



# Samspillsentreprise

v/ Advokat Alf Johan Knag



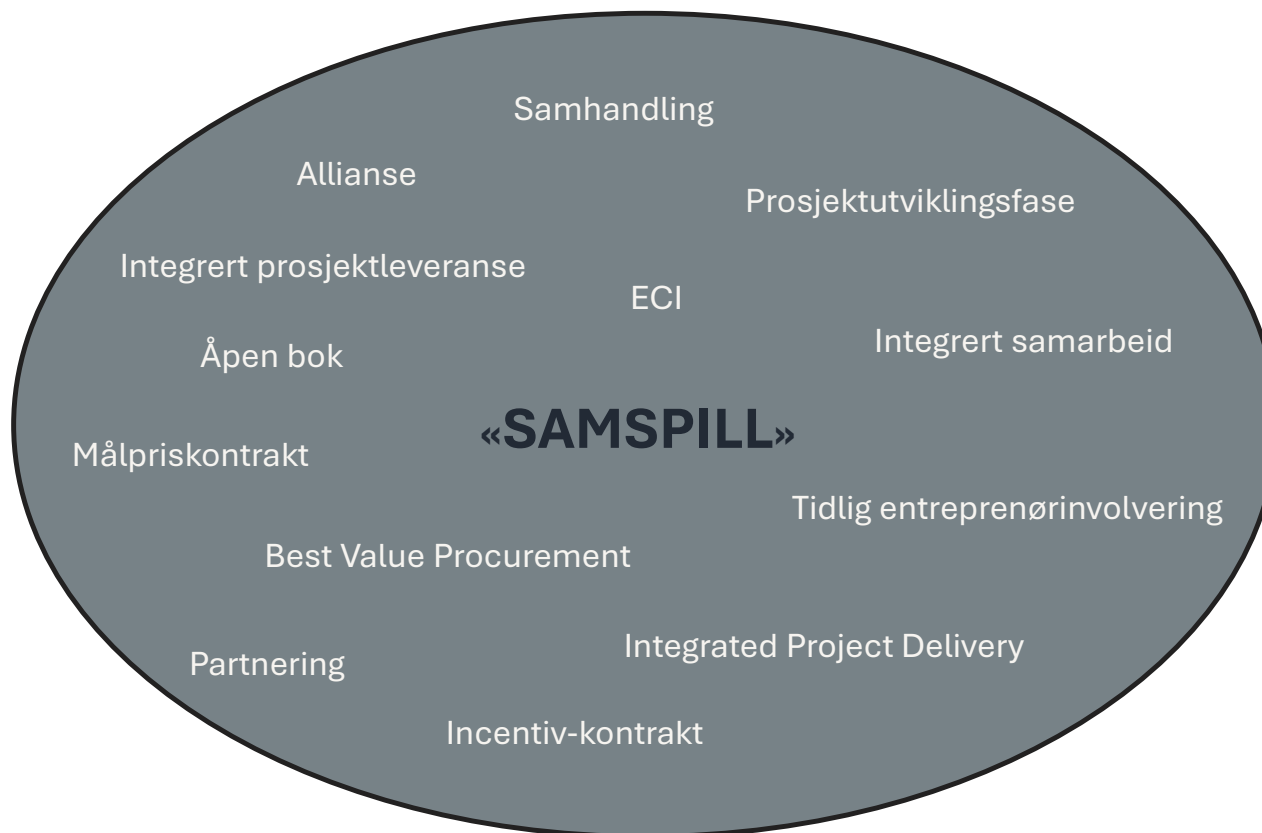
## AGENDA

1. Hva er «samspill»?
2. Hensyn og erfaringer – hvorfor skal man velge (eller ikke velge) samspill?
3. Kontrakt- og betalingsvilkår
4. Standardisering?
5. Forholdet til anskaffelsesregelverket



Hva er en samspillskontrakt?

Mye kalles «samspill», men hva er det egentlig?



# De mest sentrale kjennetegnene

## 1. Tidlig involvering av entreprenør

- (Og eventuelt andre)
- «Optimalisering»

## 2. Felles prosjektutviklingsfase

- Gjennomføres før endelig vederlag fastsettes

## 3. Felles incentiver i gjennomføringsfasen

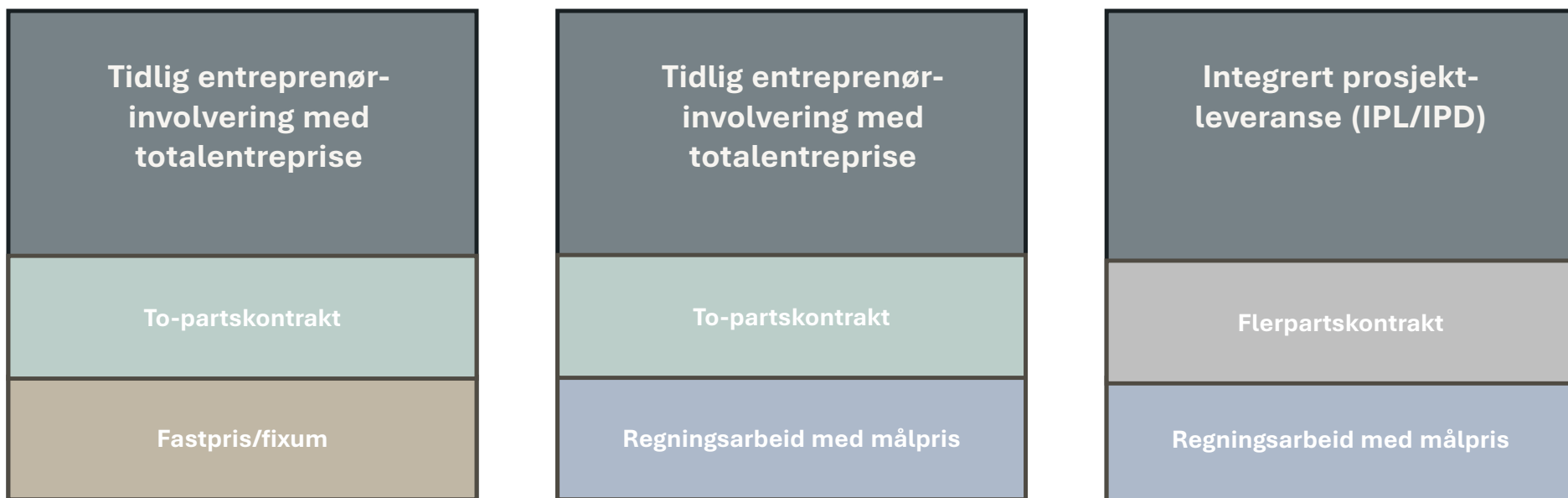
- Ofte bonus/malus knyttet opp mot målpris

