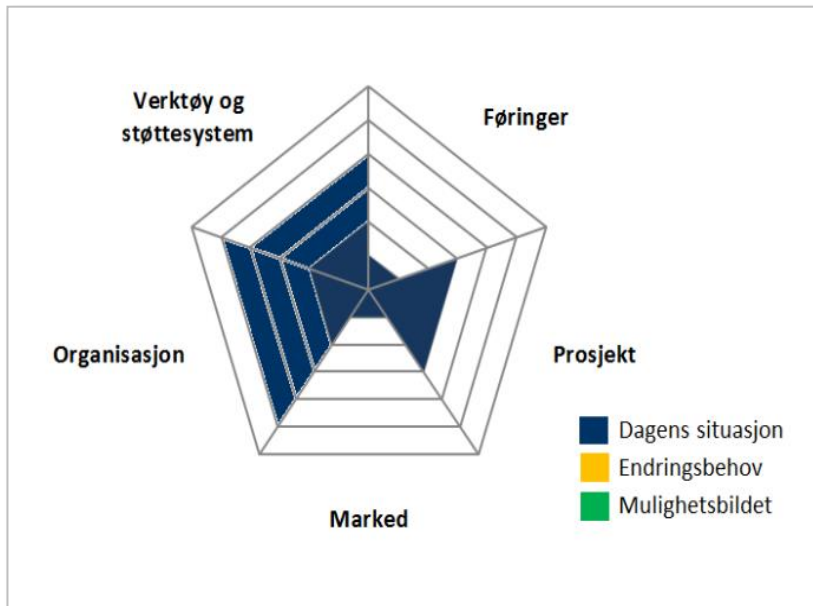
Godt egnet
Egnet
Mindre egnet

Område	Evalueringskriterier	1A	1B	2	Kommentar/vurdering
Føringer	Kvalitet	Egnet	Godt egnet	Mindre egnet	1B gir byggherren størst innflytelse, både i Fase 1 og Fase 2.
	Finansiering og kostnader	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Entreprenørinvolvering i prosjektutviklingsfasen gir størst forutsigbarhet mht. kostnader og et prosjektforslag som sikrer politisk bevilgning
	Ferdigstillelse	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	1A og 1B gir kortere gjennomføringstid.
	Eiers involvering	Egnet	Godt egnet	Mindre egnet	Eier ønsker å involveres i bestemte valg av løsninger. 1B gir mest fleksibilitet.
	Resultatmål	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	1A og 1B gir større fleksibilitet og mulighet for å styre på mål
Prosjektets særtrekk	Kostnad	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Det er vanskelig å skille modellene – ulike fordeler, men samspill gir større fleksibilitet mht. å styre på mål
	Omfang	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Nøytralt
	Prosjektering	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Entreprenørinvolvering i prosjektutviklingen gir de beste løsningene
	Tid	Godt egnet	Godt egnet	Mindre egnet	Man kommer raskere i gang med alternativ 1A og 1B og man oppnår større fleksibilitet og lavere risiko
	Grensesnitt	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Nøytralt
	Kompleksitet	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	Nøytralt
	Brukerinvolvering	Egnet	Godt egnet	Egnet	Alle modeller tilfredsstiller behov for brukerinvolvering, men 1B gir større fleksibilitet i Fase 2.
	Interessenter	Egnet	Godt egnet	Egnet	1B gir større fleksibilitet og samarbeid med byggherren i Fase 2
	Tomt	Godt egnet	Godt egnet	Egnet	1A og 1 B gir bedre oversikt for entreprenør fordi de er med å utvikle grunnlaget, enn om man får en beskrivelse.
			Godt egnet	Godt egnet	Egnet

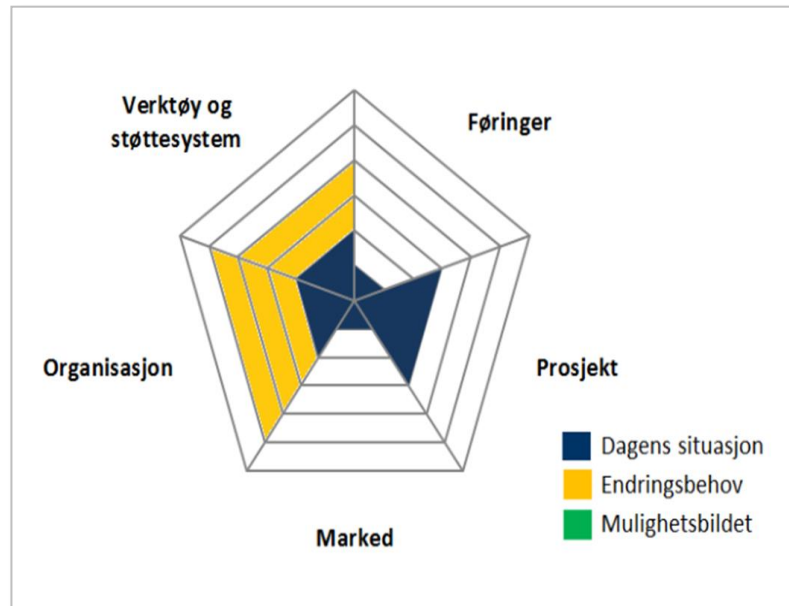


Som del av beslutningsprosessen bør det vurderes hvilke tiltak som kan implementeres for å redusere identifiserte utfordringer

