



20-08-2012

Evaluering af anvendelsen af incitamentsbaserede aftaler

Sagsnr.

2012-86703

Indledning

Dokumentnr.

2012-646286

I budgetaftalen 2012 (herefter B2012) blev der vedtaget en hensigtserklæring (H26) om, at der medio 2012 skulle gennemføres en evaluering af anvendelsen af incitamentsbaserede aftaler.

Sagsbehandler

Emil Schütze

Dette blev indskrevet i Anlægsstrategi for Teknik- og Miljøforvaltningen 2011-2015, hvor det fremgår, at Teknik- og Miljøforvaltningen (herefter TMF) i løbet af 2012 vil øge anvendelsen af bonus fees for hurtigere eksekvering end planlagt i kontrakterne med entreprenørerne.

Herudover har Københavns Ejendomme (herefter KEjd) i tillæg til (H26) i sin udbuds- og anlægsstrategi anført, at KEjd vil afprøve andre virkemidler, som kan fremme hurtigere eksekvering, herunder tid som konkurrenceparameter, jf. H25 i B2012.

Dette notat vil indledningsvis redegøre for de hidtidige erfaringer TMF og KEjd har med anvendelse af incitamentsbaserede aftaler. Dernæst beskrives, hvorledes KEjd og TMF har arbejdet strategisk med incitamentsbaserede aftaler, herunder implementering af beslutningerne i B2012.

Sammenfatning

Både TMF og KEjd anvender incitamentsbaserede aftaler med henblik på at motivere samarbejdspartnere til at eksekvere hurtigst muligt. De foreløbige erfaringer fra organisationerne viser, at særligt ved anvendelse af bonus fees er det væsentligt, at aftalen entydigt angiver i hvilke tilfælde den aftalte bonus udbetales. Det er ligeledes vigtigt, at incitamentsbaserede aftaler ikke resulterer i u hensigtsmæssige interesseforskelle imellem KEjd/TMF og vores samarbejdspart.

For at sikre en højere anvendelse af incitamentsbaserede aftaler, særligt bonus fees, har TMF og KEjd nedsat en arbejdsgruppe, der med udgangen af 2012 har udarbejdet fælles paradigmer og vejledninger for anvendelse af incitamentsbaserede aftaler i både rådgiver- og entrepriseaftaler. Arbejdsgruppen vil sammenligne med andre, der har gjort brug af incitamentsbaserede aftaler og afrapportere i Fast Track regi.

Den hidtidige anvendelse af incitamentsbaserede aftaler

Ved et incitament forstås, at der aftales et fælles mål, og at opfyldelsen af dette mål medfører økonomiske eller kvalitative gevinster for de parter, som er omfattet af incitamentet. Hvis målet

Center for Anlæg og Udbud

Islands Brygge 37, 3.sal
Postboks 442
2300 København S

Telefon
3366 1785

E-mail
BC56@tmf.kk.dk

ikke opfyldes kan incitamentet være negativt; dvs. konsekvensen af underopfyldelse deles mellem parterne.

Både TMF og KEjd har længe anvendt incitamentsbaserede aftaler, der bidrager til en øget motivation for eksekvering. Dette er hidtidigt sket ved anvendelse af én eller flere af nedenstående incitamentsstrukturer:

1. Optimering af tidsplan som konkurrenceparameter
2. Dagbøder
3. Incitamentsbaserede klausuler (bonus fees)

Teknik- og Miljøforvaltningen

I forbindelse med konkurrenceudsættelsen af anlægsprojekter har det ofte indgået som et *konkurrenceparameter*, at hhv. den tilbudsgivende rådgiver og entreprenør skulle fremsende forslag til optimering af tidsplanen inden for de rammer, der er fastlagt i udbudsmaterialet.

I konkurrencebetingelserne til de fleste af TMF's entrepriseudbud er det bl.a. fremgået, at tilbuddene skulle indeholde følgende:

1. "Planlægning:
 - *Forslag til optimering af tidsplan, herunder:*
 - *Hvordan tilbudsgiver tilrettelægger og styrer arbejdet, så tidsplanen optimeres/overholdes.*
 - *Beskrivelse af hovedaktiviteter i tidsmæssig rækkefølge*
 - *Kritisk sti*
 - *Detailtidsplan*
 - *Hvilke tidsmæssige reserver angivet i hele arbejdsdage, der er indbygget ud over de i SB Ad § 24, stk. 1-4 nævnte vejrligsdage, hvis der optræder forsinkelser.*
 - *En beskrivelse af, hvilke primære risici tilbudsgiver vurderer, der er til stede i denne opgave, og hvordan tilbudsgiver agter at sikre en tilstrækkelig risikostyring under opgavens udførelse."*

På baggrund af ovenstående oplysninger, vurderes de indkomne tilbud ift. tilbudsgivers beskrivelse og forslag til optimering af tidsplan, herunder bl.a. de tidsmæssige reserver for mulig indhentning af evt. forsinkelser samt muligheden for en tidligere færdiggørelsesfrist. Ligeledes er der blevet lagt vægt på beskrivelsen af primære risici, og hvordan disse blev styret under udførelsen.

