

# Nye sam- arbejdsformer

arbejdsrapport om udformning  
af samarbejdsaftaler ved partnering

INFORMATION



BY & BOLIG  
MINISTERIET

NYE SAMARBEJDSFORMER  
arbejdsrapport om udformning af  
samarbejdsaftaler ved partnering

UDARBEJDET FOR BY- OG BOLIGMINISTERIET  
AF VIVE CONSULT  
VED AKADEMIINGENIØR MOGENS HØGSTED

TRYK:  
WANDEL & CARLSEN GRAFISK PRODUKTION

DECEMBER 2000  
400 STK.

BY- OG BOLIGMINISTERIET  
SLOTSHOLMSGADE 1  
DK-1216 KØBENHAVN K  
TLF 33 92 61 00  
FAX 33 92 61 04  
WWW.BM.DK

# Nye samarbejdsformer

UDFORMNING AF SAMARBEJDSAFTALER VED PARTNERING

# Indhold

- 3 Forord
  
- 5 Nye samarbejdsformer - partnering
- 5 Udvælgelse af teams
- 6 Samarbejdsaftalens indhold
- 7 Kommenterede eksempler på samarbejdsaftaler
  
- 8 Aftaleeksempel 1  
Bygherre: DAB - Byggesag: 21 ældreboliger i Lejre
  
- 11 Aftaleeksempel 2  
Bygherre: ZOO - Byggesag : Nyt Girafhus
  
- 17 Aftaleeksempel 3  
Bygherre: Post Danmark Ejendomme - Paradigma for samarbejdsaftale
  
- 20 Noter

# Forord

I april 1998 udkom By - og Boligministeriets Byggepolitisk Handlingsplan 98'. Initiativ 6 heri handler om nye samarbejdsformer i byggeriet. Dette er baggrunden for Projekt Nye Samarbejdsformer, som nu har løbet siden ultimo 1998.

Dette arbejdsrapport om udformning af samarbejdsaftaler ved partnering er udarbejdet af Mogens Høgsted, der er faglig sekretær for følgegruppen for Projekt Nye Samarbejdsformer, som består af:

*Niels Haldor Bertelsen*, Statens Byggeforskningsinstitut  
*Sten Bonke*, DTU  
*Bente Hammer*, By- og Boligministeriet, Rådgivningen  
*Ib Steen Olsen*, By- og Boligministeriet, Rådgivningen (*formand*)  
*Keld Fuhr Pedersen*, Mancon, BUR, PBB  
*Jan Spohr*, By- og Boligministeriet, 7. Kontor, Projekt Renovering

Der er endvidere følgende bygherrerrepræsentanter i følgegruppen:

*Erik Bejder*, Limfjordsskollegiet, Ålborg  
*Svend Hove og Ivan Jensen*, Post Danmark Ejendomme  
*Henrik Markersen*, Boligselskabet Sct. Jørgen, Viborg  
*Erik Præstegaard*, Fællesadministrationen 3 B  
*Karsten Pålsson*, arkitekt  
*Hans-Kristian Sørensen*, DAB  
*Bent Bro Larsen*, DAB  
*Erik Vestergaard*, Brabrand Boligforening  
*Lone Lund-Rasmussen*, Demant Kollegiet

Arbejdsrapporten illustrerer gennem 3 valgte eksempler på samarbejdsaftaler, hvor forskellige sådanne kan udformes. Variationen i aftalerne udspringer dels af forskelligheder i selve byggesagerne, dels af forskellige traditioner og foreliggende rutiner hos de involverede bygherrer og andre parter.

I arbejdet med de ca. 10 byggesager, som indgår i Projekt Nye Samarbejdsformer er der indhentet erfaringer på en række områder. Et af de vigtigste er udformningen af samarbejdsaftaler. (I nogle af byggesagerne anvendes andre betegnelser, såsom hensigtserklæringer og udviklingskontrakter).

Projekt Nye samarbejdsformer forventes færdigt til efteråret 2001, men det er fundet hensigtsmæssigt allerede nu at udarbejde dette arbejdsrapport, som må forventes at blive ajourført og revideret i forbindelse med udarbejdelse af slutrapport for projektet.

Arbejdsrapporten efterkommer et konstateret behov for støtte til parter i byggesager, som ønsker at gennemføre deres byggesag efter en partnering model.

Det skal understreges, at anvendelse af dette arbejdsrapport skal tilpasses den konkrete byggesag, og i øvrigt sker uden ansvar for evt. u hensigtsmæssigheder i de fremlagte eksempler på samarbejds aftaler.

By- og Boligministeriet takker parterne i de 3 byggesager for, at de har givet adgang til at vise de anvendte samarbejdsaftaler.

Kommentarer til dette arbejdsrapport er meget velkomne.