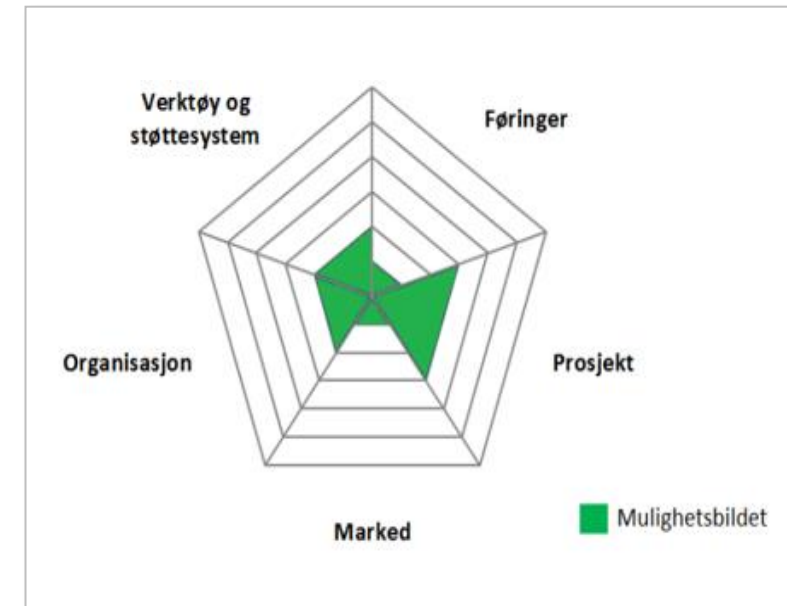
Utfordringer



Tiltak ift. utfordringer



Situasjonen etter tiltak



Suksessfaktorer og tiltak

Suksessfaktorer	Tiltak
Kompetent eierstyring	Prosjektets oppdragsgiver/eier har kompetanse og kapasitet til å legge premisser for en gjennomføringsmodell med store kontrakter og samspill, herunder aktivt følge opp sentrale prosesser for å sikre fremdrift og kvalitet.
Kompetent byggherreorganisasjon	Prosjektorganisasjonen bemannes med kompetanse og erfaring fra store prosjekter og kompetanse innen allianse/samspill.
Styringsmodell	Verdistyrt prosjektutvikling gir god kontroll på kostnader ved med godt definert prosjektgrunnlag som aktørene priser under prosjektutviklingen. Det er mange faktorer som påvirker løsninger, kostnader og fremdrift, og det gir verdi å holde handlingsrommet åpent, men at beslutninger tas når dette må lukkes.
Integrasjon	Etablere en samspillorganisasjon bestående av kompetente personer som vil samarbeide godt. I prosjektutviklingsfasen etableres felles mål, eierskap til løsninger og organisasjonene «smis» sammen. Tillit, åpenhet, høy grad av etikk og gjensidig respekt står sentralt.
Kontraktdokumenter	Avtaleverk som gir prosjektet gode rammer for gjennomføring i samsvar med prosjektmålene.

EKSEMPEL

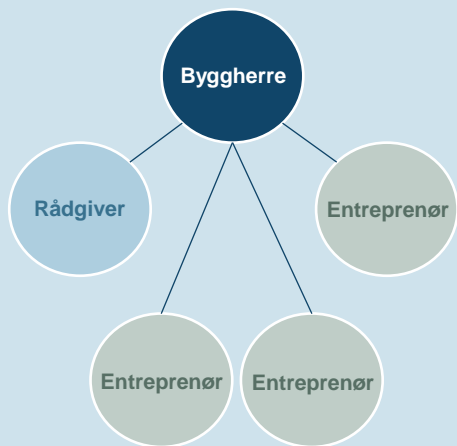
Anskaffelsesstrategi vil være strategi for hvordan
kontraktstrategi skal gjennomføres



LITT OM KONTRAKTMODELLER, SÆRLIG OM SAMSPILL OG KONTRAHERING

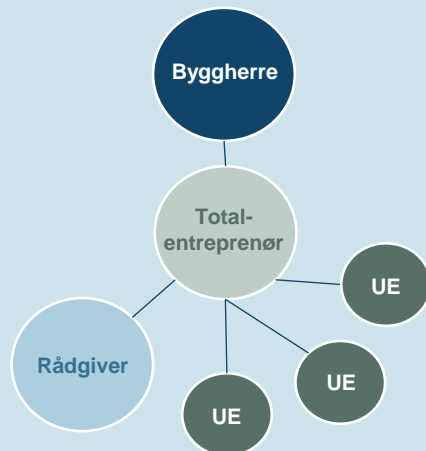
Kontraktmodeller

BYGGHERRESTYRTE ENTREPRISER



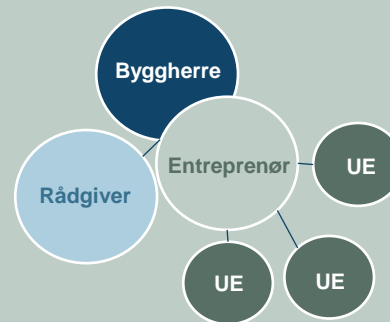
Rådgiver lager en løsning, og entreprenøren konkurrerer på pris

