



HVORDAN LYKKES MED SAMSPILLSENTREPRISER

Kjell-André Honerud – DLA Piper

Birte Almeland – Veidekke Entreprenør AS

AGENDA

1. Innledning

- Situasjonen: Tradisjonelle kontraktsmodeller er i ferd med å gå ut på dato
- Relasjonskontrakter – hva innebærer det?

2. Samspillskontrakten

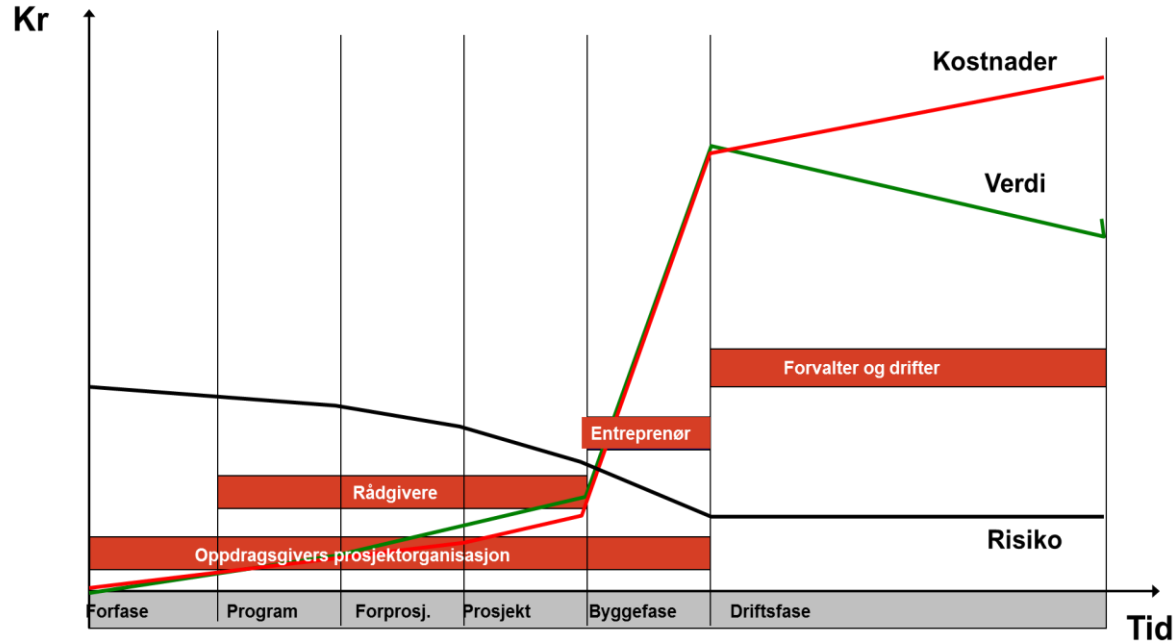
- Det store veivalget
- Kontrakts- og vederlagsstrukturen
- Bruk av målpris og åpen bok

3. Relasjonsprinsippene

- Når samspillskontrakter er egnet
- Hva kjennetegner et godt samspillsprosjekt?
- 10 suksesskriter

HVORFOR SAMSPILL?

TRADISJONELL MODELL= UTGÅTT PÅ DATO



DAGENS KONTRAKTSSTANDARDER

➤ NS 8405,06,07 m.fl:

- Samarbeid og lojalitet mer en fanebestemmelse en realiteter
- Ikke oppdaterte i forhold til den digitale hverdagen i prosjektene

➤ Realitetene i dagens standarder:

- Sterke motsettende økonomiske insentiver
 - Risikofordelingen oppmuntrer til å finne feil/svikt hos den andre kontraktsparten
 - Konfliktskapende
 - Ressurskrevende
 - Ofte store sluttoppgjørsvister



