

VEILEDER OM SAMSPILL

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

Hva er samspill?

Hvorfor samspill?

Når er samspill egnet?



INNHold

Denne veilederen består av en forklaring på hva samspill er, grunnprinsippene, hvorfor det kan være fordelaktig og utfordringene med samspill.

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

Til veilederen er det utarbeidet et eksempel på samspillsavtale.

Veilederen er 3. utgave. De to første utgavene var et samarbeid med DLA Piper, den siste med Marstrand.

Innhold

1. HVA ER SAMSPILL?	4
2. GRUNNPRINSIPPENE I SAMSPILL	6
2.1 Tidlig involvering av entreprenører og rådgivere	6
2.2 Mer integrert organisering og ledelse	6
2.3 Riktig team	8
2.4 Samarbeidskultur - tillit og åpenhet	8
2.5 Felles mål og incitamenter	8
3. HVORFOR SAMSPILL?	10
3.1 Innledning	10
3.2 Større fokus på både investeringskostnader og livssyklus-kostnader	11
3.3 Mer effektiv risikohåndtering	11
3.4 Større budsjettsikkerhet	11
3.5 Effektiv bruk av kompetanse og ressurser	11
3.6 Høyere kvalitet og fokus på miljø og bærekraft	11
3.7 Økt verdiskapning	11
3.8 Lavere konfliktnivå	12
3.9 Høyere tilfredshet hos eiere og brukere	12
4. ULIKE SAMSPILLSMODELLER	13
5. FASENE I SAMSPILL	14

6. VEDERLAGSMODELLEN	15
6.1 Innledning	15
6.2 Selvkostkalkyle	16
6.3 Uforutsette kostnader/risiko	16
6.4 Incitamenter	17
6.5 Avsetning for reklamasjonsarbeider	17
6.6 Påslag	18
6.7 Regulering av målprisen	18
7. UTFORDRINGER MED SAMSPILL	19
7.1 Uklare roller og ansvarsforhold	19
7.2 Oppnår ikke enighet om målpris	19
8. AVTALESTRUKTUR OG TILPASNINGER TIL NORSK STANDARD	20
8.1 Avtalestruktur	20
8.2 Tillegg og endringer i forhold til Norsk Standard	20
9. ANSKAFFELSESFASEN	22
9.1 Overordnet om regelverket	22
9.2 Markedsdialog	22
9.3 Prosedyreform	23
9.4 Kvalifikasjonskrav og utvelgelseskriterier	23
9.5 Tildelingskriterier	23
9.6 Evaluering av tilbudt team	24

Vedlegg: Samspillsentrepriseavtale

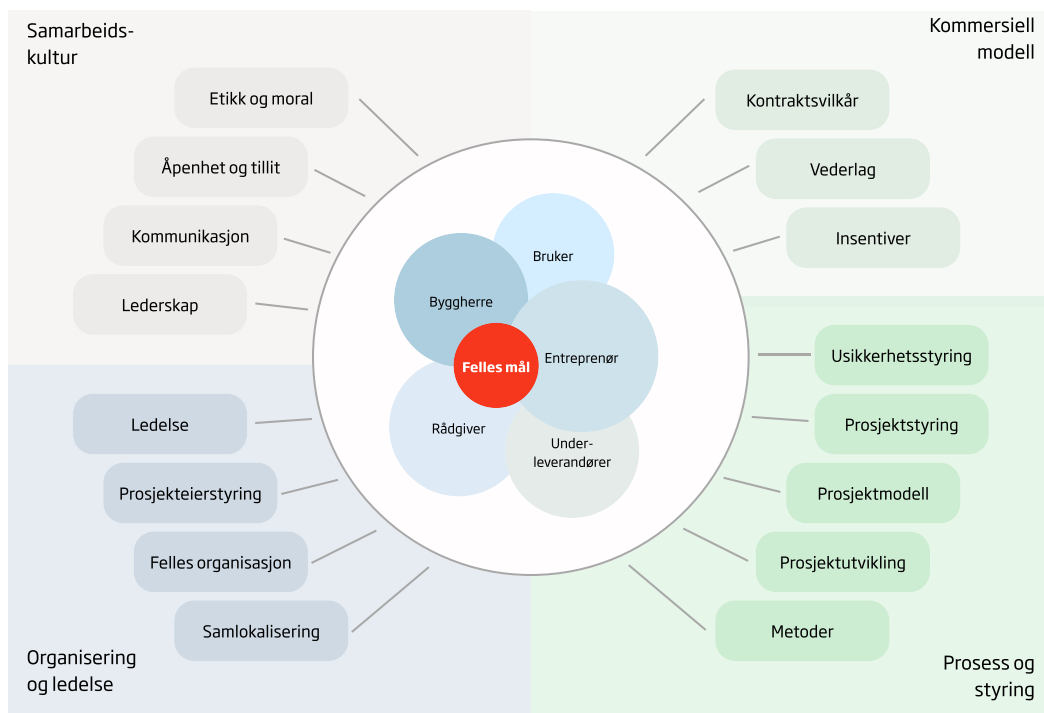
1. HVA ER SAMSPILL?

Samspill er en gjennomføringsmodell i et bygge- eller anleggsprosjekt som skal stimulere til positivt samarbeid og merverdier (tid, kvalitet, økonomi, bærekraft, redusert konfliktnivå, og HMS) for partene i prosjektet.

Samspill kjennetegnes av følgende:

1. Tidlig involvering av entreprenør og rådgivere
2. Mer integrert organisering og ledelse
3. Riktig team
4. Samarbeidskultur- tillit og åpenhet
5. Felles mål og incitament
6. Gjennomføring i 2 faser - Fase 1: Utviklingsfasen og Fase 2: Utførelsesfasen

I ethvert prosjekt er det sentralt å ivareta (1) samarbeidskultur, (2) organisasjon og ledelse, (3) prosess og styring og (4) kommersiell modell. Siden samspill normalt innebærer tidlig involvering av entreprenør, arkitekt og rådgivere er det av stor betydning at byggherren har et særlig fokus på disse 4 dimensjonene ved planlegging og gjennomføringen av prosjektet, herunder at modellen og det kontraktuelle avtaleverket ivaretar dette. Samspill er dermed noe mer enn valg av entreprisemodell - det er valg av en gjennomføringsmodell.



Kilde: Marstrand AS

Samspill krever at alle parter innehar grunnleggende forståelse for hvordan de 4 dimensjonene skal spille sammen i prosjektgjennomføringen.

I figuren nedenfor illustreres hvordan man kan arbeide med samspill som gjennomføringsmodell helhetlig og systematisk.



Kilde: Marstrand AS

2. GRUNNPRINSIPPENE I SAMSPILL

For å nå målsettingen om merverdi (tid, kvalitet, økonomi, bærekraft, redusert konfliktnivå og HMS) for det enkelte prosjekt, er et hovedpoeng med samspill å stimulere til et bedre samarbeid mellom partene enn innenfor tradisjonelle entrepriser/gjennomføringsmodeller. Det dreier seg om et målrettet fokus på positivt samarbeid og kontinuerlig oppfølging av samarbeidet. Det legges inn en rekke elementer i Utviklingsfasen (Fase 1) og Utførelsesfasen (Fase 2) av prosjektet som skal stimulere til dette.

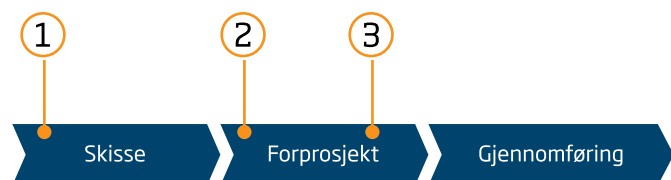
Nedenfor forklares grunnprinsippene i samspill. Det er også kommentert hva som skiller samspill fra en tradisjonell gjennomføringsmodell.

2.1. Tidlig involvering av entreprenør og rådgivere

Samspill hviler på at partene involveres tidligst mulig i Fase 1 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. Formålet med tidlig involvering er å utnytte den samlede kompetansen for i størst mulig grad å skape merverdi for prosjektet i både Fase 1 og Fase 2.

Se for øvrig punkt 3 *Hvorfor samspill*.

Tidspunkt for leverandørinvolvering



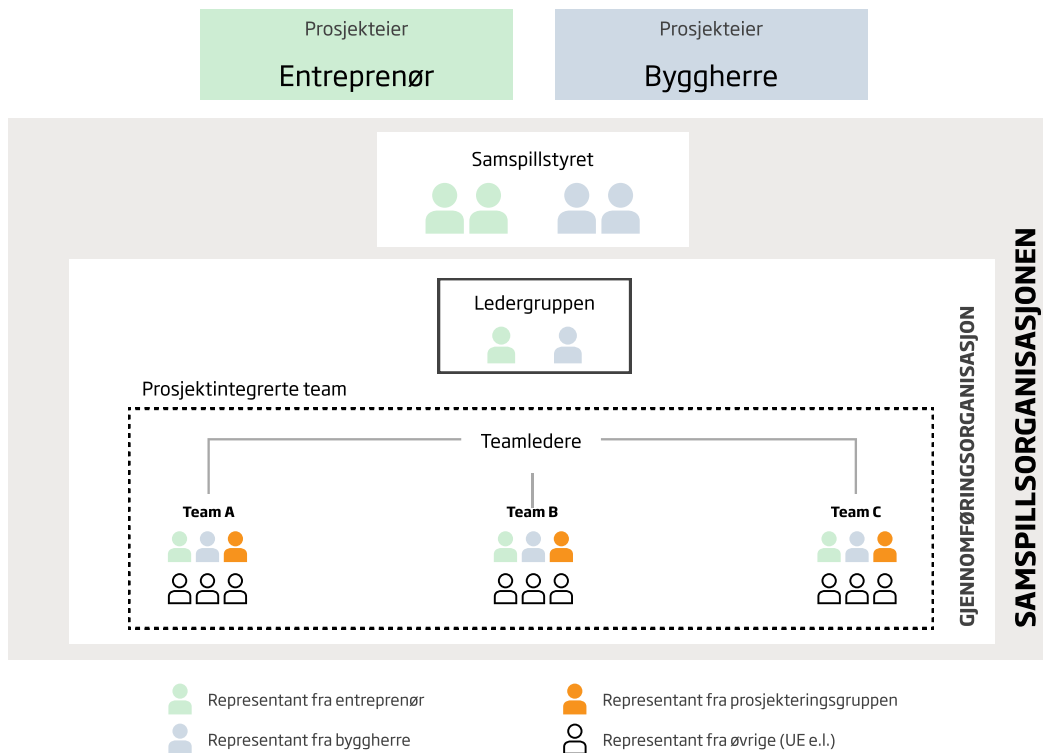
Verdi av tidlig involvering

- | | |
|---|---|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• Innovasjon er mulig• Påvirker premisser• Påvirker kostnader betydelig |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">• Innflytelse på løsningsvalg• Påvirker kostnader |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">• Optimalisere løsninger• Felles estimeringsprosess• Planlegge Fase 2 |

