

Contract Management

Foredrag 1. februar 2024

Nettverkssamling for Helseforetakenes juristforening

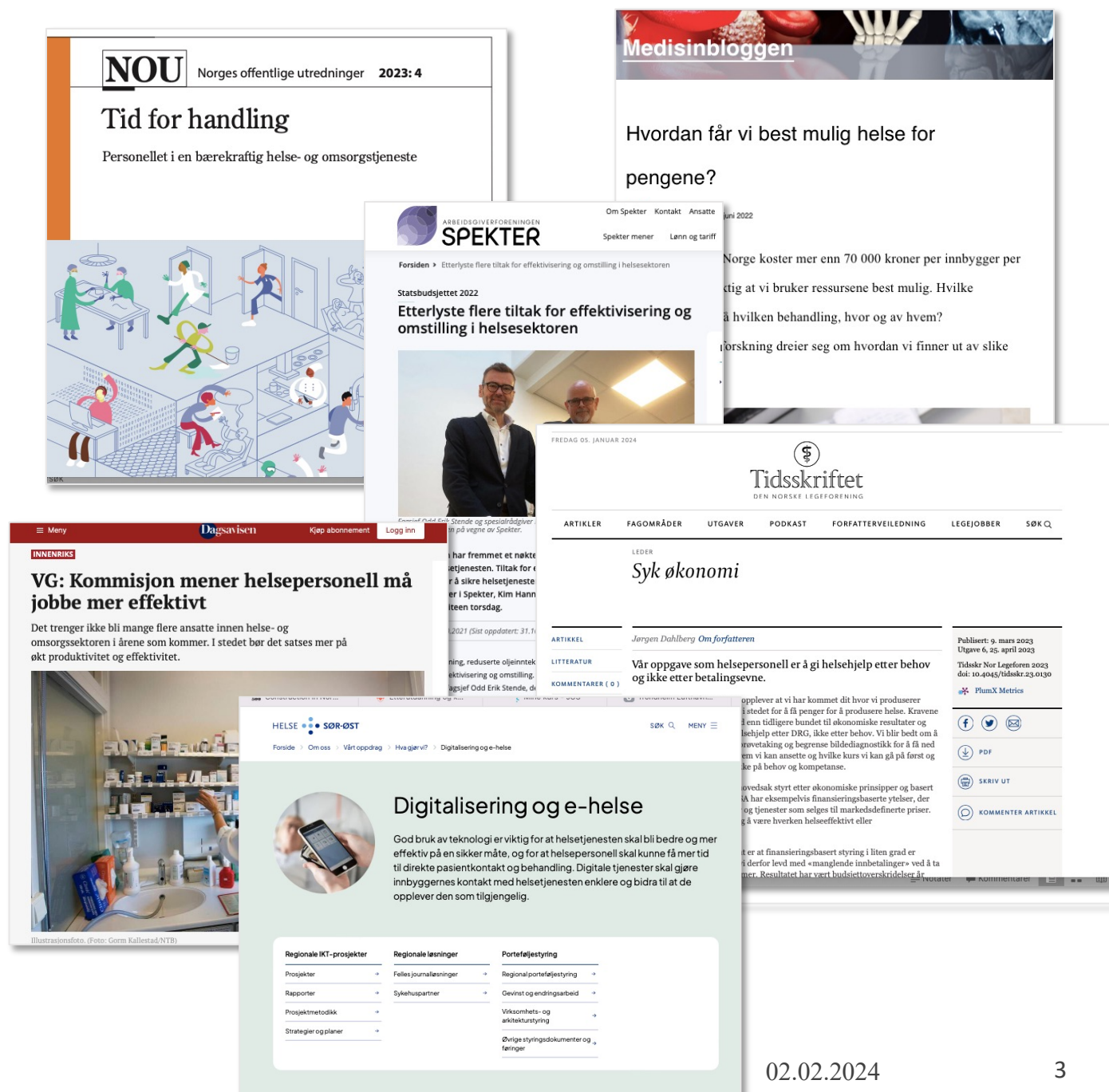
Advokat, partner Miriam Aakre Borgersrud

Innledning - Hva?