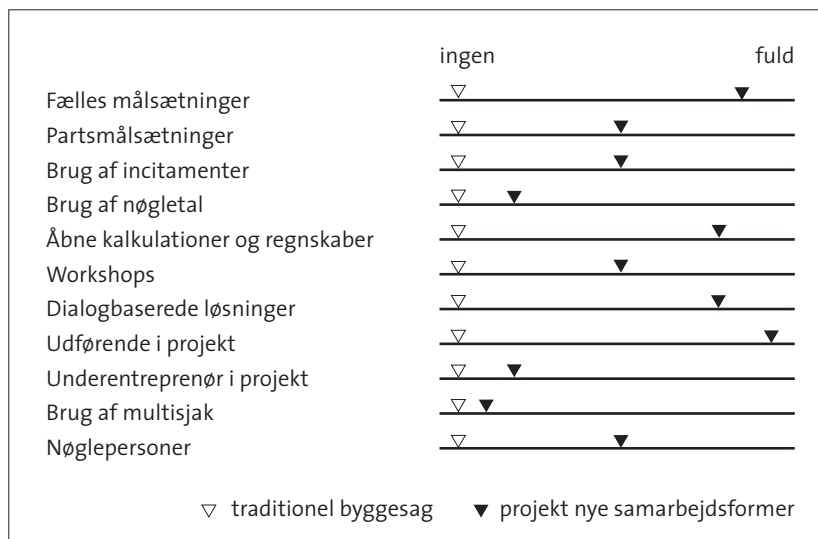


# Nye samarbejdsformer - partnering

I dette arbejdspapir anvendes betegnelsen partnering om samarbejdsformer, der som minimum indeholder følgende elementer:

- bygherren danner et team bestående af mindst bygherren selv, de projekterende og de udførende (sædvanligvis hoved- eller totalentreprenøren). Disse parter indgår en (samarbejds-) aftale, hvori de fælles mål og grundlaget for samarbejdet beskrives
- teamet dannes tidligt efter programfasen, således at entreprenøren medvirker i projektudformningen

Herudover indgår en række elementer i forskellig grad ved partneringaftaler, jfr. Midtvejsrapporten<sup>1</sup>, hvorfra nedenstående figur er overført.



## UDVÆLGELSE AF TEAMS

Forinden samarbejdsaftalen indgås, skal bygherren vælge det team, der skal samarbejdes med om projektet. For den private bygherre kan denne udvælgelse foregå uden regulering i hverken nationale eller EU regler. Dette er f.eks. tilfældet ved byggesagen for ZOO (jfr. samarbejdsaftalen i 4.2). Der er her anvendt direkte valg af parter, men en privat bygherre kan selvfølgelig også gennemføre en prækvalifikationsrunde og/eller udbud.

For statslige og statsstøttede bygherrer gælder Udbudscirkulæret, samt EU's udbudsdirektiver (Tjenesteydelsesdirektivet og Bygge - og anlægdsdirektivet eller evt. Forsyningsvirksomhedsdirektivet). I denne situation er der i et arbejdsnotat af maj 2000<sup>2</sup> redegjort for fremgangsmåder afhængig af, om byggesagen er over eller under tærskelværdierne mm.

Det skal bemærkes, at udbudscirkulæret, i sammenhæng med at Licitationsloven overvejes erstattet af en tilbudslov, er under revision. Et af sigterne med revisionen er at klargøre grundlag for brug af nye samarbejdsformer i byggeriet.

I de 2 øvrige byggesager i eksemplerne på samarbejdsaftaler (4.1 og 4.3) er der tale om forsøgsbyggerier; dvs. man har kunnet fravige udbudscirkulæret, og der er formelt anvendt totalentrepriseformen, og man har været under tærskelværdien i Bygge - og anlægsgesetivet. Der er således sket et direkte valg af parter.

For gennemførelse af udvælgelse af parter (under tærskelværdien) kan der henvises til projektrapport om byggesagen Martins Gård<sup>3</sup>, som i afsnit 5.1.2 indeholder en beskrivelse af et udvælgelsesforløb.

### **SAMARBEJDSAFTALENS HOVEDINDHOLD**

I dette arbejdsrapport er det besluttet ikke at udforme et paradigme for „best practice“ for en samarbejdsaftale ved partnering. Det skønnes, at der bør foreligge flere erfaringer, før dette gøres, ligesom et sådant paradigme bør tilvejebringes i et bredere samarbejde. Der er imidlertid nogle overvejelser, som bør gøres ved formulering af en samarbejdsaftale. Disse er anført herunder.

Det forudsættes, at samarbejdsaftalen indgås forinden projekteringen begynder. Der kan altså foreligge byggeprogram og evt. dispositions- og projektforslag.

En samarbejdsaftale er forløber for en egentlig entreprisekontrakt eller en betinget sådan. Når en samarbejdsaftale indgås, vil en række forhold om byggeriet ikke være endeligt fastlagt (det kan være pris, tid, omfang og kvalitet), og dette gælder tillige i hovedtræk entreprisekontraktens retlige bestemmelser. En videreførelse af samarbejdsaftalen til en entreprisekontrakt vil således være betinget af enighed om alle spørgsmål, herunder også de entrepriseretlige bestemmelser.

Herunder anføres nogle spørgsmål og bemærkninger ved udformning af en samarbejdsaftale:

#### **Er samarbejdsaftalen en betinget entreprisekontrakt?**

Hvis samarbejdsaftalen indgås efter et EU udbud (se fodnote 2) skal denne formelt være en gensidigt bebyrdende bygge- og anlægskontrakt, og derfor vil samarbejdsaftalen være en betinget entreprisekontrakt. Dette er et krav, som bevirker, at bestemmelserne om samarbejdsaftalens ophævelse skal være entydige.

