

2019

# Samhandling i byggeprosjekter

Etter oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet



**bygg**  
21

## Om rapporten

Samhandling i byggeprosjekter er utgitt av Bygg21 på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Bygg21s styre har bestått av:

- Sissel Leire (leder), styreleder, Kruse Smith AS
- Stig Bech (nestleder), administrerende direktør, Solon Eiendom
- Arne Giske, konsernsjef, Veidekke ASA
- Siri Hunnes Blakstad, direktør Arkitektur, utvikling og analyse, SINTEF Byggforsk
- Harald Nikolaisen, administrerende direktør, Statsbygg
- Netten Østberg, divisjonsleder, Asplan Viak AS
- Jon-Olav Sigvartsen, styreleder, JOS-Bygg AS

–Sverre Tiltnes, direktør Bygg21

## Om Bygg21

Bygg21 er et samarbeid mellom bygge- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter. Målet for samarbeidet er å legge til rette for at næringen bedre kan løse utfordringer innenfor bærekraft, produktivitet og kostnadsutvikling.

Bygg21s ambisjon er å redusere bygge- og eiendomsnæringens kostnader med 20 prosent i løpet av 2020. Bygg21 skal medvirke til at beste praksis i plan- og byggeprosessen blir identifisert, spredt og brukt.

Bygg21 skal være en pådriver for forståelse og felles bransjekultur for kontinuerlig forbedring i byggesektoren, og ha et særlig fokus på digitalisering, innovasjon og samhandling i byggenæringen.

**Samhandling i byggeprosjekter**

**Ansvarlig utgiver**  
Bygg21

**År**  
2019

**Grafisk design**  
Geelmuyden Kiese

**Trykk**  
Trykkservice AS

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>2</b>
<b>2.0 Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>3.0 Hva må vi forbedre?</b>	<b>5</b>
<b>4.0 Bygg21s anbefalinger</b>	<b>8</b>
Råd 1: Bruk standardkontrakter. Eventuelle endringer skal være begrunnet og balanserte	<b>9</b>
Råd 2: Etterspør relasjonskompetanse	<b>14</b>
Råd 3: Bruk Bygg21s veileder «Vi bygger best – med åpenhet og tillit»	<b>19</b>
<b>5.0 Nytteverdi og effekt av anbefalingene</b>	<b>23</b>
<b>6.0 Om rapporten</b>	<b>25</b>
<b>Kilder</b>	<b>27</b>

## 1.0 Innledning

Denne rapporten presenterer Bygg21s forslag til råd for hvordan man kan få til god samhandling i byggeprosjekter.

Rapporten tar utgangspunkt i Kommunal- og moderniseringsdepartementets (KMD) mandat til Bygg21 for 2017-2019: «Styret skal vurdere barrierer og muligheter for bedre samhandling innad i næringen, og legge frem en oversikt over verktøy og metoder for å effektivisere denne».

Bygg21s styre opprettet arbeidsgruppen Samhandling i byggeprosjekter med særskilt mandat og har definert og konkretisert oppdraget innenfor tre leveransepunkter:

- Lage forslag til hvordan det kan oppnås bedre samhandling innenfor vanlig forekommende kontraktsmodeller.
- Lage en oversikt over verktøy og metoder som fremmer samspill, og gjøre enkle kost-/nytteanalyser knyttet til bruk av verktøyene og metodene.
- Gi innspill til utviklingsbehov og -løsninger for å utvikle beste praksis innen prosjekterings- og prosjektledelse.

## 2.0 Sammendrag

Denne rapporten kommer med råd og anbefalinger til hvordan det kan oppnås bedre samhandling i byggeprosjekter innenfor vanlig forekommende kontraktsmodeller. Rapporten gir også råd og anbefalinger knyttet til hvilke metoder og verktøy som fremmer effektiv samhandling, og hva som bør gjøres for å utvikle beste praksis innen prosjekterings- og prosjektledelse.

Bygg21 gir følgende tre råd:

**Råd 1: Bruk standardkontrakter. Eventuelle endringer og tilføyelser skal være saklig begrunnet og balanserte**

**Råd 2: Etterspør relasjonskompetanse**

**Råd 3: Bruk Bygg21s veileder for god samhandling «Vi bygger best – med åpenhet og tillit»**

Bygg21s anbefalinger til beste praksis må tas i bruk av både næringen og myndigheter. Bygg21 mener kommunale organisasjoner, bransjeorganisasjoner og bransjeforeninger spiller en særskilt rolle i å inspirere og motivere private og offentlige byggherrer, entreprenører, underentreprenører og rådgivere til å nyttiggjøre seg rådene.

Siden det er en rivende digital utvikling, har vi bevisst valgt ikke å fremheve digitale verktøy (med unntak av BIM som har vist seg å være et varig hjelpemiddel). Digitalisering blir ofte trukket frem som løsningen på det meste, men innføring av nye digitale verktøy bidrar ikke nødvendigvis til bedre samhandling. Prosessene og arbeidsmåtene må også endres for å få effekt.

