



# Målprisutvikling i to-stegsmodellen

I målprisprosjekter med to-stegsmodellen går en prosjektgruppe sammen i en utviklingsfase før de eventuelt går til gjennomføringsfasen. Dette innlegget tar for seg observert målprisutvikling i prosjekter med to-stegsmodellen. Å ta ned målprisen på slutten av utviklingsfasen er tungt og kan gi relasjonelle utfordringer i prosjektgruppen.

**Atle Engebø, Olav Torp og Ola Lædre**  
 Institutt for bygg- og miljøteknikk

## To-stegsmodellen

Vi har studert målprisprosjekter som har benyttet en to-stegsmodell. Det første steget starter med at byggherren kontraherer en entreprenør som har med seg arkitekt, rådgivere og kanskje underentreprenører til en utviklingsfase. Avtalen for utviklingsfasen har gjerne en foreløpig målpris (Målpris 0 i figuren), en bestemmelse om oppgjør etter medgått tid som gir byggherren eierskap til prosjekteringsmaterialet, og en opsjon på en totalentreprise med målpris i steg to om partene klarer å utvikle et omforent prosjekt.

## Utviklingsfasens første del

En gjentatt observasjon er at utviklingsfasen starter med positivisme. Partene forfølger gode ideer og legger til kvaliteter i noe som kan ligne vinn/vinn-forhandlinger. Ingen ønsker å være bremsen som trækker andre på tærne for å holde forventet kostnad nede.

I starten er det entreprenøren som beregner og oppdaterer målprisen (Målpris 0 og 1.0 i figuren), uten at beregningene er helt transparente for byggherren. Entreprenørens oppdaterte målpris kan tendere mot optimistisk for at partene skal ha noe å strekke seg mot. Utover i utviklingsfasen fører beslutninger og økt informasjon til at grunnlaget for forventet kostnad blir mer detaljert. På ett tidspunkt vil byggherren ha behov for å ettergå timepriser, materialpriser, underentreprenørers usikkerhetsavsetning, underentreprenørers fortjeneste, entreprenørens usikkerhetsavsetning, entreprenørens fortjeneste osv. Etter at byggherren har fått legge til kvaliteter, viser ofte en felles gjennomgang av underlaget at forventet kostnad (Målpris 2.0 i figuren) er høyere enn byggherrens makspris (Målpris 0 i figuren).

## Utviklingsfasens andre del

I utviklingsfasens andre del går positivismen over i realisme. Gapet mellom Målpris 0 og Målpris 2.0 må bli mindre for at byggherren skal utløse opsjonen om en total-

entreprise. Partene må prioritere hvilke av de tilførte kvalitetene de skal beholde og hvilke de skal fjerne. I tillegg har de gjerne vanskelige vinn/tap-forhandlinger om fortjeneste og usikkerhetsavsetninger.

På slutten av utviklingsfasen strekker gjerne begge partene seg for å redusere målprisen. Entreprenørens fortjeneste kommer i totalentreprisen og ikke fra rådgivingsavtalen i utviklingsfasen. Dermed kan entreprenøren redusere målprisen uten å være tydelig på at kvaliteter utgår. Byggherren vil ikke tape fremdrift ved å måtte kontrahere nye entreprenører. Dermed kan byggherren øke maksprisen sin og fortrenge hvilke kvaliteter som går ut på slutten.

## Relasjonelle utfordringer i gjennomføringsfasen?

Partene går inn i det andre steget om byggherren utløser opsjonen på totalentreprisen for gjennomføringsfasen. I så fall vil partene ha nytte av samarbeidet i utviklingsfasen. Den totale usikkerheten er redusert, partene har avklart hvem som har ansvaret for hvilken usik-

kerhet, entreprenøren er kjent med prosjektet og entreprenøren har bedret byggbarheten. Nyttene er gjerne avhengig av kontinuitet hos nøkkelpersonell både fra byggherre og entreprenør.

De vanskelige forhandlingene i forkant av gjennomføringsfasen kan ha ført til at partene ble enige om målprisen uten at de er enige om hva den omfatter. Byggherren kan ha fått urealistiske forventninger til prosjektet i utviklingsfasens første del. Da kan partene få relasjonelle utfordringer når diskusjonene om hva målprisen omfatter starter.

## Lærdom

Heldigvis har byggherrene og entreprenørene i de observerte målprisprosjektene med to-stegsmodellen stort sett overvunnet de relasjonelle utfordringene. Foreløpig har vi ikke funnet ut hvordan disse kan elimineres. En lærdom er dog at byggherre og entreprenør – for å unngå relasjonelle utfordringer – må være enige om både omfang og målprisen før de går over i gjennomføringsfasen.