

## Vedlegg 1 Sammenligning av gjennomføringsmodellene

Kriterier	Oppsplittet modell	Integrert modell	Kommentarer
Sikkerhet for gjennomføring	Bygging: God – ordinært byggeprosjekt  Verdirealisering: God – men verdi avhenger av boligmarkedet	God når kontrakt er inngått	Ved oppsplittet modell er usikkerheten primært knyttet til hvor stort byggevolum verdirealiseringen gir rom for, og når inntektene kommer.
Konkurransenintensitet	Bygging: God – ordinært byggeprosjekt som mange entreprenører kan konkurrere om  Verdirealisering: God – men verdi avhenger av boligmarkedet	Prekvalifisering er gjennomført og to bredt sammensatte grupper er prekvalifisert	Forutsatt ordinær gjennomføringsstrategi som totalentreprise eller hovedentreprise i oppsplittet modell, og prosjektallianse i integrert modell.
Gjennomføringstid	Lang - verdirealisering må skje før bygging, og eventuelle taktiske utsettelse for å unngå fall i boligmarkedet påvirker fremdriften negativt.	Kort – privat partner mellomfinansierer slik at utbyggingstempoet er uavhengig av verdirealiseringstempoet	Dersom tempoet i verdirealiseringen ikke tar hensyn til eventuelle fall i boligmarkedet, vil det resultere i dårligere pris og derved mindre rom for nybygg.
Risiko	Byggekostnader: Normal – som i ordinære byggeprosjekt  Verdirealisering: Høy – NTNU må selv bære risikoen for verdi og realiseringstempo	Liten – privat partner forutsettes å ta verdirealiseringensrisikoen	Forutsatt ordinær gjennomføringsstrategi som totalentreprise eller hovedentreprise i oppsplittet modell, og prosjektallianse i integrert modell.
Prosjekteiers involvering	Bygging: Høy – NTNU må bygge opp en ordinær byggherreorganisasjon  Verdirealisering: Høy – NTNUs prosjekt-	Liten – NTNU inngår i felles prosjektgjennomføringsorganisasjon med privat partner	Forutsatt ordinær gjennomføringsstrategi som totalentreprise eller hovedentreprise i oppsplittet modell, og prosjektallianse i integrert modell.

	organisasjon må også ivareta verdirealisering		
Anskaffelsesregelverket	Ingen usikkerhet	Vurderes fullt ut håndterbart, selv om modellen er relativt uprøvd i Norge	Forutsatt ordinær gjennomføringsstrategi som totalentreprise eller hovedentreprise i oppsplittet modell, og prosjektallianse i integrert modell.
Totaløkonomi	Ingen risikopremie til privat partner, men krever større prosjekteierorganisasjon	Risikopremie til privat partner, men risikooverføring og insitamenter for felles prosjektutvikling kan gi gevinstdeling	Forutsatt ordinær gjennomføringsstrategi som totalentreprise eller hovedentreprise i oppsplittet modell, og prosjektallianse i integrert modell.

## Vedlegg 2 Sammenligning av gjennomføringsstrategiene

Kriterier	Prosjektalliansestrategi (PA-strategi)	Tradisjonell OPS-strategi	Kommentarer
Sikkerhet for gjennomføring	Trinnvis kontrahering og med mulighet for å kunne avbryte før endelig kontrakt	God når kontrakt er inngått	Ved eventuelt avbrudd i PA-modell vil utviklet prosjektmateriale ha en egenverdi. OPS-modellen innebærer større risiko for at selve utvelgelseskonkurransen ikke gir resultat.
Konkurransenintensitet	Høy ved partnerutvelgelse. I det videre forløpet sikres konkurranseelementet gjennom vel gjennomtenkt kontrakt og insitamentsprogram.  Anbudsutsetting av underentrepriser forutsettes.	Ressurskrevende OPS-konkurranse som sammen med øvrige risikoelementer kan medføre svak respons i markedet	Det som vinnes i en priskonkurranse (OPS) kan tapes i manglende markedsrespons.
Gjennomføringstid	Gjennomført prekvalifisering kan benyttes som grunnlag for utvelgelseskonkurranse	Mer utviklet konkurransegrunnlag og krevende anbudsarbeid vil gi betydelig lengre tid før partner er valgt.  Deretter kan prosessen gå raskere dersom samspillfasen "krympes"	OPS vil sannsynligvis også betinge ny prekvalifisering
Risiko	Risikoelementene inngår i utvelgelseskriterier og kontrakt, men priselementer kontraktsfestes først etter gjennomført samspillfase. Deling av gevinst/tap i forhold til prosjektleveranser og risiko.	Risikoelementene inngår i utvelgelseskriterier og kontrakt.  Ingen bonus/malus insitamenter.	OPS-modellene gir større risiko for eier knyttet til markedsrespons, fordi prosjektet må utvikles langt i egen regi. I PA-modellen kan betydelige deler av utviklingskostnadene skyves over på partneren.