- Contract Management / kontraktshåndtering er fagdisiplin i krysningsfeltet mellom jus, økonomi og teknisk prosjektgjennomføring
- Bruker metoder med utgangspunkt i kontrakten mellom partene
- Aktiv oppfølging og håndtering av risiko i alle faser av et prosjekt
- Formål om å sikre måloppnåelse for prosjektet for gitte KPIer, for eksempel effektivitet, lønnsomhet, forutsigbarhet, etc.
- For dette foredraget er Contract Management under gjennomføringsfasen i fokus, ikke utførlig om reklamasjon, mangel, tvist, etc. Går ikke inn på anskaffelsesrettslige sider.

Innledning - Hvorfor?

- Effektivisering og omstilling på grunn av demografisk utvikling, tilgang på personell, mv.
- Vil innebære at det må leveres mer helsetjenester for tilgjengelige ressurser





Innledning – Kort om Advokatfirmaet Negota

- Etablert i 2010
- Mellom 15 - 20 ansatte
- Kontor i Oslo, Halden og Helsinki
- Offentlige og private virksomheter nasjonalt og internasjonalt
- Har vært involvert i en rekke større prosjekter i over 40 ulike land
- Listet i Legal 500 som *Firm to Watch* i 2023
- Spesialisert juridisk bistand innen
 - Tilvirkningskontrakter
 - Kontrakt og kontraktsadministrasjon
 - Tvisteløsning
- Kjernen i våre tjenester
 - Contract mangement / kontraktshåndtering
 - In house Legal Counsel
- Kontraktsrett
 - Forhandlinger
 - Utarbeidelse av kontrakt
 - Gjennomføring og kontraktsadministrasjon
 - Sluttoppgjør og tvist

Oversikt over videre fremstilling

1. Litt om kontrakt
2. Kontrakt og gjennomføring
 - Sammenhengen mellom kontraktsvilkår og prosjektgjennomføring
3. Kontrakten som verktøykasse
 - Kontrakten som verktøy under prosjektgjennomføringen

1. Litt om kontrakt - Kontraktsvilkår

- Omfang / Scope of Work
- Fremdriftsplan, milepæler og sluttfrist
- Pris og betaling
- Risikofordeling
 - Teknisk
 - Kommersiell
 - Juridisk
 - Compliance



1. Litt om kontrakt - Standardkontrakter

- Statens standardavtaler (SSA)
- Norsk standard (f.eks. NS8402, NS8405, NS8407, NS8415, NS8417)
- Norsk industri (NL17 og NLM19)
- Orgalime og Orgalim
- NTK15 og NF15
- NIB 16 – Norske innkjøpsbetingelse
- PS2000
- Mv.

1. Litt om kontrakt - Kontraktsvilkår

- Om partene og kontraktstrukturen
- Kontraktsdokumenter og rekkefølgebestemmelser
- Leveransebeskrivelse (Scope of Work / Omfang)
- Leveringsvilkår / akseptanse
- Leveringstid / varighet
- Fristforlengelse
- Endringsordre / tilleggsvederlag
- Pris / betalingsvilkår / sikkerhet
- Misligholdsbeføyelser (dagmulkt / retting / prisavslag / heving / erstatning)
- Ansvarsbegrensninger og forsikring
- Generelle bestemmelser (representanter / formkrav varsler etc.)
- Lovvalg / jurisdiksjon / tvisteløsning



2. Kontrakt og gjennomføring

- Ved tilvirkning ligger det ytelse på begge parter med tilhørende avhengigheter som har påvirkning på
- Sammenheng mellom avtalt risikofordeling i kontrakt og praktisk gjennomføring
- Eksempel fra NS 6450:



Figur 1 – Faser i byggeprosesser



2. Kontrakt og gjennomføring – Hva skal leveres når?

- Scope of Work / Omfang
 - Funksjonsbeskrivelser, spesifikasjoner, leveransebeskrivelser, tegninger etc.
 - Samspillsfase
 - Oppfølging og påseplikt
 - Møtevirksomhet
 - Prosjektadministrasjon
 - Rapportering
 - Underleverandører og rådgivere
- Fremdriftsplan, milepæler og sluttfrist
- Oppdragsgivers frister
 - Designfrys for tegninger / spesifikasjoner
 - Godkjenninger av milepæler
 - Koordinering ved flere leverandører
- Leverandørens frister
 - Innkjøp
 - Tilvirkning / installasjon / igangkjøring / idriftsettelse
 - Overtakelse / sluttfrist
 - Prøvedrift

2. Kontrakt og gjennomføring – Eksempel SSA-D (2018)

- SSA-D (2018)
- Utarbeidelse av plan for godkjenningsperioden
- Hvem har risikoen for at godkjenningsperioden starter til avtalt tid?

