


Effektive prosjekter med lavere konfliktnivå



Hvordan kan vi sammen gjøre bransjen bedre
– effektiv og lønnsom, og med god kvalitet?

Kortversjon av rapport fra fire workshop'er for byggenæringen
gjennomført i perioden 18.09.2018 - 30.10.2018

1) Bakgrunn

Sentrale aktører i byggenæringen melder om høyt konfliktnivå i mange prosjekter. Det blir pekt på uheldig praksis i håndtering av kontraktsbetingelser, krevende samarbeidsklima og mange konflikter. I tillegg bruker aktørene store beløp på advokater og rettsaker. Dette gir byggenæringen et dårlig omdømme og prosjektgjennomføringen blir lite effektiv. Denne situasjonen er bransjen lite tjent med, og det gir store ekstra omkostninger for samfunnet og det enkelte prosjekt.

Nelfo, EBA, Rørentreprenørene, VBL, NML, MLF, VKE, TEF gikk høsten 2018 sammen for å kartlegge omfanget av problemene. Deltagerne har i denne omgang vært representanter for hoved-/totalentreprenører og under-/totalunderentreprenører.

2) Sammendrag

Aktørene som har deltatt i prosjektet har gjennom arbeidet fått innspill og tilbakemeldinger som grunnlag for å foreslå tiltak for å forebygge og redusere konflikter i prosjektmarkedet. Alle aktørene i bransjen har et felles ansvar for å skape ro, forutsigbarhet og trygghet på byggeplassene, og vise at byggenæringen tar problemet på alvor. Bransjeforeningene og deres medlemmer uttrykker et ønske om å finne konstruktive løsninger på dagens utfordringer. Ingen er tjent med høyt konfliktnivå.

Byggenæringen i Norge omsetter for ca 300 milliarder kroner pr år. Økonomisk analyse har på oppdrag fra EBA beregnet at byggetvister i anleggsbransjen koster 2,2 milliarder kr hvert år. For samferdselsprosjekter alene, der staten er byggherre, ligger summen på 1,4 milliarder kr.

I tillegg til de store økonomiske konsekvensene, skaper konflikter store ressursmessige og personlige utfordringer ved at viktig tid i bedriftene går med til å reise og behandle krav, fremfor å utføre produktivt arbeid. Det meldes også om bedrifter som mister kompetente medarbeidere fordi den personlige belastningen i bransjen blir for stor. Denne situasjonen gir bygg- og anleggsnæringen et dårlig omdømme, som igjen bidrar til lav rekruttering til enkelte fagområder. Totalt sett blir næringen mindre effektiv og attraktiv og det sløses med samfunnets ressurser.

Resultatet av arbeidet viser at det er store geografiske forskjeller i opplevd konfliktnivå, men også regionale forskjeller mellom by og land. Totalentreprenørene opplever like høyt konfliktnivå som underentreprenørene, og problemområdene det pekes på er i stor grad sammenfallende. Oppsummert oppleves konfliktnivået høyere i byene og i sentrale strøk, der konkurransen er størst, sammenliknet med mindre steder der samarbeid i større grad baserer seg på bekjentskap og personlige relasjoner.

3) Kartlegging av status i næringen

a. Medlemsundersøkelser

Nelfo, Entreprenørbedriftene (EBA) og flere av bransjeforeningene i BNL (TEF, VBL, NAML, MLF, NML) gjennomførte våren 2018 spørreundersøkelser blant sine medlemmer. Disse undersøkelsene var landsdekkende. Spørreundersøkelsene har gitt viktig innsikt i hvordan

entreprenørene, både total- og underentreprenørene, opplever samarbeidsklimaet i prosjektmarkedet. Rørentreprenørene Norge har hatt temaet oppe til diskusjon i Styret og i Entreprenørutvalget.

