

Kontraktstyring







Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdibyg med støtte fra Realdania.

Udarbejdelsen er fulgt med aktiv involvering af følgende kompetencegruppe:

Bygherreforeningen

Christian Laustsen (Københavns Erhvervsakademi)
Malcolm Costigan (Byggeri København)
Andreas Claus Hansen (Bygningsstyrelsen)
Birgitte Fæster (fsb)

DI Byggeri

Thomas Pedersen (Enemærke & Petersen a/s)
Sven Mortensen (Enemærke & Petersen a/s)
Svend Pedersen (HHM A/S)
Michael Dahlager (Per Aarsleff A/S)
Lasse Toft (CG JENSEN A/S)
Pernille Lindahl Asmussen (DI Byggeri)

Danske Arkitektvirksomheder

Jens Henrik Birkmose (Birkmose Consulting ApS)
Ronny Maximilianus Niemann (C. F. Møller Architects)
Frederik Schou-Hansen (CEBRA A/S)
Flemming Andersen (Flemming Andersen Arkitekter A/S)

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

Peter Thorseng (Dansk Energi Management)
Jon Thisted Simonsen (EKJ rådgivende ingeniører AS)
Hans Peter Nielsen (EKJ rådgivende ingeniører AS)
Poul Henning Hansen (MOE A/S)

TEKNIQ Arbejdsgiverne

Jens Willesen (Kemp & Lauritzen)
Jeppe Uldall Thomsen (Wicotec Kirkebjerg A/S)

Værdibyg

Morten Skaarup Jensen og Rolf Simonsen

Tak til Anne Buhl (Buhl Mediation) for input og inspiration.

Penneførere

Lars Boe Riber og René Guldeldt Søgaard
(Rambøll Management Consulting A/S)

Redaktion

Værdibyg

Layout

BGRAPHIC

Tryk

PrintDivision A/S

Fotokreditering

Ricky John Malloy (side 18) og Kontraframe

København 2022

Kontraktstyring som et værdiskabende aktiv i byggeprocessen

I takt med at byggeriet er blevet mere komplekst, og aftalerne i branchen oftest består af en større samling af dokumenter og kontrakter mellem mange parter, er der blevet gradvist mere brug for systematisk kontraktstyring på byggeprojekterne.

Desuden er behovet for kontraktstyring øget efter AB-systemets seneste revision, hvor der er lagt større vægt på de processuelle krav, og parterne har nu en række forpligtelser og muligheder, som kræver, at man holder sig opmærksom på bestemmelser og proces.

Denne vejledning indeholder gode råd og anbefalinger til, hvordan de enkelte parter håndterer de forskellige indsatser, som indgår i god styring af de indgåede kontrakter i et byggeprojekt, uagtet kontraktform. Vejledningen er henvendt til alle parter i byggeriet og giver en mere generel introduktion til de elementer, der ligger i indgåelse af en kontrakt og særligt til de styringsaktiviteter, som indgår i kontraktperioden.

Med afsæt i AB-systemet som aftalesæt søger vejledningen også at understrege vigtigheden af at kende fordelingen af roller og ansvar igennem kontraktens forskellige faser. Vi ønsker at bidrage til, at kontrakterne bliver brugt som et aktiv i byggeprocessen – som et middel til værdiskabelse ved at undgå misforståelser og konflikter og fokusere på projektets samlede bedste.

Værdibyg, 2022



Aktive kontrakter i byggeriet	4
Kontraktstyring er en disciplin	5
Den gode kontrakt	8
Den brugervenlige kontrakt	12
Den gode kontraktstyring	14
Kontraktgennemgangsmøde	19
Kontraktstyring gennem byggeprocessen	20
Kontraktopfølgning (forpligtelsesstyring)	22
Ændringshåndtering	24
Involvering og kommunikation	26

Aktive kontrakter i byggeriet

Kontrakterne og kontraktstyringen i et byggeprojekt bør fungere som et aktivt element i forhold til at fremme tilliden, samarbejdet og øge værdiskabelsen i projektet.

AB-systemet har sammen med en voksende mængde af ydelsesbeskrivelser, IKT-aftaler og øvrige aftaledokumenter skabt mere fokus på kontraktstyring som disciplin. Der lægges nu i højere grad op til, at man agerer aktivt i forhold til kontrakten med flere informations- og handlepligter til parterne.

Vejledningens formål

Byggeriets praktikere har efterspurgt en praksisorienteret anvisning til, hvordan man bruger og kontraktstyrer de mange regelsæt som en del af en sund og konstruktiv byggeproces. Denne vejledning giver bud på, hvordan byggebranchen kan gribe processen og samarbejdet an i forbindelse med udformning af kontrakterne og kontraktstyringen.

Vejledningen sigter således mod at hjælpe byggeriets parter med at skabe indsigt i og overblik over processen med udarbejdelse af kontrakter og de kontraktstyringsaktiviteter, der er forbundet hermed.

VÆRKTØJER TIL UNDERSTØTTELSE AF KONTRAKTSTYRING

I praksis vil kontraktstyring ofte ske via anvendelse af forskellige værktøjer. Byggeriets brancheforeninger har allerede udgivet lang række værktøjer til varetagelse af de opgaver, der følger af AB-systemet. I vejledningen har vi undervejs inkluderet eksempler på værktøjer, som kan være redskaber til at skabe aktive kontrakter i byggeriet: Kontraktopfølgning (Forpligtelsesstyring), ændringshåndtering og kontraktgennemgangsmødet.

Målgruppen for vejledningen

Byggeriet har mange parter, og hver part kan indgå i mange forskellige kontraktrelationer. F.eks. kan en rådgivningsvirksomhed i ét projekt have kontrakt som bygherrerådgiver og i næste projekt som totalrådgiver, og en entreprenør kan optræde i rollen som hoved-, total-, fag- eller underentreprenør.

Vejledningen anskuer kontraktstyring som en generel disciplin, der kræver generelle kompetencer. Vejledningens formål er således ikke detaljeret at vejlede i styringen af hver enkel kontraktform. Derfor henvender denne vejledning sig i bred forstand til praktikere i byggeriet, der som en del af deres arbejde beskæftiger sig med kontraktindgåelse og kontraktstyring. Vejledningen giver tips, tricks og opmærksomhedspunkter, der generelt set er relevant for kontraktstyring som en disciplin i byggeriet.

VÆRDIBYG-VEJLEDNINGER

Flere af Værdibygs tidligere udgivelser kredser om kontraktstyring og værktøjer i kontraktstyringen. Det drejer sig blandt andet om følgende vejledninger:

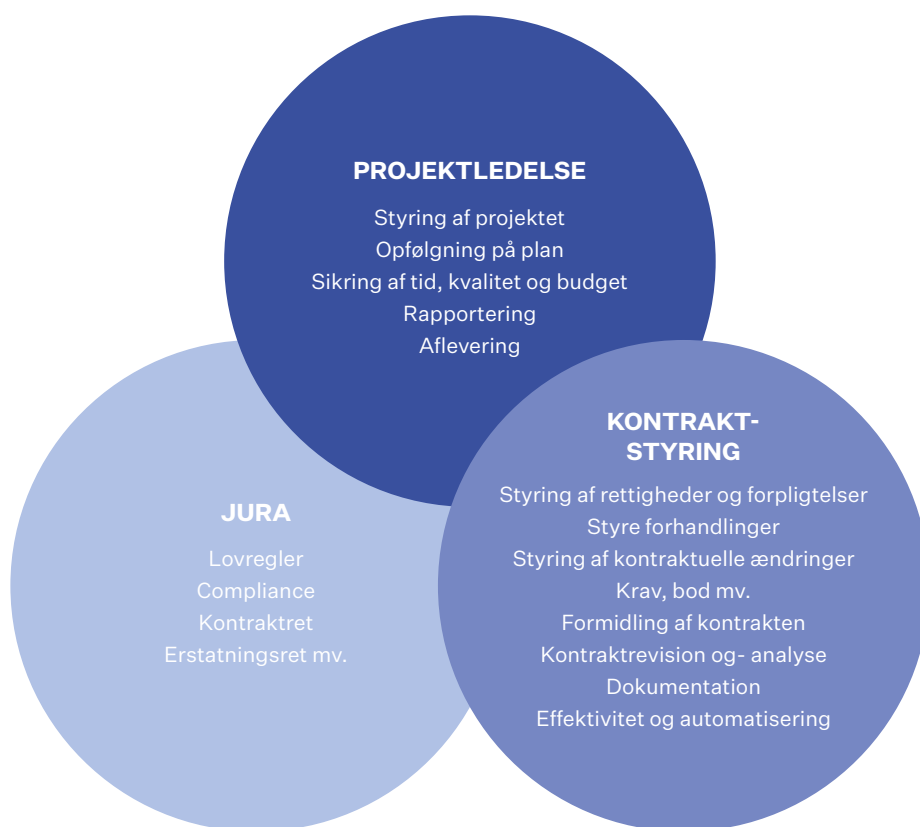
- 1 Tidsplanredegørelse
- 15 Entreprenørprojektering
- 17 Afleveringsprocessen
- 30 Risikostyring: Værktøjer og eksempler
- 31 Risikostyring på byggeprojekter
- 35 Cirkulær nedrivning
- 40 Kvalitetssikring
- 41 Projektgennemgang
- 42 Fagtilsyn
- 46 Økonomistyring
- 47 Bæredygtighedsprogram
- 49 Projektgranskning

Kontraktstyring er en disciplin

Kontraktstyring er som dedikeret disciplin et forholdsvis nyt felt i byggeriet og sigter mod, at aftaler og kontrakter bliver værdiskabende aktiver i projektstyring og samarbejde.