## 4. Integert organisasjon

- Felles integert prosjektorganisasjon
- Høy grad av transparens (åpen bok)

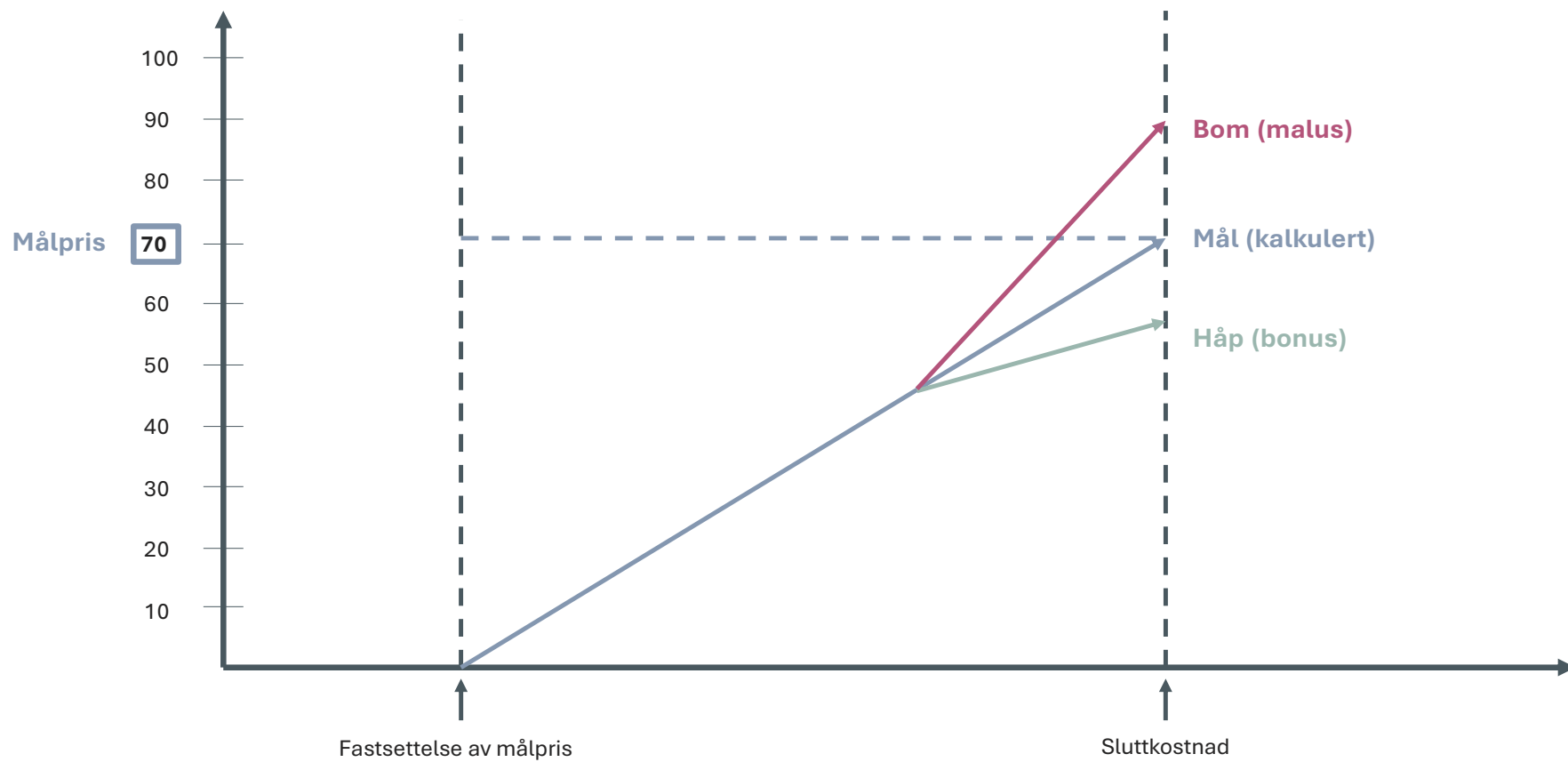


## Tre «hovedmodeller» av samspill



Bygger ofte på NS 8407 med enkelte tilpasninger (evt. NS 8402/NS 8401 i tidlig fase)

# Incentivordningen



## Sammenligning mot etablerte kontraktstandarder

### Utførelsesentreprise NS 8405/NS 8406

- Byggherre prosjekterer – entreprenør utfører
- Entreprenør kommer inn etter endt prosjektering

### Totalentreprise NS 8407

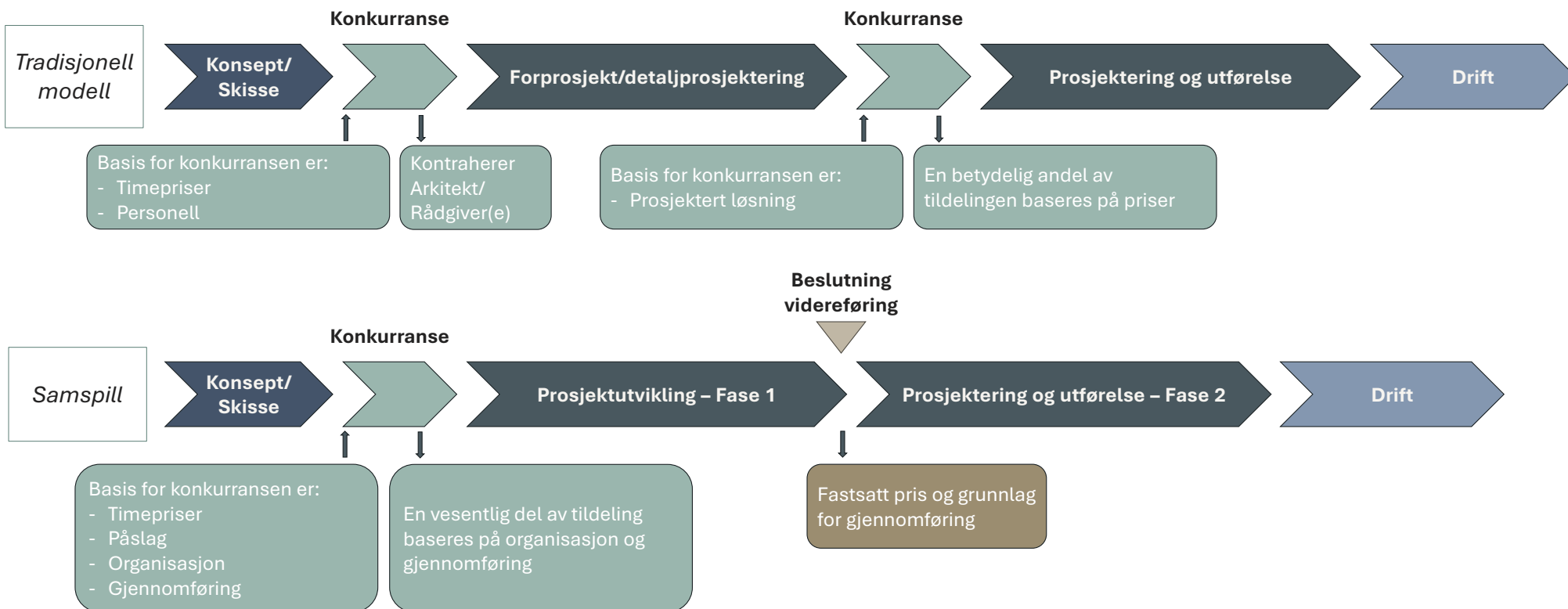
- Entreprenør står for prosjektering og utførelse
- Byggherre beskriver krav til entreprenøren
- Entreprenøren kommer inn etter byggherre har beskrevet sine krav

