

# HVORDAN SIKRE RETT MÅLPRIS?

Prosjekt Norge - Prosjekt 2023  
21. september 2023

Advokat Live Lindholm





Live Lindholm  
Partner/advokat  
932 83 085  
[live.lindholm@marstrand.no](mailto:live.lindholm@marstrand.no)

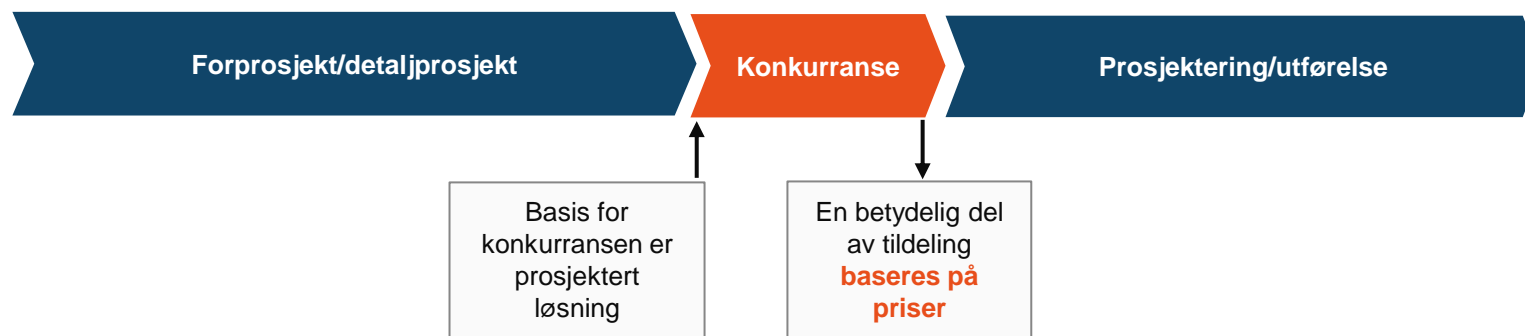
## Agenda

- Målpris som vederlagsmodell
- Muligheter og utfordringer
- Hvordan møte utfordringene for å sikre rett målpris