Resultatene fra undersøkelsene viser at aktørene, på tvers av fagene, i stor grad har sammenfallende erfaringer med hensyn til konfliktnivået i prosjektene. I tillegg viser undersøkelsene en (overraskende) stor enighet mellom totalentreprenørene og underentreprenørene om hovedutfordringene i prosjektmarkedet. Respondentene peker i undersøkelsene på følgende problemområder:

- a. Entrepriseformen
- b. Avvik fra standardkontraktene
- c. Prosessen med endringshåndtering og sluttoppgjør
- d. Koordinering og samspill
- e. Prosjektering
- f. Kompetanse



b. Medlemsundersøkelser

Med bakgrunn i tilbakemeldingene fra bransjen, og for å få konkrete tilbakemeldinger fra ressurspersoner i næringen ble det høsten 2018 gjennomført fire regionale workshops med temaet "Konflikter i prosjektmarkedet". Møtene ble gjennomført i Tromsø, Trondheim, Sola og Oslo i perioden september til november. Tilsammen deltok ca 120 medarbeidere fra næringen, med representanter fra alle de ni samarbeidsorganisasjonene.

Møtene ble gjennomført som en kombinasjon av presentasjoner i plenum og diskusjoner om problemstillingene i grupper.

4) Vurdering av konfliktnivå pr. region

Graden av konfliktnivå på en skala fra 1-10 der 10 er det høyeste konfliktnivået. Generelt ser man at det er flest konflikter i byene, der det er mange tilbydere og størst konkurranse. Utenfor byene oppleves konfliktnivået som lavt, noe som begrunnes med at aktørene kjenner hverandre godt og tilliten mellom partene er større.

5) Tilbakemeldinger fordelt på problemområder

Tilbakemeldingene fra gruppearbeidene er fordelt på syv problemområder, og sortert på utfordringer og forslag til tiltak. Listen over tilbakemeldinger er ikke uttømmende, men et sammen- drag av de viktigste innspillene. Tilbakemeldingene fremgår av vedlegg til rapporten.

6) Gode erfaringer – innspill

Kort oppsummert er følgende fire forutsetninger avgjørende for et godt prosjekt: Tillit, forutsig- barhet, rimelige økonomiske rammer og god kommunikasjon. Noen utsagn fra bransjen om hva som kjennetegner et godt prosjekt:

- Bli kjent med "nye kollegaer" i prosjektet - bygge tillit mellom partene.
- Prosjektet må ha klare rammebetingelser.
- Prosjekter der byggherren har god kunnskap og tar avgjørelser.
- Erfarne byggeledere og baser som er tilstede på byggeplassen.
- Løfte tvister opp ett nivå for å reduserer irritasjon i prosjektet.
- Tilrettelegge for effektiv produksjon (LEAN etc.), der totalentreprenøren involver er underentreprenørene for å oppnå gevinst.
- God kommunikasjon, både muntlig og skriftlig. Protokoll fra møtene som viser hva man er blitt enige om.
- Når fremdriftsplaner holdes blir fortjenesten best, kunden mest fornøyd og prosjektetresultatet best.

7) Påvirkning av rammebetingelser utenfor partenes kontroll

Dette er forhold den enkelte bedrifte ikke kan endre på egenhånd, men som organisasjonene vil vurdere i det videre arbeidet:

Forslag til tiltak

- Arbeidet med standard for samspillkontrakt må videreføres.
- Utarbeide ny standard for prosjektering.
- Organisasjonene må påvirke byggherrer og entreprenører til å bruke standardkontrakter uten forbehold og avvik.
- Få inn krav til ferdiggraden av prosjekteringen i standarden (NS 8401).
- Samarbeid med byggherre og rådgiverne for å skape felles forståelse rundt utfordringer og løsninger vedrørende endringer, spesielt der rådgiver opptrer på byggherrens vegne.
- Formalisert utdanning av prosjektledere på alle nivåer.
- Rekruttere tidlig. Påvirke skole og utdanning. Utdanne fornøyde fagarbeidere.
- Dagens sentrale godkjenning – må få bedre kontroll med godkjenning og kvalifisering.
- Forskriftene henger ikke med i den tekniske utviklingen – gjelder særlig de tekniske fagene
- Offentlige anskaffelser:
 - o Kvalitetskrav i forbindelse med offentlige innkjøp f. eks. krav til fagkompetanse og lærlinger.
 - o Lovverket for offentlige anskaffelser er for komplisert.
 - o For høy vektning av pris. Mangler krav til kvalifikasjoner og godkjenninger.



8) Veien videre

Med bakgrunn i tilbakemeldingene vil samarbeidsgruppen vurdere og beslutte videre tiltak for det videre samarbeidet i næringen, med mål om et bedre samarbeidsklima i prosjektmarkedet.

