

Veileder om

SAMSPILLSENTREPRISE

En gjennomføringsmodell og samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som er basert på tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet.

hva er samspillsentreprise?

hvorfor samspillsentreprise?

når er samspillsentreprise egnet?

INNHOOLD

Denne veilederen består av en forklaring på hva samspillsentreprise er, hvorfor det kan være fordelaktig, når det er egnet, samt grunnprinsippene i samspillsentreprise.

Veilederen er ment som et hjelpemiddel for vurderingen av om samspillsentreprise bør velges som gjennomføringsmodell for et prosjekt, og beskriver hvordan man kan gå frem når man ønsker å gjennomføre et slikt prosjekt.

Vedlagt følger et eksempel på en samspillsentrepriseavtale.

1.	Hva er samspillsentreprise?	s. 4
2.	Hvorfor samspillsentreprise?	s. 6
3.	Når er samspillsentreprise egnet?	s. 8
4.	Grunnprinsippene i samspillsentreprise	s. 9
5.	Fasene i et samspillsentrepriseprojekt	s. 15
6.	Økonomien i et samspillsentrepriseprojekt	s. 16
7.	Særlige problemstillinger	s. 20
8.	Inngåelse av avtale	s. 23

Vedlegg:

Vedl. 1: Samspillsentrepriseavtale	s. 24
Vedl. 2: Møtereferat – overgang fase 1 til fase 2	s. 34

1. HVA ER SAMSPILLSENTREPRISE?

Samspillsentreprise er en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillitt og åpenhet. Prosjektet gjennomføres under felles målsettinger og felles økonomiske interesser.

Samspillsprosjekter kan organiseres på ulike måter. De vanligste modellene er:

- *Samspill til totalentreprise*

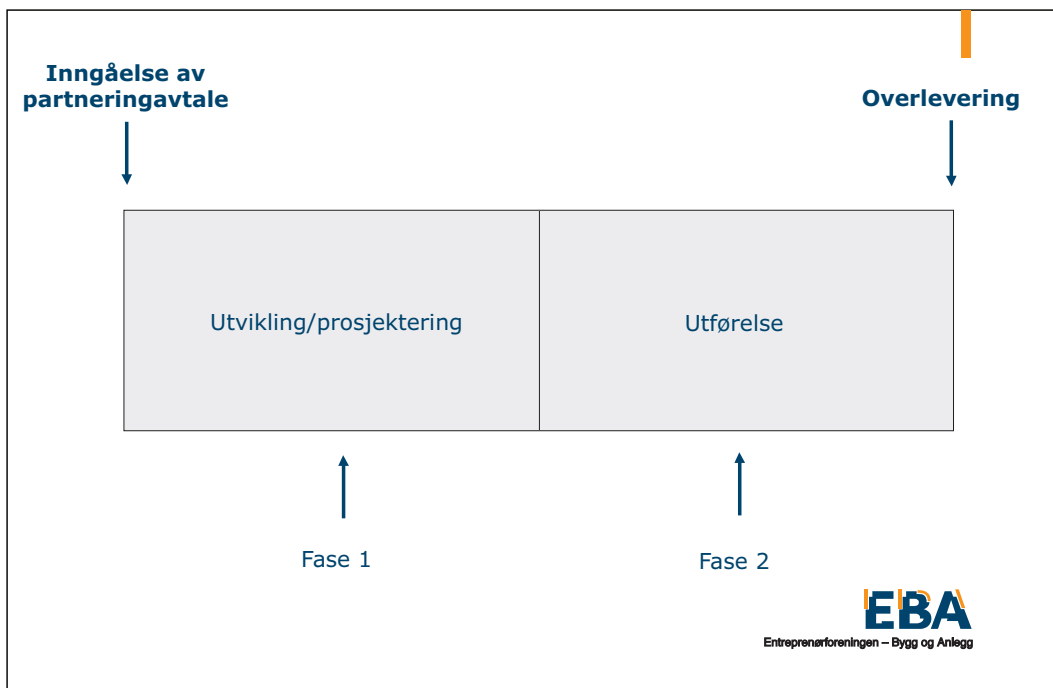
Byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenører og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt med målpris. Da overtar samspillsgruppen ansvaret og det skrives totalentreprisekontrakt.

- *Samspill med incitament*

Byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenører og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt med målpris. Deretter utføres arbeidene videre som regningsarbeid, med avtalt fordeling av over/underskridelse av målpris.

Denne veilederen er basert på Samspill med incitament.

Et samspillsentrepriseprosjekt kan deles i to faser: en utviklings- og prosjekteringsfase (fase 1) og en byggefase (fase 2). Dette kan illustreres på følgende måte:



I et samspillsentrepriseprosjekt starter samarbeidet mellom partene allerede på utviklingsstadiet. Den tidlige involveringen av partene øker muligheten for å optimalisere prosjektet, og kan bidra til et godt samarbeidsklima.

Denne veilederen og vedlagte avtaledokument bygger på en samspillsentrepriseavtale med to parter; byggherre og entreprenør.

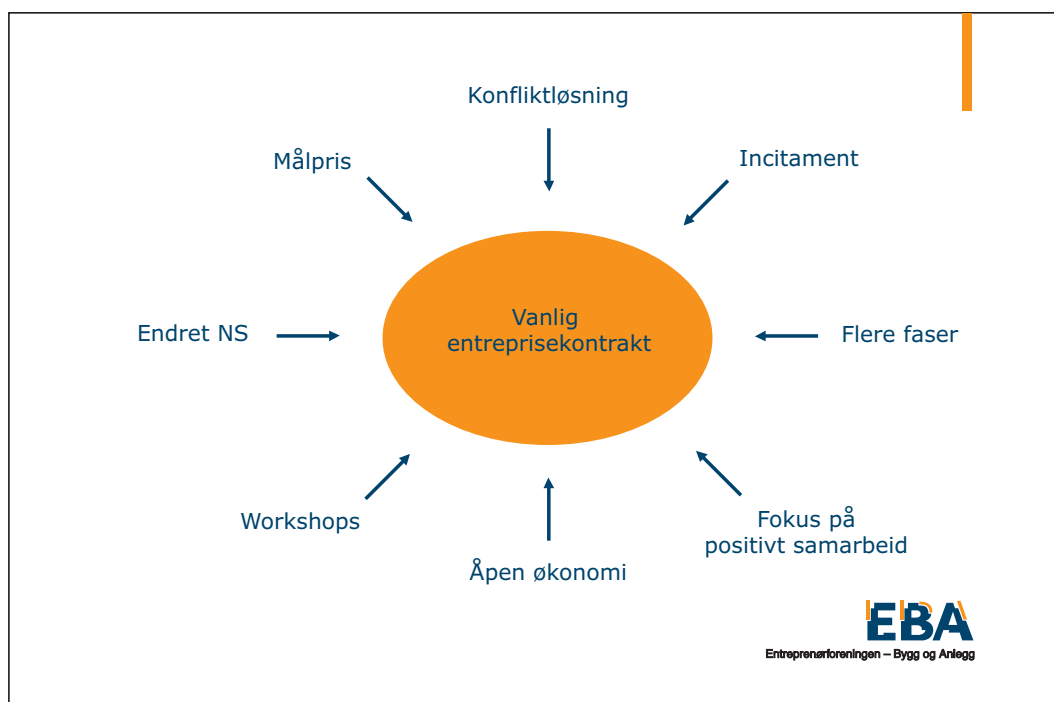
Det er likevel lite hensiktsmessig å gjennomføre et samspillsentrepriseprojekt uten å involvere arkitekt og rådgivere fordi disse er helt nødvendige for å optimalisere prosjektet på prosjekteringsstadiet. De prosjekterende må derfor inkluderes i samarbeidet i en eller annen form. Ideelt sett bør også tekniske sideentreprenører og eventuelle underentreprenører, som vil kunne bidra positivt i forhold til prosjektoptimalisering, være en del av samarbeidet.

Ulike måter å bringe flere parter inn i samarbeidet på er kommentert nedenfor under punkt 7. Det er knyttet flere utfordringer til de ulike modellene. Dette er begrunnelsen for at det vedlagte avtaledokument til veilederen bygger på en samspillsentrepriseavtale med to parter; byggherre og entreprenør.

En samspillsentreprise forutsetter en sterkere involvering fra byggherren enn hva som er tilfelle i et tradisjonelt prosjekt. Byggherren må delta aktivt i hele prosjektet, ikke bare i prosjekteringsfasen. Dette stiller krav til byggherrens profesjonalitet.

Sammenlignet med en tradisjonell entreprisetavtale er en samspillsentreprise mer verdibasert enn regelbundet. Det er likevel viktig at partens rettigheter og forpliktelser er skikkelig regulert.

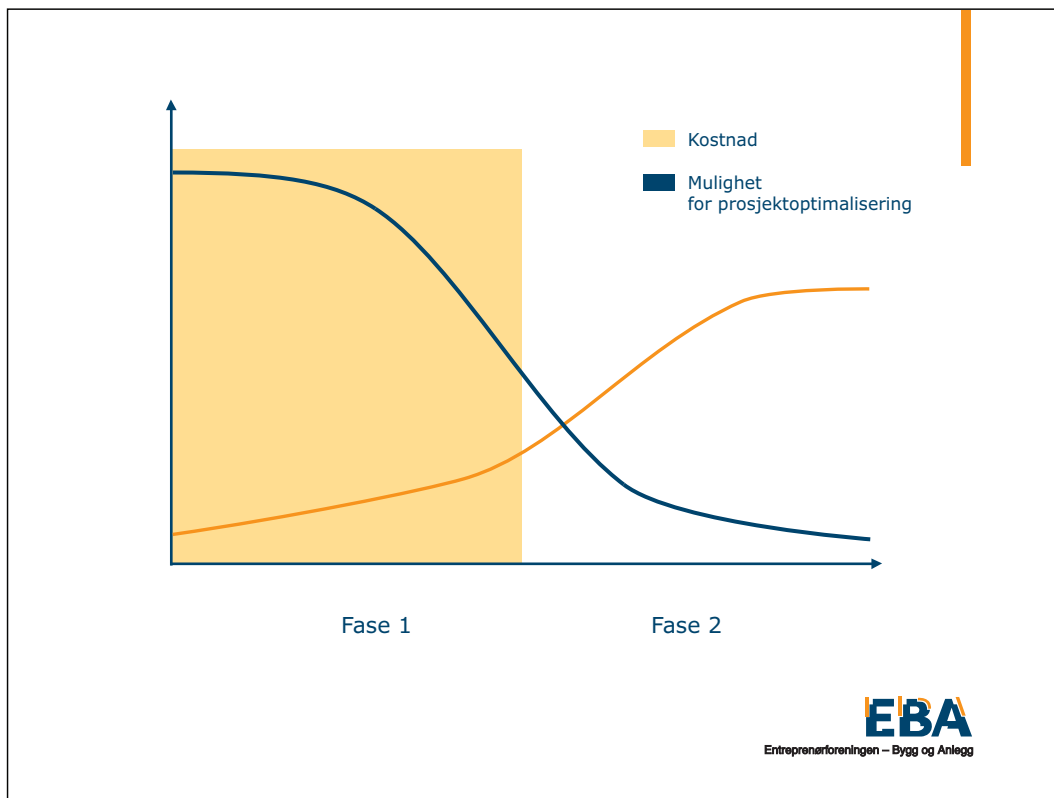
En samspillsentreprise kan derfor beskrives som en tradisjonell entreprisetavtale/gjennomføringsmodell hvor man legger inn en del nye elementer. Dette kan illustreres på følgende måte:



2. HVORFOR SAMSPILLSENTREPRISE?

2.1 Innledning

Samspillsentreprise hviler på grunntanken om at tidlig involvering av de sentrale aktørene i utviklingsfasen i prosjektet gir større muligheter for besparelser, verdiskapning og optimalisering av prosjektet. Dette kan illustreres på følgende måte:



I punkt 2.2-2.10 nedenfor er det forklart hvilke fordeler en samspillsentreprise kan gi sammenlignet med en tradisjonell gjennomføringsmodell.

2.2 Større fokus på både investeringskostnader og livssyklus kostnader

I tidligfasen foretas mange valg som får betydning for kostnader til forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av det ferdige bygget eller anlegget. Fokus på livssyklus kostnader vil gjøre det mulig for byggherren og beslutningstagere å foreta konsekvensvurderinger av ulike alternativer.

2.3 Mer effektiv risikohåndtering

Tidlig involvering av partene i prosjektet og tett dialog kan gi bedre mulighet til å avdekke og håndtere risiko. Dette kan igjen gi forutsigbar fremdrift og lavere kostnader.

2.4 Større budsjettsikkerhet

«Åpen bok-prinsippet» gir byggherren direkte innsyn i prosjektets økonomi. Deltakelse i en åpen kalkulasjonsprosess og eierskap til en felles fastsatt sluttkostnad som prosjektet skal styres mot (målpris), vil kunne gi byggherren trygghet. Åpenhet gjennom hele prosessen gir større mulighet for gjensidig kostnadskontroll og forutsigbarhet.

2.5 Effektiv bruk av kompetanse og ressurser

Samspillsentreprise gjør det mulig å gjennomføre et prosjekt med effektiv bruk av kompetanse og ressurser. I rollen som rådgiver vil entreprenøren kunne bruke sine ressurser og sin kompetanse effektivt for å finne prosjektoptimaliserende løsninger.

2.6 Effektive byggeplasser

Kunnskap om prosjektet som helhet og større involvering, kan bidra til større engasjement og bedre flyt i prosjektet.

2.7 Høyere kvalitet og fokus på miljø

Tverrfaglig samarbeid i utviklingsfasen og større involvering i oppfølgingen av produksjonen kan gi bedre løsninger, mindre feil, høyere kvalitet og kunne gi mer miljøoptimale valg og løsninger.

2.8 Økt verdiskapning

Større grad av tverrfaglig samarbeid og planlegging kan gi raskere avklaring, bedre valg, økt respekt for personer og fag, økt verdiskapning, samt bidra til en smidig byggeprosess og øke verdiskapningen i prosjektet.

2.9 Færre konflikter

Større grad av samarbeid og integrering av partene bidrar til større forståelse av hverandres situasjon og utfordringer. Etablerte rutiner for konflikthåndtering bidrar til lavere konfliktnivå og muligheter for rask løsning av utfordringer.

2.10 Høyere tilfredshet hos eiere og brukere

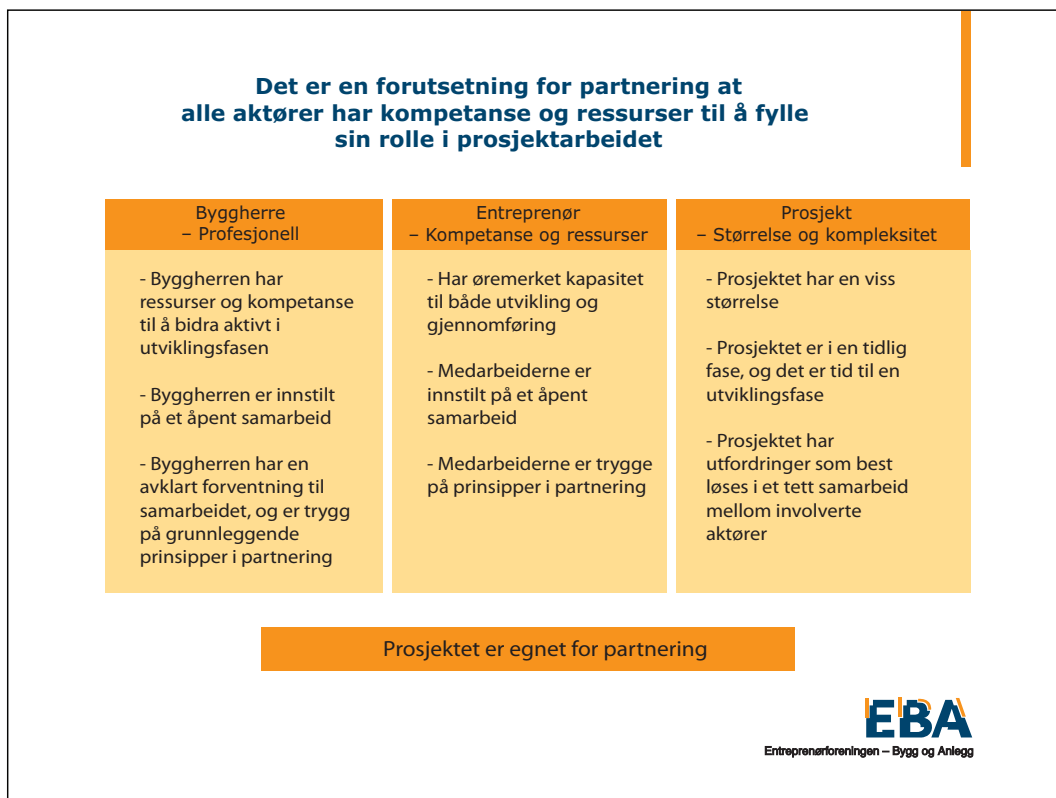
En samspillsentreprise legger opp til en prosjektgjennomføring hvor både eiere og brukere kan involveres for å finne rasjonelle løsninger, for eksempel i forhold til anvendelse og levetidkostnader.

3. NÅR ER SAMSPILLSENTREPRISE EGNET?

Samspillsentreprise er en samarbeidsform som stimulerer til positivt samarbeid og merverdi for partene i prosjekter. Det optimale er at partene samarbeider allerede fra tidlig på utviklings-/planleggingsstadiet.

Denne veilederen med vedlegg har NS 8407 (totalentreprise) som avtalegrunnlag med tillegg og endringer for å tilpasse avtalen til samspillentreprisemodellen.

Samspillsentreprise stiller klare krav til de involverte partene. Før man setter i gang et samspillsentrepriseprojekt må man forsikre seg om at det finnes vilje og evne i organisasjonen til å gjennomføre prosjektet. Det er avgjørende at de som skal involveres i prosjektet forstår hva en samspillsentreprise innebærer.



4. GRUNNPRINSIPPENE I SAMSPILLSENTREPRISE

For å nå målsettingen om besparelser, verdiskapning og optimaliseringer av et prosjekt er det et hovedpoeng med samspillsentreprise å stimulere til et bedre samarbeid mellom partene enn innenfor tradisjonelle kontrakter. Det dreier seg om en målrettet fokusering på positivt samarbeid og kontinuerlig oppfølging av samarbeidet. Man legger en rekke elementer inn i utviklingen og gjennomføringen av prosjektet som skal stimulere til dette.

Samspillsentreprise hviler på følgende grunnprinsipper:

- Fokus på positivt samarbeid/involvering/eierskap/holdninger
- Felles målsetninger
- Felles økonomiske interesser/målpris og incitament
- Åpen økonomi
- Riktig team
- Felles aktiviteter - workshops
- Løpende oppfølging
- Avtalestruktur
- Tillegg og endringer i forhold til Norsk Standard

I punkt 4.1 til 4.9 nedenfor er det forklart hva som er de sentrale grunnprinsippene i et samspillsentrepriseprojekt. Det er også kommentert hva som skiller en samspillsentrepriseavtale fra en tradisjonell entreprisetavtale/gjennomføringsmodell.

4.1 Fokus på positivt samarbeid / involvering / eierskap / holdninger

Samspillsentreprise hviler på at partene involveres i utviklingsfasen slik at alle får et eierskap til prosjektets helhet, og slik at alle jobber mot samme mål med fokus og interesse for stadig forbedring av prosjektet. Samspillsentreprise forutsetter et samarbeid preget av åpenhet, tillit og respekt.

4.2 Felles målsetninger

Det er en forutsetning for et vellykket samspillsentrepriseprojekt at man definerer felles målsetninger. Målsetningene må være reelle, omforente og målbare.

En felles målsetning ligger i å finne besparelser i forhold til en omforent målpris som slår gunstig ut økonomisk for begge parter. Eksempler på andre mulige felles målsetninger er å levere til avtalt tid, innenfor målpris, null feil, positivt samarbeid, ha det gøy i prosjektet osv.