2.1.2.5 Aktivitets- og oppfølgingsplan for godkjenningsperioden

Leverandøren skal bistå Kunden med å utarbeide en aktivitets- og oppfølgingsplan for godkjenningsperioden som angitt i 2.1.1 tredje avsnitt bokstav f) og punkt 2.1.6.5. Planen skal være ferdig før godkjenningsperioden starter.

2.1.6 Godkjenningsperiode

2.1.6.1 Varighet

Fra og med oppstartsdag løper en godkjenningsperiode på 2 (to) måneder, med mindre annen varighet er avtalt i bilag 4.

Hvis oppstartsdag blir forsinket som følge av Kundens forhold, løper godkjenningsperioden likevel fra avtalt tidspunkt, med mindre Kunden krever endring av fremdriftsplanen i henhold til kapittel 3.

2. Kontrakt og gjennomføring – Eksempel NS 8407

- NS 8407
- Totalentreprenørens risiko for å spesifisere byggherrens medvirkning

22.5 Nærmere fastleggelse av byggherrens medvirkningsplikt

I den grad medvirkningsplikten ikke er nærmere presisert, skal totalentreprenøren snarest mulig etter kontraktsinngåelsen informere byggherren om hvilke opplysninger og hvilket grunnlagsmateriale byggherren skal fremskaffe, og om det som ellers er nødvendig for gjennomføring av arbeidet under kontrakten.

I den grad fristene for byggherrens medvirkning ikke er nærmere presisert i avtalen, skal disse fremgå av totalentreprenørens fremdriftsplan, jf. 21.2. Fristene for byggherrens medvirkning skal være rimelige.

2. Kontrakt og gjennomføring – Ting skjer

- Det vanligste er at det oppstår forhold underveis som påvirker tid og kost
- Det er nettopp derfor de fleste kontrakter *har* varslingsregler, justering av tid og pris, instruksjonsrett, etc.
- Dette er kontraktens forhåndsavtalte spilleregler og med en risikofordeling som er reflektert i prisen



2. Kontrakt og gjennomføring – Risikovurderinger før og etter kontraktsinngåelse

- Analyse av innkjøp før konkurransen lyses ut
 - Hvilke risiki tar vi?
 - Hvilke risiki ønsker vi å betale for at leverandøren tar?
 - Valg av vederlags- og likviditetsmodell
 - Valg av standardkontrakt
 - Valg av kontraktstruktur
- Analyse av prosjektleder etter kontraktsinngåelse
 - Identifikasjon av hovedforpliktelsene i kontrakten(ene) for begge parter
 - Risikoanalyse fra gjennomføringsperspektiv
 - Forstå hovedpunktene i planen og spesielt kritiske punkter som er avhengig av motpart/tredjeparter
 - Forstå hvordan regler om endringer, varsling og tvist i kontrakten skal følges opp i praksis
- Dersom risiko materialiserer seg bør de som er involvert i gjennomføringen kjenne til avtalte spilleregler og risikofordeling
- **Tenk gjennom:** Har din organisasjon en reell mulighet juridisk bistand til gjennomføringen uten eskalering?

2. Kontrakt og gjennomføring – Handover

1. Kort møte mellom prosjektleder og innkjøp (gjærne under 30 min)
 - Få komplett kontrakt med samtlige vedlegg fra innkjøp
 - Få viktige e-poster, møtereferater, kontraktsanalyser av salg/innkjøp/legal etc.
2. Prosjektleder setter seg inn i kontrakt, omfang og fremdriftsplan
 - Setter seg grundig inn i kontraktsvilkårene
 - Setter seg grundig inn hva som skal leveres fra leverandør(ene) og tekniske spesifikasjoner
 - Setter seg grundig inn i fremdriftsplanen og avtalt fakturering
 - Setter seg grundig inn i varslings- og endringsregime for omfang /scope og fremdriftsplan
3. Møte for gjennomgang med innkjøp
4. Prosjektleder sjekker budsjett, risikoavsetninger og kartlegger aktuelle endringer i kost og tid og forbered grunnlag for endringer
 - Løpende vurderinger av nye forutsetninger og kritiske avhengigheter og hvordan dette virker på fremdriftsplan
 - Hvis relevant be leverandøren(e) lage leveranse- og bemanningsplan
 - Vurder løpende behov for kommunikasjon med leverandør