Kilde: Marstrand AS

2.2. Mer integrert organisering og ledelse

Samspillsprosjekter kan organiseres på ulike måter. Normalt gjennomføres det med en integrert prosjektorganisasjon hvor partene etablerer et felles samspillstyre og en gjennomføringsorganisasjon som ledes av ledergruppen.



Kilde: Marstrand AS

Prosjekteier er kontraktspartene. De utpeker normalt hvilke personer som skal representere dem i samspillstyret og i ledergruppen.

Samspillstyret er normalt samspillsorganisasjonens øverste organ. Samspillstyret har et felles overordnet ansvar for å støtte, overvåke, og se til at samhandlingen fungerer på en god måte og i henhold til samspillavtalens prinsipper og prosjektets mål. Samspillstyret er det øverste besluttende organ i samspillorganisasjonen, og skal løse konflikter som er løftet fra lavere nivå.

Ledergruppen er gjennomføringsorganisasjonens øverste organ og rapporterer til samspillstyret. Ledergruppen har det overordnede ansvar for at prosjektet gjennomføres i samsvar med samspillavtalen. Ledergruppen står for den daglige ledelse av prosjektet og skal følge de retningslinjer og pålegg samspillstyret har gitt.

Gjennomføringsorganisasjonen vil bestå av personer fra de enkelte partene, herunder representanter for sentrale kontraktsmedhjelpere som utpekes av partene. Gjennomføringsorganisasjonen vil normalt ledes av entreprenørens prosjektleder. Normalt er det ikke behov for dublerende kompetanse i verken Fase 1 eller Fase 2, men fokusere på hvilken kompetanse byggherren best kan bidra med og tilsvarende hvilken kompetanse entreprenøren bør bidra med.

For byggherren er det viktig at samspillsmodellen er godt forankret i egen organisasjon, herunder at byggherren innehar både kompetanse og kapasitet til å ivareta byggherrerollen i både Fase 1 og Fase 2. Foruten å inngå i ledergruppen bør byggherren eksempelvis inneha kompetanse på kalkulasjon, økonomioppfølging, HMS og overordnet prosjektering.

Normalt vil entreprenøren, foruten å ivareta sine interesser i samspillstyret og i ledelsesgruppen, inneha de mest sentrale rollene i gjennomføringsorganisasjonen. I tillegg til (1) utførelseskompetanse vil entreprenøren normalt ivareta (2) prosjektering - og arkitektkompetanse, (3) planlegging og fremdriftskompetanse, (4) kalkulasjonskompetanse og (5) innkjøpskompetanse.

Avhengig av hvordan entreprenøren organiserer seg bør også tekniske sideentreprenører og eventuelle underentreprenører, som vil kunne bidra positivt i forhold til prosjektoptimalisering, være en del av Fase 1.

2. 3. Riktig team

Prosjektet må inneha nødvendig kompetanse, og alle bør være trygge på grunnprinsippene for samspill. Mer integrert prosjektorganisering innebærer tettere samarbeid enn i en tradisjonell entreprise, og det er derfor viktig at teamet består av personer med riktig kompetanse, holdninger og samarbeidsevne.

Riktig sammensetning av personene i prosjektet er et absolutt suksesskriterium. Det hjelper ikke at ledelsen hos den enkelte part er positive dersom dette ikke er forankret nedover i organisasjonen. I planleggingsfasen bør byggherren derfor avklare egen organisering, kartlegge egne ressursers kompetanse og samarbeidsevner og ikke minst legge en strategi for hvordan de skal sørge for å få et best mulig team fra entreprenøren. Byggherren bør sette søkelys på hvordan den samlede gjennomføringsorganisasjonen bør være sammensatt med tanke på kompetanse, erfaringer og samarbeidsevne.

2. 4. Samarbeidskultur - tillit og åpenhet

Samspill bygger på gjensidig arbeid for å oppnå felles samarbeidskultur preget av åpenhet, tillit og respekt.

Partene må ha kontinuerlig fokus gjennom hele prosjektet på samarbeidskulturen. Det er ikke tilstrekkelig at man kun signerer samspillsavtalen 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 oppfølgingssamlinger. Normalt bør partene ved oppstart av Fase 1 enes om hvordan samarbeidskulturen skal etableres, utvikles og forvaltes i prosjektet. Det er ikke uvanlig at det engasjeres en samspillskoordinator til å fasilitere blant annet arbeidet med samarbeidskulturen.

Åpenhet ivaretas blant annet i prinsippet om åpen økonomi («åpen bok»). Det 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. Åpenhet vil motvirke ubehagelige overraskelser og bidra til at overraskelser kan håndteres så tidlig som mulig.

2. 5. Felles mål og incitamenter

Det er en forutsetning for et vellykket samspillprosjekt at man definerer felles målsetninger og incitamenter. Målsetningene og incitamentene må være reelle, omforente og målbare. De skal stimulere partene til å yte sitt beste for prosjektet. I denne forbindelse er målprisen og de økonomiske incitamentene sentrale.

Målprisen representerer den kalkulerte sluttkostnad partene skal styre mot (eksklusiv entreprenørens påslag) 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. Det er eksempelvis 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 blant annet fremtidige drifts- og vedlikeholdskostnader inn som en faktor.

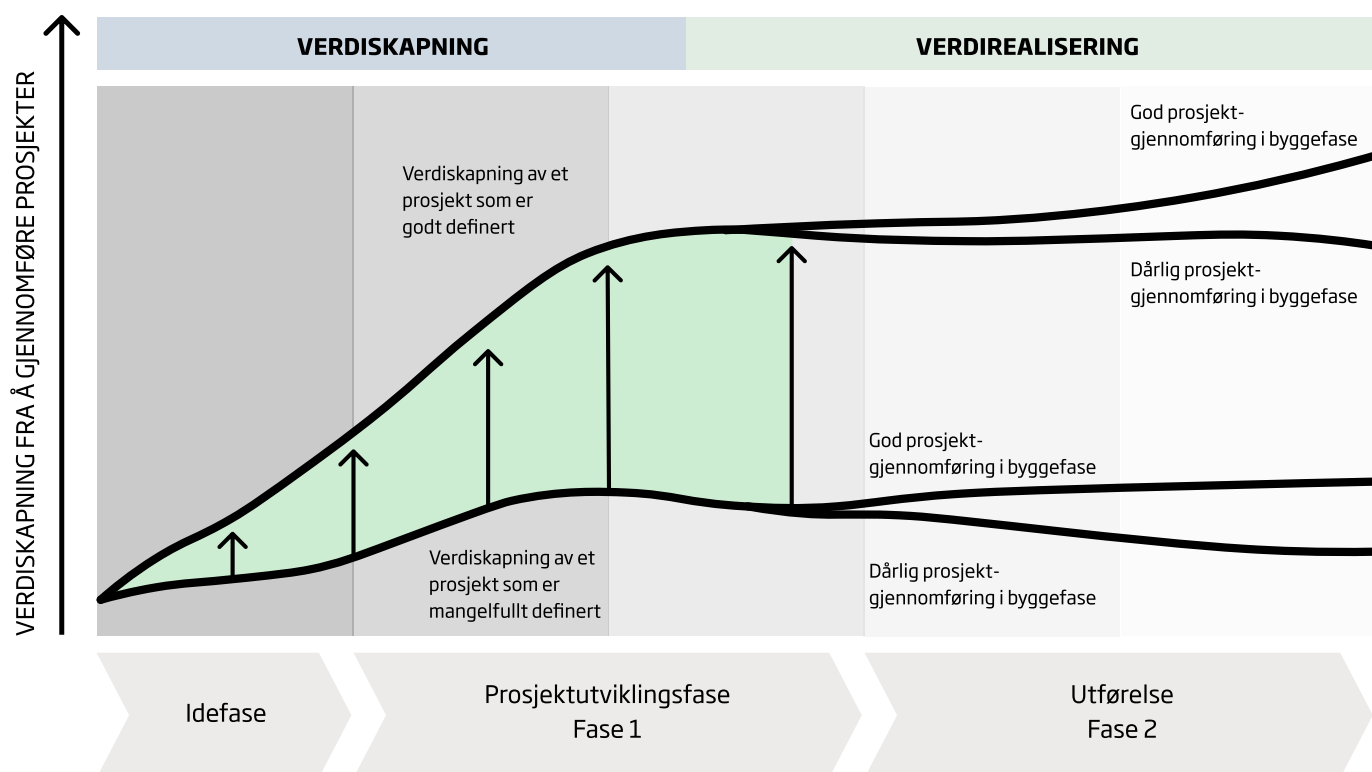
Incitamentene skal først og fremst, basert på arbeidet i Fase 1, stimulere partene i Fase 2 til å skape ytterligere merverdier for prosjektet. Foruten rent økonomiske incitament kan det eksempelvis avtales incitament for å stimulere samarbeidet, fremdrift, bærekraftsmål, kvalitet, ivaretagelse av HMS, optimalt omdømme, etc.

