

MÅLPRIS SOM VEDERLAGSMODELL: MULIGHETER OG UTFORDRINGER

Entreprisejuridisk seminar,
Farris bad

1. september 2023

Advokat Live Lindholm
Advokat Simen Bergo

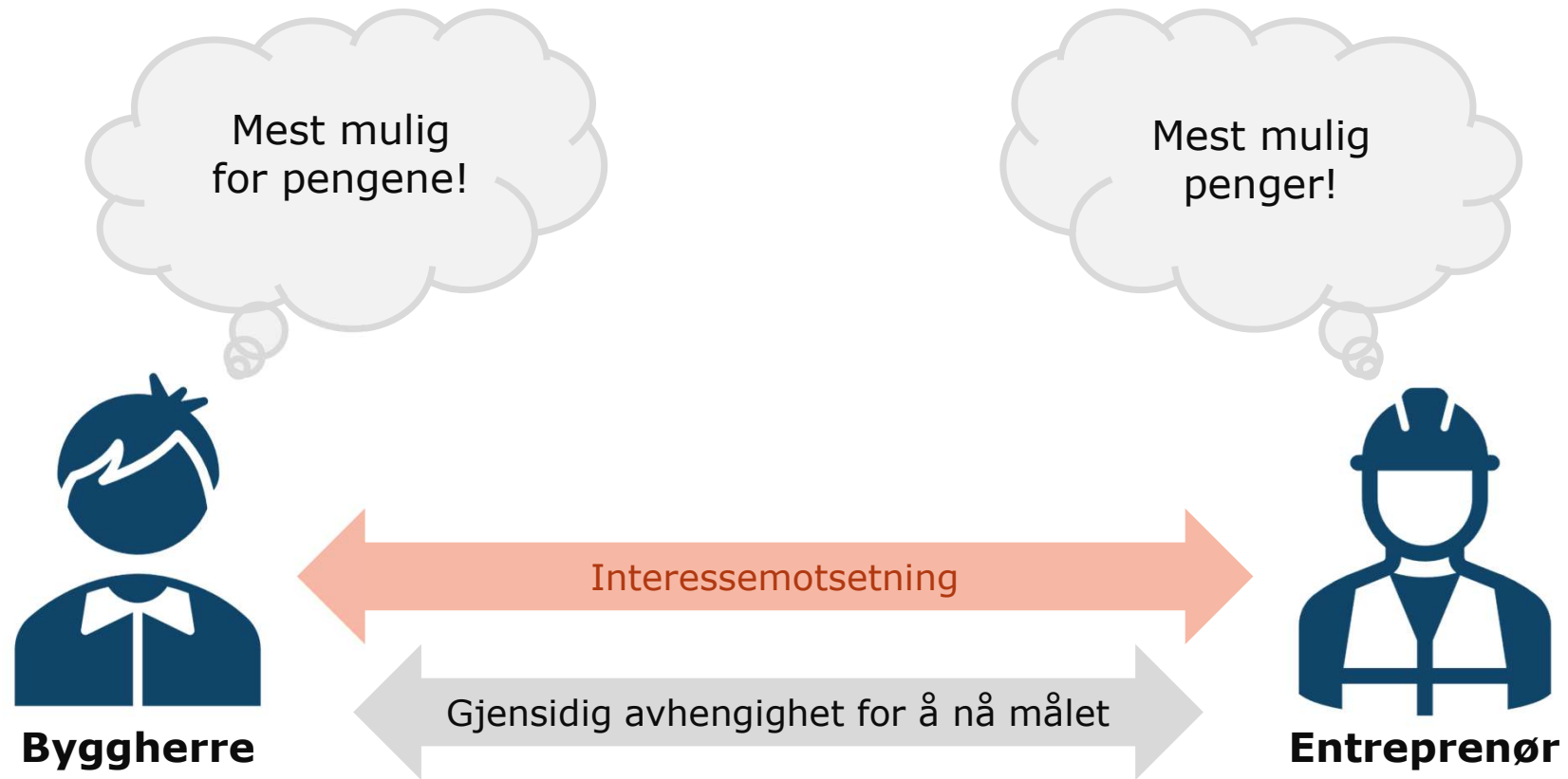


Agenda

- Hva er målpris?
- Muligheter og utfordringer med samspillsentrepriser med målpris sammenlignet med tradisjonelle entreprisekontrakter
 - I konkurransefasen
 - I utviklingsfasen
 - I gjennomføringsfasen



Entreprisens iboende interessemotsetning – kan *begge* nå sine mål?



Samspill med målpris – Grunntanken



Tidlig involvering
av entreprenøren



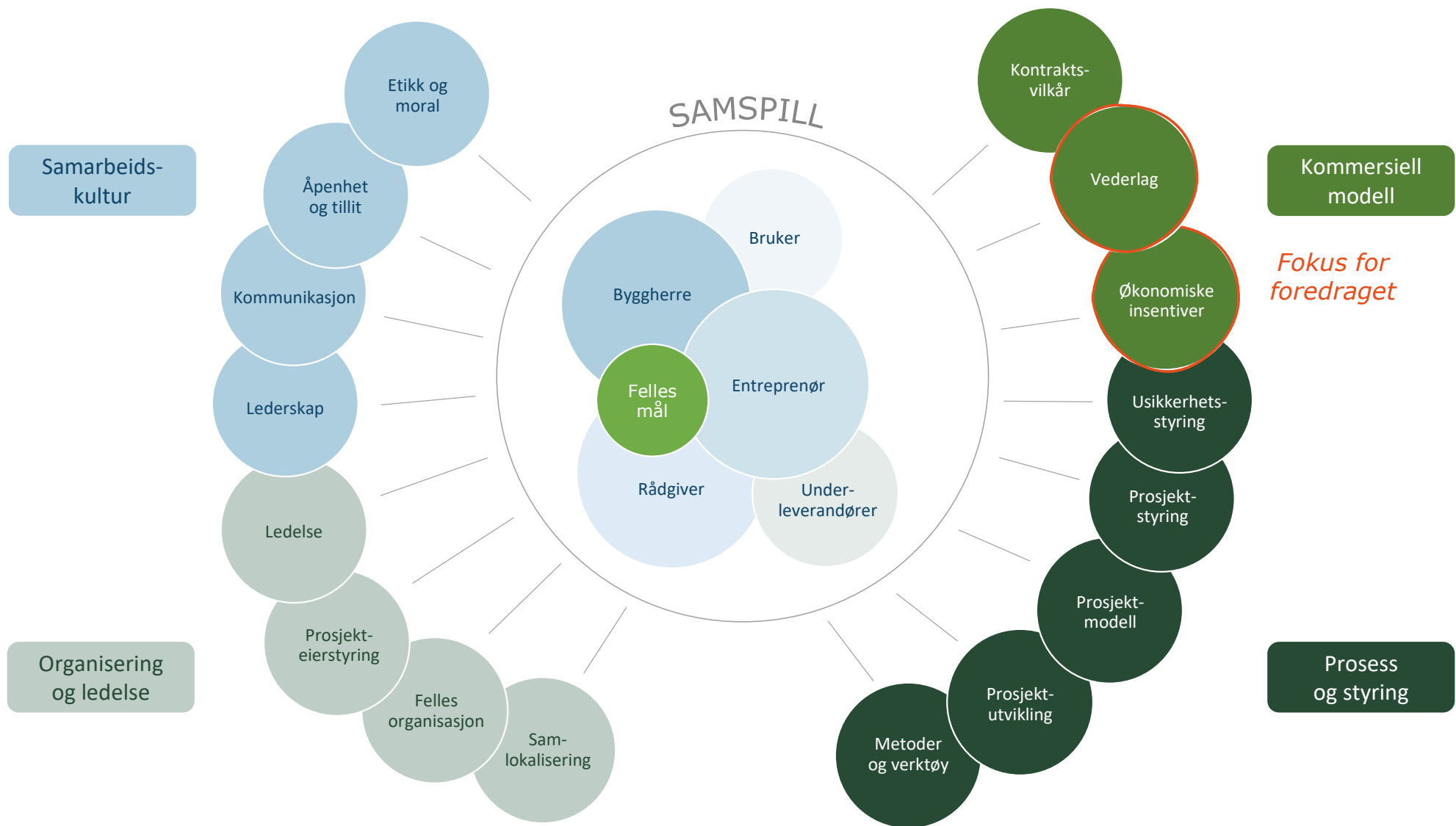
Utnytte partenes
samlede **kompetanse**
til å utvikle *riktig* prosjekt



