

## Arbejdsrapport Bygherrer skaber værdier

### Incitament og bonus ved samarbejde i partnering

Netværket *Bygherrer skaber værdier* blev etableret i 2002. Formålet er at afprøve og evaluere elementer i nye samarbejdsformer med hovedvægt på partnering. I netværket deltager 30 forsøgsbyggerier. Resultaterne formidles ved møder i netværket, åbne workshops, rapporter og arbejdsrapporter om aktuelle emner. I netværkets møder deltager både bygherrer og evaluatore, som kommer fra rådgivere eller byggeforskning. I netværkets formidling indgår således både praktik og teori. Netværket forventer at afslutte sit arbejde i 2006 med en håndbog i partnering. Du kan få løbende orientering om arbejdet i netværket ved at tilmelde dig Erhvervs- og Byggestyrelsens mailgruppe "Byggepolitik" på [ww.ebst.dk/Abonnement/0/10/0](http://ww.ebst.dk/Abonnement/0/10/0)

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	2
<b>2. Hvad er et incitament og en bonus ?</b> .....	2
<b>3. Formål med incitament og bonus</b> .....	3
4.1 Deling af besparelser mellem bygherren, projekterende og udførende.....	4
4.2 Deling af mindre forbrug af beløb afsat til uforudseelige udgifter .....	5
4.4 Resultatorienteret dækningsbidrag ved regningsarbejde med targetpris eller maksimal pris .....	5
4.5 Incitamentspulje deles efter opfyldelse af nøgletal/benchmarks.....	6
4.6 Bonus for høj sikkerhed på byggepladsen .....	7
4.8 Tidsbonus- bonus ved tidligere aflevering.....	8
<b>Bilag 1</b> .....	10
<b>Bilag A</b> .....	14

## 1. Indledning

Dette arbejdsrapport er udarbejdet i regi af netværket Bygherrer skaber værdier. Arbejdsrapporten indeholder erfaringer fra forsøgsbyggerierne i netværket om brug af incitament og bonus.

Partnering indebærer, at der samarbejdes om optimeringer af proces og produkt f.eks. gennem minimering af spildtid og færre arbejdsulykker ved brug af hensigtsmæssige metoder og processer. De væsentlige resultater af disse effektiviseringer kommer direkte parterne til gode bl.a. gennem en bedre og sikrere sagsøkonomi. Der ligger heri det væsentligste incitament for parternes helhjertede deltagelse i partnering samarbejder. En række bygherrer har også fundet, at det kan være hensigtsmæssigt at invitere de projekterende og udførende til at indgå i incitamentsaftaler, hvor både (økonomiske) glæder (besparelser) og sorger (overskridelser) deles. Herved bliver de fælles økonomiske interesser synlige. Dette arbejdsrapport handler om sådanne incitament.

De forsøgsbyggerier, som danner baggrund for arbejdsrapporten, er:

Forsøgsbyggeri	Incitamentstype
Nyt Hoveddepot for flyvevåbnet i Skrydstrup	Tidsincitament
Almene boliger, Sonnesgade i Århus	Mindreforbrug af pulje til uforudseelige udgifter
Limfjordsskollegiet	Deling af mindreforbrug ift. budgetramme
Senior boliger, Smørum	En afsat pulje til budgetterede beløb og evt. mindreudgift fordeles
Slotholmsgade 12, renovering	Projektoptimering Mindreforbrug af UF beløb
DR Byen	Besparelsesbonus Tidsbonus Sikkerhedsbonus
Integreret børneinstitution, Gammel Kalkbrænderivej 5	Deling af besparelse under budgetramme og bonus ved mangelfri aflevering

Der er endvidere medtaget erfaringer fra brug af incitament ved en D&V entreprise.

## 2. Hvad er et incitament og en bonus?

Ved et incitament forstås, at der aftales et fælles mål, og at mere – eller mindreopfyldelsen af dette mål medfører økonomiske eller kvalitative gevinster eller tab for de parter, som er omfattet af incitamentet.

