



PARTNERING I PRAKSIS

Vejledning i partnering
2. udgave, oktober 2005

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. HVAD ER PARTNERING	6
3. PROCESFORLØBET VED FULDT UDBYGGET PARTNERING	8
4. PARADIGMAER TIL FULDT UDBYGGEDE PARTNERINGMODELLER MED VEJLEDNINGER	11
(Storentreprisemodellen)	12
(Hovedentreprisemodellen)	35
(Totalentreprisemodellen).....	58
5. VALG AF PARTNERE	79
6. PARTNERINGMODELLEN I FORHOLD TIL TILBUDSLOVEN OG EU's UDBUDSDIREKTIVER.....	86
7. ANDRE SAMARBEJDSFORMER MED ELEMENTER AF PARTNERING ...	90
Workshopprogram - et eksempel.....	92

1. INDLEDNING

Denne anden udgave af vejledning i partnering bygger på de erfaringer ved anvendelse af forskellige former for partnering, som er høstet, siden 1. udgave udkom i marts 2001.

I anden udgave er der også taget højde for konsekvenserne af tilbudsloven samt for gennemførelsen af forskellige former for partnering.

Vejledningen er opbygget med en række forklarende afsnit, der behandler de centrale emner, som man bør forholde sig til, inden man giver sig i kast med partnering.

Derudover indeholder vejledningen en række paradigmaer; dels til forskellige former for fuldt udbyggede partneringmodeller, dels paradigmaer til enkelte elementer i partnering som f.eks. konfliktløsning, incitamentsaftale m.v. og endelig modeller for henholdsvis udvælgelseskriterier og tildelingskriterier, når EU-direktiverne eller tilbudsloven skal lægges til grund.

Vi håber, at vejledningen vil give inspiration til dem, der overvejer at benytte en partneringmodel og samtidig være et brugbart værktøj i processen.

Vejledningen har været forelagt Erhvervs- og Boligstyrelsen samt Konkurrencestyrelsen med henblik på at sikre, at de anvendte modeller og paradigmaer er i overensstemmelse med tilbudsloven og EU-reglerne.

Oktober 2005

Dansk Byggeri

Danske Arkitektvirksomheder

Foreningen af Rådgivende Ingeniører

TEKNIQ

2. HVAD ER PARTNERING

Begrebet partnering anvendes meget, uden man egentligt gør sig klart, hvad man taler om. Der findes dels den fuldt udbyggede partneringmodel, som er beskrevet i afsnit 3 i vejledningen, og dels en lang række afarter heraf.

Partnering er kort og godt en samarbejdsform. Det er derfor nødvendigt at gøre sig klart, at samarbejdsformen partnering bygger på de involverede parter vedtagelse af fælles målsætninger samt etablering af en åben og ærlig kommunikation. Denne åbenhed medvirker til at skabe gensidig respekt og tillid parterne imellem. Parternes særinteresser skal indordnes under den fælles opgave, det er at gennemføre et byggeri på en økonomisk og tidsmæssig effektiv måde samt medvirke til, at muligheder for konflikter formindskes.

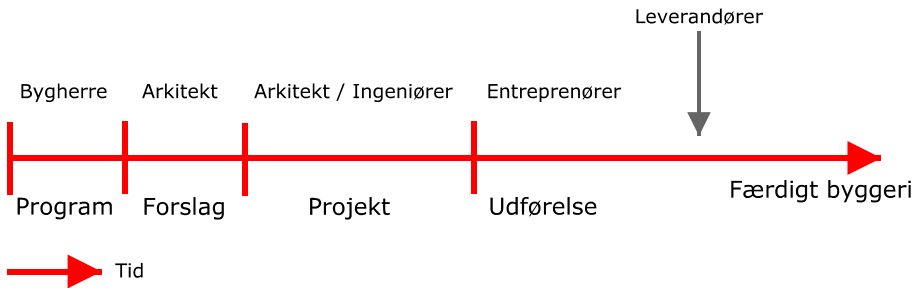
Partnering er først og fremmest kendetegnet ved samarbejdet mellem de mennesker, som de involverede virksomheder stiller til rådighed for løsningen af den fælles opgave. Det betyder, at adfærden i samarbejdet reguleres mere af holdninger end af regler. Samarbejde om projektet bliver det samme som i en virksomhed, der har en målsætning, som der styres mod opfyldelsen af.

Partnering er karakteriseret ved, at projektets forudsætninger, muligheder og økonomi successivt og systematisk konkretiseres, samt at der parallelt hermed sker en tilsvarende konkretisering af de involverede parter forpligtigelser i sagen.

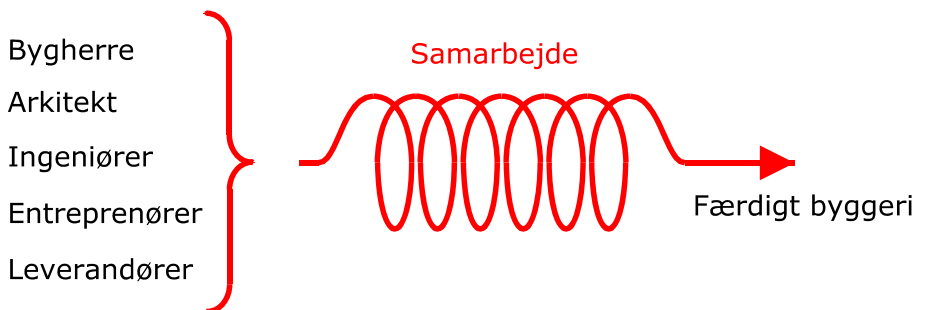
En kort definition af partnering er givet i Erhvervs- og Boligstyrelsens Bygherrevejledning, December 2003:

"Begrebet "partnering" anvendes om en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid og åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under en fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser."

Traditionelt projektførløb



Forløb ved tidligt valg af samarbejdspartnere



3. PROCESFORLØBET VED FULDT UDBYGGET PARTNERING

Når bygherren har erkendt et behov for et byggeri eller anlægsarbejde og besluttet at anskaffe sig et sådant, må bygherren nøje overveje, hvordan det skal ske. Hvis byggeriet er meget simpelt - som f.eks. en skurpavillon, der let lader sig illustrere - vil bygherren formentlig vælge at anskaffe dette som et simpelt køb som enhver anden brugsgenstand. Normalt er et byggeri kompliceret og bygherren optræder således som mere end en simpel køber, idet bygherren indgår i en del af processen. Da slutproduktet ikke endelig kan illustreres og beskrives, indgår bygherren i denne situation som en bestiller, idet han bestiller en proces, der fører frem til det endelige resultat. Da der er tale om en proces, er det vigtigt, at alle deltagere har øje for såvel processens kvalitet som slutproduktet.

En byggeproces er meget kompleks og kendetegnes ved mange delinteresser. Ideen med at organisere byggeprocessen som et samarbejde, der sikrer alle parter interesser, bør samlet set medføre et bedre byggeri.

Hvis bygherren ikke selv kan formulere sit oplæg til byggeprogram optimalt, indleder bygherren processen sammen med en rådgiver med speciale i etablering af oplæg til byggeprogram med tilhørende rammeøkonomi. Derefter skal modellen for partnering vælges og partnerskabet etableres, således at projektet får optimal og tidlig nytte af alle parter viden, ligesom alle parter interesser bør tilgodeses fra starten.

Valg af partere kan ske på grundlag af tidligere erfaringer med de pågældende eller på grundlag af benchmarking og referencer eller på baggrund af en egentlig konkurrence mellem flere indbudte. Konkurrencen kan indeholde elementer som arkitektur, totaløkonomiske vurderinger, kvalitetsniveau (referencebyggerier) og evnen til at indgå i partnerskaber, jf. nærmere tjeklisterne for tildelingskriterierne i kapitel 5. Vælges konkurrenceformen skal bygherren overveje, hvor langt konkurrencen skal række frem for ikke at fastlåse processen, idet bygherrens interesser måske herved ikke tilgodeses tilstrækkeligt.

Fase 1

Umiddelbart efter, at parterne er valgt, skal partnerskabet etableres, hvilket formelt set sker gennem parternes indgåelse af selve partneringaftalen. Partneringaftalen bør indgås så tidligt som muligt i fase 1.

Da partnering er et forholdsvis nyt begreb i byggebranchen med en ny rollefordeling og kultur mellem parterne, kan konflikter og misforståelser nemt opstå. De fælles mål for projektet og de enkelte parter mål og interesser må fastlægges og tilgodeses. Til dette formål har en workshop med tilhørende team-

buildingsøvelser vist sig som et godt og effektivt kick-off-værktøj. På denne workshop deltager både projektmedarbejderne og repræsentanter for ledelserne fra de enkelte parter for at sikre opbakning og engagement i bestræbelserne på at nå alle de opstillede mål og succeskriterier.

Partnerskabet organiseres med en styregruppe bestående af ledere, højt organisatorisk placeret hos de enkelte parter, samt en projektgruppe bestående af de ansvarlige projektmedarbejdere hos parterne. Styregruppen mødes med jævne mellemrum og har ansvaret for, at der til stadighed styres efter de fælles mål. Projektledelsen har ansvaret for, at projektet har den rette fremdrift i henhold til de opstillede mål.

Det er vigtigt, at eventuelle uenigheder ikke får indflydelse på samarbejdets og projektets fremdrift. Konflikter, der ikke kan løses på anden vis, kan derfor søges løst gennem etablering af en konfliktløsningsmodel. Modellen indeholder bestemmelser om, hvor lang tid en konflikt må befinde sig et sted i organisationen, før den skal flyttes et niveau højere op i organisationen, samt beslutning om anvendelse af mægler og/eller mediator, hvis en konflikt ikke kan løses af parterne selv.

Fase 1 afsluttes med et projektforslag indeholdende et specificeret budget samt tidsplan. Bygherren må på denne baggrund beslutte sig for, om projektet skal realiseres. Hvis han ikke ønsker dette, kan han frigøre sig for samarbejdet ved at betale parterne deres omkostninger for det udførte arbejde.

Fase 2

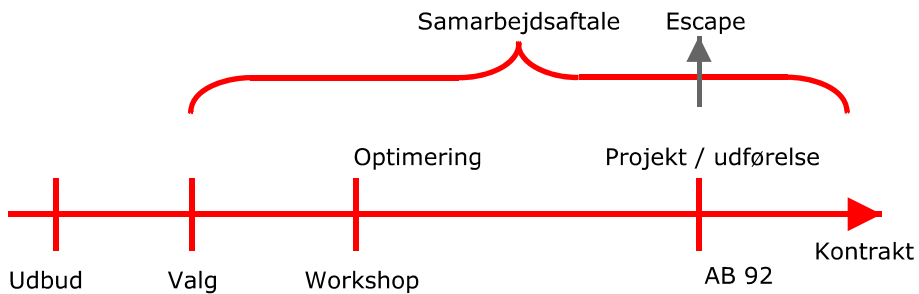
Hvis bygherren ønsker at realisere projektet, fortsætter samarbejdet. Aftalen indeholder, ud over bestemmelser om tid, kvalitet og økonomi også en incitamentsaftale, der belønner parterne for opfyldelse af projektets succeskriterier. Organiseringen af projektet med styregruppe og projektledelse samt konfliktløsningsmodel videreføres som i fase 1.

Forudsætningerne for et vellykket forløb

Det er vigtigt, at de virksomheder, der indgår i en partneringsaftale, fuldt ud er indstillet på at leve op til at indgå i et åbent og tillidsfuldt samarbejde, hvor projektet sættes i fokus og suboptimering undlades. Det kræver ikke alene, at virksomhederne er indstillede herpå, men at man i de deltagende virksomheder i partneringsager kun benytter personer, der har den rette indstilling til og er i stand til at indgå i et partneringsamarbejde. I sin yderste konsekvens må man forvente, at medarbejdernes loyalitet vil tendere mod at blive større overfor projektet end over for virksomheden, og det skal virksomhederne være indstillet på.

Da samarbejdet mellem personer er så afgørende for partnering, er det vigtigt, at nøglemedarbejderne i et projekt ikke skiftes ud undervejs.

Trin 1: Hvordan organiseres samarbejdet ?



4. PARADIGMAER TIL FULDT UDBYGGEDE PARTNERING-MODELLER MED VEJLEDNINGER

Bygherren må vurdere og beslutte sig for hvilken entrepriseform, der skal anvendes ved det pågældende byggeri. For fuldstændighedens skyld er i det følgende udarbejdet paradigmaer for de hidtil i praksis mest forekommende entrepriseformer.

Den første omfatter partnering, hvor bygherren indgår aftale med henholdsvis arkitekten, ingeniøren, entreprenør 1, entreprenør 2 og entreprenør 3 f.eks. for råhus, tekniske installationer og komplementering (storentreprisemodel).

Den anden omfatter partnering, hvor bygherren indgår aftale med henholdsvis arkitekten, ingeniøren og hovedentreprenøren (hovedentreprenørmodel).

Den tredje omfatter partnering, hvor bygherren indgår aftale med en totalentreprenør (totalentreprisemodel).

Der er endnu ingen erfaringer med en fuldt udbygget partneringmodel, hvor bygherren indgår aftale med arkitekten, ingeniøren og alle fagentreprenører. Denne model medtages derfor ikke men kan let udledes af storentreprisemodellen. Det bemærkes, at entreprenøren/entreprenørerne kan bestå i form af et konsortium.

Partneringaftalerne er udformet i ét dokument, men således, at der er en klar opdeling af de forpligtelser og de rettigheder, der påhviler hver enkelt. Kontraheringen er således samtidig, og der er ikke i paradigmaet taget stilling til udbudsformen, udbudet og tildelingen af ordren.

Paradigmaerne er udformet således, at partneringaftalen indgås tidligt i forløbet og først ophører ved byggeriets aflevering. Paradigmaerne forudsætter, at der indgås separate aftaler med rådgiverne baseret på ABR 89 og med entreprenørerne baseret på AB 92 eller ABT 93.

Paradigmerne er udformet med forslag til aftaletekst i venstre spalte og en vejledningstekst i højre spalte.

PARTNERINGAFTALE

(Storentreprisemodellen)

Mellem

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Bygherren

og

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Arkitekten

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Ingeniøren

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Entreprenør 1

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Entreprenør 2

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Entreprenør 3

er der indgået nedenstående partneringaftale med henblik på projektering og opførelse af

(benævnelse af byggeriet med adresse...)

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

1. AFTALENS OMFANG

1.1 Partnering

Opgaven skal løses i partnering, hvorefter Bygherre, Arkitekt, Ingeniør, Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3 i fællesskab forpligter sig til at løse opgaven i et åbent samarbejde.