Gjennomføre
best mulig



Dele på gevinsten



En målpris er et omforent *kostnadsmål*

Målpris

Omforent
kostnadsmål

Estimeres av partene i **fellesskap** i utviklingsfasen

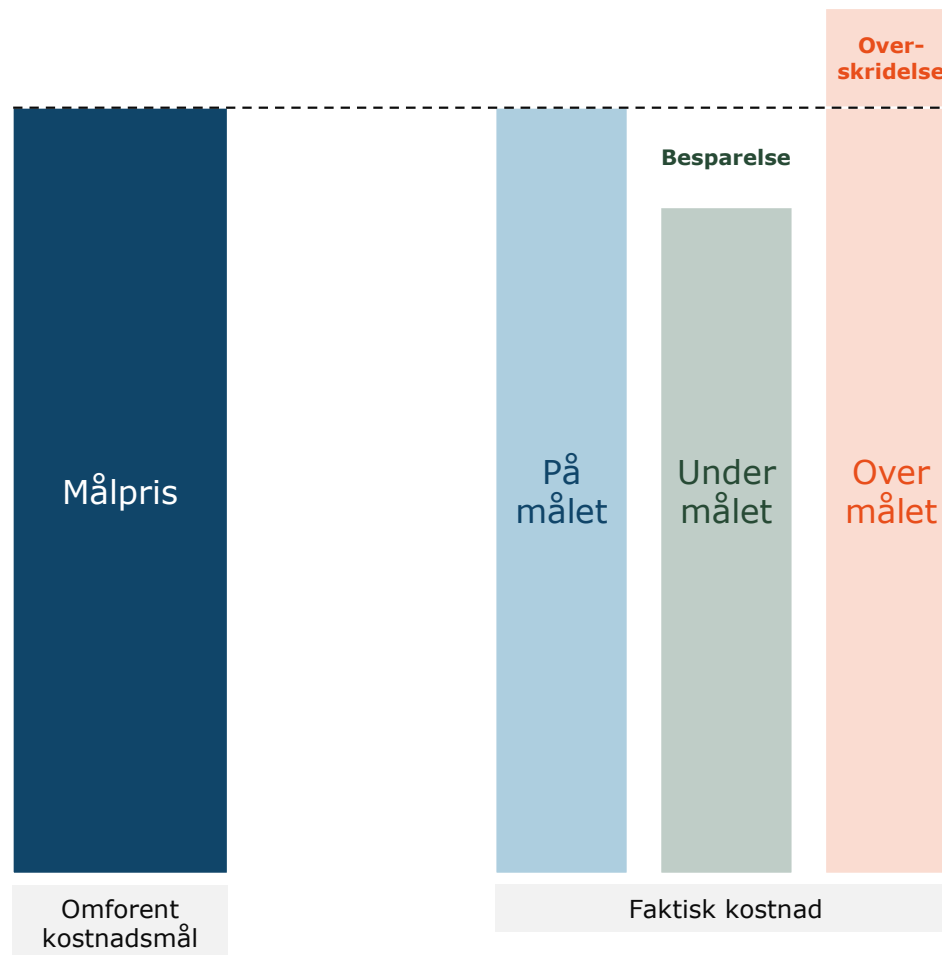
Baseres på en detaljert **kalkyle**

Skal reflektere **mest sannsynlig** kostnad (P50)

Et **beslutningsunderlag** før investeringsbeslutning

Et **styringsverktøy** og **økonomisk insentiv**
i gjennomføringsfasen

Målprisen skaper et felles økonomisk insentiv



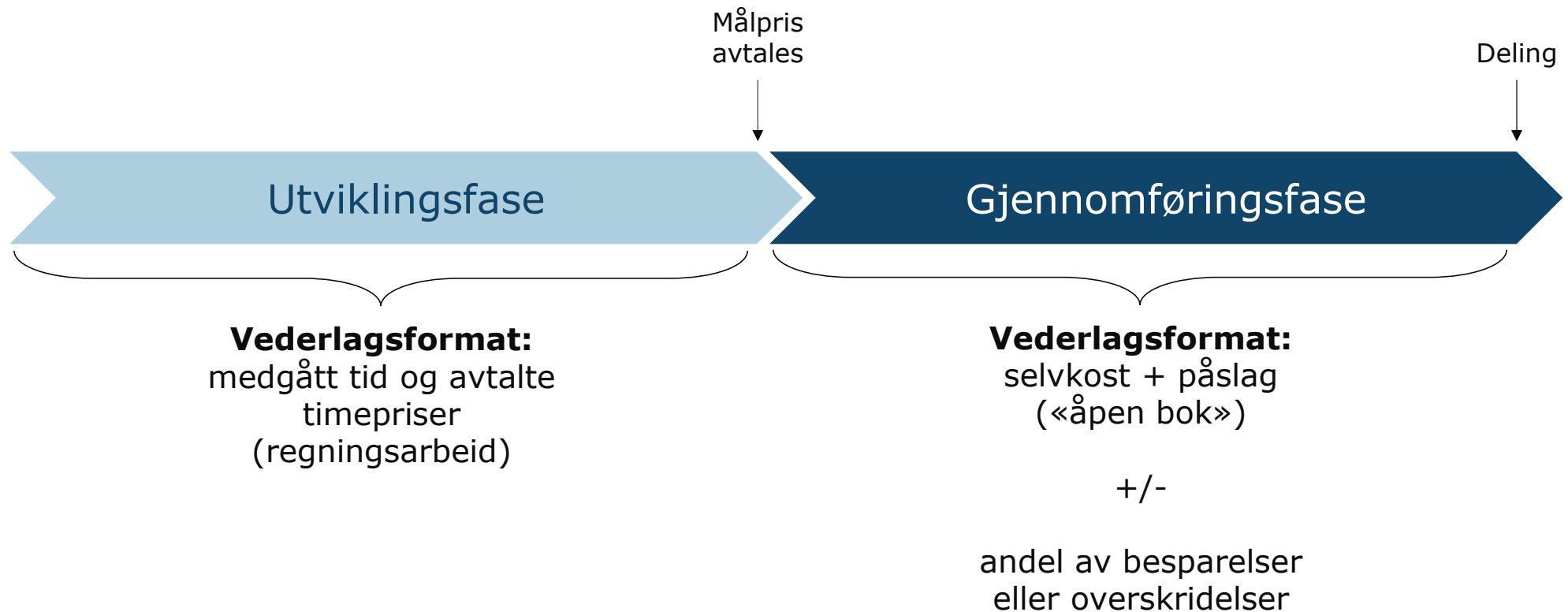
Målprisen **sammenlignes** med faktiske kostnader

Ved sluttoppgjøret **deler** partene besparelser eller overskridelser

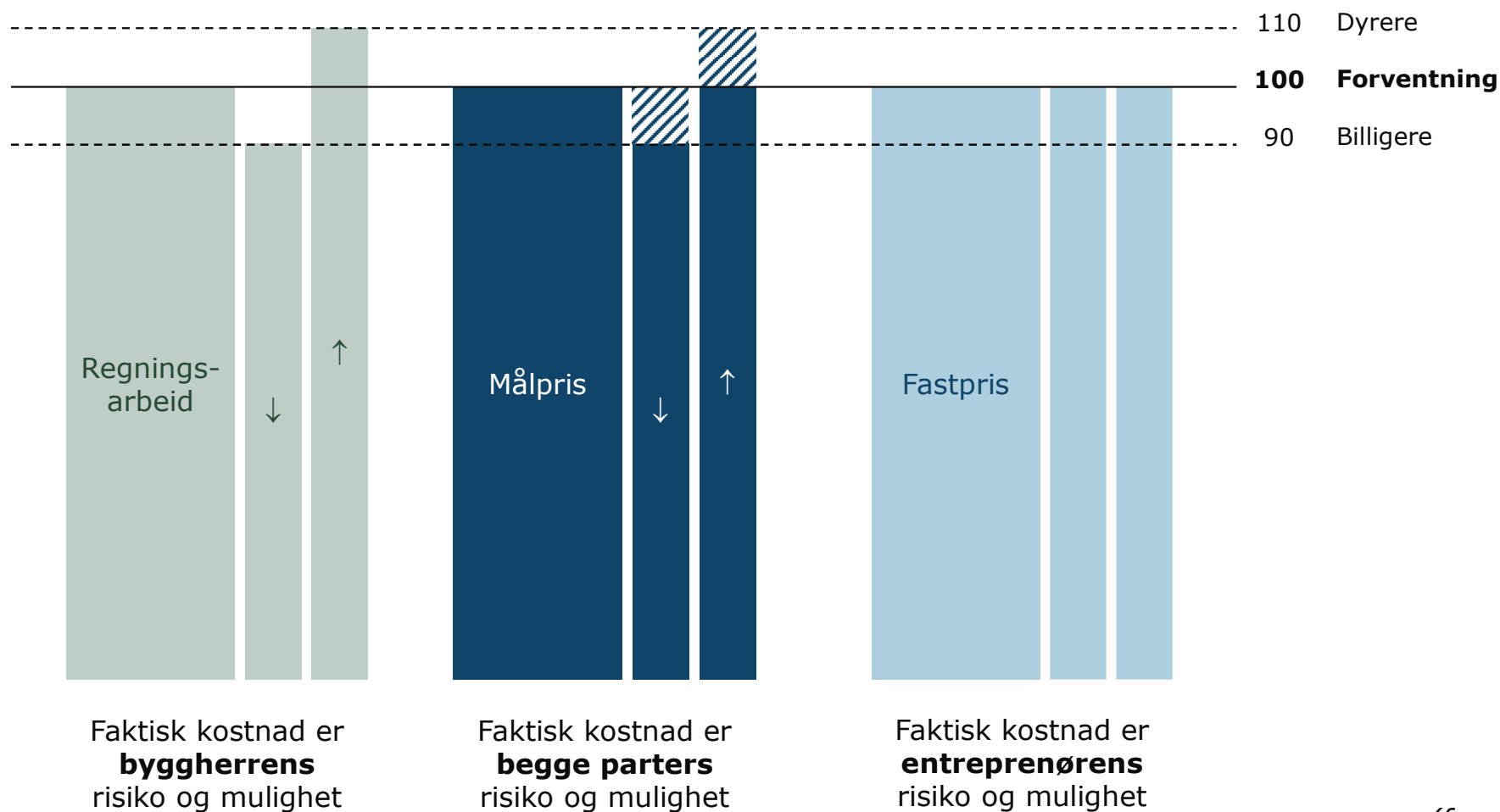
Dette **øker** eller **reduserer** entreprenørens vederlag