Kontraktstyring er et bredt begreb for de aktiviteter og processer, der bidrager til, at kontrakter gennemføres i overensstemmelse med deres bestemmelser. Yderligere vil man i kontraktstyringen ofte trække

på både tekniske, juridiske og kommercielle kompetencer. I forhold til de praktiske opgaver i projektet, vil kontraktstyring have mange snitflader med projektlederens, tilbudslederens og/eller juristens ansvarsområder. Hvordan opgavefordelingen ser ud, vil være afhængigt af bemanning og karakteristika for det enkelte projekt, men et generelt eksempel fremgår af figur 1.



Figur 1 – Sammenhæng mellem projektledelse, kontraktstyring og jura.

”Den gode kontrakt” og ”den gode kontraktstyring”

Den gode kontrakt er et godt udgangspunkt for, at der i et givent byggeprojekt kan ske en god kontraktstyring. Kontrakt og kontraktstyring er således indbyrdes afhængige, men vil i praksis ofte opfattes som to forskellige discipliner, der også ofte udføres af forskellige personer. Etableringen af kontrakten fokuserer på indholdet af selve kontraktgrundlaget, hvor kontraktstyringen fokuserer på brugen af selve kontrakten.

Hvis parterne bruger ressourcer på at indgå den gode kontrakt – altså investerer ressourcer i at udarbejde og indgå en god og balanceret aftale, som begge parter har sat sig ind i – vil man opleve at det er lettere at opnå enighed om kontraktuelle forhold undervejs, fordi parterne allerede kender dem. Selvom det kræver en indsats, er det investeringen værd, hvis kontrakten også bliver anvendt aktivt i kontraktstyringen. F.eks. vil man i en tvistesituation stå bedre med en godt styret kontrakt, hvor man hurtigere vil kunne løse uenigheder som følge af den fælles forståelse af kontraktens bestemmelser. Den aktive anvendelse af kontrakten via kontraktstyring, sikrer altså realiseringen af gevinsten af investeringen i den gode kontrakt.

Det er vigtigt, at kontraktstyringen muliggøres ved, at de kontraktuelle håndtag for det konkrete projekt er til stede. Det betyder, at den gode kontrakt er udarbejdet med det konkrete projekt for øje. Man bør bruge standardskabeloner til at opbygge sine kontrakter, men man skal sørge for, at indholdet afspejler projektets eller aftalens særlige konditioner og f.eks. er konkret om relevante leverancer og deadlines i projektet.

Hvis partnerne er i den utilsigtede situation, at kontrakten er dårlig eller uegnet til projektet, så er god kontraktstyring af en dårlig kontrakt dog bedre end ingen kontraktstyring.

Denne vejledning har primær fokus på kontraktstyringen, men vil indledningsvist angive nogle af de væsentligste pointer i etableringen af den gode kontrakt.

SÅDAN KOMMER DU I GANG!

- **Læs kontrakten**
Spørg ind, hvis noget er uklart eller mangler
- **Tal kontrakten igennem internt i projektet på tværs af kontraktparter**
Er I enige om, hvad teksten betyder, og hvem der skal tage action?
- **Vær opmærksom på forpligtelser**
Highlight dem i teksten eller skriv dem ind som opgaver/remindere i kalender eller to-do liste

Kontraktstyring sikrer realisering af gevinsten af investeringen i den gode kontrakt.

Har I styr på kontraktstyringen?

Som nævnt kan kontraktstyring ses som en (relativt ny) disciplin i byggeriet. Mange steder i branchen opfattes kontraktstyring som en del af projektledelsen, og det overlades derfor til projektlederen at finde ud af, hvor aktivt man vil gøre brug af kontrakterne på et byggeprojekt. Nogle bruger dem aktivt, mens kontrakterne på andre projekter ligger i skuffen og kun kommer frem, når en konflikt har udviklet sig.

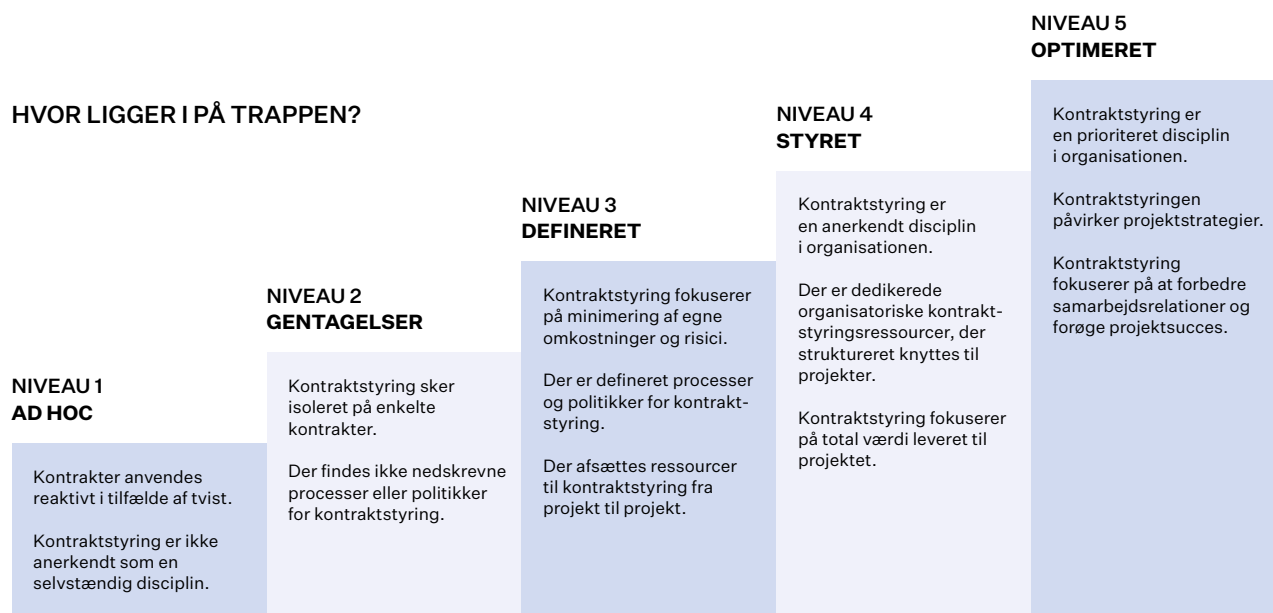
Figur 2 viser en modenhedstrappe for kontraktstyring i en organisation. Det laveste niveau er den simple og reaktive brug af kontrakter, og de højeste niveauer er udtryk for organisationer, der arbejder strategisk og aktivt med kontraktstyring som et element til at opnå bedre projekter og samarbejder.

Sådan løfter du dig videre fra de nederste trin

For at komme videre fra de nederste trin bør man begynde med at identificere de personer (ofte ledere), der typisk arbejder mest direkte med kontrakten. Den samlede modning af organisationen bør starte med at modne centrale personers individuelle kompetence inden for kontraktstyring – f.eks. via kurser eller vidensdeling med andre. Disse personer kan så anvendes som ambassadører for udbredelse af kontraktstyring i den øvrige organisation.

Sådan kommer du op på de øverste trin

Kendetegnet ved de øverste trin er, at kontraktstyringen er formaliseret og struktureret. For at komme op på de øverste trin skal man derfor have sikret, at de rette værktøjer er tilgængelige og kendt i organisationen. Derudover skal man sikre, at kontraktstyring er en indlejret del af organisationens projektmodel, så det sikres, at kontraktstyringsopgaven i det enkelte projekt er korrekt forankret.



Figur 2 – Modenhedstrappe for kontraktstyring.

Den gode kontrakt

Forarbejdet med kontrakten og udbudsprocessen bør lede frem til, at parterne får indgået en god kontrakt. Ofte har den ene part udspillet, og så kan der være mulighed for dialog eller forhandling. Et godt udgangspunkt er anvendelse af byggeriets aftalevilkår samt en tydelig og balanceret fordeling af risici.

Anvendelse af byggeriets aftalevilkår i sin standardform

Byggeriet i Danmark har med AB-systemet (AB 18, ABR 18 m.fl.) og ydelsesbeskrivelserne (YBL18 m.fl.) en række frivillige standardvilkår, der er afstemt på tværs af byggeriets parter. En væsentlig del af at etablere den gode kontrakt starter derfor med at anvende AB-systemets vilkår. Dette skaber en genkendelighed for alle parter i byggeprocessen og letter kontraktindgåelsen igennem hele værdikæden.

Samtidig skal man dog være opmærksom på, at AB-systemet ikke kan stå alene som kontraktgrundlag og der er derfor brug for supplerende information, der beskriver projektets specifikke forhold og leverancer. Denne information vil ofte være dokumenteret i udbuds-, tilbuds- og øvrige projektmateriale.

AB-systemet

Kontraktstyringen lettes også, når AB-systemet anvendes uden fravigelser, da det tillader praktikere at genanvende deres kontraktstyrings erfaringer fra tidligere byggeprocesser. Det er muligt at anvende fravigelser, men hvis der anvendes mange fravigelser, vil kontraktstyringen være mere ressourcekrævende, da der i kontraktstyringen skal være ekstra opmærksomhed på fravigelserne.

Hvis man ønsker at fravige fra AB-systemets standarder, bør det forinden vurderes, om fravigelsen er nødvendig og relevant for den enkelte aftale som følge af projektets karakteristika. Eventuelle afvigelser skal være saglige og fagligt begrundet. Afvigelser skal være tydelige, så disse er klar for alle parter. Når der afviges fra de almindelige betingelser i kontrakten/udbudsgrundlaget, bør bygherre gøre sig klart, hvad afvigelserne kan betyde for det tilbud og den prissætning, som bygherre modtager.