I modsætning til traditionelle samarbejdsformer, hvor entrepriseaftalen omhandler udførelse af et byggeri, hvis udformning er kendt ved aftalens indgåelse, og hvor projekteringen af samme grund forventes afsluttet inden udbud, er partnering bl.a. karakteriseret ved, at entreprenøren inddrages tidligt for at påvirke projektet i en udførelsesvenlig retning, ligesom arkitekt og ingeniør også medvirker i udførelsesfasen med henblik på at sikre en stadig optimering af funktionelle, arkitektoniske og tekniske forhold under byggeriet.

1.2 Faseopdeling

Nærværende partneringaftale omfatter to hovedfaser.

Fase 1 omfatter den fælles udarbejdelse af byggeprogram, dispositionsforslag, projektforslag, tidsplan og budgettering.

Fase 2 omfatter den efterfølgende projektering, projektopfølgning og udførelse af byggeriet.

Aftalens opdeling i to faser giver mulighed for en fælles udvikling (Fase 1) og fælles realisering (Fase 2) af projektet, ligesom faseopdelingen giver bygherre mulighed for fortrydelse.

Det konkrete formål med Fase 1 er:

- at afdække bygherrens behov
- at skabe vished for arkitektur, kvalitet, tid og økonomi (herunder totaløkonomi)
- at angive rammerne for det videre forløb

Det konkrete formål med Fase 2 er:

- at realisere de afdækkede behov
- at levere den forventede kvalitet til aftalt tid og økonomi
- at optimere produkt og proces

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

1.3 Projektets overordnede definition

Grundarealet udgør ... m².

Byggeriet anvendes til (formål) og udgør ... m² i ... etager med ... m² kælder.

Krav til arkitektur og kvalitet:
...

Opgaven bliver i perioden fra den ... til den ... programmeret, planlagt og prissat (Fase 1).

Krav til arkitektur og kvalitet beskrives helt overordnet i aftaleteksten.

2. HOLDNINGER OG MÅLSÆTNING

2.1 Partneringprocessen

- Parterne har sat sig som mål,
- at gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte kvalitative, tidsmæssige og økonomiske mål
 - at partneringprocessen gennemføres i et tæt samarbejde baseret på engagement, åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
 - at efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejdet
 - at bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejdsclima for alle involverede parter
 - at sikre optimal integration mellem projektering og udførelse
 - at gennemføre en løbende evaluering med henblik på at vurdere om de opstillede mål for byg-

Det kan anbefales at anvende en proceskonsulent. Endvidere anbefales at etablere en appelinstans, som nævnt i tilknytning til pkt. 11.

PARADIGMA

- geriet nå
- at sikre, at team-spirit er forankret i egen organisation
- at opretholde og udbygge en høj grad af team-spirit baseret på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
- at inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af samarbejds-klimaet i de indledende faser

2.2 Produktet

- Parterne har sat sig som mål,
- at opføre et byggeri, der opfylder bygherrens behov
 - at gennemføre en proces som leder frem til produktet i vished om, at kvaliteten af processen kan være afgørende for produktet

2.3 Benchmarking

BEMÆRKNINGER

Bygherrens behov fastlægges nærmere (omfang, kvalitet, tid, økonomi, funktion, æstetik, miljø o.s.v.)

Benchmarking:

Som aftaletekst anføres referenceprojekter og specifikation af de forhold, der benchmarkes på.

Der kan være tale om reference til den færdige kvalitet eller funktionalitet på givne punkter i et sammenligneligt projekt. Der kan også være tale om mere "bløde" henvisninger til forløbet i et tidligere udført projekt. Eksempelvis kunne det i en boligrenoveringssag være: "Beboernes oplevelse af renoveringsforløbet skal være mindst lige så positivt som ved renovering af ...".

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

3. AFTALEGRUNDLAG

For aftalens gennemførelse er følgende grundlag gældende:

3.1 Generelt

- Nærværende partneringaftale, inkl. bilag ... (alle bilag nævnes i indholdsfortegnelsen under punkt 12).
- ABR 89 for Arkitekt og Ingeniør med tilhørende tilføjelser/fravigelser og AB 92 for Entreprenører med tilhørende tilføjelse/fravigelser

ABR 89 og AB 92 er udformede med de traditionelle samarbejdsformer for øje. Den fuldt udbyggede partneringmodel, som er beskrevet her, afviger så meget herfra, at visse af bestemmelserne i ABR 89 og AB 92 ikke er egnede, og at man i det hele taget ved fortolkningen af de bestemmelser i ABR 89 og AB 92, der ikke eksplicit ændres, lægger vægt på de særlige forhold, der gør sig gældende ved partneringaftalen. Man må i denne forbindelse opgive kravet om, at fravigelser kun gælder, når det tydeligt og udtrykkeligt angives, på hvilke punkter fravigelse skal ske, jf. ABR 89, pkt. 1.0.3 og AB 92 § 1, stk. 3. Det præciseres, at fortolkningen og de fravigelser og tilføjelser, der gøres til ABR 89 og AB 92 er tæt knyttet til udformningen af partneringaftalen og derfor nøje må overvejes i den konkrete sag, og i en mindre udbygget partneringaftale, end denne, bør være mindre omfattende og den anvendte formålsfortolkning mindre vidtgående.

På denne baggrund foreslås det at overveje følgende bestemmelser i ABR 89 og AB 92:

ABR 89 1.0.3, 1.1.1., 1.1.5, 2.1.1, 2.1.6, 2.4.2, 5.2 og 7.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

AB 92 § 1, stk. 3, § 2 stk. 2, 3 og 4, § 3, stk. 4, § 4, § 5, stk. 1 og 2, § 9, stk. 1, § 12 og § 17.

3.2 Specifikt foreliggende

- Oplæg til byggeprogram for projektet
- Rapport fra besigtigelse af referenceprojekter
- Rammebudget af ...
- Specificeret budget vedrørende Fase 1 af ...
- Rammetidsplan af ...
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 1 af ...
- Organisationsdiagram af ...

Det anførte skal betragtes som eksempel. Det nødvendige kan variere fra projekt til projekt.

3.3 Specifikt udarbejdes under Fase 1

- Workshop-notat
- Byggeprogram
- Projektbeskrivelse
- Tegninger, jf. tegningsliste
- Afklaring af myndighedsforhold
- Arbejds miljøplan
- Miljøplan
- Kvalitetsplan
- Paradigma for fagbeskrivelse
- Arealopgørelse
- Specificeret budget vedrørende Fase 2
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 2
- Beslutningsliste
- Tekniske rapporter
- Landmålerplaner
- Ressourceplan
- Betalingsplan
- Incitamentsaftale

Om workshop-notat (hensigts-erklæring) se pkt. 4.3.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4. ORGANISATION OG SAMARBEJDSFORM

Aftalens parter forpligter sig til at handle i overensstemmelse med intentionerne i nærværende aftale. Det er således en afgørende forudsætning for aftalen og for realisering af den målsætning og de intentioner, der udspringer af den aftalte samarbejdsform, at parternes samarbejde bygger på tillid, fuld åbenhed og professionalisme.

4.1 Styregruppe

Det overordnede ansvar, for at partneringaftalens målsætning efterlevs, varetages af en styregruppe, der består af repræsentanter for:

Bygherre/Bruger	...
Arkitekt	...
Ingeniør	...
Entreprenør 1	...
Entreprenør 2	...
Entreprenør 3	...

Forretningsordenen for styregruppen udarbejdes i forbindelse med workshoppen og skal baseres på, hvad der ovenfor i afsnit 3 er anført om forudsætningerne for et vellykket forløb.

Bruger medtages, hvis der ikke er sammenfald mellem Bygherre og Bruger.

Styregruppens deltagere skal repræsentere parternes respektive topniveauer. Det er af afgørende betydning, at styregruppens deltagere føler sig forpligtet til at gå ind for sagen på seriøs vis, således at partneringprocessen styres og ikke afspores. For at opnå dette mål skal styregruppen bl.a. sikre, at konflikter løses på det lavest mulige niveau, samt at enkeltpersoner, der ikke medvirker til at få konceptet til at fungere efter hensigten, fjernes fra projektet.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4.2 Projektledelse

Projektledelsen på opgaven varetages af:

Projektleder	...
Projekteringsleder	...
Sagsarkitekt	...
Sagsingeniør	...
Entrepriseleder	...
Entrepriseleder	...
Entrepriseleder	...
Bygherrerepræsentant	...

Projektleder og projekteringsleder rekrutteres efter princippet "bedste mand til jobbet", uanset om vedkommende kommer fra Arkitekt, Ingeniør, Entreprenør 1, Entreprenør 2 eller Entreprenør 3.

For hver deltager i projektledelsen udarbejdes i Fase 1 en job-/ansvarsbeskrivelse, og der udpeges en stedfortræder.

Projektledelsen skal sammensættes af medarbejdere med erfaring i udførelse af opgaver i partnering.

Forretningsordenen for projektledelsen udarbejdes ligeledes i forbindelse med workshoppen.

4.3 Workshop

I Fase 1 holdes en workshop med deltagelse af styregruppe og projektledelse.

Et eksemplar på et program for en workshop er gengivet som bilag bagerst i vejledningen.

Workshoppens formål er at sikre, at alle er fortrolige med og bakker op om de afstukne rammer for arbejdet.

I forbindelse med workshoppen udarbejdes en hensigtserklæring (charter), hvis indhold alle deltagerne kan tilslutte sig og betragter sig som forpligtet af. Dette notat underskrives af alle deltagerne i workshoppen.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4.4 Møder

Der holdes følgende møder med fastlagte mødetidspunkter og deltagelse:

- Brugermøder
- Projekteringsmøder
- Projektgennemgangsmøder
- Byggemøder
- Fagmøder/opstartsmøder
- Arbejdsmiljømøder
- Sikkerhedsmøder

Derudover holdes typisk møder med fastlagte mødetidspunkter om tid og økonomi med deltagelse af styringsgruppen og projektlederen.

De anførte møder er eksempler. Der bør aftales en mødefrekvens f.eks. hver tirsdag kl. 9.00 til 10.00, og mødedeltagerne bør anføres. Der bør skrives referat af møderne.

5. PARTERNES YDELSER/ ARBEJDSOPGAVER

Det er projektledelsens fælles ansvar, at der til stadighed gennemføres en målrettet og effektiv proces/projektering/udførelse med udgangspunkt i en klar arbejdsdeling.

Aftaleparternes bemanning på sagen aftales, og der udarbejdes en ressourceplan i Fase 1.

Ressourceplanen danner baggrund for de respektive budgettal, som revideres/ajourføres løbende.

Den overordnede ydelses- og ansvarsfordeling er som følger:

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

5.1 Ved gennemførelse af Fase 1

Bygherre:

- Fastlægger arealer og godkender budget/økonomiramme
- Leverer information til programmering
- Deltage i planlægningsmøder og godkende programforudsætninger
- Forundersøgelser (f.eks. finansielle)

Arkitekt, Ingeniør og andre (eksterne rådgivere):

- Byggeprogram inkl. funktionskrav
- Dispositionsforslag og evt. tillige projektforslag
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende planforhold)
- Myndighedsforhold

Entreprenører:

- Kalkulation/budgettering af det samlede projekt
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende grund og ejendom)
- Projektoptimering herunder bygbarhed

I denne fase ligger også geotekniske undersøgelser og lydmålinger. Ideelt set ligger det hos grundejeren og beholdes af ham som et aktiv for grunden, dersom sagen ikke gennemføres.

Alle:

- Afklaring af en fælles opfattelse af, hvad partnering er i relation til opgaven
- Etablering af projektteam/afholdelse af workshop
- Etablering af projektorganisation
- Formulering og accept af succesmål
- Fastlæggelse risici og forudsætninger
- Tidsplanlægning

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- Integration af arkitektur, projektløsninger og -økonomi
- Miljø
- Arbejdsmiljø
- Sikkerhed
- Projektgranskning
- Oplæg til evt. særinstallationer
- Integreret design
- Procedure for håndtering af uenigheder

5.2 Overgang fra fase 1 til fase 2

Ved afslutningen af fase 1 skal bygningens layout og principperne for alle tekniske løsninger være fastlagt i et samlet projektforslag, der skal være så dokumenteret, at det er tilstrækkeligt til at udgøre grundlaget for indgåelse af aftaler om udførelsen af byggeriet.

Når bygherren har godkendt det samlede projektforslag, indledes fase 2.

5.3 Ved gennemførelse af Fase 2

Bygherre:

- Deltage aktivt i styregruppen
- Løbende godkende budgetter, tidsplan, projekt
- Foretage udbetalinger, jf. betalingsplan
- Ejendomserhvervelse/for-sikring

Bygherren kan deltage i projektledelsen.

Arkitekt og Ingeniør:

- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Opfølgning på godkendt myndighedsprojekt
- Projektering i overensstemmelse med program, økonomi

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- og tidsplaner
- Kvalitetssikring og projektopfølgning af eget arbejde
- Tilsyn med, at de udførende opfylder deres kvalitetssikringsmålsætninger (kvalitetsplanen)

Entreprenører:

- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Deltage i projektering og projektopfølgning
- Entrepriseledelse
- Indkøb i overensstemmelse med projekt, økonomi og tidsplan
- Opfølgning på budgetter og tidsplan
- Kvalitetssikring af udførelse
- Afholde/referere møder (vedrørende styregruppemøder se under Alle).

Projektledelse:

- Projektledelse og styring af den samlede udførelse.

Alle:

- Udpegning af projektleder, byggeleder og fagtilsyn
- Arbejds miljø og sikkerhed
- Minimere risici
- Sikre holdninger og mål
- Afholde styregruppemøder/ udpege referent

5.4 Rådgivere og underentreprenører, der ikke indgår i partneraftalen

Navn (...) anføres i det omfang de kendes på tidspunktet for indgåelse af partneraftalen.

Rådgivning:

- Arkitektfag ...
- Ingeniørfag ...

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- Tilsyn med ...

Anden rådgivning:

- Landinspektør ...
- Geotekniker ...
- Lydingeniør ...
- Landskabsarkitekt ...

Styring:

- Projektledelse ...
- Projekteringsledelse ...
- Entreprisededelse
råhus og terræn ...
- Entreprisededelse
aptering og instal-
lationer ...

Entrepriser:

- Jord ...
- Beton ...
- Kloak ...
- Terræn ...
- Elementer ...
- Murer ...
- Tømrer/snedker ...
- EI ...
- VVS ...
- Ventilation ...
- Blikkenslager ...
- Gulve ...
- Maler ...
- Glas/Alu ...
- Stål ...
- Inventar ...
- Elevatorer ...
- Byggeplads ...
-

Såfremt der ikke i forbindelse med fastlæggelsen af projektets budgetramme for gennemførelse af fase 2, jf. pkt. 6.2 kan opnås enighed om prissætning på de enkelte fagentrepriser, besluttes det, om

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

arbejdet skal kontrolkalkuleres og alternativt udføres af anden fag-entreprenør.