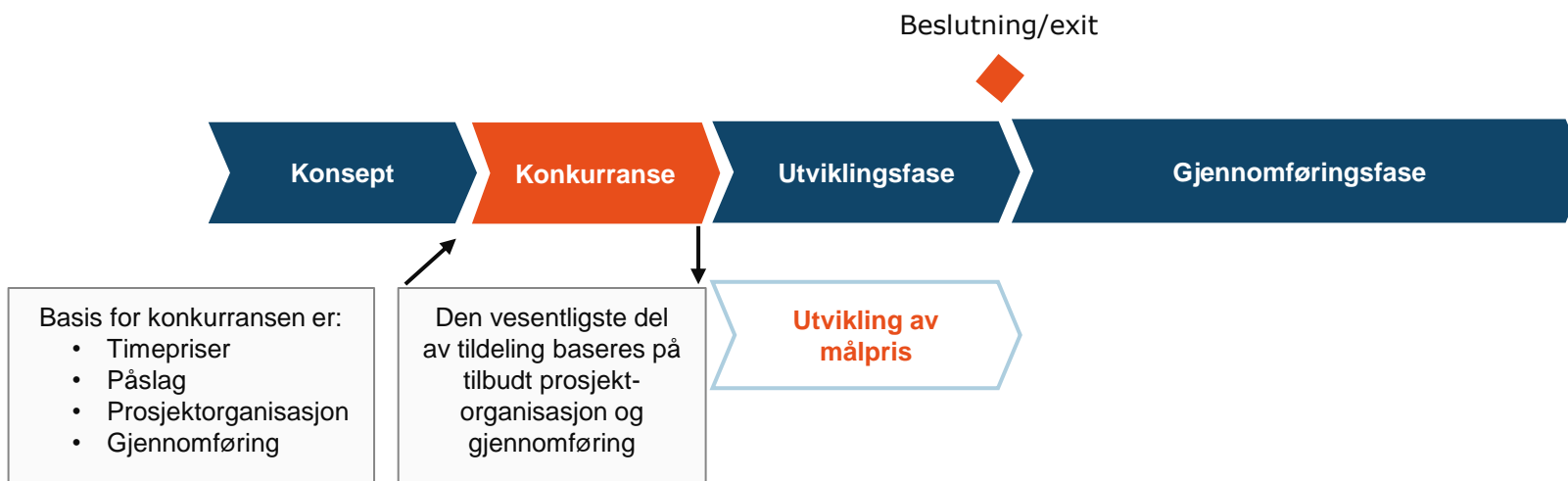


# Målpris – en vederlagsmodell som ofte benyttes i samspillsprosjekter

Tradisjonelle modeller



Samspill



Entreprenør kontraheres før løsning er besluttet

## Møte utfordringer om ønske og krav til bærekraftige prosjekter

Reduksjon på 20-25 %

Kan realiseres i alle prosjekter

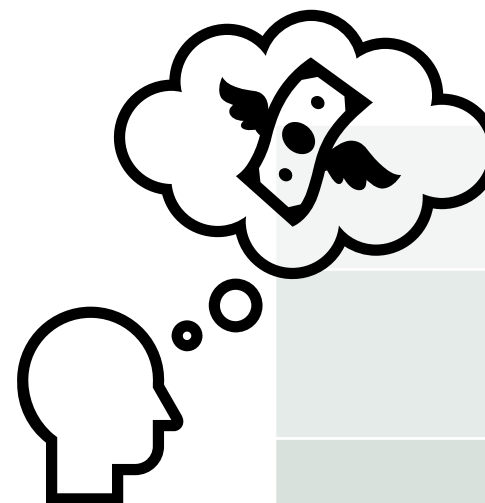
- Terskelverdier på produkter

Reduksjon på 25-40 %

Krever prosjektspesifikke løsninger, varierer mye fra prosjekt til prosjekt. Behov for større grad av samspill og tverrfaglig samarbeid.

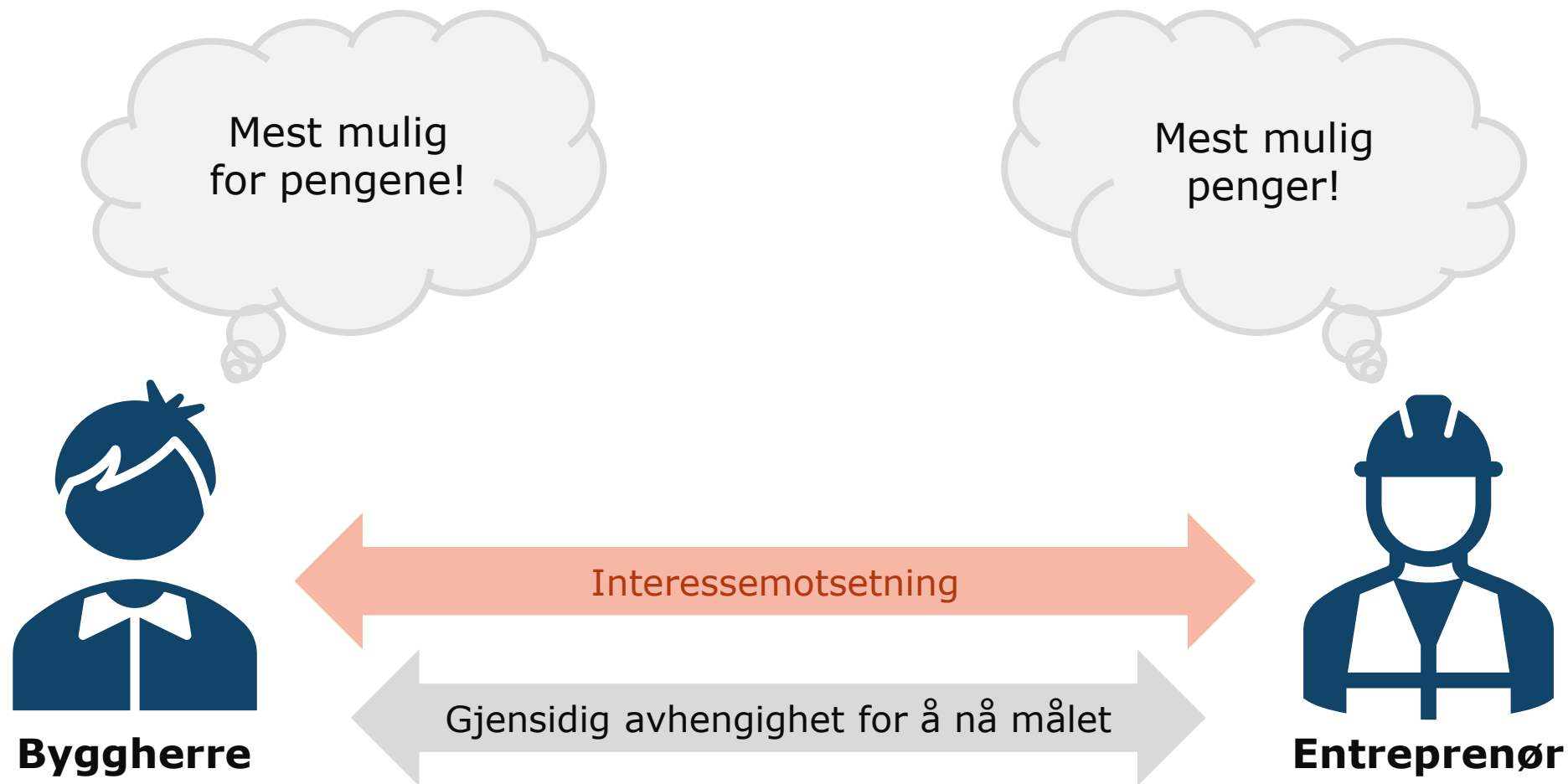
Reduksjon på 40-60/70 %

Reduksjoner utover 40 % krever en stor grad av samspill tidlig i prosjektet. Avhenger ofte av valg som tas tidlig i prosjektet.