2. Kontrakt og gjennomføring – Partene virker på avtalen

- Avtalerettslige prinsipper
- Partenes etterfølgende adferd
- Virkninger av passivitet
- Avtalen mellom partene gjelder, *hvis ikke annet er avtalt*
- Merk forholdet til anskaffelsesreglene



2. Kontrakt og gjennomføring – Eksempel TOSLO-2007-192701

- Saksøker AF Skandinavia AS, saksøkte Aibel AS
- Krav etter utførte byggearbeider i tilknytning til landdelen av «Ormen Lange»-utbyggingen på Aukra, kontraktssum MNOK 244
- Advokatkostnader tingretten MNOK 15

Retten vil presisere at **partene** under sak 2, pkt. IX og X, har overlatt til retten å ta stilling til svært mange enkeltkrav. Mengden av krav, sammenhengen mellom kravene, bevisene for det enkelte krav og kravenes forhold til kontrakten, er alle forhold som har gjort det svært vanskelig for retten å gå inn i de problemstillinger som reises. Etter rettens syn er det opplagt at dette er problemer som burde vært løst i forhandlinger knyttet til sluttoppgjøret.

Innledende merknader

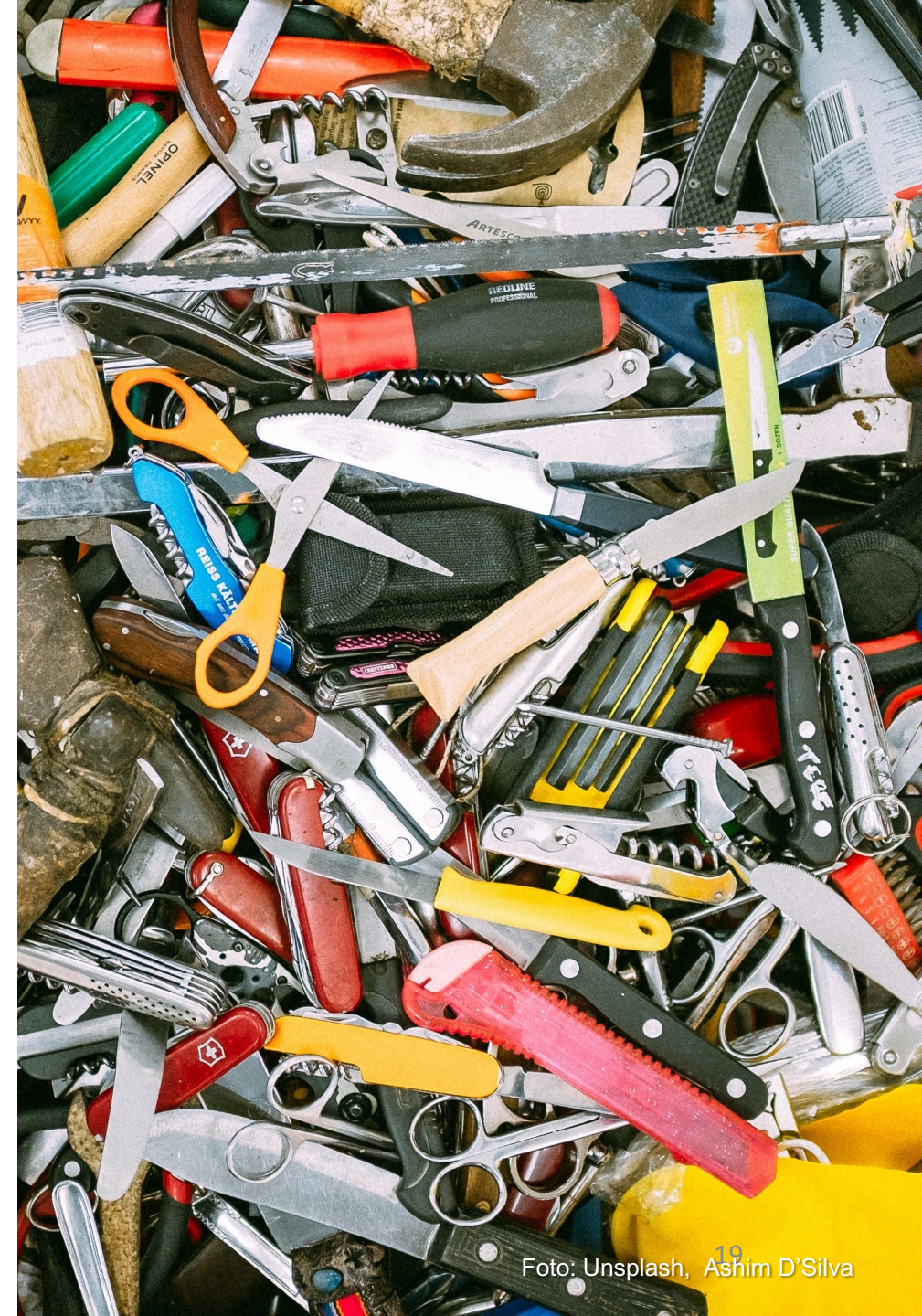
Saken har for retten fremstått som svært komplisert. Retten finner grunn til å forklare dette noe nærmere. Tvisten har sitt utspring i det som i utgangspunktet ikke fremstår som spesielt vanskelige eller krevende arbeider. Entrepriser av denne karakter er langt fra uvanlige både hva gjelder tekniske løsninger, arbeidsomfang, og langt på vei hva gjelder arbeidsforhold. I dette tilfellet synes det likevel som om det meste har gått galt. Når ting først begynte å gå galt synes det også som om partene ikke har hatt evne eller vilje til å komme inn i en konstruktiv dialog med sikte på å få avklart de mange punktene som partene er uenige i. Tvert i mot synes det som om uenigheten etter hvert har blitt mer dyptgående.