De ovenfor angivne underentreprenører/rådgivere kan således udskydes af aftalen, hvis de ikke er konkurrencedygtige.

Arbejder indkøbt hos eksterne fag-entreprenører indkøbes som udgangspunkt i fast pris.

6. PROJEKTØKONOMI

6.1 Målsætning

Det er projektledelsens målsætning:

- at gennemføre projektet inden for budgetrammen med en forbedret økonomi set i relation til kendte kontraktformer
- at sikre kvalitet for pengene
- at sikre projektets parter en sund forretning
- at sikre, at projektets totaløkonomi tilgodeses (anlægs-, drifts- og vedligeholdelsesomkostninger)

6.2 Budgetrammer og -opfølgning

- Budgetramme for gennemførelse af Fase 1 udgør kr. ... ekskl. moms, jf. specificeret notat af
- Projektets budgetramme for gennemførelse af Fase 2 udgør pr. ... kr. ... ekskl. moms inkl. et risikobeløb på Budgettet pristalsreguleres efter Danmarks Statistiks Byggeom-

PARADIGMA

kostningsindeks. Projektøkonomien detaljeres i Fase 1 og fastlægges endeligt ved afslutning af Fase 1.

- Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parter er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.
- For styring af projektets økonomi anvendes et successivt kalkulationssystem. Der holdes status/rapporteringsmøder hver måned, hvor projektledelsen er forpligtet til at være ajourført med/rapportere økonomi for egne ansvarsområder.
- Der foretages en løbende registrering/overvågning af budgetafvigelse, således at evt. nødvendige korrigerende handlinger kan aftales.

Retningslinier for udarbejdelse af budgetramme:

Projektering

Honoraret for arkitekt- og ingeniørydelser fastlægges med baggrund i ydelsesbeskrivelse/tegningsliste og forventet timeforbrug, jf. opgørelse af

Projekt-, projekterings- og entreprisedelse

Sagsomkostninger + aftalt %-sats

BEMÆRKNINGER

Fuld åbenhed indebærer, at detaljspecifikation af alt prisdannelse oplyses i relevant omfang.

Der træffes aftale om de forskellige satser, der skal bruges i forbindelse med den løbende betaling for Arkitektens, Ingeniørens, Entreprenør 1s, Entreprenør 2s og Entreprenør 3s ydelser, jf. pkt. 6.3.

Hvad der skal forstås som hoved-

PARADIGMA

til hovedadministration + aftalt %sats til fortjeneste.

Udførelse

- Arbejder, der udføres af eksterne fagentreprenører indgår i budgettet med indhentet pris herpå eller overslagspris
- Arbejder, der udføres af Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3, indgår i budgettet som fagentreprisebruttoomkostninger svarende til eksterne fagentreprisers priser.

6.3 Afregningsprincip

Åbne bøger

Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parter er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.

Projektering

Efter medgået tid til aftalte satser + alle sagsomkostninger.

Projekt-, projekterings- og entreprisededelse

Sagsomkostninger + aftalt %sats til hovedadministration + aftalt %sats til fortjeneste.

Arbejder udført af eksterne fagentreprenører og ydelser udført af eksterne rådgivere

Som fastlagt i aftalen mellem Bygherren og vedkommende.

BEMÆRKNINGER

administration må nærmere aftales.

Hvad der skal forstås som hovedadministration må nærmere aftales.

Arbejder der udføres af entreprenør 1, entreprenør 2 og entreprenør 3

I regning og med anvendelse af diverse satser der måtte være aftalt herfor.

Betalingsplan udarbejdes i Fase 1.

Styregruppen fastlægger procedure for ind- og udbetalinger på sagen samt opfølgning herpå.

6.4 Incitamentsaftale

Model for overskuds-/underskudsdeling er fastlagt som følger:

1. Bygherrens udgifter til projektet udgør budgetmæssigt kr. ... ekskl. moms.

I det omfang der efter aftale med Bygherren foretages tilkøb/fravalg af ydelser eller kvalitet, reguleres budgettet herfor tilsvarende.

Såfremt projektet gennemføres som budgetteret, honoreres Bygherre, Rådgiver og Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3, jf. pkt. 6.3.

2. Såfremt projektet udføres under det forkalkulerede budget, deles den opnåede besparelse som følger:

Bygherre	...%
Arkitekt	...%
Ingeniør	...%
Entreprenør 1	...%

Der kan være flere forskellige former for incitamentsaftaler. Incitamentsaftaler bør udformes således, at incitamentet er så stort, at det motiverer, men ikke så stort, at det kan virke ødelæggende. For så vidt angår underskudsdeling indføres i praksis ofte et loft herfor. Det bemærkes, at underskudsdeling ikke

PARADIGMA

Entreprenør 2	...%
Entreprenør 3	...%

Såfremt projektet udføres over det forkalkulerede budget, betales overskridelsen som følger:

Bygherre	...%
Arkitekt	...%
Ingeniør	...%
Entreprenør 1	...%
Entreprenør 2	...%
Entreprenør 3	...%

Tidsbonus/bod pr. arbejdsdag ved aflevering før tiden henholdsvis forsinket aftalt til kr. .../kr. Dette beløb reguleres i besparelsen henholdsvis overskridelsen nævnt ovenfor inden fordelingen af besparelsen/overskridelsen.

BEMÆRKNINGER

er dækket af de sædvanlige rådgiverforsikringer.

Incitamentsaftale kan også udføres som "Økonomisk bonus med begrænsning":

Overskridelse til og med kr.:

Bygherre ...%, arkitekt ...%, ingeniør ...%, entreprenører 1 ...%, entreprenør 2 ...%, entreprenør 3 ... %.

Overskridelse med mere end kr.:

Bygherre 100%

Besparelse indtil kr.:

*Bygherre ...%, arkitekt ...%, ingeniør ...%, entreprenører 1 ...%
entreprenør 2 ...%, entreprenør 3 ...%.*

Besparelse på mere end kr.:

Bygherre 100%

Tidsbonus kan f.eks. fastsættes som en samlet sum der fordeles med en fastsat andel til arkitekt, ingeniør og entreprenør 1, entreprenør 2 og entreprenør 3.

Dagbod fastsættes mest hensigtsmæssigt i den enkeltes kontrakt, således at den enkelte er ansvarlig for egen forsinkelse.

I incitamentsaftalen kan ligeledes indgå andre former for bonus:

Sikkerhedsbonus:

Beløb kr. ... afsat til nærmere fordeling mellem entreprenør 1, entreprenør 2 og entreprenør 3 ved gennemførelse uden alvorlige arbejdsulykker.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

3. Bygherren skal gøres bekendt med de incitamentsaftaler entreprenørerne måtte indgå med sine underentreprenører eller underleverandører.

7. FRIGØRELSESKLAUSUL

Enhver af parterne kan på et hvilket som helst tidspunkt i Fase 1 udtræde af aftalen. Afregning vil i dette tilfælde være baseret på medgået tid og aftalte timesatser, jf. pkt. 6.2 samt aftalte udlæg, og kan for Arkitekt, Ingeniør, Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3 max. andrage hhv. kr. ..., kr. ..., kr. ..., kr. ... og kr. ..., hvor alle beløb er ekskl. moms. Bygherren er berettiget til at gøre brug af de modtagne ydelser og ideer på det aktuelle projekt.

Såfremt en af parterne træder i betalingsstandsning, åbner forhandling om tvangsakkord eller erklæres konkurs udtræder parten af aftalen og der afregnes efter foranstående principper.

8. TIDSPLAN

Rammetidsplan af ... er gældende.

Mangelfribonus:

Beløb kr. ... afsat til fordeling ved aflevering med mindre mangler eller alternativt med mangler, hvis samlede udbedringsomkostninger ligger under kr.

Det aftales forud, hvordan omkostninger defineres.

Parterne bør ved aftalens indgåelse være opmærksom på, at en afregning ved samarbejdsophør i utide bør afspejle, hvem der har interesse i at samarbejdet afbrydes, ligesom afregninger bør tage højde for, hvem der har en situationsbestemt interesse i det foreliggende projektmateriale, og hvem der har en mere blivende interesse i det foreliggende projektmateriale.

PARADIGMA

Godkendt lokalplan forventes

Byggearbejder opstartes den

Byggeriet afleveres den

BEMÆRKNINGER

9. ANSVAR/HÆFTELSE

I det indbyrdes forhold hæfter parterne i forhold til beskrevne ansvars-/arbejdsområder.

De enkelte parter er alene ansvarlige for egne fejl og forsømmelser, jf. de almindelige ansvarsregler i ABR 89 og AB 92. Der gælder således et proratorisk ansvar mellem Bygherren, Arkitekten, Ingeniøren, Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3.

Uanset ovenstående fritager dette imidlertid ikke de øvrige parter i at bidrage til at finde den optimale løsning for at rette/neutralisere fejlen.

Det forhold, at Arkitekt, Ingeniør, Entreprenør 1, Entreprenør 2 og Entreprenør 3 alle underskriver samme dokument, medfører ikke i sig selv solidarisk hæftelse for opfyldelse af de forpligtelser hver især heri har påtaget sig. Bestemmelsen i AB 92, § 3, stk. 1 skal ikke forstås således, at Arkitekt, Ingeniør og Entreprenører ved deres underskrift på nærværende aftale forpligtes til solidarisk hæftelse. Tilsvarende skal bestemmelsen i ABR 89, pkt. 6.2.8 ej heller forstås således, at Arkitekt og Ingeniør ved deres underskrift på aftalen forpligtes til solidarisk hæftelse. (Indgår Arkitekt og Ingeniør i en totalrådgivningsgruppe hæfter de solidarisk, men så er det af den grund).

10. FORSIKRING

Bygherren tegner projektansvarsforsikring for Arkitekt og Ingeniør med en dækningssum for tingskade på kr. ... og for personskade på kr. Projektforsikringen er gældende i indtil 5 år efter byggeriets aflevering.

Bygherren bærer således direkte udgifterne til projektansvarsforsikring og all-risk forsikring og frigør derfor de respektive parter herfor, og udgifterne hertil skal indgå i budgettet.

Bygherren tegner all-risk forsikring samt brand- og stormskadefor-

PARADIGMA

sikring. Entreprenørerne og disses evt. underentreprenører samt øvrige fagentreprenører skal medtages som sikrede på all-risk forsikringen og brand- og stormskadeforsikringen.

BEMÆRKNINGER

11. UOVERENSSTEMMELSER

Enhver uenighed om forståelsen af denne partneringaftale, dertil hørende supplerende aftaledokumenter og bilag skal søges afklaret ved dialog mellem de personer, hvor uenigheden er opstået.

Følgende beslutningstrappe anvendes:

1. niveau – Hvor uoverensstemmelsen er opstået: ... døgn.
2. niveau – Projektledelse: ... døgn.
3. niveau – Styregruppen: ... døgn.

Kan uenigheden ej heller løses i styregruppen kan denne ved enstemmighed beslutte at søge uenigheden løst ved mediation eller ved mægling/opmand.

Det aftales, hvor lang tid en konflikt må ligge uløst hos de personer, der umiddelbart har med konflikten at gøre (beslutningstrappen). Overskrides denne frist, løftes konflikten op til næste niveau i projektorganisationens hierarki til løsning dér og indenfor en frist. Det aftales, hvilke personer der er tale om i de forskellige niveauer, ligesom fristerne - som formentlig ikke skal være af samme længde - aftales.

Parterne kan frit vælge mellem mægling eller opmand afhængig af uenighedens karakter.

Mediations-modellen

Ved mediation søger en udefra kommende mediator at fremme en forligsproces, så parterne selv kan finde en løsning. Mediator kommer ikke selv med forslag til løsning. Mediationen ophører hvis en af parterne ikke ønsker at fortsætte. Ved mediation forstås i denne partneringaftale en uformel proces, i hvilken en mediator på parternes initiativ og ved hjælp af særlige formidlingsteknikker hjælper disse til på egen hånd at indsnævre omfanget af

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

uoverensstemmelsen og udarbejde vilkårene for en forligsaftale mellem dem, som ikke nødvendigvis behøver at være juridisk funderet.

*Mægler/Opmand-modellen
Styregruppen kan ligeledes inden ... arbejdsdage i enighed udpege en uvildig opmand. I mangel af enighed inden for denne frist om valget af opmand, skal hver af parterne indenfor yderligere ... arbejdsdage udpege hver en opmand, hvorefter disse opmænd senest ... arbejdsdage efter deres udpegning skal udpege en tredje opmand.*

Opmanden afgiver en vejledende tilkendegivelse med forslag til løsning af konflikten. Opmandens tilkendegivelse - som ikke kan fremlægges eller i øvrigt tillægges nogen betydning ved en efterfølgende voldgiftssag - skal så vidt muligt forelægges inden ... arbejdsdage efter, at udpegningen af opmanden har fundet sted, evt. efter et kort, skriftligt indlæg fra de berørte parter.

Kan uenigheden ikke afklares ved mediation eller ved mægling/opmand, kan enhver af de stridende parter begære sagen forelagt voldgiftsinstituttet, jfr. ABR 89 pkt. 9.0.1 eller AB 92 §§ 45-47.

12. INDHOLDSFORTEGNELSE

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Den

(Bygherre)

(Arkitekt)

(Ingeniør)

(Entreprenør 1)

(Entreprenør 2)

(Entreprenør 3)

PARTNERINGAFTALE

(Hovedentreprisemodellen)

Mellem

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Bygherren

og

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Arkitekten

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Ingeniøren

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet (Hoved)entreprenøren

er der indgået nedenstående partneringaftale med henblik på projektering og opførelse af

(benævnelse af byggeriet med adresse...)

PARADIGMA

1. AFTALENS OMFANG

1.1 Partnering

Opgaven skal løses i partnering, hvorefter Bygherre, Arkitekt, Ingeniør og Entreprenør i fællesskab forpligter sig til at løse opgaven i et åbent samarbejde.

1.2 Faseopdeling

Nærværende partneringaftale omfatter to hovedfaser.

Fase 1 omfatter den fælles udarbejdelse af byggeprogram, dispositionsforslag, projektforslag, tidsplan og budgettering.

Fase 2 omfatter den efterfølgende projektering, projektopfølgning og udførelse af byggeriet.

BEMÆRKNINGER

I modsætning til traditionelle samarbejdsformer, hvor entrepriseaftalen omhandler udførelse af et byggeri, hvis udformning er kendt ved aftalens indgåelse, og hvor projekteringen af samme grund forventes afsluttet inden udbud, er partnering bl.a. karakteriseret ved, at entreprenøren inddrages tidligt for at påvirke projektet i en udførelsesvenlig retning, ligesom arkitekt og ingeniør også medvirker i udførelsesfasen med henblik på at sikre en stadig optimering af funktionelle, arkitektoniske og tekniske forhold under byggeriet.