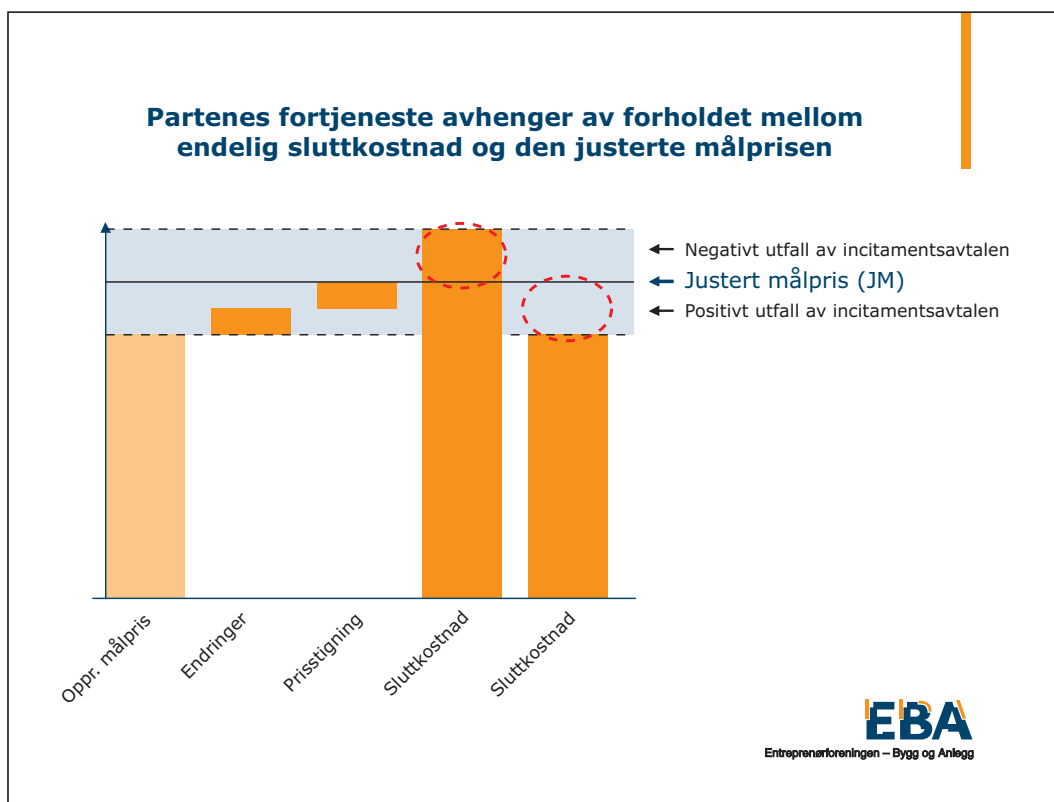
Når det gjelder felles målsetninger er det viktig at det tidlig avklares om byggherre ønsker sluttkostnaden lavest mulig i forhold til målpris, eller at man treffer målpris med høyest mulig kvalitet. Dette vil gjerne avhenge av om byggherren bygger for videresalg eller for eget bruk/utleie. I sistnevnte tilfelle kommer fremtidige drifts- og vedlikeholdskostnader inn som en faktor.

4.3 Felles økonomiske interesser / målpris og incitament

Felles økonomiske interesser skal stimulere partene til å yte sitt beste. I denne forbindelse er målprisen sentral.

Målprisen representerer den sluttkostnad partene skal styre mot og har tillit til at prosjektet kan gjennomføres til. Det er et mål å ikke overskride målprisen, og å finne besparelser ved å gjøre ting bedre, billigere, smartere eller raskere.

Det er viktig at partene forstår hvordan målprisen er bygget opp, hvilke situasjoner som medfører regulering av målprisen, og hvordan regulering skal skje. Videre er det viktig at partene har verktøy, rutiner og systemer for styring og måling av målpris og sluttkostnad.



En nærmere forklaring av målprisen er gitt under pkt. 6 nedenfor.

4.4 Åpen økonomi

Det er grunnleggende at alle parter har fullt innsyn i prosjektets økonomi til enhver tid. Det utarbeides en målpris i fellesskap i prosjekteringsfasen der alle faktorer er åpne.

Åpen økonomi («åpen bok») er viktig for å skape tillit og motvirke spekulasjoner. For å motvirke tvister er det viktig at partene til enhver tid har anledning til å skaffe seg kunnskap om hvordan prosjektets økonomi utvikler seg og hvordan man ligger an i forhold til målpris og sluttkostnad. Det vises til figuren i pkt. 4.3. En slik oversikt vil motvirke ubehagelige overraskelser og bidra til at overraskelser kan håndteres så tidlig som mulig.

4.5 Riktig team

Prosjektet må inneha nødvendig kompetanse, og alle må være trygge på grunnprinsippene for samspillsentreprise. Prosjektteamet jobber tettere enn i en tradisjonell entrepriser, og det er derfor viktig at teamet består av personer med riktig kompetanse og holdninger.

Riktig sammensetning av personene i prosjektet er et absolutt suksesskriterium. Det hjelper ikke at ledelsen i det enkelte firma er positive dersom dette ikke er forankret nedover i organisasjonen.

4.6 Felles aktiviteter – workshops

Gjennom felles aktiviteter ønsker man å sikre et godt samarbeidsklima og positiv dialog gjennom prosjektet.

Workshops er helt avgjørende for et vellykket samspillsentrepriseprojekt. Det er her partene blir kjent, og prosjektets samarbeidsklima og felles mål etableres. Workshop må avholdes helt i startfasen av prosjektet, og kan også gjerne gjennomføres underveis og ved prosjektets avslutning.

I tillegg etableres prosjektgruppe og styringsgruppe med representanter fra partene. Begge gruppene har jevnlig møter. I prosjektgruppen sitter representanter fra partenes prosjektledelse, mens styringsgruppen skal bestå av personer utenfor prosjektet, typisk fra partenes ledelse.

4.7 Løpende oppfølging

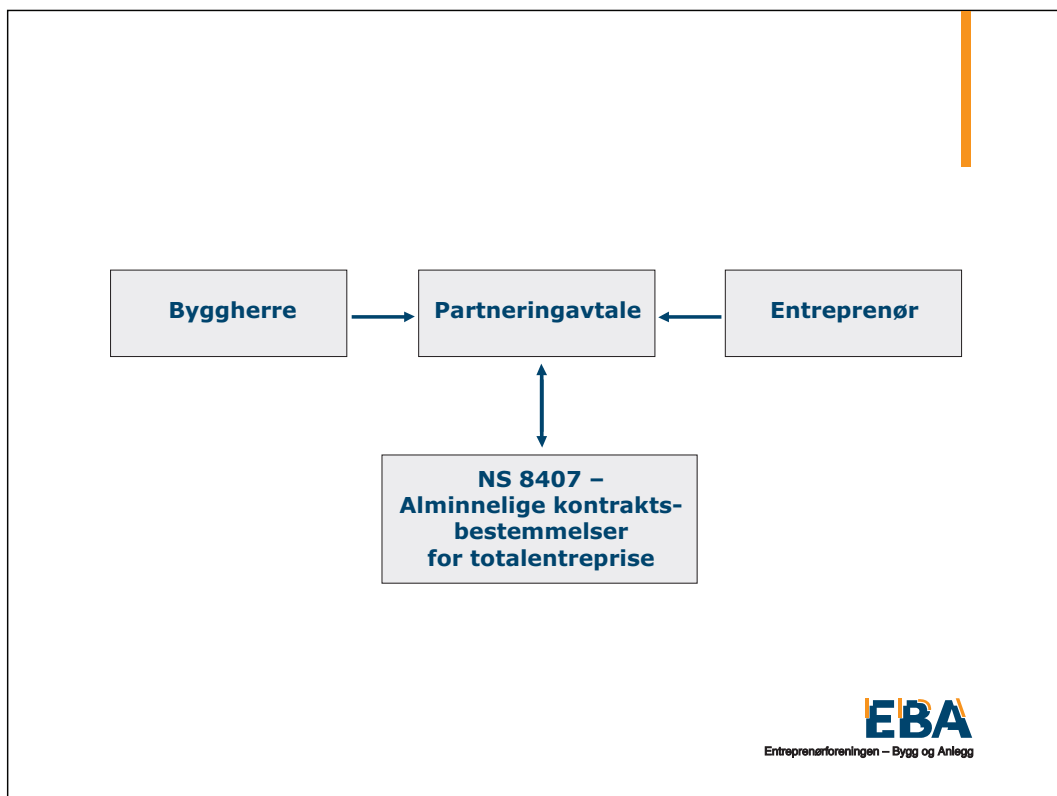
Med løpende oppfølging menes at man gjennom hele prosjektet fokuserer på positivt samarbeid og de felles målsetninger man har nedfelt. Det er ikke tilstrekkelig at man kun signerer samspillsentrepriseavtalen og deretter setter i gang å jobbe med prosjektet som et hvilket som helst annet prosjekt. For at prosjektet skal bli vellykket må selve prosessen, altså hvordan samarbeidet fungerer, følges opp og evalueres kontinuerlig, for eksempel gjennom jevnlig prosjekt- og styringsgruppemøter, workshops og oppfølgingsamlinger.

4.8 Avtalestruktur

En samspillsentreprise krever ingen avansert avtalestruktur, men det er viktig å ha en skikkelig regulering av partenes rettigheter og forpliktelser. Et fornuftig utgangspunkt er å utarbeide en avtale med en Norsk Standard i bunn. Dette innebærer at ansvars- og risiko-fordeling i samspillsentrepriseavtalen baserer seg på tradisjonelle og balanserte norske standardavtaler.

I avtalen regulerer man i tillegg de sentrale grunnprinsippene for samspill som er gjengitt ovenfor, samtidig som det gjøres unntak fra enkelte av reglene i Norsk Standard som ikke passer i en samspillsentrepriseavtale.

I eksemplet på samspillsentrepriseavtale som er vedlagt denne veilederen er det lagt opp til at avtalen inngås mellom byggherre og entreprenør. Øvrige parter i prosjektet bringes inn samarbeidet gjennom avtaler med enten byggherre eller entreprenør. Denne modellen er valgt fordi den er enklest og i praksis den som brukes mest. Det er likevel mulig å ha flere parter i samspillsentrepriseavtalen, se mer om dette under punkt 7.2.