2. Kontrakt og gjennomføring – Eksempel LB-2020-82571-2

- LB-2020-82571-2 (Borgarting)
- Ankende part Staten ved Samferdselsdepartementet, ankemotpart IBM AS
- Saken gjaldt krav om erstatning og vederlag etter heving av avtale om levering av en informasjons- og kommunikasjonsteknologiløsning (IKT-løsning) for innkreving av bompenger, AutoPass, fast- og målpriselement ved kontraktsinngåelse tilsammen MNOK 79,8
- Et nøkkelspørsmål var samarbeidsplikter mellom oppdragsgiver og oppdragstaker
- Advokatkostnader lagmannsretten MNOK 36,8

3. Kontrakten som verktøykasse

- Kontraktsbestemmelsene er noen av prosjektets aller viktigste verktøy under prosjektgjennomføringen
- Bidrar til å løse problemer fortløpende under prosjektgjennomføringen, i stedet for at det spares til slutfaktura



3. Kontrakten som verktøykasse – Veileder for kontraktsoppfølging fra Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)

- Publisert 29. august i 2023
<https://anskaffelser.no/beste-praksis-kontraktsoppfolging>
- Vekt på ansvar, system og rutiner for oppfølging av
 - Kontraktens frister for utøvelse av opsjoner, utløp, etc.
 - Compliance
 - Tilgjengeliggjøring av data og erfaringer for planlegging av nye anskaffelser

Kapittel 2

Organisering

I dette kapittelet beskrives viktige forutsetninger for god kontraktsoppfølging.

Kontraktsoppfølging forutsetter at innkjøpsfunksjonen organiseres på en hensiktsmessig måte. God kontraktsoppfølging sikrer at:

- Ressursene utnyttes effektivt
- Gevinster realiseres
- Behovene dekkes
- Målene (inkludert samfunns mål) med anskaffelsen nås

Virksomhetsleder må på overordnet nivå sikre at virksomheten totalt sett har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse, og leder av innkjøpsfunksjonen må sikre at ressursene er tilgjengelige for å følge opp kontrakten.

3. Kontrakten som verktøykasse - Formalkrav

- Regler om kommunikasjon, herunder kontaktpersoner, spark, mv.
- Krav om skriftlighet ved enhver endring i kontraktens bestemmelser
- Varslingsplikter
- Frister og preklusive frister
- Forbud mot overdragelse av rettigheter eller forpliktelser
- Lovvalg, vernetting

3. Kontrakten som verktøykasse – Formalkrav eksempler

NS 8407:2011

5 Varsler og krav

Alle varsler og krav og svar på disse, som skal meddeles etter bestemmelsene i kontrakten, skal fremsettes skriftlig til partenes representanter, jf. punkt 9, eller til avtalte adresser. Varsel og krav gitt ved e-post til avtalt adresse regnes som skriftlig dersom ikke annet er avtalt.

