

FINSEMINARET 2024

# Samspillsentreprise som kontraktmodell

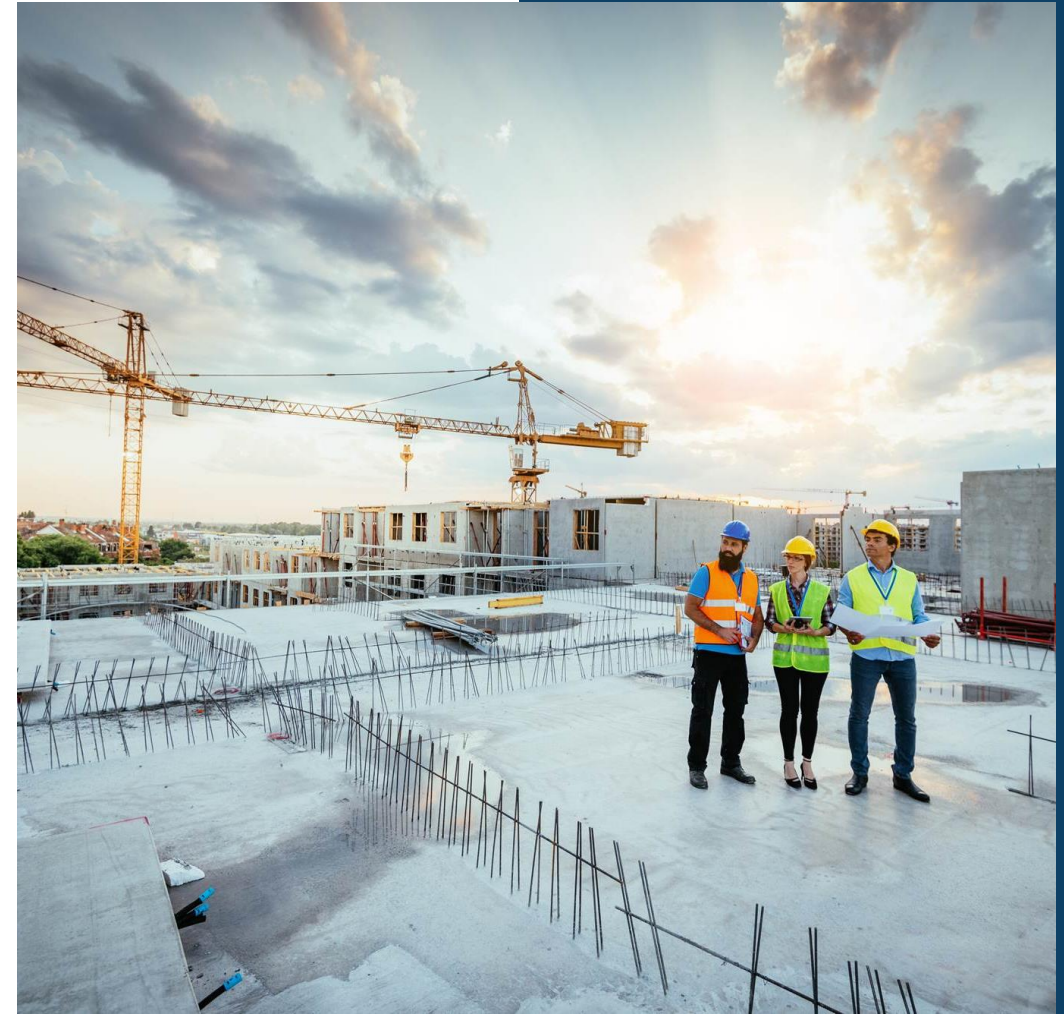
MATHILDE RYE RAMBERG OG ANDERS EIDE RØYNEBERG

18.04.2024

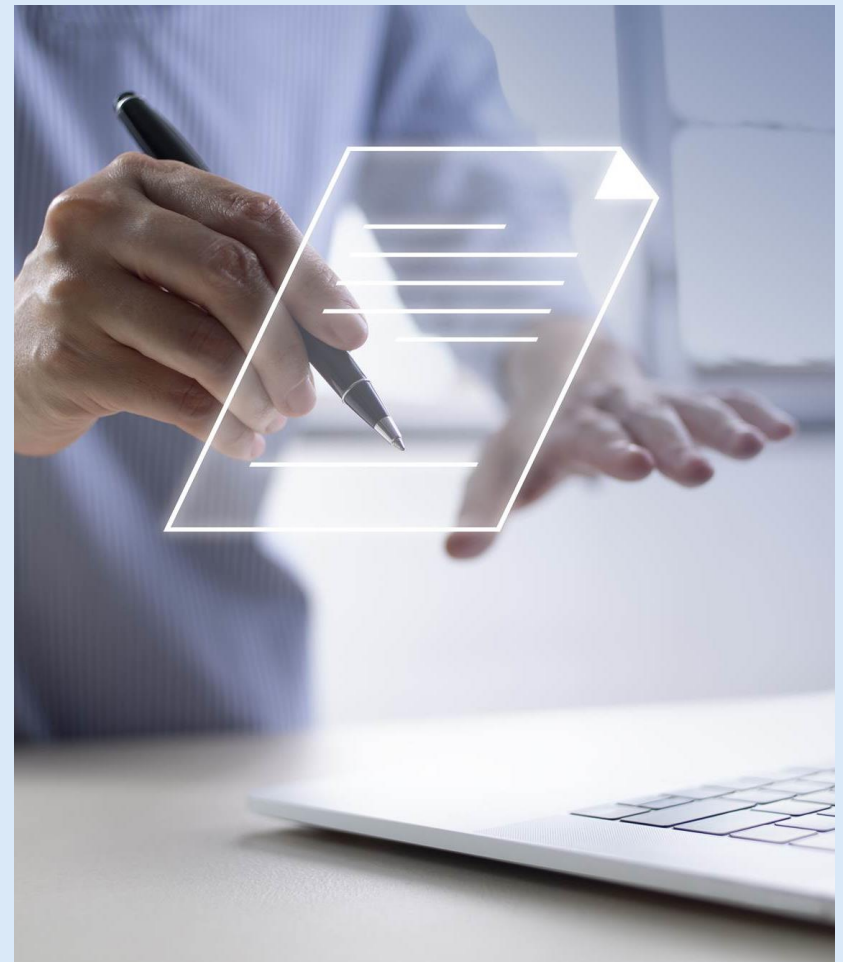
THOMMESSEN

# Agenda

- Hva er samspillkontrakter?
- Rettskildebildet om samspillkontrakter
- Hvordan reguleres samspillet?
- Erfaringer med samspillskontrakter



# Hva er samspillkontrakter?



# Hva er samspillskontrakter?



Hva er samspillskontrakter?