TOTALENTREPRISE



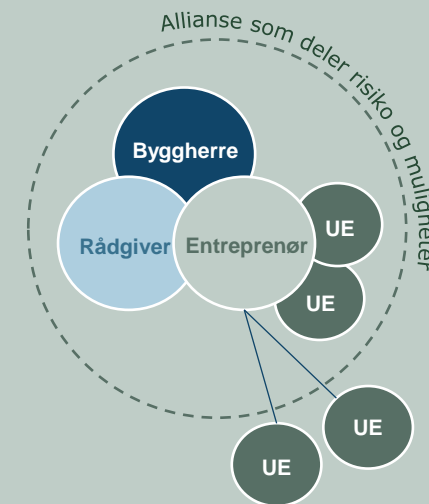
Rådgiver lager funksjonskrav og entreprenøren konkurrerer på løsning og pris

SAMSPILL SOM GJENNOMFØRINGSMODELL



Byggherre og entreprenør lager løsningen og partene har insentiv til å gjennomføre rimelig

ALLIANSE/IPD

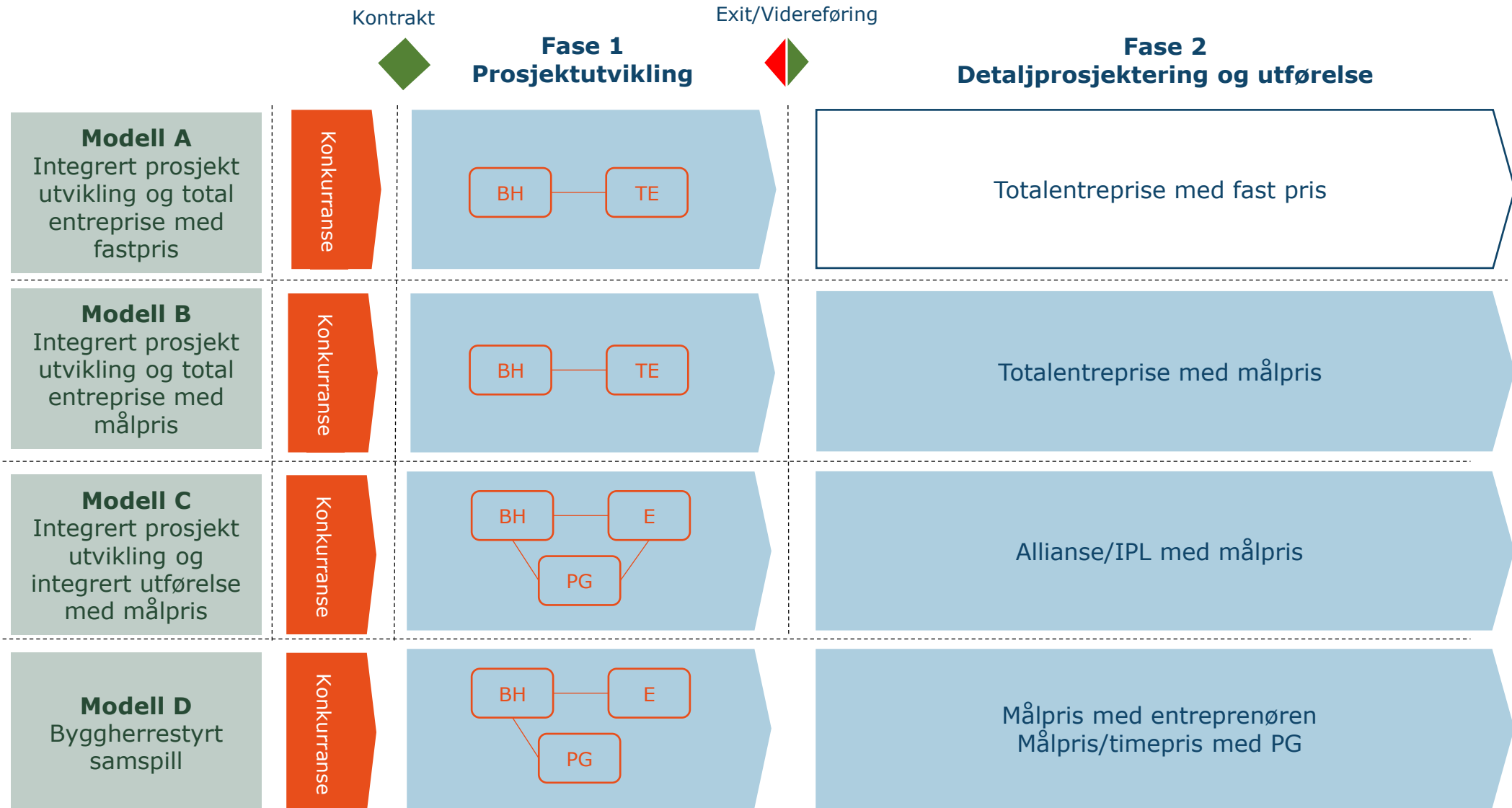


Sentrale aktører lager løsningen sammen og de har samlet mål om å levere rimelig

Utfordring: Begrenset hvor mye kompetanse som involveres i løsningsvalg

Utfordring: Hvordan får man den beste løsningen og riktig pris?