Fordelingen mellom partene **tilpasses** behovet

Ved samspill kombineres målpris gjerne med oppgjør basert på selvkost + påslag

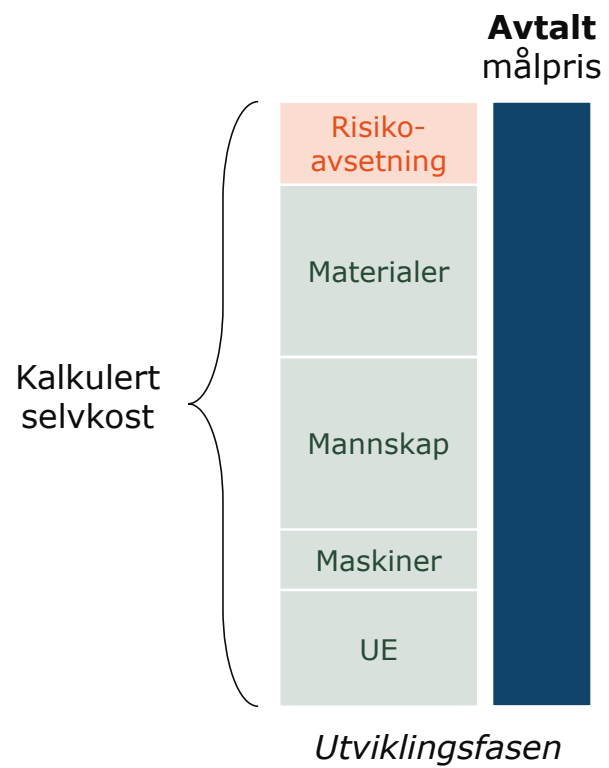


Kombinasjonen selvkost og målpris gir en *deling av risiko og muligheter*

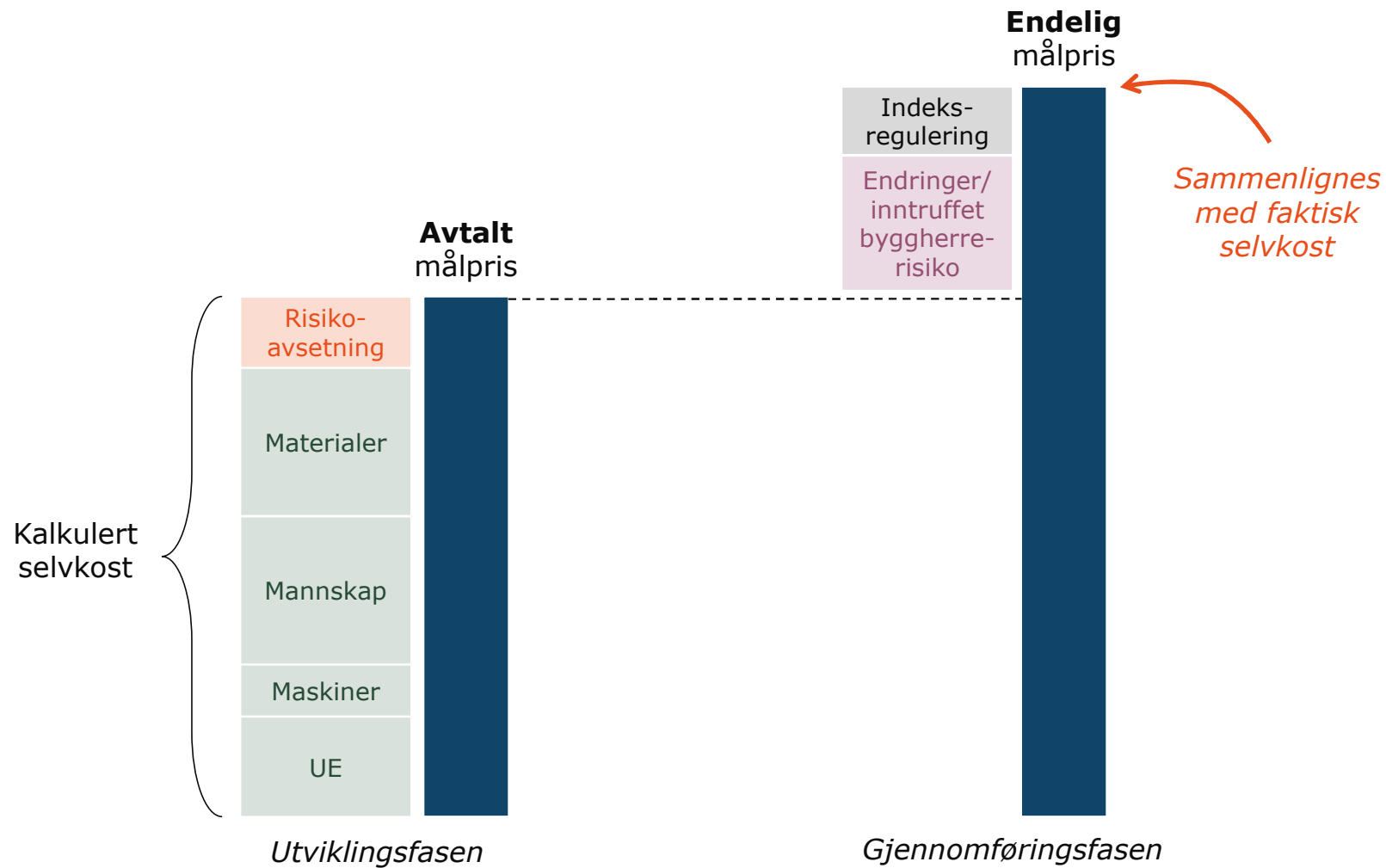


(forenklet)

Oppbygning av målprisen i utviklingsfasen

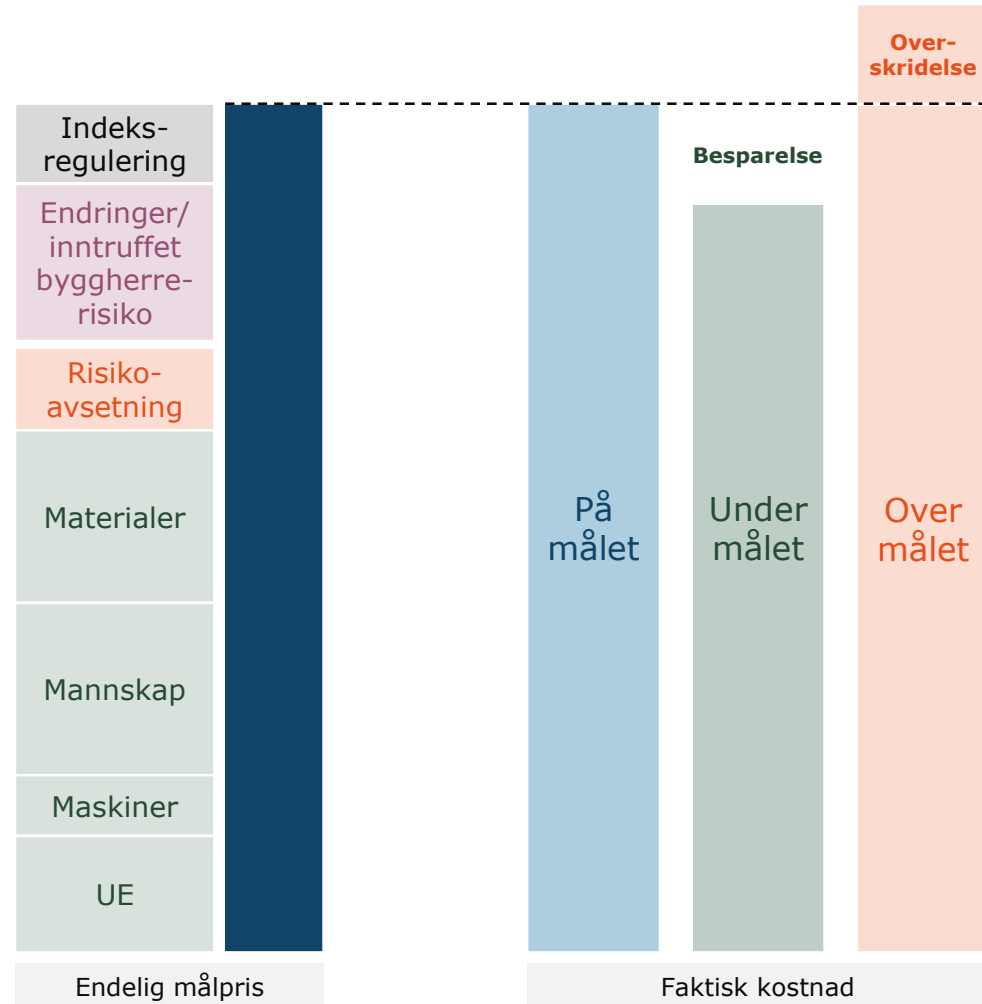


Justering av målprisen i gjennomføringsfasen



Målprisen ved sluttoppgjøret

- Entreprenøren har fått løpende vederlag for alle arbeider basert på selvkost og påslag
- Opprinnelig avtalt målpris er justert for
 - faktisk kostnad ved endringer
 - faktisk kostnad ved annen avtalt byggherrerisiko som har materialisert seg
 - prisstigning
- Besparelse eller overskridelse fordeles nå mellom partene etter avtalt brøk