En nærmere forklaring av målprisen og håndtering av risiko og usikkerhet er gitt under punkt 6 i *Vederlagsmodellen*.

3. HVORFOR SAMSPILL?

3.1. Innledning

Samspill hviler på grunntanken om at tidlig involvering av de sentrale aktørene i Fase 1 i prosjektet skal gi merverdier ut over tradisjonelle gjennomføringsmodeller. Dette kan illustreres på følgende måte:



Kilde: Marstrand AS

Modellen er i prinsippet egnet for ethvert bygge- og anleggsprosjekt, men har sine særlige fordeler ved

- (1) prosjekt som har en viss størrelse eller kompleksitet
- (2) prosjekter som har en stram tidsramme (samspill reduserer antall faser/konkurranser)
- (3) prosjekter som har utfordringer som best løses i et tett samarbeid mellom involverte aktører, eksempelvis hvor prosjektet har høye miljøambisjoner eller der det er utfordrende å beskrive en løsning uten utførelseskompetanse.

Byggherren bør før valg av samspill som gjennomføringsmodell avklare med entreprenørmarkedet om prosjektet er interessant med samspill som gjennomføringsmodell.

I punkt 3.2-3.9 nedenfor er det forklart hvilke fordeler samspill kan gi sammenlignet med en tradisjonell gjennomføringsmodell.

3. 2. Større fokus på både investeringskostnader og livssyklus kostnader

I Fase 1 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 beslutningstakere å foreta konsekvensvurderinger av ulike alternativer på tidligere stadium enn tradisjonelle gjennomføringsmodeller. Modellen har særlige fordeler for å ivareta bærekraftsmål. Her vil entreprenørkompetansen mht valg av løsninger, innkjøp, valg av materiell, bruk av maskiner osv. være særlig sentral i tidlig fase av prosjektet for oppnåelse av målene.

3. 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.

Det vises ellers til punkt 2.5 *Felles mål og incitament* og punkt 6 *Vederlagsmodellen*.

3. 4. Større budsjettsikkerhet

Integrert organisasjon og «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 forutsigbarhet før han iverksetter gjennomføringen. Åpenhet gjennom hele prosessen gir større mulighet for gjensidig kostnadskontroll og forutsigbarhet.

3. 5. Effektiv bruk av kompetanse og ressurser

Samspillsentreprise gjør det mulig å gjennomføre et prosjekt med effektiv bruk av kompetanse og ressurser. I Fase 1 vil entreprenøren kunne bruke sine ressurser og sin kompetanse effektivt for å finne prosjektoptimaliserende løsninger slik som eksempelvis bruk av ny teknologi, HMS, byggeplassplanlegging, logistikk, industrialisering av produksjonslinjene, massehåndtering og byggbare løsninger.

Normalt kan man gjennomføre konkurransen raskere og rimeligere ved samspillmodeller da tilbyder ikke behøver å utarbeide løsningsforslag eller kalkulere en pris. Kostnadene ved konkurransen er normalt lavere enn ved tradisjonelle gjennomføringsmodeller.

3. 6. Høyere kvalitet og fokus på miljø og bærekraft

Tverrfaglig samarbeid i Fase 1 og større involvering i oppfølgingen av produksjonen kan gi bedre løsninger, mindre feil, høyere kvalitet, og mer miljøoptimale valg og løsninger.

3. 7. 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.

3. 8. Lavere konfliktnivå

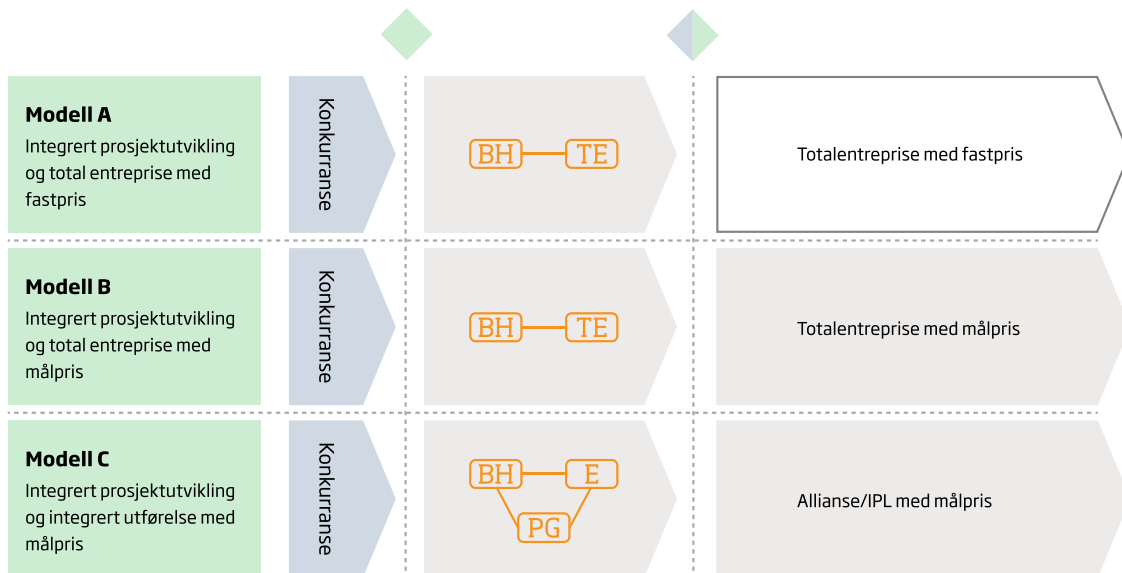
Større grad av samarbeid og integrering av partene bidrar til større forståelse av hverandres situasjon og utfordringer. Etablerte rutiner for konflikthåndtering bidrar til lavere konfliktnivå og muligheter for rask løsning av utfordringer.

3. 9. Høyere tilfredshet hos eiere og brukere

Samspill legger opp til en prosjektgjennomføring hvor både eiere og brukere kan involveres for å finne rasjonelle løsninger, for eksempel om bruk og levetidskostnader.

4. ULIKE SAMSPILLSMODELLER

Det finnes flere ulike samspillsmodeller. De vanligste modellene er:



Kilde: Marstrand AS

- **Modell A: Integrert prosjektutvikling i Utviklingsfasen og totalentreprise med fast pris i Utførelsesfasen**

Byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenører og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt. Ved overgang til Fase 2 avtales det en fastpris for Utførelsesfasen basert på totalentreprise, NS 8407.

- **Modell B: Integrert prosjektutvikling i Utviklingsfasen og totalentreprise med målpris (Integrert utførelse med åpen bok, målpris og incitamenter i Utførelsesfasen)**

Byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenører og eventuelt forvaltere samarbeider i utvikling av prosjektet fra programmeringsfasen, til et forprosjekt med målpris.

Deretter utføres arbeidene i Utførelsesfasen med avtalt målpris, incitamenter (fordeling av over/underskridelse av målpris), åpen bok til selvkost med avtalte risikoavsetninger og påslag. Avtalen baseres på NS 8407.

- **Modell C: Allianse/Integrert Prosjekt Leveranse: Integrert prosjektutvikling og integrert utførelse med målpris**

Byggherre, prosjekterende og entreprenør har et felles ansvar for utvikling, prosjektering og utførelse, og deler muligheter og risiko. Kontrakten inngås gjerne som en flerpartskontrakt.

Kontrakten har felles målpris og felles incitamenter, og partene arbeider integrert i både utvikling- og utførelsesfasen.

Denne veilederen er basert på Modell B: Integrert prosjektutvikling i Utviklingsfasen og totalentreprise med målpris. Dette er en to- partsavtale mellom byggherren og entreprenøren.

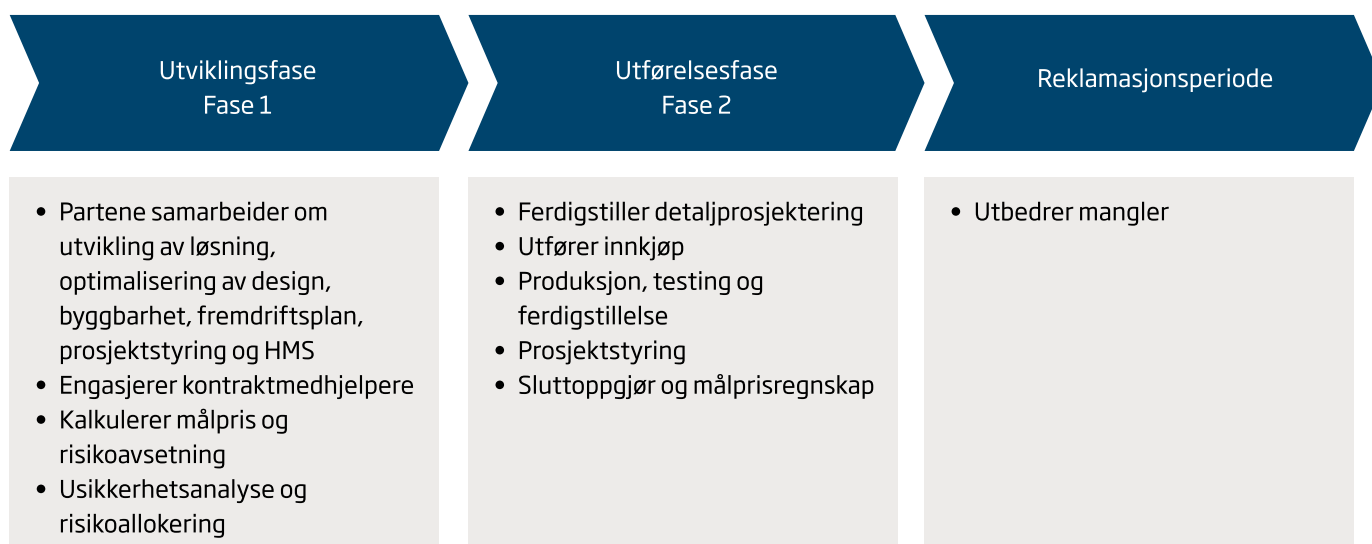
5. FASENE I SAMSPILL

Samspill gjennomføres normalt i to faser.