Aftalens opdeling i to faser giver mulighed for en fælles udvikling (Fase 1) og fælles realisering (Fase 2) af projektet, ligesom faseopdelingen giver bygherre mulighed for fortrydelse.

Det konkrete formål med Fase 1 er:

- *at afdække bygherrens behov*
- *at skabe vished for arkitektur, kvalitet, tid og økonomi (herunder totaløkonomi)*
- *at angive rammerne for det videre forløb*

Det konkrete formål med Fase 2 er:

- *at realisere de afdækkede behov*
- *at levere den forventede kvalitet til aftalt tid og økonomi*

PARADIGMA

1.3 Projektets overordnede definition

Grundarealet udgør ... m².

Byggeriet anvendes til (formål) og udgør ... m² i ... etager med ... m² kælder.

Krav til arkitektur og kvalitet:
....

Opgaven bliver i perioden fra den ... til den ... programmeret, planlagt og prissat (Fase 1).

BEMÆRKNINGER

- at optimere produkt og proces

Krav til arkitektur og kvalitet beskrives helt overordnet i aftaleteksten.

2. HOLDNINGER OG MÅLSÆTNING

2.1 Partneringprocessen

- Parterne har sat sig som mål,
- at gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte kvalitative, tidsmæssige og økonomiske mål
 - at partneringprocessen gennemføres i et tæt samarbejde baseret på engagement, åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
 - at efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejdet
 - at bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejdsclima for alle involverede parter
 - at sikre optimal integration mellem projektering og udførelse
 - at gennemføre en løbende eva-

Det kan anbefales at anvende en proceskonsulent. Endvidere anbefales at etablere en appelinstans, som nævnt i tilknytning til pkt. 11.

PARADIGMA

luering med henblik på at vurdere om de opstillede mål for byggeriet nås

- at sikre, at team-spirit er forankret i egen organisation
- at opretholde og udbygge en høj grad af team-spirit baseret på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
- at inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af samarbejds-klimaet i de indledende faser

2.2 Produkt

Parterne har sat sig som mål,

- at opføre et byggeri, der opfylder bygherrens behov
- at gennemføre en proces som leder frem til produktet i vished om, at kvaliteten af processen kan være afgørende for produktet

2.3 Benchmarking

BEMÆRKNINGER

Bygherrens behov fastlægges nærmere (omfang, kvalitet, tid, økonomi, funktion, æstetik, miljø o.s.v.)

Benchmarking:

Som aftaletekst anføres referenceprojekter og specifikation af de forhold, der benchmarkes på.

Der kan være tale om reference til den færdige kvalitet eller funktionalitet på givne punkter i et sammenligneligt projekt. Der kan også være tale om mere "bløde" henvisninger til forløbet i et tidligere udført projekt. Eksempelvis kunne det i en boligrenoveringssag være: "Beboernes oplevelse af renoveringsforløbet skal være mindst lige så positivt som ved renovering af ...".

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

3. AFTALEGRUNDLAG

For aftalens gennemførelse er følgende grundlag gældende:

3.1 Generelt

- Nærværende partneringsaftale, inkl. bilag ... (alle bilag nævnes i indholdsfortegnelsen under punkt 12).
- ABR 89 for Arkitekt og Ingeniør med tilhørende tilføjelser/fravigelser og AB 92 for Entreprenøren med tilhørende tilføjelser/ fravigelser

ABR 89 og AB 92 er udformede med de traditionelle samarbejdsformer for øje. Den fuldt udbyggede partneringsmodel, som er beskrevet her, afviger så meget herfra, at visse af bestemmelserne i ABR 89 og AB 92 ikke er egnede, og at man i det hele taget ved fortolkningen af de bestemmelser i ABR 89 og AB 92, der ikke eksplicit ændres, lægger vægt på de særlige forhold, der gør sig gældende ved partneringsaftalen. Man må i denne forbindelse opgive kravet om, at fravigelser kun gælder, når det tydeligt og udtrykkeligt angives, på hvilke punkter fravigelse skal ske, jf. ABR 89, pkt. 1.0.3 og AB 92 § 1, stk. 3. Det præciseres, at fortolkningen og de fravigelser og tilføjelser, der gøres til ABR 89 og AB 92 er tæt knyttet til udformningen af partneringsaftalen og derfor nøje må overvejes i den konkrete sag, og i en mindre udbygget partneringsaftale, end denne, bør være mindre omfattende og den anvendte formålsfortolkning mindre vidtgående. På denne baggrund foreslås det at overveje følgende bestemmelser i ABR 89 og AB 92:

ABR 89 1.0.3, 1.1.1., 1.1.5, 2.1.1, 2.1.6, 2.4.2, 5.2 og 7.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

AB 92 § 1, stk. 3, § 2 stk. 2, 3 og 4, § 3, stk. 4, § 4, § 5, stk. 1 og 2, § 9, stk. 1, § 12 og § 17.

3.2 Specifikt foreliggende

- Oplæg til byggeprogram for projektet
- Rapport fra besigtigelse af referenceprojekter
- Rammebudget af ...
- Specificeret budget vedrørende Fase 1 af ...
- Rammetidsplan af ...
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 1 af ...
- Organisationsdiagram af ...

Det anførte skal betragtes som eksempel. Det nødvendige kan variere fra projekt til projekt.

3.3 Specifikt udarbejdes under Fase 1

- Workshop-notat
- Byggeprogram
- Projektbeskrivelse
- Tegninger, jf. tegningsliste
- Afklaring af myndighedsforhold
- Arbejds miljøplan
- Miljøplan
- Kvalitetsplan
- Paradigma for fagbeskrivelse
- Arealopgørelse
- Specificeret budget vedrørende Fase 2
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 2
- Beslutningsliste
- Tekniske rapporter
- Landmålerplaner
- Ressourceplan
- Betalingsplan
- Incitamentsaftale

Om workshop-notat (hensigts-erklæring) se pkt. 4.3.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4. ORGANISATION OG SAM- ARBEJDESFORM

Aftalens parter forpligter sig til at handle i overensstemmelse med intentionerne i nærværende aftale. Det er således en afgørende forudsætning for aftalen og for realisering af den målsætning og de intentioner, der udspringer af den aftalte samarbejdsform, at parternes samarbejde bygger på tillid, fuld åbenhed og professionalisme.

4.1 Styregruppe

Det overordnede ansvar, for at partneringaftalens målsætning efterleveres, varetages af en styregruppe, der består af repræsentanter for:

Bygherre/Bruger	...
Arkitekt	...
Ingeniør	...
Entreprenør	...

Bruger medtages, hvis der ikke er sammenfald mellem Bygherre og Bruger.

Forretningsordenen for styregruppen udarbejdes i forbindelse med workshoppen og skal baseres på, hvad der ovenfor i afsnit 3 er anført om forudsætningerne for et vellykket forløb.

Styregruppens deltagere skal repræsentere parternes respektive topniveauer. Det er af afgørende betydning, at styregruppens deltagere føler sig forpligtet til at gå ind for sagen på seriøs vis, således at partneringprocessen styres og ikke afspores. For at opnå dette mål skal styregruppen bl.a. sikre, at konflikter løses på det lavest mulige niveau, samt at enkeltpersoner, der ikke medvirker til at få konceptet til at fungere efter hensigten, fjernes fra projektet.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4.2 Projektledelse

Projektledelsen på opgaven varetages af:

Projektleder	...
Projekteringsleder	...
Sagsarkitekt	...
Sagsingeniør	...
Entrepriseleder	...
Bygherrerepræsentant	...

Projektleder og projekteringsleder rekrutteres efter princippet "bedste mand til jobbet", uanset om vedkommende kommer fra Arkitekt, Ingeniør eller Entreprenør.

For hver deltager i projektledelsen udarbejdes i Fase 1 en job-/ansvarsbeskrivelse, og der udpeges en stedfortræder.

Projektledelsen skal sammensættes af medarbejdere med erfaring i udførelse af opgaver i partnering.

Forretningsordenen for projektledelsen udarbejdes ligeledes i forbindelse med workshoppen.

4.3 Workshop

I Fase 1 holdes en workshop med deltagelse af styregruppe og projektledelse.

Et eksempel på et program for en workshop er gengivet som bilag bagerst i vejledningen.

Workshoppens formål er at sikre, at alle er fortrolige med og bakker op om de afstukne rammer for arbejdet.

I forbindelse med workshoppen udarbejdes en hensigtserklæring (charter), hvis indhold alle deltagerne kan tilslutte sig og betragter sig som forpligtet af. Dette notat underskrives af alle deltagerne i workshoppen.

4.4 Møder

Der holdes følgende møder med fastlagte mødetidspunkter og del-

De anførte møder er eksempler. Der bør aftales en mødefrekvens

PARADIGMA

tagelse:

- Brugermøder
- Projekteringsmøder
- Projektgennemgangsmøder
- Byggemøder
- Fagmøder/opstartsmøder
- Arbejdsmiljømøder
- Sikkerhedsmøder

Derudover holdes typisk møder med fastlagte mødetidspunkter om tid og økonomi med deltagelse af styringsgruppen og projektlederen.

BEMÆRKNINGER

f.eks. hver tirsdag kl. 9.00 til 10.00, og mødedeltagerne bør anføres. Der bør skrives referat af møderne.

5. PARTERNES YDELSER/ ARBEJDSOPGAVER

Det er projektledelsens fælles ansvar, at der til stadighed gennemføres en målrettet og effektiv proces/projektering/udførelse med udgangspunkt i en klar arbejdsdeling.

Aftaleparternes bemanning på sagen aftales, og der udarbejdes en ressourceplan i Fase 1.

Ressourceplanen danner baggrund for de respektive budgettal, som revideres/ajourføres løbende.

Den overordnede ydelses- og ansvarsfordeling er som følger:

5.1 Ved gennemførelse af Fase 1

Bygherre:

- Fastlægger arealer og godkender budget/økonomiramme
- Levere information til programmering

PARADIGMA

- Deltage i planlægningsmøder og godkende programforudsætninger
- Forundersøgelser (f.eks. finansielle)

Arkitekt, Ingeniør og andre (eksterne rådgivere):

- Byggeprogram inkl. funktionskrav
- Dispositionsforslag og evt. tillige projektforslag
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende planforhold)
- Myndighedsforhold

Entreprenør:

- Kalkulation/budgettering af det samlede projekt
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende grund og ejendom)
- Projektoptimering herunder bygbarhed

BEMÆRKNINGER

I denne fase ligger også geotekniske undersøgelser og lydmålinger. Ideelt set ligger det hos grundsælger og beholdes af ham som et aktiv for grunden, dersom sagen ikke gennemføres.

Alle:

- Afklaring af en fælles opfattelse af, hvad partnering er i relation til opgaven
- Etablering af projektteam/afholdelse af workshop
- Etablering af projektorganisation
- Formulering og accept af succesmål
- Fastlæggelse af risici og forudsætninger
- Tidsplanlægning
- Integration af arkitektur, projektløsninger og -økonomi
- Miljø
- Arbejdsmiljø
- Sikkerhed
- Projektgranskning
- Oplæg til evt. særinstallationer

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- Integreret design
- Procedure for håndtering af uenigheder

5.2 Overgang fra fase 1 til fase 2

Ved afslutningen af fase 1 skal bygningens layout og principperne for alle tekniske løsninger være fastlagt i et samlet projektforslag, der skal være så veldokumenteret, at det er tilstrækkeligt til at udgøre grundlaget for indgåelse af aftaler om udførelsen af byggeriet.

Når bygherren har godkendt det samlede projektforslag, indledes fase 2.

5.3 Ved gennemførelse af Fase 2

Bygherre:

- Deltage aktivt i styregruppen
- Løbende godkende budgetter, tidsplan, projekt
- Foretage udbetalinger, jf. betalingsplan
- Ejendomserhvervelse/for-sikring

Bygherren kan deltage i projektledelsen.

Arkitekt og Ingeniør:

- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Opfølgning på godkendt myndighedsprojekt
- Projektering i overensstemmelse med program, økonomi og tidsplaner
- Kvalitetssikring og projektopfølgning af eget arbejde
- Tilsyn med, at de udførende opfylder deres kvalitetssikringsmålsætninger (kvalitetsplanen)

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Entreprenør:

- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Deltage i projektering og projektopfølgning
- Entrepriseledelse
- Indkøb i overensstemmelse med projekt, økonomi og tidsplan
- Opfølgning på budgetter og tidsplan
- Kvalitetssikring af udførelse
- Afholde/referere møder (vedrørende styregruppemøder se under Alle)

Projektledelse:

- Projektledelse og styring af den samlede udførelse

Alle:

- Udpegning af projektleder, byggeleder og fagtilsyn
- Arbejds miljø og sikkerhed
- Minimere risici
- Sikre holdninger og mål
- Afholde styregruppemøder/ udpege referent

5.4 Rådgivere og underentreprenører, der ikke indgår i partneraftalen

Navn (...) anføres i det omfang de kendes på tidspunktet for indgåelse af partneringaftalen.

Rådgivning:

- Arkitektfag ...
- Ingeniørfag ...
- Tilsyn med byggeriet ...

Anden rådgivning:

- Landinspektør ...
- Geotekniker ...
- Lydingeniør ...
- Landskabsarkitekt ...

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Styring:

- Projektledelse ...
- Projekteringsledelse ...
- Entreprisededelse råhus og terræn ...
- Entreprisededelse aptering og installationer ...

Entrepriser:

- Jord ...
- Beton ...
- Kloak ...
- Terræn ...
- Elementer ...
- Murer ...
- Tømrer/snedker ...
- EI ...
- VVS ...
- Ventilation ...
- Blikkenslager ...
- Gulve ...
- Maler ...
- Glas/Alu ...
- Stål ...
- Inventar ...
- Elevatorer ...
- Byggeplads ...
-

Såfremt der ikke i forbindelse med fastlæggelsen af projektets budgetramme for gennemførelse af fase 2, jf. pkt. 6.2 kan opnås enighed om prissætning på de enkelte fagentrepriser, besluttet det, om arbejdet skal kontrolkalkuleres og alternativt udføres af anden fagentreprenør.

De ovenfor angivne underentreprenører/rådgivere kan således

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

udskydes af aftalen, hvis de ikke er konkurrencedygtige.

Arbejder indkøbt hos eksterne fag-entreprenører indkøbes som udgangspunkt i fast pris.

6. PROJEKTØKONOMI

6.1 Målsætning

Det er projektledelsens målsætning:

- at gennemføre projektet inden for budgetrammen med en forbedret økonomi set i relation til kendte kontraktformer
- at sikre kvalitet for pengene
- at sikre projektets parter en sund forretning
- at sikre, at projektets totaløkonomi tilgodeses (anlægs-, drifts- og vedligeholdelsesomkostninger).