### SAMSPILLSKONTRAKT:

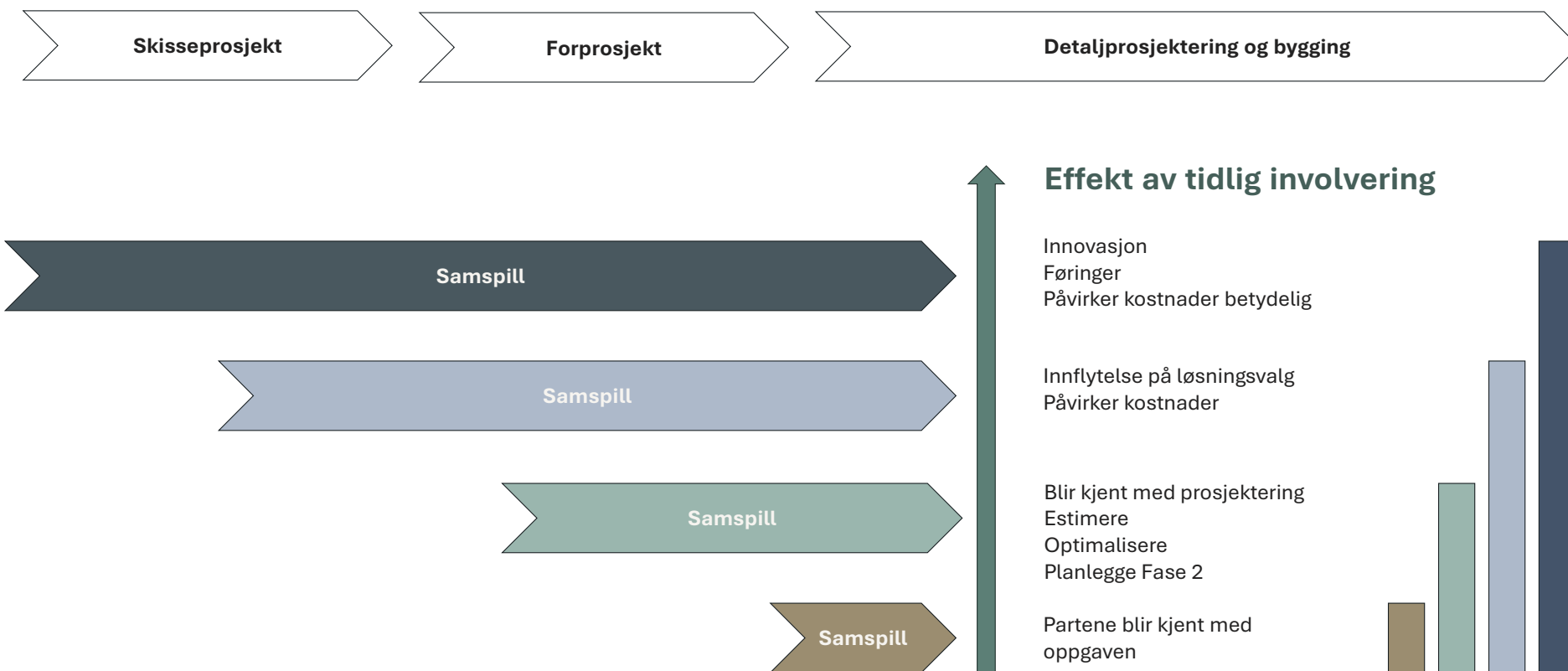
- Byggherre beskriver krav til entreprenøren
- Entreprenøren kommer inn før byggherrens krav er ferdig utviklet
- Byggherrens krav kan utarbeides i samråd med entreprenøren
- Kan brukes både når byggherre skal prosjektere selv, og når entreprenøren skal prosjektere



# Sammenligning mot tradisjonell entreprisemodell



# Ulike grader av samspill og tidlig involvering





# Hensyn og erfaringer

– hvorfor skal man velge (eller ikke velge) samspill?

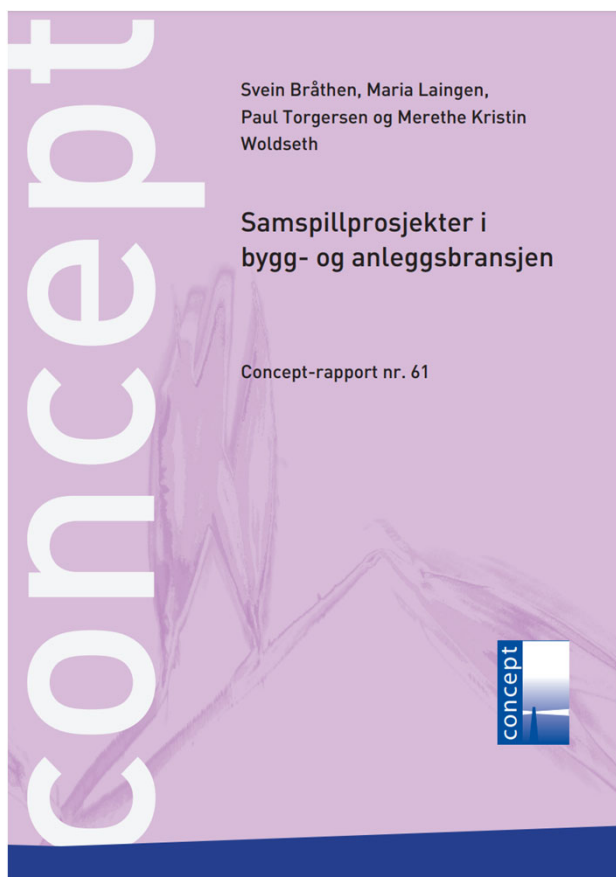
# Overordnede hensyn og drivere | Hva ønsker man å oppnå?