I Fase 1 signeres samspillsavtalen 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 inkludert detaljprosjektering.

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 og eventuelt andre vilkår. Når beslutning om å gå over til Fase 2 tas, stenges denne muligheten samtidig som målprisen blir fastsatt.

På det tidspunkt samspillsavtalen signeres er mange av avtaledokumentene som er nødvendige for Fase 2 ikke utarbeidet. Det kan bli en utfordring å holde styr på hva som egentlig er avtaledokumenter ved overgangen til Fase 2. Det må ikke være tvil om hva som ved overgangen til Fase 2 utgjør det endelige grunnlaget for avtalen i Fase 2. Normalt bør det utarbeides et særskilt avtaledokument for Fase 2 som ivaretar resultatet av Fase 1 med målpris, risikofordeling, løsningsvalg/forprosjekt, tidsfrister etc.



Kilde: Marstrand AS

6. VEDERLAGSMODELLEN

6.1. Innledning

Normalt utfører entreprenøren sine ytelser i Fase 1 etter medgått tid. Partene avtaler da timesatser basert på de ulike stillingskategorier og fag.

For Fase 2 er målprisen sentral. Målprisen er den sluttkostnad partene skal styre mot i Fase 2.

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

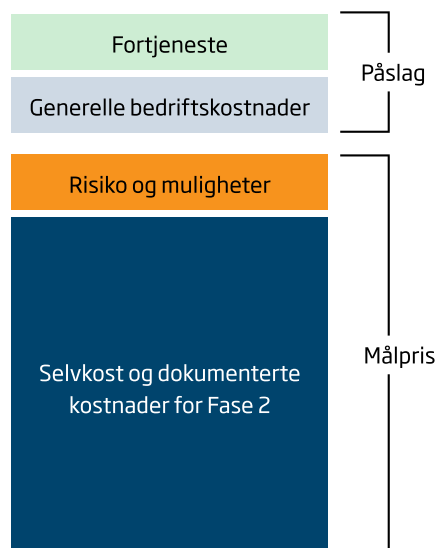
Målprisen utarbeides i felleskap mellom partene i Fase 1. De elementer som inngår i målprisen er åpne og kjente for partene. Dette skaper klarhet, forutsigbarhet, og forebygger tvister.

Målprisen består normalt av følgende hovedelementer:

1. Selvkost og dokumenterbare kostnader i Fase 2
2. Uforutsette kostnader/risiko med incitamenter

I tillegg tilkommer entreprenørens påslag som skal dekke generelle bedriftskostnader og fortjeneste, og eventuelle reklamasjonsavsetninger.

Oppbygning av vederlagsmodellen kan illustreres slik:



Hovedforskjellen mellom måten å bygge opp en målpris og en tradisjonell kontraktssum på, ligger i synlighetene til de forskjellige elementene i prisen, risikofordelingen og hvordan man håndterer kostnadsoverskridelser og besparelser. I tillegg er det en viktig forskjell at mange vederlagsmodeller i samspill er bygget opp slik at entreprenøren uansett overskridelser får dekket selvkost. Entreprenøren vil dermed inneha en lavere risiko enn ved tradisjonelle gjennomføringsmodeller hvor de bærer risiko for prising av materiell og produksjonseffektivitet.

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 og/eller ved innhenting av konkret tilbud. Byggherren kan på hvilket som helst tidspunkt få kontrollert de ulike elementene i selvkosten.

6. 3. Uforutsette kostnader/risiko

I målprisen skal det avsettes en egen post til uforutsette kostnader og risiko. Dette er en sentral del av partenes arbeid i Fase 1. For å redusere risikoen for konflikter i Fase 2 er det viktig at partene i Fase 1 i fellesskap kontinuerlig jobber med håndtering av risikoen og avsetninger til risiko og uforutsette forhold. Partene må før oppstart av Fase 2 ha en klar definert matrise over (1) felles risiko som er priset og inngår i målprisen, og (2) byggherre-risiko og entreprenør-risiko som eventuelt ikke inngår i målprisen, og som skal bæres av den enkelte part.

Byggherren må i planleggingen av prosjektet ta stilling til hvilke overordnede forhold som skal inn i risikomatriksen og være en del av målprisen, og eventuelt hvilke forhold som skal holdes utenfor målprisen. Et typisk spørsmål er om entreprenørens feilutførelser skal inngå i prosjektreghskapet med rett til honorar eller om det er en risiko som entreprenøren skal bære alene. Feil i entreprenørens utførelse kan foruten økte kostnader også medføre forsinkelser. Vår anbefaling er at det kun er feil som skyldes grov uaktsomhet eller forsett som skal unntas prosjektreghskapet.

Tilsvarende må byggherren ta stilling til om typiske byggherrehold skal medtas i risikomatriksen og inngå i målprisen. Eksempler på forhold som byggherren kan ha 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 samspillet startet. Dersom disse forholdene holdes utenfor risikoposten, vil de gi grunnlag for endringer og dermed økt målpris med rett til avtalt påslag.

Avgrensningen av hvilke overordnede forhold som skal inngå i risikomatriksen er sentral for entreprenørens vurdering av egen risiko i samspillet og dermed prising av påslaget. Siden påslagsprosenten avtales ved kontraktsinngåelsen og før oppstart av Fase 1, må entreprenøren vite hvilken risiko de påtar seg ved gjennomføringen av kontrakten.

Dersom byggherren ønsker å legge inn typiske byggherreforhold i felles risikopost vil konsekvenser være at partene i fellesskap skal identifisere hva den er og prise den. Incitamentene skal medvirke til at partene iverksetter tiltak for å unngå eller reduserer konsekvensene av den dersom den inntreffer med mål om å dele besparelsene. Normalt bør byggherren være varsom med å legge for store usikkerheter inn i felles risikomatrikse (eksempelvis utfordrende grunnforhold) da de selv etter grundige vurderinger/undersøkelser i Fase 1 vil være vanskelig å prise.

6. 4. Incitamenter

En sentral del av samarbeidet i både Fase 1 og Fase 2 er å forebygge og unngå risiko og motivere til prosjektoptimaliseringer, for så å fordele besparelsene.

Prosjektoptimaliseringer som fremkommer i Fase 2 vil ikke medføre regulering av målprisen, men vil gjennom avtalt incitamentmodell komme begge parter til gode som en besparelse fordi avtalte risikoavsetninger enten ikke aktualiseres eller reduseres. 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 sluttkostnad overskrider målprisen, må hver av partene dekke sin andel av overskridelsen i henhold til fordelingsnøkkelen. Tilsvarende vil besparelser som gjør at prosjektets sluttkostnad ender under målprisen gi partene en kompensasjon tilsvarende sin andel av denne besparelsen.

6. 5. Avsetning for reklamasjonsarbeider

Som en del av eller tillegg til målprisen kan partene gjøre avsetninger til reklamasjonsarbeider. Normalt bør partene ha incentiver for å redusere risikoen for at det oppstår reklamasjonsarbeider. Det kan da vurderes å holde reklamasjonsavsetninger utenfor prosjektets felles regnskap.

Dersom det gjøres felles avsetninger, bør beløpet gjenspeile det beløp man antar vil gå med til å utføre reklamasjonsarbeider i reklamasjonsperioden 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 samspillsperspektiv 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.

6. 6. Påslag

Entreprenørens påslag består av én omforent prosentsats til dekning av entreprenørens generelle bedriftskostnader og fortjeneste.

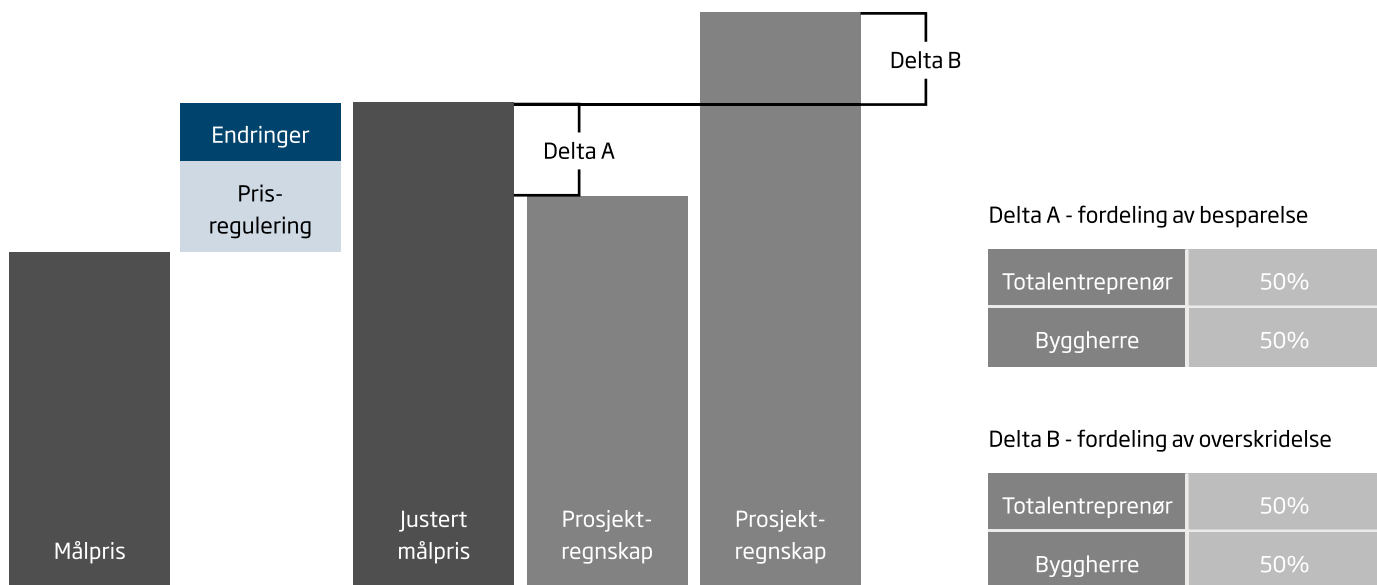
6. 7. Regulering av målprisen

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. Med mindre annet er avtalt tilsier erfaringene 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.