1. Møter med byggherrer og rådgivere; offentlige og private (også på prosjektnivå).
 - a. Toppledersamling/ledersamling – byggherrer og rådgivere og bransjene i prosjektet.
 - b. Offentlige anskaffelser – forslag om å kjøre en workshop for kommunalkomiteen.
“Hvordan få effektive prosjekter med lavere konfliktnivå”.
2. Kurs og opplæring – områder, omfang og ansvar
 - a. Tverrfaglige kurs i kontrakt.
3. Tema på Byggedagene 3. april 2019

Samarbeidspartnere



Norske Murmestres Landsforening





VEDLEGG

Tilbakemeldinger fordelt på problemområder

Tilbakemeldingene fra gruppearbeidene er fordelt på syv problemområder, og sortert på utfordringer og forslag til tiltak. Listen over tilbakemeldinger er ikke uttømmende, men et sammendrag av de viktigste innspillene. Tilbakemeldingene fremgår av vedlegg til rapporten.

a. Entrepriseform

Utfordringer

- Utførelseskontrakter:
 - o Mange endringer underveis, uenighet om endringer i forhold til funksjon.
 - o For sene innkjøp og involvering, liten mulighet til å komme med forslag til gode løsninger. Er ikke med på prosjekteringen.
- Totalentrepriser
 - o Ofte uklart hva byggherre ønsker seg og hva den enkelte entreprenør har påtatt seg å levere i forhold til kontrakt.
- Samspillskontrakter
 - o Mangelfullt regelverk og mangelfull forståelse for hva en samspillkontrakt innebærer av rettigheter, plikter og fordeler. Underentreprenører deltar ikke i samspillsfasen.

Forslag til tiltak

- Utarbeide standard for samspillkontrakter.
- Utvikle en godt balansert mal for solidaravtaler.
- Ansvarliggjøring av de prosjekterende (rådgiverkontrakter).
- Digitalisering må gjenspeiles i standarder og kontrakter.
- Tidligere involvering av UE.

b. Avvik fra standardkontraktene

Utfordringer

- Partene har et ureflektert forhold til back-to- back- klausul (B2B).
 - o Det er en forutsetning at TE informerer om B2B allerede i forespørselen.
 - o Prisgrunnlaget (beskrivelse/ tegninger) må være det samme mot UE som mot BH.
- UE er ofte ikke klar over hva de skriver under på. Solidaravtaler mellom tekniske TUE'er gir gråsoner og klarhet om hvem som sitter med ansvaret og risiko. Tekniske anlegg har blitt komplekse og tydelige grensesnittsavklaringer er nødvendig.
- Avvik fra standardkontraktene skaper ubalanse i kontraktsforholdet og dårlige relasjoner.
- Klipp- og limkontrakter som henviser til en rekke underliggende dokumenter som vanskeliggjør full oversikt i tilbudsfasen.



- For å unngå “shopping” etter tildeling av kontrakt, bør byggherre etterspørre forpliktende pris fra UE som del av TEs tilbud.
- Tidspress under kontraktsforhandlinger og enveisdialog.

Forslag til tiltak

- Mer bruk av standardkontrakter uten avvik, synliggjøre eventuelle avvik.
- “Hoppeplikten” må ikke brukes kynisk.
- Sikre at verdien av gode bransjestandarder forankres i organisasjonen og inn i prosjektene.
- HE/ TE og prosjekterende må unngå “klipp og lim” fra gamle kontrakter.
- Ta stilling til risiko og ansvar, og takke nei til urimelige kontraktsvilkår.
- Generell beskrivelse av fremdriftsplaner i prosjektbeskrivelser, ikke bare milepæler.

c. Prosessen med endringshåndtering og sluttoppgjør

Utfordringer

- Prosjektering skjer for tett opp mot oppstart av utførelse, medfører mange endringer.
- Stort omfang av irregulære endringer der UE selv må oppdage at han har krav på endring.
- TE utnytter at basene mangler forståelse og innsikt i kontrakten.
- TE må kjempe for UE sine berettigede endringskrav overfor BH, men er da avhengig av at UE varsler formelt og legger frem et ryddig og velbegrunnet krav.
- Uavklarte endringsmeldinger, tilbakehold av betaling som følge av reklamasjoner og dagmulkt for manglende fremdrift.

