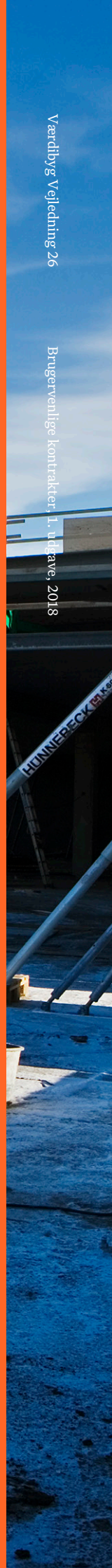


Brugervenlige kontrakter



BRUGERVENLIGE KONTRAKTER

KONTRAKTERNE SKAL OP AF SKUFFEN!

Mange opfatter kontrakter som uforståelige og tunge - en administrativ byrde, som ikke hjælper byggeprocessen på vej. Nogle ser det endda som en succes, hvis kontrakten bliver i skuffen, og samarbejdet gennemføres uden brug af kontrakten. Men hvis der opstår uoverensstemmelser (og det gør der jo en gang imellem), må parterne søge tilbage til kontrakten.

Men kontrakten kan andet end at fastslå, hvem der har retten på sin side. Brugt rigtigt kan den også være et værdifuldt aktiv i byggeprocessen, der understøtter det ønskede samarbejde. Klare kontrakter er nemlig med til at tydeliggøre forventninger og aftaler, og dermed bliver det nemmere for byggeriets parter at arbejde sammen og reducere uoverensstemmelser, tvister og konflikter.

Ved simple visuelle greb, kan man gøre kontrakten mere forståelig for dem, der skal efterleve indholdet i hverdagen. Oftest er kontraktens brugere ikke jurakyndige, og visuelle elementer som f.eks. flow-tegninger, diagrammer, ikoner eller illustrationer i kontrakten er en kæmpe hjælp til at opnå en bedre forståelse for kontraktens indhold.

Vejledningen introducerer forskellige muligheder for visualiseringer i kontrakter. Formålet er at gøre kontrakter mere tilgængelige og derved lette anvendelsen for de daglige brugere på projektkontoret og på byggepladsen. Vejledningens anbefalinger er rettet mod dem, der udfærdiger og arbejder med kontrakter, og giver råd til, hvordan man kommer i gang med at forenkle og visualisere sine kontrakter og gå fra tung tekst til et mere læsevenligt og brugbart overblik.

For at give eksempler på, hvordan det kan gøres, indeholder vejledningen også et tillæg med visualiseringer af udvalgte bestemmelser i det nye AB18/ABR18 aftalesystem.

Vi håber, at vejledningen vil være en nyttig inspiration for alle i byggeriet – så kontrakterne kommer op af skuffen og bruges til at tydeliggøre forventninger og aftaler mellem byggeriets parter, og dermed bidrager til en mere værdiskabende byggeproces.

BRUGERVENLIGE KONTRAKTER

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces (Værdibyg) med støtte fra Boligfonden Kuben. Vejledningen er suppleret med eksempler og bilag, der findes på www.vaerdibyg.dk.

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

Bygherreforeningen: Aya Riis (Bygningsstyrelsen), Claus Olsen (fsb), Katrine Ly (Københavns Kommune), Liv Kartvedt Lyskjær (emcon), Nynne Lundt (emcon), Per Bjørnskov (Bygningsstyrelsen) | **Dansk Byggeri:** Louise Dahl Krath Jensen (Dansk Byggeri), Morten Christensen (Jakon A/S), Nicolas Nilsson (Rasmus Friis A/S) | **Danske Ark:** David Ploug (JJW arkitekter), Frederik Schou-Hansen (CEBRA Arkitekter) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører – FRI:** Flemming Stenaa (Rambøll), Ib Stejlborg (Strunge Jensen A/S), Jesper Ring (DOMINIA), Ulla Sassarsson (Foreningen af Rådgivende Ingeniører – FRI) | **TEKNIQ:** Aksel Frandsen (Wicotec-Kirkebjerg A/S), Jan Eske Schmidt (TEKNIQ), Jeppe Uldall Thomsen (Kemp & Lauritzen) | **Værdibyg:** Christine Meden Bjerregaard (Værdibyg), Rolf Simonsen (Værdibyg)

Konsulenter: Rasmus Tønnies (Rambøll Management Consulting), Kasper Steffensen (Rambøll Management Consulting), Jo Posselt (Rambøll Management Consulting)

Redaktion: Christine Meden Bjerregaard (Værdibyg), Rolf Simonsen (Værdibyg)

Layout: Resonans Kommunikation.dk | Illustrationer/Grafisk produktion: Rambøll Management Consulting / Resonans Kommunikation.dk / Frederik Schou-Hansen (CEBRA Arkitekter) / portfolio.asksimonsen.dk / Jens Voxtrup Petersen

Særlig tak til Frederik Schou-Hansen (CEBRA Arkitekter) for at dele sine eksempler på visualiseringer med resten af branchen.

København 2018

BOLIGFONDEN KUBEN

VÆRDIBYG



INDHOLD

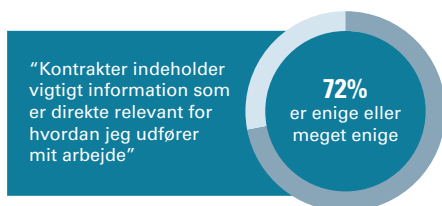
HVORFOR VISUALISERE KONTRAKTER?	4
VISUALISERINGER HJÆLPER BYGGEPROCESSEN	5
BRUGERVENLIGE KONTRAKTER	6
FRA TEKST TIL TEGNING	8
EKSEMPLER PÅ VISUALISERINGER AF UDVALGTE AB18 / ABR18-BESTEMMELSER	11

HVORFOR VISUALISERE KONTRAKTER?

En stor del af konflikterne i byggebranchen skyldes forskellig fortolkning af det kontraktuelle grundlag – eller at parterne i værste fald slet ikke har forholdt sig til kontraktens elementer. Mange forholder sig først til kontrakterne, når der opstår uenigheder i stedet for at håndtere og forberede deres kontraktuelle samarbejde på forhånd. Det kan bl.a. skyldes, at mange kontrakter bliver formuleret i et svært tilgængeligt sprog, men også mangel på ressourcer og kendskab til de muligheder det giver, hvis man bruger kontrakten som manual for samarbejdet mellem to virksomheder.

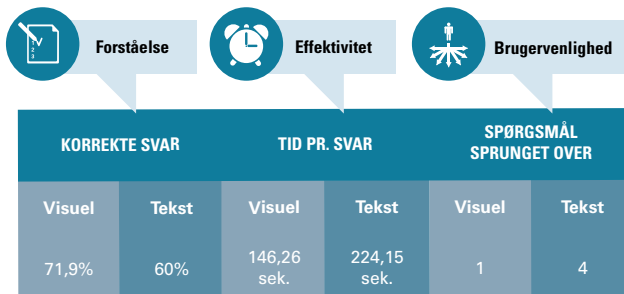
Kontraktstyring handler grundlæggende om at anvende kontrakten som et proaktivt værktøj, så den understøtter udførelsen af den aftalte opgave. Der er mange aspekter i kontraktstyring, men et af de grundlæggende elementer er effektiv vidensdeling og kommunikation om kontraktens forhold og indhold til alle, der er involveret i opfyldelse af kontrakten. Her kan visualiseringer hjælpe, så brugerne får den information, der er nødvendig for deres arbejde, præsenteret på en måde, så de forstår det.

SÅDAN OPFATTES KONTRAKTER



Der er udbredt enighed om, at kontrakter indeholder vigtigt og relevant information for arbejdets udførelse, men er svære at bruge og forstå for praktikere.¹

1 IACCM undersøgelse (International Association for Contract & Commercial Management).



Figuren viser nogle af de gevinster, der er ved at bruge en visuel kontrakt i stedet for en normal tekst-kontrakt. De der bruger en visuel kontrakt, har meget nemmere ved at finde og forstå indholdet af deres aftale. Et eksempel kunne være, når man står på byggepladsen og skal finde og bruge kontraktens bestemmelser om processen for ændringer, så er det gavnligt, at man finder svaret hurtigt.