Samspillmodeller



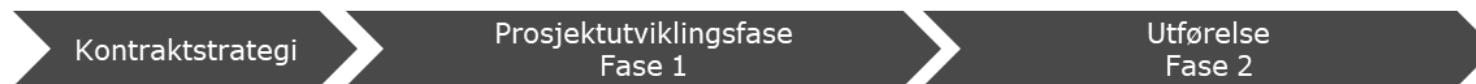
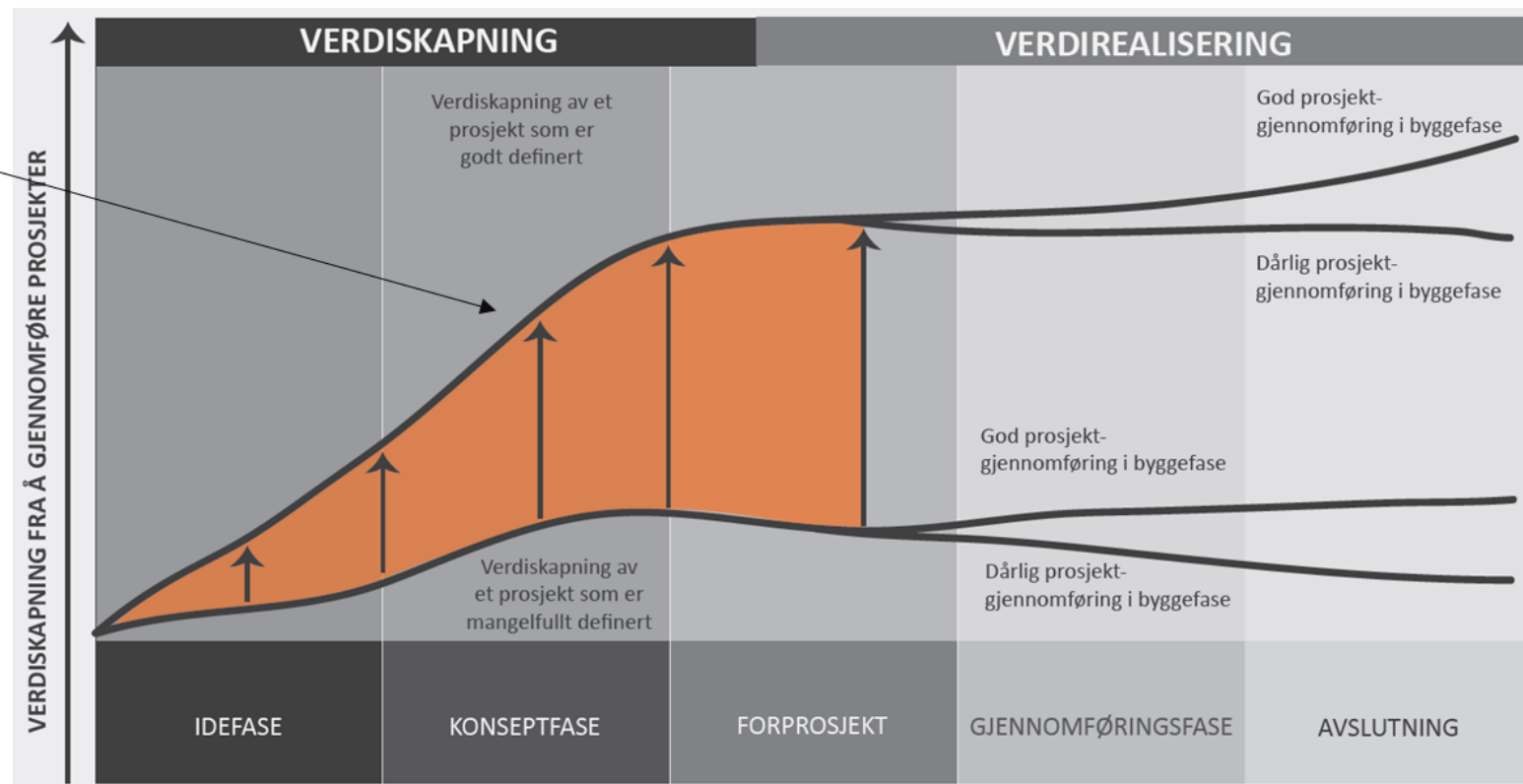
Kilde: Marstrand

Målet er verdioptimalisering

MÅLET

Dette krever:

- Høy tidligfasekompetanse i teamet og gode arbeidsprosesser
- Tydelighet på hvilke verdier som skal optimaliseres



Hva oppnås med tidlig involvering?

- Kompetanse og innsikt tilføres prosessen!