Varsel og krav som er innført i referat ført etter 4.2, regnes som skriftlig.

Hvis en part ønsker å gjøre gjeldende at den andre parten har varslet eller svart for sent, må han gjøre det skriftlig uten ugrunnet opphold etter å ha mottatt varsel eller svar. Gjør han ikke det, skal varselet eller svaret anses for å være gitt i tide. Dette gjelder ikke for krav, og for forespørsler etter 40.4, som fremsettes for første gang i eller i forbindelse med sluttoppjøret.

Art. 36 VARSLER, KRAV OG MELDINGER

36.1 Alle varsler, krav og andre meldinger som skal gis etter bestemmelser i Kontrakten, skal gis skriftlig til vedkommende parts representant etter art. 3 til adresse som oppgitt i Vedlegg D, eller som endret etter skriftlig varsel.

Varsel og krav iht. kap. IV og 21.1 skal gis på fastsatte skjemaer, jf. vedlegg i C4. Varsel og krav anses først som fremsatt når angitt skjema er benyttet. For andre forhold enn de som inngår i kap. IV og 21.1 skal varsel og krav som er innført i referatet ført etter 7.1, også regnes som skriftlig. Varsel og krav gitt ved elektronisk kommunikasjon regnes bare som skriftlig dersom dette er avtalt.

8 Varsler og krav

Alle varsler og krav og svar på disse som skal meddeles etter bestemmelsene i kontrakten, skal fremsettes skriftlig til partenes representanter, jf. punkt 6, eller til avtalte adresser.

Varsel og krav som er innført i referatet ført etter 7.1, også regnes som skriftlig. Varsel og krav gitt ved elektronisk kommunikasjon regnes bare som skriftlig dersom dette er avtalt. Varsler og krav og svar på disse skal fremsettes skriftlig iht. prosjektets systemer og rutiner. Varsel og krav anses først som fremsatt når angitte rutiner er fulgt.

3.2 Varsel

3.2.1 Generelt

Varsel fra Entreprenør skal utarbeides i kontraktsmodul i Pims 365.

Varsel skal fremsendes uten ugrunnet opphold og i henhold til bestemmelsene i NS8405 eller NS8407.

3. Kontrakten som verktøykasse – Spesifikasjoner

- Krav til leveransen bør i størst mulig grad være målbare tekniske beskrivelser
 - Spesifiser leveransen ved bruk av volum, vekt, materialtype, varighet
 - Bevissthet om bruk av funksjonelle krav
 - Hva med «fit for purpose»?
- Avtalen bør inneholde en klar regulering av ansvaret for manglende oppfyllelse av garantier / krav til leveransen
- Skal misligholdsbeføyelsen skal være utbedring og/eller erstatning?
 - Avtal oppnåelige rettingsperioder
 - Kontraktens misligholdsbeføyelser som «sole remedy»?
- Garantiperiodens varighet

3. Kontrakten som verktøykasse – Levering

- Leveringsbetingelser (EXW, FOB, DAP, DDP etc. Incoterms 2020)
- Avtalte vilkår og prosedyrer for godkjenning av leveranser og kvalitet
 - Dokumentasjon og tegninger
 - Fysiske gjenstander (FAT / SAT), inspeksjoner og tester av produkter og tjenester
 - Tjenester
 - Arbeid med fysisk sluttresultat
 - Underleverandører
- Bruk av implisitt aksept og virkning av oppdragsgivers passivitet
- Virkningene av aksept
 - Acceptance certificate
 - Overgang av risiko (husk forhold til Incoterms)
 - Garantiperiode
 - Opphør av dagmulkt
 - Tilbakeholdt betaling
 - Frigivelse av sikkerheter



3. Kontrakten som verktøykasse – Forsinkelser / Dagmulkt

Ansvar for forsinkelser skal reguleres uttrykkelig

- Skal ansvar reguleres med dagmulkt?
- Dagmulktens størrelse og tidspunkt for når den løper fra må være klart angitt
- Betydningen av avtale om maksimal dagmulkt
- Ved utløp av maksimal dagmulkt gir noen kontrakter kunden rett til å terminere kontrakten med virkning for videre leveranser (ex nunc)
- Skal kunden kunne kreve erstatning eller noen annen kompensasjon i tillegg eller i stedet for dagmulkt?