Vederlagsmodellen kan illustreres på følgende måte:



Kilde: Marstrand AS

7. UTFORDRINGER MED SAMSPILL

7.1. Uklare roller og ansvarsforhold

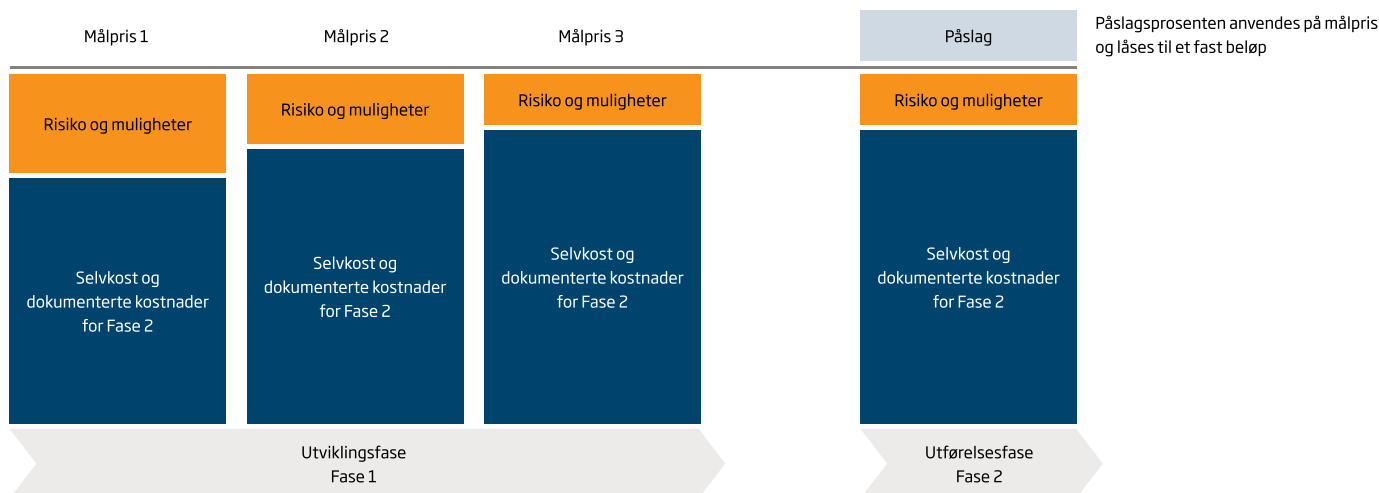
En utfordring ved samspillsentreprise er å unngå at roller og ansvarsforhold blir uklare. Samarbeidet fører til en tettere integrering mellom partene i prosjektorganisasjonen enn ellers, og grensene mellom oppgaver og bidrag fra partene i prosjektet overlapper hverandre. I tillegg råder samarbeidsånden så sterkt at man kan glemme hvem som skal betale regningen og hvem som egentlig har ansvaret for å levere kontraktsmessig. 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 samspillsavtale. Interessesmotsetninger må håndteres, ikke glemmes. Poenget er å få maksimalt ut av samarbeidet, ikke å viske ut ansvarsforhold og tildekke risiko.

7.2. Oppnår ikke enighet om målpris

En utfordring med samspill er at partene ikke enes om felles målpris, og dermed avslutter kontrakten etter Fase 1.

Det er viktig at partene ved oppstart av Fase 1 enes om en milepælsplan for Fase 1 med fokus på å få etablert en raskest mulig forståelse av prosjektets omfang og forventet målpris. Det bør eksempelvis utarbeides en Målpris 1 så snart omfanget av prosjektet er avklart. Deretter bør det utarbeides en målpris ved skisseprosjektnivå (Målpris 2). På dette stadiet kan partene avklare mulighetene for å oppnå en omforent målpris ved utgangen av Fase 2, herunder vurdere hvilke tiltak som eventuelt må gjøres for å komme frem til omforent målpris på forprosjektnivå (Målpris 3). Det er sentralt at byggherren underveis i hele Fase 1 har grunnleggende innsikt i status for forventet målpris, eksempelvis ved å supplere entreprenøren med kalkulasjonskompetanse. Erfaringene viser at der byggherren ikke har tilstrekkelig innsikt i oppbygningen og kalkuleringen av målprisen oppstår det størst uenigheter om målprisen. I komplekse prosjekter kan det være naturlig å inngi flere enn tre målpriser. Dette kan være med å skape større forutsigbarhet.



Kilde: Marstrand AS

8. AVTALESTRUKTUR OG TILPASNINGER TIL NORSK STANDARD

8.1. Avtalestruktur

Samspill krever ikke nødvendigvis en avansert avtalestruktur, men det er viktig å ha en grundig 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 risikofordeling i samspillsavtalen 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 samspillsavtale.

8.2. Tillegg og endringer i forhold til Norsk Standard

Ikke alle bestemmelsene i Norsk Standard passer like godt i en samspillsavtale. Det er derfor nødvendig med både tillegg og endringer. Disse er kort behandlet nedenfor. Tillegg og endringer utover dette bør være gjennomtenkte.

Vederlagsbestemmelsene

Vederlagsbestemmelsen i Norsk Standard må tilpasses partenes vederlagsmodell, jfr punkt 6.

Konflikthåndtering / tvisteløsning

I samspill 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. Normalt innarbeides det trappetrinn-bestemmelser; dersom uenigheten ikke lar seg løse på laveste nivå, skal uenigheten løftes til neste nivå i samspillorganisasjonen.

Det er ikke uvanlig at hvert nivå i samspillorganisasjonen har 14 kalenderdager på å løse uenigheten, før den løftes til neste nivå. Ved uenigheter om økonomiske og/eller fremdriftsmessige konsekvenser av endringer, begynner fristen å løpe fra det tidspunkt samspillorganisasjonen har et forsvarlig faktisk grunnlag til å vurdere konsekvensene av det aktuelle forholdet.

Dersom øverste nivå i samspillorganisasjonen ikke har løst uenigheten innen de frister som fremkommer nedenfor, kan en part eksempelvis innen ytterligere 14 kalenderdager kreve at det snarest mulig skal oppnevnes en megler eller et meglingsutvalg med mandat til å bistå partene. Eventuelle kostnader til meglere eller meglingsutvalg inngår i målprisregnskapet.

Dersom megling ikke fører til en løsning, eller ingen av partene krever megling, må partene ta de nødvendige skritt for å iverksette ordinær rettergang innen eksempelvis åtte måneder etter overtakelsen av hele kontraktsarbeidet. Dersom slike skritt ikke tas innen fristen, taper partene rett til å gjøre gjeldende de krav uenigheten gjelder. Denne søksmålsfristen gjelder ikke dersom samspillstyret beslutter å utsette behandlingen av en uenighet til et senere tidspunkt.

Varslingsregler/søksmålsfrister

Varslings- og søksmålsreglene i Norsk Standard bør erstattes med smidigere regler for å hindre en 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

Det kan vurderes om byggherren skal tegne prosjektforsikring som inngår som en kostnad i prosjektet.

Frigjøringsklausul

I samspillsavtalen 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 eller muligheter for verdiskapningsvederlag dersom byggherren innen en angitt tidsrom anvender utarbeidet materiell til å gjennomføre prosjektet med en annen entreprenør.