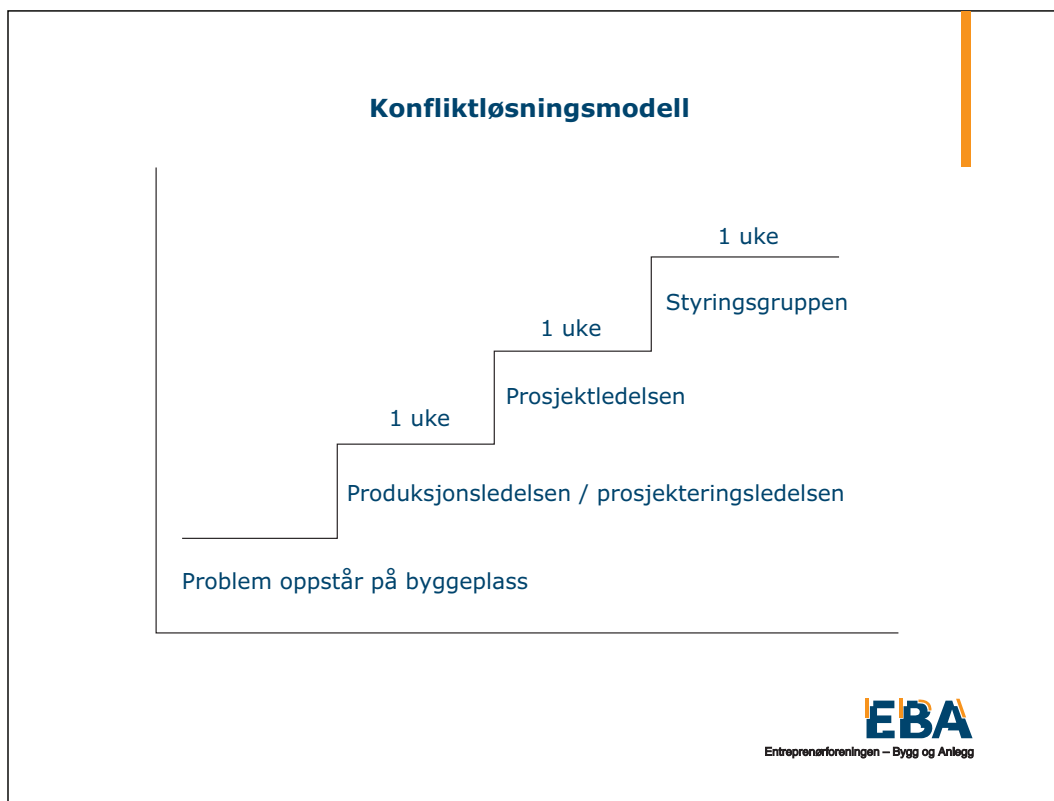


4.9 Tillegg og endringer i forhold til Norsk Standard

Ikke alle bestemmelsene i Norsk Standard passer like godt i en samspillsentrepriseavtale. Det er derfor nødvendig med både tillegg og endringer. Disse er kort behandlet nedenfor og innarbeidet i vedlagte eksempel på avtaledokument. Tillegg og endringer utover dette bør være gjennomtenkte. Særlig bør man være oppmerksom på at dette kan føre til mindre konkurranse ved gjennomføringen av offentlige konkurranser der det ikke er anledning til å forhandle.

Konfliktløsning/tvisteløsning

I en samspillsentrepriseavtale legges det opp til at eventuelle tvister skal løses hurtigst mulig på lavest mulig nivå. Konflikter virker negativt på samarbeidet og har en tendens til å avle nye konflikter. Disse må derfor enten løses raskt eller løftes ut av prosjektet. Det må lages en konfliktløsningsmekanisme i avtalen som avviker fra systemet i Norsk Standard for å stimulere til dette. En modell som kan fungere bra, er en trappemodell som kan illustreres med følgende:



Dersom ikke konflikten kan løses av de personene som konflikten først oppstår mellom, heves diskusjonen opp ett trinn. Slik heves konflikten trinnvis gjennom modellen, om nødvendig til styringsgruppen hvor representanter som ikke jobber i prosjektet møtes, og eventuelt til mekling. Dersom man ikke lykkes med å finne en løsning, behandles konflikten etter reglene i Norsk Standard.

Varslingsregler/søksmålsfrister

Varslings- og søksmålsreglene i Norsk Standard bør erstattes med smidigere regler for å hindre den stafettlignende og ressurskrevende prosess som kan virke negativt på samarbeidet. Det er likevel nødvendig å ha regler om varsling som sikrer dokumentasjon og ivaretar partenes behov for informasjon og kontroll i prosjektet.

Forsikring

Bestemmelsen om forsikring i vedlagte eksempel på samspillsentrepriseavtale er basert på systemet i Norsk Standard. Det kan imidlertid vurderes om byggherren skal tegne prosjektforsikring som inngår som en kostnad i prosjektet.

Frigjøringsklausul

I samspillsentrepriseavtalen er det sentralt at byggherren når som helst i fase 1 av prosjektet kan avbryte samarbeidet mot å betale påløpte kostnader, eventuelt et på forhånd fastsatt beløp.

Reklamasjoner

Reklamasjoner håndteres på samme måte i en samspillsentrepriseavtale som i en tradisjonell entrepris, men med den forskjell at man benytter seg av en reklamasjonsavsetning til å ta kostnader forbundet med utbedringsarbeid.



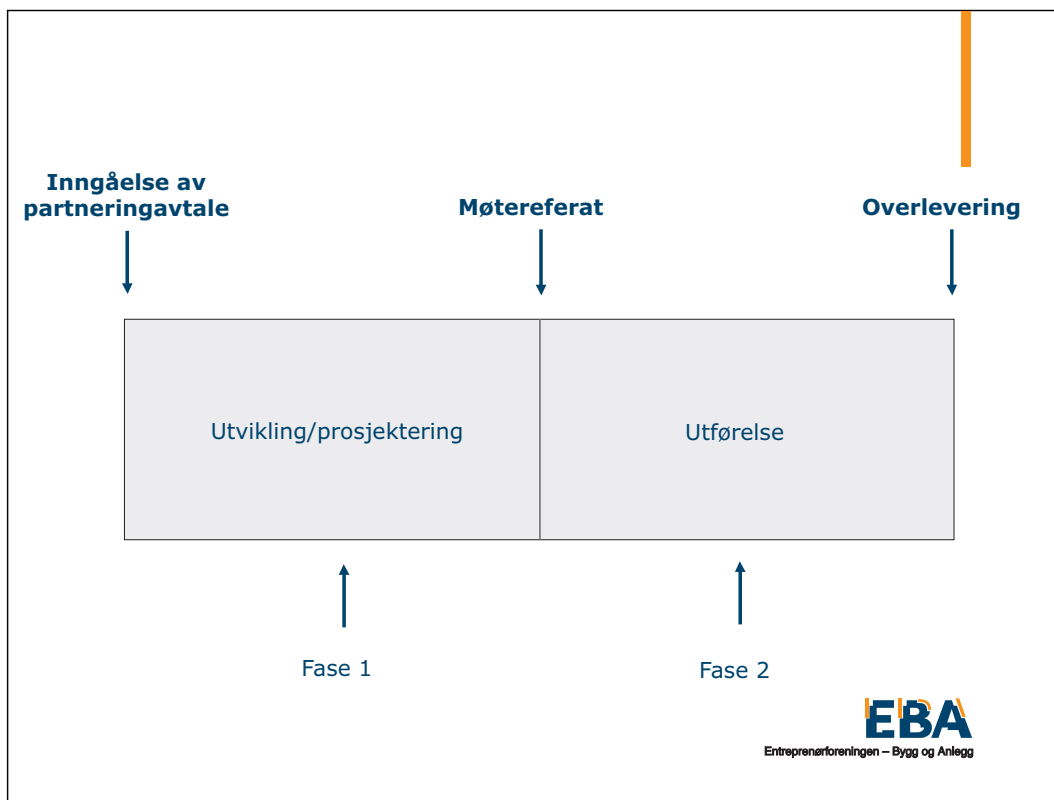
5. FASENE I ET SAMSPILLSENTREPRISEPROSJEKT

Samspillsentrepriseprojektet kan deles i to faser. I fase 1 signeres samspillsentreprisavtalen og det foretas planlegging og prosjektering. I tillegg utarbeider partene i felleskap en målpriskalkyle som til slutt resulterer i en omforent målpris. Fase 2 er utførelsesfasen.

Et viktig skille er overgangen fra fase 1 til fase 2. I fase 1 kan byggherren avbryte samarbeidet mot å betale vederlag basert på regning for utført arbeid. Når beslutning om å gå over til fase 2 tas, stenges denne muligheten samtidig som målprisen blir fastsatt.

På det tidspunkt samspillsentreprisavtalen signeres er de færreste av avtaledokumentene utarbeidet. Det blir derfor etter hvert en utfordring å holde styr på hva som egentlig er avtaledokumenter. Det må ikke være tvil om hva som ved overgangen til fase 2 utgjør det endelige grunnlaget for avtalen.

Det må derfor utformes et møtereferat der beslutningen om å gjennomføre prosjektet og gå over til fase 2 protokollføres. I møtereferatet må det listes opp hvilke dokumenter som utgjør de endelige avtaledokumenter. Møtereferatet med vedlegg må signeres av partene. Vedlagt følger et eksempel på et slikt møtereferat (vedl. 2).