BEGREPET SAMSPILLSKONTRAKTER

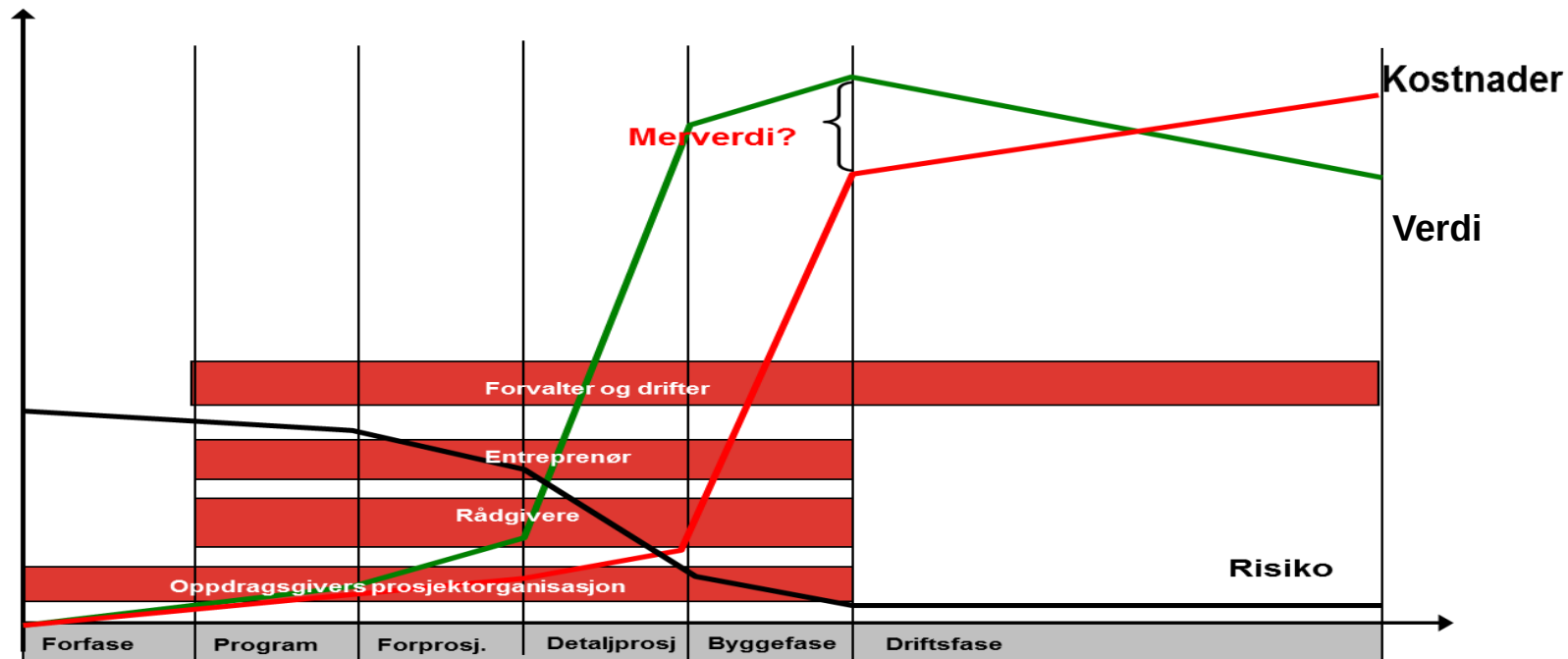
- " en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. Prosjektet gjennomføres under felles målsetninger og felles økonomiske interesser"

EBA sin veileder

- Vederlagsformatet er ofte basert på målpriser, gjerne med avtalte insitamenter
- Åpenhet om økonomien i prosjektet er et typisk trekk ved samspillskontrakter - kalles ofte " åpen bok"



SAMSPILLSMODELLEN



SAMSPILL - KJÆRT BARN HAR MANGE NAVN

Samspillsavtale – samhandlingskontrakt - samarbeidskontrakt

- Partnering modell
- Allianse avtale
- Målpris kontrakt
- IPD (integrated project delivery)
- Insentiv kontrakt
- Påslagsmodell