# Hva kjennetegner samspillsentrepriser?

## EBAS VEILEDER TIL SAMSPILLSENTREPISE

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

## LB-2021-152543:

*"En samspillsentreprise eller samspillskontrakt innebærer et nært samarbeid mellom byggherre og entreprenør, basert på åpenhet og tillit. Slik lagmannsretten forstår det, er samspillselementet noe mer og kommer i tillegg til en ordinær totalentreprise"*

## LB-2019-142467:

*"Lagmannsretten legger til grunn at en samspillsavtale vanligvis kjennetegnes ved at byggherren og entreprenøren gjennom samarbeid og valg av løsninger skal dele overskuddet etter bestemte fordelingsregler dersom kostnadene blir lavere enn målprisen, og de skal dele kostnadene dersom kontraktsummen overskrides. [...] Men betegnelsen "samspillsavtale" sier ikke i seg selv noe om hva entreprenøren skal levere."*



Hva er samspillskontrakter?

Hvordan ser en vellykket samspillsentreprise ut?



Bilde generert med Dall-e

Hva er samspillskontrakter?

Hvordan ser en mislykket samspillsentreprise ut?



Bilde generert med Dall-e



Hva er samspillskontrakter?

Hvordan ser en mislykket samspillsentreprise ut?



*Bilde generert med Dall-e*





Hva er samspillskontrakter?

## Felles incitament som bærebjelke

- Samspillsprosjekter kan organiseres på ulike måter
- Samspillsentrepriser kjennetegnes ved at kontraktene etablerer et felles incitament
- Kontrakter med innslag av felles incitament blir stadig mer vanlig – men er ikke av den grunn nødvendigvis en "samspillsentreprise"
  - Usikkerhet i markedet rundt fremtidig prisutvikling på sentrale innsatsfaktorer har gjort det vanskeligere å bli enig om en "riktig" fastpris
  - Enkelte aktører har et langt og tillitsfullt samarbeid med utvalgte entreprenører

Hva er samspillskontrakter?

# Hva ønsker man å oppnå med samspillsentreprise?

## REALITETENE I DAGENS MARKED:

- Sterke, motstridende økonomiske incentiver
- Tradisjonelle entrepriserformer kan oppmuntre partene til å finne feil/svikt hos den andre kontraktsparten
- Usikkerhet i markedet rundt fremtidig prisutvikling på sentrale innsatsfaktorer
- Ofte store sluttoppgjørstvister

## HVA MAN PRØVER Å AVHJELPE MED SAMSPILL

- Større grad av åpenhet og samarbeid, og på et tidligere tidspunkt
- For å oppnå målsetningen er det etablert økonomiske incentiver for å sikre en ønsket handlemåte
- Unngå store sluttoppgjørstvister

Hva er samspillskontrakter?

# Fordeler og ulemper i forhold til tradisjonell entreprise

## FORDELER



- Potensielt reduserte samlede prosjektkostnader, billigere og raskere
- Mindre (kostnadskrevende) endringer underveis i utførelsesfasen
- Byggherre kan dra nytte av entreprenørens kunnskap og erfaring på et tidlig tidspunkt
- Entreprenøren får bedre tid og grunnlag for å forstå byggherrens ønsker og behov
- Konfliktdempende og enkle konfliktløsningsmodeller

## ULEMPER

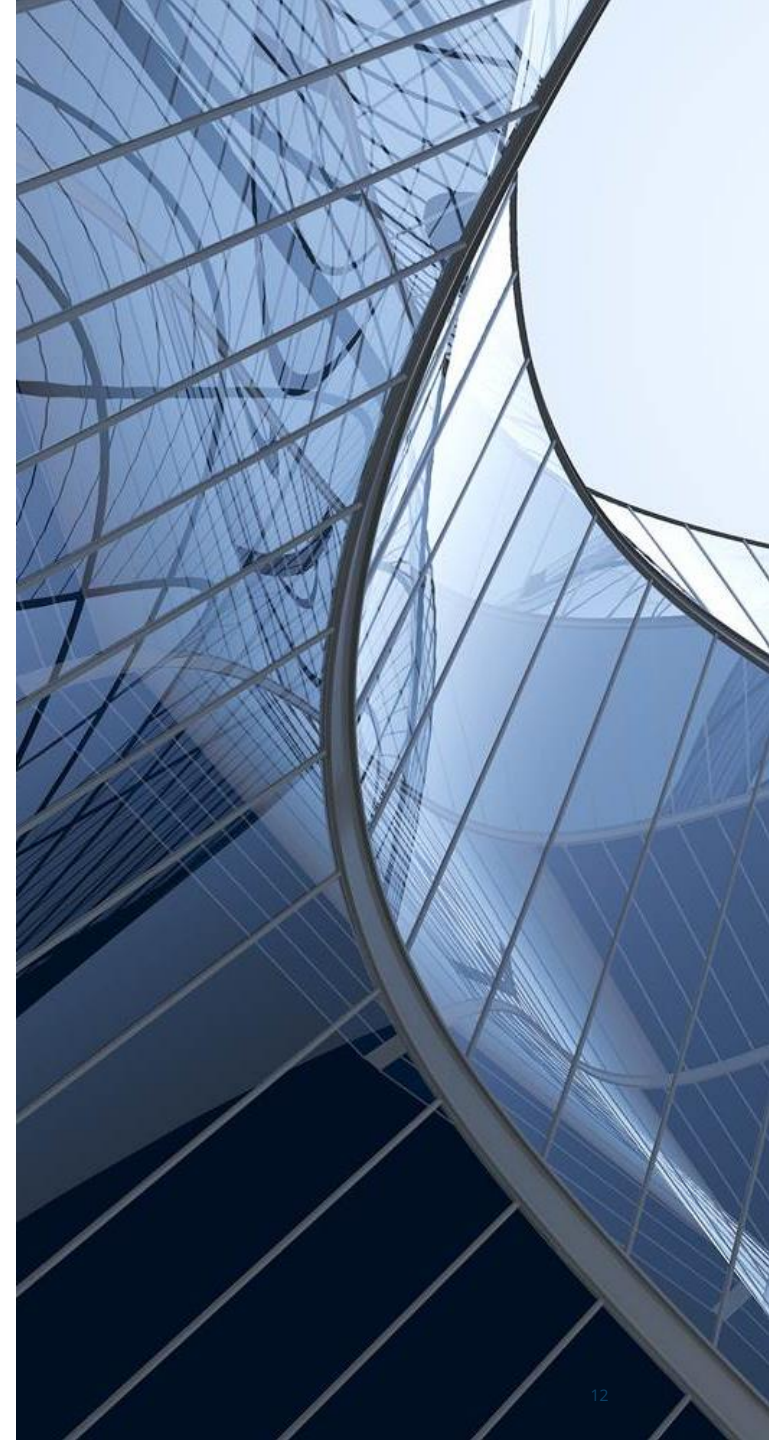


- Kostnadmessig fortungt
- Målpris ikke annet enn et mål
- Uklare ansvarsforhold ved eventuelle tvister
  - Samarbeidsmodellen kan virke ansvarspulveriserende
- Kan være utfordrende å lage en god/dekkende kontrakt

Hva er samspillskontrakter?