6. ØKONOMIEN I ET SAMSPILLSENTREPRISEPROSJEKT

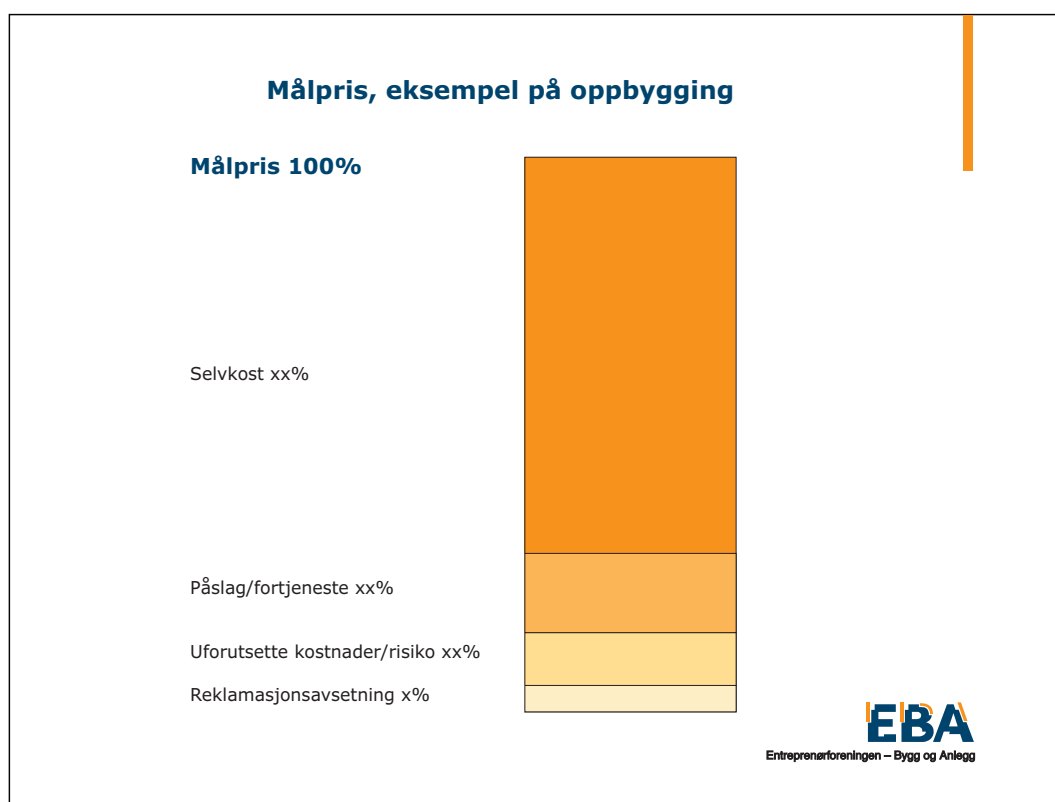
6.1 Innledning

I en samspillsentrepriseavtale er målprisen sentral. Målprisen er den sluttkostnad partene skal styre mot.

Partene må forstå hvordan målprisen er bygget opp, hvilke situasjoner som medfører regulering av målprisen, og hvordan regulering skal skje.

Målprisen utarbeides i felleskap mellom partene i fase 1. De elementer som inngår i målprisen er åpne og kjente for partene. Dette skaper klarhet, forutsigbarhet, og forebygger tvister.

Målprisen består av følgende hovedelementer: Selvkost, uforutsette kostnader/risiko, reklamasjonsavsetning og påslag. Det er viktig at man forstår at dette er de samme elementene som inngår i en kalkyle/tilbudspris fra entreprenørene i en tradisjonell anbudskonkurranse. Hovedforskjellen mellom måten å bygge opp en målpris og en tradisjonell kontraktssum på, ligger i synlighetene til de forskjellige elementene i prisen og hvordan man håndterer kostnads-overskridelser og besparelser.



6.2 Selvkostkalkyle

Målprisen bygges opp ved at man tar utgangspunkt i en detaljert selvkostkalkyle. Selvkostkalkylen inneholder kjente elementer som materialkostnad, timeverk på egne ansatte og innkjøpskostnad på underentreprenører/leverandører og rigg og drift. Selvkost skal i prinsippet ikke inneholde annet enn rene kostnader. Kostnaden på egne ansatte er gjerne noe man må bli enige om, mens de andre kostnadsbærerne i stor grad gir seg selv. Kostnadene til underentreprenører og leverandører anslås gjerne etter at man har gjort en sondering i markedet. Byggherren kan på hvilket som helst tidspunkt få kontrollert de ulike elementene i målprisen.

6.3 Uforutsette kostnader/risiko

Det avsettes en egen post til uforutsette kostnader og risiko. Denne posten skal representere et rimelig anslag som tar høyde for all den risiko entreprenøren har i prosjektet. Den skal imidlertid ikke ta høyde for byggherres risiko. Dette er en vanlig misforståelse. Eksempler på forhold som byggherren har risikoen for og som dermed ikke skal dekkes av posten er grunnforhold, forhold knyttet til saksbehandlingen i det offentlige, offentlige myndighetskrav, tap påført av andre og sideordnede entreprenører, og krav knyttet til feil gjort av byggherrens rådgivere før samspillsentreprisesamarbeidet startet.

Risikoposten for uforutsette kostnader skal synliggjøre det beløp entreprenøren vanligvis priser inn som risiko i de enkelte enhetsprisene eller i påslaget. Gjennom incitamentsmodellen vil dette komme byggherre til gode i den grad risikoposten ikke kommer til anvendelse og man ender under målprisen. Det er vanlig å bli enige om en prosentsats av selvkost, og at beløpet forblir konstant gjennom hele prosjektet. Størrelsen på beløpet/prosentsatsen vil naturligvis variere fra prosjekt til prosjekt.

6.4 Avsetning for reklamasjonsarbeider

Avsetning for reklamasjonsarbeider skal utgjøre det beløp man antar vil gå med til å utføre reklamasjonsarbeider i reklamasjonsperioden, og er basert på erfaringstall. Avsetningen skal kun gjelde reklamasjoner på mangler ved entreprenørens kontraktarbeider, ikke skader eller annet som kan tilbakeføres til byggherrens risiko. Dette innebærer at kostnader for reklamasjonsarbeider ikke skal inkluderes i selvkosten. Avsetningen for reklamasjonsarbeider angis gjerne som en prosentsats av selvkost og skal belastes prosjektet som en kostnad før deling av incitament. Det kan være en utfordring å bli enige om hvordan denne posten skal håndteres etter overlevering.

Rent prinsipielt er det riktigste alternativet å sperre beløpet som avsettes for reklamasjonsarbeider på en konto som må signeres av begge og benyttes til reklamasjonsarbeider i reklamasjonsperioden. Etter at reklamasjonsperioden er over utbetales eventuelt resterende beløp til partene i tråd med fordelingsnøkkelen. Dersom beløpet ikke er tilstrekkelig til å dekke kostnadene knyttet til reklamasjonsarbeidene, må partene dekke det overskytende i tråd med samme fordelingsnøkkel.

Ovennevnte håndtering av reklamasjonskostnadene er i et samspillsentrepriseperspektiv det mest korrekte, men ikke veldig praktisk. Det mest praktiske for å få avsluttet sluttoppgjøret er at entreprenøren overtar avsetningen for reklamasjonsarbeider, men også bærer risikoen for at reklamasjonsarbeidene overstiger avsetningen som er gjort. Denne modellen er lagt til grunn i vedlagte eksempel på avtaledokument.

6.5 Påslag

Entreprenørens påslag består av én omforent prosentsats til hovedadministrasjon og én prosentsats til fortjeneste.

6.6 Regulering av målprisen

Målprisen låses ved overgangen fra fase 1 til fase 2, ved at partene blir enige om en målpris. Dette innebærer imidlertid ikke at målprisen ikke skal reguleres. Endring i målprisen etter dette tidspunkt følger systemet i Norsk Standard. Det vil si at både endringer, tilleggsbestillinger eller andre forhold som kan tilbakeføres til byggherren, vil medføre en regulering av målprisen.

Det må på forhånd være helt avklart hvilke omstendigheter som regulerer målprisen og hvordan regulering skal skje. Dette er nært knyttet opp mot fordeling av underskudd/overskudd i prosjektet, og tvistepotensialet her er betydelig. Erfaringer tilsier at det bør presiseres i avtalen at regulering av målpris følger endringssystemet i Norsk Standard.

I praksis medfører en endring at målprisen reguleres opp eller ned tilsvarende endringens verdi i selvkost tillagt prosentsatser for påslag. Avsetning for reklamasjonsarbeider vil også indirekte endres fordi dette regnes som en prosentsats av prosjektets sluttkostnad (slik dette er regulert i denne veilederen og eksempel på avtaledokument). Hvorvidt avsetningen som er gjort for risiko i begynnelsen av prosjektet skal økes/reduceres som følge av endringer, er noe som bør avklares.

Målprisen reguleres også som følge av andre byggherreforhold som gir entreprenøren rett til tilleggsvederlag. Eksempler kan være kostnader i forbindelse med mangler eller forsinkelse knyttet til byggherrens leveranser eller beslutninger, samt andre kostnader entreprenøren blir pådratt som følge av forhold byggherren bærer risikoen for.

Prosjektoptimaliseringer som fremkommer under prosjektets gang vil ikke medføre regulering av målprisen, men vil gjennom incitamentsmodellen komme begge parter til gode som en besparelse. Felles økonomiske interesser gir seg utslag i en incitamentsavtale som knyttes til målprisen.

Det kan tenkes flere typer incitamentsmodeller, men felles for modellene er at partene deler eventuelle besparelser eller overskridelser i prosjektet i forhold til målprisen etter en avtalt fordelingsnøkkel. På denne måten har partene et reelt felles ansvar for økonomien i prosjektet og et reelt incitament til å gjennomføre prosjektet under målprisen. Dersom prosjektets slutt-kostnad overskrider målprisen må hver av partene dekke sin andel av overskridelsen i henhold til fordelingsnøkkelen. Tilsvarende vil besparelser som gjør at prosjektets slutt-kostnad ender under målprisen gi partene en kompensasjon tilsvarende sin andel av denne besparelsen.

6.7 Avtale om garantert makspris



7. SÆRLIGE PROBLEMSTILLINGER

7.1 Forholdet til lov om offentlige anskaffelser

Offentlige byggherrer er underlagt regelverket for offentlige anskaffelser. Selv om regelverket setter rammer for hvordan offentlige innkjøp skal skje, er det fullt mulig å benytte samspillsentreprisemodellen. Flere av de største samspillsentrepriseprojektene som er gjennomført i Norge er offentlige. Det er likevel noen utfordringer som oppdragsgiver må være bevisst på.

Konkurransform

Oppdragsgiver bør vurdere en dialogkonferanse med næringen på forhånd og helst kunngjøre konkurransen på forhånd.

Konkurransformene ved valg av samspillgruppe er normalt:

- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurranspreget dialog

Dialogkonferanse og kunngjøring

I en samspillentreprise skal leverandørsidens kompetanse komme prosjektet mest mulig til gode. Før det velges konkurranseform kan det derfor være hensiktsmessig å etablere dialog med regionale leverandører gjennom en dialogkonferanse der forslag til program og prosess presenteres. Tilbakemeldinger fra dialogen kan inngå i beslutningsgrunnlaget for valg av konkurranseform.

Kunngjør også helst anbudskonkurransen på forhånd – gjerne noen måneder tidligere enn forskriftens minimumsfrist. Hensikten er å varsle om og forberede leverandørene på at det kommer en slik konkurranse.