Bygg21s anbefalinger er basert på samtaler med aktører i bransjen via workshops, en spørreundersøkelse blant et utvalg av bransjens prosjektledere og på etablert forskning og erfaring. Anbefalingene i råd 3 samsvarer med elementer innenfor Lean Construction, Virtual Design and Construction (VDC) og Integrated Project Delivery (IPD).

## 3.0 Hva må vi forbedre?

Lav tillit mellom partene og dårlig samhandling trekkes frem som en vedvarende problemstilling i norske byggeprosjekter, og som forklaring på tilbakevendende problemer med utydelighet, uforutsigbarhet, konflikter, dårlige løsninger, feil og unødig tidsbruk. Forskning og erfaring fra mange land viser at verdibasert samhandling gir mer effektiv prosjektgjennomføring, mer robuste planer, færre tvister, færre feil og bedre løsninger.<sup>(1)</sup> Samhandling betyr at aktørene i prosjektet er i stand til å innrette effektive prosesser og utvikle relasjoner som er hensiktsmessige for å nå målene.<sup>(2)</sup> Selv om det er gjort en innsats for å bedre situasjonen i norsk byggenæring, forekommer det fortsatt byggefeil, kostnadsoverskridelser, prosjekter som ikke blir gjennomført på tiden og prosjekter som ikke i stor nok grad tilfredsstiller sluttbrukers behov. Omfanget av feil kan reduseres dersom samarbeidet mellom partene bedres, både i oppstarten og under gjennomføringen av prosjektene.

### Stort behov for å øke tilliten

Dårlig samhandling skyldes først og fremst mangel på åpenhet og tillit mellom aktørene i et prosjekt, men også manglende evne eller vilje til å følge standardiserte spilleregler i bransjen. Selv om byggherren har et ansvar for å legge til rette for gode prosesser, må alle aktører forstå at deres måte å opptre på får konsekvenser for samhandlingen. Det blir liten effekt om byggherren legger til rette for god samhandling ovenfor

totalentreprenør, hvis denne ikke gjør det samme nedover i verdikjeden. Bonusordninger kun basert på egen inntjening kan være utfordrende for tillitsfullt og åpent samspill. Bygg21 har gjennomført en spørreundersøkelse der målgruppen for undersøkelsen var prosjektledere i byggeprosjekter<sup>(3)</sup>. Prosjektledere hos prosjekterende, byggherrer, entreprenører og underentreprenører har besvart spørsmålene. Både svarene og workshops med næringens aktører, bekrefter våre antakelser om at det er et stort behov for å øke tilliten mellom partene. Spesielt underentreprenører melder om ubalanserte krav, upresis og mangelfull kommunikasjon, utydelige kontrakter og liten mulighet til å påvirke egne leveranser. Et eksempel er når underentreprenører ikke får aksept for sine endringer før byggherren har godkjent, selv om byggherren verken har ansvar eller er part i endringen.

#### Kundedialog

Bygge- og eiendomsbransjen har liten tradisjon for å måle kundetilfredshet generelt. Alle leverandører bør jevnlig gjennomføre evalueringssmøter for å få visshet om at oppdragsgiver er fornøyd og at prosjektet er på rett vei. Jo tidligere en får kunnskap om ting som ikke fungerer etter planer, forventninger og avtaler, desto større er handlefriheten til å justere kursen.

#### Usikkerhet

Et byggeprosjekt vil alltid ha ulike former for usikkerhet. Disse kan være knyttet til marked, myndighetsbehandling, mangler i prosjekteringsunderlaget, grunnforhold etc. Vi må altså leve med ulike grader av usikkerhet. Bygg21s spørreundersøkelse viser imidlertid at så mange som to av tre opplever risikoen i prosjekter som høyere enn det som ble avtalt. For å redusere usikkerheten må den håndteres. Dermed foreslås det å gjennomføre felles usikkerhetsstyring som inkluderer alle relevante parter.

#### Konflikter og ubalanse

Mange konflikter i byggenæringen oppstår som følge av at det gjøres avvik fra standardkontraktene som er utarbeidet av Standard Norge. En rekke aktører har egne kontraktbestemmelser som forrykker balansen mellom kontraktspartene. Dette bidrar til å skape ubalanse og usikkerhet i kontraktsforholdene. Problemet angår alle ledd i kontraktskjeden, men utfordringene er størst mellom hovedentreprenører og underentreprenører, og mellom offentlige byggherrer og hovedentreprenører.

Hvilke avvik som gjøres fra standardkontraktene varierer mellom aktører og prosjekter. En part vil derfor måtte vurdere på nytt hver gang hvordan den andre partens endringer av standardkontrakten vil virke. Dette er ressurskrevende, og bidrar også til å gjøre kontraheringsfasen mer tidkrevende enn nødvendig. Avvik fra standardkontraktene kan føre til feil prising av risiko, siden det kan være vanskelig å forutse hvilke prismessige konsekvenser endringene vil få. Dette kan føre til for lav

prising med andre forutsetninger, noe som lett leder til tvister, eller for høy prising som bidrar til økte kostnader.