Et incitament kan være positivt (gulerod) eller negativt (stok) eller en kombination heraf. En bonus vil oftest være positiv (bonus udbetales ved opfyldelse, men ikke hvis det går ringere).

Ved en bonus forstås her, at bygherren betaler en part et beløb ved opfyldelsen af nogle definerede mål, uden at bygherren opnår direkte gevinster i form af en direkte økonomisk besparelse.

En bonus kan både bestå i udbetalte kroner eller f.eks. deltagelse i team building aktiviteter, sociale/kulturelle aktiviteter, mv.

### **3. Formål med incitament og bonus**

Formålet med at indbygge et incitament eller en bonus i partnering aftaler er at påvirke parternes adfærd gennem at etablere fælles økonomiske interesser.

For bygherren er sigtet hermed at øge sandsynligheden for overholdelse af økonomi, kvalitet og tid. Incitamentet skal bevirke, at det også bliver i de øvrige parter interesse, at disse overordnede mål opfyldes. Den adfærd, som kan påvirkes, kan f.eks. være:

- rådgiveren og entreprenøren vælger de bedste medarbejdere til opgaven
- der afsættes den fornødne tid til at udvikle samarbejdet
- der fokuseres på løsninger i stedet for problemer og ansvarsfraskrivelse
- rådgiveren eller entreprenøren skærper generelt sin opmærksomhed på opgavens løsning, herunder er mere omhyggelig og forudseende i sin procesplanlægning
- projektoptimering og logistik får ekstra opmærksomhed
- stive faggrænser blødgøres
- entreprenøren er omhyggelig ved indgåelse af underentrepriseraftaler og indkøb

Et incitament kan være fælles for alle parter på den måde, at opfyldelsen kommer alle direkte til gode. Der kan også være incitament, hvor opfyldelsen ikke kommer alle til gode, men alene de parter, som kan påvirke opfyldelsen.

Bonus bør komme de medarbejdere til gode, som arbejder på byggesagen i det daglige og ikke byggevirksomhedens dækningsbidrag.

Ved incitament skal den gevinst, der skal komme til deling, komme fra, at der sker en effektivisering af processerne (mindre spildtid, mv.) og evt. gennem en optimering af løsningerne i projektet.

## 4. Typer af incitament

Skemaet herunder viser en oversigt over de incitament og bonus, som er gennemgået i det følgende.

Økonomisk incitament ved fast pris på udførelsen	4.1 Deling af besparelser fra produktoptimeringer mellem bygherren, projekterende og udførende
	4.2 Deling af mindre forbrug af beløb afsat til uforudseelige udgifter
Økonomisk incitament ved regningsarbejde med targetpris	4.4 Resultatorienteret dækningsbidrag ved regningsarbejde med targetpris (budgetpris) eller maksimal pris
	4.5 Incitamentspulje deles efter opfyldelse af nøgletal/benchmarks
Sikkerhedsbonus	4.6 Bonus for høj sikkerhed på byggepladsen
Kvalitetsbonus, entreprenør	4.7 Bonus for ingen/få mangler ved aflevering
Tidsbonus	4.8 Bonus ved tidligere aflevering

### *Incitament ved fast pris aftaler*

#### 4.1 Deling af besparelser mellem bygherren, projekterende og udførende

Denne incitamentstype indebærer, at besparelser som findes af parterne i projekterings – og/eller udførelsesfasen fordeles mellem parterne. Der skal selvfølgelig være tale om besparelser, som ikke indebærer en forringelse af kvalitet eller reduktion af omfang. Besparelser (projektoptimeringer) kan bestå i, at der vælges billigere løsninger med samme kvalitet.

Incitamentsbeløbet (summen af besparelserne)relateres til et grundlag, som f.eks. kan være projektforslag med budget.