- Best Value Procurement (anskaffelse)
- OPS



SAMSPILL - KJÆRT BARN HAR MANGE NAVN

Samspillsavtale – samhandlingskontrakt -# samarbeidskontrakt

- Partnering modell
- Alliance avtale
- Målpris kontrakt
- IPD (integrated project delivery)
- Insentiv kontrakt
- Påslagsmodell

- Best Value Procurement (anskaffelse)
- OPS



SAMSPILLPROSJEKTER HAR TO SIDER

En juridisk/kontraktsmessig side



En ledelses/samarbeidsmessig side



SAMSPILLPROSJEKTER HAR TO SIDER

En juridisk/kontraktsmessig side



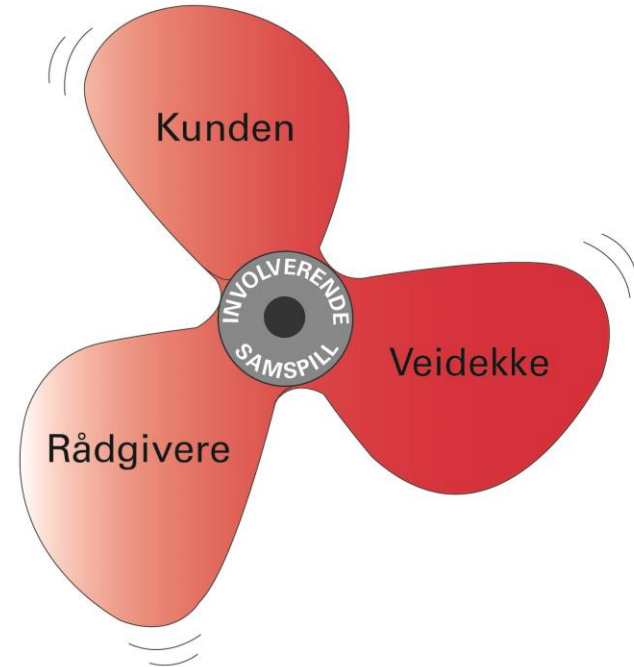
relasjon - relasjonskontrakt

En ledelses/samarbeidsmessig side



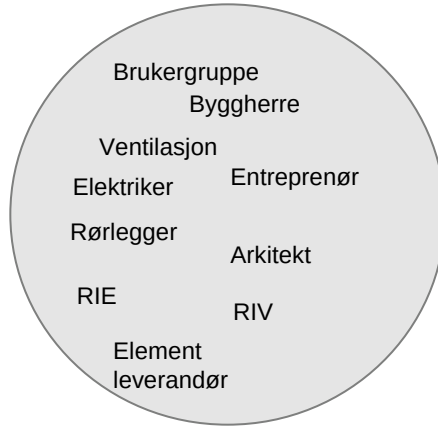
FRA GRUPPE TIL TVERRRFAGLIG SUPERTEAM

- Kompetanse hos den enkelte
- Erfaring med prosjekter av denne typen
- Jobber mot samme mål
- Vil – kultur
- Vi - kultur