Prosjekteiers involvering	Eiers involvering frem til utvelgelse er mindre ressurskrevende enn i OPS-strategien. Deretter inngår eier i en felles prosjektorganisasjon. Krever kompetente ressurspersoner, men ingen tung eierorganisasjon.  Brukermedvirkning i samhandlingsfasen	Eier må bære større deler av utviklingskostnadene enn i PA-strategien, men inngår ikke i en felles prosjektorganisasjon etter kontrahering.  Brukermedvirkning i hovedsak forut for kontrahering av OPS-leverandør.	
Anskaffelsesregelverket	Vurderes fullt ut håndterbart	Anerkjent modell i Norge, selv om den i liten grad har vært anvendt på byggeprosjekt.	
Totaløkonomi	Etter samspillfasen vil partnerne ha en felles oppfatning av balansen mellom leveranser og verdier inklusive samlokaliseringseffekter.	Avklares for eier gjennom OPS-konkurransen. Riskopremien forventes å bli høyere pga. at fast pris tvinges frem i prisanbudskonkurransen.	Total ressursbruk frem til avklaring mht. balanse i totaløkonomien vil være klart minst i PA-strategien.

### Drøfting av ulikheter i gjennomføringsstrategiene mht. utvelgelse av privat partner

De viktigste ulikhetene sett i lys av prosjektets spesielle rammebetingelser er:

- Sikkerhet for gjennomføring  
OPS strategien gir best sikkerhet for gjennomføring dersom utvelgelseskonkurransen blir vellykket, fordi prosjektalliansestrategien åpner for at avbrudd etter at partner er valgt kan skje helt frem til fullført samspillfase.
- Konkurransenintensitet  
Prosjektalliansestrategien gir større sikkerhet for vellykket konkurranse fordi utvelgelsen av privat partner skjer tidlig og uten en så ressurskrevende anbudskonkurranse (både for prosjekteier og for anbyderne) som OPS-strategien betinger.

Den integrerte gjennomføringsmodellen innebærer i seg selv så mange risikoelementer, at tilleggsrisikoen ved en ressurskrevende OPS-konkurranse lett kan medføre at markedets respons på OPS-strategien blir negativ.

- **Gjennomføringstid**

Tiden frem til partner er valgt vil være betydelig kortere i prosjektalliansestrategien fordi denne kan bygge på gjennomført prekvalifisering og et konkurransegrunnlag som er vesentlig enklere enn ved OPS. I tillegg vil selve konkurranseperioden bli betydelig lenger ved OPS, fordi anbyderne da langt på veg må gjennomføre full prosjektering for å kunne gi fast pris.

Samspillfasen etter at partner er valgt vil bli lenger ved prosjektallianse fordi prosjektet da skal utvikles sammen med partneren. I OPS er denne utviklingen foretatt av anbyderne, men det vil også her måtte gjennomføres en samspillfase for å godtgjøre at de løsningene som er lagt til grunn for prissettingen er akseptable.

Samlet gjennomføringstid vil sannsynligvis bli noe høyere med OPS strategien.

- **Risiko**

Prosjekteier vil ta større risiko knyttet til prosjektutviklingskostnader ved OPS enn ved prosjektallianse. Dette fordi det med OPS må legges inn større kostnader før partner er valgt, og at partner i en prosjektallianse vil kunne bære en større del av prosjektutviklingskostnadene.

Den "premie" privat partner vil kreve for å ta de tyngste risikoelementene vil være større ved OPS enn ved prosjektallianse, fordi risikoelementene må prises allerede i utvelgelseskonkurransen. Ved prosjektallianse utvikles disse forholdene sammen med partneren gjennom samspillfasen, og fastsettes dersom prosjektet besluttes gjennomført som sentrale prosjektmål. Insitaments-programmet vil regulere hvordan konsekvenser av eventuelle senere avvik fra målene skal fordeles mellom partnerne i forhold til den enkeltes leveransebidrag og risikoeksponering. Gjennom samspillfasen elimineres eller reduseres usikkerhetene i prosjektet mest mulig, slik at risikopremie blir minst mulig.

- **Prosjekteiers involvering**

Ved prosjektalliansestrategien vil NTNU spille en aktiv rolle sammen med partneren i hele prosjektgjennomføringen gjennom en felles prosjektorganisasjon. Ved OPS-strategien vil prosjektet langt på veg være "satt bort" etter at kontrakt er etablert med OPS-leverandøren. Det vil gi mer effektiv ressursbruk både for prosjekteier og privat partner at prosjektet utvikles i fellesskap, fremfor at det først detaljeres av partneren gjennom anbudet for deretter å måtte gjennomdrøftes med prosjekteiere etterpå.

- **Anskaffelsesregelverket**

Begge strategiene anses å ligge innenfor det handlingsrom som det offentlige anskaffelsesregelverket gir.

- **Totaløkonomi**

Totaløkonomien for et gitt utbyggingsbehov og tilgjengelige oppgjørsmidler anses å bli best i prosjektalliansestrategien fordi denne som beskrevet ovenfor vil gi lavest risikopremie.

## **Sammenfatning**

Det er grunn til å anta at markedet i en integrert modell vil vurdere en prosjektalliansetilnærming mer positivt enn en OPS-tilnærming. Risikoaspektene i den integrerte gjennomføringsmodellen kombinert med anbudsrisikoen, vil gjøre at markedet vil betenke seg på å gå inn i en kostbar og tidkrevende OPS-konkurranse.

Det som også taler til fordel for prosjektalliansen er at påvirkningsmulighetene for både den private aktøren og prosjekteierne vil bli større, ved at prosjektet fra en vesentlig tidlig fase utvikles i samarbeid mellom. I dette ligger også at begge parters eierforhold til prosjektet vil bli sterkt.