6.2 Budgetrammer og -opfølgning

- Budgetramme for gennemførelse af Fase 1 udgør kr. ... ekskl. moms, jf. specificeret notat af
- Projektets budgetramme for gennemførelse af Fase 2 udgør pr. ... kr. ... ekskl. moms inkl. et risikobeløb på Budgettet pristalsreguleres efter Danmarks Statistiks Byggeomkostningsindeks. Projektøkonomien detaljeres i Fase 1 og fastlægges endeligt ved afslutning af Fase 1.
- Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parter er med-

Fuld åbenhed indebærer, at detail-specifikation af alt prisdannelse op-

PARADIGMA

ansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.

- For styring af projektets økonomi anvendes et successivt kalkulationssystem. Der holdes status/rapporteringsmøder hver måned, hvor projektledelsen er forpligtet til at være ajourført med/rapportere økonomi for egne ansvarsområder.
- Der foretages en løbende registrering/overvågning af budgetafvigelse, således at evt. nødvendige korrigerende handlinger kan aftales.

Retningslinier for udarbejdelse af budgetramme:

Projektering

Honoraret for arkitekt- og ingeniørydelser fastlægges med baggrund i ydelsesbeskrivelse/ tegningsliste og forventet timeforbrug, jf. opgørelse af

Projekt-, projekterings- og entreprisededelse

Sagsomkostninger + aftalt %-sats til hovedadministration + aftalt %-sats til fortjeneste.

Udførelse

- Arbejder, der udføres af eksterne fagentreprenører indgår i

BEMÆRKNINGER

lyses i relevant omfang.

Der træffes aftale om de forskellige satser, der skal bruges i forbindelse med den løbende betaling for Arkitektens, Ingeniørens og Entreprenørens ydelser, jf. pkt. 6.3.

Hvad der skal forstås som hovedadministration må nærmere aftales.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

budgettet med indhentet pris herpå eller overslagspris

- Arbejder, der udføres af Entreprenøren indgår i budgettet som fagentreprisebruttoomkostninger svarende til eksterne fagentreprisers priser.

6.3 Afregningsprincip

Åbne bøger

Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parter er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/be-sparelse for alle parter.

Projektering

Efter medgået tid til aftalte satser + alle sagsomkostninger.

Projekt-, projekterings- og entrepriseledelse

Sagsomkostninger + aftalt %-sats til hovedadministration + aftalt %-sats til fortjeneste.

Hvad der skal forstås som hoved-administration må nærmere aftales.

Arbejder udført af eksterne fag- entreprenører og ydelser udført af eksterne rådgivere

Som fastlagt i aftalen mellem Byg-herren og vedkommende.

Arbejder der udføres af Entreprenøren

I regning og med anvendelse af diverse satser der måtte være aftalt herfor.

Betalingsplan udarbejdes i fase 1.

PARADIGMA

Styregruppen fastlægger procedure for ind- og udbetalinger på sagen samt opfølgning herpå.

6.4 Incitamentsaftale

Model for overskuds-/underskudsdeling er fastlagt som følger:

1. Bygherrens udgifter til projektet udgør budgetmæssigt kr. ... ekskl. moms.

I det omfang der efter aftale med Bygherren foretages tilkøb/fravalg af ydelser eller kvalitet, reguleres budgettet herfor tilsvarende.

Såfremt projektet gennemføres som budgetteret, honoreres Bygherre, Rådgiver og Entreprenøren, jf. pkt. 6.3.

2. Såfremt projektet udføres under det forkalkulerede budget, deles den opnåede besparelse som følger:

Bygherre	...%
Arkitekt	...%
Ingeniør	...%
Entreprenør	...%

Såfremt projektet udføres over det forkalkulerede budget, betales overskridelsen som følger:

Bygherre	...%
Arkitekt	...%
Ingeniør	...%
Entreprenør	...%

BEMÆRKNINGER

Der kan være flere forskellige former for incitamentsaftaler. Incitamentsaftaler bør udformes således, at incitamentet er så stort, at det motiverer, men ikke så stort, at det kan virke ødelæggende. For så vidt angår underskudsdeling indføres i praksis ofte et loft herfor. Det bemærkes, at underskudsdeling ikke er dækket af de sædvanlige rådgiverforsikringer.

Incitamentsaftale kan også udformes som "Økonomisk bonus med begrænsning":

Overskridelse til og med kr.:
Bygherre ...%, arkitekt ...%, ingeniør ...%, entreprenør ...%.

PARADIGMA

Tidsbonus/bod pr. arbejdsdag ved aflevering før tiden henholdsvis forsinket aftalt til kr. .../kr. Dette beløb reguleres i besparelsen henholdsvis overskridelsen nævnt ovenfor inden fordelingen af besparelsen/overskridelsen.

3. Bygherren skal gøres bekendt med de incitamentsaftaler hovedentreprenøren måtte indgå med underentreprenører/underleverandører.

BEMÆRKNINGER

Overskridelse med mere end kr.:
Bygherre 100%.....

Besparelse indtil kr.:
Bygherre ...%, arkitekt ... %, ingeniør ... %, entreprenør ...%.

Besparelse på mere end kr.:
Bygherre 100%

Tidsbonus kan f.eks. fastsættes som en samlet sum fordelt med en fastsat andel til arkitekt, ingeniør og entreprenør.

Dagbod fastsættes mest hensigtsmæssigt i den enkeltes kontrakt, således at den enkelte er ansvarlig for egen forsinkelse.

I incitamentsaftalen kan ligeledes indgå andre former for bonus:

Sikkerhedsbonus:
Beløb kr. ... afsat til entreprenøren ved gennemførelse uden alvorlige arbejdsulykker.

Mangelfribonus:
Beløb kr. ... afsat til fordeling ved aflevering med mindre mangler eller alternativt med mangler, hvis samlede udbedringsomkostninger ligger under kr.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

7. FRIGØRELSESKLAUSUL

Enhver af parterne kan på et hvilket som helst tidspunkt i Fase 1 udtræde af aftalen. Afregning vil i dette tilfælde være baseret på medgået tid og aftalte timesatser, jf. pkt. 6.2 samt aftalte udlæg, og kan for Arkitekt, Ingeniør og Entreprenør max. andrage hhv. kr. ..., kr. ..., og kr. ..., hvor alle beløb er ekskl. moms. Bygherren er berettiget til at gøre brug af de modtagne ydelser og ideer på det aktuelle projekt.

Såfremt en af parterne træder i betalingsstandsning, åbner for handling om tvangsakkord eller erklæres konkurs udtræder parten af aftalen og der afregnes efter foranstående principper.

8. TIDSPLAN

Rammetidsplan af ... er gældende.

Godkendt lokalplan forventes

Byggearbejder opstartes den

Byggeriet afleveres den

9. ANSVAR/HÆFTELSE

I det indbyrdes forhold hæfter parterne i forhold til beskrevne ansvars-/arbejdsområder.

De enkelte parter er alene ansvarlige for egne fejl og forsømmelser,

Det aftales forud, hvordan omkostninger defineres.

Parterne bør ved aftalens indgåelse være opmærksom på, at en afregning ved samarbejdsophør i utide bør afspejle, hvem der har interesse i at samarbejdet afbrydes, ligesom afregningen bør tage højde for, hvem der har en situationsbestemt interesse i det foreliggende projektmateriale, og hvem der har en mere blivende interesse i det foreliggende projektmateriale.

Det forhold, at Arkitekt, Ingeniør og Entreprenør alle underskriver samme dokument, medfører ikke i sig selv solidarisk hæftelse for opfyldelse af de forpligtelser hver især heri har påtaget sig. Bestemmelsen

PARADIGMA

jf. de almindelige ansvarsregler i ABR 89 og AB 92. Der gælder således et proratarisk ansvar mellem Bygherren, Arkitekten, Ingeniøren og Entreprenøren.

Uanset ovenstående fritager dette imidlertid ikke de øvrige parter i at bidrage til at finde den optimale løsning for at rette/neutralisere fejlen.

BEMÆRKNINGER

i AB 92, § 3, stk. 1 skal ikke forstås således, at Arkitekt, Ingeniør og Entreprenør ved deres underskrift på nærværende aftale forpligtes til solidarisk hæftelse. Tilsvarende skal bestemmelsen i ABR 89, pkt. 6.2.8 ej heller forstås således, at Arkitekt og Ingeniør ved deres underskrift på aftalen forpligtes til solidarisk hæftelse. (Indgår Arkitekt og Ingeniør i en totalrådgivningsgruppe hæfter de solidarisk, men så er det af den grund).

10. FORSIKRING

Bygherren tegner projektansvarsforsikring for Arkitekt og Ingeniør med en dækningssum for tingskade på kr. ... og for personskade på kr. Projektforsikringen er gældende i indtil 5 år efter byggeriets aflevering.

Bygherren tegner all-risk forsikring samt brand- og stormskadeforsikring. Entreprenøren og dennes evt. underentreprenører samt øvrige fagentreprenører skal medtages som sikrede på all-risk forsikringen og brand- og stormskadeforsikringen.

Bygherren bærer således direkte udgifterne til projektansvarsforsikring og all-risk forsikring og frigør derfor de respektive parter herfor, og udgifterne hertil skal indgå i budgettet

11. UOVERENSSTEMMELSER

Enhver uenighed om forståelsen af denne partneringaftale, dertil hørende supplerende aftaledokumenter og bilag skal søges afklaret ved dialog mellem de personer, hvor uenigheden er opstået.

Det aftales, hvor lang tid en konflikt må ligge uløst hos de personer, der umiddelbart har med konflikten at gøre (beslutningstrappen). Overskrides denne frist, løftes konflikten op til næste niveau i projektorganisationens hierarki til løsning dér og

PARADIGMA

Følgende beslutningstrappe anvendes:

1. niveau – Hvor uoverensstemmelsen er opstået: ... døgn.
2. niveau – Projektledelse: ... døgn.
3. niveau – Styregruppen: ... døgn.

Kan uenigheden ej heller løses i styregruppen kan denne ved enstemmighed beslutte at søge uenigheden løst ved mediation eller ved mægling/opmand.

BEMÆRKNINGER

indenfor en frist. Det aftales, hvilke personer der er tale om i de forskellige niveauer, ligesom fristerne - som formentlig ikke skal være af samme længde - aftales.

Parterne kan frit vælge mellem mægling eller opmand afhængig af uenighedens karakter.

Mediations-modellen

Ved mediation søger en udefra kommende mediator at fremme en forligsproces, så parterne selv kan finde en løsning. Mediator kommer ikke selv med forslag til løsning. Mediationen ophører hvis en af parterne ikke ønsker at fortsætte. Ved mediation forstås i denne partneringaftale en uformel proces, i hvilken en mediator på parternes initiativ og ved hjælp af særlige formidlingsteknikker hjælper disse til på egen hånd at indsnævre omfanget af uoverensstemmelsen og udarbejde vilkårene for en forligsaftale mellem dem, som ikke nødvendigvis behøver at være juridisk funderet.

Mægler/Opmand-modellen

Styregruppen kan ligeledes inden ... arbejdsdage i enighed udpege en uvildig opmand. I mangel af enighed inden for denne frist om valget af opmand, skal hver af parterne indenfor yderligere ... arbejdsdage udpege hver en opmand, hvorefter disse opmænd senest ... arbejdsdage efter deres udpegning skal udpege en tredje opmand.

PARADIGMA

Kan uenigheden ikke afklares ved mediation eller ved mægling/opmand, kan enhver af de stridende parter begære sagen forelagt voldgiftsinstituttet, jfr. ABR 89 pkt. 9.0.1 eller AB 92 §§ 45-47.

BEMÆRKNINGER

Opmanden afgiver en vejledende tilkendegivelse med forslag til løsning af konflikten. Opmandens tilkendegivelse - som ikke kan fremlægges eller i øvrigt tillægges nogen betydning ved en efterfølgende voldgiftssag - skal så vidt muligt forelægges ... arbejdsdage efter, at udpegningen af opmanden har fundet sted, evt. efter et kort, skriftligt indlæg fra de berørte parter.

12. INDHOLDSFORTEGNELSE

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Den

(Bygherre)

(Arkitekt)

(Ingeniør)

(Entreprenør)

PARTNERINGAFTALE

(Totalentreprisemodellen)

Mellem

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Bygherren

og

(navn..., adresse...), i det følgende kaldet Totalentreprenøren

er der indgået nedenstående partneringaftale med henblik på projektering og opførelse af

(benævnelse af byggeriet med adresse...)

PARADIGMA

1. AFTALENS OMFANG

1.1 Partnering

Opgaven skal løses i partnering, hvorefter Bygherre og Totalentreprenør i fællesskab forpligter sig til at løse opgaven i et åbent samarbejde.

1.2 Faseopdeling

Nærværende partneringaftale omfatter to hovedfaser.

Fase 1 omfatter den fælles udarbejdelse af til byggeprogram, dispositionsforslag, projektforslag, tidsplan og budgettering.

Fase 2 omfatter den efterfølgende projektering, projektopfølgning og udførelse af byggeriet.

1.3 Projektets overordnede definition

Grundarealet udgør ... m².

Byggeriet anvendes til (formål) og udgør ... m² i ... etager med ... m²

BEMÆRKNINGER

I modsætning til traditionelle samarbejdsformer, hvor totalentrepriseaftalen omhandler udførelse af det aftalte byggeri er partnering bl.a. karakteriseret ved, at bygherren deltager aktivt med henblik på at sikre en stadig optimering af funktionelle, arkitektoniske og tekniske forhold under byggeriet.

Aftalens opdeling i to faser giver mulighed for en fælles udvikling (Fase 1) og fælles realisering (Fase 2) af projektet, ligesom faseopdelingen giver bygherre mulighed for fortrydelse.

Det konkrete formål med Fase 1 er:

- *at afdække bygherrens behov*
- *at skabe vished for arkitektur, kvalitet, tid og økonomi (herunder totaløkonomi)*
- *at angive rammerne for det videre forløb*

Det konkrete formål med Fase 2 er:

- *at realiser de afdækkede behov*
- *at levere den forventede kvalitet til aftalt tid og økonomi*
- *at optimere produkt og proces*

PARADIGMA

kælder.

Krav til arkitektur og kvalitet:

...

Opgaven bliver i perioden fra den ... til den ... programmeret, planlagt og prissat (Fase 1).

BEMÆRKNINGER

Krav til arkitektur og kvalitet beskrives helt overordnet i aftaleteksten.