I opgørelsen af incitamentsbeløbet indgår både besparelser og fordyrelser som følge af uforudseelige udgifter. Der opstår en række spørgsmål, som bør afklares i aftalen, bl.a. om alle uforudseelige fordyrelser skal påvirke incitamentet; dvs. skal eventuelle besparelser også bruges til at dække uforudseelige udgifter.

## 4.2 Deling af mindre forbrug af beløb afsat til uforudseelige udgifter

Incitamentet defineres som mindreforbrug af et beløb, der er afsat hos bygherren (eller hos entreprenøren inden for kontraktsummen i fast pris). Bliver der et mindre forbrug – uanset årsag – deles dette mellem parterne, idet bygherrer dog ofte bruger deres andel til øgning af kvaliteten på forud definerede områder.

I bilag 1 er der med kommentarer gennemgået et eksempel på en incitamentsaftale med besparelsesincitament og incitament for mindreforbrug af beløb afsat til uforudseelige udgifter.

### *Incitamenter ved regningsarbejder*

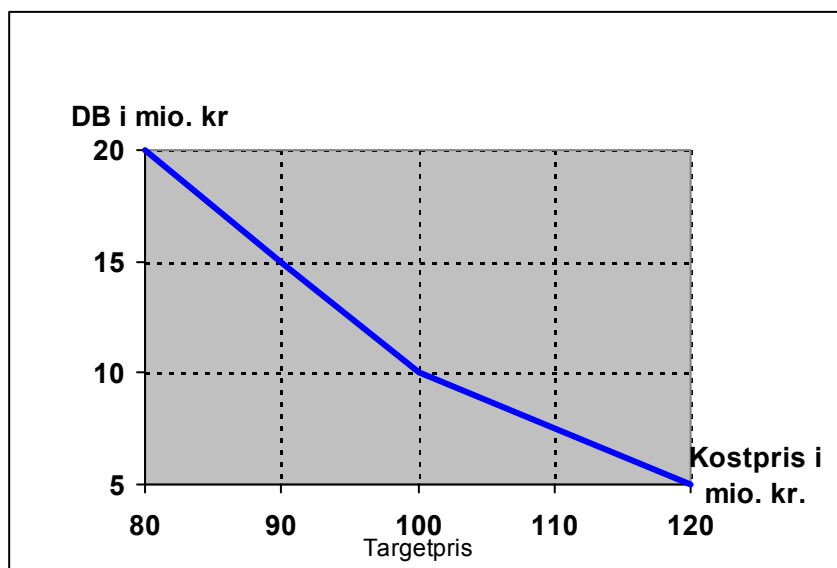
## 4.4 Resultatorienteret dækningsbidrag ved regningsarbejde med targetpris eller maksimal pris

Denne incitamentstype benævnes Budget Target Agreement. Entreprenøren betales løbende i regning til kostpris plus et minimum dækningsbidrag eller uden dækningsbidrag. Det aktuelle dækningsbidrag opgøres ved færdiggørelse som vist i eksemplet i grafen herunder.

Modellen forudsætter åbne regnskaber, og der indgår en maksimal pris, som er fastsat af bygherren. Konkurrence om opgaven kan (prismæssigt) foregå på Targetprisen (som i eksemplet er sat til 100 mio. kr.). Alternativt kan incitamentsstrukturen, herunder Targetprisen forhandles (hvis Tilbudsloven er gældende).

I eksemplet varierer entreprenørens dækningsbidrag afhængig af resultatet. Ved kostprisen = targetprisen er DB 10 %; dvs. der udbetales 110 mio. kr.

Ved en besparelse i forhold til targetprisen på 10 mio. kr. (dvs. en kostpris på 90 mio. kr.) bliver DB på 15 mio. kr., og der udbetales 105 mio. kr. svarende til et DB på 16,7 %. Ved en overskridelse på 10 mio. kr. udbetales et DB 7½ mio. kr. og der udbetales 117½ mio. kr. svarende til et DB på 6,4 %.