Tidspunkt for leverandørinvolvering

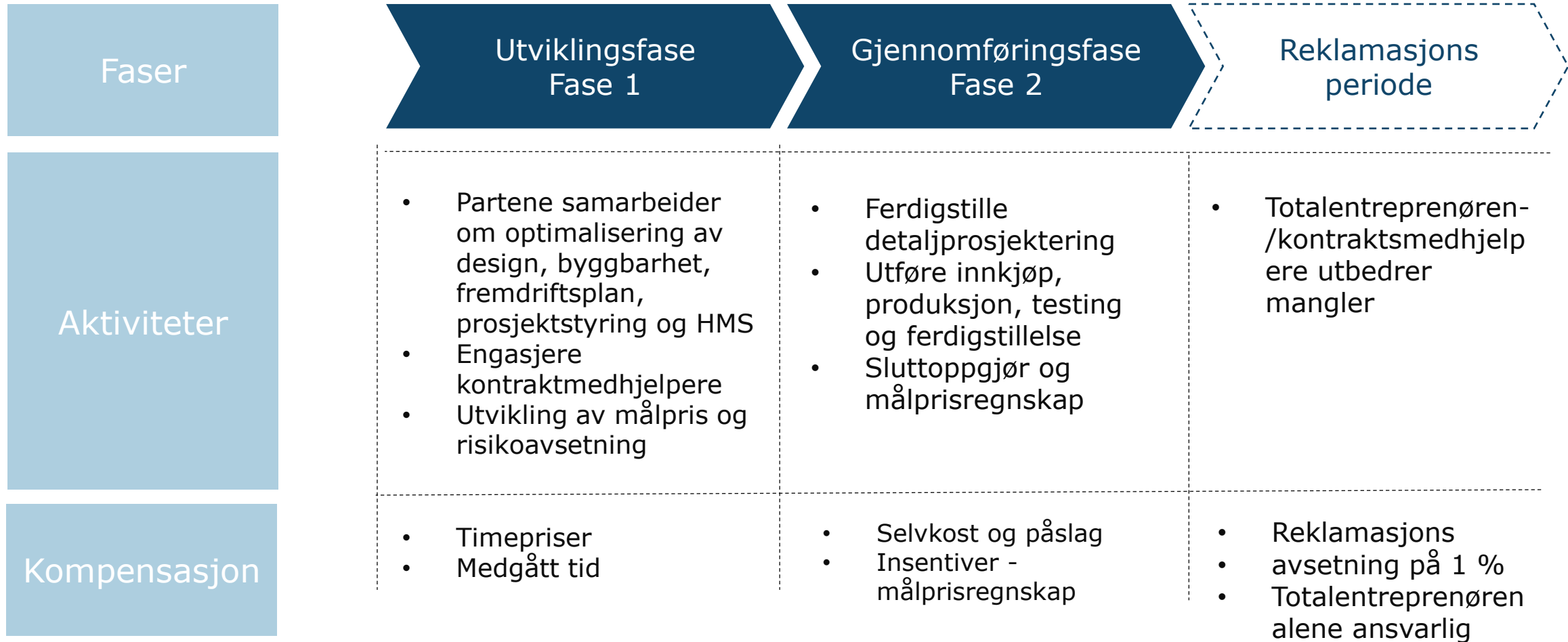


Verdi av tidlig involvering

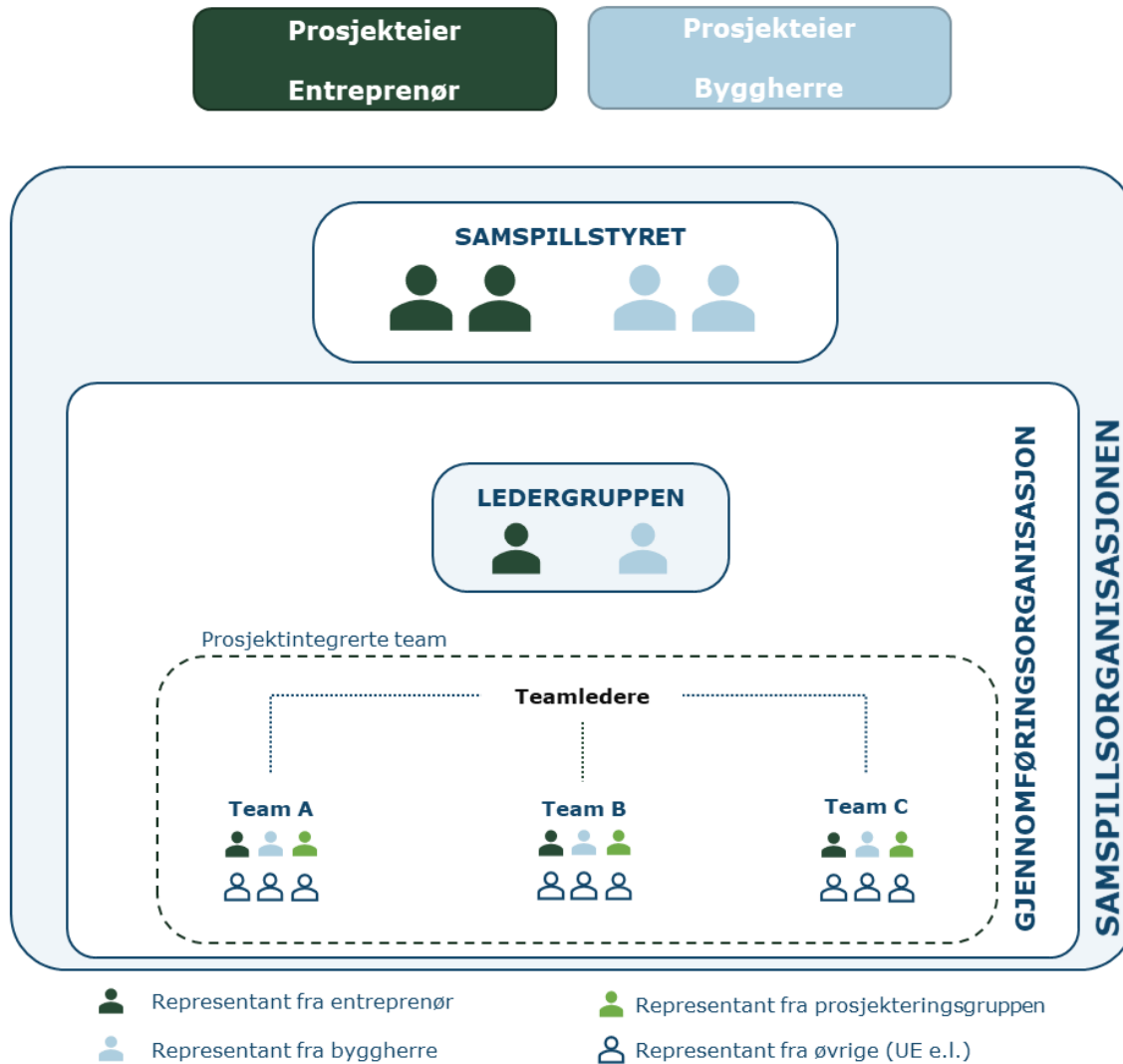
- Innovasjon er mulig
 - Påvirker premisser
 - Påvirker løsning betydelig
- Innflytelse på løsningsvalg
 - Påvirker løsninger
- Optimalisere løsninger
 - Felles estimeringsprosess
 - Planlegge fase 2