2. HOLDNINGER OG MÅLSÆTNINGER

2.1 Partneringprocessen

Parterne har sat sig som mål,

- at gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte kvalitative, tidsmæssige og økonomiske mål
- at partneringprocessen gennemføres i et tæt samarbejde baseret på engagement, åbenhed, ærlighed og gensidig respekt
- at efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejdet
- at bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejdsclima for alle involverede parter
- at sikre optimal integration mellem projektering og udførelse
- at gennemføre en løbende evaluering med henblik på at vurdere om de opstillede mål for byggeriet nås
- at sikre, at team-spirit er forankret i egen organisation
- at opretholde og udbygge en høj grad af team-spirit baseret

Det kan anbefales at anvende en proceskonsulent. Endvidere anbefales at etablere en appelinstans, som nævnt i tilknytning til pkt. 11.

PARADIGMA

på åbenhed, ærlighed og gensidig respekt

- at inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af samarbejds klimaet i de indledende faser

2.2 Produktet

Parterne har sat sig som mål.

- at opføre et byggeri, der opfylder bygherrens behov
- at gennemføre en proces som leder frem til produktet i vished om, at kvaliteten af processen kan være afgørende for produktet

2.3 Benchmarking

BEMÆRKNINGER

Bygherrens behov fastlægges nærmere (omfang, kvalitet, tid, økonomi, funktion, æstetik, miljø o.s.v.)

Benchmarking:

Som aftaletekst anføres referenceprojekter og specifikation af de forhold, der benchmarkes på.

Der kan være tale om reference til den færdige kvalitet eller funktionalitet på givne punkter i et sammenligneligt projekt. Der kan også være tale om mere "bløde" henvisninger til forløbet i et tidligere udført projekt. Eksempelvis kunne det i en boligrenoveringssag være: "Beboernes oplevelse af renoveringsforløbet skal være mindst lige så positivt som ved renovering af ...".

3. AFTALEGRUNDLAG

For aftalens gennemførelse er følgende grundlag gældende:

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

3.1 Generelt

- Nærværende partneringaftale, inkl. bilag ... (alle bilag nævnes i indholdsfortegnelsen under punkt 12).
- ABT 93 for Totalentreprenøren med tilhørende tilføjelser/fravigelser

ABT 93 er udformet med de traditionelle samarbejdsformer for øje. Den fuldt udbyggede partneringmodel, som er beskrevet her, afviger så meget herfra, at visse af bestemmelserne i ABT 93 ikke er egnede, og at man i det hele taget ved fortolkningen af de bestemmelser i ABT 93, der ikke eksplícit ændres, lægger vægt på de særlige forhold, der gør sig gældende ved partneringaftalen. Man må i denne forbindelse opgive kravet om, at fravigelser kun gælder, når det tydeligt og udtrykkeligt angives, på hvilke punkter fravigelse skal ske, jf. ABT 93 § 1, stk. 3. Det præciseres, at fortolkningen og de fravigelser og tilføjelser, der gøres til ABT 93 er tæt knyttet til udformningen af partneringaftalen og derfor nøje må overvejes i den konkrete sag, og i en mindre udbygget partneringaftale, end denne, bør være mindre omfattende og den anvendte formålsfortolkning mindre vidtgående.

På denne baggrund foreslås det at overveje følgende bestemmelser i ABT 93:

ABT 93 § 1, stk. 3, § 2 stk. 2, 3 og 4, § 4, § 5, stk. 1 og 2, § 9, stk. 1, § 12 og § 17.

3.2 Specifikt foreliggende

- Oplæg til byggeprogram for projektet
- Rapport fra besigtigelse af referenceprojekter
- Rammebudget af ...
- Specificeret budget vedrørende Fase 1 af ...

Det anførte skal betragtes som eksempel. Det nødvendige kan variere fra projekt til projekt.

PARADIGMA

- Rammetidsplan af ...
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 1 af ...
- Organisationsdiagram af ...

BEMÆRKNINGER

3.3 Specifikt udarbejdes under Fase 1

- Workshop-notat
- Byggeprogram
- Projektbeskrivelse
- Tegninger, jf. tegningsliste
- Afklaring af myndighedsforhold
- Arbejds miljøplan
- Miljøplan
- Kvalitetsplan
- Paradigma for fagbeskrivelse
- Arealopgørelse
- Specificeret budget vedrørende Fase 2
- Specificeret tidsplan vedrørende Fase 2
- Beslutningsliste
- Tekniske rapporter
- Landmålerplaner
- Ressourceplan
- Betalingsplan
- Incitamentsaftale

Om workshop-notat (hensigts-erklæring) se pkt. 4.3.

4. ORGANISATION OG SAMARBEJDSFORM

Aftalens parter forpligter sig til at handle i overensstemmelse med intentionerne i nærværende aftale. Det er således en afgørende forudsætning for aftalen og for realisering af den målsætning og de intentioner, der udspringer af den aftalte samarbejdsform, at parternes samarbejde bygger på tillid, fuld åbenhed og professionalisme.

PARADIGMA

4.1 Styregruppe

Det overordnede ansvar, for at partneringaftalens målsætning efterleves, varetages af en styregruppe, der består af repræsentanter for:

Bygherre/Bruger	...
Totalentreprenør	...

Forretningsordenen for styregruppen udarbejdes i forbindelse med workshoppen og skal baseres på, hvad der ovenfor i afsnit 3 er anført om forudsætningerne for et vellykket forløb.

4.2 Projektledelse

Projektledelsen på opgaven varetages af:

Projektleder	...
Projekteringsleder	...
Sagsarkitekt	...
Sagsingeniør	...
Entrepriseleder	...
Bygherrerepræsentant	...

For hver deltager i projektledelsen udarbejdes i Fase 1 en job-/ansvarsbeskrivelse, og der udpeges en stedfortræder.

Forretningsordenen for projektledelsen udarbejdes ligeledes i forbindelse med workshoppen.

BEMÆRKNINGER

Bruger medtages, hvis der ikke er sammenfald mellem Bygherre og Bruger.

Styregruppens deltagere skal repræsentere parternes respektive topniveauer. Det er af afgørende betydning, at styregruppens deltagere føler sig forpligtet til at gå ind for sagen på seriøs vis, således at partneringprocessen styres og ikke afspores. For at opnå dette mål skal styregruppen bl.a. sikre, at konflikter løses på det lavest mulige niveau, samt at enkeltpersoner, der ikke medvirker til at få konceptet til at fungere efter hensigten, fjernes fra projektet.

Projektleder og projekteringsleder rekrutteres efter princippet "bedste mand til jobbet".

Projektledelsen skal sammensættes af medarbejdere med erfaring i udførelse af opgaver i partnering.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

4.3 Workshop

I Fase 1 holdes en workshop med deltagelse af styregruppe og projektledelse.

Workshoppens formål er at sikre, at alle er fortrolige med og bakker op om de afstukne rammer for arbejdet.

I forbindelse med workshoppen udarbejdes en hensigtserklæring (charter), hvis indhold alle deltagerne kan tilslutte sig og betragter sig som forpligtet af. Dette notat underskrives af alle deltagerne i workshoppen.

Et eksempel på et program for en workshop er gengivet som bilag bagerst i vejledningen.

4.4 Møder

Der holdes følgende møder med fastlagte mødetidspunkter og deltagelse:

- Brugermøder
- Projekteringsmøder
- Projektgennemgangsmøder
- Byggemøder
- Fagmøder/opstartsmøder
- Arbejds miljømøder
- Sikkerhedsmøder

Derudover holdes typisk møder med fastlagte mødetidspunkter om tid og økonomi med deltagelse af styringsgruppen og projektlederen.

De anførte møder er eksempler. Der bør aftales en mødefrekvens f.eks. hver tirsdag kl. 9.00 til 10.00 og mødedeltagerne bør anføres. Der bør skrives referat af møderne.

5. PARTERNES YDELSER/ ARBEJDSOPGAVER

Det er projektledelsens fælles ansvar, at der til stadighed gennem-

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

føres en målrettet og effektiv proces/projektering/udførelse med udgangspunkt i en klar arbejdsdeling.

Aftaleparternes bemanding på sagen aftales, og der udarbejdes en ressourceplan i Fase 1.

Ressourceplanen danner baggrund for de respektive budgettal, som revideres/ajourføres løbende.

Den overordnede ydelses- og ansvarsfordeling er som følger:

5.1 Ved gennemførelse af Fase 1

Bygherre:

- Fastlægger arealer og godkender budget/økonomiramme
- Levere information til programmering
- Deltage i planlægningsmøder og godkende programforudsætninger
- Forundersøgelser (f.eks. finansielle)

Totalentreprenør:

- Byggeprogram inkl. funktionskrav
- Dispositionsforslag og evt. tillige projektforslag
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende planforhold)
- Myndighedsforhold
- Kalkulation/budgettering af det samlede projekt
- Forundersøgelser (f.eks. vedrørende grund og ejendom)
- Projektoptimering herunder bygbarhed

I denne fase ligger også geotekniske undersøgelser og lydmålinger. Ideelt set ligger det hos grundsælger og beholdes af ham som et aktiv for grunden, dersom sagen ikke gennemføres.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Begge:

- Afklaring af en fælles opfattelse af, hvad partnering er i relation til opgaven
- Etablering af projektteam/afholdelse af workshop
- Etablering af projektorganisation
- Formulering og accept af succesmål
- Fastlæggelse af risici og forudsætninger
- Tidsplanlægning
- Integration af arkitektur, projektløsninger og -økonomi
- Miljø
- Arbejds miljø
- Sikkerhed
- Projektgranskning
- Oplæg til evt. særinstallationer
- Integreret design
- Procedure for håndtering af uenigheder

5.2 Overgang fra fase 1 til fase 2

Ved afslutningen af fase 1 skal bygningens layout og principperne for alle tekniske løsninger være fastlagt i et samlet projektforslag, der skal være så veldokumenteret, at det er tilstrækkeligt til at udgøre grundlaget for indgåelse af aftalen om udførelsen af byggeriet.

Når bygherren har godkendt det samlede projektforslag, indledes fase 2.

5.3 Ved gennemførelse af Fase 2

Bygherre:

- Deltage aktivt i styregruppen
- Løbende godkende budgetter,

Bygherren kan deltage i projektledelsen.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- tidsplan, projekt
- Foretage udbetalinger, jf. betalingsplan
- Ejendomserhvervelse/forsikring

Totalentreprenør:

- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Opfølgning på godkendt myndighedsprojekt
- Projektering i overensstemmelse med program, økonomi og tidsplaner
- Kvalitetssikring og projektopfølgning af eget arbejde
- Tilsyn med, at de udførende opfylder deres kvalitetssikringsmålsætninger (kvalitetsplanen)
- Deltage aktivt i styregruppen og projektledelsen
- Deltage i projektering og projektopfølgning Entreprisedelse
- Indkøb i overensstemmelse med projekt, økonomi og tidsplan
- Opfølgning på budgetter og tidsplan
- Kvalitetssikring af udførelse
- Afholde/referere møder (vedrørende styregruppemøder se under Alle)

Projektledelse:

- Projektledelse og styring af den samlede udførelse

Begge:

- Udpegning af projektleder, byggeleder og fagtilsyn
- Arbejdsmiljø og sikkerhed
- Minimere risici

PARADIGMA

- Sikre holdninger og mål
- Afholde styregruppemøder/
udpege referent

5.4 Rådgivere og underentreprenører, der ikke indgår i partneringaftalen

Rådgivning:

- Arkitektfag ...
- Ingeniørfag ...
- Tilsyn med byggeriet ...

Anden rådgivning:

- Landinspektør ...
- Geotekniker ...
- Lydingeniør ...
- Landskabsarkitekt ...

Styring:

- Projektledelse ...
- Projekteringsledelse ...
- Entrepriseledelse
råhus og terræn ...
- Entrepriseledelse
aptering og installationer ...

Entrepriser:

- Jord ...
- Beton ...
- Kloak ...
- Terræn ...
- Elementer ...
- Murer ...
- Tømrer/snedker ...
- EI ...
- VVS ...
- Ventilation ...
- Blikkenslager ...
- Gulve ...
- Maler ...
- Glas/Alu ...
- Stål ...

BEMÆRKNINGER

Navn (...) anføres i det omfang de kendes på tidspunktet for indgåelse af partneringaftalen.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

- Inventar ...
- Elevatorer ...
- Byggeplads ...
-

Såfremt der ikke i forbindelse med fastlæggelsen af projektets budgetramme for gennemførelse af Fase 2, jf. pkt. 6.2 kan opnås enighed om prissætning på de enkelte fagentrepriser, besluttes det, om arbejdet skal kontrolkalkuleres og alternativt udføres af anden fagentreprenør.

De ovenfor angivne underentreprenører/rådgivere kan således udskydes af aftalen, hvis de ikke er konkurrencedygtige.

Arbejder indkøbt hos eksterne fagentreprenører indkøbes som udgangspunkt i fast pris.

6. PROJEKTØKONOMI

6.1 Målsætning

Det er projektledelsens målsætning:

- at gennemføre projektet inden for budgetrammen med en forbedret økonomi set i relation til kendte kontraktformer
- at sikre kvalitet for pengene
- at sikre projektets parter en sund forretning
- at sikre, at projektets totaløkonomi tilgodeses (anlægs-, drifts- og vedligeholdelsesomkostninger)

6.2 Budgetrammer og -opfølgning

- Budgetramme for gennemførelse af Fase 1 udgør kr. ... ekskl. moms, jf. specificeret notat af
- Projektets budgetramme for gennemførelse af Fase 2 udgør pr. ... kr. ... ekskl. moms inkl. et risikobeløb på Budgettet pristalsreguleres efter Danmarks Statistiks Byggeomkostningsindeks. Projektøkonomien detaljeres i Fase 1 og fastlægges endeligt ved afslutning af Fase 1.
- Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parter er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.
- For styring af projektets økonomi anvendes et successivt kalkulationssystem. Der holdes status/rapporteringsmøder hver måned, hvor projektledelsen er forpligtet til at være ajourført med/rapportere økonomi for egne ansvarsområder.
- Der foretages en løbende registrering/overvågning af budgetafvigelser, således at evt. nødvendige korrigerende handlinger kan aftales.

Retningslinier for udarbejdelse af budgetramme:

Fuld åbenhed indebærer, at detailspecifikation af alt prisdannelse oplyses i relevant omfang.

Der træffes aftale om de forskellige satser, der skal bruges i forbindelse med den løbende betaling for Totalentreprenørens ydelser, jf. pkt. 6.3.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

Projektering

Honoraret for arkitekt- og ingeniør-ydelser fastlægges med baggrund i ydelsesbeskrivelse/tegningsliste og forventet timeforbrug, jf. opgørelse af

Projekt-, projekterings- og entreprisedelse

Sagsomkostninger + aftalt %-sats til hovedadministration + aftalt %-sats til fortjeneste.

Hvad der skal forstås som hovedadministration må nærmere aftales.