#### **Skal AB 92/ABT indgå i samarbejdsaftalen ?**

I de foreliggende danske samarbejdsaftaler henvises til AB (som grundlag for den senere hoved/totalentreprisekontrakt), idet der dog kan være forhold, hvor der gennem samarbejdsaftalens formuleringer sker suppleringer til eller afviges fra AB, jfr. eksemplerne i afsnit 4.

I det norske udviklingsprojekt Samspillet i byggeprocessen er der udarbejdet et samarbejdsaftalekoncept<sup>4</sup>, hvor den norske AB ikke indgår i sin helhed. Dette er begrundet i, at AB ikke er skrevet til parter, som indgår i et samarbejde baseret på tillid.

På den anden side skønnes det for nuværende at være hensigtsmæssigt i Danmark at bibeholde AB som udgangspunkt, og så ændre de bestemmelser, som parterne bliver enige om, ikke skal være en del af et partneringaftalegrundlag.

Der udestår mere overordnet at tage stilling til, hvilke fravigelser, der er acceptable i situationer, hvor anvendelse af AB/ABT er obligatorisk.

## Hvilke AB 92/ABT bestemmelser kan det være relevant at præcisere i samarbejdsaftalen?

Følgende liste er ikke udtømmende.

AB § 11. Kvalitetsstyringen i udførelsen. Udarbejdelse af udbudskontrolplan kan i samarbejde mellem rådgivere og entreprenør

AB § 15, stk. 4. Undersøgelser. Kan overvejes suppleret med at oplysning om at entreprenøren deltager i beslutning om hvilke undersøgelser, der foretages

AB § 19. Byggemøder. Der vil typisk blive dannet en styregruppe, som er overordnet de sædvanlige byggemøder, og hvor evt. optræk til problemer behandles

AB § 24. Tidsfristforlængelser. Det bør præciseres, hvis samarbejdsaftalens formulering om afleveringstidspunkt fraviger entreprenørens ret til tidsfristforlængelse, f.eks. for § 24, stk. 4 (usædvanligt vejrlig)

AB § 25, stk. 2. Dagbod. Det kan anføres i samarbejdsaftalen, om der skal være dagbod (meget voldsomme bodsstørrelser og bod for mellemterminer kan synes at være mod ånden i en samarbejdsaftale baseret på tillid)

AB § 28. Aflevering. Der ses i nogle samarbejdsaftaler en fokusering på at opnå mangelfri aflevering. Dette kan indebære en ændring af de praktiske bestemmelser for afleveringens afholdelse

AB §§ 45, 46 og 47. Tvister. Der kan indføres bestemmelser, som indebærer brug af alternative tvisteløsningsmetoder forinden iværksættelse af syn og skøn/sagkyndig beslutning eller voldgift. Det kan f.eks. være brug af Foregreben tvisteløsning.

### KOMMENTEREDE EKSEMPLER PÅ SAMARBEJDSAFTALER

De valgte 3 eksempler vises i dette afsnit i deres helhed (i venstre kolonne og med kommentarer i højre kolonne). Der kan endvidere henvises til udkast til stikord til samarbejdsaftale i slutrapport fra temagrupperne 6 i Projekt Hus.

#### **Aftaleeksempel 1: Byggesagen 21 ældreboliger i Lejre.**

Samarbejdsaftalen benævnes her Udviklingskontrakt. Bygherren har indgået ABR aftaler med rådgiverne og samarbejdsaftalen sigter på indgåelse af en hovedentreprisekontrakt med entreprenøren.

#### **Aftaleeksempel 2: Byggesagen nyt girafhus i Københavns Zoologiske have**

Bygherren har indgået ABR aftaler med rådgiverne og samarbejdsaftalen sigter på indgåelse af en hovedentreprisekontrakt med entreprenøren.

#### **Aftaleeksempel 3: Post Danmarks Ejendommens paradigma for samarbejdsaftale**

Samarbejdsaftalen sigter på indgåelse af totalentreprisekontrakt. Det er forudsat, at man er under tærskelværdien i EU's Bygge og anlægsdirektiv. Der kan som eksempel på en byggesag gennemført efter en fremgangsmåde og med en samarbejdsaftale som vist herunder, henvises til Projektrapport 2, Posthus Randers<sup>5</sup>.

# Aftaleeksempel 1

21 ÆLDREBOLIGER I LEJRE

Mellem Lejre kommune, som bygherre, repræsenteret ved Dansk almennyttigt Boligselskab af 1942 s.m.b.a., Finsensvej 33, 2000 Frederiksberg, og medundertegnede J. Ole Pedersen A/S, Kildevej 17, 2960 Rungsted Kyst som hovedentreprenør, indgås hermed følgende

## Udviklingskontrakt

om opførelse af en almen boligbebyggelse, indeholdende ca. 21 række- og kædehuse med tilhørende fælleshuse, plejefaciliteter og udenomsrum m.m. på matr. nr. 6 f og 8 a Gevninge by, i Lejre kommune.