Kilde: Marstrand AS

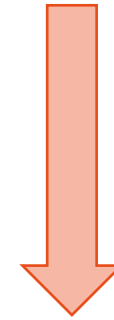
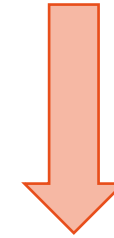
Kontrakt i 2 faser gir partene mulighet til å forberede og fullt ut bli overensstemt før igangsetting av gjennomføringen



Integrert organisasjon – en felles organisasjon



Fullmakter
og mandater



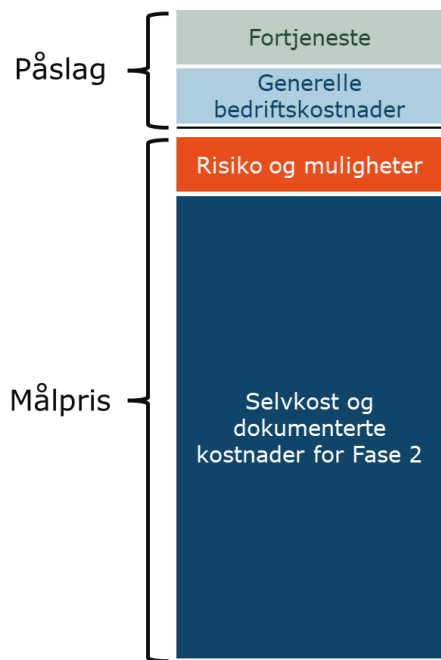
Konfliktløsningsorgan

Beslutninger skal
være enstemmig

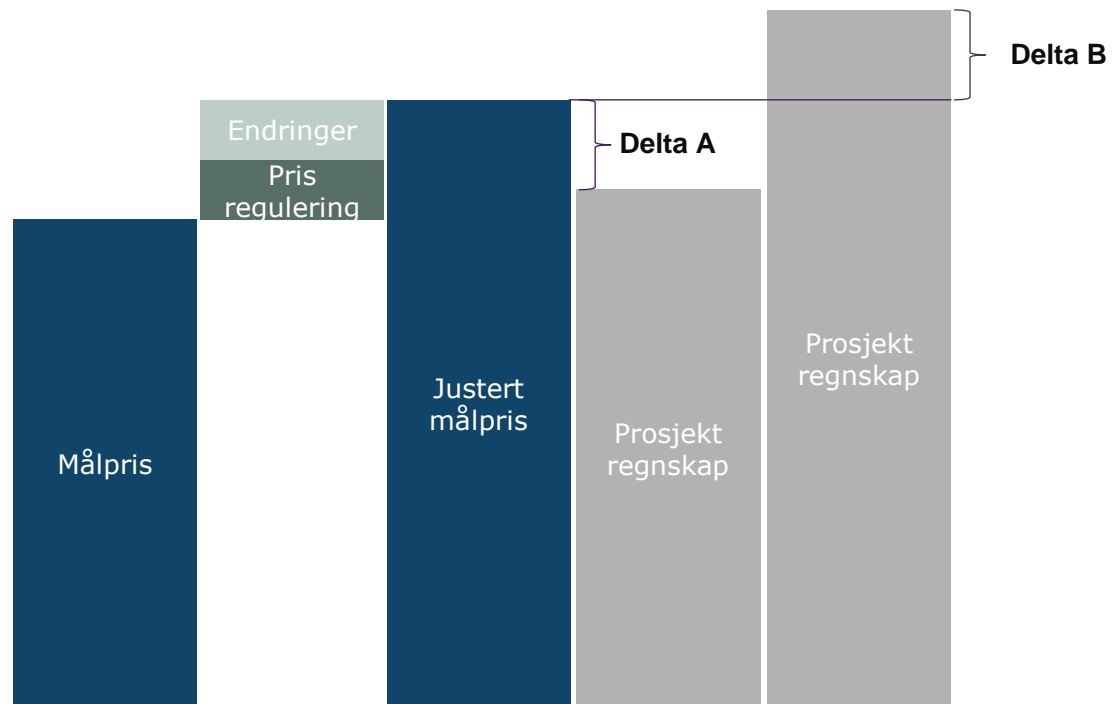
Beslutninger tas
på et så lavt nivå
som mulig