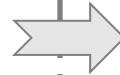


SAMSPILL

Team

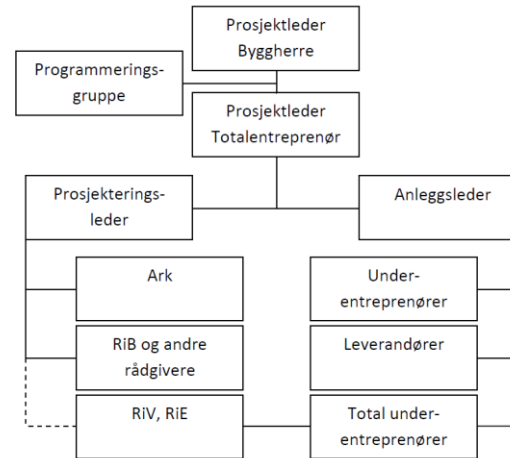


Tidligfase
Samspillsavtale



SAMARBEID

Totalentreprise



Utførelse
Totalentreprisekontrakt

SAMSPILLSKONTRAKTEN



DET STORE VEIVALGET I SAMSPILLSKONTRAKTENE



HÅNDTERING AV RISIKO I PROSJEKTET



HÅNDTERING AV RISIKO I PROSJEKTET

Spørsmål om å **dele eller **fordele** risikoen i prosjektet**
Helt avgjørende for utforming av samspillskontrakten

Modell 1: Samspill med (full) risikodeling

- Samspill med full risikodeling innebærer normalt følgende:
 - Integrert prosjektorganisasjon
 - Vederlagsmodell basert på kost pluss
 - Felles prosjektbudsjett og regnskap
 - Åpen bok
 - Insentiver for å finne frem til prosjektoptimaliseringer (Tid, Kvalitet og Økonomi)
 - Endringer i standardens endrings – og varslingsbestemmelser
 - Kun uaktsom og fortsettlige kostnader som ikke kan belastes prosjektet



HÅNDTERING AV RISIKO I PROSJEKTET

Modell 2: Samspill med risikofordeling

- Samspill med risikofordeling innebærer normalt følgende:
 - Behov for mindre integrert prosjektorganisasjon
 - Vederlagsmodell basert på garantert målpris (GMP) /fast pris
 - Separate budsjetter og regnskaper
 - Insentiver for å finne frem til prosjektoptimaliseringer (Tid, Kvalitet og Økonomi)
 - Samspill frem til byggestart - følger ofte NS 8407 i byggefasen (Totalentreprise med forutgående samspillsfase)
 - Følger ofte normal funksjonsfordeling for totalentrepriser



SAMSPILLSKONTRAKTEN

KONTRAKTSSTRUKTUR

Normalt to-delt kontraktsstruktur:

1. Del 1: Utvikling - og prosjekteringsfasen frem mot et forprosjekt

1. Samspillsprinsipper og funksjonsfordeling
2. Organisering
3. Partenes roller og ansvar
4. Samspillsentreprenørens rolle som prosjektutviklingsrådgiver
 1. Normalt har samspillsentreprenøren ansvaret for å utvikle/prosjekttere bygget/anlegget frem til et forprosjekt – ”prosjekteringsrådgiver”
 2. Må stille krav til kvaliteten på forprosjektet - kan anvendes av andre dersom samspillet brytes
5. Avtalt grunnlaget for å **avvikle** samarbeide etter endt forprosjekt
 1. Samarbeid
 2. Pris
 3. Fremdrift

2. Del 2: Detaljprosjektering og utførelsesfasen

1. NS 8407 med åpen bok/insentiver
2. NS 8407 med fast pris

SAMSPILLSKONTRAKTEN

KONTRAKTSBESTEMMELSER

Utgangspunkt i totalentreprisestandarden

Viktige bestemmelser som må vurderes:

1. Risiko for uforutsette grunnforhold
2. Risiko for feil i byggefasen
3. Særordning mht. forsikring
4. Risiko for skade i kontraktstiden
5. Endrings – og varslingsreglene
6. Rett til ansvarsfri avbestilling ved forprosjekt
7. Endrede regler for fakturering og sluttoppgjør
8. Risiko for mangler
9. Dagmulkt - forsinkelse



SAMSPILLSKONTRAKTEN

VEDERLAGSSTRUKTUREN

- Hva menes med målpris?
 - Fast pris?
 - Budsjettpris?
- Hva omfatter målprisen?
 - Entreprisekostnad?
 - Byggekostnad? (Inkludert byggherrekostnader)
 - Felles reserver?
 - Fortjeneste til samspillsentreprenøren?
 - Byggherrens reserve?