EN DOKUMENTERET EFFEKT

Undersøgelser viser, at kontraktvisualiseringer hjælper på både forståelsen og forståelseshastigheden og øger brugervenligheden.²

De samme undersøgelser peger også på, at når virksomheder aktivt anvender visualiseringer, giver de et bedre indtryk hos deres samarbejdspartnere og opleves mere ærlige og kvalitetsorienterede. Samarbejdspartnerne oplever tydeliggørelsen af kontrakterne som en oprigtig interesse i at samarbejde.

Visualiseringerne kan altså understøtte det gode samarbejde mellem bygherre, entreprenører og rådgivere ved at sikre en bedre indgang til samarbejdet og en mere effektiv udførelse.

2 Frederik Schou-Hansen (2017), Visualisering af kontrakter & Stefania Passera (2012), Enhancing contract usability and user experience through visualization

VISUALISERINGER HJÆLPER BYGGEPROCESSEN

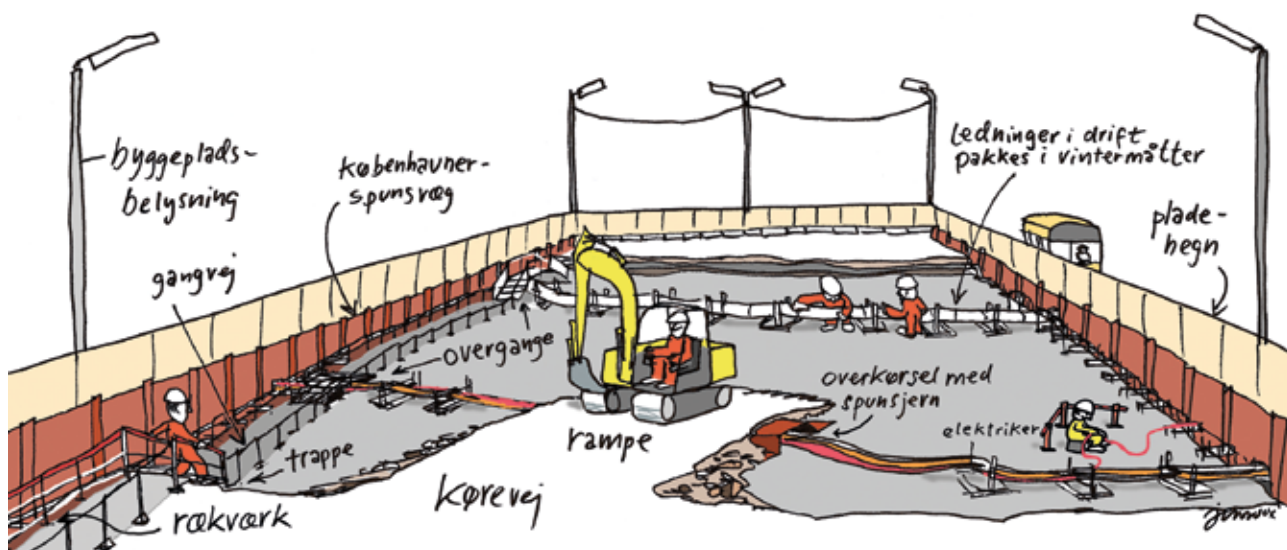
Til projektgennemgangsmøde, byggemøder eller andre projektmøder kan visualiseringerne understøtte, at kontrakten anvendes mere aktivt som et fælles afsæt for samarbejdet. Det kan eksempelvis være, at man altid medbringer et visuelt overblik over opgavefordeling ifm. projekteringen. Ligeledes kan visualiseringer af selve indholdet i projektgennemgangsmøder hjælpe aktørerne med at forstå formålet med mødet, indholdet samt roller og ansvar (se eksempler på visualiseringer af udvalgte AB18 / ABR18-bestemmelser).

Derudover kan det også i den daglige gang på byggepladserne understøtte de processer, som kontrakten fastlægger – eksempelvis ift. aktiviteterne i forbindelse med ændringer eller ved at synliggøre rollefordelingen imellem bygherre, entreprenør og rådgiver i forbindelse med et førgennemgangs-møde.

Visualiseringer kan indgå i mange sammenhænge. På byggepladsen er tegninger/tegnenserier særdeles egnet til at minde om et vigtigt budskab eller vise konkrete arbejdsprocedurer eller arbejdspladsvurderinger. Det kan både være ved introduktionsmøder eller som forskellige former for skiltning på opslagstavler eller på byggepladsen.

VISUALISERINGER I BYGGE- OG ANLÆGSBRANCHEN

Arbejdet med visualiseringer er ikke et uvant syn i branchen. 3D-modeller og digitale simuleringer er udbredte og i forbindelse med arkitektkonkurrencer udarbejdes illustrationer til formidling, diagrammer og skitser. Visuelle tidslinjer bruges f.eks. som et aktivt redskab i projektstyring, og plantegninger bruges ofte som udgangspunkt for drøftelser på byggemøder. Flere aktører har også gode erfaringer med at anvende visualiseringer som internt kommunikationsmiddel mellem praktikere og jurister.



Denne illustration er et eksempel på, hvordan tegninger blev brugt som virkemiddel ved arbejdsmiljøkoordinering på Ny Nørreport projektet. Se mere i bilag 3.

BRUGERVENLIGE KONTRAKTER

Visualisering af kontrakter behøver ikke være raketvidenskab, og der er mange gode genveje til at gøre branchens kontrakter mere brugervenlige.

Grundlæggende handler kontraktvisualisering om at gøre kontraktens indhold mere forståeligt og relevant for kontraktens brugere, og derfor er netop brugeren i centrum i udarbejdelsen af visualiseringer. Det er på byggepladsen og projektkontoret, at kontrakten skal give værdi i det daglige arbejde, og det er behovet hos disse brugere, der definerer, hvad der er brug for at visualisere.

Her giver vi nogle gode råd til, hvordan du med forholdsvis simple skridt, kan komme i gang med at lave brugervenlige kontrakter:

- Gør kontrakten læsevenlig
- Brug ikoner
- Tegn kontrakten

BRUG IKONER

Ikoner kan fungere som grafiske pejlemærker i en visualiseret kontrakt. Ikoner giver et hurtigt overblik og genkendelse for læseren, og leder læserens blik mod den relevante del af teksten.

Ikoner, som f.eks. et advarsels-ikon, kan henlede læserens opmærksomhed på særlige risikable forhold, som bodsbestemmelser, konsekvens ved mislighold af aftalen, bygherres ret til at kræve en medarbejder udskiftet eller andet.

Se en ikon-oversigt udviklet i forbindelse med en Totalrådgivningskontrakt i bilag 2.



Eksempel på en topbjælke, hvor man bevarer overblikket over dokumentet

GØR KONTRAKTEN LÆSEVENLIG

Der er en række muligheder for relativt simpelt at lette læsningen af en kontrakt:

- Forsyn kontrakten med en indholdsfortegnelse, gerne med tydelig nummerering af afsnit og angivelse af afsnittets titel
- Skab overblik, f.eks. med en topbjælke, der guider læseren til hvor han er i kontrakten
- Skriv i en læsevenlig skriftstørrelse, ikke mindre end punkt 10 og med god linjeafstand.
- Fremhæv særligt vigtige ting med **rød** eller typografier, f.eks. **fed skrift**
- Lav tekst-hierarkier – brug f.eks. underoverskrifter
- Brug punktstilling og lister
- Reducér længden af sætninger
- Indsæt grafiske elementer, som f.eks. skemaer og faktabokse

GRAFIKKEN ER ET SUPPLEMENT TIL KONTRAKTENS BESTEMMELSER

Illustrationer og diagrammer bruges ofte til at formidle komplekse instruktioner og processer. Samlevejledninger fra IKEA og LEGO samt manualer til sikkerhed ombord på passagerfly er eksempler fra vores hverdag, hvor relativt komplicerede budskaber forenkles og formidles uden understøttende tekst.