Et eksempel på avvik fra standardkontraktene er at oppmannsordningen nokså konsekvent strykes av mange byggherrer. Oppmannsordningen i NS-kontraktene benyttes lite, selv om det er mange gode grunner som taler for at denne muligheten for tidlig konfliktløsning burde vært brukt langt oftere. Dette bidrar til at partene skyver problemene foran seg, slik at alt blir utsatt til sluttoppgjøret. Det vil medføre store ressursbesparelser og bedre samarbeidsklima dersom flere uenigheter kan løses underveis når de oppstår i prosjektene.

Dersom oppmann, megler eller PRIME-team ikke evner å skape enighet mellom partene, må uenigheten(e) løses gjennom frivillig voldgift eller i domstolene. Domstolsavgjørelser koster svært mye. Det er behov for et mer effektivt alternativ til dagens ordning for «dømming» av konflikt som partene ikke evner å løse selv.

#### De minst effektive er dobbelt så dyre

«De minst effektive byggeprosjektene er dobbelt så dyre som de mest effektive. Dårlig ledelse er hovedårsaken.» Dette var et av hovedfunnene i SINTEFs sammenlignende studie fra 2007, og som omfattet 122 forholdsvis like boligblokkprosjekter. Selv om studien er over 10 år gammel er virkeligheten trolig den samme i dag. Hva som skyldes «dårlig ledelse» er sammensatt og varierer fra prosjekt til prosjekt. Tradisjonelt har prosjektlederutdanninger i all hovedsak trent prosjektledere i oppgaveorientering. Typiske eksempler på oppgaveorientert kompetanse er prosjektplanlegging og fremdriftsrapportering der tid, kost og kvalitet er de viktigste suksessfaktorer, og ikke hvordan man motiverer prosjektgruppen til å bidra til dette. Dette blir viktig fremover. En nytteanalyse<sup>(4)</sup> av samhandling fra Metier OEC beskriver en hverdag der aktiviteter og tiltak som understøtter god kommunikasjon og samhandling, nedprioriteres. I for mange prosjekter er pris eneste kriterium for å vinne et tilbud/ anbud. Det kan medføre dumping av priser og lavere kvalitet i leveransene. Det er viktig å spørre seg selv om evalueringskriteriene som er valgt gir mulighet til å velge den leverandøren som tilfører prosjektet mest verdi.

## 4.0 Bygg21s anbefalinger

Med utgangspunkt i denne analysen vil Bygg21 gi tre råd om hvordan samhandlingen i byggeprosjekter kan bli bedre.

### Råd 1:

Bruk standardkontrakter. Eventuelle endringer og tilføyelser skal være saklig begrunnet og balanserte

Standardkontraktene må brukes av byggherrer, entreprenører, underentreprenører og rådgivere. Valg av kontraktsmodell må være basert på en overordnet risiko- og ansvarsfordeling mellom partene, slik at de er trygge på at kontrakten er utarbeidet for å ivareta begge parter interesser på en forsvarlig måte. Ved å bruke standardkontrakter fra Standard Norge, bransjeforeningene og andre, uten andre endringer enn de som standardkontraktene selv åpner for, sikrer man at partenes interesser blir ivaretatt.

Standardkontraktene er utarbeidet etter grundige forhandlinger mellom representanter for de ulike aktørene i næringen. Standardkontraktene representerer balanserte løsninger og kjente spilleregler som fremmer samhandling mellom aktørene. Standardkontrakter sikrer at det ikke blir overført risiko som den andre kontraktsparten ikke har mulighet til å forutse, påvirke eller håndtere på en forsvarlig måte. Avvik fra standardkontraktene kan skape usikkerhet mellom partene allerede i starten av prosjektet. Dette vil kunne påvirke forholdet mellom partene på en negativ måte, og fremmer ikke samhandling og tillit.

Både offentlige og private byggherrer praktiserer endringer i standardene. Offentlig sektor bør lede an i bruk av standardkontrakter. Behovet for å bruke standardkontraktene uendret gjelder ikke minst nedover i kontraktskjeden. Det er i dag relativt vanlig at hovedentreprenøren gjør betydelige avvik fra NS-kontrakten når det skal inngås kontrakt med underentreprenører og/eller prosjekterende.

Eventuelle endringer og tilføyelser skal fremgå av tilbudsforespørselen. Eksempler på endringer og tilføyelser kan være:

- Tilpasninger i forbindelse med samspillkontrakter.
- Bestemmelser som for eksempel skal motvirke sosial dumping o.l.
- Tilpasninger til andre lover, for eksempel Bustadsoppføringsloven.