#### 4.5 Incitamentspulje deles efter opfyldelse af nøgletal/benchmarks

Der beskrives et eksempel fra drift og vedligeholdelse af veje. Der optimeres på udførelsesprocesser, og besparelser fremkommer ved, at omkostninger ved den nye udførelsesmetode sammenholdes med prisen iht. tilbudslisten. Ved besparelsen ændres tilbudslistens enheder og enhedspriser. Denne direkte besparelse deles mellem entreprenør og VD. Forløber udførelsen som forventet, deles besparelsen 50/50 %, men går det på en række områder bedre eller ringere, vil fordelingen afhænge af udførelsen i relation til opfyldelse af bygherrens mål.

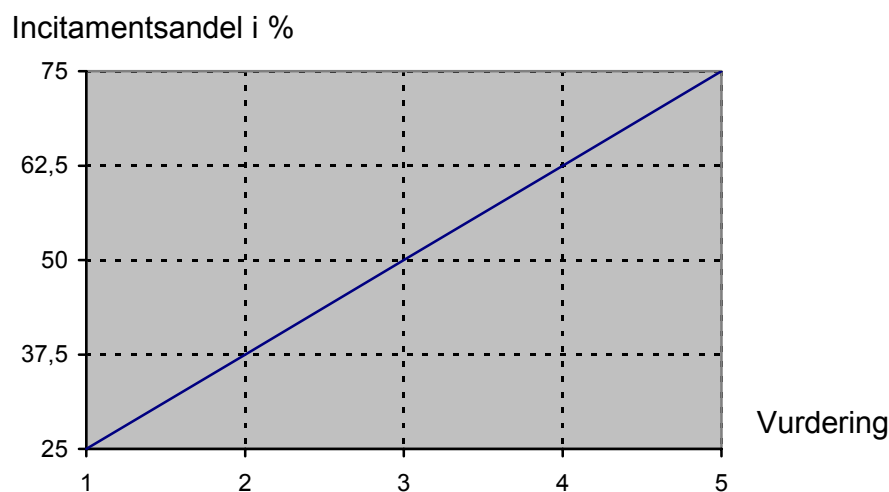
Der foretages løbende vurderinger af målene, jf. skemaet.

Emne	1. Langt under forvent- ning	2. Under forvent- ning	3. Som forventet	4. Over forvent- ning	5. Langt over forvent- ning
1	Trafikantsikkerhed				
2	Arbejdssikkerhed				
3	Fremkommelighed				
4	Æstetik og trafikanthfredshed				
5	Kvalitetsstyringen				

En vurdering, som afviger fra ”som forventet” (3), skal være begrundet i konkrete aktiviteter fra entreprenøren. Vurderingerne skal foretages af entreprenør og bygherren i enighed.

Der beregnes gennemsnit af vurderingerne for de enkelte emner og for disse gennemsnit beregnes et vægtet gennemsnit, idet emnerne vægter lige meget.

Entreprenørens andel af incitamentssummen (de direkte besparelser) findes af grafen herunder:



Entreprenøren kan altså øge sin andel til 75 %. Størrelsesmæssigt er der ved en konkret entreprise opnået besparelser på ca. 10 % entreprisensummen (som er på ca. 25 mio. kr. pa.).

I bilag 1 er der gennemgået et eksempel ved et byggeri, hvor incitamentsdelen også afhænger af udførelsen.

## *Bonus*

### **4.6 Bonus for høj sikkerhed på byggepladsen**

I DR Byen anvendes en sikkerhedsbonus på  $\frac{1}{2}$  -2 % af entreprisensummen. Bonusen opskrives ved uddannelse, hjælp til nødlidende, o.lign. Bonuskontoen nedskrives ved ulykker, AT påbud, nærved ulykker, mv. Entreprenøren har pligt til, at bonusbeløb udbetales til håndværkere, som til daglig arbejder med sikkerhed og sundhed.