Det samme er formålet med kontraktvisualiseringer. De er en visuel og grafisk repræsentation af udvalgt indhold, vilkår eller processer i kontrakten, som gør de vigtige elementer i kontakten mere tilgængelige og lettere at anvende for de daglige brugere.

Visualiseringer kan have mange udtryksformer:



Indholdsfortegnelser, der med farvekoder og streger binder information sammen på tværs af kontrakt og bilag.



Punktopstillinger skaber overskuelighed og fokus på de vigtigste punkter, kan også bruges som tjeklister.



Tidslinjer, der udover at afspejle projektets tidsforløb, også binder det sammen med kontraktens bestemmelser om vigtige milepæle, kritiske møder, dagbøder og betaling.



Flow-tegninger, der illustrerer og fortæller om processer, som fastlægges i kontraktteksten.



Ikoner i kontraktteksten, der gør det mere intuitivt at forstå og huske indholdet.



Tabeller, der tydeliggør parternes respektive roller og ansvar.



Grafer og diagrammer, der sammenkæder forskellige informationer og giver overblik.



Tegneserier, der illustrerer små procesforløb eller humoristisk formidler væsentlige ting i kontrakten.

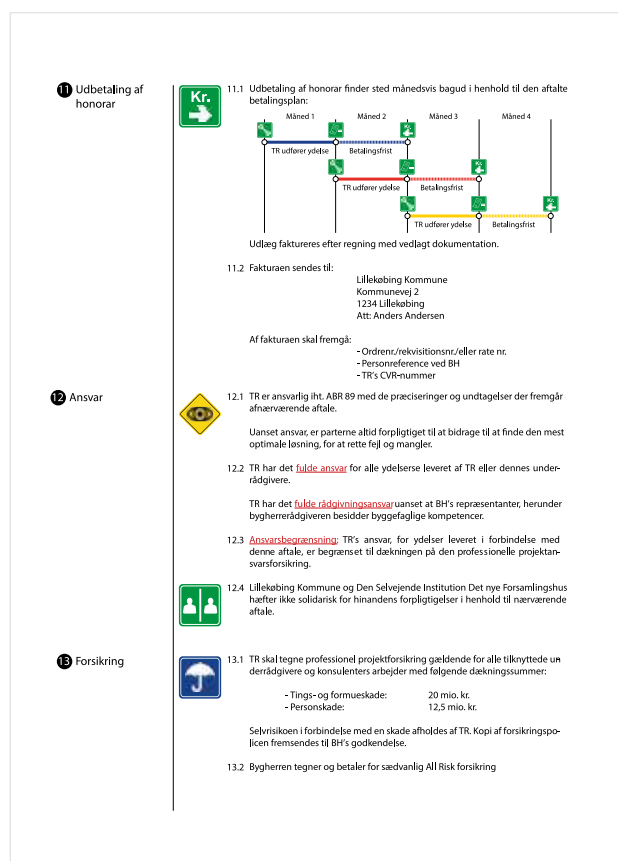
For alle typer af visualiseringer er det vigtigt, at de har et format og udtryk, der indbyder til klarhed ifm. møder eller på byggepladsen.

TEKSTEN GÆLDER STADIG

Visualiseringerne må naturligvis ikke ændre kontraktens regulering. Der er derfor heller ikke tale om, at visualiseringerne får forrang for kontrakterne eller afløser det skrevne ord. Det skal i stedet betragtes som et supplement, der skal hjælpe med forståelsen, og den daglige anvendelse af kontrakten. Visualiseringerne skal hjælpe parterne med det gode samarbejde og derved også hjælpe med at begrænse uenigheden. Det bør præciseres i kontrakten, at teksten har forrang, hvis der opstår uenigheder om fortolkningen af kontrakten.

Selve simplificeringen og udviklingen af visualiseringerne bør inkludere en juridisk kvalitetssikring, som sikrer, at visualiseringen ikke leder brugerne juridisk på afveje.

Ofte kan arbejdet med visualiseringer af kontrakten gøre forhold klart, som vil føre til en dialog om kontraktens indhold. Her kan det vise sig, at der er elementer, som begge parter er enige om kan forbedres. Hvis det er muligt, kan man ændre i kontrakten. Hvis arbejdet er udbudt i henhold til udbudslovgivningen, må man naturligvis ikke ændre i grundlæggende elementer i kontrakten.



Eksempel på visualiseret kontrakt. Se hele kontrakten i bilag 2.

FRA TEKST TIL TEGNING

Visualiseringer og tegninger kan udvikles til både intern brug og til eksterne samarbejdspartnere. Visualiseringer kan med fordel tage udgangspunkt i kontraktbestemmelser, situationer eller andet, som involverer grænseflader mellem projektets parter og processer, der er af stor vigtighed for projektets succes. Derved bliver visualiseringerne også en vej til bedre dialog og forståelsen af kontrakten og opgaven.

TEGN KONTRAKTEN

AFDÆK BRUGERNES BEHOV

Når du kaster dig ud i at tegne kontrakten, bør du starte med at afdække brugernes udfordringer og behov. Det kan klares med 'hv-spørgsmål' som:

- Hvilken situation står du i, når du har brug for kontrakten?
- Hvor oplever du, at det er vanskeligt at bruge kontrakten?
- Hvad har du brug for at få fremhævet i kontrakten?

SKITSÉR

Når man har analyseret og konkretiseret brugernes behov, kan man lave de første skitser til visualiseringerne. Det er i denne fase, at idéerne skal skabes. Forhåbentlig har man fra afdækningen af brugernes behov fået en idé om, hvilke bestemmelser der er relevante at visualisere – er det arbejdsgangene, ansvarsforhold, opgavefordeling eller -indhold? Bestemmelsen og målgruppen vil også give en indikation af, hvilket output der kan bruges. Er det f.eks. en stor plakat, som man kan mødes om på projektkontoret eller i skurvognen på byggepladsen – eller er det en powerpoint eller et element i en tekst.

Idégenereringen tager udover brugerbehovene også afsæt i en korrekt forståelse af kontraktteksten. Her kan det være en god idé at sparre med en jurist eller erfarne projektleder for at sikre, at visualiseringen faktisk afspejler kontrakten.

TEST

Det foreløbige arbejde kan nu med fordel testes hos brugerne for at finde ud af, om man er på rette vej til at imødekomme deres behov og rammer den rigtige forståelse af visualiseringen.

FÆRDIGGØR

Herefter handler det om at få indarbejdet de forskellige inputs og færdiggjort visualiseringen. Dette er naturligvis igen afhængigt af, hvilke ressourcer man har til rådighed. F.eks. kan et billede af en håndtegning være en fin og hurtig løsning. Man kan også komme langt med PowerPoint, men hvis det er vigtigt, at det ser professionelt ud, kan det være, at man skal have bedre værktøjer i spil, eller få en grafiker til at hjælpe.

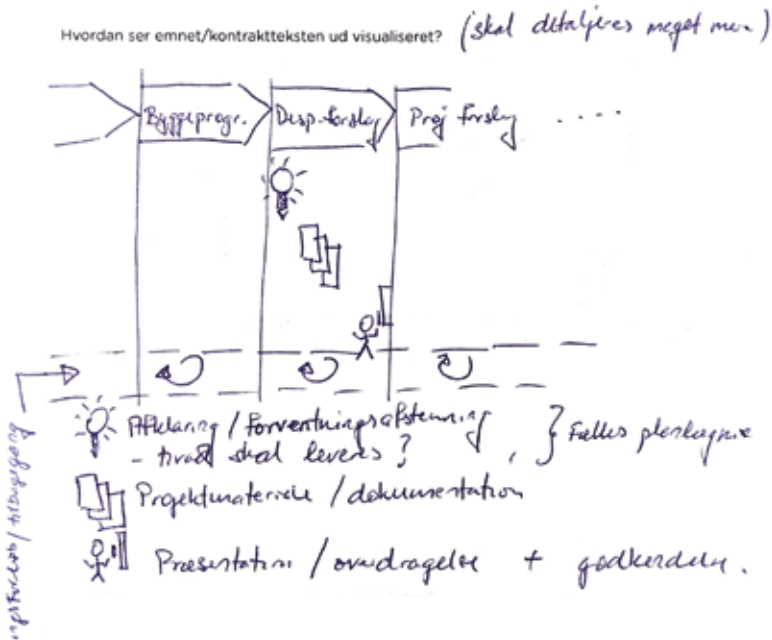
ALENE GODT – SAMMEN BEDST!

