



Bo Terje Kalsaas og Una Obiose Nwajei

Er det behov for nye gjennomføringsmodeller i bygg og anlegg?

I høst har Bygg.no skrevet om entreprenører som ikke tjener penger på anleggsprosjekter, entreprenører som har trukket sine tilbud fra konkurranser, store avskrivinger på anleggsprosjekter og sluttoppgjør som handler i rettsapparatet med krav i mange hundremillioners klassen, herunder krav under rubrikken «plunder og heft».

Bo Terje Kalsaas og Una Obiose Nwajei



Publisert: 14.01.2019 11:41. Sist endret: 14.01.2019 11:41.

Samtidig kan vi registrere at byggherrer legger ut entrepriser i markedet som er mye større enn tidligere og hvor det er overgang fra beskrevne entrepriser til totalentrepriser. Det betyr større risiko for de utførende. Nye Veier AS (NV) er her et eksempel på byggherre som bruker store prosjekter og totalentreprise som et tiltak for å bygge gode veier billigere. NV har flere prosjekter i størrelsesorden 3- 5 milliarder kr. UiA har et forskningssamarbeid med NV om gjennomføringsmodeller.

I tillegg til å studere gjennomføringsfasen på veiprosjekter studerer vi det pågående Tønsbergprosjektet (utbygging av sykehuset i Vestfold med psykiatri og somatikk) for å lære mer om modellen «Integrated Project Delivery» (IPD), som Tønsbergprosjektet er den første i Norge til å ta i bruk. NV planlegger å bruke modellen i utbyggingen av en E6-parsell i Trøndelag. De har fornyet IPD til IPL som står for Integreert prosjektleveranse. Modellen er benyttet en del i USA og særlig i California og ble til i «lean construction»miljøet rundt 2005 som en respons på utilstrekkeligheten til utførelsesentrepriser og totalentrepriser i forhold til organisering og samarbeid i byggeprosjekter.

I kjernen av modellen ligger ideen med å ensrette de kommersielle interessene til partene i byggeprosjekter slik at prosjektet optimaliseres, ikke den enkelte aktørs budsjett. Et sentralt virkemiddel her er deling av risiko og fortjeneste/muligheter med utgangspunkt i en målpris. Målpris + de utførendes fortjeneste utgjør byggherrens/eierens kostnad. I Tønsbergprosjektet er det felles kontrakt mellom byggherre, hovedentreprenør og de prosjekterende, som har organisert seg som en gruppe, og dertil er det tilsvarende kontrakt mellom hovedentreprenør og de tre tekniske underentreprenørene. Felles kontrakt «låser» partene sammen. Omlag totredjedeler av verdiskapingen er innenfor IPD-kontrakten, mens resten er basert på tradisjonelle kontrakter. Prosjektet styres i fellesskap av leder for byggherre, entreprenør og konsulentgruppen.

Våre funn gjennom intervjuer, observasjoner og intern spørreundersøkelse viser at det er flere eksempler i prosjektet på såkalt «swapping» hvor en aktør øker sine kostnader i eget budsjett når prosjektet samlet sett sparer penger, eksempelvis ved at prosjekteringsgruppen gjør mer prosjektering enn planlagt når byggingen sparer mer penger enn merkostnaden i prosjektering. Gevinsten ved sparte kostnader deles forholdsmessig mellom partene, også med byggherren om prosjektet kommer under målprisen. Om prosjektet går så dårlig at avtalt fortjeneste er brukt opp dekker byggherren de utførendes selvkost. Å kun få betalt selvkost er altså risikoen for de utførende. For de utførende ligger det en fordel i kunne få en ganske forutsigbar fortjeneste og avkastning, mens de store fortjenestene for entreprenørene ikke lenger er innen rekkevidde. Byggherren får en fordel med å ha en hånd på rattet i gjennomføringsfasen for å sikre kunde verdien, og de prosjekterende får et sterkere

inngrep på valgte tekniske løsninger. De er ikke lenger underlagt entreprenørene, men likeverdige partnere.

Dette er en ny kontraktsform for aktørene og alt går naturligvis ikke på skinner. Det har blant annet vært vanskeligheter rundt beslutningsprosessene hvor det synes som den mer likeverdige maktfordelingen har forårsaket omkamper, og at for mange beslutninger har kommet opp til ledergruppen. Målet er å ta beslutninger på lavest mulig nivå i forhold til kunnskapen som kreves, og prosjektet har tatt grep for å justere reglene rundt beslutninger. I sitt forskningsarbeid har UiA også identifisert flere behov for mulige justeringer, men som det ikke er plass til å gå videre med her. Man fjerner selvsagt heller ikke alle utfordringer i prosjekter med denne nye gjennomføringsmodellen. Det er samme krav til kunnskap, struktur og gjennomføringsevne, herunder koordinering og ledelse av sosiale prosesser. IPD gir imidlertid en radikal endring i spillereglene som har store potensialer for dypere samarbeid på tvers av bedriftsgrensener og større kunde verdi og utvikling av bransjen. Suboptimalisering synes å være radikalt redusert, og nesten alle aktørene vi har spurt i Tønsbergprosjektet er meget enig i påstanden om at IPD gir bedre betingelser for samarbeid og omforente løsninger.

Hva slags prosjekter egner IPD/IPL seg for? -Det er ingen fasit, men vi kan anta at størrelse og kompleksitet er viktig, som igjen er relatert til usikkerhet og risiko. Vi kan ikke forstå annet enn at det er hensiktsmessig at byggherre og utførende bedrifter samarbeider tettere i gjennomføringen av komplekse prosjekter enn det som er vanlig i tradisjonelle kontrakter, herunder løser uenigheter fortløpende. Konkursedyktig tilbud er sikret i kontraheringen og usikkerhet rundt grunnforhold, etc. kan uansett ikke trylles vekk. Å velge seg partnere som er dyktige og spesielt motiverte er ekstra viktig ved IPD/IPL i følge internasjonale erfaringer.