Forslag til tiltak

- Bruke tid og ressurser på tidlige avklaringer om kvalitet, forbehold, presiseringer og grensesnitt mellom fagene. Benytt oppstartsmøter.
- Må være tydelig leveranse-/ funksjonsbeskrivelse, ikke tidlig skisseprosjekt.
- Varslingsfrister må overholdes av alle parter, slik kontrakten krever.
- Nødvendig med større bruk av skriftlig endringspålegg.
- Behandle endringer fortløpende, unngå å skyve til sluttoppgjøret.
- Faglig dyktige UE må tilegne seg tilstrekkelig kunnskap til å ivareta bedriftens interesser.
- Øke UEs kompetanse på hvordan fakturering av endringer skal håndteres.
- Unngå at produksjonsloggen blir endringsloggen.
- Standardisere rutiner for håndtering av endringsvarsler, unngå “private” avtaler.

d. Koordinering og samspill

Utfordringer

- Manglende respekt for fremdriftsplaner. Uklarhet vedrørende oppstartstidspunkt.
- For sene innkjøp og involvering, og liten mulighet fra UE/ UL å komme med forslag til gode løsninger.
- Mangel på felles forståelse og respekt for andre faggrupper i prosjektene. For lite fokus på produksjon, for mye tid på brakke og styringsverktøy.



- Mye viktig informasjon går tapt gjennom unødvendig mange ledd.
- Til tider dårlig relasjoner mellom partene i prosjektet, og mangel på tillit og kjennskap. Til tider dårlig relasjoner mellom partene i prosjektet. Bonusordninger hos byggherrerepresentanter øker konfliktnivået.
- Kontrollregimet hos byggherre øker. Bruker mer penger på å kontrollere enn på selve utførelsen.
- Når det oppstår konflikter begynner man ofte å kun snakke oppover. Gjelder særlig for tekniske fag. "Silotenkning" skaper problemer.

Forslag til tiltak

Oppstart

- Grundig gjennomgang i avklaringsmøter mellom partene før kontraktsinngåelse.
- Gode rutiner for informasjonsoverføring fra salg til prosjekt, og fra kalkyler til gjennomføring.
- Det må settes av tid til oppstartsamlinger for å foreta avklaringer og stille krav til hverandre.
- Bygge relasjoner, tillit og gode prosjektteam. Unngå samarbeidspartnere man har dårlig erfaring med.

Planlegging og koordinering

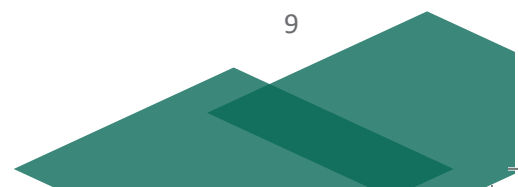
- Trekke inn TUE tidlig inn i prosjekteringsmøtene-/planleggingen av prosjektene.
- Grundig planlegging for å sikre effektiv produksjon.
- Ha respekt for fremdriftsplaner.
- Kommunikasjon underveis i byggeprosessen er viktig – må være fremoverlent og proaktiv.
- Dyrke ærlighet, åpenhet og tillit i hele verdikjeden.
- Samarbeid om god tilrettelegging. Forsering skaper kaos.
- Kjøre tverrfaglig kontroll og tverrfaglig koordinering (tidlig fase).

Produksjon

- Økt fokus på selve gjennomføringen - sikre god flyt i prosjektet.
- Koordineringsplikt hos BH, bedre koordinering på byggeplass/ prosjekteringsleder.
- Byggeledelsen må mer ut på byggeplassen.
- Bedre samhandling mellom innkjøper og prosjektleder hos totalentreprenør.
- Skape større forståelse for kompleksiteten i de tekniske anleggene.
- Aktiv deltakelse i byggemøter for alle parter. Referat fra byggemøter må være riktig og balansert. Svarplikt på uavklarte punkter i referatene.
- Behov for bedre rutiner for planlegging av test og igangsetting av tekniske anlegg og tilgang på tilstrekkelig tegningsgrunnlag.
- Konflikter må løses på lavt nivå - "ansikt til ansikt" og ikke bare via mail.