Vederlagsmodell

Kalkulasjon og målpris



Prosjektregnskap vs. målpris



Insentiver og avregning

Delta A – fordeling av besparelse

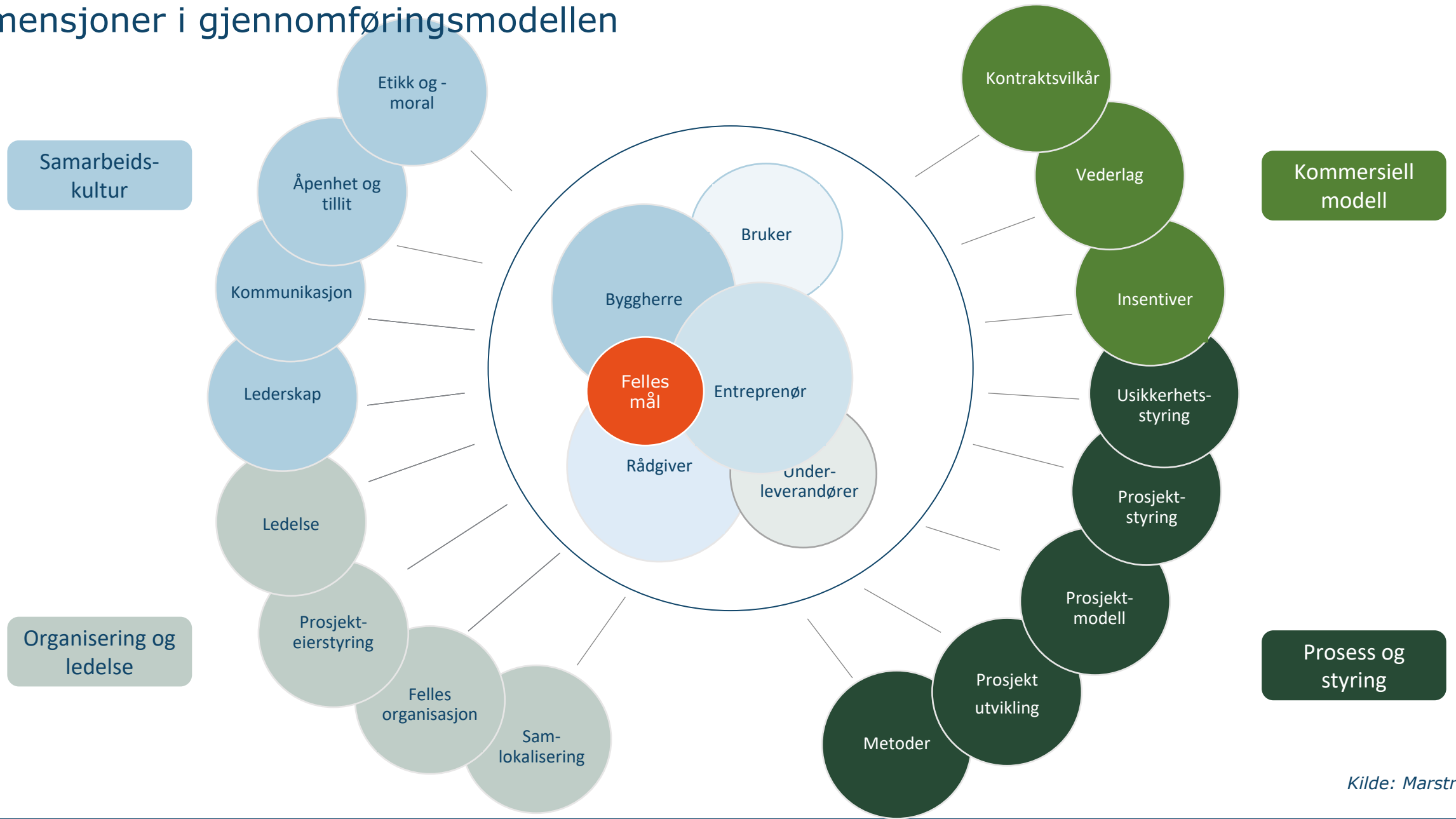
Totalentreprenør	50 %
Byggherre	50 %

Delta B – fordeling av overskridelse

Totalentreprenør	50 %
Byggherre	50 %

Kilde: Marstrand AS

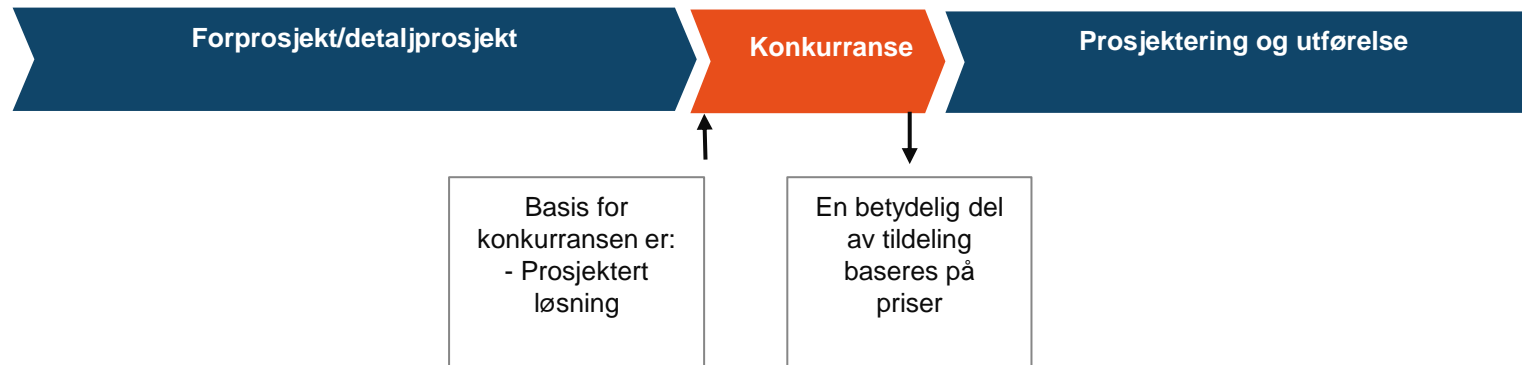
Dimensjoner i gjennomføringsmodellen



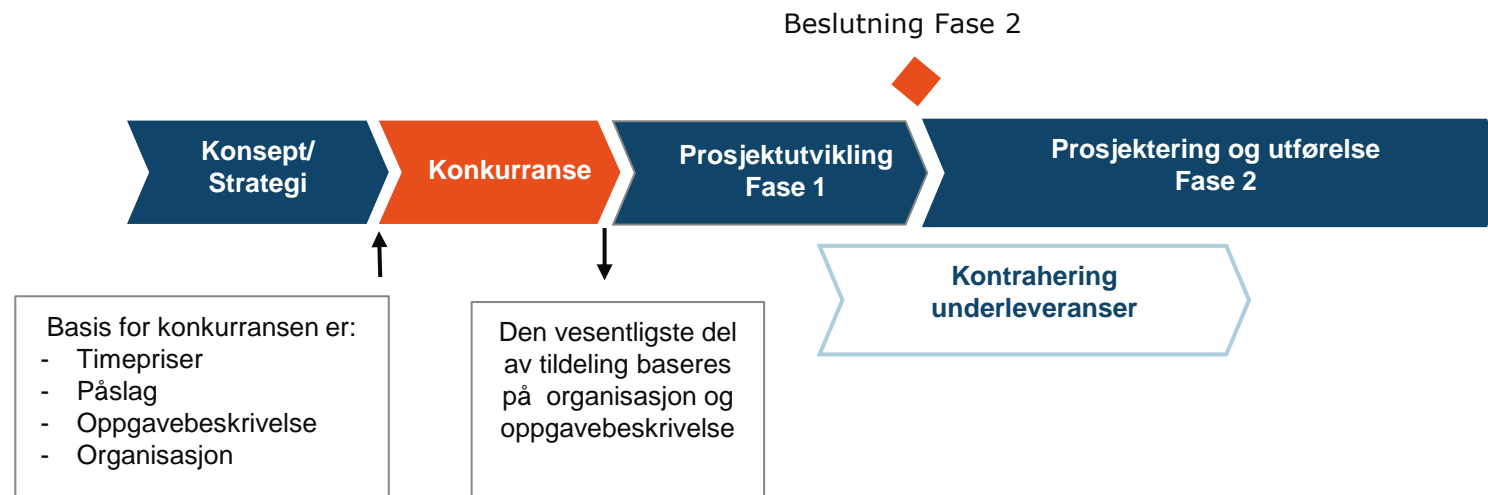
Kilde: Marstrand

Konkurransen, anskaffelser av leverandør(er)

Tradisjonell modell



Samspill



Evaluering av team

- Tildelingskriterier, evaluering og ivaretagelse av anskaffelsesrettslige prinsipper

Kriterier	Pris 20 %	Oppgave- besvarelse 30 %	Prosjektorganisasjon 50 %			
			Individer 40 %	Prosjektteam 60 %		
Evaluering	Tilbudsskjema	<ul style="list-style-type: none">• Skriftlig besvarelse• (Presentasjon)	CV		Case og intervju	
			Faglig/referanseprosjekter		Relasjonelt	
Evalueringsskilder	Tilbudsskjema	<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsprosess• Målpris• Miljø• Suksess og risiko• organisering	CV og evt. referanser	Arbeids- psykologisk test og tilbakelesning/- intervju	Case oppgave	Intervju team Intervju prosjektsjef

TAKK FOR MEG!



908 53 579

morten.aagaard@marstrand.no