Kilde: Veileder for klimagassreduksjoner Formålsbygg (2023)

# 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 til  
*riktig* pris

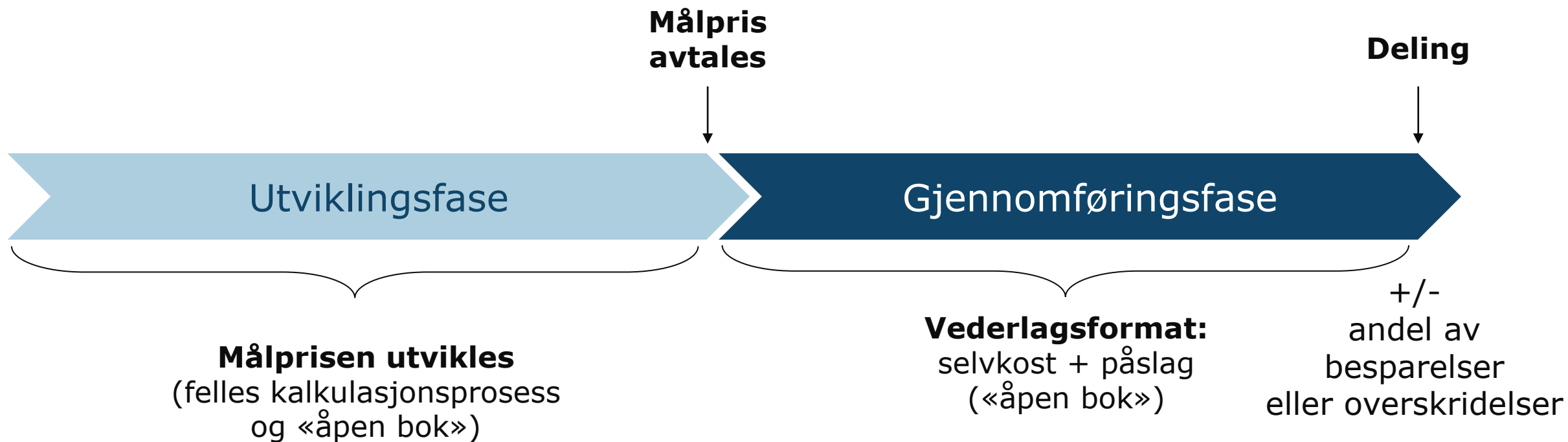


Gjennomføre  
**best mulig**



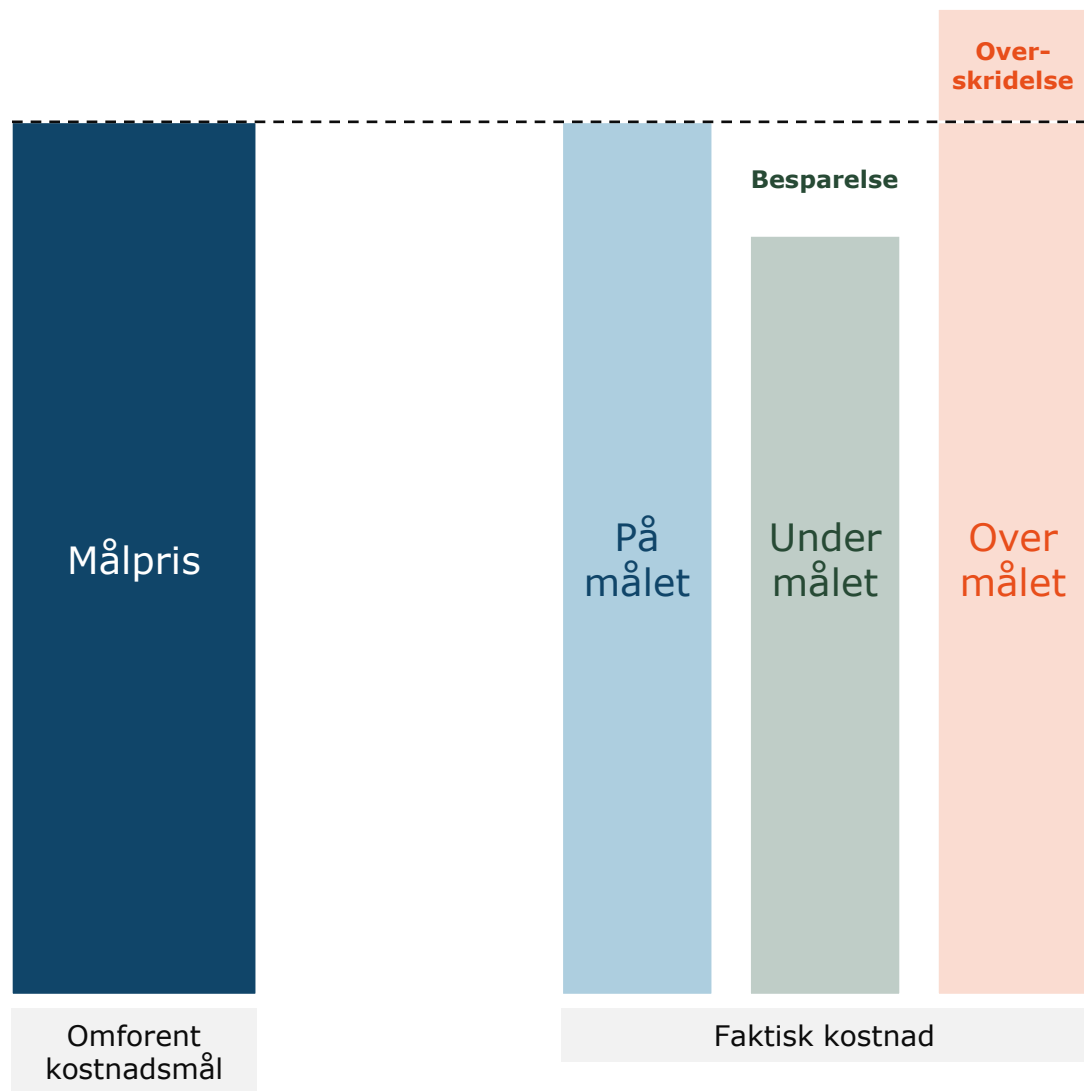
**Dele** på gevinsten

# Målpris utvikles i første fase av samspillet





# 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

## 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

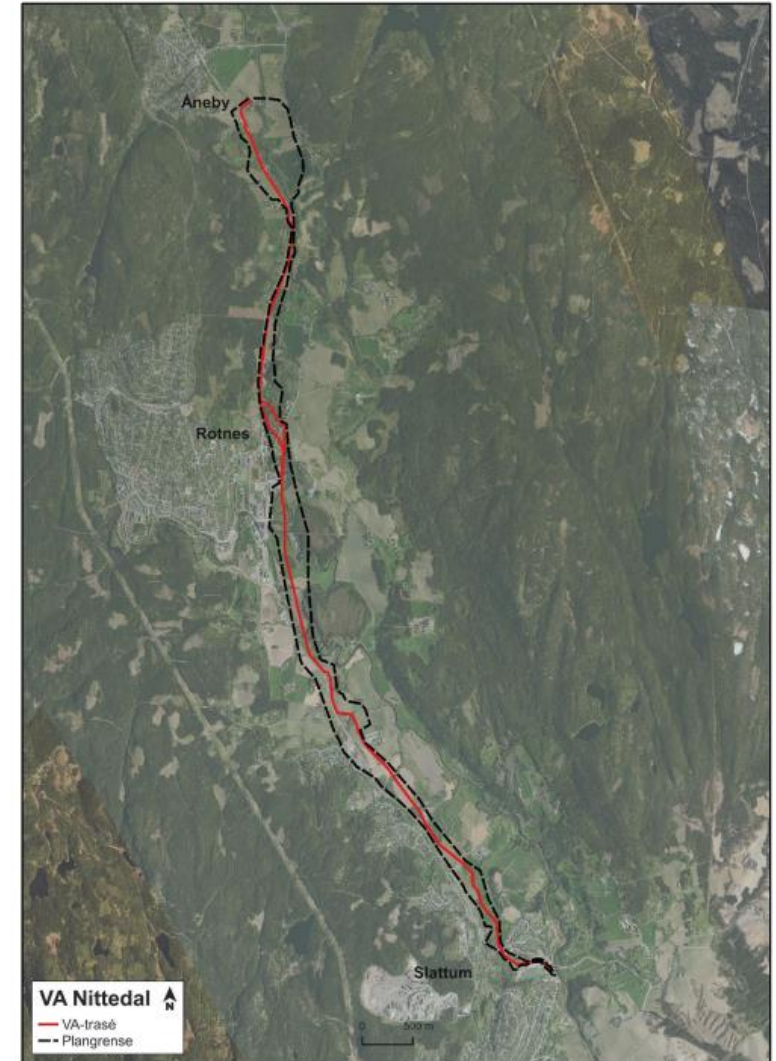
## Mulighet med samspill og målpris

- 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 entreprisemodeller
  - Løsninger er ikke valgt og priset
  - Prosjektering og kalkulasjon skjer parallelt
  - Løpende kost/nytte vurderinger
- Få tilgang til kompetanse på nyeste teknologi og produkter
- Finne kostnadseffektive og byggbare løsninger
- Finne bærekraftige løsninger