3. Kontrakten som verktøykasse – Betaling / sikkerhetsstillelse

- Betalingsbetingelser
 - Avdrag / forskuddsbetaling
 - Fullt oppgjør senest ved levering
 - Innestående
- Sikkerhetsstillelse
 - Letter of credit / bankgaranti
 - Morselskapsgaranti
- Forsikring
- Betalingsfrist på faktura
- Oppgjør og misligholdsbeføyelser
 - Er kriteriene for fakturering oppfylt?
 - Tilbakeholdsrett
 - Motregning



3. Kontrakten som verktøykasse – Rett til å instruere / Rett til å stanse arbeider

- Kontrakten bør ha tydelige regler om oppdragsgivers rett til å instruere leverandøren med tilhørende hoppeplikt for leverandøren uten enighet om konsekvens for tid og kost
- Kontrakten bør ha tydelige bestemmelser om leverandørens rett til å stanse arbeidene og heve ved f.eks.:
 - Oppdragsgivers betalingsmislighold, insolvens eller stans i betalinger
 - Sen eller mangelfull medvirkning fra kunden
 - Annet vesentlig mislighold av kundens forpliktelser etter avtalen



3. Kontrakten som verktøykasse – Endringer, tid og kost

- Rett til endringer av avtalens innhold
 - *Kunden har rett til å gi pålegg om endring med hensyn til økning eller reduksjon i omfang, karakter, art, kvalitet eller utførelse av driftstjenesten, samt endring i fremdriftsplanen forutsatt at endringen ligger innenfor hva partene med rimelig grunn kan ha forventet da avtalen ble inngått. (SSA-D)*
- Tvist om konsekvensene av en endring
 - *Dersom partene er enige om at det foreligger en endring, men er uenige om endringens virkning på kontraktsprisen, skal Kunden betale et foreløpig vederlag beregnet etter reglene i punkt 3.5. Dersom det ikke er krevd avgjørelse fra en uavhengig ekspert eller mekler eller reist søksmål for å få avklart konsekvensene av endringsarbeidet innen 6 (seks) måneder etter leveringsdagen eller den dagen varsel om heving eller avbestilling ble mottatt av Leverandøren, skal det utbetalte vederlaget anses som endelig. (SSA-D)*

3. Kontrakten som verktøykasse – Uenighet om endringer, tid og kost

- Uenighet om det foreligger en endring
 - *Krever Kunden ved bemyndiget person skriftlig i form av pålegg, spesifikasjoner eller på annen måte utført et nærmere bestemt arbeid som Leverandøren mener ikke inngår som en del av hans forpliktelser i henhold til avtalen, skal Leverandøren skriftlig kreve at Kunden utferdiger en endringsordre. (SSA-D)*
- Omtvistet endringsordre
 - *Dersom Kunden anser at arbeidet er en del av driftstjenesten, skal det uttrykkelig angis at endringsordren er omtvistet (omtvistet endringsordre). Endringsordren skal inneholde en begrunnelse for hvorfor Kunden anser at endringsordren er omtvistet (SSA-D).*
 - *Selv om endringsordren er omtvistet, har Leverandøren plikt til å utføre det som er pålagt, mot at Kunden utbetaler et foreløpig vederlag tilsvarende halvparten av det beløp Leverandøren mener han har krav på. Hvis Leverandøren ikke krever avgjørelse av den omtvistede endringen i henhold til avtalen punkt 3.9 innen 3 (tre) måneder etter at vederlaget er utbetalt, eller hvis arbeidet blir ansett å ligge innenfor kontrakten, skal det foreløpige vederlaget motregnes i neste betalingsmilepæl. Hvis arbeidet anses som en endring, skal det fastsatte vederlaget for endringen, korrigert for det foreløpige vederlaget, innarbeides i den ordinære betalingsplanen (SSA-D).*

3. Kontrakten som verktøykasse – Endringer, tid og kost

Eksempel SSA-T

3.1 RETT TIL ENDRINGER AV AVTALENS INNHOLD (LEVERANSEENDRING)

Kunden har rett til å gi pålegg om endring med hensyn til økning eller reduksjon i omfang, karakter, art, kvalitet eller utførelse av leveransen, samt endring i fremdriftsplanen forutsatt at endringen ligger innenfor hva partene med rimelig grunn kan ha forventet da avtalen ble inngått.