Alle indsatser i forhold til at forenkle svære tekster og gøre dem lettere tilgængelige bør bydes velkommen, og selv en enkelt person og et par håndskitser kan gøre meget for at lette forståelsen af en kompleks kontrakttekst.

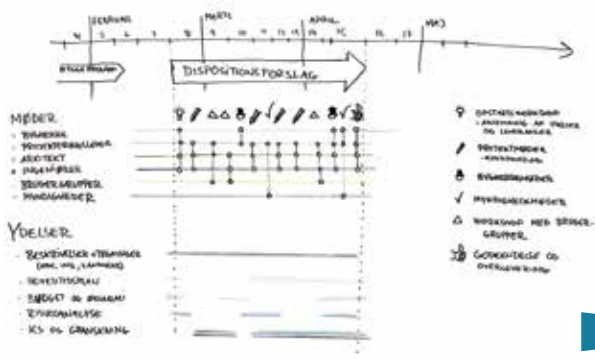
Det er en fordel at være flere personer med i processen, når man arbejder med kontraktvisualiseringer, da man derved får flere vinkler med og bedre kan undgå misforståelser. Det er ikke nødvendigvis afgørende, hvem der tager teten på opgaven, men man bør forsøge at inkludere forskellige kompetencer og dermed få input og kommentarer fra både brugere af kontrakten og jurister. Brugere ved, hvilke elementer af kontrakten der er vigtige i deres hverdag og som fører udfordringer med sig. Det er ofte forskellige opfattelser af opgaven eller bestemte grænseflader eller processer, hvor det ofte går skævt. Det er også vigtigt at have den, der har lavet kontrakten med (f.eks. en jurist) til at sikre, at visualiseringerne følger kontraktens idé og tekst. Hvis der er mulighed for det, kan man også med fordel, samarbejde med en grafiker med blik for de visuelle muligheder.

EKSEMPEL PÅ SKITSE, TEST OG FÆRDIG VISUALISERING AF YDELSESPLAN I DISPOSITIONSFORSLAGSFASEN

SKITSE



TEST AF TEGNINGEN



FÆRDIG VISUALISERING



PROCES OG FLOWDIAGRAMMER

Proces og flowdiagrammer er en effektiv måde at kortlægge og gengive forløb og processer, som ellers kræver lange tekster.

5 RÅD TIL VISUALISERING

Start i øverste venstre hjørne

Tydeliggør hvor figuren starter og slutter

Synliggør konsekvenser (tid, kvalitet, økonomi)

Hvis det bliver for stort eller komplekst – så del det op

Brug velkendte symboler

TILPAS ALTID

Selvom der er meget gentagelse fra andre kontrakter, så har alle kontrakter forskellige formål, og kontrakten skal altid tilpasses det konkrete projekt. Ligeledes skal visualiseringerne tilpasses den konkrete kontrakt.

KONTRAKTGENNEMGANG

Brug tid på at gennemgå kontrakten sammen.

Det kan føre til aha-oplevelser hos begge parter.

TIPS TIL DEN LÆSEVENLIGE TEKST

Skriv korte, aktive sætninger

Fjern overflødige ord

Brug afsnit og underoverskrifter

Brug punktopstillinger

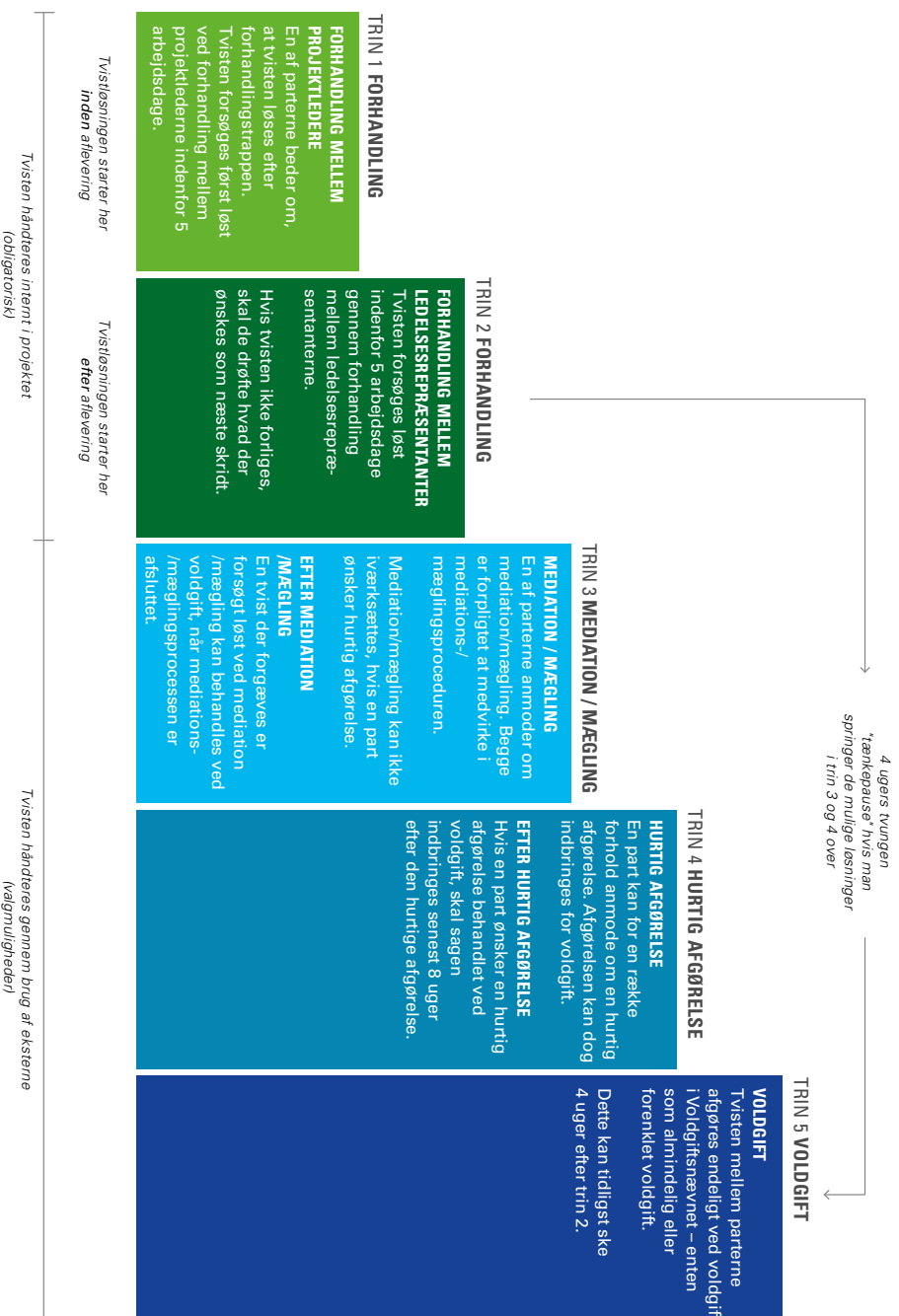
Skab sammenhæng ved at samle indhold om samme emne ét sted

EKSEMPLER PÅ VISUALISERINGER AF UDVALGTE AB18 / ABR18-BESTEMMELSER

For at understøtte forståelsen og implementeringen af de nye AB/ABR-bestemmelser har vi i samarbejde med byggeriets brancheorganisationer og praktikere udarbejdet en række visualiseringer af udvalgte AB18/ABR18-bestemmelser.