## Eksempel – VA på langs (Nittedal kommune og NRVA)

- 10 000 meter med ny overføringsledning for avløp og ny vannledning
- Byggherre ønsker å optimalisere prosjektet gjennom økt bruk av styrt boring
  - Kostnader
  - Miljøhensyn og belastning for nærområdet
  - Fremdrift
- Byggherrestyrt samspill med tidlig involvering av entreprenør for grunn- og ledningsarbeider og entreprenør for 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. Mye endringer og konflikter.
- 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

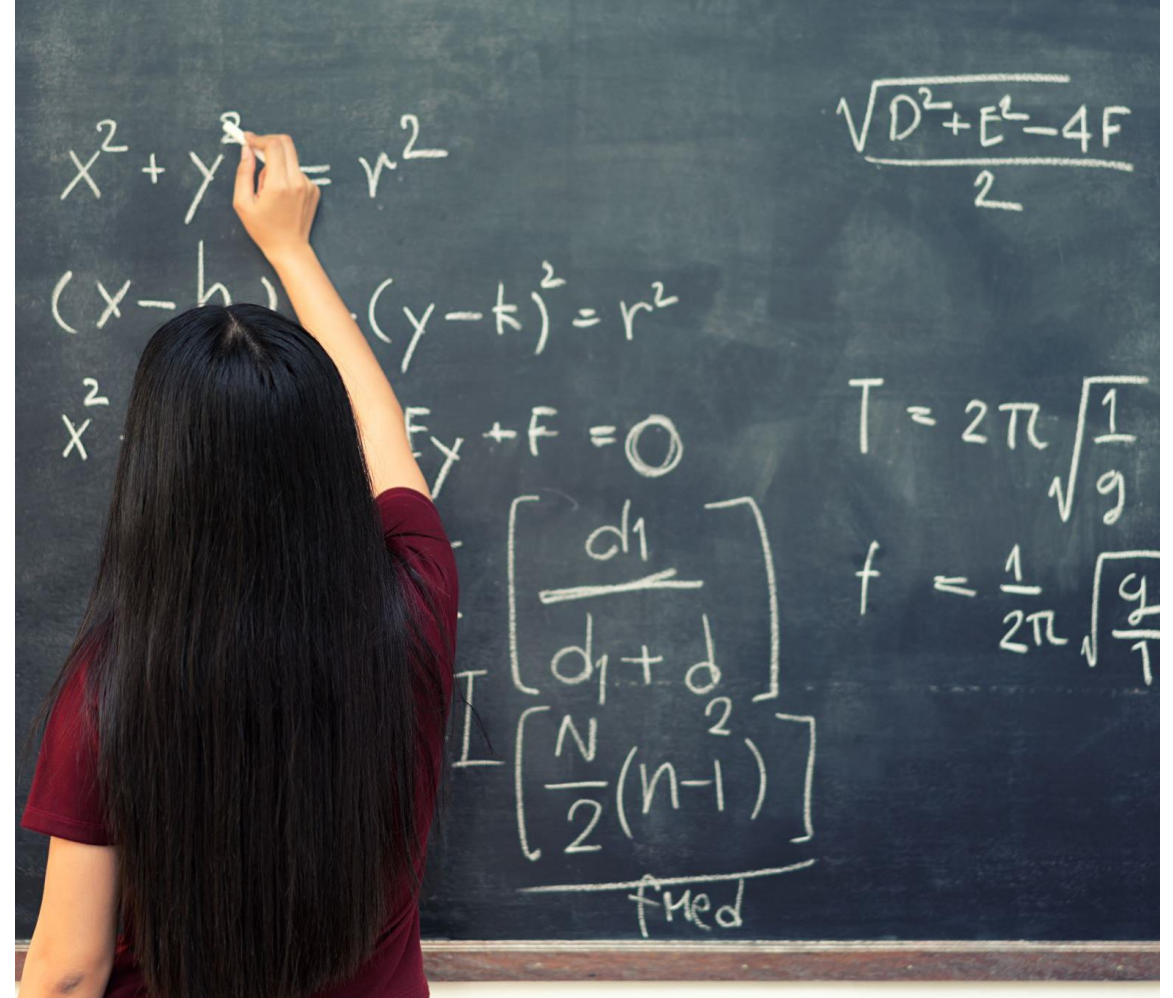
Usikkerhetsstyring: Risiko og muligheter fase 2