## HOVEDMÅLSETNINGER:

1. Stimulere til mer konkurranse
2. Redusere prosjektkostnadene
3. Oppnå høyere kvalitet/ bedre løsninger
4. Redusere gjennomføringstiden
5. Økt forutsigbarhet/bedre forståelse for risikobildet og risikofordeling
6. Redusere konfliktnivå
7. Stimulere til bedre samarbeid – mer tillit og åpenhet

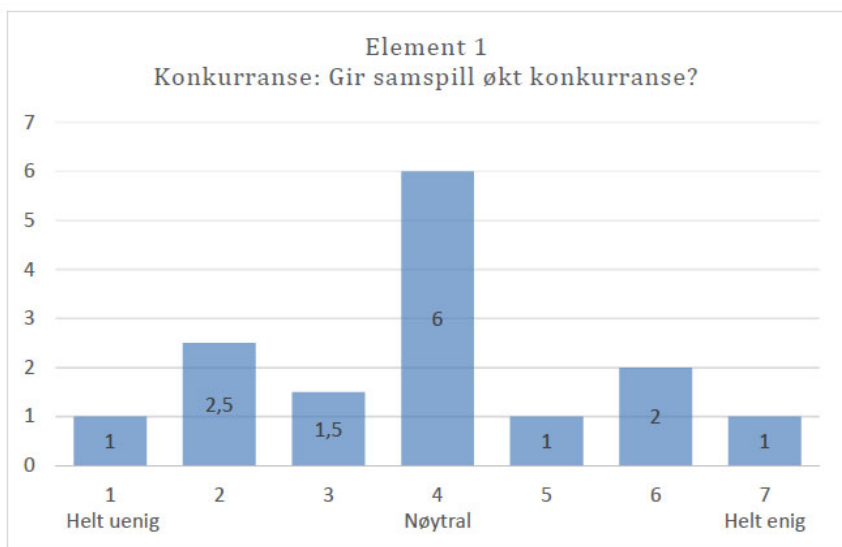


## Erfaringer | Concept-rapport nr. 61 (NTNU, 2020)

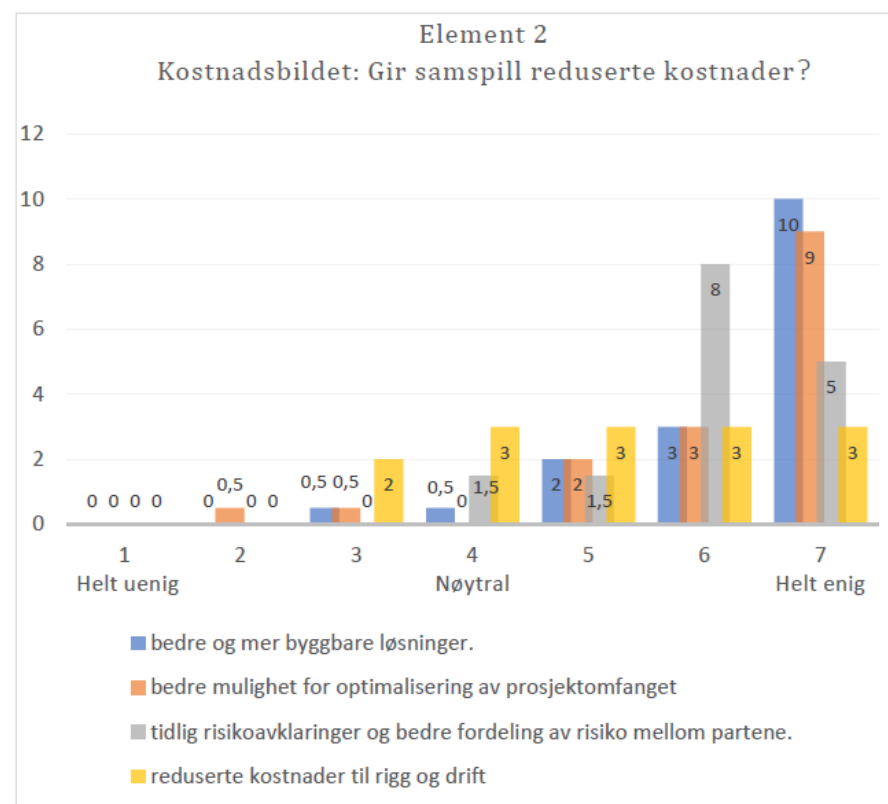


- Basert på dybdeintervjuer i seks prosjekter
- Hovedfunn:
  1. Konkurransesituasjonen: Usikker effekt
  2. Kostnadsbildet: Mer forutsigbar fortjeneste, bedre ressursutnyttelse og lavere risiko
  3. Kvalitet: Positiv innvirkning, herunder færre byggefeil og høyere opplevd brukerkvalitet
  4. Gjennomføringstid: Noe innkortet, særlig i første fase
  5. Risikobildet: Risikoreduksjon for byggherre og entreprenør, men i mindre grad for prosjekterende
  6. Konfliktnivå: Opplevd forbedring

# Concept-rapport nr. 61 (fra dybdeintervjuer i seks prosjekter)

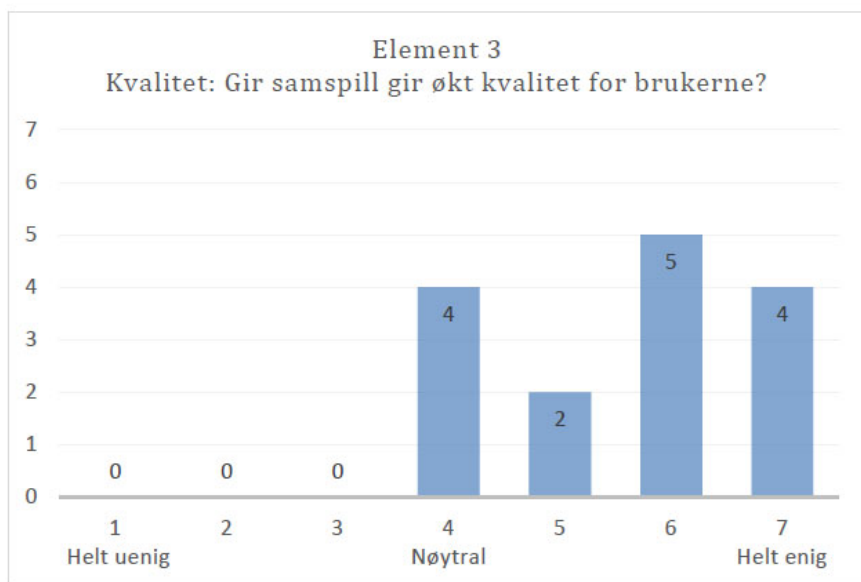


Figur 10 Besvarelsene som gjelder element 1: Konkurransen (Egen)