Leverandøren er dog ikke forpliktet til å utføre endringsarbeider som samlet utgjør mer enn 15 (femten) prosent netto tillegg til den opprinnelige kontraktsprisen, med mindre det er snakk om en omtvistet endringsordre etter punkt 3.8.

Dersom Leverandørens samlede vederlag etter fradrag og tillegg reduseres med mer enn 15 (femten) prosent av den opprinnelige kontraktsprisen, skal reduksjonen behandles som delvis avbestilling, jf. punkt 2.6.

Eksempel NTK 2015

Art. 12 RETT TIL ENDRING AV ARBEIDET

12.1 Selskapet har rett til å gi pålegg om slike Endringer av Arbeidet som etter Selskapets oppfatning er ønskelige.

Endringer av Arbeidet kan angå økning eller reduksjon i omfang, eller endring av karakter, kvalitet, art eller utførelse av Arbeidet eller noen del av dette, samt endringer i Vedlegg C.

Selskapet har likevel ikke rett til å foreskrive Endringer av Arbeidet som samlet sett går ut over hva partene med rimelighet kunne regne med da Kontrakten ble inngått.

3. Kontrakten som verktøykasse – Endringer, tid og kost

- Endringer bør identifiseres raskt
- Oppdragsgiver bør vurdere innvirkning på kost og tid i forbindelse med beslutningen
- Endringer må ofte koordineres og har en tendens til å få avvikende omfang og innvirkning på fremdrift dersom det er flere leverandører involvert
- Eksempel strategi 1: Identifisere endringer på prosjektnivå
 - Krav om at alle i prosjektet som blir pålagt eller oppdager behov for endringer i tekniske løsninger eller leveranseplaner skal rapportere dette
- Eksempel strategi 2: Identifisere endringer på kommersielt nivå
 - Regelmessig sammenligning av rapportert kost og fremdrift mot planlagt kost og fremdrift

3. Kontrakten som verktøykasse – Særlig om endring i form av tid

- For fristforlengelse bør oppdragsgiver ha en strategi for vurdering av *alternativkostnader* ved innvilgelse og eventuelt forsering
- Vite hvilke aktiviteter som ligger på nåværende kritisk linje
- Forstå at fremdrift aldri går 100 % etter plan og at kritisk linje vil endre seg
- Tenkt eksempel:
 - Kunden skal bekrefte design for start produksjon senest 1. mars
 - Underleverandør har planlagt oppstart produksjon 14. mars
 - Kunden bekrefter design for start produksjon 1. mai
 - Underleverandør mangler nødvendig utstyr og har faktisk oppstart produksjon 1. juli
 - Hva er årsaken til 3,5 mnd forsinket oppstart produksjon?
- Tid og kost?
- Effektivitetstap

3. Kontrakten som verktøykasse – Compliance

- Effektive kontraktuelle virkemidler ved manglende regeletterlevelse
- Endring i offentligrettslige forhold eller andre regulatoriske forhold
- Offentligrettslige krav til leveransen
- Eksportkontroll og handelsrestriksjoner
- Antikorrupsjon
- Personvern
- Hvitvasking
- Statsstøtte
- Menneskerettigheter

Oppsummering - Hvordan?

- Utvikling av kompetanse om kontrakten som verktøy for effektiv ressursbruk
- Sammenhengen mellom kontraktsvilkår og praktisk prosjektgjennomføring
- Organisasjonen må ha oversikt over hvor risikoen for de ulike elementene i kontrakten er plassert
- Kontrakten skal være verktøy for å styre prosjektet i tråd med opprinnelige premisser for kvalitet, kostnad, tid, etc. – *og ved endrede premisser*
- Uten god kontraktshåndtering øker risiko for tap for begge parter, f.eks. tvist, økt intern ressursbruk i slutfasen, kontraktsarbeider betales to ganger, etc.
- Jobb tett med andre fag fra operativ gjennomføring – En effektiv jurist må jobbe tverrfaglig
- Kontaktpunkt for å spørre juristen uten eskalering

Takk for oppmerksomheten!

Advokat, partner Miriam Aakre Borgersrud
miriam@negota.no // +47 480 16 557

NEGOTA

Håndbok:

Practical guide to Contract Management

Revidert oktober 2023