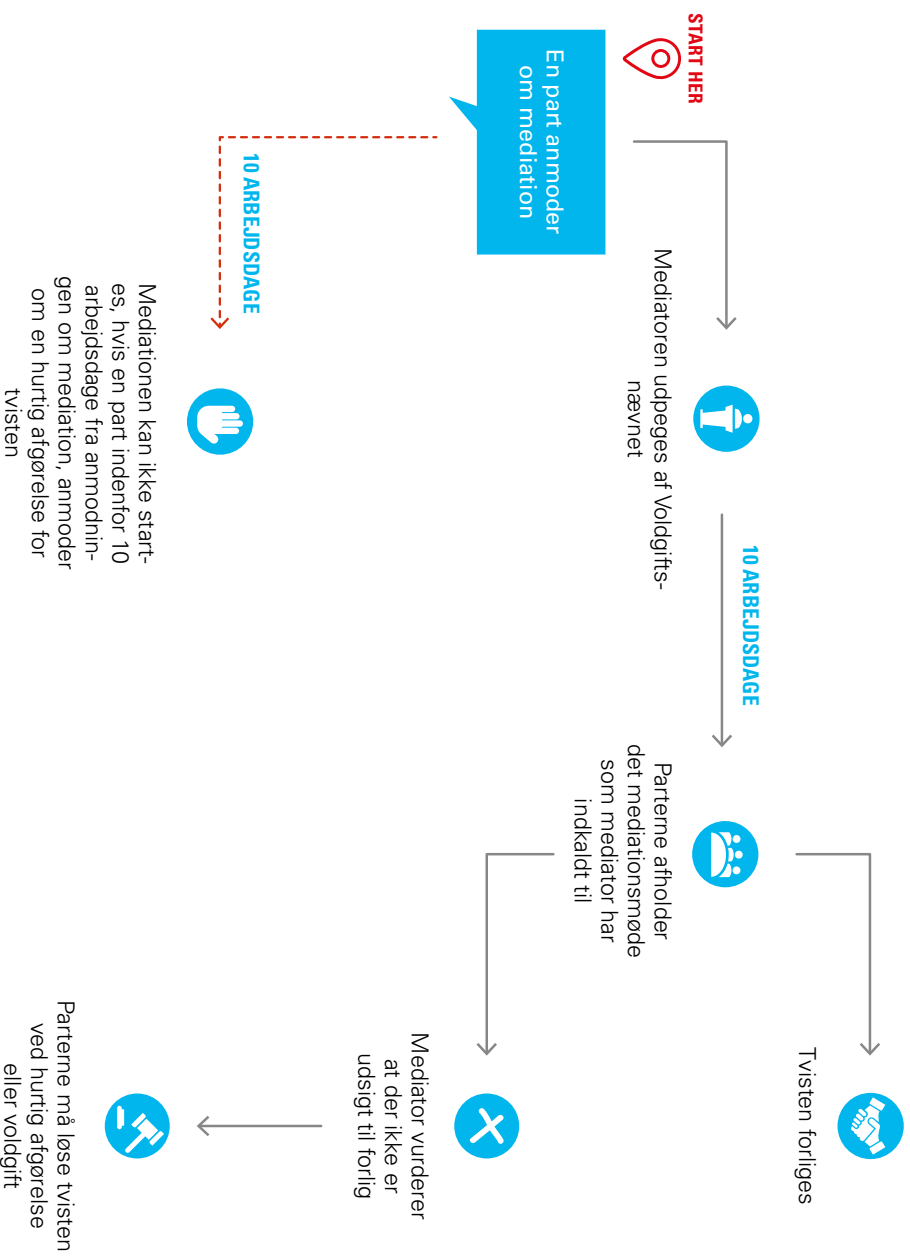
Visualiseringerne kan med fordel bruges som tillæg til kontrakter, som bilag i byggesagsbeskrivelsen eller måske som en plakat på projektkontoret.

TVISTELØSNINGSTRAPPEN



Visualiseringen giver overblik over tvisteløsningstrappen og forståelse for forløbet for tvisteløsning, ift. AB18 §§ 64, 65, 68 & 69 og ABR18 §§ 59, 60, 62 & 63.