Det er vanlig å begrense entreprenørens oppside og nedside

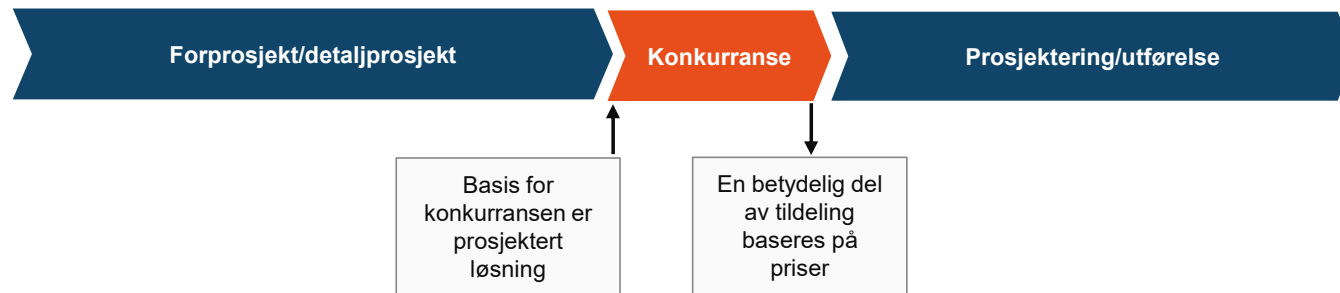
- For sterke økonomiske insentiver kan skape utfordringer
 - Vanskeligere å bli enige om en målpris
 - Potensial for høy gevinst eller stort tap kan påvirke samspillet
- Normalt et tilstrekkelig insentiv at entreprenøren kan tape fortjenesten
 - For byggherren ligger den virkelige gevinsten i *reduksjon av selvkosten*
 - En balansert, enkel modell som støtter oppunder samspillet gir best effekt