### § 1.

Byggesagen gennemføres som alment boligbyggeri med offentlig støtte, og er underkastet den for disse sager gældende lovgivning med tilhørende vejledninger, cirkulærer m.v. Projektet gennemføres som et af By- og Boligministeriet godkendt forsøgsprojekt

### § 2.

Byggeriets varighed andrager 12 kalendermåneder med byggestart den 15. marts 2000, og aflevering den 15. marts 2001.

### § 3.

Projektet skal gennemføres som et forsøgsprojekt, beskrevet i forsøgstema af den 29. juni 1999.

Bygherrens hensigt er at få et færdigt byggeri af høj kvalitet. Kvaliteten skal gælde såvel byplan, arkitektur, funktion og håndværksmæssig udførelse, og boligerne skal være så attraktive, at de også efterspørges af den kommende generation af boligsøgende.

Som referencebyggeri, hvad angår materialevalg og udstyr, henvises til Asmundshøj i Fredensborg-Humlebæk Kommune.

### § 4.

Bygherrens rådgivere har udarbejdet et dispositionsforslag dateret 24.09.1999.

Dispositionsforslaget danner grundlag for den overslagsmæssige vurdering af projektet.

Entreprenøren har medvirket ved udarbejdelse af dispositionsforslaget.

Det er selvsagt et væsentligt forhold, at der er et referencebyggeri, således at kvaliteten herigenem er sat.

Det fremgår her, at entreprenøren på *no cure no pay* basis har medvirket ved udarbejdelse af dispositionsforslaget.

<p>Den videre projektering foretages i dialog med entreprenøren, således at hovedprojektet kan gennemføres inden for projektets økonomiske ramme.</p> <p><b>§ 5.</b> Kommunens tilsagn er baseret på en m<sup>2</sup>-pris i hovedentreprise på kr. 6.910,00 excl. moms svarende til referencebyggeriets m<sup>2</sup>-pris.</p> <p>Prisen skal i den aktuelle byggesag korrigeres for gennemsnitlig boligstørrelse (fra 56,25 til 72 m<sup>2</sup>) og pristal (fra 153 til 157).</p> <p>Der indgår ikke udgifter til ekstrarundering eller omlægning af offentlige stier i ovenstående håndværkerudgift.</p> <p>Udviklingskontrakten suppleres med en hovedentreprisekontrakt efter godkendelse af skema B i Lejre kommune.</p> <p><b>§ 6.</b> Rådgiveren fremsender dispositionsforslaget til kommunens principielle godkendelse for så vidt angår byplanmæssige forhold, og afklaring af hvilke krav der vil blive stillet i forbindelse med byggesagsbehandlingen.</p> <p><b>§ 7.</b> Entreprenøren udarbejder et skriftligt tilbud på basis af projektforslaget. Det skriftlige tilbud skal være ledsaget af en detaljeret kalkule.</p> <p>Såfremt bygherren og entreprenøren er uenige i prissætningen, vælges der et uvidigt kalkulationsfirma til bedømmelse af prissætningen. Bygherren og entreprenøren deles om udgifterne til kontrolkalkulationen</p> <p><b>§ 8.</b> Entreprenøren, totalrådgiveren og bygherren arbejder sammen, i tæt dialog, for at optimere projektet, således at entreprenørens valg af optimale udførelsesprocesser tilgodeses. Samtidigt skal bygherrens forventninger til kvalitet tilgodeses, og der skal, i fællesskab, styres efter den aftalte økonomiske ramme, således at en sparerunde undgås. Entreprenøren har pligt til at meddele eventuelle fejl eller unøjagtigheder i projektmaterialet.</p> <p><b>§ 9.</b> Entreprenøren får betaling for sin aktive deltagelse i projekteringsfasen. Betalingen er fastsat til et max. på kr. 30.000,- inden byggestart til dækning af entreprenørens deltagelse i projekteringsmøder og anden projektvirksomhed. Betalingen er en del af entreprenørens samlede hovedentreprisensum og er indeholdt i det i § 5 nævnte beløb.</p>	<p>Der er tale om et alment byggeri med meget snævre økonomiske rammer.</p> <p>Denne bestemmelse blev ikke aktuel.</p> <p>Dette er den centrale samarbejdsbestemmelse.</p> <p>Der er også aftalt betaling til rådgiveren.</p>
--	---

**§ 10.**

Når parterne er blevet enig om projektet og de økonomiske forudsætninger, og der foreligger en byggetilladelse, udarbejder bygherren på baggrund af det foreliggende projektmateriale en betinget hovedentreprisekontrakt. Kontrakten gøres betinget af myndighedernes godkendelse af skema B. Herefter fremsender bygherren skema B til kommunens godkendelse.

Udkast til hovedentreprisekontrakt vedlægges som bilag til nærværende udviklingskontrakt

**§ 11.**

Såfremt projektet ikke kan gennemføres indenfor det udarbejdede tilbud, uden at bygherrens eller myndighedernes forudsætninger har ændret sig, refunderer entreprenøren bygherrens merudgifter til eventuel omprojektering i forbindelse med et almindeligt udbud i hovedentreprise.

Bygherren har i såfald ret til at indgå aftale med en anden entreprenør, uden at entreprenøren kan gøre krav om betaling, og nærværende udviklingskontrakt ophæves.