Prekvalifisering anbefales

I samspillkontrakter bør det foretas en prekvalifisering i form av en begrenset anbudskonkurranse fordi det er ressurskrevende å utarbeide tilbud i en samspillentreprise som involverer mange aktører. I en begrenset konkurransesituasjon vil aktørene normalt legge mer ressurser i utarbeidelsen av tilbudet. Som regel vil 3-5 samspillgrupper være tilstrekkelig. De samme kvalifikasjonskravene som benyttes ved totalentrepriseprojekter kan benyttes. I tillegg kan det være aktuelt å kreve erfaring fra samspillsprosjekter. På www.anskaffelser.no er det under utarbeidelse eksempler på kvalifikasjonskriterier som kan benyttes.

Tildelingskriterier

I samspillkontrakter bør det foretas en prekvalifisering i form av en begrenset anbudskonkurranse fordi det er ressurskrevende å utarbeide tilbud i en samspillentreprise som involverer mange aktører. I en begrenset konkurransesituasjon vil aktørene normalt legge mer ressurser i utarbeidelsen av tilbudet. Som regel vil 3-5 samspillgrupper være tilstrekkelig. De samme kvalifikasjonskravene som benyttes ved totalentrepriseprojekter kan benyttes. I tillegg kan det være aktuelt å kreve erfaring fra samspillsprosjekter. På www.anskaffelser.no er det under utarbeidelse eksempler på kvalifikasjonskriterier som kan benyttes.

Ved samspillsentrepriser er det viktig at oppdragsgiver forklarer hva han legger i det enkelte kriterium og hva som kreves av dokumentasjon og beskrivelser fra tilbyderne. Oppdragsgiver må også ha en evalueringsmodell som ivaretar prinsippene om forretningsmessighet, likebehandling, forutberegnelighet og etterprøvbarehet slik regelverket krever.

7.2 Samspillsentrepriseprosjekter med flere parter

Selv om denne veilederen og eksemplet på avtaledokument bygger på en samspillsentrepriseavtale med to parter, er det som nevnt innledningsvis lite hensiktsmessig å gjennomføre et samspillsentrepriseprojekt uten involvering fra arkitekt, rådgivere, tekniske entreprenører og underentreprenører.

Flere parter kan bringes inn i samarbeidet gjennom egen avtale med sin kontraktspart, (enten byggherre eller entreprenør), uten at de ved dette blir part i selve samspillsentrepriseavtalen. Samspillsentrepriseelementene med samspill med mer bør da innarbeides i avtalene.

Det kan også lages en klausul i samspillsentrepriseavtalen mellom byggherre og entreprenør som åpner for incitamentsutbetalinger til flere parter. Eventuelle incitamentsutbetalinger belastes i så fall prosjektet som en kostnad som reduserer besparelsen for partene i samspillsentrepriseavtalen.

Flere parter kan også gjøres direkte til parter i selve samspillsentrepriseavtalen i tillegg til byggherre og entreprenør. Det er imidlertid flere utfordringer knyttet til dette. En utfordring er at det blir mange å holde styr på i forhold til roller og ansvarsforhold. Det kan bli et problem å få klarhet i hvem rettigheter og forpliktelser egentlig er etablert mellom, med mindre denne problemstillingen håndteres skikkelig. Det må i så fall tydelig presiseres hvem som kontraherer den enkelte part i samspillsentrepriseavtalen. Det vil si at det må være klart om det er byggherre eller entreprenør som svarer for arkitekt/rådgivere, tekniske entreprenører og underentreprenører.

En annen utfordring knyttet til å bringe andre parter inn i samspillsentrepriseavtalen er at byggherre og entreprenør er de parter som står for den største delen av ytelsene og dermed må ha størst innflytelse og styring i prosjektet.

I praksis er ovennevnte utfordringer forsøkt løst ved at det tegnes en «allianseavtale» med den vinnende gruppen i konkurransen bestående av arkitekt, rådgivere og leverandører. Allianseavtalen innebærer at elementene om samspill med mer gjelder i alle kontrakter som inngås mellom aktørene i den vinnende gruppen. Byggherren skiver kun kontrakt med entreprenøren, mens den vinnende gruppen selv håndterer avtaleforholdet seg i mellom. Slik sikrer man at samspill ligger til grunn for gjennomføringen, samtidig som gruppen kan løse ansvarsforholdet seg i mellom gjennom forhandlinger tilpasset det enkelte prosjekt.

Fra tid til annen presenteres kompliserte kontraktsmodeller som kalles samspillsavtaler. Disse samler gjerne en rekke parter på leverandørsiden som i felleskap er solidarisk ansvarlig overfor en byggherre. Det kan være grunn til å utvise en viss varsomhet i forhold til slike modeller.

Utfordringene som er beskrevet ovenfor forsterkes ved slike modeller ved at de har en tendens til å viske ut skillet mellom de ulike parter ansvarsforhold og roller og innebærer et misforhold mellom den faktiske risikoen og ansvaret etter kontrakten. Der det i konkurransegrunnlaget legges for mange føringer på hvordan forholdet mellom en rekke parter på leverandørsiden skal være, risikerer man bare mindre konkurranse gjennom at risikoen som plasseres ikke kan håndteres av de ulike partene innad i grupperingen i forhold til størrelse på prosjektet.

7.3 Utfordringer ved samspillsentreprise

En utfordring ved samspillsentreprise er å unngå at roller og ansvarsforhold blir uklare. Samarbeidet fører til en tettere integrering mellom partene i prosjektorganisasjonen enn ellers, og grensene mellom oppgaver og bidrag fra partene i prosjektet overlapper hverandre. I tillegg råder samarbeidsånden så sterkt at man kan glemme hvem som skal betale regningen og hvem som egentlig har ansvaret for å levere kontraktmessig. Når kostnadene stiger og problemene melder seg, kan dette komme som en overraskelse. Det gjelder å unngå dette. Det er derfor viktig å ha fokus på at roller og ansvarsforhold fremstår som avklart og tydelige for partene både i fase 1 og fase 2.

Partene må ikke opptre i den tro at man faktisk er i samme båt selv om man forener krefter og fokuserer på positivt samarbeid. Det grunnleggende forhold at den ene parten produserer noe for den andre mot betaling, ligger fast selv om man inngår en samspillsentrepriseavtale. Interessesmotsetninger må håndteres, ikke glemmes. Poenget er å få maksimalt ut av samarbeidet, ikke å viske ut ansvarsforhold og tildekke risiko.



8. INNGÅELSE AV AVTALE

8.1 Inngåelse av samspillsentreprisavtale (fase 1)

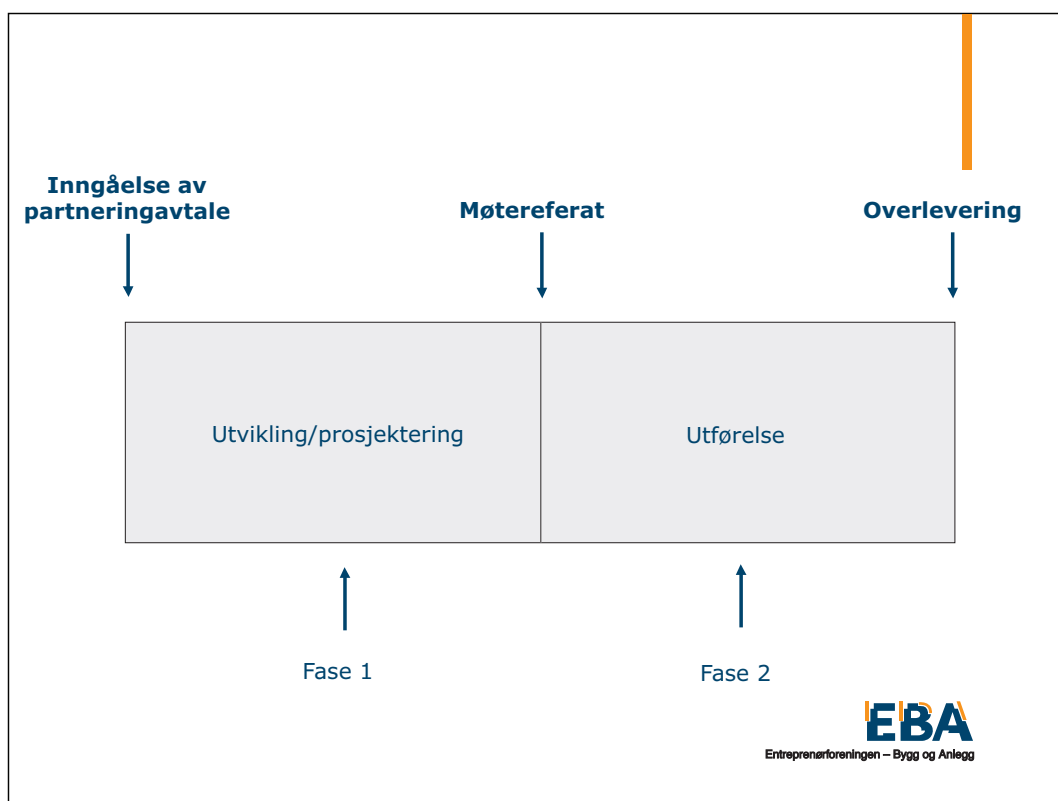
Ideelt sett innledes fase 1 med inngåelse av en samspillsentreprisavtale. Er prosjektet offentlig, vil avtalen inngås med vinneren av en forutgående konkurranse. Byggherren kan som nevnt når som helst avbryte samarbeidet i fase 1 og risikerer derfor svært lite ved å inngå en samspillsentreprisavtale tidlig.

Enkelte samspillsentrepriseprojekter innledes med at partene inngår en intensjonsavtale. På grunn av frigjøringsklausulen i samspillsentreprisavtalen er imidlertid ikke forskjellen mellom å ha en samspillsentreprisavtale og en intensjonsavtale i fase 1 i realiteten så stor for byggherren.

8.2 Møtereferat (fase 2)

Ved utløpet av fase 1 forpliktes partene til å gjennomføre prosjektet. Det er knyttet en rekke avtalerettslige virkninger til dette tidspunktet, og det er derfor viktig å få dette nedfelt skriftlig. Hensikten er å skape klarhet og forutsigbarhet for partene i forhold til hva som på dette tidspunkt representerer de samlede prosjektdokumenter, herunder målpriskalkyle, beskrivelse, tegninger, fremdriftsplan, tidsfrister og omforent målpris. Disse dokumentene utgjør kontraktsdokumenter og angir hva som omfattes av entreprenørens kontraktsforpliktelse og pris for ytelsene. For at det ikke skal være noen tvil om dette må dokumentene samles, nummereres og dateres. Dokumentene må så listes opp og vedlegges et møtereferat som signeres av begge parter.