Afhængigt af en anlægsopgaves karakter, har ovenstående kriterium omkring planlægning indgået i tilbudsevalueringen med en passende vægt ift. øvrige kriterier som fx pris, miljø og kvalitet.

Tilbudsgiverne har således haft større eller mindre incitament til at tilbyde tidligere færdiggørelsesfrister og/eller reserver i tidsplanen samt kvalificerede beskrivelser af risikomomenter, så at opståede forsinkelser kunne undgås eller formindskes.

Optimering af tidsplan som konkurrenceparameter anvendes primært som konkurrenceparameter ved entrepriseudbud. I disse tilfælde er opgavens omfang, i modsætning til mange rådgivningsopgaver, defineret i en sådan grad, at entreprenøren kan tilbyde og fastholdes på en optimeret tidsplan.

Ved stort set alle TMF's anlægsprojekter fastsættes en ufravigelig afleveringsfrist i udbudsmaterialet, og i kontrakten med entreprenøren indarbejdes incitament i form af *dagbøder* ved for sen aflevering. Ligeledes anvendes dagbøder i forbindelse med nogle rådgiveraftaler.

Foruden ovenstående, hvor tidsmæssig optimering indgår som et konkurrenceparameter og forsinkelse sanktioneres med bod, har der ligeledes været anvendt deciderede incitamentsbaserede klausuler (*bonus fees*) i to hidtidige aftaleforhold:

I aftaleforholdet med totalrådgiveren på projektet ”*Superkilen*” er der indsat følgende klausul:

”Der udbetales en bonus på 0,83 mio. kr. til Totalrådgiveren, afholdt indenfor den samlede økonomiske ramme, når opgaven er afsluttet og:

- *At den økonomiske ramme overholdes jf. pkt. 8 i nærværende aftale og dermed ikke overskrides*
- *At tidsfristerne jf. pkt. 7 i nærværende aftale overholdes.”*

Projektet er endnu ikke afsluttet, men TMF kan konstatere, at totalrådgiveren – hvis opgave er at projektere og styre projektets udførelse – nok har været motiveret til at yde en ekstraordinær indsats for at sikre overholdelse af økonomiske og tidsmæssige rammer, men at ovenstående klausul har skabt uenighed imellem TMF og totalrådgiveren, da der er opstået flere forhold, som ikke har været reguleret direkte i klausulen. Dette gælder primært ift. i hvilket omfang uforudsigelige forhold, som fx usædvanlige vinterperioder, der har haft indflydelse på projektets økonomi og tidsmæssige udførelse, skulle indgå i vurderingen af, om totalrådgiveren har opfyldt betingelserne for at få bonussen udbetalt.

I aftaleforholdet med hovedentreprenøren på projektet ”*Teglværksbroen*” har der været indsat en klausul om, at entreprenøren ville modtage en bonus på 0,3 mio. kr. såfremt arbejdet, hvorved der kunne ske ophvirvling af bundslam, senest var afsluttet ved en defineret mellemtermin.

Undervejs opstod der forsinkelser, men entreprenøren forcerede arbejdet, så betingelserne for opnåelse af bonussen blev indfriet. Projektet blev sidenhen afleveret en måned tidligere end krævet.

Københavns Ejendomme

Ved stort set alle KEjd's byggeprojekter fastsættes en ufravigelig afleveringsfrist i udbudsmaterialet, og i kontrakten med entreprenøren indarbejdes incitament i form af *dagbøder* ved for sen aflevering. Ligeledes anvendes dagbøder ofte i forbindelse med rådgiveraftaler. Anvendelsen af dagbøder er et centralt incitament til sikring af eksekvering til tiden.

KEjd har i sit paradigme for entreprisekontrakter endvidere indsat følgende klausul om bonus fees, der benyttes, når opgaven vurderes egnet:

”Såfremt entreprenøren bliver færdig hurtigere end den aftalte leveringsdato udbetales en bonus på kr.(indsæt beløb) pr. arbejdsdag før den aftalte afleveringsdato. Entreprenøren skal i så tilfælde ligeledes færdigmelde i henhold til reglerne i AB 92/ABT 93. Der udbetales maks. Kr. (indsæt beløb) ekskl. moms i bonus.”