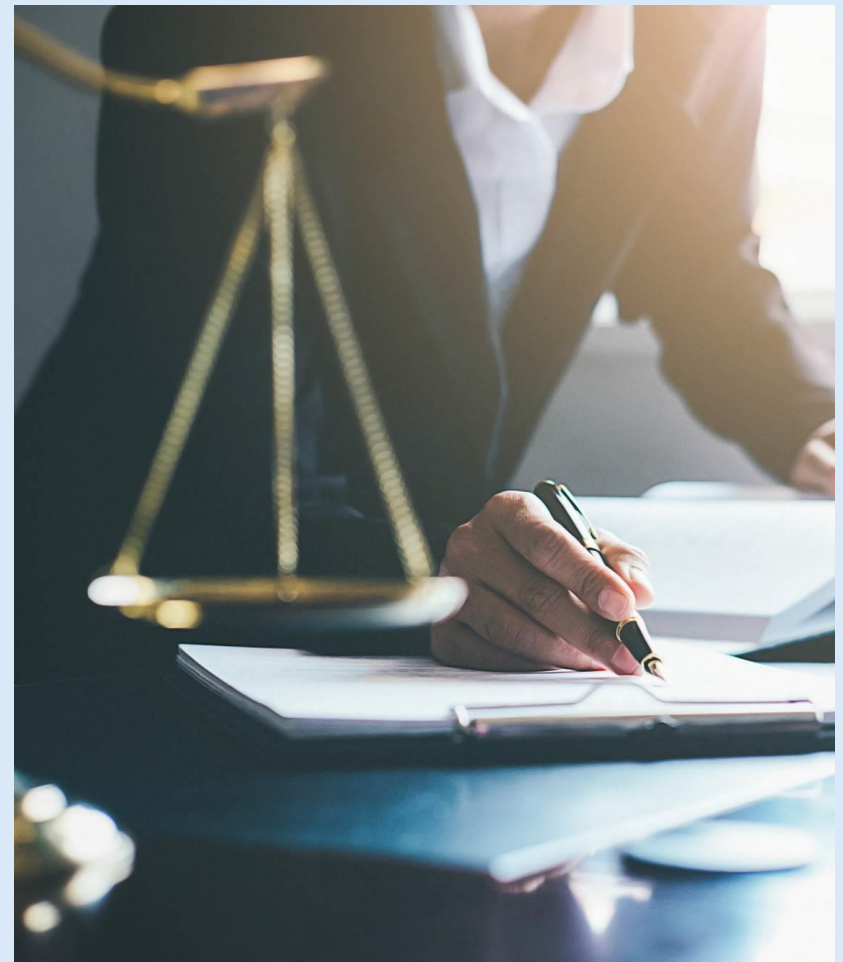
## Når er samspillsentreprise egnet?

- Samspillsentrepriser stiller klare krav til de involverte aktørene – krever vilje og evne i organisasjonen til å gjennomføre prosjektet som en samspillsentreprise
  - Både byggherre og entreprenør må ha ressurser og kompetanse til å bidra til utvikling og gjennomføring
  - Begge parter må være innstilt på åpent samarbeid
  - Prosjektet må planlegges i fellesskap – skaper forankring hos alle parter
  - Kontinuitet hos nøkkelpersoner
- Samspillsentreprise er best egnet for prosjekter
  - ... av en viss størrelse
  - ... som er i en tidlig fase, og der det er nok tid til utviklingsfase
  - ... som har utfordringer som best løses i tett samarbeid mellom involverte aktører





# Rettskildebildet om samspillskontrakter





## Rettskildebildet om samspillkontrakter

# Kontraktene

- Ingen standardkontrakt
- Norsk Standard opprettet en komité i september 2014, men komiteen ble lagt ned i 2018 uten at man hadde kommet frem til noe nytt
  - Sluttrapport fra komité oppnevnt av Standard Norge:

*"Erfaringene viser at samspill er et **upresist begrep** som **brukes om flere forskjellige samarbeidsmodeller**. I tillegg er det også **store forskjeller mellom de ulike formene for samspillkontrakter** som brukes i Norge i dag. Forskjellene er både knyttet til omfanget av og innholdet i de kontraktsbestemmelsene som blir inngått for å angi samspillelementet.*

*Rapporten anbefaler at det blir utarbeidet standardiserte kontraktelementer til bruk i samspillprosjekter, i stedet for komplette kontrakter. Elementer som det er særlig aktuelt å standardisere er forskjellige forhold ved **bruk av målsum**, og hvordan **tidlig involvering** av alle de sentrale aktørene i prosjektet skal reguleres" (Vår utheving)*

Rettskildebildet om samspillskontrakter

# Rettspraksis

- Ikke mye rettspraksis om samspillsentrepriser
- Skyldes det at det er lite konflikter i samspillsentrepriser?



# LB-2021-152543 (OK Property)



- Entreprenør anførte at det forelå brudd på en aksjekjøpsavtale ved at entreprenøren ikke hadde blitt invitert i anbudsrunde for et utbyggingsprosjekt

## **Aksjekjøpsavtalen punkt 11:**

*"Kjøper [OK Property] skal besørge at Entreprenør Hogne Myrvold AS (org.nr. 939 972 552) får anledning til å inngi tilbud på en eventuell totalentreprise på lik linje med andre entreprenører. Dersom Entreprenør Hogne Myrvold AS etter Kjøper/Selskapets oppfatning tilbyr de beste vilkår, skal Entreprenør Hogne Myrvold AS gis rett til å utføre totalentreprisen"*

- OK Property besluttet at utbyggingsprosjektet skulle gjennomføres som samspillsentreprise, og sendte konkurranseinnbydelse til tre entreprenører – men ikke til Entreprenør Hogne Myrvold AS
- Entreprenøren krevde erstatning for "sjansetap" ved kontraktsbrudd
- Lagmannsretten mente at OK Property hadde plikt til å inviterte Hogne Myrvold AS til konkurransen, men mente at det likevel ikke var grunnlag for erstatning da det ikke var sannsynlighetsovervekt for at entreprenøren ville ha vunnet entreprisen dersom selskapet hadde fått anledning til å delta i konkurransen



## Rettskildebildet om samspillskontrakter

# LB-2019-142467 (Hibas)



- Det ble inngått "samspillskontrakt" mellom Sykehuset i Vestfold og totalentreprenør AS Hibas
- Hibas engasjerte RQ Drift AS som underentreprenør, og partene inngikk avtale betegnet "samspillsavtale"
  - I avtalen inngikk fire dokumenter angitt i gyldighetsrekkefølge:
    - i) Samspillsavtalen, ii) Tilbud fra RQ Drift, iii) BHs konkurransegrunnlag og iv) NS 8407
- Under prosjektet hevet totalentreprenøren kontrakten med underentreprenøren blant annet under henvisning til at RQ Drift ikke hadde overholdt det påståtte ansvaret for andre underentreprenørers ytelser
  - RQ Drift hadde i tilbudet tatt uttrykkelig forbehold for ansvar overfor andre underleverandører, men Hibas mente dette var fraveket i avtalen
- Underentreprenøren mente hevingen var urettmessig, og krevde vederlag og erstatning

Kontraktens punkt 2:

*"Prosjektet skal gjennomføres etter en samspillmodell. HIBAS har en samspillsavtale med Byggherre. Den avtalen som HIBAS har med byggherren videreføres (inkl. alle bestemmelser, krav etc.) til alle UE-er. Alle forplikter seg med dette til åpent, ærlig og tillitsfullt samarbeid."*