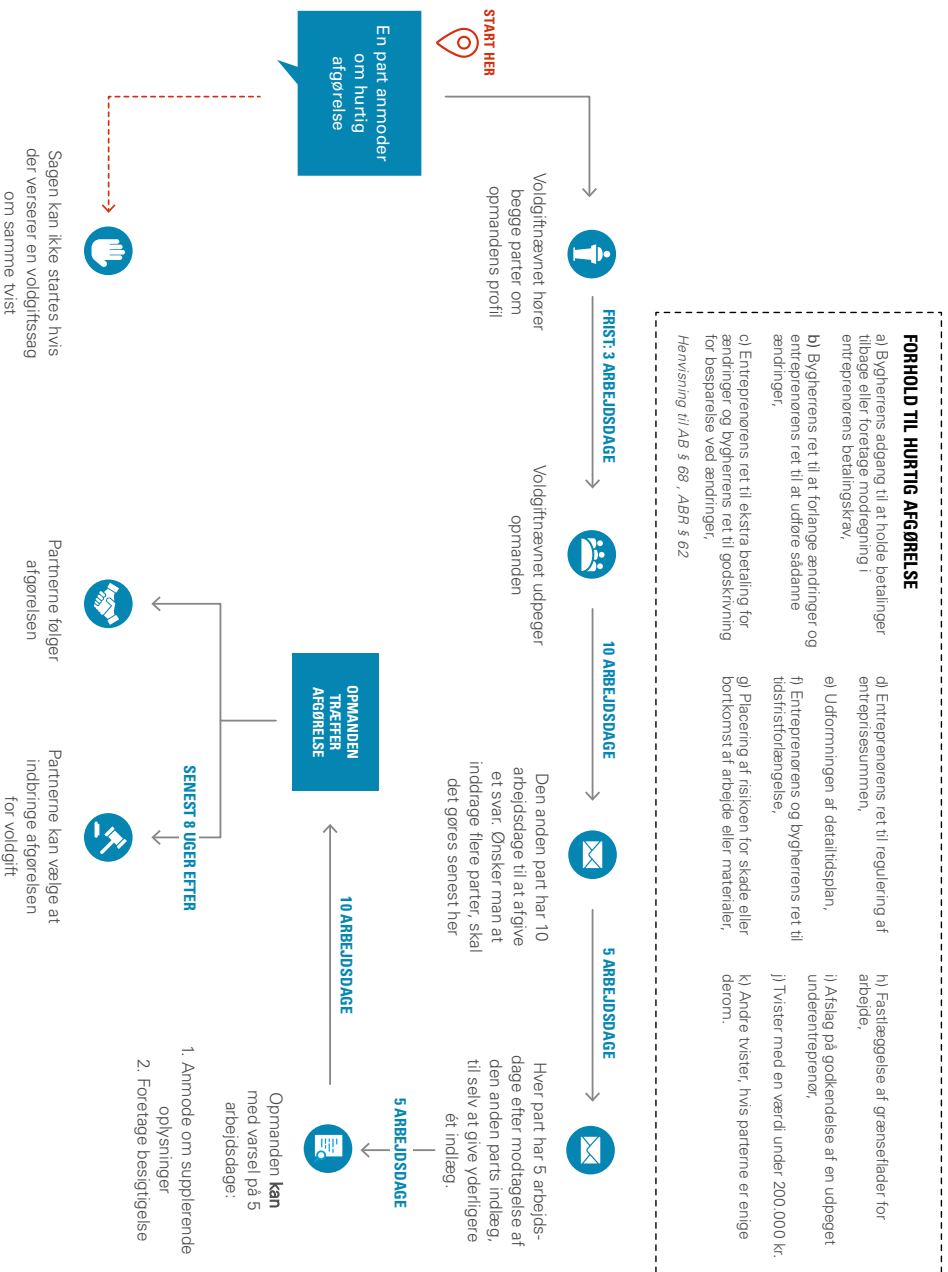
MEDIATION



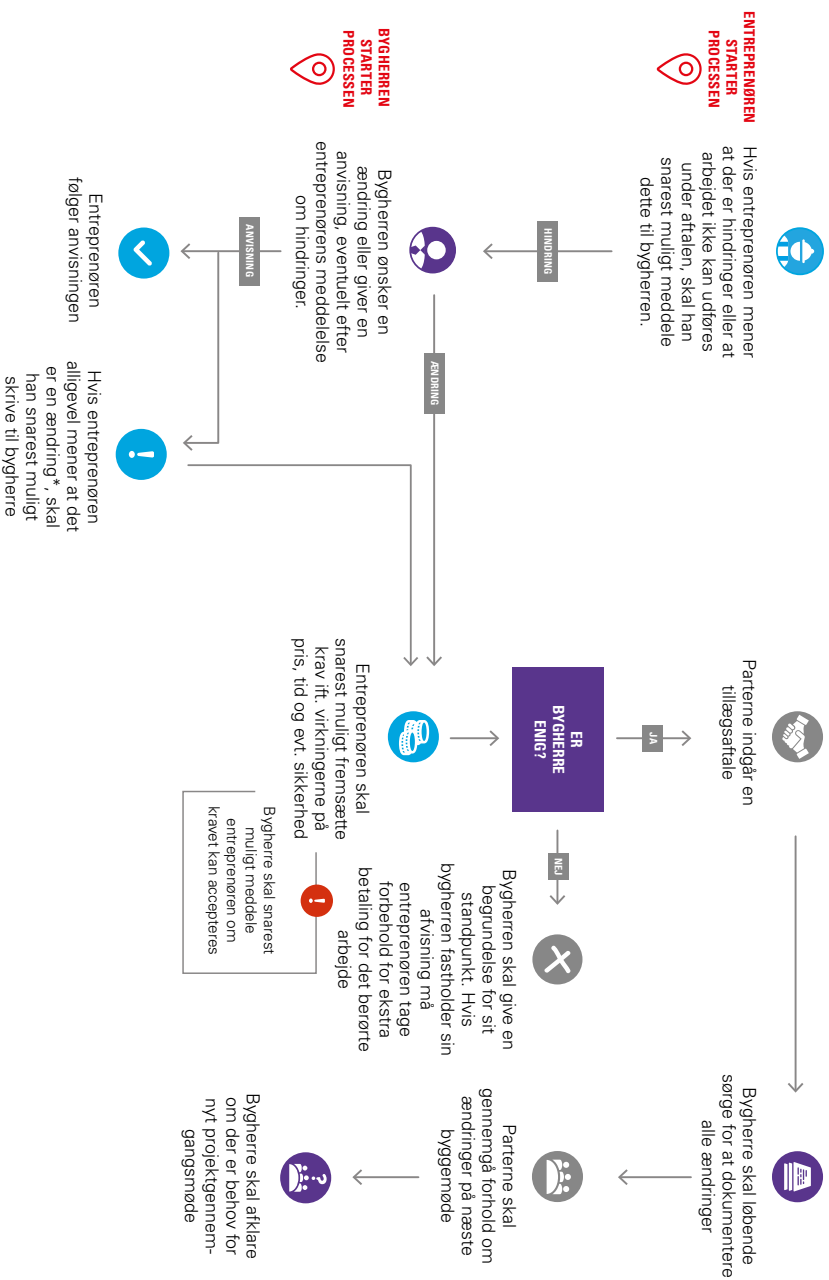
Visualiseringen viser processen ved meditation og kan fungere som tjekliste for forløbet, så det altid er tydeligt, hvor man er i forløbet, og hvad der sker som det næste. Dette refererer til ABR18 § 65 og ABR18 § 60.

Processen er den samme for mægling, da procedurerne er de samme, men der er forskel på metoden i en mægling og en meditation.

HURTIG AFGØRELSE



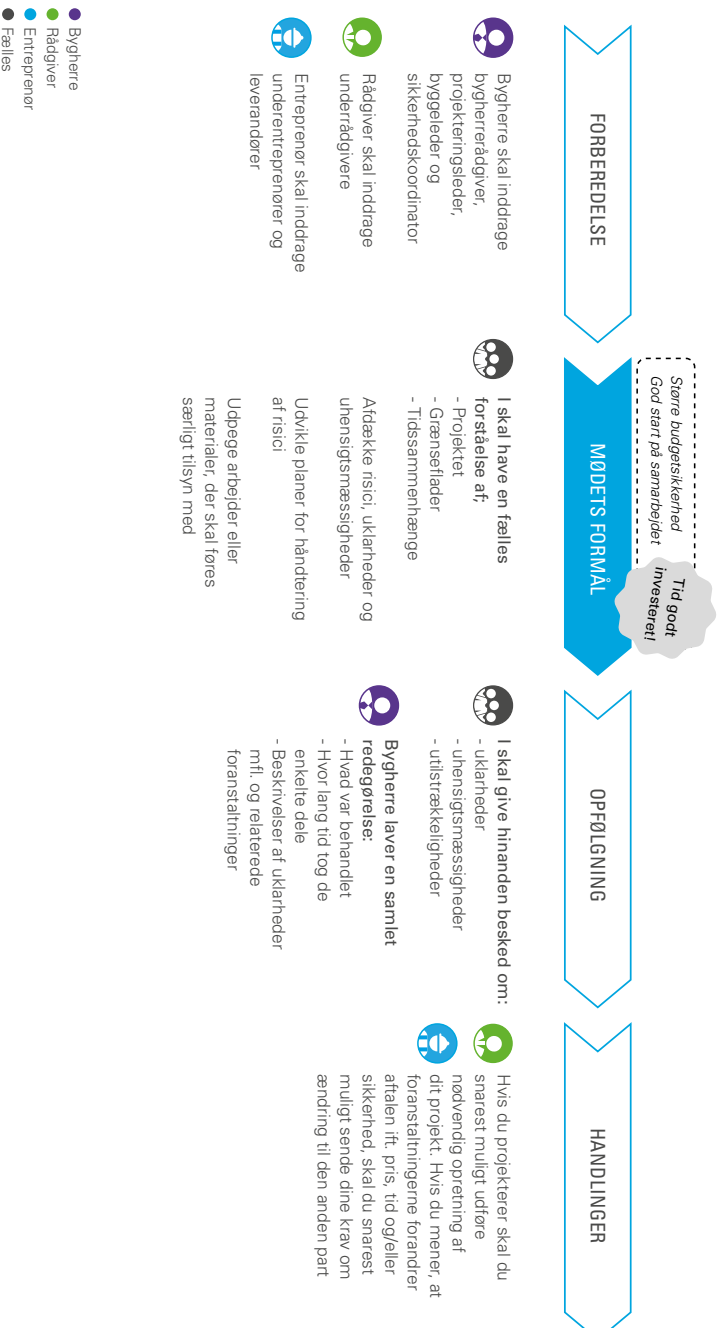
Visualiseringen viser processen i en sag med hurtig afgørelse og kan fungere som tjekliste for de involverede, så man altid ved, hvor man er i forløbet og hvad der er næste skridt i forløbet. Dette refererer til AB18 § 68 og ABR18 § 62.