1. Risiko identifisering		SUM Risiko		2. Risiko analyse			3. Risiko evaluering		4. Risiko behandling						
No.	TK no.	Eier	PNS	Prosjektfase / utfall risiko / mulighet	Kategori	Beskrivelse og risiko / mulighet (F/M)	Eier av risiko	Verdi	Konsekvens Risiko (TKr) [A]	Konsekvens Mulighet (TKr) [B]	Sannsynlighet (%) [C]	Risiko nivå (TKr) [AxC]	Mulighets nivå (TKr) [BxC]	Beskriv tiltaket	
<b>Føberedende arbeider</b>								<b>169 000</b>						Tiltak og ansvar vil bli utarbeidet i samråd med byggherren perioden februar og mars 2021.	
1	36		A	2. Planlegging	3. Prosjekt	Risiko for at træne som skifter for vind, øst for hoppbakken, forsvinner og initierer tiltak for	NCC	300 000	100	-	25 %	25	-		
2				3. Produksjon	3. Prosjekt	Risiko for ukjente VA-ledninger i grunn som må ivaretas eller saneres	BH	1 000	-	-	0 %	-	-		
3						Adkomst til barnehage og rekrutnantlegg	NCC	740 000	100	-	30 %	54	-		
4						Konkuransenivået på langrennsarena (tiltak på p-plass)	BH	0	100	-	0 %	-	-		
5						Konkuransenivået på langrennsarena (tiltak ved stadion) Hundestilling etc.	BH	0	100	-	0 %	-	-		
6						Anleggsvirksomhet ved høydebasseng	NCC	500 000	100	50	50 %	50	25		
7						Tiltak for utenlandsk arbeidskraft, sjekk boligforhold, påsepkilt	NCC	0	100	-	40 %	40	-		
8						Tiltak og støredusering mot barnehage	NCC	120 000	50	-	50 %	25	-		
<b>Hopparena</b>								<b>840 000</b>							
<b>Fliving</b>															
9	7			3. Produksjon	3. Prosjekt	Omfang rivingsarbeid, evt gjenbruk av rivingsmateriale	NCC	3 200 000	400	-	50 %	200	-		
10						Omfang rivingsarbeid, evt gjenbruk av rivingsmateriale	NCC	se ovenfor	-	300	30 %	-	90		
11	8			3. Produksjon	4. Planlegg	Omfang av ferdig festsjefølel - spesielt eksperimentell konstruksjon i tribune	NCC	500 000	300	-	30 %	90	-		
12				3. Produksjon	3. Prosjekt	Kabel fra Kongsvosen inkl 2 trafostør og forsyning snøproduksjon fra konsentralf	NCC	2 600 000	470	-	50 %	235	-		
13						Sikring av rivingsarbeid (Eventuell økt bruk av selerstær etc)	NCC	0	200	-	30 %	60	-		
14						Fliving overrinn liten og stor bakke samt vent og trapper	NCC	1 300 000	300	-	40 %	120	-		
15						Fliving (demontering) av plastdekke. Ikke gjenbruk i Granåsen.	NCC	g	375	-	60 %	225	-		
<b>Utvedelse av hoppgropp vestre side</b>								<b>290 000</b>							
16				3. Produksjon	3. Prosjekt	Risiko for økt midlertidige og permanente sikringsnett ved uttak av berg	NCC	500 000	-	100	50 %	-	50		
17				3. Produksjon	3. Prosjekt	Risiko for endrede løsninger ved uttak av berg på grunn av bergets beskaffenhet	NCC	0	1 000	-	20 %	200	-	Lav risiko da det ikke lengre er aktuelt å støpe direkte mot berg	
18						Risiko for økt mengde sprengning og tilbakefylling mot statterna (eks bottranspott)	NCC	1 400 000	280	-	50 %	140	-		

kalkyle

## Utfordring med målpris som vederlagsmodell

- Entreprenør er i en monopolsituasjon når målpris skal besluttes ved faseovergang
  - Har kun hatt konkurranse på påslaget
  - Den største prisposten, selvkost, har ikke vært konkurranseutsatt av byggherre
    - › Materialer, mannskap, mengder, kapasiteter og effektivitet kalkuleres i fase 1
  - Risiko har ikke vært konkurranseutsatt
- Hva er riktig målpris?
  - Besparelse eller overskridelse skal være like sannsynlig (P50)
- Hvordan enes om riktig målpris?