Signing av møtereferatet erstatter langt på vei signeringen av den tradisjonelle entreprisekontrakten. Signeringen av dette møtereferatet markerer avslutning av fase 1 og starten på fase 2.



VEDLEGG 1

SAMSPILLSENTREPRISEAVTALE

Mellom

Byggherre X

Org.nr.

og

Entreprenør X

Org.nr.

**om
utvikling, prosjektering og bygging av**

prosjekt

X

1. AVTALENS INTENSJON OG OMFANG

1.1 Samspillsentreprise

Prosjektet skal gjennomføres som samspillsentreprise. Byggherre og Entreprenør forplikter seg med dette til åpent, ærlig og tillitsfullt samarbeid.

1.2 Avtalens faser

Samspillsentrepriseavtalen omfatter utarbeidelse av forprosjekt, prosjektforslag og tidsplan, kalkulasjon og fastsettelse av målpris (fase 1), samt etterfølgende prosjektering og utførelse (fase 2).

Fase 1 igangsettes X og forventes avsluttet X.

Fase 2 er forventet igangsatt X og avsluttet X.

1.3 Prosjektets overordnede beskrivelse

Partene skal utvikle og oppføre prosjektet X på adressen X. Tomten utgjør X m² med X parkeringsplasser på terreng.

Byggeprosjektet skal anvendes til X og utgjør X m² BTA i X etasjer med X m² kjeller.

1.4 Definisjoner

Samspillsentreprise: En samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som er basert på dialog, tillit og åpenhet og med tidlig involvering av partene. Prosjektet gjennomføres under felles målsettinger formulert ved felles aktiviteter og basert på felles økonomiske interesser.

Målpris: Den sluttkostnad partene ved utgangen av fase 1 er enige om og har tillitt til at prosjektet kan gjennomføres til.

Sluttkostnad: Konstateres i sluttoppgjøret etter overtagelsen og representerer prosjektets reelle totale kostnad inkludert avsetninger for reklamasjonsarbeider, påslag, endringer, tillegg og fradrag.

Budsjett: Byggherrens kostnadsramme for prosjektet. Budsjettet avløses av en målpris ved utgangen av fase 1.

2. HOLDNINGER OG MÅLSETNINGER

2.1 Prosess

Det er partenes felles målsetning å:

- Gjennomføre en effektiv og utviklende prosess hvor de fastsatte økonomiske, tidsmessige og kvalitative mål etterleves.
- Følge opp de mål, rammer og spilleregler for samarbeidet som er fastlagt i felleskap.
- Bidra aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorientert samarbeidsklima for alle involverte parter.

- Sikre optimal integrasjon mellom prosjektering og utførelse i alle faser.
- Gjennomføre løpende evalueringer og erfaringsoverføringer til bruk for en stadig forbedring av prosess og produkt.
- Sikre at partnering er forankret i egen organisasjon.
- Gjennomføre prosjektet med fokus på HMS slik at de ansatte har et godt arbeidsmiljø og ikke utsettes for arbeidsulykker.

2.2 Produkt

Det er partenes målsetting å:

- Realisere et prosjekt som oppfyller Byggherrens behov.
- Gjennomføre prosjektet til avtalt tid, uten mangler.

Ovennevnte holdninger og målsetninger evalueres og konkretiseres løpende på workshops/ styringsgruppemøter.

3. AVTALEGRUNNLAG

For denne avtale gjelder avtalegrunnlaget som er angitt nedenfor. Avtaledokumentenes gyldighetsrekkefølge fremgår av NS 8407 som gjelder mellom Byggherre og Entreprenør.

3.1 Generelt

- Denne samspillsentrepriseavtale med vedlegg.
- NS 8407

3.2 Foreliggende grunnlag (på tidspunkt for inngåelse av denne avtale)

- Tilbudsbrev datertmed vedlegg.
- Tilbudsgrunnlag datertmed vedlegg.
- Mal for møtereferat som skal signeres ved utgangen av fase 1.
- (Eventuelt andre dokumenter).

3.3 Grunnlag som utarbeides i fase 1 som samlet prosjektforslag

- Signert referat fra møte ved utgangen av fase 1 med vedlegg.
- Prosjektbeskrivelse.
- Tegninger.
- Tekniske rapporter.
- Målpriskalkyle (fastsettelse av målpris).
- Tidsplan med avtalt ferdigstillelsesdato.
- Betalingsplan.
- (Eventuelt andre dokumenter)

4. ORGANISASJON OG SAMARBEIDSFORM

Avtalens parter forplikter seg til å handle i overensstemmelse med intensjonene i nærværende avtale. Det er avgjørende for gjennomføringen av partneringprosjektet at partenes samarbeid bygger på ærlighet, respekt, tillit og full åpenhet.

4.1 Styringsgruppe

Det overordnede ansvar for at intensjon og målsetning i avtalen etterleves ivaretas av styringsgruppen bestående av:

X	(Byggherre)
X	(Entreprenør)

Styringsgruppens grunnleggende ansvar og oppgaver er:

- At samarbeidet fungerer optimalt.
- Oppfølging av tidsskjema og økonomi.
- Oppfølging av målsetninger.
- At kompetanse og ressurser er til stede i prosjektledelsen.
- Løsning av konflikter overført fra prosjektledelsen.

4.2 Prosjektledelse

Det er prosjektledelsens ansvar at det gjennom hele prosjektet gjennomføres en målrettet og effektiv prosess. Videre er det prosjektledelsens ansvar å sørge for at styringsgruppen er i besittelse av tilstrekkelig informasjon for å ivareta sine oppgaver.

Prosjektledelsen består av:

Prosjektleder Entreprenør	X
Prosjekteringsleder	X
Byggherrerepresentant	X

For hver deltaker i prosjektledelsen utarbeides en jobb- og ansvarsbeskrivelse, og det skal utpekes en stedfortreder. Utskifting av personer i prosjektledelsen kan kun skje med styregruppens godkjenning.

4.3 Workshop

I starten av fase 1 avholdes en workshop hvor både styringsgruppe, prosjektledelse og øvrig prosjektadministrasjon deltar.

Workshopens formål er å sørge for at alle blir fortrolige med og støtter opp om rammene for partnersamarbeidet.

Det kan avholdes ytterligere en workshop ved avslutningen av fase 1 for å sikre at partene har en felles oppfatning om prosjektets innhold og mål.

Det skal avholdes minst en workshop i fase 2 under prosjektets gang og en evaluerende workshop ved prosjektets avslutning.

4.4. Møter

Det avholdes følgende møter med på forhånd avtalte møtetidspunkter og deltakere:

- Byggherremøter.
- Prosjekteringsmøter.

- Byggemøter.
- Fremdriftsmøter.
- Fagmøter / oppstartsmøter.
- HMS-møter.

Ved behov avholdes andre typer møter.

5. PARTENES YTELSE / ARBEIDSOPPGAVER

Den overordnede ytelses- og ansvarsfordeling er som følger:

5.1 Ved gjennomføring av fase 1

Byggherre:

- Fastlegge arealer og godkjenne målpris.
- Levere informasjon til byggeprosjekt, herunder krav til særinstallasjoner, inventar m.v. til ferdig prosjekt.
- Delta i planleggingsmøter og godkjenne prosjektforutsetninger / byggeprosjekt.
- Gjennomføre forundersøkelser (for eksempel vedr. økonomi, behov, planforhold).
- Sørgje for nødvendige tillatelser.
- Undersøke myndighetsforhold.

Entreprenør:

- Prosjektledelse.
- Prosjekteringsledelse.
- Kalkulasjon.
- Tidsplanlegging.
- Evt. forundersøkelser.
- Prosjektoptimalisering.
- Utarbeide prosjekteringsmateriale inkludert funksjonskrav og beskrivelse.
- Tegningsunderlag til særinstallasjoner.

Begge:

- Etablere prosjektteam / avholde workshop.
- Etablere prosjektorganisasjon.
- Formulere og akseptere prosjektmål.
- Integre arkitektur, prosjektløsninger og økonomi.
- Fastlegge risiko og forutsetninger.
- Prosjekt og prosessgjennomgang.
- Miljø- og arbeidsmiljøhensyn innarbeides i prosjektet.
- Utarbeide målprisen for prosjektet.
- Utarbeide prosjektforslag / løsningsforslag.

5.2 Overgang fra fase 1 til fase 2

Ved avslutningen av fase 1 skal arkitektur, hovedprinsipper for tekniske løsninger, omforent målpris og ferdigstillellesdato foreligge som et samlet prosjektforslag. Det skal avholdes et møte hvor Byggherren tar stilling til det grunnlaget som er utarbeidet i fase 1 og utgjør det samlede prosjektforslag. Det føres et referat (vedlagte mal benyttes) fra møtet hvor Byggherres godkjenning og samtlige dokumenter som utgjør det samlede prosjektforslag nedtegnes med dato og revisjons nr. Partene signerer dette referatet. Med dette innledes fase 2.

5.3 Ved gjennomføring av fase 2

Byggherre:

- Delta aktivt i styringsgruppen.
- Løpende godkjenne oppdatering av målpris, fremdriftsplan og prosjekt.
- Foreta løpende utbetalinger jfr betalingsplan.
- Sørge for nødvendige tillatelser.
- Følge opp entreprenørens prosjektledelse og delta i prosjektledelsen.
- Treffe beslutninger som er nødvendige i tide slik at prosjektets fremdrift ikke hindres.

Entreprenør:

- Delta aktivt i styringsgruppen og prosjektledelsen.
- Prosjektledelse og styring av den samlede utførelse.
- Prosjektoptimalisering.
- Entrepriseledelse.
- Foreta innkjøp i tråd med prosjektets kalkyler og tidsplan.
- Sikre oppfølging av kalkyler, målpris og tidsplan.
- Følge opp myndighetsforhold.
- Prosjekttere i overensstemmelse med de tekniske, økonomiske og tidsmessige rammer for prosjektet.
- Utføre kvalitetssikring av eget arbeid.

Begge:

- Utpeke prosjektleder, byggeleder og fagansvarlig.
- Sikre et godt arbeidsmiljø.
- Risikostyring og risikominimering.
- Sikre at holdninger og målsettinger etterleves.
- Sikre framdrift, kvalitet og økonomi.
- Avholde møter og utpeke referent.