* Ændring = Uden for aftalen, og påvirkning på pris, tid el. sikkerhed

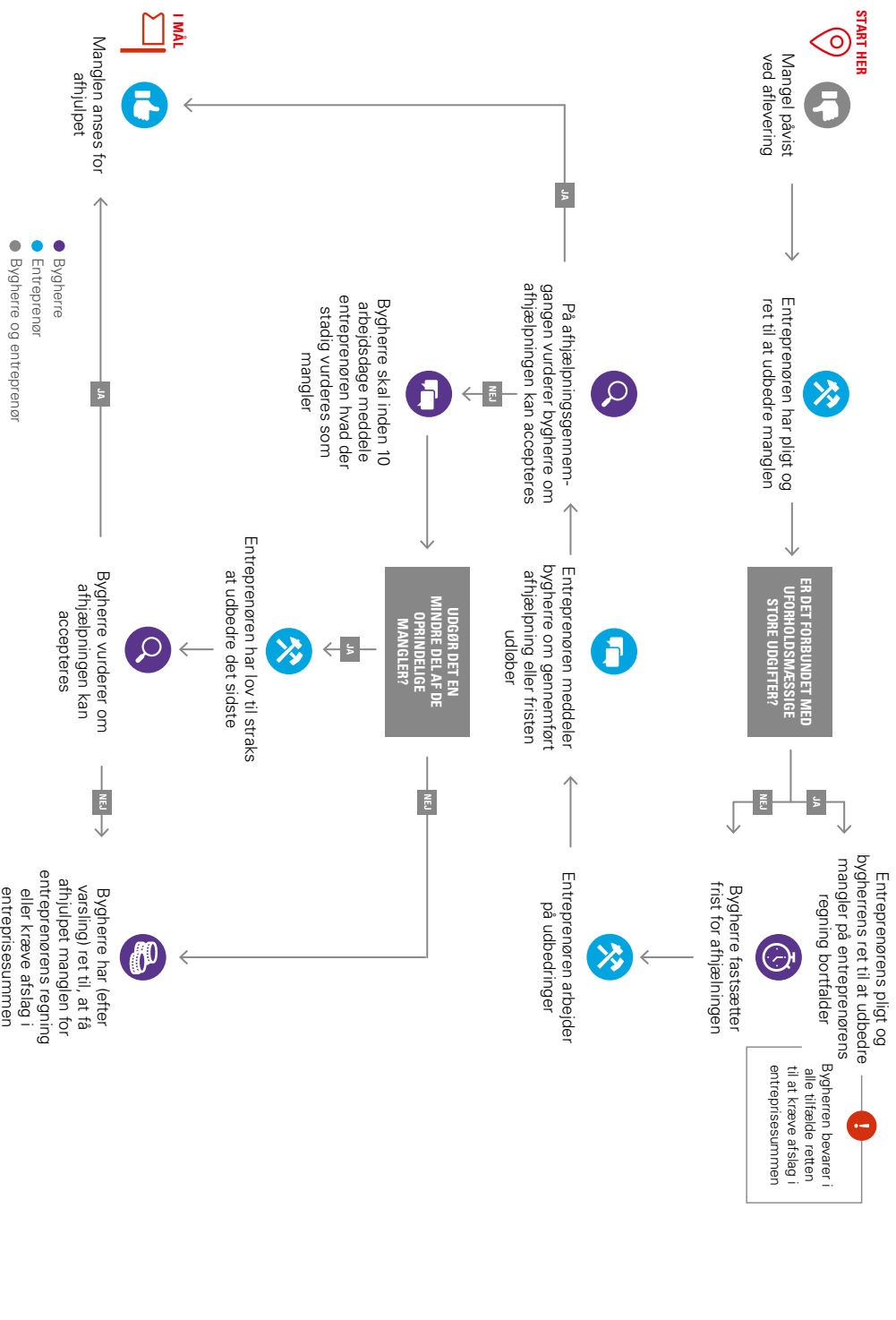
Visualiseringen illustrerer arbejdsgangene ift. hindringer, anvisninger og ændringer i et projekt og kan bruges som en fælles referenceramme for parterne ift. roller og opgaver i processen. Dette refererer AB18 §§ 22, 23, 25 & 26.

PROJEKTGENNEMGANG



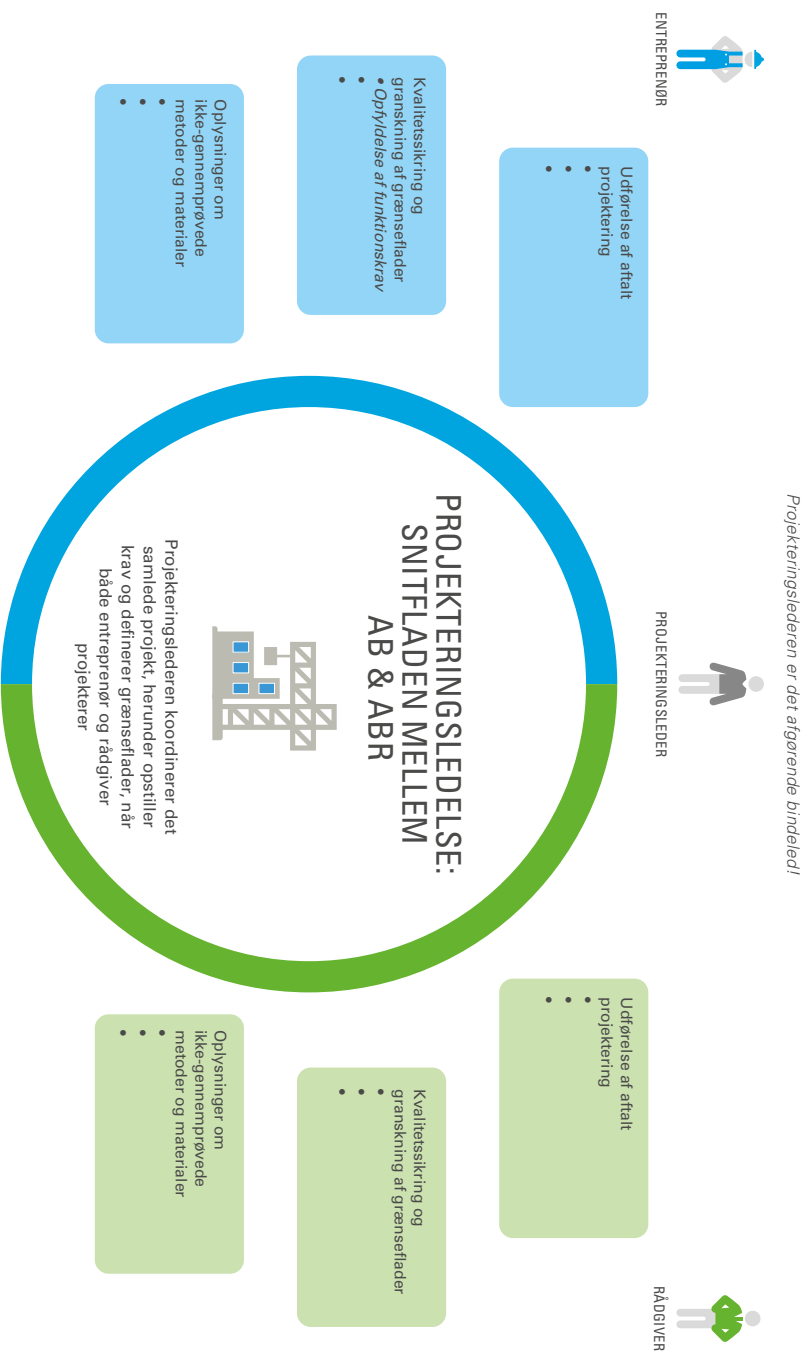
Visualiseringen illustrerer de forskellige skridt i forbindelse med en projektgennemgang og giver overblik ved at samle bestemmelsens indhold i faser. Visualiseringen dækker over AB18 § 19.