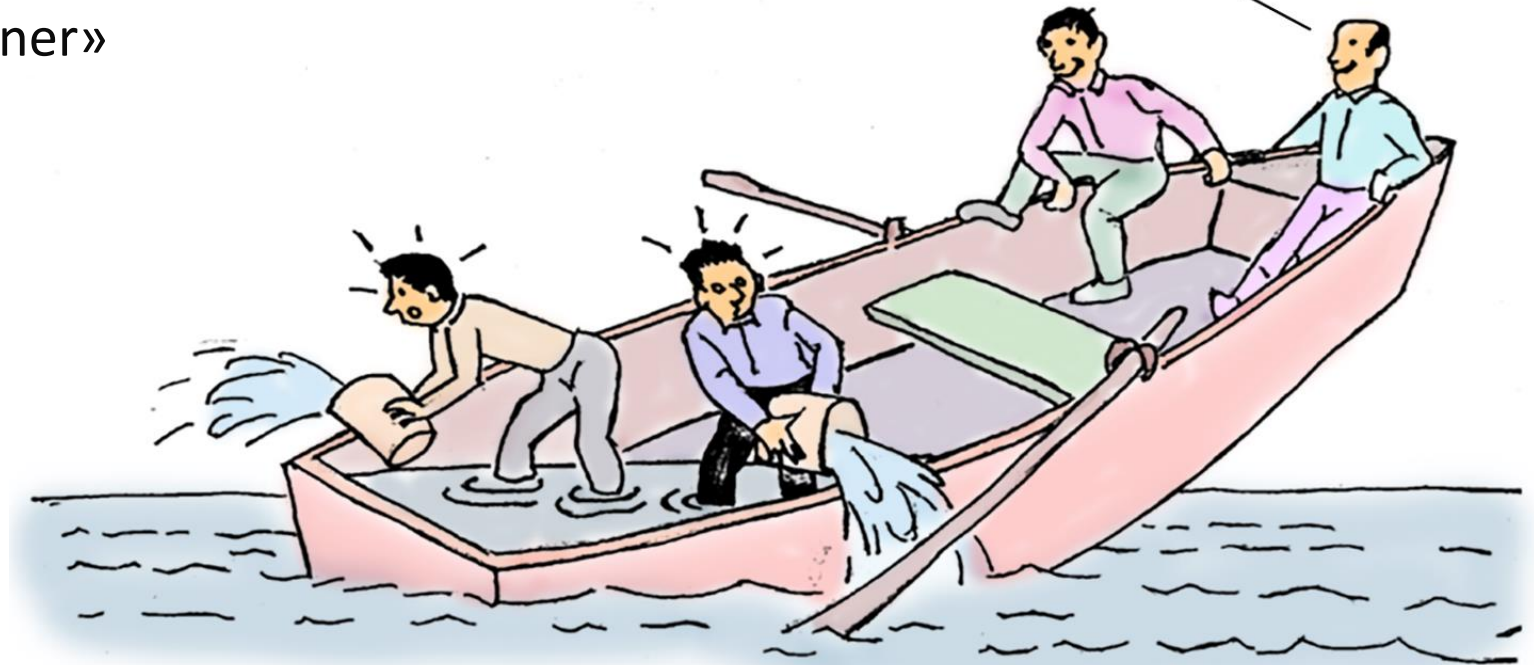
## Erfaringer: Utfordringer med organisering, prosess og styring

- Hvordan etablere og jobbe som en integrert organisasjon i målprisarbeidet?
  - Byggherreorganisasjonen rigger seg som til et «vanlig» prosjekt
  - Integrert organisasjon og arbeidsprosesser medfører uklare roller og manglende mandater
  - Hvem har ansvar for hva?
- Manglende plan og struktur for prosessen med utvikling av målpris
  - Metode og arbeidsprosess, detaljnivå, leveranser, milepæler, avhengighet mot andre aktiviteter
  - Sammenheng mellom modenhet på prosjektering og usikkerhet i kalkyle
  - Input fra de tekniske fagene kommer for sent
- Vanlig fallgrube: 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?»

## Erfaringer: Utfordring i målprisarbeidet med 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
- Tror ikke på målprisen