SAMSPILLSKONTRAKTEN

VEDERLAGSSTRUKTUREN

- Ulike måter å utarbeide målpris på
 1. Målpris satt av byggherren før kontrahering av samspillsentreprenør (Best Value Procurement- metoden – Nye Veier)
 1. Ofte makspris som skal knas ned i samspillsfase før oppstart byggefase
 2. Målpris satt ved kontrahering av entreprenør
 1. Entreprenøren angir makspris i konkurransefasen
 1. Målet er å kna /verifisere målprisen i samspillsfasen
 3. Målpris utarbeidet i en samspillsfase frem til forprosjekt
 1. Målprisen fastsettes ikke før endelig forprosjekt foreligger
- Modenheten av målprisen er styrende for endring av målpris og kostnader

SAMSPILLSKONTRAKTEN

VEDERLAGSSTRUKTUREN

- Risikoen for prosjektkostnader og målpris beror på avtalemodell
 - Kost pluss kontrakter med målpris (Modell 1)
 - Incentivkontrakter med målpris med deling av risikoen for økonomiske overskridelser og besparelser med maks pris(kost, kvalitet og tid) (Modell 2)
 - Incentivkontrakter med målpris med måling av myke parametere (samarbeid, oppfyllelse av prosjektmål slik som HMS/SHA, miljø avvik, etc)



SAMSPILLSKONTRAKTEN

VEDERLAGSSTRUKTUREN

MODELL 1: KOST PLUSS

- Felles avtale med prosjekterende og samspillsentreprenør
- Prosjektresultat styrende for alle parter suksess
- Fortjeneste og risiko blir skilt ut fra alle aktørene
- Målpris med åpen bok
- Fortjeneste holdes utenfor målpris
- Besparelser deles 50/50 mellom partene
- Overskridelser dekkes krone for krone
 - først av usikkerhet, så av fortjeneste – deretter dekker byggherre direkte kostnader for partene
- Begrenset adgang til endringskrav mellom partene

BHs reserve	Byggherrens usikkerhetsavsetning
Fortjeneste	Rådgiver, fortj. «i spill»
	Entreprenør, fortj. «i spill»
Målpris	UE, fortjeneste «i spill»
	Annen risiko
	Markedsusikkerhet
Felles reserve	Estimatusikkerhet
	Forventede tillegg
	Uspesifisert
Byggekost	Adm., entreprenør, inkl. UE
	Adm., rådgiver
	Kost, byggherre
	Kost, entreprenør, inkl. UE
	Kost, rådgiver

SAMSPILLSKONTRAKTEN

VEDERLAGSSTRUKTUREN

MODELL 2: GARANTERT MAKS PRIS

GMP (110 %) _____

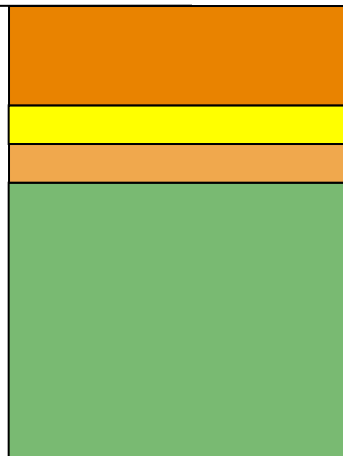
Målpris 100% _____

Fortjeneste 12 %

Garantiavsetninger 2 %

Uforutsett 5 %

Selvkost 80%



SAMSPILLSKONTRAKTEN

ENDRINGER AV MÅLPRIS

- Avtalen må klart definere grunnlaget for hva som er omfattet av målprisen og de forhold som medfører grunnlag for justering av målpris
- Forhold som må presiseres i kontrakten:
 - Endringer
 - Svikt i byggherrens leveranser
 - Økte indirekte kostnader (urasjonell drift)
- Spørsmål om grensen for optimalisering vs endringer
 - Må gi insentiver til optimalisering i alle faser av prosjektet
 - Besparelser som opprettholder minst like gode løsninger og kvalitet gir grunnlag for økt fortjeneste i kroner