5.4 Øvrige rådgivere og fagentreprenører

Valg av øvrige rådgivere og fagentreprenører gjøres av partene i felleskap. Fagentreprenører som kan bidra til prosjektoptimalisering både hva angår kvalitet og besparelser inkluderes så tidlig som mulig i prosessen.

Øvrige rådgivere:

ARK	X
RIB	X
Landskapsforhold	X
Lydteknikk	X
Innredning	X
Miljø	X
Annen rådgivning	X

Fagentreprenører:

VVS	X
-----	---

Elektro	X
Ventilasjon	X

Entreprenørens arbeider er priset i full åpenhet. Kontrahering av eksterne fagentreprenører skjer som hovedregel til fast pris og det er full åpenhet om prisen.

Dersom det ikke kan oppnås enighet om pris på de enkelte fagentrepriser og rådgivningsytelser kan en av partene kreve at prisen skal kontrolleres og at arbeidet alternativt skal utføres av annen fagentreprenør / rådgiver.

6. ØKONOMIEN I PROSJEKTET

6.1 Målsetning

Det er partenes målsetning å:

- Ikke overstige målprisen.
- Oppnå bedre lønnsomhet gjennom optimalisering av prosjektering og utførelse.
- Sikre at prosjektet realiseres på en måte som gir alle parter et godt økonomisk resultat.

6.2 Budsjett, målpriskalkyle og målpris

Budsjett for prosjektet utgjør kr eks mva. Herav utgjør delbudsjett for fase 1 kr eks mva.

Kalkyle for målpris utarbeides i felleskap i detalj i fase 1. Målpriskalkylen skal inneholde følgende hovedelementer: selvkost, påslag, uforutsette kostnader /risikoavsetning og reklamasjonsavsetning. Målprisen fastsettes ved utgangen av fase 1.

Selvkost skal kun inneholde entreprenørens faktiske kostnader enten dette er kostnader for egne ansatte eller innkjøpskost fra leverandør eller underentreprenør.

Entreprenørens påslag skal bestå av en omforent prosentsats på% til hovedadministrasjon og en prosentsats på% til fortjeneste.

Uforutsette kostnader/risikoavsetningen representerer kun en avsetning for entreprenørens risiko i prosjektet, ikke byggherrens.

En avsetning for reklamasjonsarbeider på x % av sluttkostnad (eks avsetninger for reklamasjonsarbeider) belastes prosjektet før deling av incitament.

Det er knyttet en incitamentsavtale til målprisen. Incitamentsavtalen regulerer partenes andel av overskudd/underskudd i forhold til målprisen. Ved utgangen av fase 2 overleveres prosjektet og det foretas et sluttoppgjør hvor man både konstaterer prosjektets sluttkostnad og deretter foretar oppgjør i henhold til incitamentsavalen.

Det er full åpenhet om økonomien. Alle parter er forpliktet til å medvirke til å optimalisere lønnsomheten i prosjektet. I fase 2 foretar prosjektledelsen løpende registrering og måling av avvik i forhold til målpris slik at korrigerende tiltak kan iverksettes.

Målpris prisindeksreguleres i tråd med Statistisk sentralbyrås indeks for x med utgangspunkt i tilbudsdato.

6.3 Vederlag og påslag

Det utarbeides en betalingsplan innen utgangen av fase 1 som tar hensyn til fremdrift så vel som bransjemessig forskudd.

Entreprenørens totale vederlag vil til slutt bestå av sluttkostnad, jfr. pkt 1.4, med tillegg / fradrag etter oppgjør i henhold til incitamentsavtalen, jfr pkt. 6.4.

Entreprenørens påslag er avtalt til følgende satser:

X% til hovedadministrasjon
X% til fortjeneste

Beregningsgrunnlaget for påslaget er prosjektets sluttkostnad eksklusive påslag.

6.4 Incitamentsavtale

Modell for overskudds / underskuddsdeling er avtalt som følger:

1. Dersom prosjektets sluttkostnad blir lik målprisen, honoreres Entreprenør uten at det gjøres fradrag eller tillegg i vederlaget.
2. Dersom prosjektets sluttkostnad blir lavere enn målprisen deles den oppnådde besparelse som følger:

Byggherre: X %
Entreprenør: X %

3. Dersom prosjektets sluttkostnad overstiger målprisen deles overskridelsen som følger:

Byggherre: X %
Entreprenør: X %

6.5 Justering av målpris

Kontrakten følger endringssystemet i NS 8407. Byggherreinitierte prosjektendringer i form av avbestillinger eller endringer regulerer målprisen. Målprisen endres tilsvarende ved andre byggherrelaterte forhold som etter NS 8407 gir Entreprenøren rett til tillegg eller Byggherren krav på fradrag. De alternative prosjektoptimaliserende og besparende løsningene som fremkommer gjennom partnersamarbeidet i fase 2 reduserer ikke målprisen, men blir en besparelse for prosjektet.

6.6 Frigjøringsklausul

Under fase 1 kan Byggherren frigjøre seg fra denne avtalen, som i så fall opphører å eksistere. I så fall må Byggherren utbetale vederlag til de øvrige parter for utført arbeid i fase 1.

Avregning vil i dette tilfelle skje basert på påløpte kostnader oppad begrenset til i henhold til spesifisert delbudsjett for fase 1.

Velger Byggherren å benytte det utarbeidede materialet i kontrakt med annen entreprenør, overtar Byggherren risikoen for eventuelle feil eller mangler i materialet.

Rettighetene til prosjektmaterialet følger reglene i NS 8401 pkt 6.1.

6.7 Reklamasjonsavsetning

Entreprenøren overtar i sluttoppgjøret avsetningen på reklamasjonsarbeid. Entreprenøren overtar samtidig risikoen for at reklamasjonsarbeidene overstiger avsetningen.

7. TIDSPLAN

Framdriftsplan, se vedlegg.

Igangsettingstillatelse forventes den

Oppstart forventes den

Prosjektet antas overlevert den

8. ANSVAR OG FORPLIKTELSER

Ansvars- og risikofordelingen mellom partene skal være i samsvar med systemet i NS 8407. Partene har dermed et selvstendig ansvar for forhold innenfor sine respektive beskrevne ansvars- og arbeidsområder.

Prismekanismen i kontrakten forutsetter at eventuelle feil og forsømmelser relatert til utførelse og/ eller prosjektering som avdekkes i prosjektet før overlevering, belastes prosjektet som en kostnad. Dette gjelder imidlertid ikke forhold som kan tilbakeføres til uaktsomhet hos en av partene. Slike forhold dekkes alene av den uaktsomme part og holdes i sin helhet utenfor prosjektregnskapet.

Det er ikke knyttet preklusjon (dvs. at kravet ikke faller bort selv om man ikke varsler ”uten ugrunnet opphold” til varslingsfrister selv om dette måtte følge av NS 8407. En part som ikke varsler eller svarer innen kontraktens varslingsfrister, vil imidlertid kunne miste rettigheter og innsigelser i samsvar med norsk retts vanlige regler. Søksmålsfrister etter NS 8407 gjelder ikke.

9. FORSIKRING / SIKKERHETSSTILLELSE

Partene stiller sikkerhet i byggetiden og i reklamasjonstiden i tråd med NS 8407.

Likeså skal partene holde kontraktsarbeidene forsikret i henhold til NS 8407.

10. KONFLIKTLØSNING

Samspillsentreprisavtalen baserer seg på en alternativ konfliktløsningsmodell der målet er å løse uoverensstemmelser hurtig på lavest mulig nivå i organisasjonene. Om partene ikke kommer til enighet innen 1 uke heves diskusjonen opp ett trinn, dvs til prosjektledelsen. Her gis saken den samme

tidsfrist. Om saken heller ikke lar seg løse i dette forumet, bringes den inn for styringsgruppen som avgjør og lukker saken innen en uke.

Dersom styringsgruppen ikke kommer frem til en minnelig ordning innen fristen, bringes saken inn for meglingsmann innen to uker. Partene skal i så fall enes om en ekstern meglingsmann innen to uker.

Dersom saken ikke lar seg løse gjennom dette gjelder reglene i NS 8407.

11. VEDLEGG

- 1) X
- 2) X
- 3) X
- 4) X

Denne avtale er utstedt i to eksemplarer, ett til hver av partene.

X, den X

Byggherre

Entreprenør

VEDLEGG 2

MØTEREFERAT – OVERGANG FASE 1 TIL FASE 2

Prosjektets navn: _____

Møtedato: _____

Deltakere: _____

1. Formål med møtet:

I anledning ovennevnte prosjekt er det i henhold til avtale av(dato), pkt. 5.2, gjennomført et møte mellom partene. Hensikten med møtet var for byggherren å ta stilling til det grunnlag som er utarbeidet i fase 1 og som utgjør det samlede prosjektforslag.

2. Prosjektforslag:

Følgende dokumenter ble gjennomgått og godkjent av byggherren og utgjør etter dette omforente kontraktsdokumenter (*dato og revisjonsnummer skal angis*):

3. Målpris:

I møtet ble partene enige om at omforent målpris er: _____ eks. mva.

4. Ferdigstillelsesdato:

Ferdigstillelsesdato for prosjektet er: _____.

5. Andre forhold:

.....

For byggherren:

For entreprenøren:

Underskrift og dato

Underskrift og dato

VEILEDER OM SAMSPILLENTREPRISE

Samspillsentreprise er en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som er basert på tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. Prosjektet gjennomføres under felles målsettinger og felles økonomiske interesser.

Denne veilederen består av en forklaring på hva samspillsentreprise er, hvorfor det kan være fordelaktig, når det er egnet, samt grunnlaget for samspillsentreprise.

Veilederen er ment som et hjelpemiddel for vurderingen av om samspillsentreprise bør velges som gjennomføringsmodell for et aktuelt prosjekt, og beskriver hvordan man kan gå frem når man ønsker å gjennomføre et slikt prosjekt. Veilederen inneholder også et eksempel på en samspillsentrepriseavtale.

1. opplag

Utgiver/© Copyright:

Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg

Besøksadresse: Middelthunsgate 27, 0368 Oslo

Postboksadresse: Pb 5485 Majorstua, 0305 Oslo

Tel: 23 08 75 00 Faks: 23 08 75 30

www.eba.no