Overvej også på mindre og mere simple projekter at anvende AB/ABR forenklet som aftalegrundlag. I mange tilfælde er det enklere at forstå og anvende på projekter, hvor der ikke er brug for alle bestemmelserne i AB/ABR. For rådgivningsopgaver kunne det f.eks. gælde aftaler om bygherrerådgivning eller indledende rådgivning uden væsentlig projektering.

Ydelsesbeskrivelserne

Som supplement til ABR18 udgør ydelsesbeskrivelserne (YBL18 m.fl.) grundlaget for indkøb af rådgivning. Her er det også vigtigt at bygherren aktivt forholder sig til, hvilke ydelser man ønsker at få leveret. Det gælder alle ydelser, men særligt afsnit 1 (Indledende rådgivning) og afsnit 9 (Andre ydelser), som er en række tillægsydelser. Her vil bygherren sjældent skulle bruge alle ydelserne, og det er derfor vigtigt at præcisere, hvilke ydelser, rådgiverne skal indregne i deres tilbud. Bliver det ikke specificeret bliver prissætningen et skøn fra rådgivernes side og dette vil ofte føre til konflikter senere. Det er også vigtigt at bygherren så vidt muligt definerer omfanget af ydelserne – enten i udbudsmaterialet eller som følge af spørgsmål/dialog med rådgiverne i udbudsprocessen (f.eks. ifm. udbud med forhandling¹).

Tydelig og balanceret fordeling af risici

Placering af risiko (eller usikkerhed) spiller en vigtig rolle i forhold til at indgå en god kontrakt, der proportionalt balancerer begge parter økonomiske interesser. Placering af risiko bør derfor adresseres nøje af parterne – særligt i forhold til risici, der er økonomisk byrdefulde. Kontrakten bør tilstræbe at fordele risici tydeligt – altså gøre opmærksom på usikkerhed eller risici og adressere, hvordan dette håndteres – og af hvem. Ved placering af risici anbefales det, at kontraktens parter arbejder for, at risici placeres bedst muligt og ikke bare overføres til modparten. Risikoteori tilsiger, at den bedste risikoallokering sker ved at placere en risiko hos den part, der enten er nærmest til at kunne håndtere/mitigere den enkelte risiko eller hos den part, der bedst kan bære konsekvensen ved risiko-scenariets faktiske realisering.

AB-systemet forholder sig allerede til en række risici som f.eks. vejrlig eller jordbundsforhold. Der vil dog også være en lang række projektspecifikke risici, som AB-systemet ikke tager stilling til, og det er vigtigt, at kontrakten tager stilling til, hvordan disse risici allokeres.

Når man i en kontrakt placerer en risiko hos en anden part, må man også forvente, at man betaler en risikopræmie for det. Overvej derfor også, om det er en bedre strategi at beholde risikoområder selv eller tage dem ud af kontrakten og håndtere dem selvstændigt. Det kan f.eks. være, at man i et marked, hvor det er svært at forudse prisudviklingen, vælger at vente med at prissætte bestemte komponenter, til man skal bruge dem, så man er sikker på at få den rette pris.

Placeres risici hos en part, der kun svært kan håndtere risikoen eller absorbere konsekvensen, kan det give anledning til uforholdsmæssigt store risikopræmier. Ligeledes kan en usikkerhed eller risiko, som ikke er afgrænset, føre til et risikotillæg på prisen, der dækker "worst case". Eller at tilbudsgiverne "gambler" med risikoen og prissætter den lavt. Opstår risikoen så i projektet, kan man stå med en konflikt senere – og et udfordret budget².

Udbuddet bidrager til den gode kontrakt

På et offentligt bygge- eller anlægsprojekt vil kontrakten ofte komme i stand på baggrund af et udbud, hvor udbudsmaterialet bl.a. skal indeholde et udkast til en kontrakt. For en privat bygherre vil der måske også være et udbud eller et andet forarbejde, som definerer opgaven. Forarbejdet og udbudsprocessen bør lede frem til, at parterne får indgået en god kontrakt for begge parter, som skaber mulighederne for aktiv kontraktstyring og en god proces igennem byggeprojektet.

Entreprisekontrakten og AB-dokumentet vil ofte kun udgøre en mindre del af det samlede aftalegrundlag. Størstedelen af det aftalte vil oftest være placeret i bilag, der omhandler projektets rammer og indhold – f.eks. relateret til tid, økonomi, tegninger, beskrivelser og kvalitet. Det er derfor vigtigt, at bilagene er velstrukturerede, tydeligt formulerede og gennemarbejdede. Særligt igennem udbudsprocessen, hvor bilagspakken er udgangspunktet for, at tilbudsgiverne kan afgive et skarpt og målrettet tilbud. Et struktureret udbudsmateriale og et aftalegrundlag, der er let at overskue og navigere i, er også en stor hjælp ift. hvem der skal gøre hvad og hvornår i projektets udførelsesfase.

Udbuddet og kontrakten skal give klarhed over, hvad bygherren ønsker sig af projektet. Men det kan også være en god idé at være tydelig om, hvor der ligger usikkerhed i projektet. Det kan f.eks. handle om specielle løsninger eller logistiske udfordringer. Hvis der er betydelig usikkerhed eller risiko ved projektet, bør man søge at afdække dette, inden kontrakten underskrives. F.eks. gennem dialog i udbudsprocessen eller projektoptimering.

² Læs mere om reserver og risiko i Værdibygs vejledninger Budgettering og Økonomistyring.

Dialog om kontrakten

Kontrakten er ofte en afgørende del af et udbud, da kontrakten på mange områder definerer opgaver og fordeler risiko og ansvar. Særligt fordelingen af risiko er afgørende for tilbudsgivernes prissætning. Det er ikke altid, at bygherre er opmærksom på, hvilke elementer i kontrakten tilbudsgiverne prissætter med et risikotillæg, og det kan derfor være en god idé at have dialog om kontrakten før – eller i forbindelse med – udbuddet.

Inden udbuddet har bygherren mulighed for i en markedsdialog³ at spørge mulige tilbudsgivere om, hvordan de vil modtage bestemte kontraktformuleringer, og om det vil føre til højere priser. Ved brug af udbud med forhandling⁴ vil det altid være en god idé at have kontrakten som et tema. Her vil man også have mulighed for at afdække, om der er særlige forhold i kontrakten, som er u hensigtsmæssige for tilbudsgiverne, og om det er muligt for bygherren at ændre på kontrakten.

Kontraktforhandling med fokus på optimering af den samlede værdi

En central aktivitet i kontraktstyringen er kontraktforhandlingen i forbindelse med indgåelsen af aftalen. Det kan være svært at sige noget generelt om dette, da forhandlingen jo altid sker i et konkret projekt med særlige forhold og parter. Oftest har bygherren udspillet, og i mange tilfælde er det ikke muligt at forhandle ret meget om kontrakten. Det kan dog være nyttigt med en dialog inden underskrift, så parterne har forstået kontrakten. I nogle tilfælde kan det være muligt at tilrette mindre ting, der f.eks. kan være skyld i unødvendige risikotillæg.

Hvis der er mulighed for at forhandle/have dialog om kontrakten (f.eks. ifm. udbud med forhandling), bør man på forhånd overveje hvilke emner/temaer, der ønskes forhandlet (se eksempler i forrige afsnit). For hver variabel bør man overveje, hvad ens eget standpunkt er, og hvad den anden parts forventede standpunkt er. På den baggrund kan man til forhandlingen sikre, at man gennemgår og optimerer alle enkeltdeler af aftalen (se figur 3). På denne måde opnår man den gode forhandling, der bidrager til at sikre den gode kontrakt.

VEJLEDNINGER OM UDBUD

Der kan hentes mere vejledning til at lave et godt udbud med et godt udbudsmateriale i flere af Værdibygs vejledninger om udbud: Bedre entreprisudbud, Udbud af rådgiverydelser, Effektiv prækvalifikation, Kvalitet som tildelingskriterium, Udbud med forhandling, Projektoptimering m.fl.

DEN VÆRDISKABENDE FORHANDLING

Undersøgelser⁵ viser, at kontraktparter i deres forhandling har tendens til at fokusere på at minimere egne omkostninger og maksimere egen nytteværdi. Det sker på bekostning af at optimere kontraktens samlede værdi. F.eks. bruges der meget tid på at forhandle om erstatning og ansvarsbegrænsning. Selvom disse er vigtige juridiske forhold, bidrager de sjældent til at øge den samlede værdi af kontrakten. Den værdiskabende forhandling bør i stedet fokusere på at sikre, at parterne har optimeret forhold omkring byggeriet (f.eks. valg af materialer), ansvarsfordeling (hvem gør hvad) og krav til aflevering (hvornår er vi faktisk færdige). Ved at optimere de enkelte delelementer af aftalen opnås en større samlet værdi af kontrakten.

³ Læs mere i Værdibygs vejledning [Dialog i udbudsprocessen](#).

⁴ Læs mere i Værdibygs vejledning [Udbud med forhandling](#).

⁵ Foretaget af foreningen World Commerce & Contracting: https://www.worldcc.com/Portals/IACCM/Resources/9934_0_Most%20Negotiated%20Terms%202020.pdf.