Kontraktens punkt 5:

*"Underentreprenører skal bære risikoen for denne prosjektering på samme måte som totalentreprenøren bærer risikoen ovenfor byggherren"*

”

*Det som eventuelt kan karakteriseres som uklarheter i avtaledokumentene, må tolkes mot Hibas som den parten som utarbeidet utkastet, og som kunne og burde ha uttrykt seg klarere hvis det var meningen å fravike de uttrykkelige forbeholdene i RQ Drifts tilbud*

# LB-2011-61886 (Danvik skole)



- Tvist mellom totalentreprenør (Asker Entreprenør) og underentreprenør (Vito) om sistnevnte hadde ansvar for en andel av malus, ved overskridelse av målsum i en samspillsavtale
- Opprinnelig kontraktssum (målpris) i avtalen mellom totalentreprenør AE og byggherren var ca kr 72 millioner
  - Målsum senere oppjustert til ca kr 95 millioner
  - Samlet fakturert i sluttoppgjør ca kr 108 millioner
- Spørsmål om underentreprenøren var bundet av avtale om tilleggsarbeider og dets påvirkning på målsum avtalt mellom byggherre og hovedentreprenør



Bilde publisert i Drammens Tidende, 14. januar 2010

## LB-2011-61886 (Danvik skole)



Skriftlig avtale mellom AE og Vito ble som nevnt først inngått den 12. mars 2008. I avtalens punkt 2 med overskriften «(k)ontraktssummen (NS-3406 punkt 2.11)» fremgår det at «kontraksarbeidet» skal leveres for en «kontraktssum» på 13 893 750 kroner medregnet merverdiavgift. Sluttsummen fremkommer ved at man har satt inn beløpet på 10 965 000 kroner fra Vitos tilbudsbrev av 29. oktober og lagt til 150 000 kroner for «(e)nhet om fastpris mot tillegg» og 25 prosent merverdiavgift med 2 778 750 kroner.

- 2.1 Dersom AE's kontraktssum (kr 72 500 000, –+MVA) for prosjektarbeidene Oppnås, skal TUE (*totalhunderentreprenøren, lagmannsrettens tilføyelse*) ha en oppgjørssum tilsvarende:
  - a. Kontraktssum iht. pkt. 2
- 2.2. Dersom AE's kontraktssum for prosjektarbeidene underskrides, skal TUE ha ett oppgjør tilsvarende:
  - a. kontraktssum iht. pkt 2
  - b. Bonus tilsvarende hans forholdsmessige kontraktsandel av 50% av AE's totale besparelse på prosjektet. (TUE's forholdsmessige kontraktsandel er 10965/72500 – tilsvarende 15%)
- 2.3. Dersom AE's kontraktssum for prosjektarbeidene overskrides, skal TUE ha ett oppgjør tilsvarende:
  - a. kontraktssum
  - b. fradrag tilsvarende hans forholdsmessige kontraktsandel av 50% av AE's totale overskridelse på prosjektet.





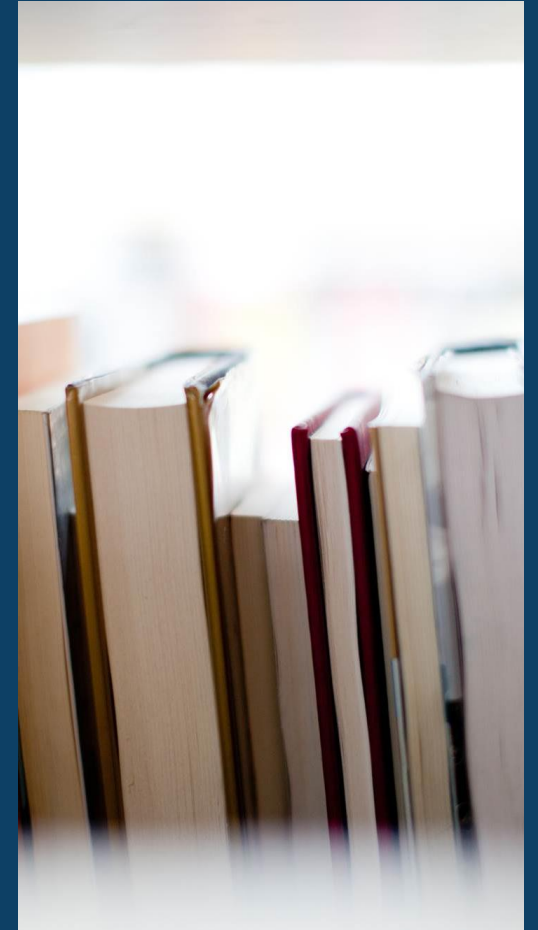
## LB-2011-61886 (Danvik skole)

- Retten kom "*under betydelig tvil*" til at hovedentreprenøren måtte bære risikoen for ikke å ha klargjort kontraktsforholdet på tilstrekkelig klar måte overfor underentreprenøren
  - Økning av kontraktssummen var ikke nevnt i møterefertat
  - Ikke fremlagt skriftlig materiale som viser at økningen i kontraktssummen ble tatt opp med Vito
  - Ikke klargjort at samspillsavtale med endret kontraktssum skulle gjelde i forholdet mellom Asker Entreprenør og Vito
- Ved tolkningen av samspillsavtalen kom retten til at det "*ikke kan utledes noe sikkert tolkningsresultat av selve avtalen eller de øvrige kontraktsdokumentene avtalen viser til*", og derfor ble "*partenes opptreden og hva som fremstår som en rimelig og fornuftig løsning*" avgjørende

## Rettskildebildet om samspillskontrakter

# Øvrige rettskilder

- Etter hvert en del juridiske fagartikler om emnet
- Veiledere til og eksempler på samspillskontrakter
  - Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA)
  - Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF)
  - Samspillboka Statsbygg



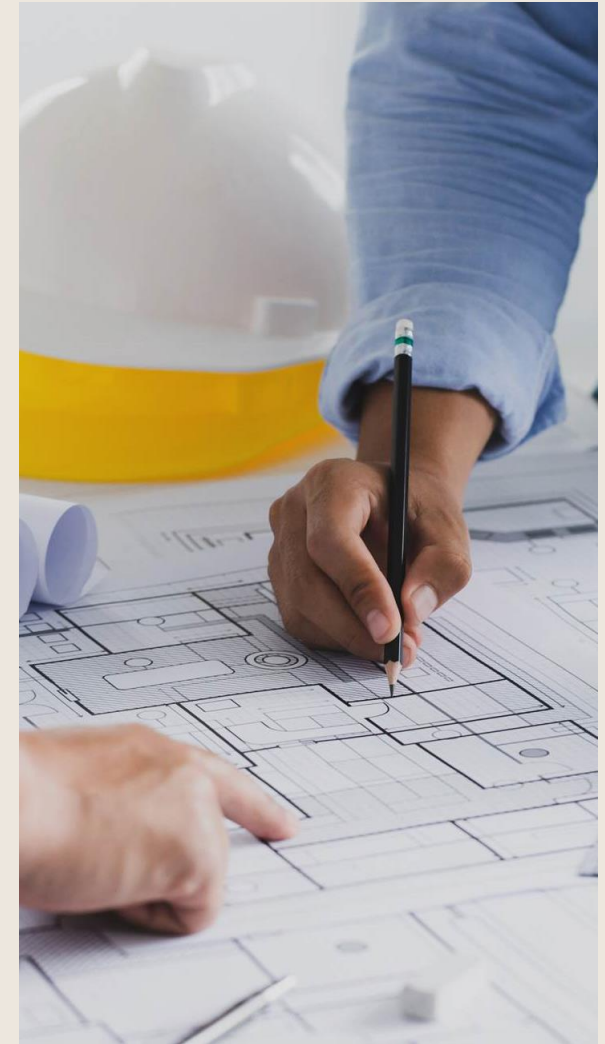
# Hvordan reguleres samspillet vanligvis?