Udførelse

- Arbejder, der udføres af eksterne fagentreprenører indgår i budgettet med indhentet pris herpå eller overslagspris
- Arbejder, der udføres af Totalentreprenøren indgår i budgettet som fagentreprisebruttoomkostninger svarende til eksterne fagentreprisers priser.

6.3 Afregningsprincip

Åbne bøger

Der er fuld åbenhed om økonomien, og alle parterne er medansvarlige for at sikre, at økonomien holdes indenfor budgetrammen og er forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien med henblik på at opnå en øget indtjening/besparelse for alle parter.

Projektering

Efter medgået tid til aftalte satser + alle sagsomkostninger.

Projekt-, projekterings- og entreprisedelse

Sagsomkostninger + aftalt %-sats

Hvad der skal forstås som hovedad-

PARADIGMA

til hovedadministration + aftalt
%-sats til fortjeneste.

Arbejder der udføres af Totalentreprenøren

I regning og med anvendelse af diverse satser der måtte være aftalt herfor.

Betalingsplan udarbejdes i Fase 1.

Styregruppen fastlægger procedure for ind- og udbetalinger på sagen samt opfølgning herpå.

6.4 Incitamentsaftale

Model for overskuds-/underskudsdeling er fastlagt som følger:

1. Bygherrens udgifter til projektet udgør budgetmæssigt kr. ... ekskl. moms.

I det omfang der efter aftale med Bygherren foretages tilkøb/fravalg af ydelser eller kvalitet, reguleres budgettet herfor tilsvarende.

Såfremt projektet gennemføres som budgetteret, honoreres Bygherre og Totalentreprenør, jf. pkt. 6.3.

2. Såfremt projektet udføres under det forkalkulerede budget, deles den opnåede besparelse som følger:

Bygherre	...%
Totalentreprenør	...%

Såfremt projektet udføres over det forkalkulerede budget, beta-

BEMÆRKNINGER

ministration må nærmere aftales.

Der kan være flere forskellige former for incitamentsaftaler. Incitamentsaftaler bør udformes således, at incitamentet er så stort, at det motiverer, men ikke så stort, at det kan virke ødelæggende. For så vidt angår underskudsdeling indføres i praksis ofte et loft herfor. Det bemærkes, at underskudsdeling ikke er dækket af de

PARADIGMA

les overskridelsen som følger:

Bygherre	...%
Totalentreprenør	...%

Tidsbonus/bod pr. arbejdsdag ved aflevering før tiden henholdsvis forsinket aftalt til kr. .../ kr. Dette beløb reguleres i besparelsen henholdsvis overskridelsen nævnt ovenfor inden fordelingen af besparelsen/overskridelsen.

3. Bygherren skal gøres bekendt med de incitamentsaftaler totalentreprenøren måtte indgå med sine underrådgivere, un-

BEMÆRKNINGER

sædvanlige rådgiverforsikringer.

Incitamentsaftale kan også udformes som "Økonomisk bonus med begrænsning":

Overskridelse til og med kr. ...:

Bygherre ...%, totalentreprenør ...%.

Overskridelse med mere end kr.:

Bygherre 100%....

Besparelse indtil kr. ...:

Bygherre ...%, totalentreprenør ...%.

Besparelse på mere end kr.:

Bygherre 100%

Tidsbonus kan f.eks. fastsættes som en samlet sum.

Dagbod fastsættes mest hensigtsmæssigt i totalentrepriskontrakten.

I incitamentsaftalen kan ligeledes indgå andre former for bonus:

Sikkerhedsbonus:

Beløb kr. ... afsat til totalentreprenøren ved gennemførelse uden alvorlige arbejdsulykker.

Mangelfribonus:

Beløb kr. ... afsat til fordeling ved aflevering med mindre mangler eller alternativt med mangler, hvis samlede udbedringsomkostninger ligger under kr.

PARADIGMA

derentreprenører eller underleverandører.

BEMÆRKNINGER

7. FRIGØRELSESKLAUSUL

Enhver af parterne kan på et hvilket som helst tidspunkt i Fase 1 udtræde af aftalen. Afregning vil i dette tilfælde være baseret på medgået tid og aftalte timesatser, jf. pkt. 6.2 samt aftalte udlæg, og kan for Totalentreprenøren max. andrage kr. ..., hvor alle beløb er ekskl. moms. Bygherren er berettiget til at gøre brug af de modtagne ydelser og ideer på det aktuelle projekt.

Såfremt en af parterne træder i betalingsstandsning, åbner for handling om tvangsakkord eller erklæres konkurs udtræder parten af aftalen og der afregnes efter foranstående principper.

Det aftales forud, hvordan omkostninger defineres.

Parterne bør ved aftalens indgåelse være opmærksom på, at en afregning ved samarbejdsophør i utide bør afspejle, hvem der har interesse i at samarbejdet afbrydes, ligesom afregningen bør tage højde for, hvem der har en situationsbestemt interesse i det foreliggende projektmateriale, og hvem der har en mere blivende interesse i det foreliggende projektmateriale

8. TIDSPLAN

Rammetidsplan af ... er gældende.

Godkendt lokalplan forventes

Byggearbejder opstartes den

Byggeriet afleveres den

9. ANSVAR/HÆFTELSE

I det indbyrdes forhold hæfter parterne i forhold til beskrevne ansvars-/arbejdsområder.

PARADIGMA

BEMÆRKNINGER

De enkelte parter er alene ansvarlige for egne fejl og forsømmelser, jf. de almindelige ansvarsregler i ABT 93.

Uanset ovenstående fritager dette imidlertid ikke de øvrige parter i at bidrage til at finde den optimale løsning for at rette/neutralisere fejlen.

10. FORSIKRING

Bygherren tegner projektansvarsforsikring med en dækningssum for tingskade på kr. ... og for personskade på kr. Projektforsikringen er gældende i indtil 5 år efter byggeriets aflevering.

Bygherren tegner all-risk forsikring samt brand- og stormskadeforsikring. Totalentreprenøren og dennes evt. underentreprenører skal medtages som sikrede på all-risk forsikringen og brand- og stormskadeforsikringen.

Bygherren bærer således direkte udgifterne til projektansvarsforsikring og all-risk forsikring og frigør derfor de respektive parter herfor, og udgifterne hertil skal indgå i budgettet.

11. UOVERENSSTEMMELSER

Enhver uenighed om forståelsen af denne partneringaftale, dertil hørende supplerende aftaledokumenter og bilag skal søges afklaret ved dialog mellem de personer, hvor uenigheden er opstået.

Følgende beslutningstrappe anvendes:

1. niveau – Hvor uoverensstemmelsen er opstået: ...

Det aftales, hvor lang tid en konflikt må ligge uløst hos de personer, der umiddelbart har med konflikten at gøre (beslutningstrappen). Overskrides denne frist, løftes konflikten op til næste niveau i projektorganisationens hierarki til løsning dér og indenfor en frist. Det aftales, hvilke personer der er tale om i de forskellige niveauer, ligesom fristerne - som formentlig ikke skal være af samme længde - aftales.

PARADIGMA

- døgn.
2. niveau – Projektledelse: ...
døgn.
3. niveau – Styregruppen: ... døgn.

Kan uenigheden ej heller løses i styregruppen kan denne ved enstemmighed beslutte at søge uenigheden løst ved mediation eller ved mægling/opmand.

BEMÆRKNINGER

Parterne kan frit vælge mellem mægling eller opmand afhængig af uenighedens karakter.

Mediations-modellen

Ved mediation søger en udefra kommende mediator at fremme en forligsproces, så parterne selv kan finde en løsning. Mediator kommer ikke selv med forslag til løsning. Mediationen ophører hvis en af parterne ikke ønsker at fortsætte. Ved mediation forstås i denne partneringaftale en uformel proces, i hvilken en mediator på parternes initiativ og ved hjælp af særlige formidlingsteknikker hjælper disse til på egen hånd at indsnævre omfanget af uoverensstemmelsen og udarbejde vilkårene for en forligsaftale mellem dem, som ikke nødvendigvis behøver at være juridisk funderet.

Mægler/Opmand-modellen

Styregruppen kan ligeledes inden ... arbejdsdage i enighed udpege en uvildig opmand. I mangel af enighed inden for denne frist om valget af opmand, skal hver af parterne indenfor yderligere ... arbejdsdage udpege hver en opmand, hvorefter disse opmænd senest ... arbejdsdage efter deres udpegning skal udpege en tredje opmand.

Opmanden afgiver en vejledende tilkendegivelse med forslag til løsning af konflikten. Opmandens tilkendegivelse - som ikke kan fremlægges eller i øvrigt tillægges nogen betydning ved en

PARADIGMA

Kan uenigheden ikke afklares ved mediation eller ved mægling/opmand, kan enhver af de stridende parter begære sagen forelagt voldgiftsinstituttet, jfr. ABT 93 §§ 45-47.

BEMÆRKNINGER

efterfølgende voldgiftssag - skal så vidt muligt forelægges inden ... arbejdsdage efter, at udpegningen af opmanden har fundet sted, evt. efter et kort, skriftligt indlæg fra de berørte parter.

12. INDHOLDSFORTEGNELSE

Den

(Bygherre)

(Totalentreprenør)

5. VALG AF PARTNERE

De nedenfor gengivne checklister for valg af rådgiver og for valg af entreprenør, er udarbejdet til brug for en bygherre, der følger procesforløbet i den fuldt udbyggede partneringmodel.

Parametrene, der er anført i checklisterne, er de såkaldte "udvælgelseskriterier" og "tildelingskriterier".

Ved valg af rådgiver henvises til checkliste A (udvælgelseskriterier) og checkliste B (tildelingskriterier).

Ved valg af entreprenør henvises til checkliste C (udvælgelseskriterier) og checkliste D (tildelingskriterier).

Om de krav der følger af udbudsdirektivet, forsyningsvirksomhedsdirektivet og tilbudsloven henvises til afsnit 6.

CHECKLISTE A - VALG AF RÅDGIVERE - UDVÆLGELSESKRITERIER

De nedenfor anførte parametre, er eksempler på "udvælgelses-kriterier".

Hver af rådgiverne A, B, og C bedømmes på en skala fra f.eks. 0-6 point på opfyldelsen af de enkelte parametre, som efter vigtigheden på forhånd er vægtet. De rådgivere, der efter vægtet sammentælling ligger højest, udvælges.

	A	B	C	Vægt
- Dokumenteret erfaring med partnersager/nye samarbejdsformer				
- Samarbejdspartnere				
- Virksomhedskulturer (passer sammen)				
- Ressourcer (erfarne medarbejdere, referencer, økonomiske forhold m.m.)				
- Kvalitetsstyringssystem (virksomhedens generelle system)				
- Miljøledelsessystem				
- Erfaringsopsamlings- og opfølgningssystem (generelt)				

CHECKLISTE B - VALG AF RÅDGIVERE – TILDELINGSKRITERIER

De nedenfor anførte parametre, er eksempler på "tildelings-kriterier".

Efter udbudsdirektiverne, og på tilsvarende vis som i tilbudsloven, skal det angives hvordan kriterierne relativt vil blive vægtet, evt. indenfor en ramme. Kun hvis det ikke er muligt at foretage en vægtning, skal udbyderen opstille kriterierne i prioriteret rækkefølge med det vigtigste først.

Hvert tilbud fra rådgiverne A, B, og C bedømmes på en skala fra f.eks. 0-6 point på opfyldelsen af de enkelte parametre, som efter vigtigheden på forhånd er vægtet. Det tilbud, der efter vægtet sammentælling ligger højest, vælges.

	A	B	C	Vægt
- Projektorganisation (teamsammensætning - hvordan organiseres partnering)				
- Procesbeskrivelse (tilrettelæggelse og gennemførelse af byggeriet)				
- Pris				
- Kvalitetsplan for projektet				
- Miljøplan for projektet				
- Rådgiverens forslag til incitamentsmodel				
- Rådgiverens forslag til resultatmåling løbende i sagen (gøre det optimalt)				
- Rådgiverens forslag til åben økonomi				
- Erfaringsopsamling og opfølgning for projektet				
- Tid				
- Konflikt håndtering				

CHECKLISTE C - VALG AF ENTREPRENØR – UDVÆLGELSESKRITERIER

De nedenfor anførte parametre, er eksempler på "udvælgelses-kriterier".

Hver af entreprenørerne A, B, og C bedømmes på en skala fra f.eks. 0-6 point på opfyldelsen af de enkelte parametre, som efter vigtigheden på forhånd er vægtet. De entreprenører, der efter vægtet sammentælling ligger højest, udvælges.

	A	B	C	Vægt
- Ressourcer (erfarne medarbejdere, referencer, økonomiske forhold m.m.)				
- Dokumenteret erfaring med partneringsager/nye samarbejdsformer				
- Samarbejdspartnere				
- Virksomhedskulturer (passer sammen)				
- Forsynings-/leverancesikkerhed (generelt)				
- Kvalitetsstyringssystem (virksomhedens generelle system)				
- Miljøledelsessystem				
- Arbejds miljøstyringssystem (generelt)				
- Erfaringsopsamlings- og opfølgningssystem (generelt)				

CHECKLISTE D – VALG AF ENTREPRENØR – TILDELINGSKRITERIER

De nedenfor anførte parametre, er eksempler på "tildelings-kriterier".

Både ved udbud efter tilbudsloven samt udbudsdirektiverne skal det angives hvordan kriterierne relativt vil blive vægtet, evt. indenfor en ramme. Kun hvis det ikke er muligt at foretage en vægtning, skal udbyderen opstille kriterierne i prioriteret rækkefølge med det vigtigste først.

Hvert tilbud fra entreprenørerne A, B, og C bedømmes på en skala fra f.eks. 0-6 point på opfyldelsen af de enkelte parametre, som efter vigtigheden på forhånd er vægtet. Det tilbud, der efter vægtet sammentælling ligger højest, vælges.

	A	B	C	Vægt
- Projektorganisation (teamsammensætning - hvordan organiseres partnering)				
- Erfaring og egnethed hos de ledende konkrete medarbejdere, der vil blive benyttet på sagen				
- Procesbeskrivelse (tilrettelæggelse og gennemførelse af byggeriet)				
- Angivelse af kvalitetsniveau (referencebyggerier f.eks.)				
- Kvalitetsplan for projektet				
- Miljøplan for projektet				
- Arbejds miljøplan for projektet				
- Forslag til åben økonomi (kalkulation, incitamentsmodel)				
- Forslag til resultatmåling løbende i sagen (gøre det optimalt)				
- Erfaringsopsamling og opfølgning for projektet				

CHECKLISTE D – VALG AF ENTREPRENØR – TILDELINGSKRITERIER

	A	B	C	Vægt
- Konfliktbehandlingsmodel				
- Ideoplæg til opgaven				
- Værktøjer til økonomisk styring af sagen				
- Bruttotimepris for entreprenørens rådgivningsydelser i fase 1				

6. PARTNERINGMODELLEN I FORHOLD TIL TILBUDSLOVEN¹ OG EU'S UDBUDSDIREKTIVER²

For offentlige bygherrer og for bygherrer hvis opgaver modtager offentlig støtte gælder det, at partneringopgaver skal udbydes i henhold til tilbudsloven og/eller EU's udbudsdirektiver. Nedenstående er udbudsprocessen detaljeret beskrevet i forhold til tilbudsloven. Efterfølgende beskrives forskellene herfra i relation til udbudsdirektiverne.