*Godt hullet ikke er på vår side*



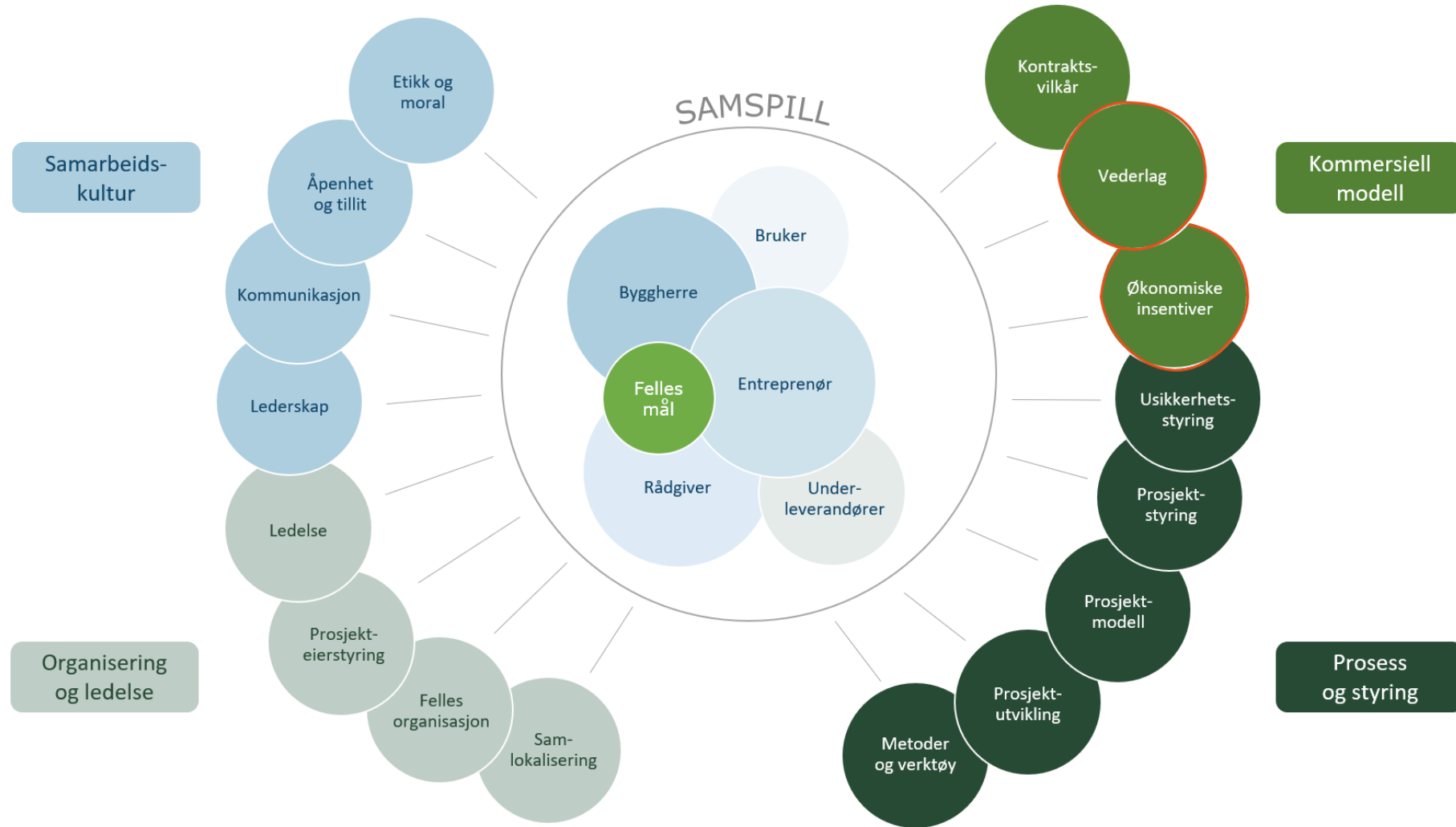


# Erfaringer: Utfordring med manglende/sprikende forståelse for vederlagsmodellen og kontrakten

- 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



# Hvordan møte utfordringene?



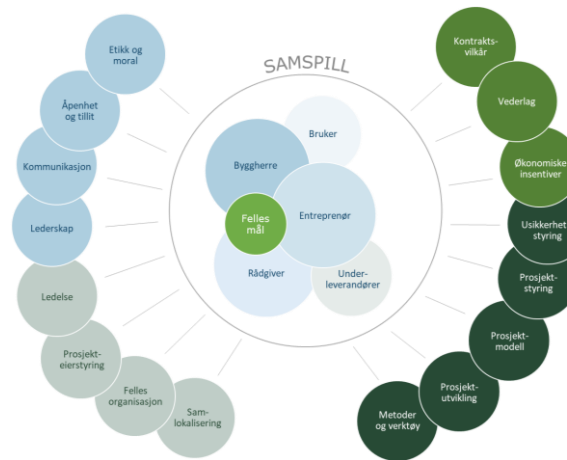
# Hvordan møter vi utfordringene?

## 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
- Måle prosjektpulsen – følge opp med tiltak

## Organisering og ledelse

- Byggherre må ha kompetanse som matcher entreprenøren på estimering, usikkerhetsanalyse og kalkulasjon
- Jobbe i integrerte team – etablere i oppstart. Mandater og ansvar.
- Tidlig involvering av sentrale underentreprenører
- Forankre gjennomføringsmodellen opp i ledelsen



## Kommersiell modell

- Kontraktsfeste kalkulasjonsprinsipper
- Kontraktsfeste prinsipper for innkjøp
- Kontraktsfeste exit-mulighet for byggherren og rett til å pålegge alternativt vederlagsformat
- Risikofordelingen må avtales i detalj
- 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
- Felles (og egnede) plattformer for informasjonsutveksling
- Gjennomføre usikkerhetsanalyser i fellesskap – aktivt arbeid med risiko
- Markedspris i konk. og verifikasjon av egenregi / konsern