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Hovedvarianter av samspillskontrakter

- Integrerte team og samspill både i utviklings- og prosjekteringsfasen og i gjennomførings-/byggefasen
  - Mange kontrakter skrevet slik uten at samspillet foregår på den måten
- En tidlig fase med samhandling og deretter overgang til en mer tradisjonell totalentreprisemodell med målpris eller fastpris
  - Entreprenør engasjeres for å gjennomgå og redusere usikkerheter i prosjektet, verifisere og optimalisere foreliggende prosjekteringsunderlag, eventuelt påta seg et større ansvar/risiko i gjennomføringsfasen og for å kunne tilby/verifisere en fastpris eller målpris ved endt samshandlingsfase
- "Samspillsentrepriser" som i realiteten er totalentreprisekontrakter med incitamentsmodell (målpris og eventuelt "garantert" makspris")







Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

## Kontraksstrukturen

- De sentrale grunnprinsippene for samspillet i "paraplyavtale" – overordnet avtaledokument
- Samspillskontrakten er gjerne et produkt av en standardkontrakt med konkrete tilpasninger
  - Skreddersøm
- Regulering av partenes ansvar og risiko basert på anerkjente standarder
  - Utviklingsfase
  - Gjennomføringsfase
  - NS 8407 kan brukes i begge faser, ev. med NS 8402/-01 i utviklingsfasen
- Eventuelle endringer i standardenes fordeling av ansvar og risiko bør være gjennomtenkte
  - Oftest grunn til å beholde ansvars- og risikoreguleringen som den er
  - Samspill handler ikke om å fjerne ansvar og risiko

Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Samspillavtalen

- Overordnet om prosjektet - hva det skal samspilles om
  - Klargjøre at det skal være et samspill
  - Hva er rammen, bakgrunnen, formålet, målet for avtalen?
- Organisering og samarbeid
  - Beslutningsorganer i samarbeidet
  - Styringsgruppe, prosjektledelse
  - Møter og møtestruktur
  - Lojalitet, holdninger og "den rette samarbeidsånd"
- Kontraktdokumenter, -hierarki og tolkningsregler

- Overordnet om fasene i prosjektet
  - Hvor mange faser?
  - Mål og prinsipper for de ulike fasene
  - Hvordan er fasene regulert?
  - Hva skal fasene munne ut i?
  - Avslutning og overgang til ny fase
- Vederlag
  - Åpen bok?
  - Prinsipper for ev målpris?
  - Fastpris?
  - Andre formater (mengder?)

Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

## Vederlagsmodell

- Ingen nødvendige sammenhenger mellom vederlagsmodell og samspillentreprise
- Kan bruke fastpris, regning eller enhetspriser
  - Vanligst: Regningsarbeid med avtalt målpris
- Et mål med fase 1 er ofte å komme frem til en omforent målpris, ev. en fastpris
  - Ofte en krevende prosess å komme til enighet om målprisen
- En utfordring: Hvordan skal man forholde seg til en pris (og tidsplan) som man ikke liker?
  - Vanskelig å samspille med tre-fire aktører som er i konkurranse
  - Hender at BH ber om at det både skal utarbeides fastpris og målpris



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Samspillavtalen bør ha rettslig innhold, ikke bare flotte ord om samarbeid i godt vær

TOSLO-2007-138992

Det er unødvendig for tingretten å mene noe om «*partnerings*» fortrefelighet i sin alminnelighet, eller om sannsynligheten for at næringsdrivende kan skape synergieffekter ved å inngå i samarbeidsrelasjoner som beskrevet. **Tingrettens oppgave er å avgjøre om Martinsons fakturaer er berettiget eller ei. Den oppgaven må løses på grunnlag av de rettslig forpliktende avtaler om partenes risiko, ansvar og misligholdsbeføyelser som måtte foreligge; eller i mangel av særskilt avtale på grunnlag av kontraktsrettslige prinsipper.** Det kan ikke sees inngått noen partneringavtale som endrer innholdet i partenes risiko, ansvar og misligholdsbeføyelser av betydning for de omtvistede fakturaer. I særdeleshet kan ikke tingretten se at «*Mission / Mandate Document*» av 18 mars 2006 inneholder en eneste bestemmelse av betydning for bedømmelsen av fakturaenes rettmessighet.



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Etablering av målpris

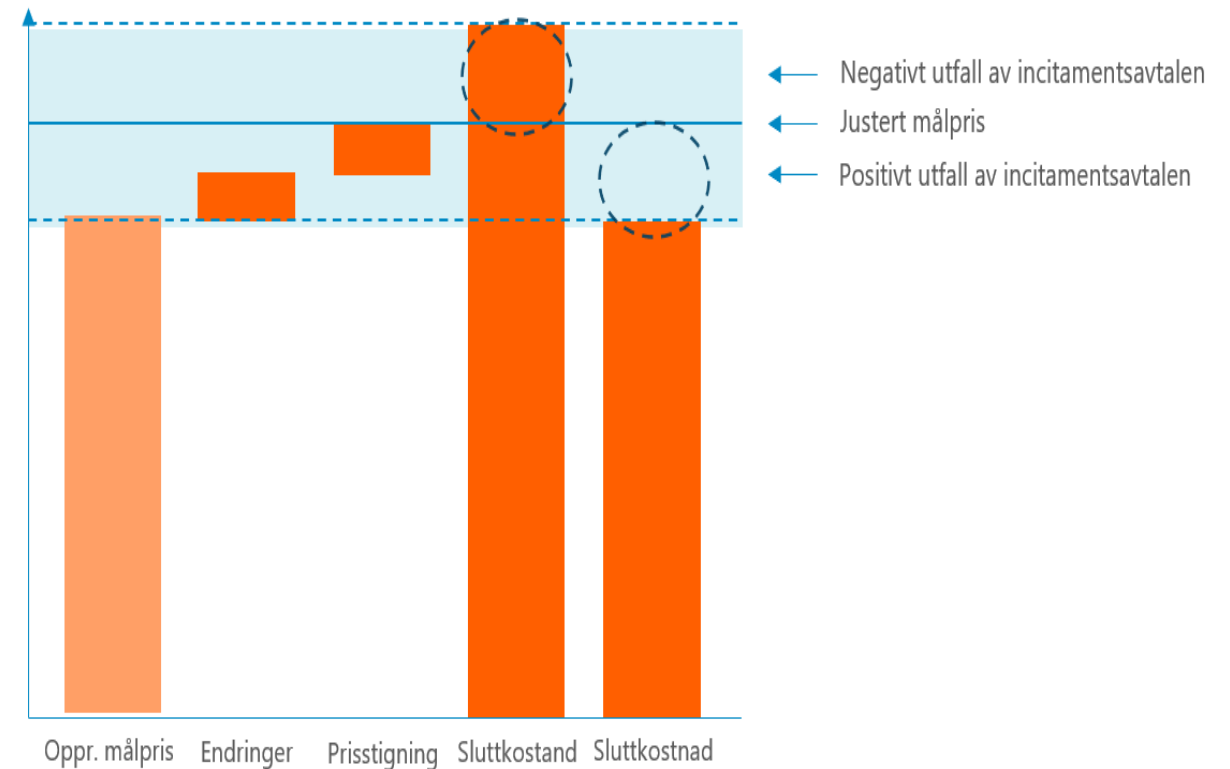
- Åpen bok – tillit, lojalitet, konfidensialitet?
- Elementer i målpris
  - Faktisk selvkost (ev modifisert med f.eks. timepriser?)
  - Påslag/fortjeneste
  - Uforutsette kostander
  - Reklamasjonsavsetninger
  - (Forventet lønns- og prisstigning)
- Samspillboka gir forholdsvis detaljerte regler om hvordan målprisen bør utarbeides og spesifiseres
- Reklamasjonsavsetninger er ofte et diskusjonstema