## Hvordan ta råd og beste praksis i bruk

Balanserte kontrakter vil bidra til å fremme samhandling og tillit mellom partene i byggenæringen, fordi aktørene da slipper å vurdere hvordan de endrede kontraktsvilkårene vil slå ut for partenes risiko i prosjektet. Et grunnleggende valg i prosjektet er valget av entreprisform og funksjonsfordeling i standardkontrakten. Kontraktsdokumentene må i større grad følge den grunnleggende funksjonsfordelingen mellom partene som standardkontrakten legger opp til.

Når partene utarbeider de øvrige dokumentene som er en del av avtaleforholdet mellom partene, som for eksempel beskrivelsen, er det viktig at disse ikke inneholder bestemmelser som avviker fra kontraktens regler.

For å kunne avklare uenigheter underveis i prosjektet er det viktig

at partene beholder reglene i standardkontraktene om konfliktløsning. Ved å få avklart potensielle konflikter på et tidligst mulig tidspunkt, forsterkes samarbeidet i prosjektet til beste for alle parter. Dersom det er nødvendig å bringe inn en ekstern person for å få løst konflikten mellom partene underveis i prosjektet, bør partene bruke oppmannsordningen som standardkontraktene legger opp til. I større og komplekse prosjekter hvor risikoen for konflikter øker anbefales det at partene kontraktfester et meglingsinstitutt som PRIME (Prosjektintegreert megling) eller tilsvarende. Det er også behov for å utvikle en bransjespesifikk voldgiftsordning eller lignende, som kan avlaste domstolene når konflikt oppstår, og spare partene for unødig kostnad.

Vi anbefaler at både offentlige og private byggherrer, entreprenører, underentreprenører og rådgivere følger dette rådet og slutter opp om de fellesløsningene som blir etablert. Byggenæringens Landsforening (BNL), Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA), Norsk Eiendom, Norsk Kommunalteknisk Forening (NKF) og Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) vil alle være foreninger som kan bidra til å spre beste praksis på dette området.

Økt fokus på samhandling, nye gjennomføringsmodeller og digitalisering stiller nye krav til standardkontrakt(er). Det er derfor positivt at det utvikles nye kontraktsformer i byggenæringen, og dette er spesielt gunstig når de nye kontraktene fremmer samhandling og balansert risikofordeling. Det er viktig at Standard Norge reviderer eksisterende standardkontrakter og utvikler nye når næringen har behov for dette. I tillegg bør de utvikle standardkontrakter som er tilpasset andre gjennomføringsmodeller som for eksempel samspillkontrakter og OPS-kontrakter (Offentlig-privat samarbeid). Tidsbruken for arbeidet med nye eller reviderte kontraktstandarder må forbedres betydelig. Det bør gå maksimalt to år fra arbeidet med å utvikle en ny eller revidert kontraktstandard er vedtatt, til arbeidet skal være ferdig. Standard Norges beslutning om å utvikle fast track er positivt og viktig.





Fra et arbeidsmøte med Oslo S Utvikling under planlegging av deler av Bjørvika.

Foto: Bygg21



## Råd 2:

### Etterspør relasjonskompetanse

For effektivt å lede og tilrettelegge for god gjennomføring av byggeprosjekter i dag kreves det at nøkkelpersoner, og spesielt prosjekt- og prosjekteringsledere behersker både oppgaveorientering og relasjonsorientering<sup>(4)</sup>. Alle oppdragsgivere og virksomhetsledere bør derfor legge minst like stor vekt på relasjonskompetanse når de rekrutterer til slike funksjoner. Behov for relasjonskompetanse er uavhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet.

Oppgaveorientering handler om å legge til rette for å få arbeidsoppgavene gjort. Dette gjøres gjennom inkluderende prosesser. Oppgaveorientering handler videre om å tydeliggjøre hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres og hvorfor, sørge for at det er systemer og rammebetingelser som støtter oppunder arbeidsoppgavene, følge opp at de blir gjort og gi tilbakemelding for forbedring og justering. Minst like viktig er å kunne motivere prosjektgruppen til å bidra til dette.

Relasjonsorientering handler nettopp om det sosiale aspektet knyttet til å støtte utføring av arbeidsoppgaver. Det skal bidra til gode relasjoner, motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. De senere årene har det blitt klart at relasjonsorientering er viktigere enn oppgaveorientering når det gjelder å oppnå effektive prosjekter og nå prosjektets mål<sup>(5)</sup>. Relasjonskompetanse, særlig hos lederne, er avgjørende for å oppnå god tillit mellom aktørene i et byggeprosjekt.