### **4.7 Bonus for ingen/få mangler ved aflevering**

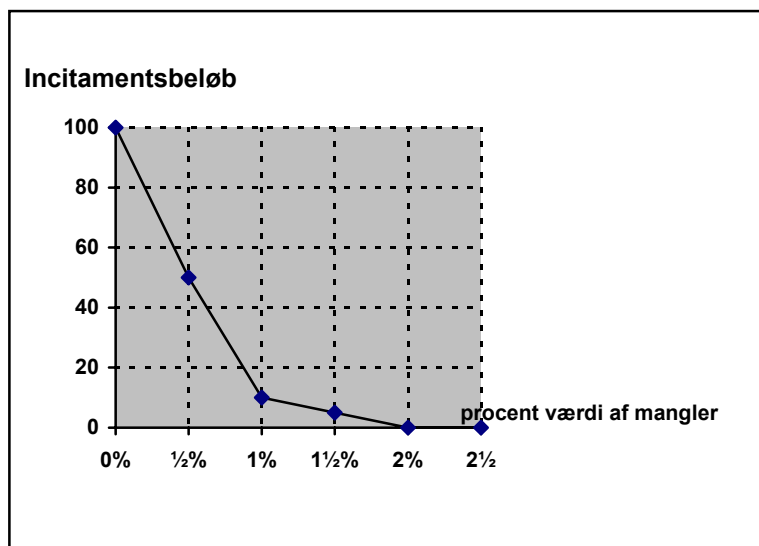
Denne bonus kan være knyttet til antal eller værdien af mangler ved aflevering og/eller til forbedring af fejl og mangler det første år efter aflevering.

Byggeriets Evaluerings Center har i nøgletalssystemets ”grundpakke” et nøgletal ”Kvalitet – fejl og mangler”, som dog ikke er baseret på beløbet, som tilbageholdes til mangler ved afleveringen, men på antal og alvor af manglerne.

I bilag 1 er vist et eksempel på brug af incitamenter, hvor mangler ved aflevering indgår i henhold til BEC's nøgletal.
---

Ved at anvende beløb tilbageholdt til mangler ved afleveringen kan følgende sammenhæng mellem incitamentsbeløb og mangler, bruges.

Incitamentsbeløb er som eksempel anført til 100 (100.000 kr.) og mangler opgøres i forhold til entreprisensummen. Ved en entreprisensum på 10 mio. kr. svarer mangler for 100.000 kr. til 1 % og dette vil give et incitament på 20.000 kr.



Incitamentsbeløbet må fastsættes i den konkrete byggesag.

#### 4.8 Tidsbonus- bonus ved tidligere aflevering

Hvis bygherren har en direkte økonomisk gevinst ved en tidligere aflevering kan det være en idé at udforme en tidsbonus – uanset entrepriseform.

Et eksempel herpå er byggesagen Nyt Hoveddepot for Flyvevåbnet i Skrydstrup. Der foreligger en rapport herom<sup>1</sup>. I boksen citeres resumé og konklusioner fra rapporten:

Nærværende projektrapport omhandler byggesagen Flyvevåbnets Hoveddepot, Skrydstrup, og rapporterer brug af et tidsincitament i forbindelse med byggeriets udførelse. Byggesagen består af en lagerhal på ca. 9.000 m<sup>2</sup> og en administrationsbygning på ca. 900 m<sup>2</sup>, samt nogle mindre lagerbygninger. Tidsincitamentet blev indført på baggrund af en større besparelse for BYGHERREN ved tidligere ibrugtagning af det nye hoveddepot.

Det kan konstateres, at FBT fik opfyldt sine ønsker med at indføre incitamentet. Der blev afleveret tidligere end tidsplanen. Det er endvidere entreprenørens opfattelse, at tidsincitamentet var væsentligt for den tidligere aflevering, idet en del af incitamentsbeløbet er anvendt til forcering.