Indhold og rangorden i en aftale

Aftalegrundlaget er de samlede forhold (skriftlige såvel som mundtlige), der udgør parternes aftale. Aftalegrundlaget i byggeriet kan således tage mange former, men det typiske skriftlige aftalegrundlag ved underskrifttidspunktet for en AB18-baseret aftale vil bestå af følgende dele⁶:

- a) Entrepriseraftalen
- b) Brevveksling, mødereferater og andet skriftligt materiale, der indeholder vedtagne ændringer, tilføjelser eller præciseringer af udbuds- eller tilbudsmaterialet, og som er senere end tilbuddet
- c) Entreprenørens tilbud
- d) Brevveksling, mødereferater og andet skriftligt materiale, der indeholder ændringer, tilføjelser eller præciseringer af udbudsmaterialet, og som er senere end udbuddet og tidligere end tilbuddet
- e) Bygherrens udbudsmateriale
- f) AB 18

Jf. AB18 § 6 Stk. 3 skal den viste rangorden være gældende ved indbyrdes modstrid mellem aftaledokumenternes bestemmelser, medmindre andet følger af almindelige fortolkningsprincipper. Bemærk dog, at der i betænkningen angives, at parterne kan aftale en anden rangorden.

Der findes en tilsvarende liste/rangorden for ABR18 efter samme princip.

Bilagspakken

Samlet set vil bygherrens udbudsmateriale og entreprenørens tilbudsmateriale ofte udgøre den samlede bilagspakke for entrepriseaftalen. Også bilagspakken kan variere meget i byggeriet afhængigt af det enkelte projekt, men bilagspakken vil typisk bestå af følgende dele (ikke-prioriteret rækkefølge):

- Aftalt hovedtidsplan
- Tilbudsliste
- IKT-aftale
- Kravspecifikation
- Tegninger og anden teknisk dokumentation
- Forsikringspolicer
- Ydelsesfordelingsliste

Forhandlings- emne/tema	Udgangs- punkt	Forhand- lingsposition	Betydning for os	Modparts forhandlings- position	Betydning for modpart	Noter

Figur 3 – Skema med oversigt over variable til kontraktforhandling.

⁶ Se også bilag 1 og 2 med eksempler på indhold i hhv. en entreprisekontrakt og en rådgiverkontrakt.

Den brugervenlige kontrakt



Mange opfatter kontrakter som uforståelige og tunge – en administrativ byrde, som ikke hjælper byggeprocessen på vej. Ved simple visuelle, sproglige og strukturelle greb, kan man gøre kontrakten mere forståelig for dem, der skal efterleve indholdet i hverdagen⁷.

Visualiser kontrakten

Visuelle elementer som f.eks. diagrammer, ikoner eller illustrationer er en hjælp til at opnå en bedre forståelse af skriftlig kommunikation. Det gør sig også gældende for kontraktens indhold.

Ikoner kan bruges til at fremhæve elementer i kontrakten – f.eks. særlige forpligtelser, som parterne skal være opmærksomme på.

Diagrammer kan vise særlige arbejdsflows – f.eks. processen for godkendelse af ændringer.

Brug evt. ikoner for de forskellige parter, så det er tydeligt at f.eks. bygherren tegner forsikringer eller at rådgiveren skal indkalde til bestemte møder.

Illustrationer kan udtrykke teksten i billeder: f.eks. eksempler på materialer, en plantegning over byggeri/byggeplads m.v.

Det er vigtigt at have brugerne af kontrakten i tankerne, når man visualiserer kontrakten. 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. Det kan være særlige kontraktbestemmelser, som man ved vil komme i brug ofte eller som har særlig vigtighed – f.eks. håndtering af ændringer, ekstraarbejde eller dagbodsbestemmelser og frister. Helt simpelt kan markeringer også laves ved at ændre skriftfarve eller bruge fed skrift.

⁷ Værdibyg har udgivet vejledningen Brugervenlige kontrakter med råd, inspiration og eksempler til dette arbejde.



Skriv, så brugerne forstår det

En vigtig måde at gøre kontrakterne brugbare er ved at anvende et sprog, som brugerne forstår. Projektledere på et byggeprojekt eller mester i et håndværksfirma er ikke trænet i at læse (kompliceret) jura, og jo mere kontrakten er formuleret i et (let) sprog, der normalt bruges på projekterne, jo større er chancen for, at kontrakterne bliver brugt løbende til at orientere sig i.

Samtidig er det vigtigt, at man skriver helt præcist. Nogle gange er det godt med en forklaring, og andre gange er det bedre at holde det kort, klart og præcist. Man skal også være opmærksom på brug af fyldord og tillægsord, som ikke må føre til mistolkninger.



Strukturer kontrakten

Sørg for at strukturere kontrakten, så den er nem at finde rundt i. Brug f.eks. standardskabeloner (Se bilag 1 og 2). Hold evt. selve kontrakten kort og med de vigtigste bestemmelser og oplysninger og henvis så til bilag for sekundære informationer. Bilagene må ikke indeholde afgørende bestemmelser, som ikke står i hovedkontrakten. Sørg for at henvise tydeligt til bilag – f.eks. med links eller et tydeligt bilagsikon, der viser, at man kan dykke ned i mere information. Gør også kontrakt og bilagsstruktur nem at tilgå i dagligdagen. Det øger chancen for, at projektets parter bruger kontraktmaterialet aktivt.

Det er naturligvis bedst, hvis kontrakten er udarbejdet med øje for brugerne fra start – og helt oplagt med involvering af brugerne. Hvis det er de samme personer, der er med til at lave udbud eller tilbud, som er med til efterfølgende at gennemføre projektet, minimeres tab af viden og sandsynligheden for at brugerne lykkes med kontraktstyringen øges. I de tilfælde, hvor der er separate udbuds-/tilbuds- og leveranceteams, bør der sikres en tilstrækkelig overdragelse af baggrundsviden – eventuelt ved involvering af leveranceteamet i dele af udbuds-/tilbudsprocessen.

Hvis det ikke er muligt at udarbejde kontrakten med brugerne for øje fra starten, kan man gøre det efterfølgende, hvor man ”oversætter” kontrakten til et format, som kan bruges af dem, der arbejder med projekt og kontrakt. Her skal man være meget opmærksom på, at man ikke ændrer i kontraktens bestemmelser, og det vil være fornuftigt at henvise direkte fra en ”brugbar” kontrakt til de bagvedliggende formuleringer i den underskrevne aftale. F.eks. hvor man finder teksten, der ligger til grund for en visualisering, eller hvor man finder uddybende/supplerende bestemmelser.

Den gode kontraktstyring

Brugt som et fælles arbejdsredskab er kontrakten et aktiv i byggeprocessen, der understøtter samarbejdet. Klare kontrakter er med til at tydeliggøre forventninger og aftaler, og dermed bliver det nemmere for byggeriets parter at arbejde sammen og reducere uoverensstemmelser, tvister og konflikter. Den gode kontraktstyring tilsikrer, at kontrakten faktisk anvendes som fælles arbejdsredskab, så kontraktens intentioner realiseres.

Kontrakten som vejledning både før og efter underskrift

AB-systemet indeholder juridisk regulering relateret til f.eks. ansvarsbegrænsning og forsikringsvilkår, men det regulerer også, hvordan byggeprocessen bør forløbe. Det er derfor en fordel, hvis parterne på et projekt allerede før underskrift agerer efter de reguleringer, som enten AB eller kontrakten vil aktivere ved underskrift. Det kan f.eks. være forhold om den økonomiske ramme og ansvar for budgettet. Dermed vil der være mindre risiko for tilbageløb eller mangler, når projektet officielt går i gang.

Ligeledes vil den fortsatte styring af kontrakten efter underskriften også medvirke til smidigere processer i forbindelse med f.eks. faseskift, da kontrakten definerer krav til processen.

Kontraktstyring på forskellige organisatoriske niveauer

Kontraktstyring starter i den enkelte virksomhed og forberedes der, inden man mødes på det enkelte byggeprojekt. Derfor giver det mening at se på kontraktstyring på forskellige organisatoriske niveauer.

Strategisk niveau

På strategisk niveau handler kontraktstyring om følgende overvejelser:

- Hvordan ønskes det generelt, at organisationen agerer overfor eksterne parter i byggeprocesser?
- Hvordan understøttes kontraktstyring organisatorisk?

En organisations tilgang til samarbejder med eksterne parter i byggeprocessen har stor betydning for, hvordan kontraktstyring skal ske. Hvis organisationen er samarbejdssøgende, vil organisationen arbejde på at opbygge samarbejdsnetværk baseret på gensidig gevinst. Her vil kontrakter blive brugt som ramme for det gode samarbejde. Omvendt, hvis organisationen er kendt for at stå hårdt på sin ret, vil kontraktstyringen bære præg af dette, da kontrakterne ofte vil blive anvendt i konfliktsammenhæng. Hvis organisationen har politik for at udlicitere så mange opgaver som muligt, vil der være en stor volumen af kontrakter, der skal håndteres.

Kontraktstyring sikrer, at kontrakten anvendes som fælles arbejdsredskab, så kontraktens intentioner realiseres.

Det kan også være en mulighed at anvende organisationens kontrakter til at udbrede organisationens værdisæt – f.eks. ved at inkludere udvidede krav relateret til CSR, miljø, bæredygtighed, osv. i alle kontrakter.

Kontraktstyringens organisatoriske understøttelse er væsentlig i forhold til at afklare, hvem der gør hvad. I nogle organisationer har man jurister ansat dedikeret til varetagelse af kontraktstyringsfunktionen, hvor det i andre organisationer varetages af den enkelte projektleder.

Vi vil ikke behandle kontraktstyring på strategisk niveau yderligere her, da vejledningens fokus er på den kontraktstyring, der sker i den enkelte byggeproces.

Taktisk niveau

På taktisk niveau handler kontraktstyring om at træffe de beslutninger, der sætter den væsentligste retning for kontrakten og kontraktstyringen i den enkelte byggeproces, f.eks. stillingtagen til entreprisform eller om man skal bruge AB eller AB forenklet.