Indhentelse af tilbud alene på rådgivningsydelser er ikke omfattet af tilbudsloven, men skal udbydes efter udbudsdirektivet henholdsvis forsyningsvirksomhedsdirektivet, hvis tærskelværdien overskrides, jf. nedenfor.

TILBUDSLOVEN

Tilbudsloven og den tilhørende bekendtgørelse gælder for indhentning af tilbud på udførelse eller projektering og udførelse (totalentreprise) af offentlige og offentligt støttede bygge- og anlægsopgaver og for tildeling af ordren. Loven gælder ikke, hvis tilbudsindhentningen er omfattet af udbudsdirektivet eller forsyningsvirksomhedsdirektivet.

Ved partnering skal der ske udbud i samme omfang som ved valg af andre entrepriseformer. Offentlig licitation er uegnet ved udbud af partneringaftaler, og bygherrer, der ønsker at indgå i partneringaftaler, vil derfor anvende begrænset licitation eller underhåndsbud. Underhåndsbud kan dog kun anvendes i de situationer, hvor de særlige betingelser herfor er opfyldt. I det følgende lægges til grund, at tilbud indhentes ved begrænset licitation.

Om udvælgelsen af parterne foretages samlet eller separat afhænger af entrepriseformen.

I hoved- og storentreprisemodellen foretages udvælgelsen og vurderingen af parterne separat. Rådgivningsydelsen skal udbydes efter udbudsdirektiverne, hvis tærskelværdien for rådgivningsydelsen overskrides.

I totalentreprisemodellen sker der en samlet udvælgelse og vurdering af totalentreprenøren. Der skal i denne forbindelse ikke foretages selvstændigt udbud af rådgivningsydelsen efter udbudsdirektivet.

¹ Se Lov nr. 338 af 18. maj 2005 om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren samt Bekendtgørelse nr. 817 af 23. august 2005 om anvendelse af underhåndsbud efter tilbudsloven.

² Se DIR nr. 2004/18/EF af 21. marts 2004 (udbudsdirektivet) og DIR nr. 2004/17/EF af 31. marts 2004, (forsyningsvirksomhedsdirektivet).

Hvis værdien af den tjenesteydelse, som indgår i en totalentreprise overskrider tærskelværdien, må bygherren ikke pålægge totalentreprenøren at skulle benytte en bestemt rådgiver eller et bestemt hold af rådgivere uden at disse er udvalgt efter et forudgående EU-udbud efter udbudsdirektiverne.

Ved konkurrence på en partneringsopgave er det hensigtsmæssigt, at udbyder formulerer et meget overordnet oplæg til byggeprogram, der f.eks. kan indeholde elementer som:

- Formål (art og omfang)
- Overordnede funktionsmæssige krav og planmæssige bindinger
- Omtrentligt antal netto- eller bruttokvadratmeter
- Arkitektoniske intentioner
- Overordnet angivelse af kvalitet
- Økonomisk ramme angivet af ordregiver
- Tidsramme

Oplægget må som minimum være egnet til reel konkurrence på opgaven, men må samtidig ikke gå meget længere, hvis alle partneringsfordelene ønskes bibeholdt.

Bygherren kan ved valg af begrænset licitation vælge at gennemføre en prækvalifikation eller at indbyde direkte. Ved licitation med prækvalifikation udvælges de deltagende firmaer på grundlag af oplysninger om deres økonomiske, finansielle og tekniske formåen, altså firmaernes egnethed til at påtage sig opgaven. Firmaernes erfaring med partnering kan indgå i udvælgelsesfasen.

Tilbudsreglerne giver bygherren et valg mellem 2 tildelingskriterier enten "det laveste bud" eller "det økonomisk mest fordelagtige bud". Det er kendetegnende ved partnering, at der på tidspunktet for tildelingen af opgaven ikke er sket en sådan detaljering, at der i traditionel forstand kan gives bindende pris. Partnering er derfor kun relevant i situationer, hvor kriteriet for tildeling er det økonomisk mest fordelagtige tilbud og hvor et priskriterium kan indgå i de valgte delkriterier på anden måde end med en samlet bindende pris for opgaven, eksempelvis i form af en maksimumspris (ved en bindende budgetramme), enhedspriser e.l.

De tildelingskriterier, der benyttes ved vurderingen af, hvilket tilbud der er økonomisk mest fordelagtigt, skal vedrøre det konkrete projekt. Som tildelingskriterium må ikke benyttes kriterier, der efter deres karakter er udvælgelseskriterier. Det skal angives, hvordan kriterierne relativt vil blive vægtet, evt. indenfor en ramme. Kun hvis det ikke er muligt at foretage en vægtning, skal kriterierne undtagelsesvist opstilles i prioriteret rækkefølge med det vigtigste først.

Som eksempler på tildelingskriterier ved partnering kan nævnes:

- *Procesbeskrivelse (tilrettelæggelse og gennemførelse af byggeriet)*
- *Konfliktløsningsmodel*
- *Erfaring og egnethed hos de ledende konkrete medarbejdere der vil blive benyttet på sagen*
- *Forslag til åben økonomi og til incitamentsaftalen*
- *Forslag til konkrete økonomistyringssystemer o.l.*
- *Priskatalog over relevante ydelser (ex. bruttotimepris for entreprenørens rådgivningsydelser i fase 1)*
- *Kvalitets- og miljøplan for projektet*

Prisen bør, som følge af at der er tale om et foreløbigt skøn, vægtes lavt, hvilket bygherren bør være opmærksom på ved valg af evalueringsmodeller. Pointgivningsmodeller kan ofte føre til, at prisen - uanset en lav vægning - bliver udslagsgivende, hvilket er u hensigtsmæssigt.

Det er vigtigt, at man i udbudsmaterialet har sat mål for de enkelte kriterier, dels for at sikre at tilbudsgiverne kan forholde sig til bygherrens ønsker/forventninger, dels for at man kan opnå en så objektiv vurdering af tilbuddene som muligt.

Byggeprojektet vil ved indgåelse af partneringaftalen være mere løst fastlagt end ved de traditionelle samarbejdsformer. Derfor er det ved partnering af helt afgørende betydning for bygherren, at han kan have tillid til parternes egnethed til at indgå i partneringsamarbejdet og efterleve de særlige krav, dette stiller. Her kan man med fordel udnytte tilbudslovens mulighed for at forhandle med tilbudsgiverne. Gennem en forhandlingsrunde kan bygherren bl.a. få et indtryk af nøglepersonernes kvalifikationer og egnethed og dermed en bedre opfattelse af, om partneringsamarbejdet kan komme til at fungere.

Det antal tilbudsgivere bygherren ønsker at forhandle med, udvælges ved at opstille en rangorden for alle forskriftsmæssige bud, med det indhold budene havde på licitationstidspunktet. Bygherren må ikke forhandle med flere end de 3 økonomisk mest fordelagtige bud i denne rangorden og bygherren kan forhandle med færre end 3.

Selv om man er blandt de 3 tilbudsgivere, der er udtaget til forhandling, har man ikke ret til at blive inddraget aktivt i forhandlingerne. Hvis det ikke allerede fremgår af udbudsbetingelserne, skal bygherren senest ved forhandlingernes påbegyndelse tilkendegive, hvilken forhandlingsprocedure der vil blive fulgt.

Forhandlingen skal altid ske under hensyntagen til ligebehandlingsprincippet, men på grund af det løse grundlag som konkurrencen baseres på, er der adgang til at ændre i opgaven i forbindelse med forhandling ved Partnering.

Særlige forhold ved EU's udbudsdirektiver

Ved udbud efter udbudsdirektivet må bygherren ikke indbyde tilbudsgiverne direkte, men skal gennemføre en prækvalifikation.

I forbindelse med udbud efter udbudsdirektivet må der ikke gennemføres forhandling. Det er imidlertid tilladt at gennemføre en teknisk afklaringsrunde, som også kan indeholde en præsentation fra de bydende og dermed give bygherren en mulighed for at få et nærmere kendskab til de bydende nøglepersoner.

Udbudsdirektivet indeholder også mulighed for ved særligt komplekse kontrakter at anvende udbudsformen konkurrencepræget dialog. Muligheden for anvendelse af denne udbudsform ved bygge- og anlægsopgaver vil i praksis være begrænset til OPP-projekter.

I forbindelse med udbud efter forsyningsvirksomhedsdirektivet er der fri forhandlingsadgang.

7. ANDRE SAMARBEJDSFORMER MED ELEMENTER AF PARTNERING

Nogle af de karakteristiske elementer i partneringaftaler kan inddrages i de traditionelle samarbejdsformer. Det forudsættes i denne forbindelse, at bygherren på forhånd har valgt arkitekt og/eller ingeniør til at bistå med det samlede forløb. Omfanget af disses indsats afhænger bl.a. af valg af entreprisform (totalentreprise, hovedentreprise og fagentreprise) og kan variere fra procesrådgivning til også at omfatte projektering.

Bygherrer, der af forskellige grunde ikke kan anvende partnering i den fuldt udbyggede form eller af forskellige grunde ikke ønsker det, kan derved opnå visse af fordelene ved partnering.

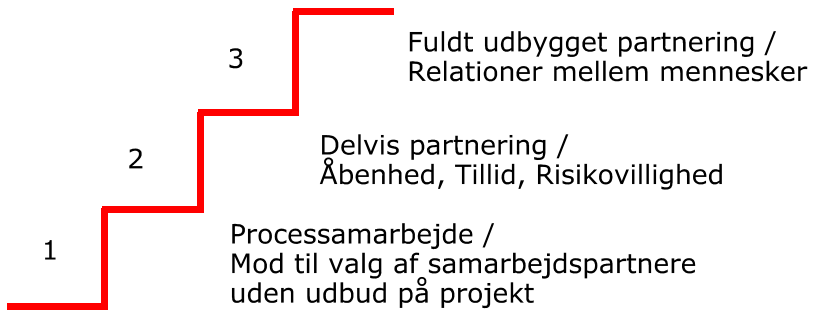
Til eksempel nævnes et tilfælde, hvor der efter en konkurrence indgås en samarbejdsaftale med henblik på at færdigprojektere og udføre et arbejde på grundlag af det i konkurrencen indgivne tilbud indeholdende en angivelse af et løsningsforslag med tilhørende fastlæggelse af kvalitet, pris og evt. med særligt vidtgående bestemmelser til fastsættelse af ændring af prisen ved ændringer i forhold til løsningsforslaget. I samarbejdsaftalen kan evt. være indeholdt en tilbagetrædelsesklausul, der giver bygherren mulighed for at træde tilbage, hvis det i det videre forløb med udførelsen af projektet viser sig, at dette ikke lever op til hans forventninger.

Efter indgåelsen af entreprisaf-talen vil forløbet adskille sig fra det ideale partneringforløb ved, at man ikke opstiller en incitamentsaftale, hvor overskud/underskud i forhold til en targetpris (budgetpris) for arbejdets udførelse fordeles efter en forud fastsat nøgle mellem parterne. Der kan imidlertid godt opstilles en incitamentsaftale, hvori der tages hensyn til andre parametre, f.eks. udførelsestiden. Hvis der efter entreprisaf-talens indgåelse fortsat arbejdes med projektoptimering, kan besparelser i denne forbindelse også indgå i en incitamentsaftale.

En styregruppe kan etableres, men dens beføjelser må afpasses efter, der er indgået en entrepris-kontrakt til fast pris. Der vil kunne etableres fælles workshop til teambuilding og opstilling af fælles mål (charter). Der kan aftales dialog-baserede konfliktløsningsmodeller. Der kan således gøres meget for at overføre de positive attituder til et samarbejde, som i videst omfang kommer til udtryk ved den ideale partneringmodel, til de modificerede modeller.

Samarbejdsmodeller

Tre trin til fuldt udbygget partnering



Workshop Bilag til pkt. 4.3 i paradigmaerne

Mål med Workshopen:

Gennem workshopen skal parterne forsøge at fastlægge en række målsætninger og interesser. Workshopen er et værktøj hvorigennem parterne eksempelvis skal

- skabe en fælles referenceramme – omkring projektet
- finde frem til de fælles mål – projektets mål
- drøfte organisation, kompetencer, roller, ansvar og gensidige forventninger
- drøfte hvordan de fælles mål skal nås – diverse handlingsplaner
- drøfte håndtering af kommende konflikter – og sikre de bliver positive for projektet og ikke hæmmende
- kortlægge "snublesten" – også de personlige
- lære hinanden at kende – på en ny måde

Workshoppens varighed og omfang skal tilpasses projektets størrelse og kompleksitet samt parternes forhåndskendskab til hinanden. Workshopen kræver således en del forarbejde fra ledelserne hos de enkelte partere.

Workshopprogram - et eksempel

Dag 1	Dag 2
08.30 Velkommen/introduktion ved en proceskonsulent	08:30 Godmorgen og refleksion ved proceskonsulenten
09.15 Projektbaggrund (historie, idégrundlag, tanker og opfattelser m.v.) Tanker om Partnering ved proceskonsulent	09.00 Hvordan når vi vores mål – handlingsplaner: <ul style="list-style-type: none">• Projekteringsstidsplanen – granskning/håndfæstning• Dialog omkring optimeringsforslag• Åben økonomi – spørgsmålet om gennemsigthed, kalkulation m.v.
10:45 Projektets mål & succes-kriterier <ul style="list-style-type: none">• Udarbejdelse af hensigtserklæring	
12.00 Frokost	12.00 Frokost
13.15 Projektets mål – fortsat	12.45 Fælles arbejdsmiljø <ul style="list-style-type: none">• Oplæg præsenteres af særlige arbejdsgruppe
14.45 Underskrift af hensigtserklæring	13.15 Aktivitetsplan – 2 uger frem
15.00 Afsked med brugere	14.00 Afsked
15.30 Organisationen på projektet: <ul style="list-style-type: none">• Projektgruppe, styregruppe og øvrige deltagere Roller, ansvar og ydelser af den enkelte – herunder egne styrker og kompetencer	
18.15 Personlig adfærd og relationer ved proceskonsulenten	
19.00 Afsked med styregruppen	