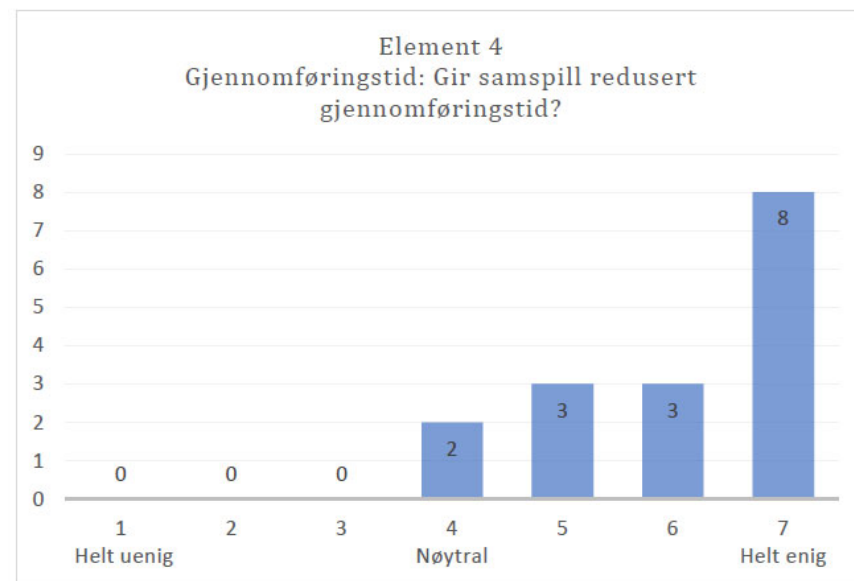


Figur 11 Besvarelsene som gjelder element 2: Kostnadsbildet (Egen)

# Concept-rapport nr. 61 (fra dybdeintervjuer i seks prosjekter)

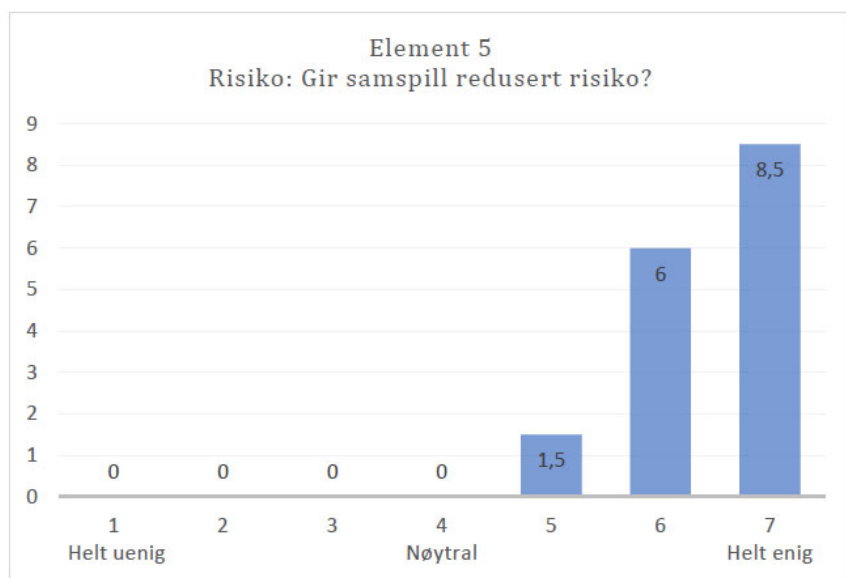


Figur 12 Besvarelser som gjelder element 3: Kvalitet (*Egen*)

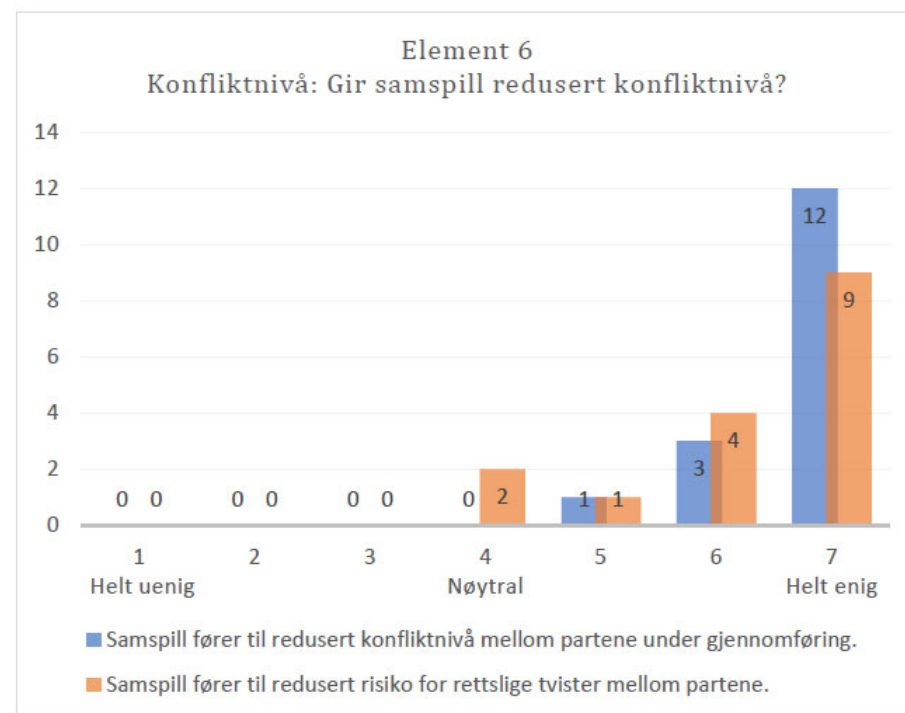


Figur 13 Besvarelser som gjelder element 4: Gjennomføringstid (*Egen*)

# Concept-rapport nr. 61 (fra dybdeintervjuer i seks prosjekter)



Figur 14 Besvarelser som gjelder element 5: Risiko (*Egen*)



Figur 15 Besvarelser som gjelder element 6: Konfliktnivå (*Egen*)