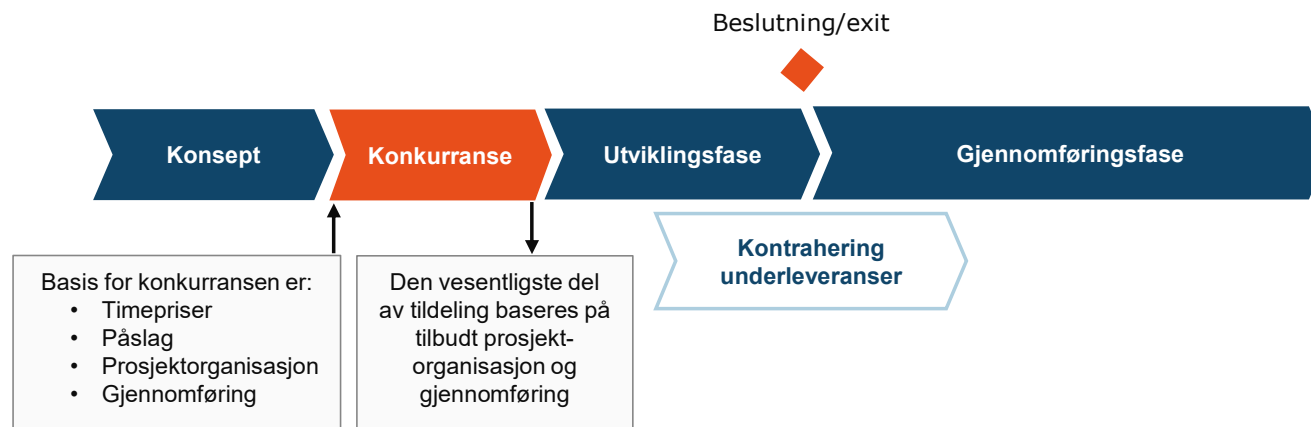


Samspill – entreprenør kontraheres før løsning er på plass

Tradisjonelle
modeller

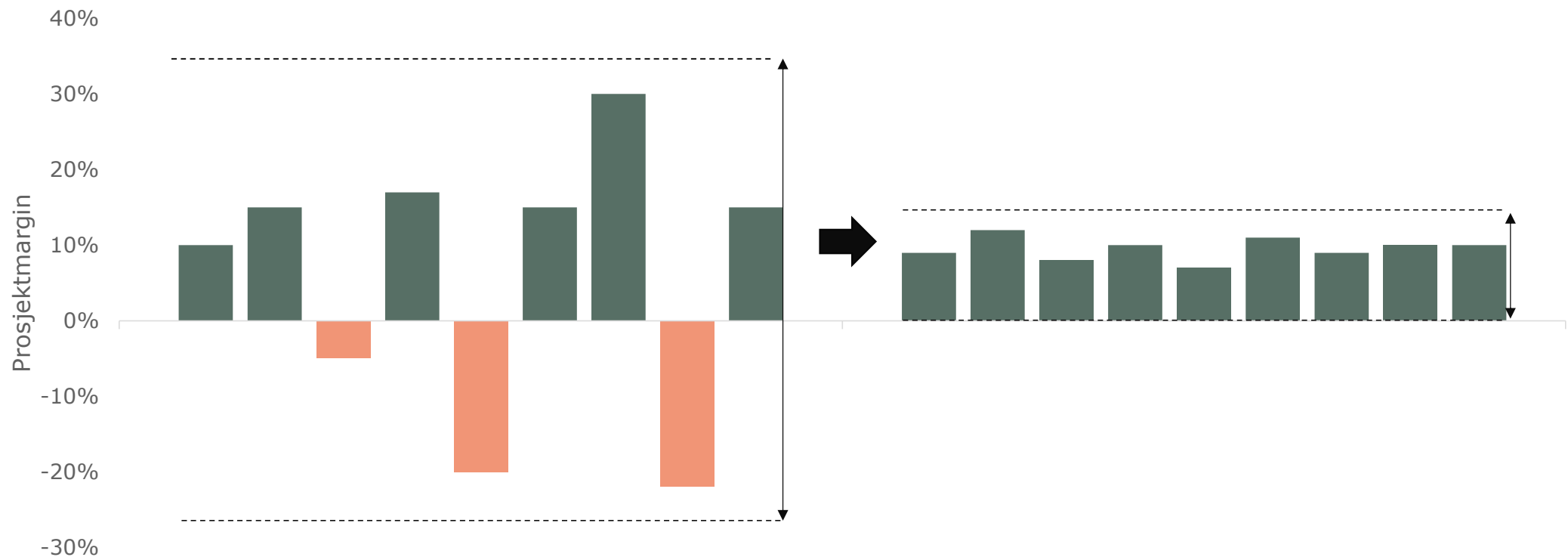


Samspill



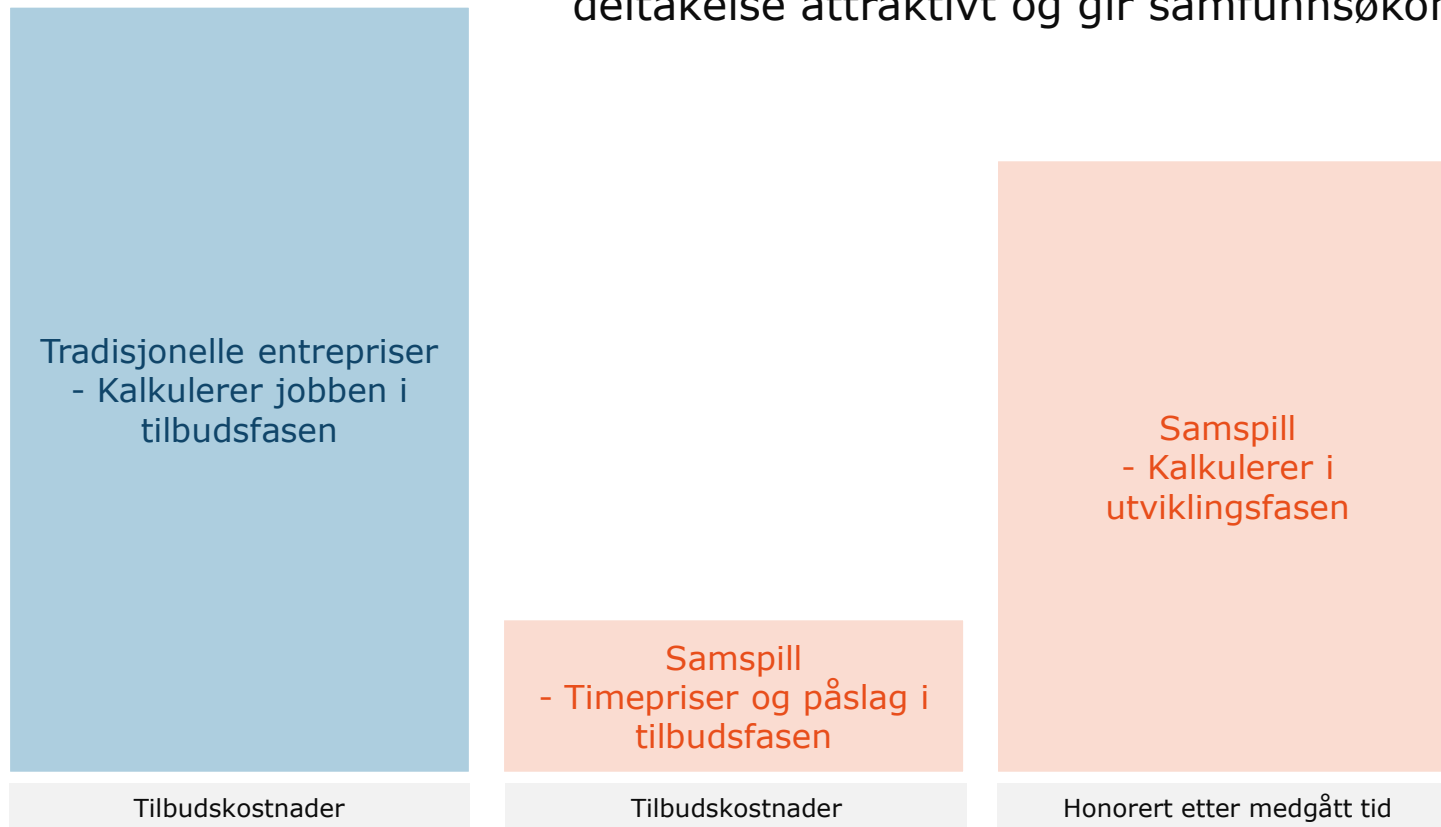
Muligheter – god konkurransedeltakelse

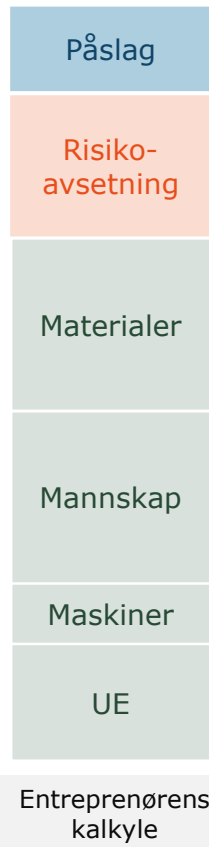
Markedsundersøkelser: Entreprenørene ønsker en jevnere, mer forutsigbar prosjektmargin.



Muligheter – god konkurransedeltakelse

Markedsundersøkelser: Lave tilbudskostnader gjør deltakelse attraktivt og gir samfunnsøkonomisk gevinst





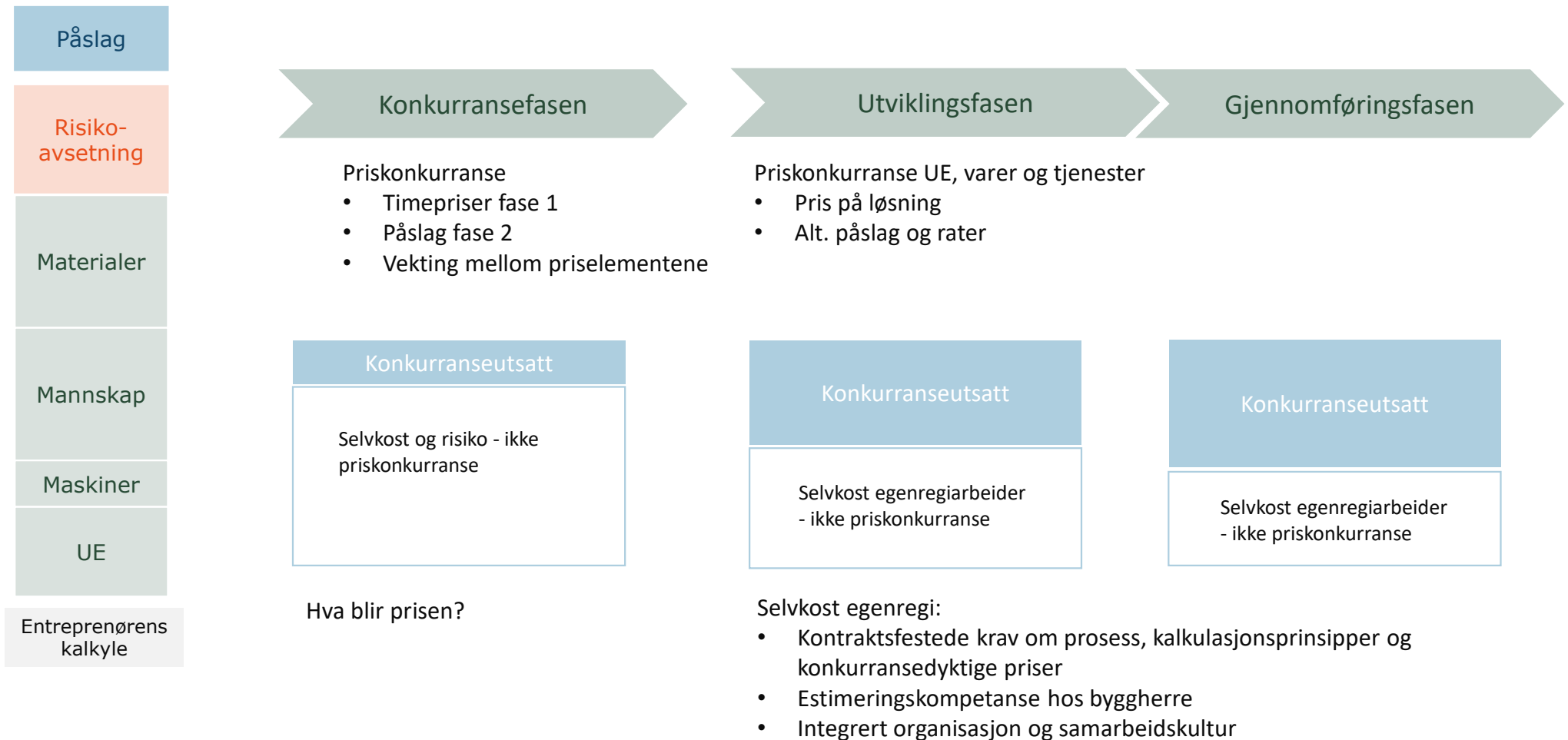
05.21.2	LV1.112213233 PLASSTØPT BETONGFUNDAMENT Fasthetsklasse: B25 Bestandighetsklasse: M60 Klondklasse: C1 0,40 Armering: Kamstenger, B500NC Utførelse og kontroll: Utførelsesklasse 2	m ²	100,00	
---------	---	----------------	--------	--

Rt-2007-1489 (Byggholt)

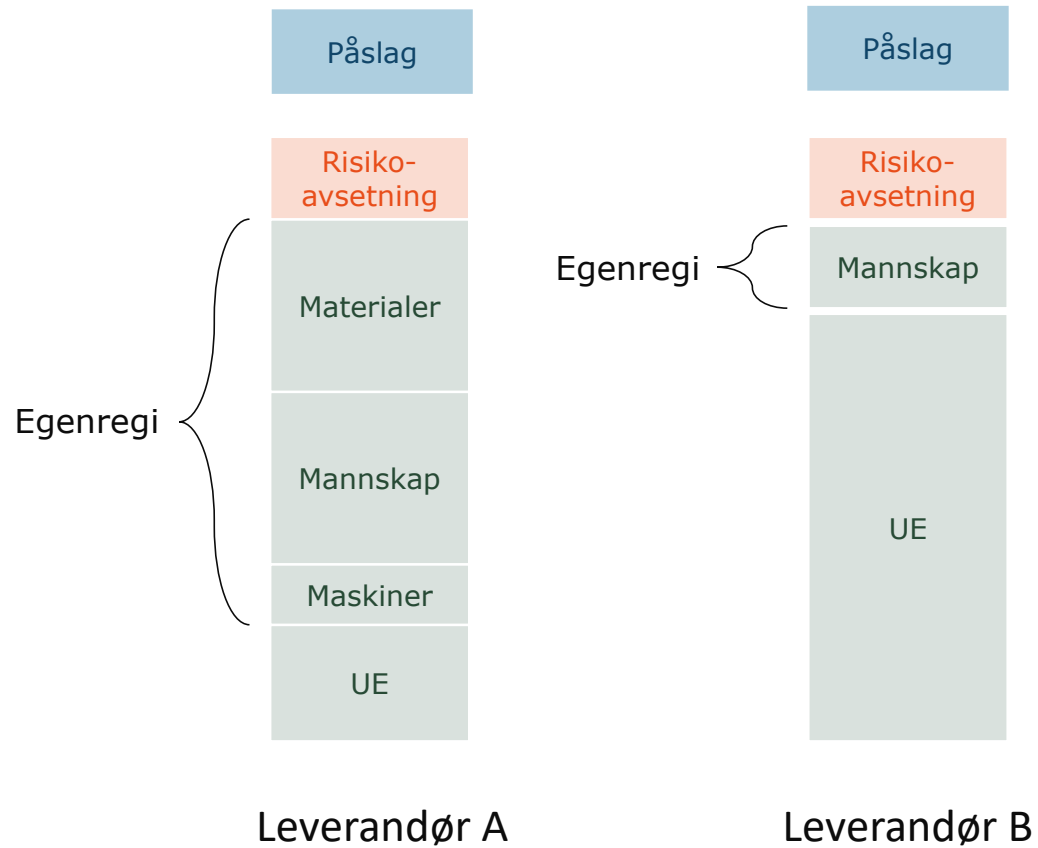
Rt-2012-1729 (Mika)

HR-2019-830-A (Magne Sveen)

Utfordring – hvordan sikre tilstrekkelig priskonkurranse?