For en bygherre betyder det, at der i de tidlige faser af byggeprocessen typisk er mange skelsættende beslutninger, der sætter retningen for projektet. Det gælder f.eks. beslutninger om tilgang til kontraktstyring (skal den være reaktiv eller proaktiv?), entreprise-/kontraktform (hoved- eller totalentreprise?), udbudsproces, mv., hvilket alt sammen er en del af kontraktstyringen på taktisk niveau. Det samme princip gælder for alle byggeriets parter – f.eks. er en af de tidlige kritiske beslutninger for både rådgivere og entreprenører, om man ønsker at byde ind på projektet.

Desuden er det organisatoriske setup omkring projektet vigtigt. Blandt andet hvilket mandat projektledelsen (fra alle parter) har i projektet, så der f.eks. er råderum til at træffe beslutninger og løse konflikter.

Beslutninger truffet tidligere har typisk større effekt, end beslutninger truffet senere.

Operationelt niveau

På operationelt niveau handler kontraktstyring om at gøre kontrakten til et fælles og aktivt dokument mellem parterne på byggeprojektet. På tværs af kontraktparter kan der være forskellige holdninger til, hvordan man tilgår forskellige dele af kontraktstyringen. Dette vil bunde i de respektive virksomheders strategiske og taktiske tilgang til kontraktstyring og f.eks. udmønte sig i noget så lavpraktisk som brug og udfærdigelse af mødereferater, hvor bygherre og rådgivers byggeledelse kan have forskellige tilgange og se forskellige behov.

På det operationelle niveau starter man ofte med, at parterne gennemgår kontrakten – først inden underskrift og gerne igen senere, hvor de personer, der skal følge op på kontrakten og arbejde med den i hverdagen, gennemgår kontrakten (se værktøjet ”Kontraktgennemgang” på side 18). Dette er med til at sikre, at alle er bekendt med kontraktens processer samt aftalte procedurer for opfølgning på kontrakt. Det kan f.eks. handle om skriftlighed, håndtering af projektændringer eller rådgivernes brug af ATR-skemaer (Aktivitet, tid og ressourcer).

I løbet af projektet følger parterne op på kontraktens overholdelse. Det kan f.eks. ske ved struktureret at følge op på kontraktuelle forpligtelser (f.eks. vedrørende sikkerhedsstillelse eller kvalitet af leverancer), som parterne har overfor hinanden (se også afsnittet om Kontraktopfølgning/Forpligtelsesstyring på side 19).

- For ABR18 kunne det f.eks. være §8 om forsikring, hvor der aktivt skal følges op på, om forsikringsbetingelserne bliver overholdt.
- For AB18 kunne det være §19 om projektgennemgang, hvor der aktivt skal følges op på, om projektgennemgangen er afholdt i overensstemmelse med kontrakten⁸.

- For ABT18 kunne det handle om §9 og §10 om parternes sikkerhedsstillelse, hvor der aktivt skal følges op på, om der er stillet sikkerhed i overensstemmelse med kontrakten.

Fælles for alle paragraffer er, at de forpligter parterne til at udføre en konkret handling eller sikre et konkret forhold. En del af den operationelle kontraktstyring er at følge op på, at alle disse forpligtelser korrekt overholdes og opfyldes af hver part.



Figur 4 – Eksempler på god kontraktstyring på forskellige organisatoriske niveauer.

Digitalisering af kontraktstyringen

Byggebranchen er i høj grad (ved at blive) digitaliseret, hvilket medfører både muligheder og udfordringer.

En af udfordringerne ved den øgede digitalisering er en meget større strøm af informationer (sms'er, e-mails m.v.), hvor selv mindre byggeprojekter i dag ofte indeholder et hav af informationer dagligt.

Den øgede digitalisering giver effektiviseringsmuligheder, hvis digitaliseringen anvendes rigtigt. Der findes i dag en lang række standardplatforme, der sætter parterne i stand til at dele information og styre kontrakterne langt mere effektivt end tidligere:

- Et eksempel er online projektplatforme, hvor hele eller dele af et byggeprojekts aktører kan samarbejde om og udveksle dokumenter. Disse platforme kan både være simple fildelingsplatforme, men kan også have en mere omfattende funktionalitet, der f.eks. integrerer tekniske data

- Et andet eksempel er dedikerede kontraktstyringssystemer, der kan automatisere dele af kontraktstyringen via f.eks. notifikationer og anvendelse af data. Der findes flere platforme, der er lavet dedikeret til at understøtte kontraktstyring. Disse kan anvendes til at lette arbejdet med at følge processer og følge op på forpligtelser i de individuelle kontrakter. En funktionalitet kan f.eks. være automatiseret opfølgning på forpligtelser, hvor systemet automatisk giver besked til relevante projektdeltagere, når forpligtelser forfalder (f.eks. for stilling af sikkerhed). Sådanne kontraktstyringsplatforme er endnu ikke bredt anvendt i byggeriet

En del af kontraktstyringen er således, at parterne aktivt i starten af samarbejdet (på taktisk niveau) forholder sig til, hvordan digitalisering skal understøtte kontraktstyringen. Herunder bør parterne f.eks. forholde sig til, hvordan man vil digitalisere kontraktstyringsmetoder, -processer, -dokumenter og -standarder i det enkelte projekt. Vil man f.eks. kun anvende digitale godkendelser/signaturer i projektet? Behandler man ændringsanmodninger og kontraktuelle forhold via e-mails eller via en dedikeret platform? Parternes beslutning om dette bør være forankret i en IKT-aftale. Da IKT-aftalen ofte udgør en del af bygherrens udbudsmateriale, bør bygherre efterlade plads til, at parterne fælles kan afstemme kontraktstyringen.



Kontraktgennemgangsmøde

Der vil i forbindelse med udbuds- og tilbuds-processerne blive oparbejdet en masse viden hos de personer, der udarbejder udbuds- og tilbuds-materialet. For at sikre, at der er tilstrækkeligt og afstemt viden til stede i projektet, vil det være relevant, at de personer, der skal arbejde under kontrakten, sammen gennemgår kontraktgrundlaget. Dette sker efter kontraktindgåelsen, men gerne inden man går i gang med arbejdet – f.eks. i forbindelse med projektgennemgangen.

Kontraktmøde/workshop

Hvis projektet eller kontraktporteføljen er særligt kompleks, anbefaler vi, at aktørerne ved opstart holder en dedikeret kontraktworkshop for de projektdeltagere, der kommer til at have mest med kontrakten at gøre.

Workshoppen er ikke tiltænkt som en fyldestgørende gennemgang af aftalegrundlagets samlede forpligtelser, men skal blot give parterne en fælles forståelse for aftalegrundlagets særlige karakteristika og håndteringen af disse.

Deltagere kunne f.eks. være:

- Styregruppe
- Projektledelse
- Projektjurist
- Kontraktansvarlige

Agenda for en kontraktworkshop kunne være:

- Oversigt over aftalegrundlaget
- Oversigt over de væsentligste juridiske forhold i de enkelte projektfaser
- Samarbejdsorganisation
- Overordnet gennemgang af forpligtelsesark
- Overordnet gennemgang af dokumentationskrav gennem projektet
- Gennemgang af eventuelle fravigelser fra AB-standarden

Tag kontrakten op ved projektgennemgang

AB-grundlaget indeholder en fælles forpligtelse for alle parterne til at deltage i en projektgennemgang. Formålet er bl.a. at opnå en fælles forståelse af projektet, herunder af grænseflader og sammenhæng mellem de enkelte dele af projektet. Endvidere giver det entreprenøren mulighed for at præge byggeprocessen ved at påpege uklarheder og uhensigtsmæssigheder i projektet samt afdække og forberede håndtering af risici.

Projektgennemgangen er i sig selv en vigtig aktivitet, der bidrager til den gode byggeproces. Hvis der i byggeprojektet ikke afholdes et specifikt kontraktgennemgangsmøde, bør projektgennemgangen også anvendes til at afstemme kontrakten og kontraktstyringen på tværs af projektets parter.

På et projektgennemgangsmøde kan man fremhæve, hvis der er generelle forhold, som parterne skal være opmærksomme på – f.eks. deadlines/terminer, dagbudsbestemmelser eller særlige aftaleforhold i relationen til brugere/beboere. Desuden kan man i fagspecifikke møder mellem fagrådgiver og fagentreprenør gennemgå evt. særlige forhold for enkelte fag eller dele af byggeprojektet.

Sæt fokus på kontrakten – og følg op

Det er vigtigt, at ledelsen fra de relevante parter bager op om nødvendigheden af at tale om kontrakten tidligt i byggeprocessen, så man opbygger en fælles forståelse for kontrakten. Derfor kan det også være nødvendigt at tage kontrakten op til dialog/forventningsafstemning flere gange – f.eks. når der kommer nye parter ind i projektet.

Desuden kan det være en god idé at inkludere kontrakten i forbindelse med møder, hvor man taler om samarbejdet. F.eks. for fortsat at sikre, at der ikke er elementer i kontrakten, der er uhensigtsmæssige eller ikke er befordrende for det gode samarbejde. I mange tilfælde kan man justere adfærd, men kan man ikke decideret ændre kontrakten, må man tage læringen med videre til næste projekt.

Kontraktstyring gennem byggeprocessen

I et byggeprojekt indgås ofte mange kontrakter, der typisk reguleres af forskellige dokumenter i AB-systemet. De forskellige kontraktforhold betyder også, at der ikke er én måde at kontraktstyre på (se figur 5).

Derimod understreger kompleksiteten nødvendigheden i at kontraktstyre den enkelte kontrakt proaktivt, effektivt og struktureret.