SAMSPILLSKONTRAKTEN

INSENTIVSTRUKTUREN

- Overordnet: Skal stimulere til optimale løsninger for alle involverte parter
- Spørsmål om fordelingsnøkkel og prismodell for besparelser og overskridelser fra avtalt målpris

Eksempler:

1. Fordelingsnøkler: 50/50, 70/30, 80/20 – stimulerer de til ønsket effekt?
2. Fortjeneste: Fast eller prosentsats?
 - Må unngå modeller som gir spekulativt grunnlag for prising
3. Avsetninger og vekting til reklamasjonsarbeider
 - Målet må være å utføre uten mangler
 - Fokus på arbeidsprosesser – kvalitet i arbeid og materialet bør ligge inne i insentivstrukturen

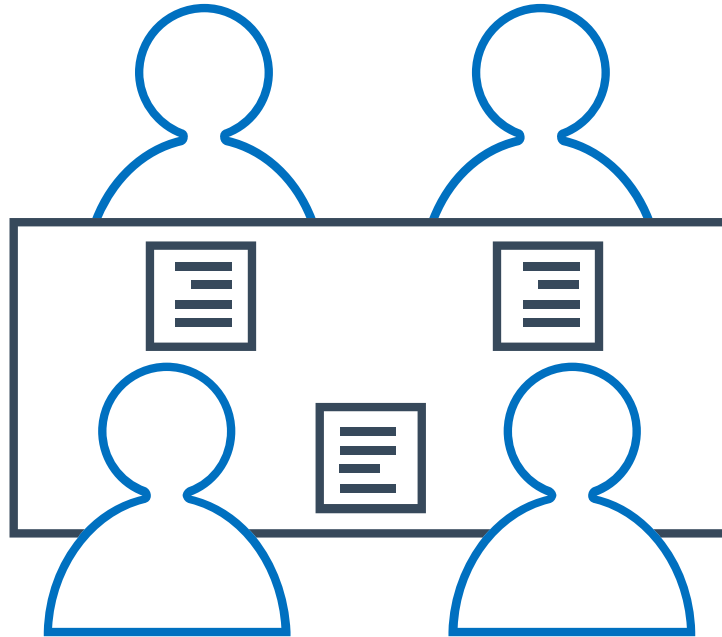
SAMSPILLSKONTRAKTEN

HVORDAN SIKRE KORREKT PROSJEKTKOSTNAD?

- Klar inndeling av målprisen og risiko for målpris
- Klar definisjon av hva som er faktisk kostnad
- Trygghet for korrekte timesatser, materialkostnad, maskinkostnader, overhead,
- Klare krav til dokumentasjon av kostnader
- Avtale prosedyrer for innkjøp av UE arbeider
- Klar definisjon av fortjeneste – grensesnitt mot overhead etc
- Tett oppfølging av økonomi av begge parter med riktig kompetanse og holdning (Controllere)
- Krav til ekstern revisjon og godkjenning av prosjektreghnskapet



SAMSPILL - RELASJONSPRINSIPPENE



NÅR ER SAMSPILLSPROSJEKT EGNET?