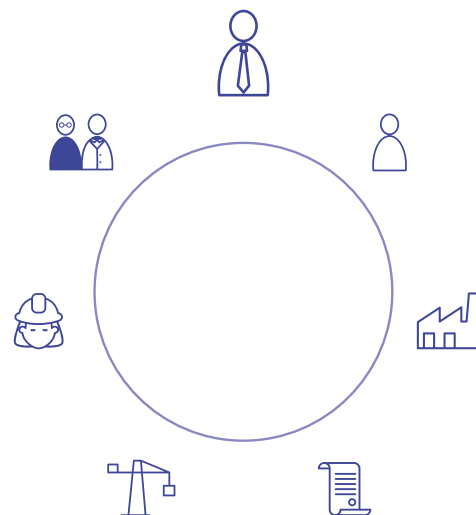
Relasjonskompetanse er kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som bidrar til god samhandling.<sup>(4)</sup>

Viktigste egenskaper er empati, omtanke og vilje til å støtte prosjektets deltagere.

Du viser relasjonsorientering ved å:

- Være oppmerksom og åpen mot alle, respektere og lytte til råd og innspill fra alle parter
- Etablere gode arenaer for samspill der mål kan oppdateres og konkretiseres
- Definere tydelige roller og ansvar
- Gjøre felles usikkerhetsanalyser, forstå og respektere hverandres risiko og muligheter
- Være åpne om avvik, og løse uforutsette hendelser i felleskap
- Fremme ønsket atferd og gi ros og anerkjennelse
- Støtte utvikling og legge til rette for læring for å jobbe smartere

**Figur 1** Med et rundt bord kan alle se alle, og får en følelse av å være likeverdige – et godt utgangspunkt for god samhandling, åpenhet og tillit.



I følge Bygg21s kompetanseveileder «Flinke folk på riktig plass til rett tid» er det ett kompetansebehov som er aktuelt gjennom hele byggeprosjektet; behovet for relasjonskompetanse. Ikke bare innenfor den enkelte fase, men også for å skape gode overganger mellom aktørene i de forskjellige fasene. Relasjonskompetansen kan vises både gjennom formalkompetanse (utdanning) og realkompetanse (gjennom referanser og intervjuer).

#### **Virksomhetsledere må prioritere relasjonskompetanse**

Alle virksomheter må prioritere utvikling av relasjonskompetanse blant ansatte i egen organisasjon, og spesielt hos prosjekterings- og prosjektledere. Både ved rekruttering og ikke minst ved trening/etterutdanning av eget personell må byggherrer, entreprenører, underentreprenører og rådgivere legge vekt på dette. Noen er i utgangspunktet mer relasjonsorienterte enn andre, men relasjonskompetanse kan utvikles og trenes. Det handler mye om å forstå hvordan andre reagerer på ens atferd – både positivt og negativt.

#### **Oppdragsgivere må etterspørre relasjonskompetanse**

Byggherrer og øvrige oppdragsgivere i byggeprosjekter, må alltid etterspørre relasjonskompetanse hos nøkkelpersoner i anskaffelses- og gjennomføringsfasen. Med oppdragsgiver mener vi enhver aktør i byg-

geprosjektet som tildeler oppdrag til andre aktører. Det er oppdragsgivers ansvar å få inn relasjonskompetanse som tildelingskriterium ved kontrahering av entreprenør, underentreprenører og rådgivende ingeniører. Byggherren har et særskilt ansvar for å sikre at relasjonskompetanse vektlegges i hele verdikjeden – også hos seg selv. Den som setter i gang et byggeprosjekt må selv være kompetent.

#### **Relasjonskompetanse må evalueres i byggeprosjekter**

Mange byggeprosjekter gjennomfører jevnlig evalueringer av kvaliteten på samarbeidet. Ofte baserer disse seg på en skriftlig evaluering som diskuteres muntlig etterpå. Evalueringen kan utvides til å omhandle relasjonelle forhold slik som å vise omtanke, støtte og empati i forhold til de andre deltakerne i prosjektet (se egen rammesak om relasjonskompetanse). En slik evaluering bør være et fast punkt på samhandlingsmøter. Vi anbefaler at tilbakemeldinger for å forbedre relasjonskompetanse i all hovedsak gjøres dialogbasert. Det er viktig at partene i relasjonen snakker sammen om hvordan de kan forbedre samarbeidet. Hvis stemningen er dårlig mellom to parter, kan det være nyttig å ha med en nøytral tredjepart i dialogen. Det vil sikre at begge parter får sagt det de mener og at det blir forstått slik intensjonen er.

#### **Relasjonskompetanse må inn i utdanningen**

Det finnes i dag utdanningsinstitusjoner som tilbyr bachelor- og masterprogrammer som inneholder temaet relasjonsorientering og relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse er relevant for alle som har sentrale roller i prosjekter, og både universiteter, høyskoler og fagskoler bør under- vise i temaet.