AFHJÆLPNING



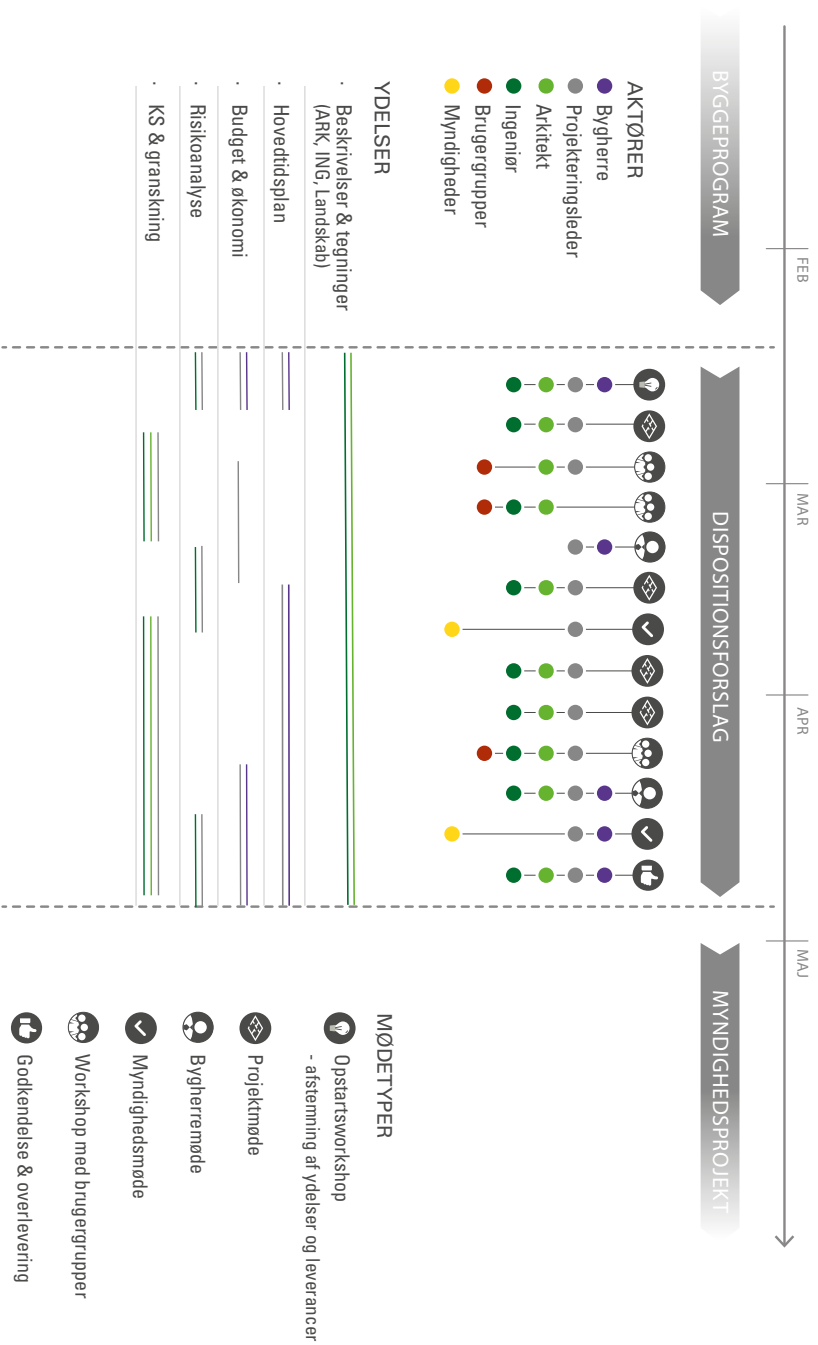
Visualiseringen fremhæver arbejdsgangene ift. afhjælpningsgennemgang og fokuserer på både forløb samt parternes roller og ansvar i processen. Dette refererer til AB18 §§ 48, 50 & 51.

PROJEKTERINGSLEDELSE: SNITFLADEN MELLEML AB OG ABR



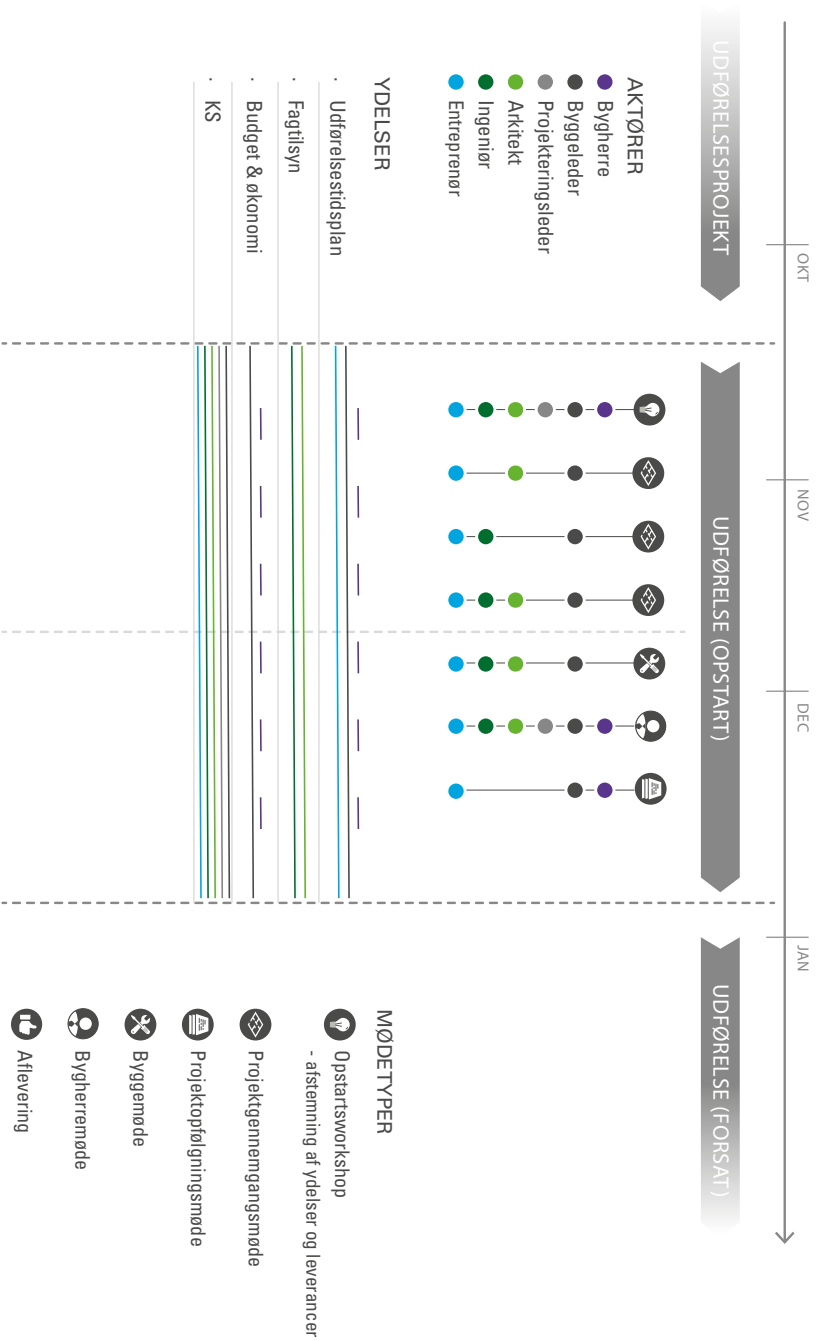
Visualiseringen viser snitfladerne, når både entreprenør og rådgiver projekterer, og med projekteringslederen er bindeledet. Visualiseringen er til inspiration, og kan med fordel tilpasses specifikke aftaler. Grundlaget for visualiseringen er AB18 § 17 og ABR18 §§ 14, 16 & 23.

EKSEMPEL PÅ YDELSESPLAN I DISPOSITIONSFASEN



Visualiseringen viser et eksempel på en ydelsesplan, som omtales i ABR § 12. Illustrationen giver et overblik, men skal suppleres af en projektspecifik ydelsesbeskrivelse med udgangspunkt i YBL 18. Eksemplet her illustrer én fase, og der skal iht. ABR laves en ydelsesplan for alle faser. Eksemplet belyser mødestruktur og aktører, samt hvem der overordnet arbejder med hvilke delydelse i fasen.

EKSEMPEL PÅ YDELSESPLAN I UDFØRELSESFASEN



Visualiseringen viser et eksempel på en ydellesplan, som omtales i ABR § 12. Illustrationen giver et overblik, men skal suppleres af en projektspecifik ydellesbeskrivelse med udgangspunkt i YBL 18. Eksemplet her illustrer én fase, og der skal iht. ABR laves en ydellesplan for alle faser. Eksemplet belyser mødestruktur og aktører, samt hvornår der overordnet arbejdes med hvilke delvdelser i fasen.

BILAG

- 1 IKONER, DER KAN BRUGES I KONTRAKTER**
- 2 BRUGERVENLIG KONTRAKT MED VISUALISERINGER**
- 3 TEGNINGER SOM VIRKEMIDDEL VED ARBEJDSMILJØ-KOORDINERING PÅ BYGGEPROJEKTER**

Hent bilagene på www.vaerdibyg.dk