Reklamasjoner

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

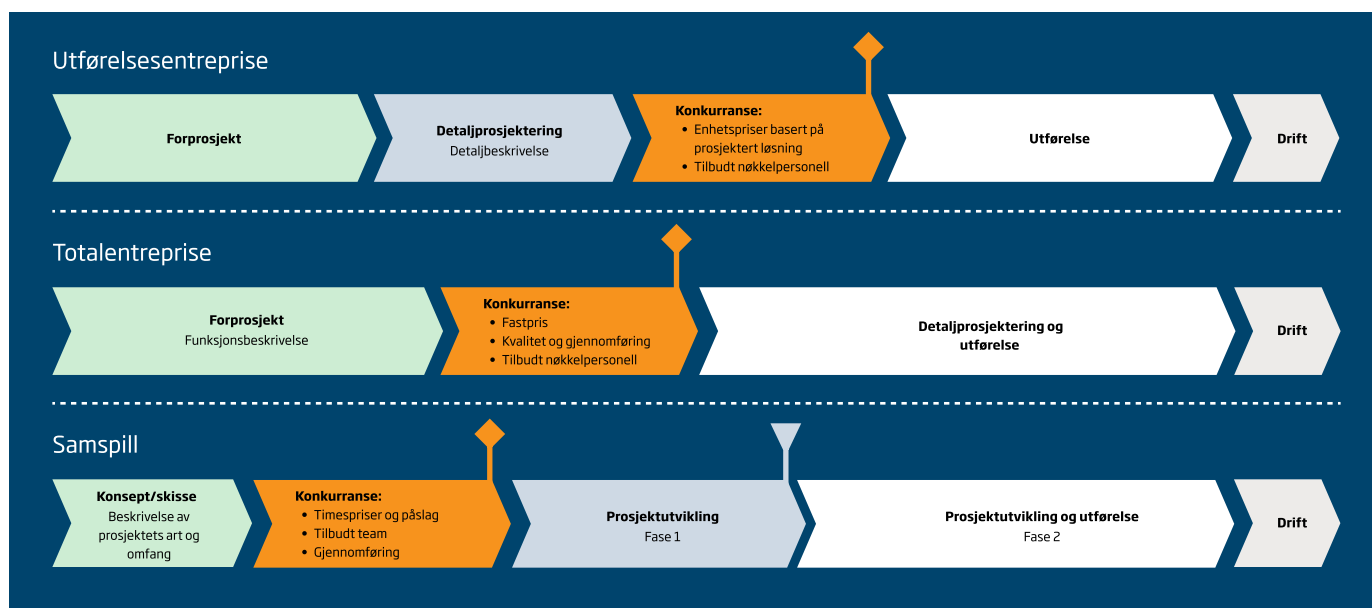
Oversikt over mulige tilpasninger til Norsk Standard 8407 kan være følgende:

Samspill prinsipper - 2 faser		NS 8407
Kontraktsdokumentene skal leveres i Fase 1		Kontraktsdokumentene er definerte, pkt. 2
Prosjektets beste, felles mål, åpen bok, etikk, tillit, beslutningsprosess		Plikt til samarbeid og lojalitet, pkt. 3
Arbeidsprosessen gjennomføres integrert		Entreprenøren innkaller til møter, pkt. 4
Informasjon behandles i felles fora, unngå agendaer		Varsler og krav, pkt. 5
Byggherren større innsyn og innflytelse på kontraheringsprosessen	→	Kontraktsmedhjelpere, pkt. 10
Løsningen skal utvikles i fellesskap - beslutning		Krav til løsningen er beskrevet (funksjonskrav/detaljkrav) pkt. 14
Integrert, beslutninger baseres på enstemmighet, prosjektstyring		Krav til prosessen og prosjektering, pkt. 15 og 16
Åpen bok, avtaler om oppfølging, unngå dublering av funksjoner		Kontroll av arbeidene, pkt. 20
Relateres til hvordan kalkylen bygges opp og prosjektreghnskap		Feil i byggetiden, pkt. 20.5
Avtales i Fase 1, dagmulkt eller BH kostnader del av prosjektreghnskap	←	Fremdrift og samordning, pkt. 21
Regningsarbeider/selvkost med påslag og målpris		Vederlag og betaling, pkt. 26 og 34 (endringer)
Tilpasses		Endringsbehandling, pkt. 31-34
Vederlagsbestemmelser, prosjekteringsfeil i Fase 1		Mangler, reklamasjonsarbeider, pkt. 42
Samspillorganisasjonen løser		Tvister, pkt. 50

9. ANSKAFFELESFASEN

9.1. Overordnet om regelverket

Offentlige byggherrer er underlagt regelverket for offentlige anskaffelser. Ved samspill anskaffes leverandøren før løsningen er bestemt. Det er derfor ikke mulig å be om en totalpris eller enhetspriser iht en funksjons- eller mengdebeskrivelse i konkurransefasen. Dette skiller seg fra anskaffelse av alminnelige utførelses- og totalentrepriser hvor priselementet tradisjonelt sett har stått forholdsvis sentralt i evalueringen.



Kilde: Marstrand AS

Mange offentlige bygge- og anleggsprosjekter benytter samspill som gjennomføringsmodell. Gjennomføringsmodellen har imidlertid noen særtrekk slik at det er viktig å ha et bevisst forhold til regelverket for offentlige anskaffelser.

9.2. Markedsdialog

En av fordelene med samspill er at leverandørsidens kompetanse kan komme prosjektet til gode på et tidlig tidspunkt. Bransjen sitter på verdifull kunnskap som kan ha betydning for de valg som skal tas i anskaffelsesstrategien. Markedsdialogen kan gi oppdragsgiver innspill og synspunkter på f.eks. kontraktsmodell, oppdeling eller sammenslåing av entrepriser, kapasiteten i markedet, bærekraft og miljø osv. Denne informasjonen kan få betydning for hvordan anskaffelsen bør gjennomføres, herunder være viktige elementer i vurderingen av hvilke kvalifikasjonskrav, miljøkrav, tildelingskriterier osv. som er best egnet for den aktuelle konkurransen. Markedsdialogen er også en fin anledning til å forberede markedet på det aktuelle prosjektet og skape interesse for kontrakten.

9.3. Prosedyrereform

Siden valg av riktig prosjektorganisasjon er særlig viktig i kontrakter med samspill som gjennomføringsmodell, vil det være en fordel å benytte en konkurranseform hvor det kan gjennomføres dialog/forhandlinger med leverandørene. Det er ressurskrevende for både leverandørene og oppdragsgiver å gjennomføre anskaffelser med forhandlinger og teamevaluering. I anskaffelser over EØS-terskelverdi er det obligatorisk å gjennomføre konkurranser med forhandling som begrensede konkurranser, mens det er valgfritt for anskaffelser under EØS-terskelverdi. Det anbefales i alle tilfeller at det gjennomføres en begrenset konkurranse slik at antall leverandører reduseres før forhandlingene.

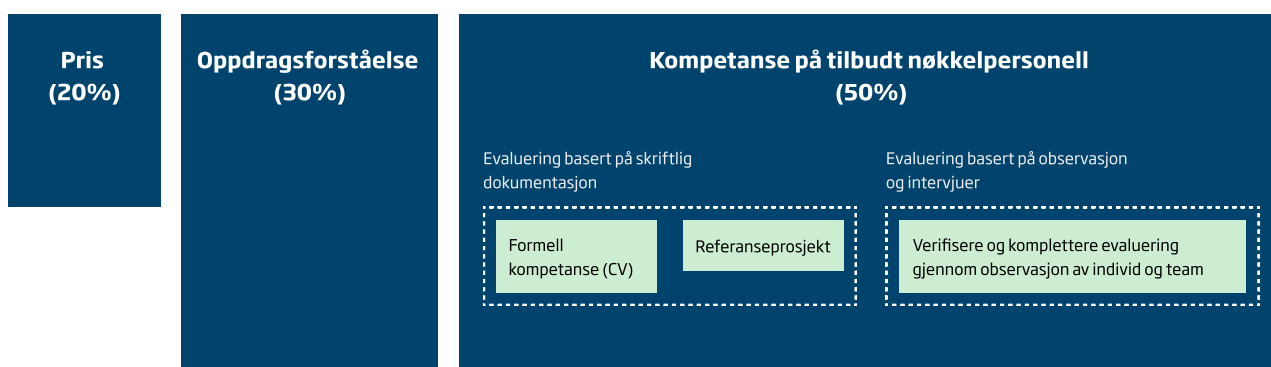
9.4. Kvalifikasjonskrav og utvelgelseskriterier

Det er viktig å stille gode og treffende kvalifikasjonskrav og utvelgelseskriterier som medfører at de riktige aktørene kan delta i konkurransen. Oppdragsgiver må blant annet ta stilling hvilke krav som skal stilles til økonomi og hvilke fagområder det er hensiktsmessig at det dokumenteres kompetanse og erfaring fra i konkurransefasen. Dette må ses i lys av at anskaffelsen gjennomføres på et tidlig stadium av prosjektet, og at leverandøren ikke nødvendigvis har avklart hvilke underentreprenører og andre kontraktsmedhjelpere som skal være med i prosjektet. Stilles det for strenge eller omfattende krav, kan dette begrense hvilke aktører som kan delta.

I samspillsprosjekter er det ikke uvanlig at flere juridiske enheter går sammen om å levere tilbud. Dette gjør seg særlig gjeldende i større og kompliserte bygge- og anleggsprosjekter. Oppdragsgiver må derfor ha et bevisst forhold til hvordan kvalifikasjonskravene og tilhørende dokumentasjonskrav utformes.

9.5. Tildelingskriterier

Entreprenør til samspill anskaffes på et tidligere stadium av prosjektet enn ved tradisjonelle total- og utførelsesentrepriser. Dette må hensyntas ved utformingen av tildelingskriteriene. Siden partene i fellesskap skal utvikle og kalkulere prosjektet i fase 1, foreligger det ikke en konkret løsning som kan prises på konkurransetidspunktet. Leverandørene kan imidlertid konkurrere på timepriser som skal benyttes i utviklingsfasen og påslagsprosent som skal benyttes til å beregne leverandørens dekning av generelle bedriftskostnader og fortjeneste i gjennomføringsfasen. I samspill antas imidlertid prosjektorganisasjonen å være den viktigste faktoren for å oppnå best mulig pris. Dette oppnås ved utarbeidelse av kostnadseffektive løsninger og produksjonsplaner, i samsvar med den kvaliteten og fremdriften byggherre ønsker. Det er derfor vanlig å legge mest vekt på tilbudt prosjektorganisasjon, og foreta en grundig evaluering av tilbudt team. I evalueringen bør både fagkompetanse og relasjonell kompetanse vektlegges.