## Erfaringer | Et godt verktøy når det brukes riktig, men...

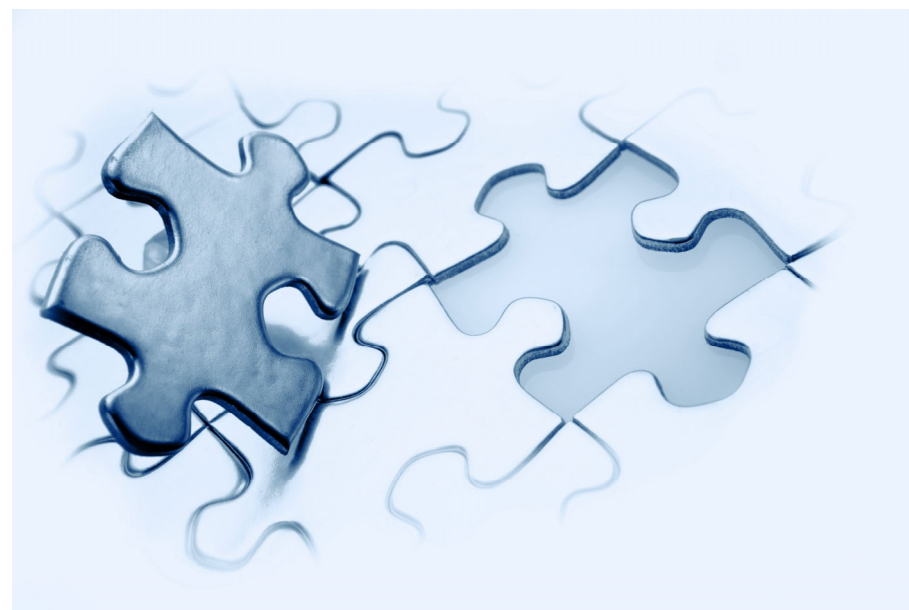
- Avhengighet av gode relasjoner; høy grad av tillit er avgjørende for at samspillet skal lykkes
- Samspillskontrakter kan være mer komplekse å administrere
- Risiko for lavere konkurranse
  - Mindre egnet for «små» prosjekter
  - Risiko for favorisering av etablerte aktører?
- Risiko for manglende tillit og åpenhet
  - Skulte agendaer?
- Byggherre må være aktivt deltakende i samspillsfasen (bør gjerne ha med egen rådgiver)
  - Kan være utfordrende for «engangsbyggheerre»
- Risiko for uklare ansvarsforhold og roller
- Mangel på standardisering – svak/uklar regulering kan skape usikkerhet og lite forutberegnelighet
- Samspillskontrakter med mange parter kan bli komplekse



## Kontrakt- og betalingsvilkår

# Oversikt

- Per dags dato ingen egen standardkontrakt for samspill → krever **skreddersøm**
  - To-parts kontrakt eller flerpartskontrakt?
  - Dersom flere faser: En kontrakt eller flere kontrakter?
  - Vederlagsmodell?
    - Fastpris eller målsum?
  - Hvilke kontraktbestemmelser bør man ha?



# To-partskontrakt eller flerpartskontrakt?

## TO-PARTSKONTRAKT:

- Samspillskontrakt mellom byggherre og entreprenør
- Øvrige aktører engasjeres med vanlige kontraktstandarder
- Enklere å håndtere/administrere enn flerpartskontrakt
- Ikke like stort samarbeidspotensiale som flerpartskontrakt

## FLERPARTSKONTRAKT:

- Ofte en kontrakt for samspillsfase (fase 1) og en kontrakt for detaljprosjektering utførelse (fase 2)
  - Vilkår for fase 2-kontrakten bør være avklart før signering av fase 1-kontrakten
  - Markerer en overgang – hvordan regulere overgangen?
- Noen ganger én kontrakt for begge faser
  - Samspill (fase 1) som delfase i fremdriftsplanen
  - Hvordan regulere endringshåndtering i en kontrakt med flere parter
  - Koordinering av grensesnitt og avklaring av gjennomføring/sekvenser mv. er en viktig del av samspillsfasen (fase 1)

# Vederlagsmodell | Målsum eller fastpris?

## MÅLSUM

- Fordeler:
  - Incentiv for å finne de beste løsningene og redusere kostnadene
  - Felles økonomisk interesse – kan styrke tillitsforholdet
  - Økt fleksibilitet
  - Fordeling av risiko
  
- Ulemper:
  - Risiko for at entreprenør tar «snarveier» for å overholde målsum
  - Krever gjennomtenkt regulering
    - Hva endrer målsum og hva gjør det ikke?
  - Kan oppstå konflikter om målpris, kostnadsdeling, kvalitetskrav e.l. som får betydning for målsum

## FASTPRIS

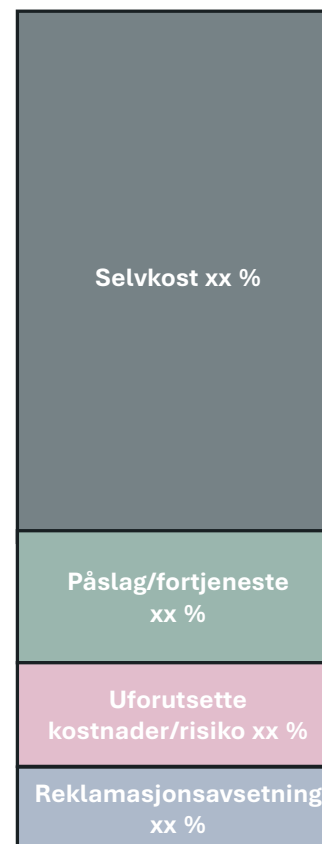
- Fordeler:
  - Forutsigbarhet mht. til kostnader
  - Kan redusere kompleksiteten og tvistetema i prosjektet
  
- Ulemper:
  - Mindre fleksibilitet
  - Entreprenøren har ikke samme incentiv til å foreslå bedre/billigere løsninger
    - Risiko for at entreprenør tar «snarveier» for å holde seg innenfor fastprisen
  - Potensiell overprising for å hensynta risiko for uforutsette kostnader

# Kontraktbestemmelser som bør vurderes

1. Avtalens intensjon og definisjoner – forventninger til samspillet
2. Regulering av faser og hvilke vilkår som gjelder for fasene
  - Eks: Rett til ansvarsfri avbestilling ved forprosjekt?
3. Organisering og samarbeidsform
4. Roller og ansvar
  - Hvem tar hvilke beslutninger?
5. Krav til resultat
  - Omforent fremdriftsplan, pris, komplett forprosjekt (revidert forprosjekt) mv.?
6. Risikoovergang mellom fasene
7. Kvalitetskontroll
8. Vederlagsmodell – målpris eller fastpris?
9. Endrings- og varslingsreglene
  - Hvordan håndteres endringer?
  - Hvordan påvirker det vederlaget?
10. Tidsplan – milepæler og dagmulkt
11. Risiko for feil i byggefasen
12. Særordning mht. forsikring
13. Risiko for skade i kontraktstiden
14. Fakturering og sluttoppgjør
15. Risiko for mangler
16. Avbestilling i tidlig fase
17. Tvisteløsning

## Målpris | Noen problemstillinger

- Hvordan justeres *målprisen*
  - Hvordan er/bør dette reguleres i kontrakten?
- Hvilke kostnader skal hensyntas i *sluttkostnad/prosjektregnskapet* (og sammenlignes mot målprisen?)
- Utforming av incentivmodellen
  - Hvordan stimulere til samarbeid og
  - Hvordan unngå at en av partene opererer med «skjult agenda»?