Såfremt myndighedernes godkendelse ikke kan opnås eller projektet ikke kan gennemføres på grund af andre forhold, som entreprenøren ikke har indflydelse på, ophæves nærværende udviklingskontrakt, uden at parterne kan gøre krav over for hinanden udover det i § 9 aftalte beløb.

**§ 12.**

Entreprenøren stiller senest 8 arbejdsdage efter det i § 7 nævnte tilbud en garanti svarende til 2% af tilbudssummen til entreprenørens eventuelle forpligtigelser i henhold til § 11.

**§ 13.**

Nærværende kontrakt, som entreprenøren er uberettiget til at overføre til andre, udfærdiges i 2 eksemplarer, hvoraf et eksemplar forbliver hos bygherren, og et eksemplar fremsendes til entreprenøren.

**§ 14.**

Bygherren har som supplement til nærværende udviklingskontrakt indgået en totalrådgivningsaftale med Arkitekttegnestuen Virumgård A/S.

(underskrifter) \_\_\_\_\_ Forpligtende underskrift og firmastempel.

**Bilag**, som indgår i udviklingskontrakten:  
Beskrivelse af forsøgstema af den 29. juni 1999.  
AB-92 med bemærkninger, dateret 1. maj 1999.  
Dispositionsforslag, dateret 24. september 1999.  
Forslag til hovedentreprisekontrakt.

Der er tale om bygherrens standardkontrakt for hovedentrepriser

Denne bestemmelse kan sige at være meget betryggende for bygherren.

Totalrådgiveren er medunderskriver.

# Aftaleeksempel 2

NYT GIRAFHUS I KØBENHAVNS ZOOLOGISKE HAVE

## Samarbejdsaftale

Om opførelse af nyt girafhus og -anlæg i Zoologisk Have København

### 1. SAMARBEJDSPARTERNE

Mellem følgende parter indgås herved denne samarbejdsaftale om opførelse af nyt girafhus på ca. 450 m<sup>2</sup> incl. servicefaciliteter og ca. 3.500m<sup>2</sup> udeanlæg placeret i Københavns Zoologiske Haves afdeling i Søndermarken.

Bygherre  
Zoologisk Have, København, Søndre Fasanvej 79,  
2000 Frederiksberg  
repræsenteret ved Jesper Myhr

Hovedentreprenør  
NCC Danmark A/S BYG  
Repræsenteret ved Jens Erik Øelund

Arkitekt  
Arkitekter Dall og Lindhardt A/S, Stjernegade 5,  
3000 Helsingør  
repræsenteret ved Kjeld K. Knudsen

Ingeniør  
Rambøll, Bredevej 2, 2830 Virum  
repræsenteret ved Kaare K.B. Dahl

De anførte repræsentanter skal være til rådighed for opgavens løsning gennem hele byggesagen.

### 2. FORMÅL

Samarbejdsaftalens formål er, at parterne i et åbent og integreret samarbejde gennemfører projektering og udførelse af et nyt girafhus og -anlæg, som overholder bygherrens overordnede krav til økonomi, tid og kvalitet.

### 3. SUCCESMÅL

Parterne er enige om, at byggesagen gennemføres, så følgende succesmål, opfyldes:

#### Proces:

- at der opretholdes en høj grad af teamspirit baseret på åbenhed, ærlighed, tillid og gensidig respekt.
- at sikre at teamånden er forankret i egen organisation.
- at processen gennemføres i et positivt og konstruktivt samarbejde.
- at eventuelle uenigheder løses i positiv dialog i stedet for modspil og tvister.
- at byggeriet gennemføres uden eller med få gener for Haven.

#### Produkt:

- at det nye girafhus bliver et markant, publikumsattraktivt islæt i Københavns ZOO og at det vil give en høj trivsel for dyrene.
- at bygherrens overordnede krav til funktionalitet, økonomi, tid og kvalitet, herunder arkitektur overholdes.
- at byggeriet gennemføres som miljørigtigt byggeri ud fra et sæt vedtagne miljømål.
- at parterne opnår tilfredsstillende økonomiske resultater.
- at byggeriet afleveres mangelfrit indenfor tidsrammen.

### 4. BYGGESAGENS OVERORDNEDE ØKONOMISKE RAMME

Byggesagens økonomi er baseret på en privat donation.

Den økonomiske ramme, som skal overholdes, kan opstilles således:

Entreprenørudgifter	xxxxx kr.
Rådgiverudgifter	xxxxx kr.
Bygherreudgifter	xxxx kr.
Uforudsete udgifter	xxxx kr.
Eventuel bonus	xxxx kr.
<hr/>	
Byggeudgifter i alt	xxxxx kr.
25% moms	xxxx kr.
<hr/>	
Ialt	xxxxx kr.

Bygherreudgifter er udgifter til advokat, landinspektør, jordbundsundersøgelser, tilslutningsafgifter, reproduktion, attester mv. samt særligt inventar og udstillingsindretninger.

Disse formuleringer er udarbejdet i et samspil mellem parterne.

På dette stadi må entreprenøren forventes at have vurderet økonomien derhen, at det er muligt at gennemføre byggesagen indenfor de angivne beløb (som dog her er udeladt).