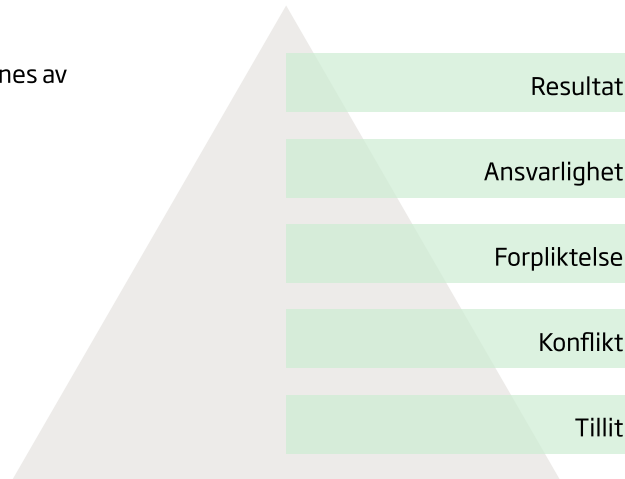


Illustrasjon av eksempel på anbefalte tilleggskriterier

9. 6. Evaluering av tilbudt team

Prosjektsuksess er sterkt knyttet til hva slags prosjektorganisasjon som utfører oppgaven. Alle prosjekter vil nyte godt av et høyt presterende team, men det er en særlig viktig suksessfaktor i samspillprosjekter. Forskning viser at det er noen fellestrekk som går igjen hos høyt presterende team. En evaluering av teamet med fokus på disse fellestrekkene kan bidra til å sikre prosjektet et høyt presterende team.

Et effektivt team kjennetegnes av **tillit**, og **effektiv kommunikasjon** der det fokuseres på **felles mål og resultater**



Patrick Lencioni, «Effektive team» (2002)

Målet med evalueringen av team er å velge det teamet som ut fra valgte kriterier leverer best og dermed har høyest potensial for å lykkes i prosjektgjennomføring. Det er mange måter å innhente informasjon på, og prosjektet bør som del av anskaffelsesstrategien se nærmere på hvilke innhentingsmetoder som passer best for prosjektet.

VEILEDER OM SAMSPILLENTREPRISE

Samspillsentreprise er en gjennomføringsmodell 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 en samspillsentreprise er, hvorfor det kan være fordelaktig, når det er egnet, samt grunnlaget for samspill.

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

3. opplag. Utgiver/© Copyright:

Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg

Tel: 23 08 75 00

www.eba.no

SAMSPILLSAVTALE

Mellom

Byggherre Klikk her for å skrive inn tekst.
skrive inn tekst.

Org.nr. Klikk her for å

og

Entreprenør Klikk her for å skrive inn tekst. **Org.nr.** Klikk her for å skrive
inn tekst.

**om
utvikling, prosjektering og bygging av**

prosjekt

Klikk her for å skrive inn tekst.

1. AVTALENS INTENSJON OG OMFANG

1.1 Samspillsentreprise

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

1.2 Avtalens faser

Samspillsavtalen omfatter utarbeidelse av forprosjekt, prosjektoptimalisering og fremdriftsplan og fastsettelse av målpris (fase 1), samt etterfølgende detaljprosjektering og utførelse (fase 2).

Fase 1 igangsettes (dato) [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) og forventes avsluttet [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

Fase 2 er forventet igangsatt (dato) [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) og avsluttet (dato) [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

1.3 Prosjektets overordnede beskrivelse

Partene skal utvikle og oppføre prosjektet [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) på adressen [Klikk her for å skrive inn tekst.](#). Tomten utgjør [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) m2.

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.

Målpris: Selvkostkalkyle byggekostnad (inkludert risikoavsetning for entreprenørens risiko) som Partene utvikler og fastsetter i fellesskap i fase 1. Entreprenørens påslag inngår ikke i Målprisen.

Entreprenørens påslag: Entreprenørens påslags beregnet ut fra omforent målpris og tilbudt påslagsprosent. Påslaget skal dekke entreprenørens generelle bedriftsomkostninger og fortjeneste. Ved eventuell faseovergang fra fase 1 til fase 2 skal avtalt målpris, multipliseres med avtalt påslagsprosent og konverteres til et fast kronebeløp.

Sluttkostnad: Konstateres i sluttoppgjøret etter overtagelsen og representerer entreprenørens faktiske totale kostnad inkludert for eksempel avsetninger for reklamasjonsarbeider og endringer, tillegg og fradrag. Se også pkt. 6.2.

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 et effektivt prosjekt hvor de fastsatte økonomiske, tidsmessige og kvalitative mål etterleves.
- Lage utredninger for det aktuelle prosjektet i forkant, slik at kvaliteter, kost nytte og livsløpskvalitet er fastsatt på forhånd.
- Tidlig forventningsavklaring på hva som er riktig kvalitetsnivå i prosjektet.
- 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 samspill er forankret i egen organisasjon.
- Ha gjensidig åpenhet om økonomiske forutsetninger i prosjektet.
- Sikre at begge parter stiller med representanter som har riktig prosjektspesifikk kompetanse for det enkelte prosjekt.
- Gjennomføre prosjektet med fokus på HMS slik at de ansatte har et godt arbeidsmiljø og ikke utsettes for arbeidsulykker.

2.2 Rådgivere og fagentreprenører

Valg av 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.

Entreprenørens arbeider er priset i full åpenhet. Kontrahering av eksterne underentreprenører/leverandører skjer som hovedregel til fast pris og det er full åpenhet om prisen. Om ikke annet er avtalt, skal det innhentes tilbud fra minst 3 fagentreprenører.

2.3 Produkt

Det er partenes målsetting å:

- Realisere et prosjekt som oppfyller kontraktens krav
- Gjennomføre prosjektet til avtalt tid, uten mangler.

Ovennevnte målsetninger og krav evalueres og konkretiseres løpende gjennom felles aktiviteter og i styringsgruppemøter.

3. Kontraktsdokumenter

For denne kontrakt gjelder grunnlaget som er angitt nedenfor:

3.1 Generelt

- Denne samspillavtale med vedlegg.
- NS 8407.

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

- Eventuelt referat fra avklaringsmøte
- Tilbudsbrev datert [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) med vedlegg.
- Tilbudsgrunnlag/konkurransegrunnlag datert [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) med 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 for fase 2

- Signert referat (avklaringsmøte) fra møte ved utgangen av fase 1 med vedlegg.
- Prosjektbeskrivelse.
- Tegninger.
- Tekniske rapporter. (f.eks. grunnrapporter, lyd og brann mv).
- Målpriskalkyle (fastsettelse av målpris).
- Fremdriftsplan med avtalt ferdigstillelsesdato.
- Betalingsplan.
- Riggplan med et klart definert område som fullt og helt er stilt til entreprenørens disposisjon.
- (Eventuelt andre dokumenter).

4. ORGANISASJON OG SAMARBEIDSFORM

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

Partene plikter å bevare taushet om avtalens innhold i begge faser.

4.1 Styringsgruppe

Det overordnede ansvar for at intensjoner og målsetninger i avtalen etterleves ivaretas av styringsgruppen og består av:

Klikk her for å skrive inn tekst.	(Byggherre)
Klikk her for å skrive inn tekst.	(Entreprenør)

Styringsgruppens grunnleggende ansvar og oppgaver er:

- Å ha kjennskap til prosjektets mål og løpende status.
- Bidra til at samarbeidet fungerer optimalt.
- Følge opp at fremdrift og økonomi leveres på mål eller bedre.
- Følge opp at HMS for prosjektering og utførelse blir ivaretatt.
- Følge opp målsetninger.
- Følge opp at prosjektet har kompetente og riktig sammensatte team.
- Bidra til å løse eventuelle konflikter som ikke er løst på et lavere nivå.

4.2 Prosjektledelse

Prosjektledelsen har den operative daglige ledelsen i prosjektet, og består av:

Prosjektleder Entreprenør
Prosjekteringsleder
Byggherrerepresentant

[Klikk her for å skrive inn tekst.](#)
[Klikk her for å skrive inn tekst.](#)
[Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

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 styringsgruppens godkjennelse. Godkjennelse kan kun nektes ved saklig grunn.

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.

4.3 Oppstartsmøte

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

Møtets formål er å sørge for at alle blir fortrolige med og støtter opp om rammene for samspillet, herunder sikre nødvendig forventningsavklaring rundt prosjektet.

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

Det bør avholdes minst en samling i fase 2 og eventuelt en evaluerende samling ved prosjektets avslutning.

4.4. Møter

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

- Oppstartssamling og andre samlinger.
- Styringsgruppemøter.
- Prosjekteringsmøter.
- Byggherremøter.
- Fremdriftsmøter.
- Fagmøter.
- 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 mv. til ferdig prosjekt.
- Delta i planleggingsmøter og godkjenne prosjektforutsetninger/byggeprosjekt.
- Gjennomføre forundersøkelser (for eksempel vedr. grunnforhold og planforhold).
- Sørge for nødvendige tillatelser.
- Undersøke myndighetsforhold.
- Sørge for nødvendige avklaringer mot brukere/leietakere
- Sørge for å treffe nødvendige beslutninger uten ugrunnet opphold og i henhold til beslutningsplan.
- Partene skal stille med representanter som har nødvendig fullmakt til å ta beslutninger i prosjektet.
- Sørge for brukerinvolvering med egen brukerkoordinator.

Entreprenør:

- Prosjektledelse.
- Prosjekteringsledelse.
- Kalkulasjon.
- Fremdriftsplanlegging.
- Evt. forundersøkelser.
- Prosjektoptimalisering.
- Utarbeide underlag inkludert funksjonskrav og beskrivelse.
- Tegningsunderlag til særinstallasjoner.
- -Utarbeide målprisen.
- Utarbeide prosjektforslag/løsningsforslag/beslutningsgrunnlag.