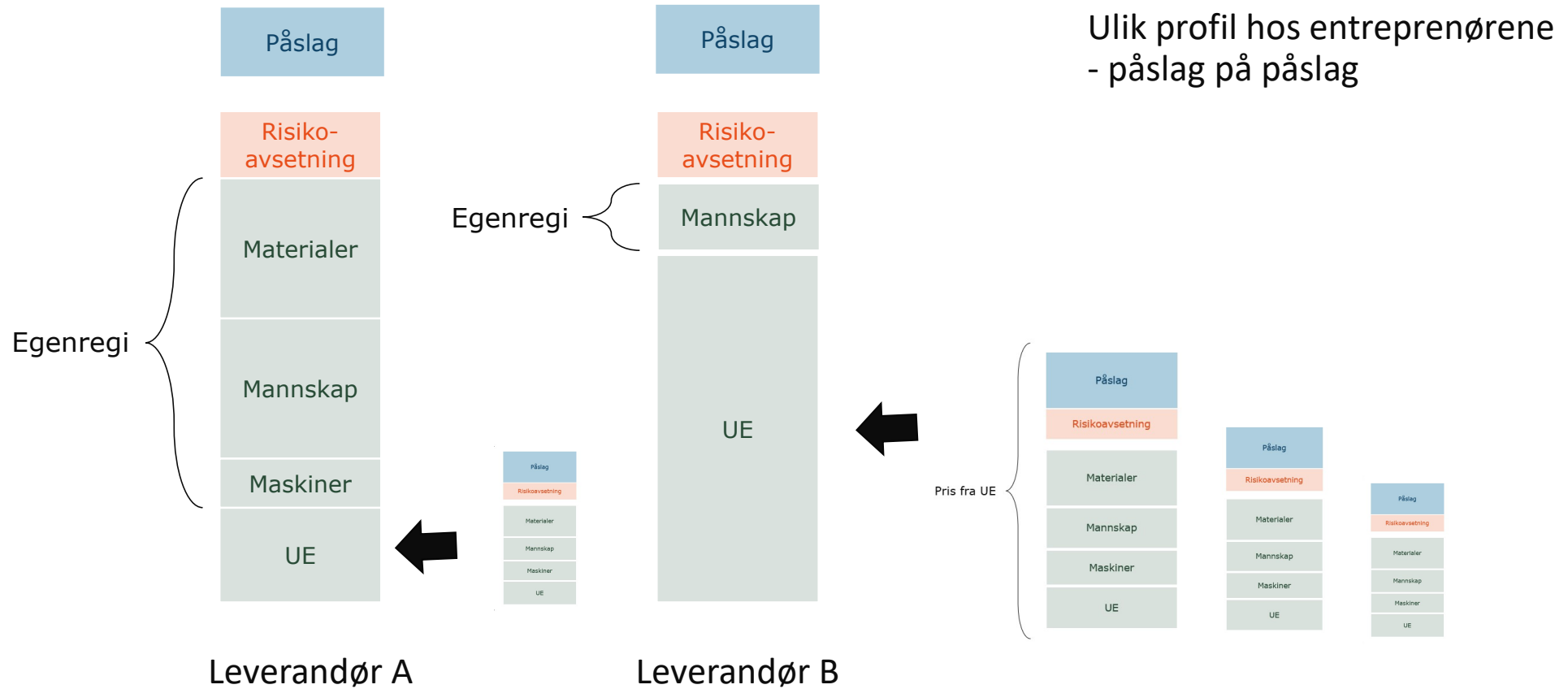


Utfordring – hvordan sikre riktig priskonkurranse?

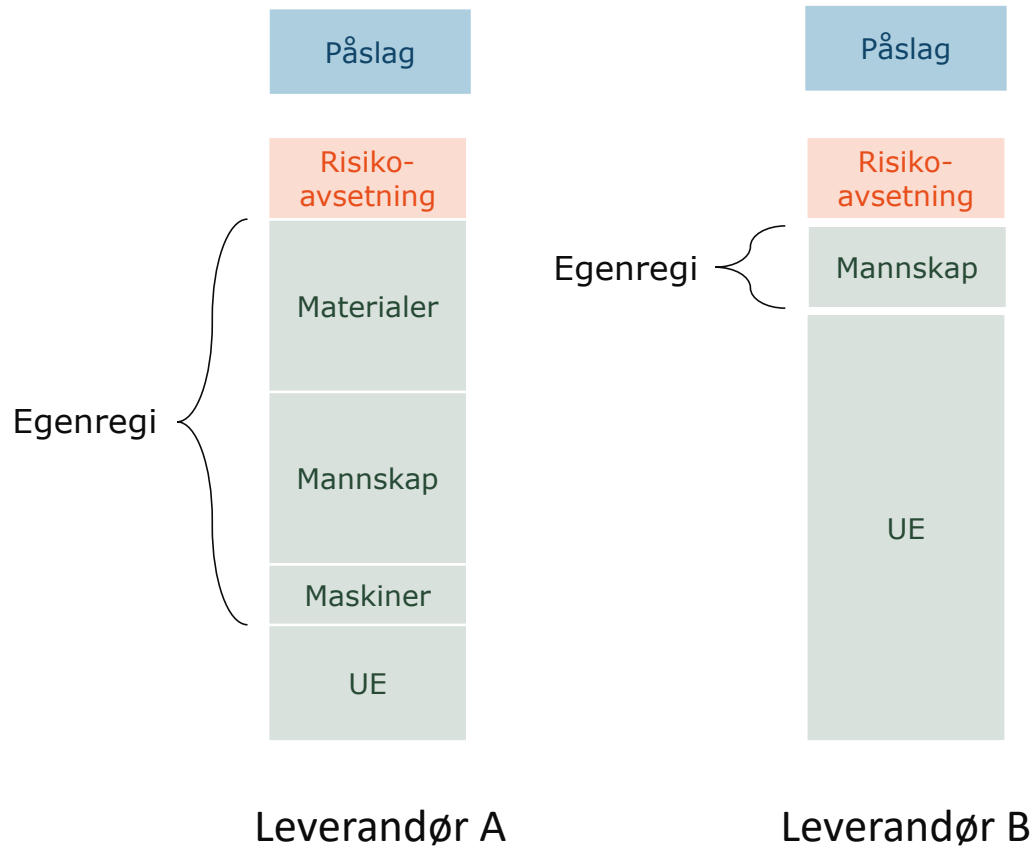


Ulik profil hos entreprenørene
- påslag er ikke påslag

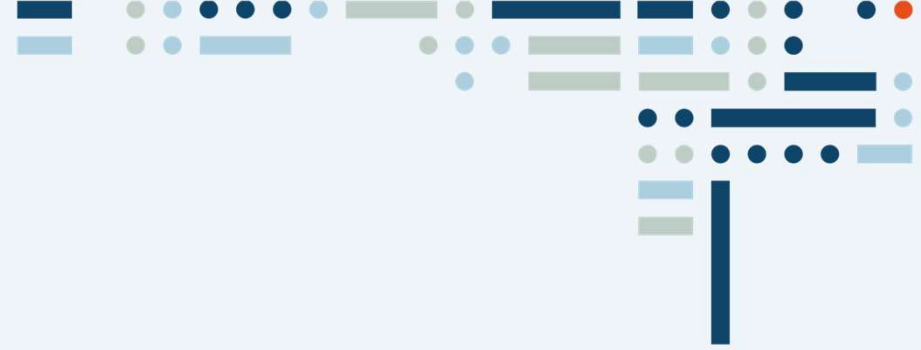
Utfordring – hvordan sikre riktig priskonkurranse?



Utfordring – utformingen av priskriteriet og prismodell kan gi utilsiktede utslag



- Differensiere påslagsprosent for egenregi og innkjøp/UE i konkurransefasen?
- Stille krav til (deler av) arbeider i egenregi?
- Kontraktsfeste differensiering av påslag?