Bonus er omtalt i pkt. 10.

## 5. BYGGESAGENS TIDSMÆSSIGE RAMMER

Girafhus og -anlæg skal tages i brug senest den 1. juni 2001. Følgende terminer er gældende for byggesagens gennemførelse:

- Indgåelse af denne samarbejdsaftale ultimo september 2000. (fase 1)
- Udarbejdelse og prissætning af projektforslag afsluttes 01.11.2000 (fase 1)
- Indgåelse af entreprisekontrakt medio november 2000 (fase 1)
- Udarbejdelse af hovedprojekt afsluttet medio januar 2001 (fase 2)
- Byggeplads/udførelse medio januar til 1. juni 2001 (fase 2)

## 6. BYGGERIETS OMFANG OG KVALITETSNIVEAU

Der henvises til bilag 1, som indeholder skitseforslag, byggeprogram, miljømål, og referencer på lignende bygninger og anlæg med henblik på funktioner og kvalitet.

## 7. SAMARBEJDETS GRUNDLAG OG FORLØB

Bygherren har indgået ABR baserede rådgivningsaftaler med Arkitekter Dall og Lindhardttsen A/S og Rambøll som harmonerer med intentionerne i denne samarbejdsaftale.

Projektudformningen skal ske på grundlag af byggeprogram og det projektmateriale, der er oplistet i bilag 1.

Parterne forpligter sig til at handle i overensstemmelse med målsætningerne og intentionerne i nærværende aftale.

Det er afgørende at parternes samarbejde bygger på tillid, fuld åbenhed og professionalisme. Dette indebærer at parterne gensidigt har indsigt i hinandens økonomi knyttet til byggesagen, herunder at entreprenøren fremlægger sine kalkulationer og tilbud fra underentreprenører og leverandører

Det overordnede ansvar for at aftalens målsætninger og intentioner efterleves, varetages af styregruppen bestående af:

Kjeld K. Knudsen , Arkitekter Dall og Lindhardttsen A/S  
Kaare K.B. Dahl, Rambøll  
Peter Lauge Christensen, NCC Danmark A/S BYG  
Jesper Myhr, Zoologisk Have

Projektledelsen på opgaven varetages af:

Kjeld K. Knudsen , Arkitekter Dall og Lindhardttsen A/S  
Kaare K.B. Dahl. Rambøll  
Jens Erik Øelund, NCC Danmark A/S BYG  
Jesper Myhr, Zoologisk Have

Specifikke ansvarsområder er beskrevet i punkt 8.

Der afholdes månedlige statusmøder omkring tid og økonomi med deltagelse af styregruppen og projektledelsen.

#### 8. PARTERNES YDELSER OG ARBEJDSOPGAVER

Det er parternes fælles ansvar, at der til stadighed gennemføres en målrettet og effektiv proces/projektering/udførelse med udgangspunkt i en klar arbejdsdeling, et entydigt projekt og en klar tidsplan. Parternes respektive opgaver og ansvarsområder i relation til projektering og udførelse fremgår af følgende:

##### Zoologisk Have:

- Medvirke i den samlede projektledelse
- Varetage og formidle bygherrens og brugernes krav og ønsker under projektering og udførelse.
- Føre overordnet regnskab for byggesagen

##### Dall og Lindhardttsen:

- Medvirke i den samlede projektledelse
- Udførelse af arkitektprojekt og i h. t. rådgivningsaftale og i overensstemmelse med budgetter og tidsplaner
- Varetage projekteringsledelsen

##### Rambøll:

- Medvirke i den samlede projektledelse
- Udførelse af Ingeniørprojekt og i h. t. rådgivningsaftale og i overensstemmelse med budgetter og tidsplaner

##### NCC:

- Medvirke i den samlede projektledelse
- Medvirke i projekteringsfasen herunder med løbende pris-sætning.
- Gennemførelse af produktion i overensstemmelse med entrepriseaftale, projekt, budget og tidsplan.
- Varetage byggeledelsen i byggefasen

#### 9. OPHÆVELSE AF SAMARBEJDSAFTALEN

Såfremt forventningerne og intentionerne i denne samarbejdsaftale ikke kan opfyldes kan bygherren ophæve aftalen og frit benytte det udarbejdede materiale.

Såfremt Zoo vælger at ophæve aftalen, afregnes NCC for medgåede omkostninger, disse kan dog maximum andrage 40.000 kr. excl. moms. Rådgivere afregnes i h. t. rådgivningsaftalerne.

Denne opstilling er nyttig for at afklare grænseflader

#### 10. GRUNDLAG FOR OG INDHOLD I ENTREPRISEKONTRAKTEN

Entreprisekontrakten baseres på AB92 og bestemmelserne i denne samarbejdsaftale.

På baggrund af projektforslaget udarbejder entreprenøren i fuld åbenhed en kalkulation af entreprenøromkostningerne baseret på udgifterne til egenproduktion, leverancer og underentreprenører. Entreprisensummen fremkommer ved at tillægge det aftalte dækningsbidrag på yy %. Entreprisensummen kan ikke overstige den økonomiske ramme for entreprenørudgifter nævnt i afsnit 4.