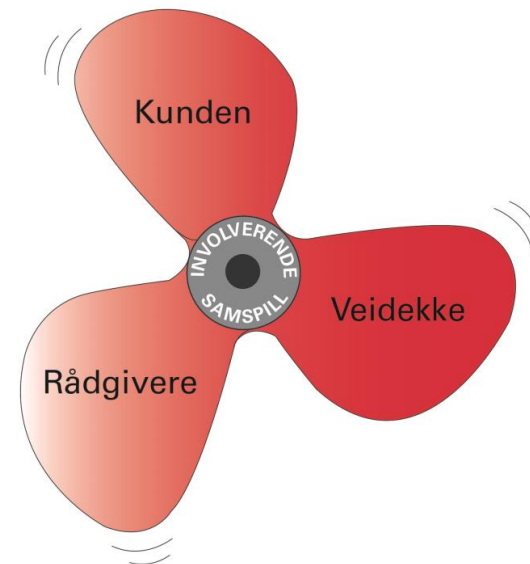
- Når egen kapasitet hos oppdragsgiver er begrenset
- Når egen kompetanse hos oppdragsgiver er begrenset
- Når samarbeid vil gi økt effektivitet (kostnad – tid – kvalitet)
- Når det er stor usikkerhet og / eller mange grensesnitt
- Når oppgaven er kompleks, ny, innovativ eller krever spesialister tidlig
- Når tiden er knapp
- Når sluttbrukers behov ikke lar seg definere
- Når oppgaven ikke lar seg definere....

Når en eller flere av momentene over er tilstede



HVA KJENNETEGNER ET GODT SAMSPILLSPROSJEKT

- Økt verdiskapning
- Adferd som støtter prosjektets mål
- Insentiver som gjør at deltakerne fokusere på prosjektets mål
- Organisasjoner som samhandler
- Riktig organisert – lite endringer i organisasjonen undervegs
- Utnytter den samlede kompetanse
- Involverende arbeidsform = motivasjon = eierskap = trivsel
- Ivaretar helheten - både investerings- og livssyklus kostnad
- Endringer – avklart hva som gir grunnlag for endringer
- Risiko - ansvar for risiko er avklart og definert



VIKTIGE SAMSPILLSELEMENTER FOR SUKSESS – 10 PROSJEKTER MYKE ELEMENTER

- Felles mål
- Byggherres evne til å fatte beslutninger
- Workshop i oppstart og under gjennomføring – teambuildingsaktiviteter
- Tillit må starte på toppen
- Forpliktelse til prosjektet og de felles målene
- Kompetanse om samspill
- Felles og åpne kommunikasjonskanaler
- Velge riktige folk til prosjektet – for å sikre effektive team

Masteroppgave 2016 – Jenny Wøien

VIKTIGE SAMSPILLSELEMENTER FOR SUKSESS - 10 PROSJEKTER HARDE ELEMENTER

- Totalentreprise
- Økonomisk mest fordelaktig tildelingskriteriet
- Funksjonsbeskrivelser
- Byggherrens termineringsmulighet
- Samspillsavtale
- Workshop i oppstart
- Tidlig involvering av entreprenør
- Inkludere arkitekt i samspillsavtale
- Inkludere rådgivere i samspillsavtale
- Inkludere tekniske entreprenører i samspillsavtale



Masteroppgave 2016 – Jenny Wøien

Tabell 4-3 Viktigste elementer for suksess ifølge ti byggherrer og seks entreprenører

Byggherre		Entreprenør	
Rangering	Element	Rangering	Element
1	Tidlig involvering av entreprenør	1	Tidlig involvering av entreprenør
2	Tildeling basert på økonomisk mest fordelaktig	2	Felles mål
3	Totalentreprise	3	Totalentreprise
4	Workshop i oppstart	4	Inkludering av arkitekt i samspillsgruppe
5	Byggherres termineringsmulighet	5	Inkludering av konsulent i samspillsgruppe
5	Inkludering av arkitekt i samspillsgruppe	5	Inkludering av tekniske og/eller underentreprenør i samspillsgruppe
6	Inkludering av konsulent i samspillsgruppe	6	Målpris med bonus/malus
7	Samspillsavtale	7	Workshop i oppstart
8	Inkludering av tekniske og/eller underentreprenør i samspillsgruppe	8	Samspillsavtale
9	Felles mål	8	Tildeling basert på økonomisk mest fordelaktig

TAKK FOR OSS!