Mulighet – fleksibilitet i vederlagsmodellen

- Formål med utviklingsfasen: Utvikle en løsning som treffer prosjektets mål, enten det er kvalitet, bærekraft eller tid som står fremst – innenfor prosjektets økonomiske rammer
- Større fleksibilitet enn tradisjonelle modeller
 - Løsninger er ikke valgt og priset
 - Prosjektering og kalkulasjon skjer parallelt
 - Løpende kost/nytte vurderinger



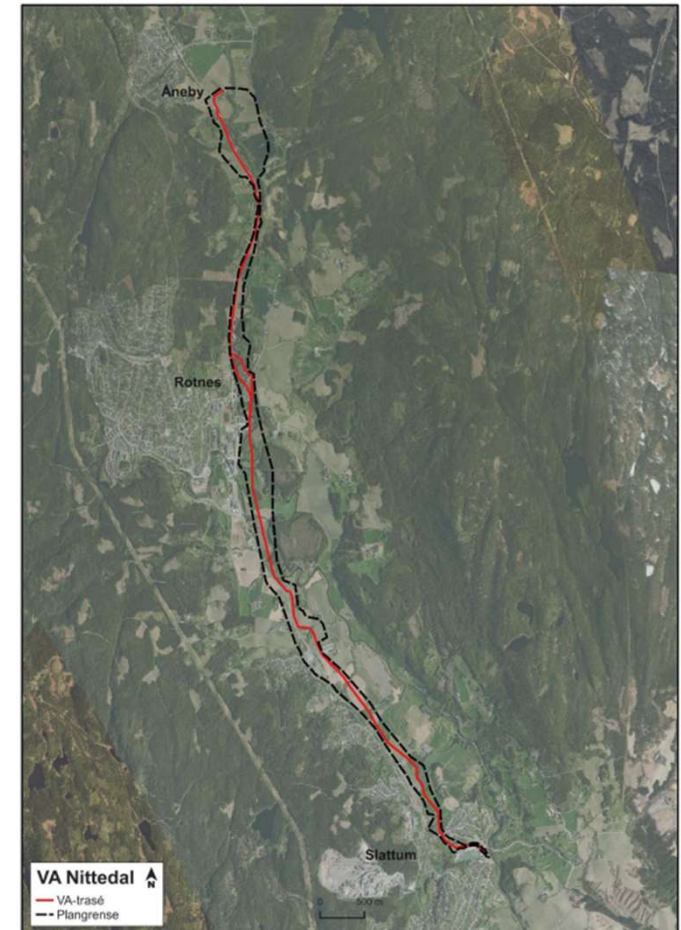
Mulighet – finne bærekraftige løsninger innenfor prosjektets økonomiske rammer



Kilde: Veileder for klimagassreduksjoner Formålsbygg (2023)

Mulighet – finne kostnadseffektive og byggbare løsninger

- Ingen har alene oversikt over alt når premisser etableres og løsninger prosjekteres.
- Byggherrens og rådgiverens tekniske kompetanse og kunnskap om praktisk bygge- og anleggsgjennomføring er i enkelte tilfeller for lav (Welde m.fl. 2018)
- Utnytte partenes samlede kompetanse
- Eks: Nittedal kommune: VA på langs
 - 10 000 meter med ny overføringsledning for avløp og ny vannledning
 - Byggherre ønsker å optimalisere prosjektet gjennom økt bruk av styrt boring



Figur 3: Flybilde av foreløpig plangrense og skissert trasé. Kilde: norgebilder.no.

Mulighet – forutberegnelighet til sluttkostnaden før investeringsbeslutning

- Tradisjonelle modeller – erfarer ofte store avvik mellom avtalt kontraktssum og endelig sluttsum
- Målpris gir ikke nødvendigvis den laveste prisen, men kanskje det mest riktige kostnadsestimatet?
- Entreprenør får et bedre grunnlag for kalkylen, herunder prising av risiko
 - Bedre kunnskap om prosjektet og tid til kalkulasjon og prisinnhenting
 - Oppklare uklarheter, feil og misforståelser
 - Planlegge produksjon og fremdrift i fellesskap
 - Bli enige om risikoreduserende tiltak
 - Sikre felles forståelse
- Og byggherre bedre grunnlag for estimering av byggherres totale prosjektkostnader



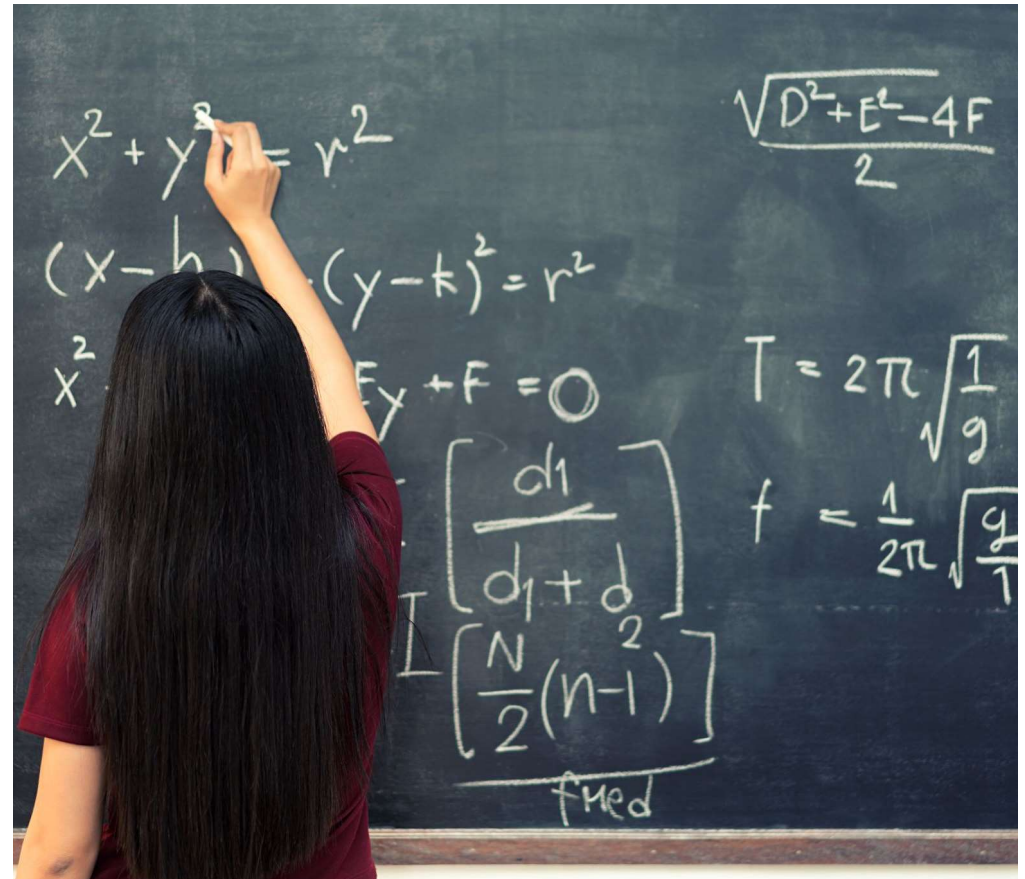
Risiko kartlegges, diskuteres, reduseres og prises i fellesskap

Usikkerhetstyring: Risiko og muligheter fase 2

Prosjekt nr.		Prosjekt navn		Ansvarlig		Opprettet av		Opprettet dato	
		Granåsen Idrettspark		SAH		TOL		02.07.2020	
1. Risiko identifisering				SUM Risiko		Verdi		2. Risiko analyse	
No.	TK no.	Eier	PNS	Prosjekt fase / utfall risiko / mulighet	Kategori	Beskrivelse og risiko / mulighet (FIM)	Eier av risiko	Konssekvens Risiko (Tkr) [A]	Konssekvens Mulighet (Tkr) [B]
								3. Risiko evaluering	
								Sannsynlighet [C]	
								Risiko nivå (Tkr) [AsC]	
								Mulighets nivå (Tkr) [BxC]	
								Beskriv tiltaket	
								Tiltak og ansvar vil bli utført i samråd med byggherren februar og mars 2021.	

Utfordring – Entreprenør er i en monopolsituasjon

- Får ikke priskonkurranse på (hele) målprisen
 - Egenproduksjon
 - › Selvkost, mengder, kapasiteter og effektivitet
 - UE og innkjøp – innhenting av tilbud/priser
- Hvordan treffe riktig målpris?
 - Besparelse eller overskridelse skal være like sannsynlig (P50)
 - Prising av risiko



Utfordring – Prosess og styring

- Manglende plan og struktur for prosessen med utvikling av målpris
 - Hvordan jobbe integrert – hvem skal gjøre hva?
 - Metode og arbeidsprosess, detaljnivå, leveranser, avhengighet mot andre aktiviteter
 - Sammenheng mellom modenhet på prosjektering og usikkerhet i kalkyle
 - Input fra de tekniske fagene kommer for sent



Arbeidsprosess
(VDC – ICE?)