Der peges i rapporten på 2 væsentlige forhold, som skal ofres opmærk-

<sup>1</sup> Projektrapport om byggesagen Nyt Hoveddepot for Flyvevåbnet - brug af tidsincitament, Erhvervs - og Boligstyrelsen og Forsvarets Bygningstjeneste, marts 2002. Findes på [www.ebst.dk](http://www.ebst.dk)

somhed på ved tidsincitamentet. Det første er vanskeligheden ved en nøjagtig beskrivelse af omfang af evt. mangler ved aflevering, som forudsætning for incitamentets ikrafttræden. Det andet forhold er at få balanceret incitamentet med evt. bodsbestemmelser, således at der ikke er utilsigtede, store virkninger ved små overskridelser af en afleveringsdato.

Endelig konstateres det i rapporten, at der ikke er konkurreret på tidsincitamentet, og der foreslås en fremgangsmåde til at tilvejebringe en sådan konkurrence.

En tidsbonus kan anvendes ved fagentreprise for at fremme samarbejdet mellem fagentreprenørerne om overholdelse af tidsplanen.

## Bilag 1

Dette eksempel beskriver brug af incitamenter, som var planlagt ved et større renovationsprojekt.

### 1. Grundlag

Der indhentes tilbud på grundlag af en beskrivende mængdefortegnelse baseret på projektforslag og tilbudsbetingelser. Der modtages ikke alternativer. Der udbydes i 4 storentrepriser med et samarbejde mellem rådgiver, bygherre og entreprenører i projekteringsfasen med henblik på at optimere projektet og gøre dette bygbart. I projekteringsfasen lukkes der op for optimeringer af løsninger i forhold til de forudsatte løsninger i projektforslag og den beskrivende mængdefortegnelse.

Der vil således for de 4 entrepriser foreligge pristilbud baseret på faste enhedspriser på bygningsdele og komponenter mv. Der afsættes endvidere et beløb til uforudseelige udgifter (UF).

Der anvendes 2 typer incitamenter:

- Projektoptimering
- Mindreforbrug af UF

### 2. Projektoptimeringen

Storentreprisekontrakterne indeholder de udfyldte tilbudslistes med enhedspriser på bygningsdele, komponenter, mv.

Når der i projekterings- eller udførelsesfasen fremkommer et optimeringsforslag, gælder følgende:

- Den eller de poster i tilbudslisten, som optimeringsforslaget vedrører, erstattes af ny(-e) poster og enhedspriser efter storentreprenørens oplæg
- Kvalitet for den nye løsning skal være lige så god eller bedre end den forudsatte løsning
- Projektansvaret forbliver hos rådgiveren som forudsat i kontrakten, med mindre der skriftligt aftales en ændring. Hvis ingen vil påtage sig projektansvaret, bortfalder det pågældende optimeringsforslag
- Bygherren kan afvise et optimeringsforslag uden begrundelse
- Optimeringsforslaget skal indebære en besparelse i totaludgiften (incl. D&V), og evt. afledede udgifter andre steder i projektet (både projektering og udførelse) skal modregnes i incitamentsbeløbet
- Bygherren kan anvende sin andel af incitamentspuljen til øgning af omfang og kvalitet (bygherren vurderer selv, hvornår en evt. øgning skal indbygges)

For hver projektoptimering udarbejdes et dokumentationsblad. Af dette fremgår hvilke poster i TBL, som for den pågældende optimering udgår og erstattes af ny(-e) poster. Såfremt der måtte aftales ændringer i projektansvar, skal dette aftales skriftligt.

Der er ikke ”åbne kalkulationer” vedrørende de nye enhedspriser. Et eventuelt mindre dækningsbidrag for entreprenøren ved en mindre enhedspris opvejes for ham af andelen i incitamentet, og

Bygherrer skaber værdier

entreprenøren har derfor fælles interesser med bygherren og rådgiveren i at finde gode optimeringer.<sup>2</sup>

Summen af de resulterende besparelser indgår i incitamentsbeløbet for den enkelte entreprenør og rådgiveren.