Bygherre har en stor ledelsesopgave

Da bygherren er bestilleren af projektet, er det bygherren, som initierer alle de øvrige parter kontraktrelationer direkte og indirekte. Bygherren har altså serveretten ift. at påvirke relationerne. Derfor har bygherren en væsentlig ledelsesopgave i forhold til at sætte retning og træffe beslutninger for projektet. Bygherrens kontraktstyring er primært overfor leveranceteamet som kontraktpart, men bygherren er også bindeleddet til projektejer og brugere. I denne relation kan bygherren også bruge kontrakten til at forventningsafstemme og synliggøre, hvad baglandet kan forvente af rådgivere, entreprenører og processen generelt.

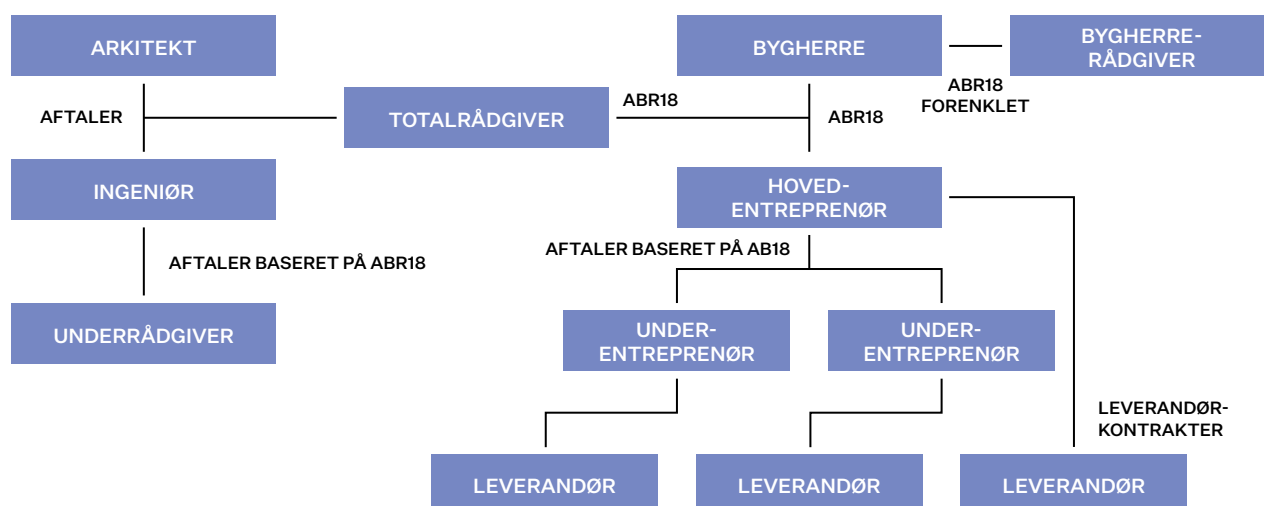
Bygherren sætter retning for hele projektet og dermed også for samtlige kontrakters sammenhæng.

Derfor bør bygherre nøje overveje, hvordan kontraktstyringen skal ske i projektet, da det vil have stor konsekvens for alle kontraktparter i byggeprojektet. Som bygherre må man også erkende, at kontraktstyringen er en opgave, der kræver ressourcer og ikke må underbemandes. Det bør i den forbindelse overvejes, hvad bygherren selv vil stå for, og hvad der skal varetages af andre med de rette kompetencer – herunder en overvejelse af, hvad egne kontraktstyringskompetencer er jf. modenhedsskemaet.

Det er vigtigt, at bygherren er aktivt involveret og gennem hele byggeprocessen sikrer kontraktstyring på tværs af den samlede værdikæde (Se figur 6). Herunder bør bygherre, enten selv eller ved brug af (bygherre)rådgiver, forestå kontraktgennemgang.

Rådgiver og underrådgiver

Rådgiveren kan sidde på mange sider af bordet i forbindelse med kontraktstyring. Dels har rådgiveren ansvaret for styring af sine egne kontrakter, der kan være med både bygherren, andre rådgivere og (total)entreprenører. Derudover kan rådgiveren i nogle tilfælde også varetage kontraktstyring på bygherrens vegne som led i sin rådgivningsopgave.



Figur 5 – Eksempel på kontraktuelle snitflader i byggeriet (Hovedentreprise).

Derfor er kontraktstyring for rådgiveren ofte både en intern og en ekstern disciplin, der internt anvendes til at sikre egne kontraktforhold, men eksternt ydes som en service.

For rådgiveren er det således vigtigt, at man kan varetage mange forskellige roller i forhold til kontraktstyring. Herunder skal rådgiveren kunne bevare objektivitet og uvildighed, så man ikke skal varetage bygherrens interesse i en sag, hvor rådgiveren kan have en potentiel interesse i sagens udfald.

I kontrakter med underrådgivere bør rådgiveren så vidt muligt lade de væsentlige elementer fra egen kontrakt med bygherre (eller totalentreprenør) skinne igennem. Især beskrivelser af opgaver som underrådgiverne skal hjælpe til at levere. På nogle områder kan det være simpelt at definere opgaven (f.eks. underrådgivere indenfor brand eller statik), mens det i andre tilfælde kan være sværere at afgrænse opgaven (f.eks. brugerinvolvering). Her skal rådgiveren sørge for at afstemme med både bygherre og underrådgivere, hvad der forventes.

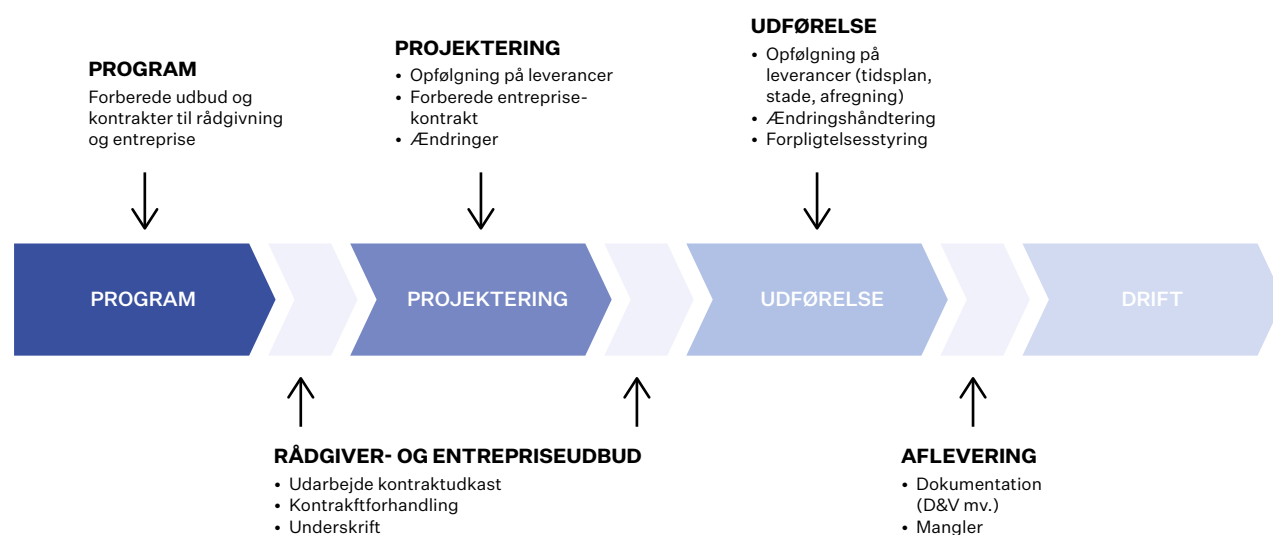
Entreprenør og underentreprenør

På byggeprojekter ligger den største del af økonomien i udførelsen og er relateret til

entreprenøromkostninger. Der er mange delopgaver, og derfor håndterer hoved- eller totalentreprenøren på en byggesag mange komplekse kontrakter og snitflader i kontraktporteføljen på tværs af værdi- og leverancekæden.

Kontraktstyring er derfor en central disciplin for entreprenøren i forhold til at sikre sin forretning. I første led kommer de kontrakter, der indgås med underentreprenører eller leverandører. Disse er ofte baseret på AB18, men der kan være tilføjelser, der er specifikke for det konkrete projekt. Det kan f.eks. skyldes særlige forhold i projektet eller vilkår i entreprenørens kontrakt med bygherren, som videreføres (det kan f.eks. være brug af mediation som konflikt-løsningsmodel). Entreprenøren skal være opmærksom på ikke at videreføre eller skærpe krav unødigt (f.eks. tids- eller betalingsfrister). Det anbefales at bruge så "rene" AB18-kontrakter som muligt.

Derudover er en af entreprenørens væsentlige kontraktstyringsopgaver styringen af ændringer eller ekstraarbejder op og ned i sin værdikæde. Det kan som hovedentreprenør være ændringer fra bygherre, der skal føres videre til en underentreprenør eller et krav fra underentreprenør mod en hovedentreprenør, der skal føres videre mod en bygherre. Oftest er det hoved- eller totalentreprenør, der skal holde styr på dette.