## **Hvordan ta råd og beste praksis i bruk**

Gode samarbeidsevner hos prosjekterings- og prosjektlederne hos leverandørene bør verdsettes høyt av byggherrer og øvrige oppdragsgivere. Relasjonskompetanse bør derfor løftes frem som eget tildelingskriterium når både offentlige og private byggherrer og entreprenører anskaffer ressurser til prosjektene sine. Det vil derfor være viktig å få utformet tildelingskriterier som omfatter relasjonskompetanse for å sikre gjennomslag i praksis. For å sikre at prosjektledere faktisk innehar relasjonskompetanse, bør oppdragsgivere intervju prosjektledere hos leverandørene samt be om referanser for de sist gjennomførte prosjektene. For å kunne møte forventningene til oppdragsgiver, blir det viktig at leverandører satser på utvikling av relasjonskompetanse hos sine prosjektledere. De fleste bedrifter tilbyr sine prosjektledere enten intern eller ekstern kursing for å øke formal kompetanse. Kursene bør inneholde en modul om relasjonsledelse.

Det er noen aktører som blir svært viktig for å spre beste praksis på dette området:

- Langsiktig forvalter av rådet kan eksempelvis være Eier- og forvalterforum som består av eier- og forvalterorganisasjoner samt Statsbygg, Forsvarsbygg og Sykehusbygg. Bygg21 har møterett i forumet. Forumet bidrar blant annet til å videreutvikle bestillerkompetanse i dialog med planleggere og utførere. Forumet kan påvirke bestillere til å prioritere relasjonskompetanse.
- Avdeling for offentlige anskaffelser i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) systematiserer, analyserer og formidler kunnskap til offentlige sektor. Et tema Difi tar opp er hvordan tildelingskriterier skal og kan utformes og etterspørres og viser til eksempler på tildelingskriterier. Difi er en viktig aktør når det kommer til formidling og kunnskapsheving i offentlig sektor, og vil ha en sentral rolle i å synliggjøre at relasjonskompetanse er et aktuelt tildelingskriterium.
- Foreningene BNL, Norsk Boligbyggelag (NBBL), EBA, NKF og Norsk Eiendom har en viktig posisjon blant entreprenører samt offentlige og private byggherrer, og det er viktig at disse setter relasjonskompetanse på dagsordenen blant sine medlemmer og viser medlemmene hvor viktig relasjonsorientering er for å oppnå god samhandling og derigjennom gevinstrealisering i prosjekter.
- Myndighetene ved Kunnskapsdepartementet bør sørge for at relasjonskompetanse er en del av relevant utdanningstilbud innen byggfaget.

## Råd 3:

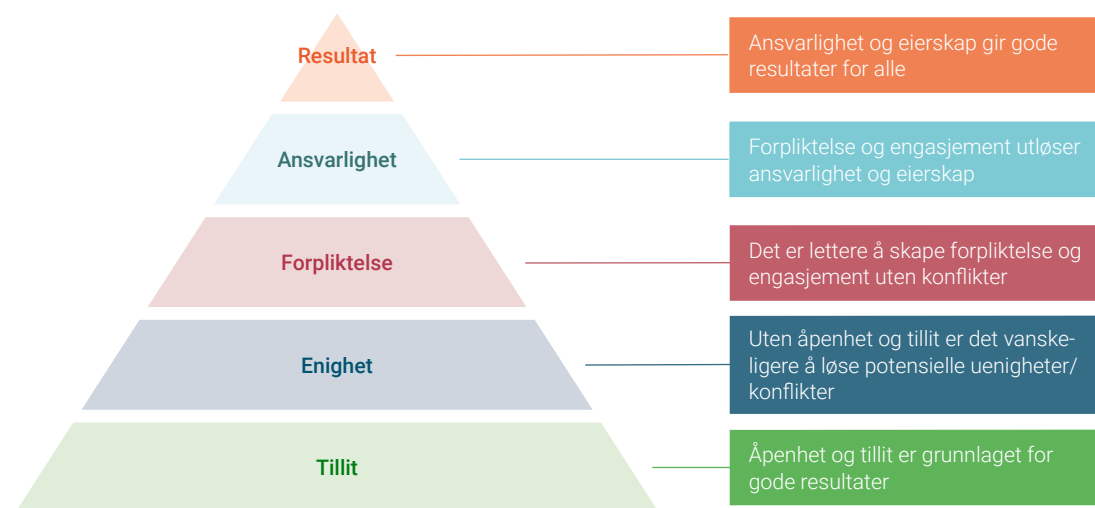
Bruk Bygg21s veileder for god samhandling «vi bygger best – med åpenhet og tillit»

Prosjektledere hos byggherrer, entreprenører, rådgivere og underentreprenører bør ta i bruk Bygg21s veileder for god samhandling «Vi bygger best – med åpenhet og tillit».

Samhandling oppstår når to eller flere skal handle, gjøre eller skape noe sammen. Bygg- og eiendomsbransjen har et stort forbedringspotensial på dette området. Ett av de viktigste grepene næringen kan gjøre for å bedre samhandlingen i byggeprosjekter er å benytte standardkontrakter slik det er pekt på i råd 1. Samtidig bør prosjektene ta konkrete grep i prosjektgjennomføringen for å bygge tillit mellom partene ved å benytte Bygg21s veileder for god samhandling.