Klausulen har bl.a. været benyttet i følgende aftaleforhold i 2012:

”Rymarksvej 3”, hvor rådgiver opnår en bonus på 50.000 kr. ekskl. moms betinget af rettidig aflevering jf. tidsplan, samt at økonomien holdes indenfor det aftalte. I den konkrete sag får rådgiver et fast honorar på 445.000 ekskl. moms, og bonussen udgør ca. 11 % af rådgivers honorar.

KEjd afventer, hvilken effekt bonusordningen har på eksekveringstiden, da sagen ikke er afsluttet endnu.

”Rymarksvej 1, IBOS”, hvor entreprenøren opnår en bonus på 0,1 mio. kr. ekskl. moms, betinget af mangelfri føraflevering. Som en følge af bonussen forventer entreprenøren at nå føraflevering af entreprisen. Entreprisesummen udgør ca. 13,5 mio. kroner ekskl. moms og bonussen udgør ca. 0,7 % af entreprisen.

KEjd afventer, hvilken effekt bonusordningen har på eksekveringstiden, da sagen ikke er afsluttet endnu.

”Ottiliavej 1-3, Ombygning af stueetage”, hvor entreprenøren opnår en bonus på 50.000 kroner ekskl. moms, betinget af mangelfri aflevering af første etape af byggeriet. Tanken bag denne konkrete bonus er, at den bonusbelagte mellemtermin er et bedre incitament end en dagbødsbelagt mellemtermin. Entreprisesummen udgør 18 mio. kroner ekskl. moms, og bonussen udgør ca. 0.28 % af entreprisen.

KEjd afventer, hvilken effekt bonusordningen har på eksekveringstiden, da sagen ikke er afsluttet endnu.

Udover anvendelse af incitamenterne dagbod og bonus fees har KEjd anvendt tid som konkurrenceparameter ved to projekter:

Østerfarimagsgade Skole, hvor optimering af udbudstidsplanen var en del af tildelingskriterium ved hovedentreprise. Incitamentet for tilbudsgiver ligger i at vinde opgaven. Af 5 tilbudsgivere har 2 tilbudsgivere forslået en optimering af tidsplanen med 2 uger, men vurderingen af tilbuddene er ikke afsluttet.

KEjd afventer hvilken effekt incitamentet har på eksekveringstiden, da sagen ikke er afsluttet endnu.

Lysanlæg i Tingbjerg Idrætspark, hvor afleveringstidspunktet var en del af tildelingskriterium ved en totalentreprise. Incitamentet for tilbudsgiver ligger i at vinde opgaven. Der var dog ingen tilbudsgiver, som bød ind med en optimering af den udbudte afleveringsfrist. KEjd forventer derfor ingen effekt på eksekveringstiden.

Derudover vil KEjd anvende tid som konkurrenceparameter ved yderligere 7 projekter i 2012 jf. bilag.

Det strategiske arbejde med incitamentsbaserede aftaler i KEjd og TMF

Særligt i relation til anvendelse af optimering af tidsplan som konkurrenceparameter og dagsbøder har der længe været praksis for at anvende disse incitamentsbaserede aftaler i både TMF og KEjd.

Den strategiske tilgang til om og i hvilket omfang, der bør anvendes incitamentsbaserede aftaler, sker i forbindelse med udarbejdelse af udbudsmateriale og udbudsstrategi for konkurrenceudsættelsen af hhv. rådgivningsydelser og entrepriseydelser. Her vurderer den pågældende projektgruppe konkret, om det vil være egnet

Med den stigende fokus på eksekvering, har både TMF og KEjd i udbuds- og anlægsstrategierne anført, at der i højere grad vil anvendes incitamentsbaserede aftaler, som kan fremme hurtigere eksekvering. Der er derfor nedsat en arbejdsgruppe på tværs af TMF og KEjd, der skal sammenholde tidligere erfaringer med incitamentsbaserede aftaler og udarbejde nye paradigmer og vejledninger for sådanne, så organisationerne kan anvende disse i kommende egnede projekter.

Arbejdsgruppens arbejde forventes afsluttet med udgangen af 2012, og vil – foruden incitament omkring hurtigere eksekvering – ligeledes fokusere på, at udarbejde incitamentsaftaler, der skal sikre opfyldelse af mål omkring kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Arbejdsgruppen vil sammenligne med andre, der har gjort brug af incitamentsbaserede aftaler og afrapportere i Fast Track regi.

I bilag 1 er oplistet de fysiske bygge- og anlægsprojekter, der er tilkommet KEjd og TMF siden B2012 med angivelse af hvilke incitamentsstrukturer, der er anvendt.

Bilag:

Bilag 1: Oversigt over projekter der er tilkommet TMF og KEjd siden indgåelse af budgetaftale 2012.