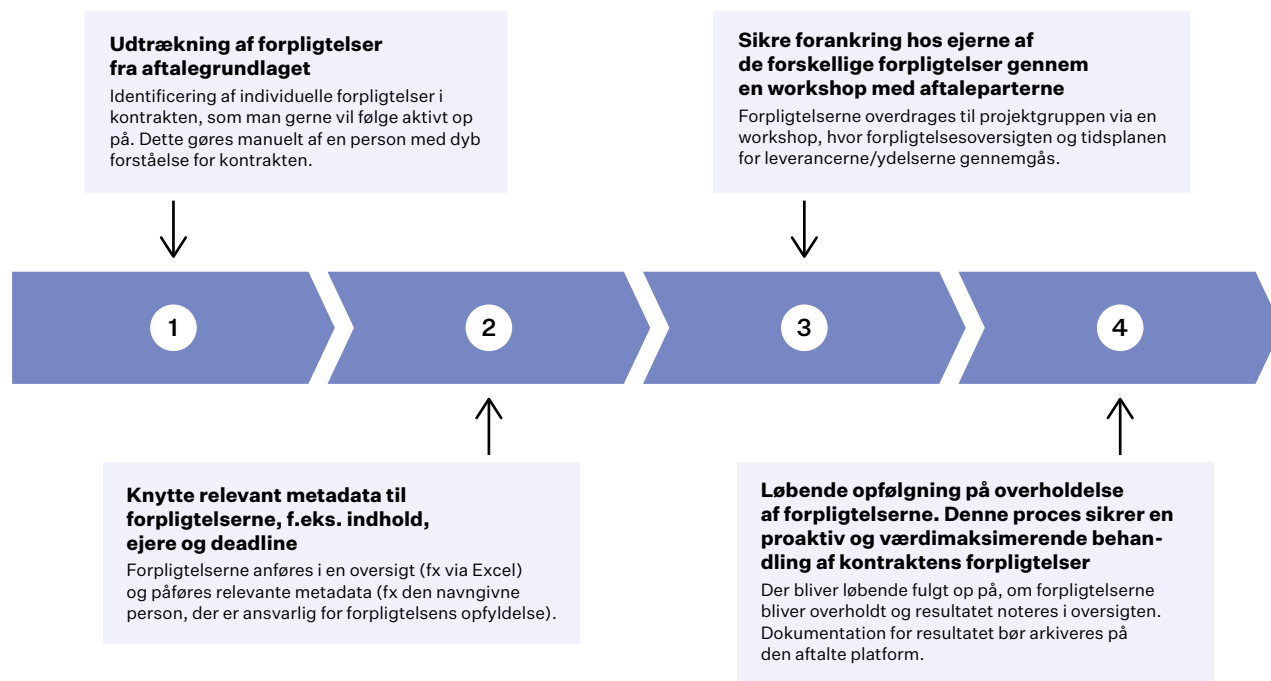
Figur 6 – Delelementer i bygherrens kontraktstyring igennem byggeprocessen.

Kontraktopfølgning (forpligtelsesstyring)

Formålet med kontraktopfølgning (som inden for contract management også kaldes ”Forpligtelsesstyring”) er at sikre proaktiv og struktureret styring af kontraktens forpligtelser og parternes overholdelse af disse. Komplekse kontrakter indeholder ofte en lang række gensidige forpligtelser, som kræver styring fra kontraktens begyndelse. Mens det umiddelbart lyder som en simpel opgave, er virkeligheden, at udfordringer med kontraktopfølgning stiger i takt med kontraktens kompleksitet.

Kontraktopfølgning er et kontraktstyringsværktøj, der sikrer, at kontraktens forpligtelser bliver gjort eksplicitte og overskuelige således, at der ingen tvivl er om omfanget af forpligtelserne. Desuden til- sikrer metoden en klar fordeling af, hvem der bærer ansvaret for de forskellige forpligtelser.

Forpligtelsesstyring består af følgende aktiviteter:



Figur 7 – Proces for kontraktopfølgning/forpligtelsesstyring.

Et simpelt skema

En simplificering af omfanget og ansvaret af kontraktens forpligtelser medfører en klar og fælles forståelse af forpligtelserne mellem parterne. Dette minimerer risici for misforståelser ift. til kontraktens forpligtelser og dermed forebygges konflikter, som kunne dannes på baggrund af misforståelserne. Tilsvarende sker der allokering af ansvar internt hos bygherren i forhold til opfølgning på både egne og leveranceteamets forpligtelser. Dette kan også bruges af projektets øvrige parter – eller f.eks. i aftalerne mellem en entreprenør og underentreprenører. Forpligtelsesstyringen kan i praksis ske på mange måder – både via simple Excelark, som det ses af eksemplet i figur 8, eller via kontraktstyringssystemer.

Mange forpligtelser kan oprettes allerede ved projektets start ud fra deadlines, faser og bestemmelserne i AB-systemet, men man skal huske at tilføje nye undervejs og ikke mindst følge op på dem – f.eks. på møder undervejs i projektet.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ ÆNDRINGER I KONTRAKTEN

Bygge- og anlægsprojekter kan være langvarige og komplekse. Derigennem kan der opstå behov for ændringer i både projekt og kontrakt. Når man støder på noget uforudset i projektet, bør aftalen opdateres, så den passer med virkeligheden.

Har man bestemmelser eller pligter, som man vælger ikke at følge (nogle gange ubevidst eller pga. manglende indsigt eller tid), så ændrer man måske også kontrakten. Hvis man f.eks. har dagbøder, som er forfaldne, men som gentagne gange ikke bliver opkrævet, risikerer man i værste fald at fortabe sin ret til dagbod. Ligeledes kan passivitet ift. skriftlige meddelelser også betyde at rettigheder bortfalder.

”Man skal skrive i kontrakten, hvad man har tænkt sig at gøre – og man skal gøre, som man har skrevet!”.

ID	Forpligtelse	Klausul	Kontrakt-dokument	Beskrivelse	Ansvarlig	Udførende	Godkender	Fase	Frekvens	Start dato	Slut dato

Figur 8 – Eksempel på oversigt til styring af kontraktforpligtelser (Se også bilag 3).

Ændringshåndtering

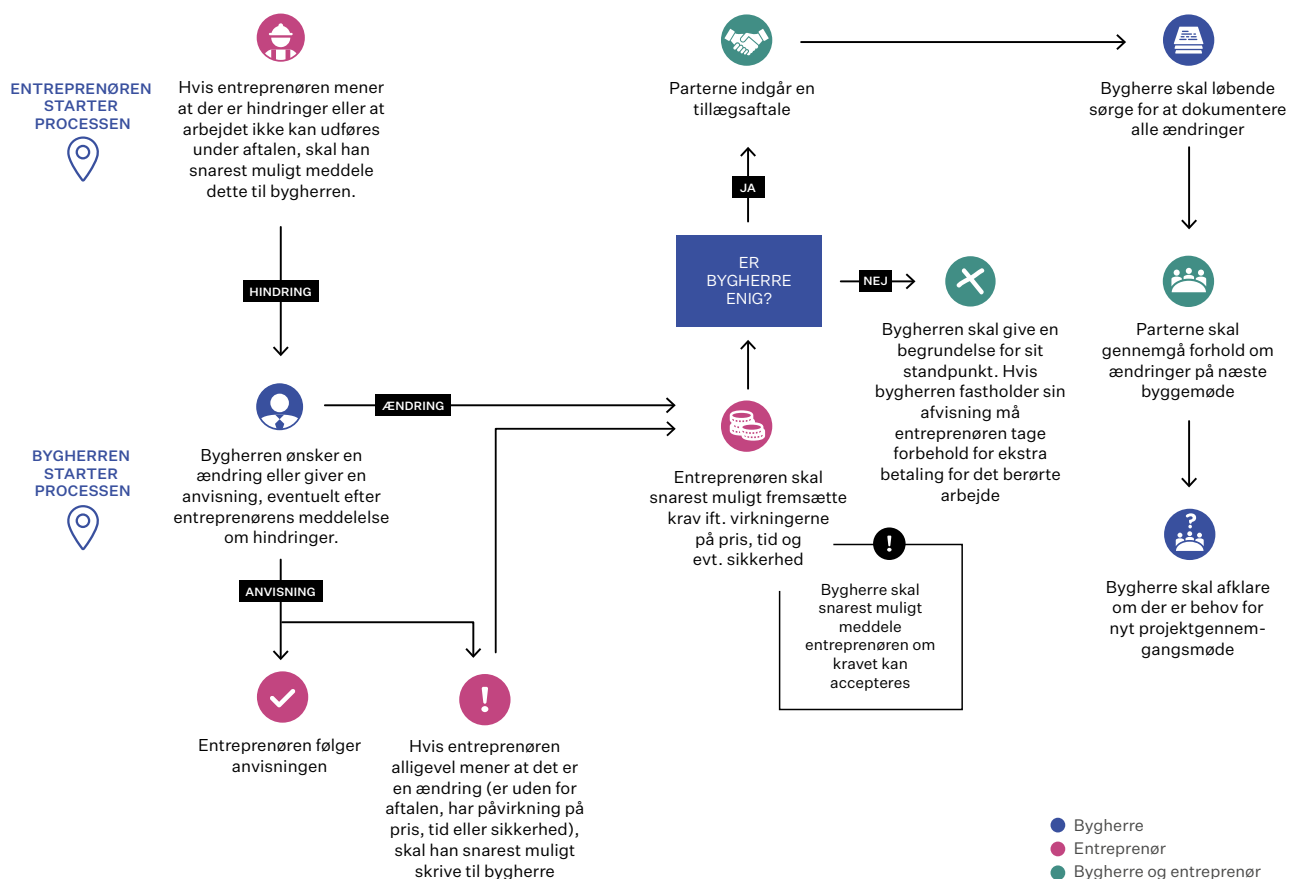
Håndtering af ændringer i projektet er et væsentligt område for kontraktstyringen gennem hele byggeprocessen. Der skal sikres en struktureret og proaktiv proces omkring styring af ændringer. Ændringer inden for og uden for kontrakten er hyppigt forekommende i komplekse og længerevarende kontraktforhold, og der kræves et overblik og klare procedurer for at sikre en kontinuerlig iagttagelse af projektets budget.