- Målsum skal spesifiseres iht relevante deler av NS 3453 og i hovedtrekk være på elementnivå for kapittel 2 og på tresiffernivå for kapittel 3 til og med 7, jf. NS 3451. Kapittel 1 Felleskostnader skal på tilsvarende måte spesifiseres på tresiffernivå. I tillegg skal det utarbeides bemanningsplaner for administrativt personell der varighet, stillingsprosent, timepris og påslag fremgår, samt oversikt over brakker, kraner, byggeheiser, stillas, mv der tidspunkt for opp/ned-rigging, samt leiekostnader synliggjøres.
- Alle priser skal være transparente og etterprøvbare. Det vil blant annet si at påslag, materialkostnader, timepriser og eventuelt «uspesifisert» (grunnet manglende detaljering), må synliggjøres, samt at formlene som brukes i kalkulasjonen må fremgå. Det skal være fullt innsyn i totalentreprenørens prisinnhenting og kalkulasjon.
- Målsum skal baseres på netto inntakskost for alle arbeidere, inkludert eventuelle rabatter, tillagt det i tilbudsskjema avtalte påslag for dekningsbidrag, samt en risikoavsetning. Målsummen vil bli indeksregulert i henhold til Samspillboka punkt 15.2 nedenfor.
- Dersom det innhentes tilbud i samspillfase 1 for å kunne fastsette målsum, skal det innhentes minimum tre tilbud per leveranse.
- For underleverandører, skal totalentreprenørens påslag for dekningsbidrag beregnes av antatt omfang/tilbudssum fra underleverandører, men uten merverdiavgift,
- Det tillegges ikke påslag (dekningsbidrag) på utlegg som reisekostnader, garantikostnader, forsikringspremier, gebyrer mm
- Det kan avtales at deler av målsum skal baseres på budsjettpris/regulerbare mengder. Før deling av bonus/malus etter Samspillboka punkt 16.5, justeres budsjettprisen/antatte mengder iht faktiske kostnader.

Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Målpris og incentiver

- De fleste samspillkontrakter bruker målpris i kombinasjon med incentiver
- Incitamentsavtale – deling av overskridelser og besparelser i forhold til målpris (eks. 50/50)
  - Holder sluttsum (de medgåtte regningsarbeid) opp mot gjeldende målsum
  - Partenes fortjeneste avhenger av forholdet mellom endelig sluttkostnad og den justerte målprisen
- "Garantert" makspris – f.eks. 10 % over målpris?
- Målpris (og "garantert" makspris) justeres i tråd med endringssystemet i NS 8407



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

## Hva om fase 1 ikke leder dit man vil?

- Vanlig å innta en "frigjøringsklausul", "termineringsrett", "avbestillingsadgang", etc.
- Vanlig at dette er en rett for BH, ev. i kombinasjon med uttrykkelig bestemmelse om at BH har *opsjon* på fase 2
- Ser også gjensidige "frigjøringsklausuler"
  - Eksempel: "*Partene kan avslutte fase 1 hvis partene er enige om...*"
  - EBA: "*Hver av partene kan innen utgangen av fase 1 si opp avtalen hvis det foreligger saklig grunn*"
- Enighet gir hver part "veto", "*saklig grunn*" gir neppe særlig godt vern
  - Men hvor hensiktsmessig er det å fortsette et samspill hvor en av partene (sterkt) ønsker seg ut?



- I Samspillboka regulert gjennom tillegg til avbestillingsbestemmelsen i NS 8407 pkt 44
  - BH kan velge å avbestille før fase 2 uten ansvar utover betaling for utført arbeid
  - Avbestilling i fase 2 regulert av NS 8407 pkt 44 (over 15 % gir TE krav på erstatning)
- I RIFs veileder regulert som avbestilling
  - Alternative vilkår for at BH har rett til å avbestille (ikke enighet om målpris, estimerte kostnader overstiger budsjettpris, ikke enighet om prosjektforslag, eller manglede offentlig godkjenning)
  - Leverandørene rett på betaling og erstatning for påregnelig tap i fase 1

Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

## Overgangen fra fase 1 til fase 2

- Utløpet av fase 1 og overgang til fase 2 er et sentralt punkt i samspillentreprisen
- Viktig å skape klarhet og notoritet om overgangen
  - Bør forhåndsavtales hvordan overgangen skal "markeres"
- Flere foreslåtte varianter:
  - Møtereferat, jf EBAs veileder?
  - Signering på protokoll for avsluttet fase 1, jf. RIFs veileder
  - Inngåelse av egen tilleggsavtale for detaljprosjekt og utførelse ("Gjennomføringsavtalen"), jf, Samspillboka
  - Inngåelse av totalentrepriseavtale?





Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Ansvar og risiko for prosjekteringen

- Viktig å regulere klart hvem som har ansvar og risiko for løsninger som partene har "samspilt" seg frem til
- Samspillboka gir tre valg:
  - BH har risikoen for egen prosjektering
  - TE har risikoen for BHs prosjektering
  - TE har f.o.m. tiltransporten risikoen for BHs prosjektering
- Ved totalentreprise i fase 2 kan det være naturlig å avtale risikoovergang, jf. NS 8407 punkt 24.2.1
  - Involveringen i utviklingsfasen (fase 1) gir bedre grunnlag for å vurdere risikoforholdene og priseffektene av disse i prosjektet
- Skjæringspunktet for risikoovergangen
  - "...før kontraktsinngåelsen" i NS 8407 punkt 24.2.1 vs. ved overgangen til Fase 2 el.?



