



PARTNERING I PRAKSIS

Vejledning i partnering
2. udgave, oktober 2005

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.

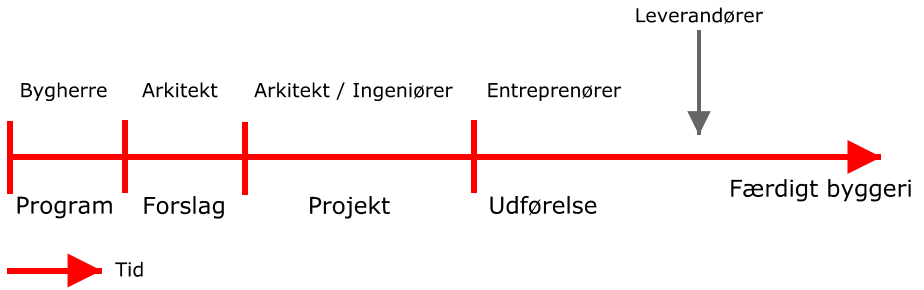
Partnering er først og fremmest kendetegnet ved samarbejdet mellem de mennesker, som de involverede virksomheder stiller til rådighed for løsningen af den fælles opgave. Det betyder, at adfærden i samarbejdet reguleres mere af holdninger end af regler. Samarbejde om projektet bliver det samme som i en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

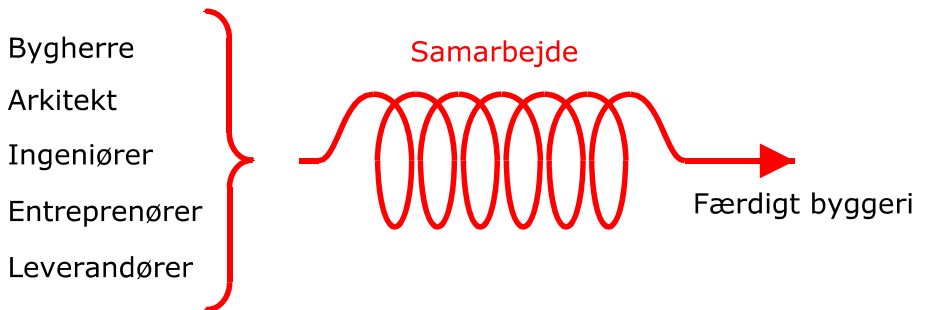
En kort definition af partnering er givet i Erhvervs- og Boligstyrelsens Bygherrevejledning, December 2003:

"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 projektforsløb



Forløb ved tidligt valg af samarbejdspartnere



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).

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 samarbejds-klima for alle involverede parter
 - at sikre optimal integration mellem projektering og udførelse
 - at gennemføre en løbende eva-

BEMÆRKNINGER

- at optimere produkt og proces

Krav til arkitektur og kvalitet beskrives helt overordnet i aftaleteksten.

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	...

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.

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

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

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 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
- Arbejdsmiljø 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 ...
- 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 entreprisedelse

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.

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.

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.

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).

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

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)