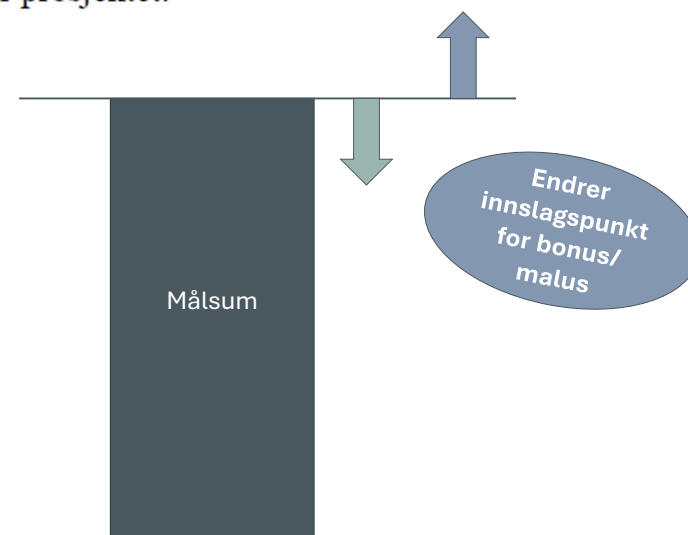


Målpris 100 %

## Justering av målpris | Fra EBAs veileder

### 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 partneringsamarbeidet i fase 2 reduserer ikke målprisen, men blir en besparelse for prosjektet.





# Justering av målpris | Samspillsboka

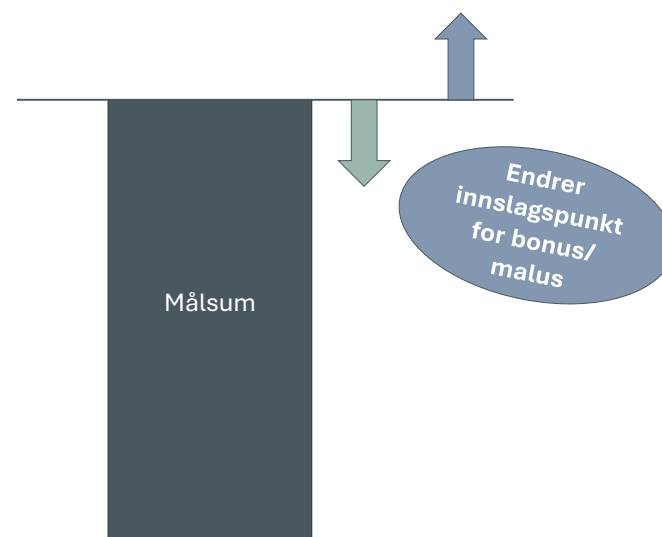
## 15.1.2 Justering av målsum

Justering av målsum kan skje i følgende tilfeller;

- Når byggherren ved endringsordre pålegger entreprenøren en endring, jf. NS 8407 pkt 31.1 eller pålegger tidsmessig omlegging, herunder forsering, jf. NS 8407 pkt 31.2. Endringen skal gis ved endringsordre.
- Når det skjer forandringer i lover og forskrifter eller fattes enkeltvedtak som nevnt i NS 8407 pkt 14.4 og pkt 15.2.
- Når forhold ved grunnen avviker vesentlig fra det totalentreprenøren hadde grunn til å regne med ved inngåelse av Gjennomføringsavtalen, jf. NS 8407 pkt 23.1 og 23.2.
- Når det oppdages kulturminner som faller inn under lov av 6. juni 1978 nr. 50 og totalentreprenøren ikke hadde kunnskap om dem da gjennomføringsavtalen ble inngått, jf. NS 8407 pkt 23.3.
- Når det foreligger forsinkelse eller svikt ved byggherrens ytelser etter NS 8407 pkt 22.2 (rettslige forhold knyttet til byggeområdet) eller det fysiske arbeidsgrunnlaget avviker vesentlig fra det totalentreprenøren hadde grunn til å regne med etter NS 8407 pkt 22.3.
- Etter reglene i Samspillsboka punkt 15.2 Indeksregulering nedenfor

Krav om vederlagsjustering i andre tilfeller, f.eks. etter NS 8407 pkt 34.1.3 annet ledd (utgifter pga. nedsatt produktivitet eller forstyrrelser på annet arbeid), gir ikke grunnlag for justering av målsummen med mindre byggherren har opptrådt grovt uaktsomt eller forsettlig.

Krav om justering av målsum skal varsles i henhold til NS 8407 kap. VII.



# Justering av målpris | Forsøk på incentivjusteringer

## EKSEMPEL FRA BERGEN KOMMUNE

### 10.7 Justering av målpris

Endringer:

Målpris reguleres kun for direkte kostnader som skyldes funksjonsendringer byggherren krever, samt vesentlige godkjente kvalitetsendringer. Da entreprenør vil ha mulighet til å foreta undersøkelse på stedet, vil det ikke bli akseptert endringsmeldinger hvor forhold burde vært avdekket tidligere.