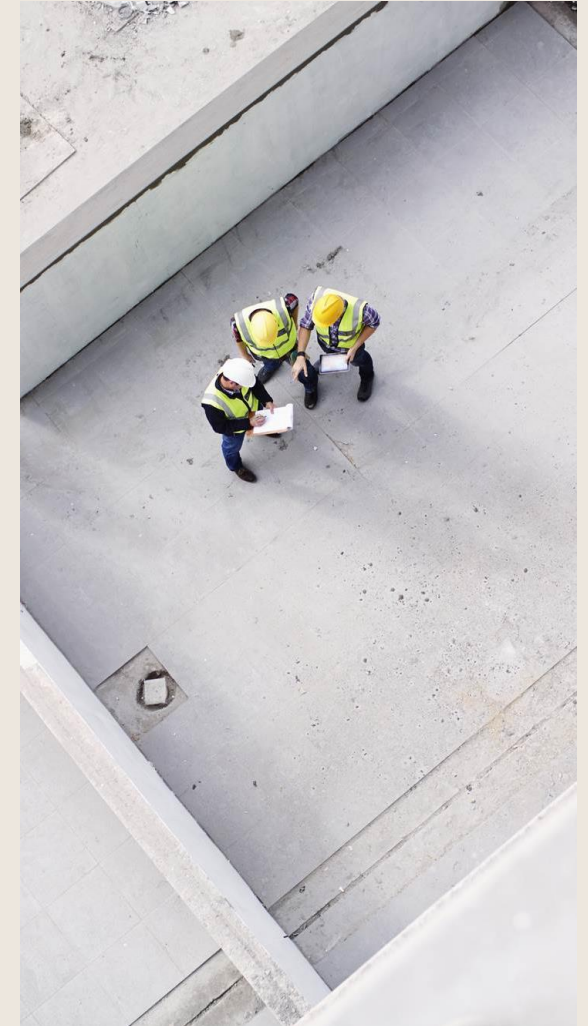
Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Ansvar og risiko for samarbeid underveis?

- Kan være grunn til å regulere virkningen av (unormalt tett) samarbeid underveis i totalentreprisen
- Samspillboka med et generalforbehold:

*"Med mindre noen annet følger av eksplisitt av Samspillsboka, vil byggherrens samarbeid med totalentreprenøren og øvrige deltakere i samspillsgruppen ikke endre ansvar og risiko som totalentreprenøren har etter Samspillsboka og NS 8407."*

- Forholdet til reglene for instruks, formelle og irregulære endringer i NS 8407 Kap VII



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Endringer- og endringshåndtering

- Vanlig å benytte endringssystemet i NS 8407 kap VII
  - "Som vanlig" når partene har avtalt fastpris for fase 2
  - Tilsvarende når partene har avtalt målsum for fase 2
- For at endringssystemet skal fungere ved målpris må det være klart hva som ligger i den ("nullpunktet")
  - Hvilke risikoer (uforutsette kostnader) er allerede innbakt i målprisen?
  - Målprisen omfatter ikke forhold byggherren har risikoen for etter NS 8407
- Hvem eier valget mellom tid og kostnader?
- Hva med optimalisering underveis?
  - EBA: "*...alternative prosjektoptimaliserende og besparende løsningene som fremkommer .... i fase 2 reduserer ikke målprisen, men blir en besparelse...*"
  - Forholdet til negativ endring



Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

## Feil og mangler

- Feil underveis
  - Ved regningsarbeid: Betaling også for feilutførelse, men en grense
  - Ved fastpris: Egne feil gir ikke grunnlag for tilleggsvederlag
  - Ved samspillentrepriser: Skal feil dekkes som del av prosjektkostnadene?
    - Overskridelse dekkes av TE og BH
    - Rimelig? Går det en grense?
- Mangler
  - Ofte inkludert en reklamasjonsavsetning i målprisen – dvs. at BH også skal dekke kostnader ved mangler
  - Utgangspunktet ellers: TE skal dekke kostnadene ved mangler





Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Fravike formelle varslingsfrister?

- Diskusjonstema om varslingsreglene i NS bør fravikes i samspillkontrakter
  - EBAs veileder: Viktig med varsler, men ikke preklusivitet
  - RIFs veileder: Viktig med varsler, men ikke preklusivitet
  - Samspillboka: NS-systemet
- Formalitet rundt varsling av krav kanskje særlig viktig i samspillkontrakter?
- LB-2019-142467:

*I et løpende entrepriseforhold vil partene, som i dette tilfellet, ofte gjennom e-brev gi uttrykk for sitt syn på hvordan motparten til enhver tid gjennomfører sine forpliktelser eller forhold avsenderen er misfornøyd med, uten at dette er ment som reklamasjoner eller er ment å ha rettslig betydning. **Nettopp på grunn av slik hyppig meningsutveksling, som kan inneholde kritikk av motparten, er det viktig at standardens mer formelle regler følges når man kommer til rettslig disposisjoner** som for eksempel heving. Som nevnt vil partene ofte så lenge som mulig forsøke å unngå konflikt i slike løpende samarbeidsforhold som entrepriseforhold er, og kravet om formelt hevingsvarsel som gjør det klart at nå er det alvor, er viktig.*



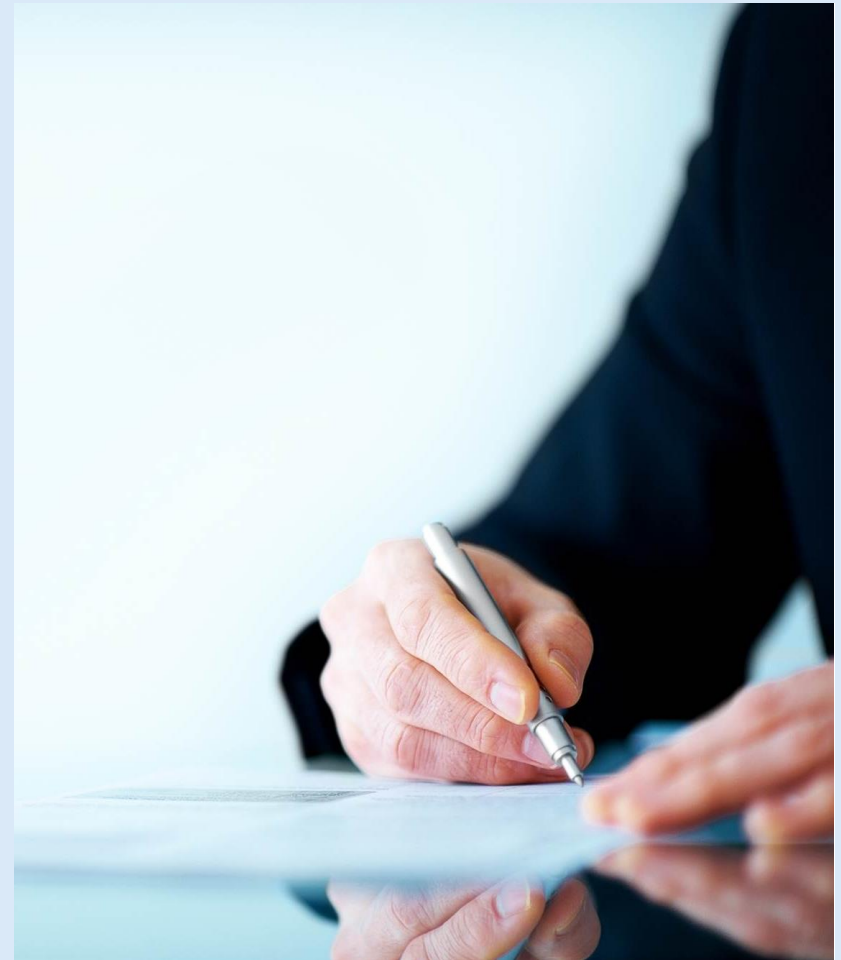
Hvordan reguleres samspillet vanligvis?