Afregning foretages derudover efter følgende principper og med nedennævnte incitamenter:

Der er fuld åbenhed om økonomien og alle parter er medansvarlige for at sikre at økonomien holder og forpligtet til at medvirke til at optimere økonomien til gavn for byggeriet og med henblik på at opnå øget indtjening og besparelser for alle parter.

Entreprenør- og rådgiverudgifter, nævnt i afsnit 4, kan i overensstemmelse med den valgte opgavefordeling og efter aftale mellem parterne, forskydes indenfor den samlede ramme for disse udgifter.

Såfremt det i pkt. 4 anførte beløb til uforudseelige udgifter ikke forbruges og/eller der i udførelsesfasen fremkommer besparelser ved projektændringer, som kan godkendes af alle parterne, samt at betingelserne i pkt. 5 og 6 er overholdt, fordeles det uforbrugte beløb med 1/3 til bygherre, 1/3 til entreprenør, 1/6 til arkitekt og 1/6 til ingeniør.

Bonus nævnt i pkt.4 udbetales såfremt byggeriet overholder den økonomiske ramme, er afleveret mangelfrit til tiden og i øvrigt overholder alle samarbejdsaftalens bestemmelser. Bonus fordeles med 3/5 til hovedentreprenøren, 1/5 til bygherre, 1/10 til arkitekten og 1/10 til ingeniøren.

#### 11. HÅNTERING AF TVISTER

Det er et succeskriterie, at eventuelle uenigheder løses i en positiv dialog. Såfremt dette ikke kan opnås, vil parterne forinden formelle tiltag efter ABR/AB gøre brug af Foregreben tvisteløsning (der udpeges en eller flere opmænd) efter bestemmelser herom udarbejdet af Voldgiftsnævnet for bygge - og anlægsvirksomhed.

Dette gælder også parternes aftaler med underleverandører/-entreprenører.

## 12. ANDRE FORHOLD

Det forudsættes, at jordbundsundersøgelser og situations- og nivellementsplan udføres så de kan danne grundlag for projektudformningen, samt at godkendelse fra fredningsnævnet og øvrige myndigheder, foreligger til den fastsatte termin for byggearbejdets påbegyndelse.

## 13. UNDERSKRIFTER

Bilag:

Følgende projektmateriale:

Byggeprogram

Skitseforslag af bygning

Skitser af udeanlæg, hegnstyper og grave mv.

Ingeniørbeskrivelse af konstruktioner, ventilation,

VVS-, El-installationer

Referencer: Eksisterende girafhus, Næsehornshus og anlæg og

Savanneanlæg

Tidsplan

Der forventes ikke problemer, hvad angår de nævnte forhold, hvorfor det er valgt ikke at gå nærmere ind i konsekvenser af afvigelser

# Aftaleeksempel 3

POST DANMARKS EJENDOMMES PARADIGMA FOR SAMARBEJDSAFTALE

## Samarbejdsaftale

vedrørende bygning af omdelingscenter i X-købing.

Mellem bygherren

Post Danmark, Ejendomme  
Niels Juels Gade 9-11  
1059 København K

og totalentreprenøren

Totalentreprenør A/S

indgås samarbejdsaftale om bygge- og anlægsopgaver udført i totalentreprise i forbindelse med opførelse af nybygning til omdelingscenter i x-købing.

Det er målet at præstere et byggeri, der lever op til funktionskravene, jvf. byggeprogrammet, billigst muligt i en udtryksform Post Danmark "lige kan være bekendt" og kravet om, at Post Danmark, Ejendomme kan gennemføre bygge- og anlægsopgaven væsentligt billigere, hurtigere og smidigere end ved traditionelt udbud efter følgende hovedprincipper:

1.

Totalentreprenør A/S vurderer på basis af det udleverede byggeprogram mulighederne og giver Post Danmark, Ejendomme et prisoverslag/tilbud.

2.

Totalentreprenør A/S gennemfører bygge- og anlægsopgaven i totalentreprise aftalt med Post Danmark Ejendomme uden afholdelse af licitation under forudsætning af,

- at tilbudet er billigere end Post Danmark, Ejendommens budgetoverslag eller som minimum på samme niveau.
- at såfremt det afgivne tilbud bliver højere end Post Danmark, Ejendommens budgetoverslag, gennemføres en forhandling for at nå ned på budgetoverslaget eller lavere.

Fremgangsmåden er baseret på, at Post Danmark Ejendomme har et indgående kendskab til priser på postbyggerier.

Totalentreprenøren er ikke bekendt med budgetoverslaget.

3.

Hvis parterne ikke kan finde en løsning sendes projektet i udbud, indbudt licitation i totalentreprise, og Totalentreprenør A/S vil være naturlig deltager heri.

4.

Projektet skal gennemføres som en samarbejdsproces mellem brugerne af bygningen, totalentreprenør, rådgiveren og bygherren, og der anvendes følgende projektorganisation:

Totalentreprenør:	Totalentreprenør A/S
Totalentreprenørens rådgiver:	Rådgiver
Bruger:	Postkreds
Bygherre:	Post Danmark Ejendomme

5.

Byggeprogrammets materialeanvisning m.m. behøver ikke nødvendigvis at blive fulgt hvis billigere alternativ løsning kan anvises, blot kravene til funktion og kvalitet er opfyldt.