Verktøy

- Bedre og mer standardiserte verktøy for fremdriftsplanlegging. Bransjeforeningene kan ta ansvaret for å initiere dialog mellom HE og UE for å ta i bruk felles digitale systemer.
- Web-baserte verktøy for alle på byggeplasser, felles varslingssystem. Visualisere hva som skjer. Skjermer på byggeplass viser f.eks. "best practice" .



e. Prosjektering

Utfordringer

- Uklarheter og mye "klipp og lim" i BHs funksjonsbeskrivelser og kravspek.
- Utfordring at prosjektering skjer for tett opp mot oppstart av utførelse.
- Prosjektering og utførelse må henge sammen.
- For lavt detaljnivå på 3D-tegninger, løsningene må prosjekteres på byggeplassen.
- Prosjektering mangler fremdriftskompetanse og har ikke oppdaterte planer.
- Rådgiverne er leid inn og virker kyniske på bruk av tid, må involveres i prosjektene.
- Uklart regelverk for bruk av webhotell.

Forslag til tiltak

Kvalitet

- Økt fokus på prosjektering – kvaliteten må bedres.
- Nødvendig med tydelig leveransebeskrivelse i bunn, ikke tidlig skisseprosjekt.
- Økt faglig kontroll med det som blir prosjektert på teknisk side.
- Tydeligere funksjonsbeskrivelser, spesielt for tekniske fag.
- Effektive verktøy, standardisering av FDV og og retningslinjer for bruk av webhotell etc.

Fremdrift

- Prosjektering og tegning må være ferdig før prosjektoppstart.
- Tidsplan for prosjekteringsfasen må være tro mot produksjonsplanen og følges.
- Rådgivere må ha større produksjons- og fremdriftskompetanse.
- Tydelige konsekvenser for feil i prosjektering.
- Effektiv prosjektering – samle operasjonen.

Kultur og holdninger

- Sterkere kobling mellom rådgiver og utførende.
- Forprosjekt-ingeniør bør følge hele prosjektet.
- Rådgiverne trenger praktisk erfaring, helst med fagutdanning i bunn.
- Ta ned konfliktnivået ved å samarbeide med rådgivere som du vet leverer.
- Ansvarliggjøre rådgivere på prosjektering og kompetanse.
- Rådgiver må informere og dokumentere ved endringer og skrive ned forutsetninger for dette.

f. Kompetanse

Utfordringer

- Mangler tilstrekkelig og kompetent administrativ kapasitet på byggeplass i alle ledd. Mange UEer er faglig dyktige, men har ofte ikke egen ledelse til stede.
- Behov for økt kompetanse på koordinering, ledelse, planlegging og gjennomføring på alle ledd.
- UE mangler prosjektlederkapasitet og administrativ kompetanse.
- Språkproblemer på byggeplass og ulik arbeidstid.



Forslag til tiltak

Kompetanse

- Styrke BH-kompetanse på samspill.
- Bransjekurs på god byggeplass- og prosjektlederkompetanse. Sikre stabil og fast ansatt fagkompetanse i byggebransjen – ref. innleie.
- Økt kontraktskompetanse i hele kjeden, omforente spilleregler og felles forståelse.
- Kompetansen til de prosjekterende må henge med på utviklingen.
- UE må lese kontraktene skikkelig og vite hva oppdragsgiver spør om og hva de gir tilbud på.
- Bransjeorganisasjoner må motivere til bedre kompetanse hos byggherre på tidsperspektiv.

Organisasjon

- Bruk hierarkiet i organisasjonen, slik at det er riktig kompetanse på rett nivå.
- Ansette folk med fagkompetanse.
- Byggherrene må utarbeide bedre beskrivelser som grunnlag for “riktige anbud”.
- Være løsningsorientert – spille hverandre gode.
- Bedre språklig kommunikasjonen på byggeplass.
- Konfliktløsningsråd (meglere og representanter for partene utenfor prosjektet).

Digitale verktøy

- Fremme bruk av digitale verktøy.
- Digitale løsninger krever IT-kompetanse i alle ledd.
- Viktig med kunnskap om nye løsninger og ny teknologi hos alle.