Systemer



Prosjektstyring

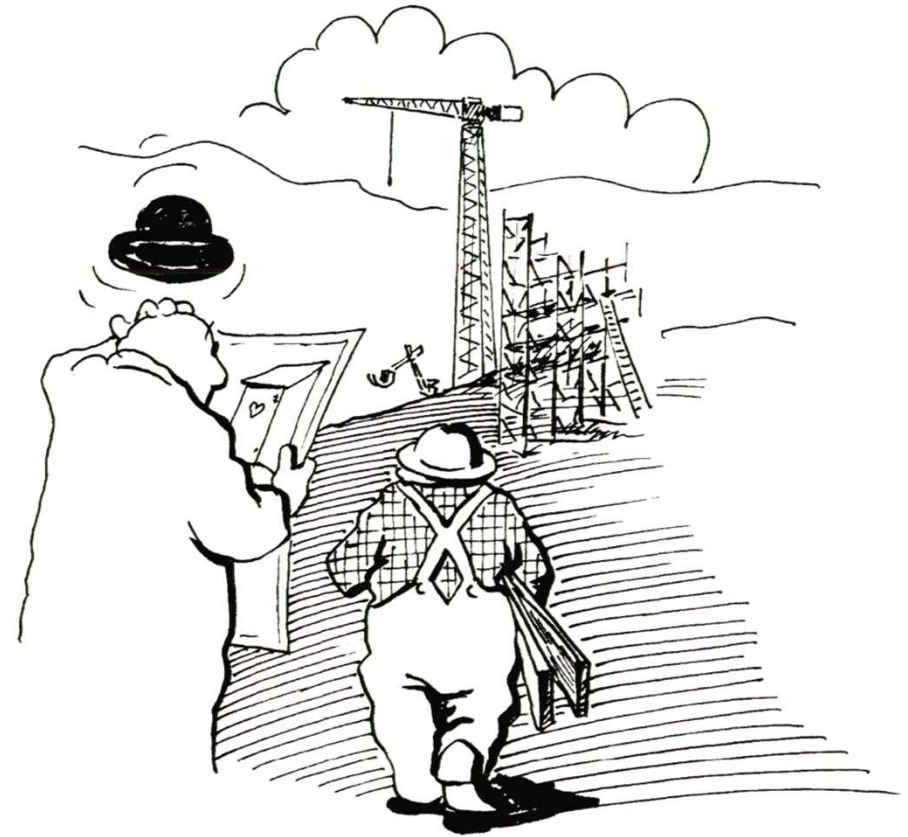


Organisasjon

Samarbeidskultur

Utfordring – Prosess og styring

- Prosjektering og kalkulasjon må skje integrert, iterativt og dynamisk (kutt- og plusslister)
- Vanlig fallgruve: Det prosjekteres først og kalkuleres til slutt
 - Byggherren er ikke involvert i estimeringsprosessen, entreprenør kjører solo
 - Målprisen kommer som en overraskelse - «Hvorfor blir det så dyrt?»



Utfordring – Manglende tillit og åpenhet

- Mangel på åpenhet, innsyn og kommunikasjon i prosessen – tilliten stuper
- Byggherre får behov for økende kontroll
- Entreprenør føler han må sikre seg
- Partene faller tilbake til «gamle vaner»
- Taktikkeri og posisjonering



Utfordring - Manglende forståelse for vederlagsmodellen og kontrakten

- Ingen standardkontrakter, mange variasjoner
 - Hva skal inn i målprisen?
 - Hva gir rett til justering av målprisen?
 - Hvordan er ansvar- og risikofordelingen?
 - Definisjon av selvkost og påslag
 - Prising av risiko
- Hvilke utslag gir egentlig modellen i gjennomføringen?
- Mye upløyd mark og mindre erfaringsgrunnlag





Muligheter

- Et felles styringsverktøy
 - en detaljert, realistisk kalkyle som fortløpende avstemmes mot faktiske kostnader gir kontroll på kostnadene
- Gjør det lønnsomt med felles fokus på
 - kostnadseffektiv gjennomføring
 - å håndtere risiko som materialiserer seg
 - å løse utfordringer sammen
- Lavere konfliktnivå:
 - felles risiko reduserer fokuset på «min eller din feil»
 - felles utvikling gir økt forståelse, eierskap og ansvarsfølelse hos alle parter



Vi blir ikke kvitt alle endringer, men:

- Det er i større grad ønskede tilpasninger eller tillegg («rene endringer»)
 - Felles utvikling reduserer mange av de «unødvendige» endringene
- Endring / ikke endring har mindre økonomisk betydning
 - Entreprenøren får oppgjør etter selvkost
 - Spørsmålet er om målprisen skal justeres



Utfordring – Grunnlag for å justere målprisen?

6.5 Justering av målpris

Kontrakten følger endringssystemet i NS 8407. Byggherreinitierte prosjektendringer i form av avbestillinger eller endringer regulerer målprisen. Målprisen endres tilsvarende ved andre byggherrerelaterte forhold som etter NS 8407 gir Entreprenøren rett til tillegg eller Byggherren krav på fradrag. De alternative prosjektoptimaliserende og besparende løsningene som fremkommer gjennom partneringsamarbeidet i fase 2 reduserer ikke målprisen, men blir en besparelse for prosjektet.

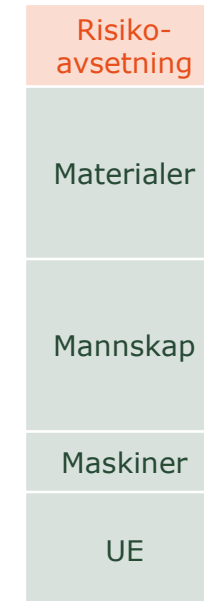
*Hvordan vurderes dette når
partene i fellesskap har utviklet
det som endringer «måles» mot?*

*Hva med feil og mangler
i underlaget?*



Utfordring – Grunnlag for å justere målprisen?

- Vi kan ikke lene oss på funksjonsfordelingsprinsippet
 - Ikke noe klart skille mellom *mine* og *dine* leveranser
 - Tvert imot ofte en tett og integrert prosess
 - Beslutninger er fattet i fellesskap
- Risikofordelingen **må avtales i detalj**
 - Hvilke forhold skal gi grunnlag for justering av målprisen?
 - Hvilke forhold skal *ikke* gi grunnlag for justering av målprisen?
 - Risikofordelingen reflekteres i avtalt målpris
 - **En felles forståelse av hvilken risiko som er priset i målprisen er viktig for å unngå problemer**



Felles risiko prises i målprisen

Byggherrens risiko prises ikke, men gir i stedet grunnlag for å justere målprisen dersom den inntreffer

Utfordring – Forholdet til UE

- Målpris mellom byggherre og entreprenør gir liten effekt hvis arbeidene utføres av underentreprenører på fastpris
 - Likevel holdes ofte underentreprenørene utenfor og potensialet for besparelser ligger først og fremst i styring av grensesnitt
 - Underentreprenørene kan også oppleve det felles økonomiske incentivet til byggherre og entreprenør som et problem
- Sentrale underentreprenører bør involveres
 - I utviklingen av prosjektet
 - I den økonomiske incentivmodellen



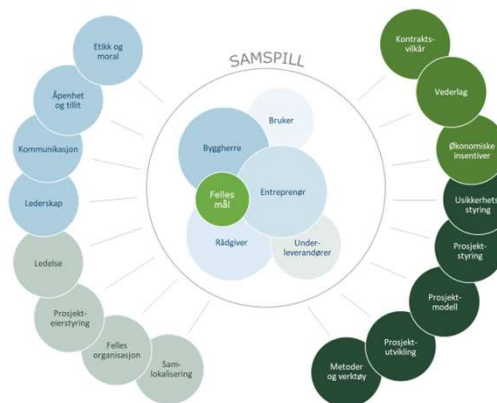
Hvordan møter vi utfordringene?

Samarbeidskultur

- Full åpenhet om byggherrens estimater og entreprenørens kalkyler
- Fokus på teamkultur i alle faser – sikre tillitt mellom partene
- Begge parter må være løsningsorienterte med mål om å komme fram til riktig omfang og pris
- Sikre felles forståelse for modellen

Organisering og ledelse

- Jobbe i integrerte team
- God involvering av sentrale underentreprenører
- Byggherre må ha kompetanse som matcher entreprenøren på estimering, usikkerhetsanalyse og kalkulasjon
- Forankre gjennomføringsmodellen opp i ledelsen

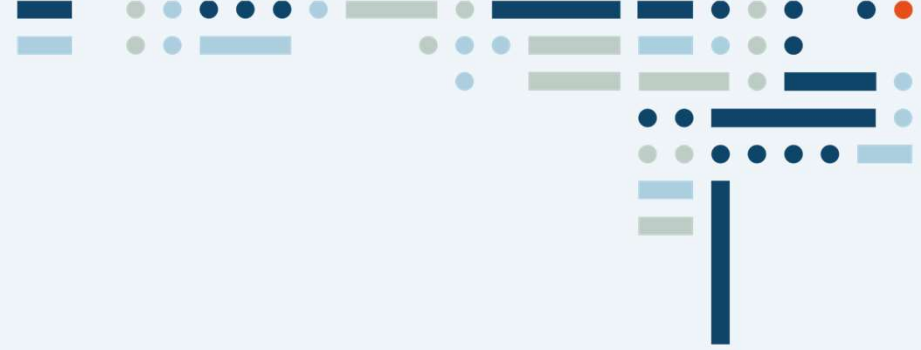


Kommersiell modell

- Kontraktsfeste kalkulasjonsprinsipper
- Kontraktsfeste exit-mulighet for byggherren og rett til å pålegge alternativt vederlagsformat
- Risikofordelingen må avtales i detalj og partene må ha en felles forståelse
- Vurdere begrensninger i entreprenørens oppside og nedside i målprisoppgjøret

Prosess og styring

- Kalkulere målpris løpende – i fellesskap
- Aktiv bruk av kutt- og plussliste
- Klare leveranseplaner og beskrivelse av prosess
- Gjennomføre usikkerhetsanalyser i fellesskap – aktivt arbeid med risiko
- Markedspris i konk. og verifikasjon av egenregi / konsern



TAKK FOR I ÅR
GOD LUNSJ OG HJEMREISE