6.

Totalentreprisensummen aftales før igangsætning af bygge- og anlægsarbejdet og kan reguleres i henhold til skriftligt aftalte tillægs- og fradragsydelse ved ændringer af forudsætninger.

7.

Totalentreprisensummen garanteres af Totalentreprenør A/S.

8.

Incitament:

Besparelser:

Det tilstræbes at opnå besparelser i projektet i hele forløbet og besparelserne fordeles mellem Totalentreprenør A/S, Post Danmark, Ejendomme med 1/3 til Totalentreprenør A/S og 2/3 til Post Danmark, Ejendomme. Basis vil typisk være den indgåede entreprisekontrakt.

I det omfang, at besparelser opnås, er følgende supplerende incitament gældende:

Fejl og mangler:

(Basis er typisk, aftalt tidsplan og afleveringsdato, i entreprisekontrakten og status på afleveringsdatoen)

Det tilstræbes at opnå mangelfri aflevering og i sagen indgår følgende:

*( se skema med bemærkninger overfor )*

<p>Tidsplan: (Basis er er typisk, aftalt tidsplan og afleveringsdato, i entreprisekontrakten).</p> <p>Præmie for aflevering, før tid i henhold til aftalt tidsplan er kr. x pr. uge.</p> <p>Aflevering til aftalt tid er neutralt.</p> <p>Aflevering efter aftalt tid, udløser bod ialt kr. x pr. påbegyndt uge.</p> <p>En forudsætning for, at indhente præmie, er en rimelig varsel om den hurtigere aflevering.</p> <p><b>10.</b> Samarbejdsaftalen evalueres løbende af partnerne og kan som følge heraf ajourføres.</p> <p><b>11.</b> Post Danmark, Ejendomme har fuld indsigt i kalkulationer, underentreprisaftaler og byggeregnskab og hvad der i øvrigt måtte vedrøre totalentreprisen, og i givet fald kan Post Danmarks revisor gennemgå materialet vedrørende byggesagen.</p> <p>(underskrifter)</p>	
--	--

#### Skema til pkt. 8, incitamenter for fejl og mangler

Fejl og Mangler	Beløb, mangelliste	Præmie	Bod
Ingen	0 kr.	kr. xx	Ingen
Få uvæsentlige/ hurtig afhjælpning.	Op til kr. 50.000	kr. x	Ingen
Mange uvæsentlige/ hurtig afhjælpning	Over kr. 50.000	Ingen	kr. x
Få væsentlige	Uden opgørelse	Ingen	kr. xx
Mange væsentlige	Uden opgørelse	Ingen	

Vurderingskriterier:  
 Få uvæsentlige mangler = 0-5 stk. og uden betydning for bygningens daglige drift.  
 Hurtig afhjælpning = Under 2 uger fra afleveringsdato.  
 Beløbsstørrelser for mangellistens poster fastsættes af Post Danmark Ejendomme.

# Noter

- 1 Nye samarbejdsformer, Midtvejsrapport, By- og Boligministeriet, maj 2000
- 2 Nye samarbejdsformer, arbejdspapir om fremgangsmåder, By -og Boligministeriet, maj 2000
- 3 Nye samarbejdsformer, Martins Gård i Herlev, Projektrapport nr. 1, oktober 1999
- 4 SIB rapport, Kontraktmodell for samarbeid, 27.02.1998, ISBN 82-91860-11-4
- 5 Nye samarbejdsformer, Randers Posthus, Projektrapport nr. 2, oktober 2000



## BY & BOLIG MINISTERIET

BY- OG BOLIGMINISTERIET  
SLOTSHOLMSGADE 1  
DK-1216 KØBENHAVN K  
TLF +45 33 92 61 00  
FAX +45 33 92 61 04  
WWW.BM.DK

Med den stigende interesse for at anvende partnering i byggeriet har følgegruppen for Projekt Nye Samarbejdsformer fundet det hensigtsmæssigt at udsende dette arbejdsrapport med henblik på at inspirere og støtte parter i konkrete byggesager. Der vil gennem Projekt Nye Samarbejdsformer fortsat ske en formidling af erfaringer ved brug af nye samarbejdsformer.

Det centrale dokument ved tilrettelæggelse og gennemførelse af en byggesag i partnering er *samarbejdsaftalen*. Samarbejdsaftalen er parternes fælles grundlag for byggesagens gennemførelse.

I Projekt Nye Samarbejdsformer er der indtil nu udgivet følgende publikationer:

- Projekt rapport 1, Martins gård i Herlev, Oktober 1999
- Resumé Forsøgsbyggeri 31, Martins gård i Herlev
- Midtvejsrapport, maj 2000
- Resumé Midtvejsrapport
- Information, Arbejdsrapport om fremgangsmåder, maj 2000
- Projekt rapport 2, Posthus Randers, oktober 2000

Projekt rapporter kan købes hos Byggecentrum Boghandel (46 76 73 73) og publikationerne kan ses og downloades på By- og Boligministeriets hjemmeside, [www.bm.dk](http://www.bm.dk) under *Forsøgsbyggerier*.

**INFORMATION DECEMBER 2000**