Figur 2 viser sammenhengen mellom tillit og gode resultater for byggeprosjekter. Figuren er basert på Paul Lencioni<sup>(6)</sup> sin pyramide og er oversatt til norsk og tilpasset et byggeprosjekt.

I Bygg21s veileder for god samhandling blir det gitt seks hovedanbefalinger som er viktig for å bygge tillit mellom partene i et prosjekt, og som dermed vil bidra til å sikre effektive og rasjonelle prosesser. Hver anbefaling peker på handlingsrettede tiltak som erfaringsmessig gir økt verdiskaping i prosjektet. Det er mange forhold og tiltak som kunne vært trukket frem, men Bygg21 har foretatt en grundig prioritering. I prioriteringen av tiltak har vi benyttet pyramiden som inspirasjon:



Figur 2 Tillit og effektivitet i byggeprosjekter

### 1. Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå

- Byggherren må definere og kommunisere prosjektets mål til aktørene
- Gjennomgå og definere hver parts særinteresser og drøfte sammen hvordan disse kan håndteres til det beste for prosjektet
- Søk å etablere felles insentiver for prosjektet

### 2. Sett sammen et kompetent og godt fungerende prosjektteam

- Fokuser på nøkkelpersonellets oppdragsforståelse og relasjonskompetanse i anskaffelses- og gjennomføringsfasen
- Vurder når det er hensiktsmessig å involvere partene for å utnytte partenes kompetanse og bidrag på best mulig måte
- Løs uenighet underveis

### 3. Etabler faste samhandlingsarenaer

- Arranger oppstartsamling og oppfølgende møter der samhandling er tema

### 4. Gjennomfør felles usikkerhetsstyring for prosjektet

- Avdekk prosjektets risiko og uutnyttede muligheter for alle parter i prosjektet
- Finn felles løsninger på hvordan risiko kan reduseres og muligheter utnyttes

### 5. Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt

- Ta utgangspunkt i Fasenormen Neste steg
- Involver de viktigste aktørene i planleggingen av oppgavene som skal utføres

### 6. Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon

- Prosjektledere må sørge for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon
- Gjennomfør strukturert dokumenthåndtering

Anbefalingene kan innføres uavhengig av kontraktsform, og bør innføres i ethvert byggeprosjekt. Målet er å oppnå økt verdiskaping for alle aktører, inkludert brukeren.



## Hvordan ta råd og beste praksis i bruk

For at samhandlingen skal gi effekt for alle, må alle ville samhandle til det beste for prosjektet.

Mye av ansvaret for å skape rammene rundt et prosjekt og en god kultur for samhandling ligger hos byggherren som har initiert prosjektet, men alle parter bør ta initiativ til å ta i bruk veilederen. Rent praktisk kan byggherre og totalentreprenør ta veilederen inn som vedlegg til kontrakten.

Vi anbefaler at både offentlige byggherrer, entreprenører, underentreprenører og rådgivere følger rådet og tar i bruk veilederen. BNL, EBA, Norsk Eiendom, NKF, Arkitektbedriftene og RIF vil derfor være foreninger som er svært viktig for spredning av beste praksis på dette området.

## 5.0 Nytteverdi og effekt av anbefalingene

Tillitsbasert samhandling og gode prosjektteam er avgjørende for å nå prosjektets mål og for at leveransene blir som bestilt. Nytteverdien er således stor for byggherren og bestiller. Profesjonell samhandlingskultur skaper fornøyde kunder.<sup>1</sup>

Bedre samhandling og god ledelse gir også betydelig bidrag til målet om 20 prosent kostnadsreduksjon.

Bygg21s veileder for god samhandling er enkel å forholde seg til og kan brukes i alle typer prosjekter uavhengig av gjennomføringsmodell og kontraktsform. Den skal utfordre, samordne og stimulere næringens beslutningstakere, prosjektledere og -deltakere til kunnskapsbaserte endringer og forbedringer, og økt effektivitet. Metier OEC har gjennomført nytteanalyse<sup>1</sup> av samhandling generelt og tiltakene listet opp i veilederen for god samhandling spesielt, og har konkludert med at bedre samhandling i byggeprosjekter vil kunne bidra til å oppnå bedre resultater i prosjektene.

Prosjektene som tar i bruk veilederen vil se at det å legge til rette for god kommunikasjon og samhandling i prosjektene mellom alle aktører vil redusere konflikter, byggefeil, dårlige løsninger eller forsinket frem-

.....  
1 PhD studier NTNU 2018/2019, knyttet til Nordic 10-10 prosjekter.

drift betraktelig. Nøkkelpersonellets relasjonskompetanse er nøkkelen til suksess fordi den har en smitteeffekt på resten av prosjektorganisasjonen.