### **3. Mindreforbrug af UF**

Bygherren afsætter traditionelt en procentandel af kontraktsummerne for entrepriserne til uforudseelige udgifter. UF beløbet indgår i incitamentsaftalen med rådgiver og de enkelte entreprenører.

Et evt. mindreforbrug af UF beløbet indgår i den fælles incitamentspulje. Alle uforudseelige udgifter uanset årsag nedskriver UF beløbet.

### **4. Opgørelsen af incitamentsandele**

De 2 incitamentstyper opgøres endeligt efter aflevering af alle entrepriserne. Incitamentsbeløb opgøres således.

- Besparelser som følge af projektoptimering fordeles med 35 % til entreprenører og 20 % til rådgiver.
- Besparelser som følge af mindreforbrug af UF fordeles med 10 % til entreprenører og 30 % til rådgiver.

Incitamentsbeløbet for entreprenørerne korrigeres for opfyldelse af nøgletal, jf. herunder.

Incitamentsbeløbet for rådgiveren korrigeres for opfyldelse af rådgiverdelen af nøgletal C, jf. herunder.

#### **Korrektioner af incitamentsbeløb**

For de 4 entreprenører beregnes korrektioner til incitamentsbeløbet i forhold til opfyldelse af 3 nøgletal. Det er:

- A. Kvalitet, fejl og mangler ved aflevering
- B. Arbejdsmiljø-sikkerhed
- C. Kundetilfredsheden med entreprenørerne

Opfyldelse af nøgletallene opgøres for de 4 entrepriser under ét.

For rådgiver beregnes korrektion til af incitamentsbeløbet i forhold til opfyldelse af følgende nøgletal:

- D. Kundetilfredsheden med rådgiveren

Nøgletallene er definerede på grundlag af ”En karakterbog for byggeriet” fra Byggeriets Evaluerings Center, december 2003.

---

<sup>2</sup> Ses der f.eks. på en besparelse på 100 havet et mistet DB på ca. 10, men entreprenøren modtager 40 i incitament; dvs. netto 30

## Bygherrer skaber værdier

For de enkelte nøgletal fastlægges en sammenhæng mellem overholdelsen og en score (som ligger mellem 0 og 100 %).

A. Der gælder for mangler ved afleveringer følgende sammenhæng:

	Score
Ingen eller ubetydelige mangler, som er afhjulpet inden 2 arbejdsdage	100 %
Få mangler, hurtig afhjælpning (under 5 arbejdsdage), bruger kan uden gener flytte ind til tiden	50 %
Mange uvæsentlige mangler, hurtig afhjælpning (under 10 arbejdsdage)	25 %
Mange mangler, lang afhjælpning (over 30 arbejdsdage)	0 %

B. For arbejds miljø gælder følgende sammenhæng:

	Score
Ingen anmeldte arbejdsskader - ingen AT påbud	100 %
Max. 3 anmeldte arbejdsskader og max. 1 AT påbud	50 %
Mere end 3 anmeldte arbejdsskader eller mere end 1 AT påbud	0 %

Tallene gælder fælles for alle 4 entrepriser i hele byggeperioden.

C+D. For kundetilfredsheden anvendes en fem trins skala (0 til 1,0) på en række vægtede vurderingspunkter (jf. bilag A).

Vurderingspunkterne C<sub>1</sub>- C<sub>7</sub> gælder for entreprenørerne, og vurderingspunkterne D<sub>1</sub>- D<sub>7</sub> gælder for rådgiverne.

Vurdering af punkterne C<sub>1</sub>- C<sub>7</sub> i relation til entreprenørerne foretages af byggeledelsen i samråd med bygherren og evt. udvalgte brugere. Vurdering af punkterne D<sub>1</sub>- D<sub>7</sub> i relation til rådgiver foretages af bygherren.