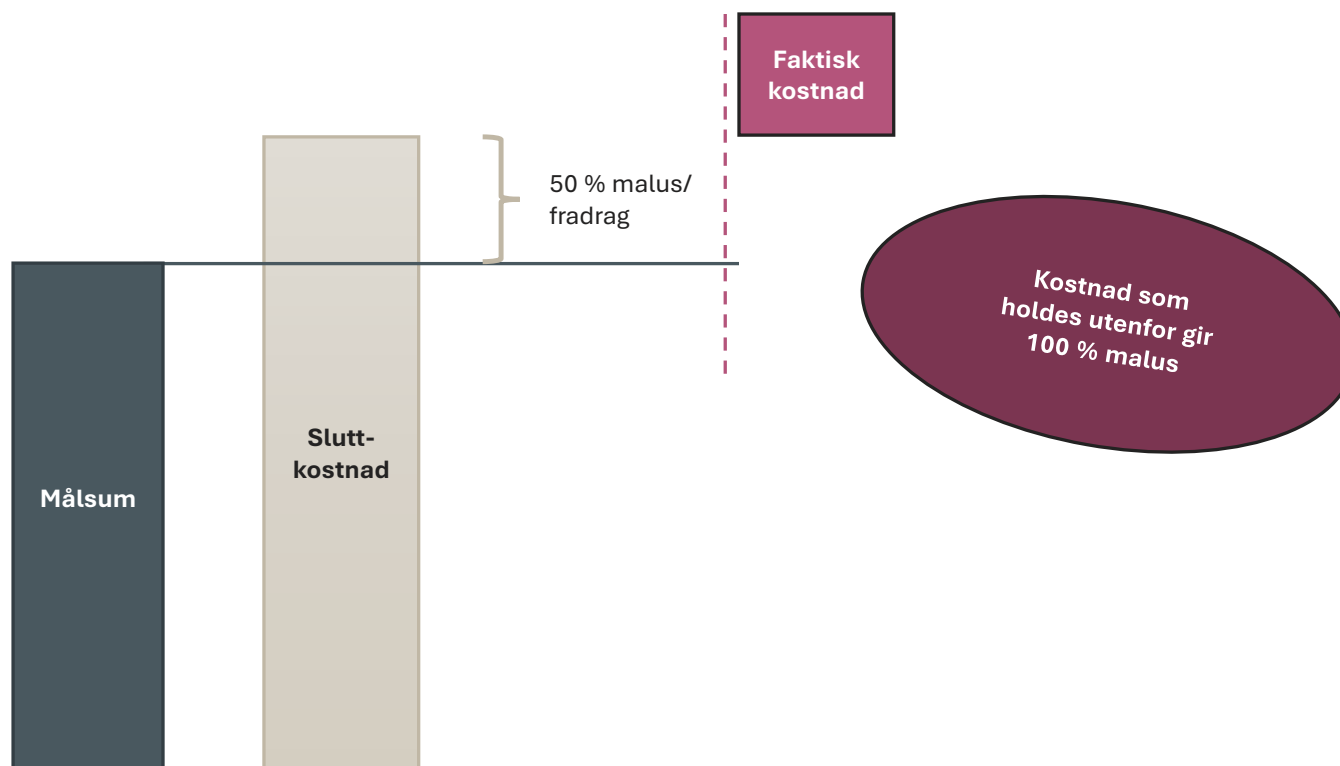
Entreprenøren har full risiko for at det prosjekterte materiale er riktig ved ferdig forprosjekt.

Hvis det ved gjennomføringen av fase 2 foreslås eller gjennomføres prosjektoptimaliseringer som burde vært foreslått/prosjektert i fase 1, så kan byggherren akseptere dette og kreve regulering av målprisen.

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

*Hva «burde vært oppdaget» i fase 1?*

## Hvilke kostnader skal hensyntas i *sluttkostnad*?



# Hvilke kostnader skal hensyntas i *sluttkostnad*? | Fra EBAs veileder



## 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.

## Hvilke kostnader skal hensyntas i *sluttkostnad*?

### EKSEMPEL FRA BERGEN KOMMUNE

#### 10.8 Utbedring av feil og skader

Entreprenørens kostnader for **utbedring av feil i fase 2**, herunder inngår mangel ved overtakelse, eller **dekning av kostnader for erstatningskrav fra tredjemann som entreprenøren er ansvarlig for**, skal, dersom de ikke dekkes av noen av partenes forsikringer, **ikke inngå i prosjektets sluttkostnad men dekkes av entreprenøren i sin helhet**.

Ved feil og skader menes både prosjekteringsfeil og utførelsesfeil. Den direkte kostnaden for utbedring av feilen samt en skjønnsmessig andel med funksjonærtimer for planlegging, oppfølging og prosjektering er ikke fakturerbart.



Standardising?

## Standardisering? | Status

- Standard Norge: SN/K 361 Samspillskontrakter
  - Oppnevnt 11.09.2014
  - Mandat: samle erfaring, vurdere behov og muligheter for hel eller delvis standardisering
  - Arbeid lagt ned i 2018 uten konkrete resultat
- EBA: Veileder om samspillsentreprise
- Arkitektbedriftene i Norge og Rådgivende Ingeniørers forening: Veiledning og kontraktsmaler (2019)
- Statsbygg: Samspillsboka (2023)



## Forholdet til anskaffelsesregelverket



## Lov om offentlige anskaffelser § 4:

*«Oppdragsgiveren skal opptre i samsvar med grunnleggende prinsipper om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet»*

## To problemstillinger som kan oppstå:

1. Utforming av tildelingskriterier
2. Forbud mot vesentlige endringer



# Valg av tildelingskriterier

- Kommersielt:
  - Hvilke kriterier er egnet til å skille ut det beste tilbudet?
  - Hvilke kriterier ivaretar målene ved samspillformen?
- Rettslig:
  - Hvilke kriterier er lovlige?
  - Laveste pris/kostnad eller beste forhold mellom pris/kostnad og kvalitet
  - Tilknytning til leveransen, egnet til å identifisere relevante forskjeller

# Særlig om pris som tildelingskriterium

## Utforming av pris/kostnadskriterium

- Tilpasse samspillformatet
- Totalpris ofte ikke hensiktsmessig eller mulig
- Vanlig: Påslagsprosjenter og timepriser («regningsarbeid»)

## Utfordringer ved prisvurderingen

- Enhetspriser ikke bestemmende for sluttkostnad
- Må kombineres med treffende kvalitative kriterier
- Kvalitative kriteriet bør ofte gis høy vekt

## Forbud mot vesentlige endringer

- Uklart omfang på leveransen på anskaffelsestidspunktet
- Regulering av endringsadgangen
- Krav til endringsklausuler:
  - Klarhet om hvilke endringer, omfanget og vilkårene for endringer
- Problematikken belyses blant annet i:
  - LE-2014-188806 (Ny ungdomsskole Kongsvinger)
    - Vesentlig endring av kostnadsramme for samspillfase
  - KOFA-2016-116 (Vossabadet)
    - Vesentlig endring av totalpris (fastpris) for samspillfase

## LE-2014-188806:Ungdomsskole Kongsvinger

- Budsjettramme samspillfase 250 MNOK eks. mva. Vinnende tilbud oversteg dette med 15 MNOK eks. mva.

*«I dette tilfellet er budsjettrammen fremhevet, og anbudsgrunnlaget må forstås slik at det ikke er lagt opp til et prosjekt som etter bearbeiding overstiger kostnadsrammen i ikke ubetydelig grad. (...) Hvorvidt dette innebærer en vesentlig endring av prosjektet, må vurderes både ut fra størrelsen på beløpet isolert sett, og ut fra de fysiske endringene av tilbudet.*

*(...) Slik anbudsgrunnlaget er formulert i dette tilfellet, med en klart angitt budsjettramme, innebærer dette en endring av en sentral forutsetning for anbudskonkurransen, som de øvrige tilbyderne ikke har tatt del i. Når dette ses i sammenheng med at det i tillegg må foretas kostnadsreducerende tiltak og tilpasninger av prosjektet med 15 millioner kroner, innebærer dette etter lagmannsrettens syn at det samlet sett foreligger en vesentlig endring»*

Takk for meg!

S A N D S



Alf Johan Knag  
Partner | faggruppeleder

Tel. 419 16 709  
E-post [ajk@sands.no](mailto:ajk@sands.no)