Begge:

- Etablere prosjektteam, gjennomføre samlinger.
- Etablere prosjektorganisasjon.
- Formulere og akseptere prosjektmål.
- Integrere arkitektur, prosjektløsninger og økonomi.
- Fastlegge risiko og forutsetninger.
- Innarbeide miljø og arbeidsmiljøhensyn i prosjektet.
- Fastlegge og overholde tidsfrister for hver av partenes bidrag slik at fremdriften overholdes.
- Etablere en omforent prosjektadministrasjonsbok (PA-bok) og felles rapporteringsregime med månedlige rapporter som brukes som agenda for styringsgruppen. Denne må inneha definerte prosjektmål innenfor økonomi, fremdrift, HMS, kvalitet, myndighetskrav og eventuelle andre særskilte krav.

5.2 Vederlagsbetaling i fase 1

Ved avregning av prosjektet under fase 1, skal Entreprenørens ytelser kompenseres etter følgende timepris:

Prosjekteringsleder:

Prosjektleder:

Prosjektingeniør:

Eventuelt andre:

I tillegg vil avregning av entreprenørens kostnader skje basert på påløpte, dokumenterte kostnader med tillegg av(x %) påslag.

Entreprenøren kan kreve betaling etter hvert som arbeidet utføres, men ikke oftere enn én gang i måneden.

5.3 Overgang fra fase 1 til fase 2

Ved avslutningen av fase 1 skal arkitektur, hovedprinsipper for tekniske løsninger, omforent målpris og ferdigstillelsesdato og eventuelle delfrister/milepæler foreligge som et samlet prosjektforslag. Eventuell brukerprosess skal fortrinnsvis være avsluttet. Det skal avholdes et møte etter at Byggherren har tatt stilling til det grunnlaget som er utarbeidet i fase 1 og utgjør det samlede prosjektforslag. Det føres et referat hvor Byggherres godkjennelse og samtlige dokumenter som utgjør det samlede prosjektforslag nedtegnes med dato og revisjonsnummer. Partene signerer dette referatet. Med dette innledes fase 2.

5.4 Avbruddsklausul

Hver av partene kan innen utgangen av fase 1 si opp avtalen hvis det foreligger saklig grunn.

Ved avbrudd skal entreprenøren innen en frist på 2 måneder sende byggherren en slutttoppstilling med slutfaktura for fase 1.

Om Byggherren velger å kontrahere en annen eller flere entreprenører til prosjektet innen 48 mnd etter avbruddet, betaler i tillegg byggherren et verdiskapningsvederlag til entreprenøren på% av verdien av kontrakten. Beløpet forfaller til betaling ved kontrahering av annen entreprenør.

Velger Byggherren å benytte det utarbeidede materialet i kontrakt med annen entreprenør, overtar Byggherren risikoen for eventuelle feil eller mangler i materialet som om han hadde utarbeidet det selv.

Rettighetene til prosjektmaterialet følger reglene i NS 8401 pkt. 6.1.

5.5 Den overordnede ytelses- og ansvarsfordeling i fase 2

Byggherre:

- Delta aktivt i styringsgruppen.
- Løpende godkjenne justering av målpris,
- Foreta løpende utbetalinger i henhold til betalingsplan, og endringer som faktureres særskilt.
- Følge opp entreprenørens prosjektledelse og delta i prosjektledelsen.
- Treffe beslutninger i tide slik at prosjektets fremdrift ikke hindres.
- Sørge for at de som involveres fra byggherresiden har et tydelig mandat og tilstrekkelig kompetanse for det ansvaret den enkelte pålegges i byggherrens organisasjon.

Entreprenør:

- Delta aktivt i styringsgruppen og prosjektledelsen.
- Prosjektledelse og styring av den samlede utførelse.
- Prosjektoptimalisering.
- 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:

- Holde hverandre orientert om forhold av betydning for prosjektet.
- Benytte sin fagkunnskap for å oppnå prosjektets målsetninger.
- Sikre et godt arbeidsmiljø.
- Risikostyring.
- Sikre at holdninger og målsettinger etterleves.
- Sikre framdrift, kvalitet og økonomi.
- Avholde møter og utpeke referent.
- Sikre HMS.
- Bli enige om et hensiktsmessig rapporteringsregime for løpene status i prosjektet.

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 optimalt økonomisk resultat.
- Følge omforente etiske retningslinjer.

6.2 Budsjett, målpriskalkyle og målpris

Budsjett for prosjektet utgjør kr [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) eks mva. Herav utgjør delbudsjett for fase 1 kr [Klikk her for å skrive inn tekst.](#) eks mva.

Kalkyle for målpris utarbeides i felleskap i detalj i fase 1. Målpriskalkylen for kontraktsarbeidene skal inneholde følgende hovedelementer: kalkulert selvkost, risikoavsetning og reklamasjonsavsetning.

Avsetningen for risiko representerer kun en avsetning for entreprenørens risiko i prosjektet, ikke byggherrens. Partene skal i fase 1 etablere et risiko- og mulighetsregister som omfatter entreprenørens risiko med risikoavsetninger og tiltak for å redusere risikoen. I tillegg bør det utarbeides et register over byggherrens risiko. Dersom byggherrens risiko inntreffer i fase 2 vil dette gi grunnlag for justering av målpris og påslag ihht. punkt 6.5

En avsetning for reklamasjonsarbeider på [...] % av målprisen. (eks. avsetninger for reklamasjonsarbeider) belastes prosjektet før deling av incitament.

Ved avregning av entreprenørens sluttkostnad skal selvkosten utgjøre samtlige kostnader for utførelse av kontraktsarbeidene, herunder men ikke begrenset til:

- Kostnader for prosjektering og utførelse av arbeidene.
- Kostnader for første fase (kalkulasjonsarbeidene).
- Funksjonærlønninger, byggeplassadministrasjon (herunder sykkelønn mm).
- Avtalte tillegg til lønn (telefoni, bilgodtgjørelse mm).
- Innkjøpsbonuser som kan henføres til prosjektet.
- Prosjektrelaterte aktiviteter som samlinger osv.

- Kostnader til utbedringer i gjennomføringsperioden som ikke skyldes entreprenørens grovt uaktsomme eller forsettlige handlinger.

Det er full åpenhet om økonomien. Begge parter er forpliktet til å medvirke til å optimalisere prosjektet sammen med sine rådgivere og kontraktsmedhjelpere. I fase 2 foretar prosjektledelsen jevnlig registrering og måling av avvik i forhold til målpris (utarbeider prognoser) slik at korrigerende tiltak kan iverksettes.

Rapportering av påløpte kostnader mot justert målpris skal skje månedlig. Målprisen prisindeksreguleres i tråd med Statistisk sentralbyrås indeks for [...] med utgangspunkt i tilbudsdato.

6.3 Vederlag og påslag

Det utarbeides en betalingsplan for fase 2 innen utgangen av fase 1.

Entreprenørens totale vederlag vil til slutt bestå av sluttkostnad og påslag, jf. pkt. 1.4 og 6.2, med tillegg / fradrag etter oppgjør i henhold til incitamentsavtalen, jf. pkt. 6.4.

Påslaget består av en omforent prosentsats til dekning av entreprenørens, generelle bedriftsomkostninger og fortjeneste

Ved omforent målpris ved overgangen til fase 2 gjøres påslaget om til et fast kronebeløp. Det er dette påslagsbeløpet, justert i samsvar med eventuelle justeringer av målprisen (punkt 6.5), entreprenøren har krav på dersom prosjektet treffer avtalt målpris.

6.4 Incitamentsavtale

Det er knyttet en incitamentsavtale til målprisen. Incitamentsavtalen regulerer partenes andel av avvik fra målprisen. Ved utgangen av fase 2 overleveres prosjektet og det foretas et sluttoppgjør hvor man konstaterer prosjektets sluttkostnad, og deretter foretar oppgjør i henhold til incitamentsavtalen.

Modell for deling av avviket fra målprisen er avtalt som følger:

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

Byggherre:	Klikk her for å skrive inn tekst. %
Entreprenør:	Klikk her for å skrive inn tekst. %

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

Byggherre:	Klikk her for å skrive inn tekst. %
Entreprenør:	Klikk her for å skrive inn tekst. %

En overskridelse av målprisen innebærer at entreprenørens påslag blir redusert tilsvarende entreprenørens prosentvise andel av overskridelsen.

6.5 Justering av målpris og påslag

Kontrakten følger endringssystemet i NS 8407. Byggherreinitierte prosjektendringer i form av fradrag eller tillegg regulerer målprisen og påslaget. Målprisen og påslaget endres tilsvarende ved andre forhold som etter NS 8407 gir Entreprenøren rett til tillegg.

De alternative prosjektoptimaliserende og besparende løsningene som fremkommer gjennom samspillet i fase 2 reduserer ikke målprisen, men blir en besparelse for prosjektet.

Justering av målpris og påslag skal som hovedregel skje etter fastpris etter forutgående tilbud fra entreprenøren. Justeringen skal vises i oppdatert målpris og påslag som skal vises i et felles dokument jf. Pkt. 6.2.

6.6 Reklamasjonsavsetning

Entreprenøren overtar i sluttoppgjøret avsetningen til reklamasjonsarbeid jf. punkt 6.2. Entreprenøren overtar samtidig risikoen for at kostnadene ved reklamasjonsarbeidene overstiger avsetningen.

7. TIDSPLAN

Framdriftsplan, se vedlegg.

Igangsettingstillatelse forventes den [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

Oppstart forventes den [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

Prosjektet antas overlevert den [Klikk her for å skrive inn tekst.](#)

8. VARSLINGSREGLER

Begge parter skal følge varslingsreglene etter NS 8407. Det er imidlertid ikke knyttet bortfallsvirkninger 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.

9. FORSIKRING / SIKKERHETSSTILLELSE

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

Ansvars- og prosjektforsikring skal stilles i tråd med NS 8407.

10. KONFLIKTLØSNING

Samspillsavtalen baserer seg på en konfliktløsningsmodell der målet er å løse uoverensstemmelser hurtig på lavest mulig nivå i prosjektet. 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 tar stilling til saken innen en uke.