Der foretages vurderinger hvert kvartal. Endvidere foretages vurderinger ved delafleveringer. For entreprenørerne er der tale om en fælles vurdering for de 4 entreprenører.

## 5. Opgørelse af incitamentsbeløbene

I boksen herunder vises opgørelsen af incitamentsbeløbene ved et eksempel.

### Optimering af entrepriserne

Der er gennem optimeringer af løsninger fremkommet en sum af besparelser på i alt 3 mio. kr. for alle entrepriserne. Fra de enkelte besparelser er der fratrukket udgifter, som evt. skal afholdes til projektering og udførelse for rådgiver/andre entreprenører.

### Mindreforbrug af UF

Der er besluttet et samlet UF på 5 mio. kr. I forbindelse med byggeregnskabet konstateres et træk på 4 mio. kr. Mindre forbruget er således 1 mio. kr.

### Opgørelse og fordeling af incitamentspuljen før korrektioner

Der er aftalt fordeling af incitamentspuljens enkelte dele mellem entreprenører og rådgiver, således:

	Optimering			UF			I alt
	Pulje	Andel %	Beløb	Pulje	Andel %	Beløb	
Entreprenører	3,0	35	1,05	1	10	0,1	1,15
Rådgiver		20	0,6		30	0,3	0,9

### Korrektioner

For entreprenører:

Det er forudsat, at de 3 nøgletal vægter lige meget. Der er opnået følgende gennemsnitlige scorer på de 3 nøgletal:

	Score
A. Mangler	50 %
B. Arbejds miljø	100 %
C. Kundetilfredshed	60 %
Gennemsnit	70 %

Entreprenør	Incitaments pulje	Score	Beløb efter korrektion	Forholdsmæssig entrepris-sum	Incitaments beløb i mio. kr.
Komplettering				55	0,44
VVS				10	0,08
Ventilation				20	0,16
El, svagstrøm				15	0,12
I alt	1,15	70 %	0,81	100 %	0,81

For rådgiver

For rådgiver indgår Kundetilfredshed med en gennemsnitlig score på 40 %.

Entreprise	Incitaments pulje	Score	Beløb efter korrektion
I alt	0,9	40 %	0,36

## Bilag A

### Kundetilfredshed

Skala:

Meget bedre end forventet	1,0
Bedre end forventet	0,75
Som forventet	0,5
Værre end forventet	0,25
Meget værre end forventet	0

Vurderingspunkter for entreprenører:

	Vægt	Vur- dering	Score
C1. Entreprenørernes evne til at inddrage kunden i planlægningen af opgaveløsningen			
C2. Entreprenørernes evne til at imødekomme kundens behov og ønsker inden for de aftalte rammer			
C3. Entreprenørernes evne til at overholde tidsfrister			
C4. Entreprenørernes evne til at overholde den aftalte pris			
C5. Entreprenørernes evne til at håndtere projektændringer			
C6. Entreprenørernes evne til at opretholde en positiv stemning blandt projektets nøglepersoner			
C7. Entreprenørernes evne til at løse opgaven med respekt for omgivelserne (brugerne) og bygværkets drift			
	100 %		

Vurderingspunkter for rådgiver:

	Vægt	Vur- dering	Score
D1. Rådgiverens evne til at inddrage kunden i planlægningen af opgaveløsningen			
D2. Rådgiverens evne til at imødekomme kundens behov og ønsker inden for de aftalte rammer			
D3. Rådgiverens til at overholde tidsfrister			
D4. Rådgiverens evne til at overholde den aftalte pris			
D5. Rådgiverens evne til at håndtere projektændringer			
D6. Rådgiverens evne til at opretholde en positiv stemning blandt projektets nøglepersoner			
D7. Rådgiverens evne til at løse opgaven med respekt for omgivelserne (brugerne) og bygværkets drift			
	100 %		