Ændringshåndtering er ikke noget nyt begreb, men er en alment kendt kontraktproces. I sin simpleste form består ændringsprocessen af, at bygherren kan forlange ændring i arbejdet, når ændringen har naturlig sammenhæng med de aftalte ydelser. Denne ændring har entreprenøren så en ret og pligt til at udføre. Samme princip gør sig gældende for rådgiveraftaler. I praksis vil forhold omkring

ændringer dog være noget mere komplekst, hvilket også ses af visualiseringen af ændringsprocessen i AB18 i figur 9.

For at processen kan gennemføres effektivt og i overensstemmelse med kontrakten, er det derfor vigtigt at have forberedt de rette skabeloner og værktøjer. Et eksempel på dette er ændringsloggen (jf. AB18 § 25, stk. 5). Ændringsloggen er et centralt redskab, der sikrer, at parterne løbende får håndteret og dokumenteret ændringer i projektet. Det er desuden centralt, at man på byggemøderne får parterne til at forholde sig til ændringsloggens indhold, herunder om entreprenøren har noget at tilføje til loggen. Ændringsloggen kan med den rette anvendelse og opbygning medvirke til at sikre overholdelse af meddelelsesfrister.

Se eksempel på en ændringslog i bilag 4.



Figur 9 – Visualisering af AB18 §§ 22, 23, 25 & 26 fra Værdibyggs vejledning "Brugervenlige kontrakter".



Involvering og kommunikation

Det kræver en dedikeret indsats at udnytte potentialet i aktivt at anvende kontrakter og forankre kontraktstyringen. For at kunne forankre kontraktstyringen, skal man etablere den rette organisation, der kan varetage kontrakten gennem hele byggeprocessen. Da kontrakter er et udtryk for et samarbejde mellem to parter, kræver forankringen af kontraktstyring også, at der arbejdes med parternes kommunikation om kontrakt og aftaler gennem hele byggeprocessen. Dette kapitel vejleder derfor om, hvordan man sikrer organisering og kommunikation, der forankrer kontraktstyringen i byggeprojektet.

Involver projektets beslutningstagere

Parterne bør i fællesskab støtte, at kontraktstyringen foretages proaktivt i stedet for at man først anvender kontrakten, når konflikten mellem parterne er ved at opstå eller er opstået. Dette bidrager til, at der ikke opstår kontraktuel ubalance mellem parterne – altså en situation, hvor aftaleforholdet mellem parterne er afvejet af så meget fra det oprindelige grundlag, at en part er væsentligt dårligere stillet end den anden. Parterne kan forebygge den situation ved at gøre kontrakten til et fast punkt på dagsordenen på byggemøder og styregruppemøder. Alternativt kan parterne med fast frekvens involvere projektets beslutningstagere i den kontraktuelle drøftelse, også selvom der ikke skal træffes beslutning om tvister eller lignende.

Anvend løsningsstrappen ved konflikter

Uagtet den proaktive kontraktstyring, vil parterne i byggeprocessen kunne blive uenige om forskellige forhold. Det er i disse tilfælde vigtigt at være opmærksomme på at anvende den løsningsstrappe, der er defineret i kontrakten. Løsningsstrappen i AB-grundlaget¹⁰ bidrager til, at uenigheder løses tidligere, mens relevante parter stadigvæk har relevante oplysninger frisk i hukommelsen. Løsningsstrappen sikrer desuden et fokus på at løse konflikterne hurtigere, billigere og med et resultat, som begge parter er tilfredse med.

Kontrakterne løser ikke alle stridigheder. Ofte kommer man længst med at finde løsninger på konflikter ved at tage en dialog om de forskellige parters forhold og interesser, hvis der opstår en uenighed¹¹. En voldgiftssag vil typisk – med udgangspunkt i aftaler og kontrakter – afgøre, hvem der har ret eller uret i en sag. Men en dialog som gør brug af mediation eller mægling vil ofte være billigere og finde løsninger eller kompromisser, som betyder, at samarbejdet kan fortsætte.

ET TIDLIGT RESSOURCETRÆK GIVER GEVINSTER

Det medfører et ressourcetræk at skabe aktive kontrakter i byggeprocesserne og dermed også en omkostning, som parterne skal forholde sig til. Det er en nødvendig investering for at opnå de gevinster, som en aktiv kontrakt kan skabe. Derfor skal parterne fra starten af have afsat budget til at have nødvendig kontraktstyringskapacitet i projektet. Men når kontraktstyringen er tilpasset projektet, er tiden brugt rigtig, og man vil spare tid og ressourcer på f.eks. tvister.

Et tiltag kan være at oprette en ekstra rolle i projektet, hvor man giver en (eksisterende) projektdeltager et dedikeret ansvar for kontraktstyring. I andre tilfælde kan man investere i processer og systemer, hvor det f.eks. kræver flere timer at få klart defineret og afstemt kontraktuelle processer.

¹⁰ Læs mere i Værdibygs vejledning [Mediation og mægling](#).

¹¹ Læs mere i Værdibygs publikation [Forstå og håndter konflikter i byggeriet](#).

Beslutningskraft til hurtig afklaring

Der skal skabes tilstrækkelig beslutningskraft i projektorganisationen, så kontraktuelle beslutninger kan træffes, før de bliver til kontraktuelle problemer og konflikter. Første skridt for at skabe tilstrækkelig beslutningskraft er at følge AB-systemet, så repræsentanter med nødvendigt mandat er udpeget (f.eks. bygherrens repræsentant over for rådgiveren, jf. ABR18 § 22, eller entreprenørens repræsentant over for bygherren og tilsynet, jf. AB18 § 29).

For at alle parter ved, hvor de skal henvende sig hos en anden part for hurtig afklaring, kan parterne synliggøre den interne organisering på alle sider af bordet. Den interne organisering bør matche parternes fælles organisering, så eksempelvis projektledelsesmøder eller styregruppemøder bliver effektive fora for afklaringer og beslutninger. Parternes fælles beslutningsproces kan med fordel også indgå i den beslutningsplan.

Det vil i alle tilfælde være godt, hvis alle parter i projektet har personer med beslutningsmandat forholdsvis tæt på projektet. Disse personer skal naturligvis være godt orienteret om projektet. Det kan evt. være projektets styregruppe, men det vil i alle tilfælde være en fordel, hvis disse personer fra tid til anden er fysisk til stede på projektet (f.eks. bygherremøder eller byggemøder) – også når der ikke er umiddelbare konflikter. Dette gælder også for bygherren, selvom en del af beslutningerne er uddelegeret til rådgivere. Nogle gange opdager bygherren ikke problemer eller konflikter, før de har vokset sig store og omfangsrige.

Kommunikation skaber klarhed

Det er vigtigt at huske de kommunikationsaktiviteter, som relaterer sig til kontrakten, da kontrakten bidrager til at vise retningen for byggeprojektet. Når parterne i byggeriet har en god dialog og kommunikation, skabes der klarhed om grænseflader og ansvarsfordelinger, så der ikke opstår unødvendig tvivl om, ”hvem, hvad, hvornår”. Som nævnt er det også væsentligt, at der sidder personer med beslutningsmandat tæt på projektet.

Den kontraktuelle kommunikation vil have en tendens til at fokusere på den skriftlige dokumentation. Eksempelvis i de tilfælde, hvor der skal sendes en meddelelse fra en part til en anden. F.eks.:

- Entreprenøren skal give bygherren skriftlig meddelelse om færdiggørelse af projektet, og bygherren skal snarest muligt efter færdigmeldingen skriftligt meddele entreprenøren, om bygherren er enig (AB18, §17, stk. 7 og stk. 8)
- Anser rådgiveren sig berettiget til forlængelse af en frist, skal rådgiveren snarest muligt give bygherren skriftlig meddelelse (ABR18, §38, stk. 4)

Parterne bør bestræbe sig på at opnå den gode samarbejdsrelation ved at drøfte byggeri før kontrakt – uden at det er på bekostning af kontrakten.

Alle de forskellige meddelelser kan have en væsentlig kontraktuel konsekvens – og typisk også konsekvens for tid, kvalitet eller økonomi. Udover meddelelser bliver der også produceret meget andet skriftligt materiale (f.eks. referater), som har betydning for den samlede aftale.

I entrepriseprojekter bør parterne derfor arbejde på at have en klar og tydelig sprogbrug i deres skriftlige og mundtlige kommunikation, hvilket kontrakten er en del af. Herigennem sikres det, at væsentlige detaljer og grænseflader bliver behørigt afstemt mellem parterne.

Parterne bør bestræbe sig på at opnå den gode samarbejdsrelation ved at drøfte byggeri før kontrakt – uden at det er på bekostning af kontrakten. Hvis der f.eks. er uenighed om en del af byggeprojektet, kan byggeriet sættes før kontrakten ved at drøfte byggeproblemerne sammen, før man sætter sig og taler kontrakt. Samtidig vil en klar kontrakt og let adgang til informationer understøtte, at man hurtigt kan afgøre uenigheder og fortsætte samarbejdet om projektet.

Den proaktive kontraktstyring fjerner ikke fokus fra det gode byggeri, men anvendes som en disciplin, der støtter op om det gode samarbejde.

Det kræver en dedikeret indsats at udnytte potentialet i aktivt at anvende kontrakter og forankre kontraktstyringen.



BILAG

1. Eksempel på indhold i rådgiverkontrakt
2. Eksempel på indhold i entreprisekontrakter
3. Eksempel på oversigt til styring af kontraktforpligtelser [Excel-ark]
4. Ændringslog [Excel-ark]

Værdibyg er et samarbejde mellem byggeriets toneangivende organisationer. Værdibyg udvikler en ny fælles praksis for byggeprocessen på tværs af byggeriets aktører.

Denne vejledning giver råd og anbefalinger til, hvordan kontakter og kontraktstyring kan tænkes ind i projektet som et aktivt element i forhold til at fremme tilliden, samarbejdet og øge værdiskabelsen i byggeprojekter.