# Konflikt- og tvisteløsning

- Vanlig å legge opp til at konflikter/tvister skal løses raskest mulig på lavest mulig nivå (som supplement til NS 8407 pkt 50.1 om at tvister "*bør søkes løst i minnelighet*")
- Flere alternativer for gradvis eskalering av uløste konflikter
  - F.eks. fra produksjon, via prosjektledelse til styringsgruppe og dernest over i regulær tvisteløsning
  - Kan være hensiktsmessig med konkrete frister for eskaleringen
- Samspillboka:
  - Bare oppmannsavgjørelse hvis enighet (NS 8407 punkt 50.3)
  - Supplering med konfliktløsningsklausul med gradvis eskalering innen tidsfrister (én uke) og målsetting om "*å løse uoverenstemmelser hurtig og på lavest mulig nivå*"



# Erfaringer med samspillskontrakter



# Fra ikke-juridisk hold

- Masteroppgave fra NTNU 2023: [Likeverdig samarbeid i en samspillsentreprise](#) (Hanebrekke)
  - "Blant hovedfunnene er at **holdninger, innstilling og arbeidsmåte ikke endres automatisk** ved oppstart i en samspillsentreprise. Partene må **klargjør hva som menes med samspill** for prosjektet ved oppstart. Aktørene må ha tilstrekkelig **bygge og samspillskompetanse for å fungere likeverdig i samarbeidet**, og riktig **personkjemi** er spesielt viktig. Aktørene må også være villig til å investere i **innsats og engasjement**. Byggherren som eier og ansvarlig for drift av anleggene må være **aktivt med i samarbeidet**. Om man ikke sørger for at forutsetningene er på plass, så vil det heller ikke være nok med hardt arbeid for å få til likeverdig samarbeid."
- Masteroppgave fra NMBU 2023: [Samspills-entreprise fra en entreprenørs perspektiv](#) (Bjørke)
  - "Entreprenørene har ikke en klar definisjon av samspill, men alle nevner noen felles hovedelementer: **Jobbe sammen for en bedre løsning, tidlig involvering av partene, tillit og åpenhet**. Det er enighet om at **bransjen vil tjene på en felles definisjon** av samspillsentreprise. I tillegg til en felles definisjon så er det et **ønske om en standard samspillskontrakt**."
  - "Entreprenørene har **både positive og negative erfaringer** med samspillsentreprise. De positive erfaringer som ble nevnt av mange var muligheten for å få **bedre prosjekter**, både i endelig resultat og i gjennomføringen, at de opplever høyere **trivsel** i samspillsprosjektene og et **lavere konfliktnivå**. De negative erfaringene de har opplevd er **mye uklarhet rundt forståelsen av roller i samspillsprosjekter**, og at **tillitsbygging** kan være utfordrende."

# Fra ikke-juridisk hold

- Masteroppgave UiT 2019: [Samspillskontrakter – en vei å forene ulike interesser](#) (Nielsen)
  - "Både teori og empiri tyder på at tidlig involvering av entreprenør bidrar til **høyere grad av måloppnåelse** for prosjektene enn ellers. De mest sentrale fordelene med samspill tar utgangspunkt i at **tidlig involvering** av entreprenør vil kunne føre gi prosjektene en mer **riktig prosjektering fra start**, og dermed **unngå en stor del av de endringene man ellers kunne risikert**. De tydeligste ulempene med samspill omhandler at det er **krevene å samle partene om felles mål for prosjektet**. Med riktig bruk av samspillselementer er det klare indikasjoner på at samspill kan gi kostnadsbesparelser, sammenlignet opp mot mer tradisjonelle former for entreprisemodeller. **Kunnskapsutveksling** mellom de ulike partene vil kunne resultere i besparelser for prosjektet, til tross for at det er **ressurskrevende i seg selv å gjennomføre et samspill**."

- Masteroppgave fra NTNU 2022: [Samspillsentreprisers påvirkning på konfliktnivået i norsk byggebransje](#) (Nygaard Kristiansen)

"I henhold til samtlige intervjuobjekter, er samspillsentrepriser **konfliktdempende, men det krever de riktige forutsetningene**. 9 av 20 intervjuobjekter påstår at samspillsentrepriser kan være **konfliktøkende hvis det innføres i prosjekter som ikke er egnet**."

"Forutsetningene for samspill relaterer seg i stor grad til i hvilken grad aktørene er i stand til, og om de ønsker, å bevare **en fungerende kultur**. Man kan ikke bare bestemme seg for å gjennomføre et samspillsprosjekt, og så anta at alle problemer og konflikter fordufter. En samspillsentreprise legger grunnlaget for en samspillskultur, men en får det ikke automatisk. Siden det virker som det er **samspillskulturen som er konfliktreducerende**, kan man videre stille spørsmålet om samspillsentrepriser i seg selv er et fungerende konfliktforebyggende tiltak."





## Erfaringer med samspillskontrakter

# Våre erfaringer

- Vi har både gode og dårlige erfaringer med samspillsentrepriser
  - Dessverre blir vi i etterkant bare engasjert der "samspillet" har skåret seg
- Uenighet om hva samspillet innebærer
  - Entreprenøren hevder at NS-kontraktens funksjonsfordeling er satt til side og at byggherren bærer risikoen/må dele risikoen (utover incitamentsmodellen) for valgte løsninger
- Partene går inn i samspillet med ulike forventninger
  - Entreprenøren ser på målprisen som et "gulv", mens byggherren ser på målprisen som et "tak"
  - Uenighet om hvilken risiko som inngår i målprisen og hva som justerer målprisen
- Partene har glemt NS-kontraktens system og har dårlig orden på kommunikasjonen seg i mellom
  - Målpris og eventuell "garantert" makspris er ikke justert underveis i tråd med kontraktens endringssystem
  - All kommunikasjon har skjedd på kryss og tvers i prosjektet via e-post

# Takk for oss!

thommessen.no  
Oslo • Bergen • Stavanger • London



**Mathilde Rye Ramberg**

MANAGING ASSOCIATE // ADVOKAT  
Bergen  
M +47 41 28 18 19  
E [emr@thommessen.no](mailto:emr@thommessen.no)



**Anders Eide Røyneberg**

MANAGING ASSOCIATE // ADVOKAT  
Oslo  
M +47 95 06 53 79  
E [arr@thommessen.no](mailto:arr@thommessen.no)