Råd om å bruke standardkontraktene uendret vil gi forutsigbarhet for leverandørene. Forutsigbarhet og kjente spilleregler medfører mindre ressursbruk i utforming av tilbud og i prosjektgjennomføringen. Bruk av standardkontrakter bidrar til kjente og balanserte betingelser for alle leverandørene. Ved å få avklart potensielle konflikter på et tidligst mulig tidspunkt, forsterkes samarbeidet i prosjektet til det beste for alle. Man unngår lettere situasjoner som potensielt er kostbare for alle involverte parter. Ved å unngå konflikter vil det bidra til å unngå kostnads-overskridelser og forsinket fremdrift, samt sikre riktig kvalitet som igjen vil kunne føre til positive følger for sluttbruker i form av tid og/eller kvalitet.

## 6.0 Om rapporten

For å løse oppdraget knyttet til samhandling i byggeprosjekter har styret i Bygg21 etablert en arbeidsgruppe bestående av:

Karsten Hjertholm, leder	Stor-Oslo Eiendom	Partner
Arve Solheim	Mesterhus	Kvalitetssjef
Kjell-André Honerud	DLA Piper	Partner
Leif-Tore Hansen	Utbyggingsavdelingen, Omsorgsbygg Oslo KF	Prosjektleder
Odd-Erik Bunde	BundeGruppen AS	Konsernsjef
Ragnhild Kvålshaugen	Senter for byggenæringen, institutt for strategi og entreprenørskap, BI	Professor
Sigmund Aslesen	Veidekke Entreprenør	Utviklingsjef
Trygve Toften	Moelven Modus	Direktør
Øyvind Mork	Asplan Viak	Adm. Dir. og styreleder RIF

Arbeidsgruppen består av medlemmer som representerer ulike aktører i næringen. De innehar ulik erfaring og har utfyllende kompetanse. Det har vært en styrke inn i arbeidet. Involvering, åpenhet og samspill gjelder for alt arbeid i Bygg21.

Arbeidsgruppen har organisert tre workshops for å få innspill til arbeidet. Til en av workshopene ble prosjekterende, byggherrer, entreprenører og underentreprenører invitert. Det kom deltakere fra hele landet. Vi har arrangert en egen workshop med RIF og representanter fra rådgiverbransjen. Vi har også hatt workshop med jurister. Funnene i nevnte workshops har resultert i veileder for bedre samhandling, samt bidratt til å utforme de øvrige rådene. Arbeidet med veilederen har blitt presentert i en rekke fora, blant annet gjennom to åpne frokostmøter i egen regi, samt på diverse møter og arrangementer i andres regi.

Arbeidsgruppen har gjort bruk av mange kilder i arbeidet og har tatt initiativ til ytterligere kartleggingsarbeid. Det er gjennomført en spørreundersøkelse der et bredt utvalg av prosjektledere har svart på hva de opplever er det viktigste for å øke samhandlingen i byggeprosjekter. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Handelshøyskolen BI og WSP har utarbeidet rapport og mal for usikkerhetsstyring og Metier OEC har gjennomført kost-/nyttevurderinger av hvilke metoder og verktøy som fremmer effektiv samhandling.

Advokat Jørgen Birkeland i Arntzen de Besche har vært engasjert som juridisk ekspert. Rådgiver Jon Gangdal i Bygg21 har vært med i redaksjonen. Seniorrådgiver Linn Palm i Bygg21 c/o Multiconsult har vært arbeidsgruppens sekretær.

## Kilder

1. Metier, 2018. Verdien av god samhandling i norske byggeprosjekter
2. Klakegg, Torp, Swärd, Jordanger, Langeland, 2018. Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter
3. Prognosesenteret, 2018, Spørreundersøkelse «Samhandling byggeprosjekter»
4. Martinsen, Ø. L. 2015. Perspektiver på ledelse (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk
5. Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., & Judge, T. A. 2012. The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *Leadership Quarterly*, 23(3): 567-581.
6. Lencioni, P.M., 2003. The trouble with teamwork. *Leader to Leader*, 2003 (29): p. 35-40



Enkle grep  
– raskere fra behov  
til bygg

### Hovedrapporter



En god start  
– beste praksis for plan-  
og byggeprosesser



Enkelt og presis  
– nødvendig kunnskap  
om bygg- og eiendoms-  
næringens utvikling



Gode bygg og områder  
– for helse, miljøet og  
lommeboka



Samhandling i  
byggeprosjekter



Industrialisering  
av byggeprosjekter



Veien til en kompetanse-  
drevet næring  
– kompetanse som  
konkurransfortrinn

### Veiledere



Utbyggingsavtaler  
– Byrdefordeling  
i ubalanse



Bygg- og  
eiendomssektorens  
betydning for  
klimagassutslipp



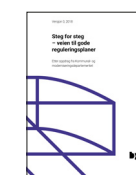
Vi bygger best – med  
åpenhet og tillit



Tenk nytt – bruk kjente  
løsninger



Flinke folk til riktig  
plass til rett tid



Steg for steg  
– veien til gode  
reguleringsplaner



10 kvalitets-  
prinsipper for  
bærekraftige bygg  
og områder



**bygg**  
21

Bygg21  
Mariboegs gate 13  
0183 Oslo