



IPD-kontrakter og tidlig entreprenør inddragelse - Jesper Asferg og Arve Krogseth, COWI

Vi har et mindset i branchen, som vi er nødt til at ændre. Og det kan ikke opnås ved, at vi tager fra hinanden. Man kan ikke blive rig på en anden parts bekostning. Hvis vi alle skal blive rigere i bygge- og anlægsbranchen, så er vi nødt til at skabe merværdi. Sammen.

Sådan indledte Jesper Asferg fra COWI Samarbejdsloftet workshop om de norske erfaringer. Jesper er koncerndirektør for stor infrastruktur på tværs af alle landegrænser, og blev flankeret af Arve Krogseth, Senior Project Director i COWI Norge, der med over 30 års erfaring som civilingeniør i bygge- og anlægsbranchen efter eget udsagn har brugt alt, alt for lang tid på at tviste i tingret eller lagmanskret, som det hedder i Norge.

Det vil han ikke længere. Så siden 2015, har han arbejdet med tidlig entreprenør inddragelse og Integrated Project Delivery - også kaldet IPD kontrakter.

Nedenstående er et sammenkog af Arve og Jespers oplæg ved workshoppen og kan med fordel læses sammen med deres præsentation, som kan hentes her. ([link til præsentation](#))

Stor interesse for nye samarbejds- og kontraktsformer - også hos offentlige bygherrer

Det handler om at opbygge relationer og involvere sig så tidligt som muligt, og interessen i Norge er stor. Også blandt de offentlige bygherrer. Der er et ønske i det offentlige Norge, om at finde på nye samarbejds- og kontraktsformer, så vi fjerner os fra de konfliktbaserede kontrakter.

For at undgå konflikterne, må vi tilpasse vores incitamentsstrukturer til hinanden. Vi er nødt til at komme til en situation, at det der er godt for mig, det er også godt for dig. Har vi en kontrakt, der støtter idéen om, at pengene har det bedre min lomme, end i din lomme, så ender vi i konflikt. Så der er et kæmpe stykke arbejde, der gøres, inden vi skal lave arbejdet med at finde ud af hvordan vi får fælles incitament, kunne Jesper og Arve berette.

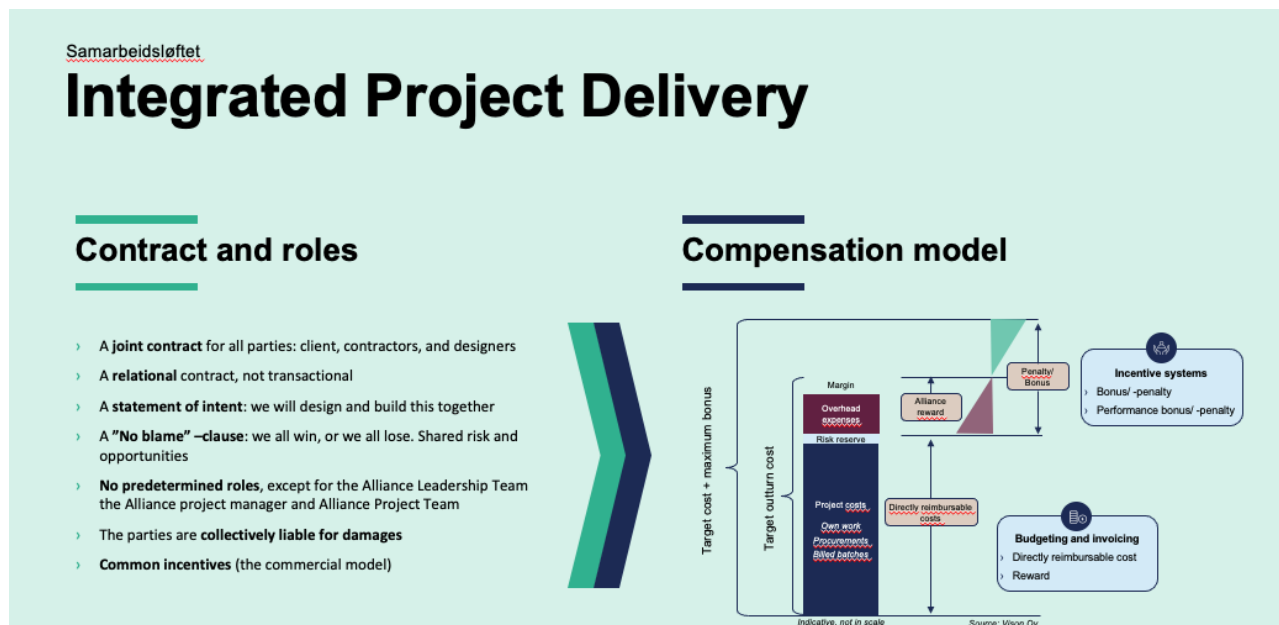
1 kontrakt med 3 parter = 1 kage til 3 parter

Fællestrækket for IPD-kontrakttypen er, at der er en kontrakt med tre underskrivere. Bygherre, entreprenør og rådgiver. En kommerciel kontraktmodel, hvor risikodelingen, co-creation og produktivitet er i fokus. Og ikke mindst projektets incitamentsstruktur. Der findes kun 1 kage. Og jo større en kage vi kan bage. Jo mere får vi alle sammen.

Der bruges god tid på at definere, hvad projektets succeskriterier er. Hvad er det vi skal få ud af det hele. Rigtig meget ender galt fordi vi ikke deler det samme billede af, hvad der er en succes. Og samtidig har vi kontrakter, der belønner forskellig adfærd. Hvis vi vil flytte os, er vi nødt til at forstå, at vi er i samme båd.

Fælles for IPD-kontrakten er også, at man skal væk fra tankegangen om, at man kommer ind på forskellige tidspunkter. Skal der være en større værdiskabelse, er man nødt til at have en større involvering af alle parter fra starten af.

Vi synes jo selv, at vi er gode til at planlægge, hvordan ting skal bygges. Men det kan jo godt ske, at entreprenørerne, der skal bygge det, er endnu skarpere på at finde den optimale rækkefølge.



I modellen arbejder man sammen om to faser. En projektudviklingsfase, hvor hensigten er at afdække risici og blive enige om fremdriften i projektet. Ud fra det fastlægges budgettet, som består af "Project Cost"- det det vil koste at bygge projektet for entreprenør og rådgiver. En "Risk Reserve" - som er risikoen i projektet. Derudover "Overhead Expenses". Og ovenpå dette lægges fortjenesten.

På den måde er der et incitament for at alle parter arbejder sammen for at reducere risici og Overhead Expenses. Man arbejder ganske enkelt sammen om at reducere de direkte projektomkostninger.

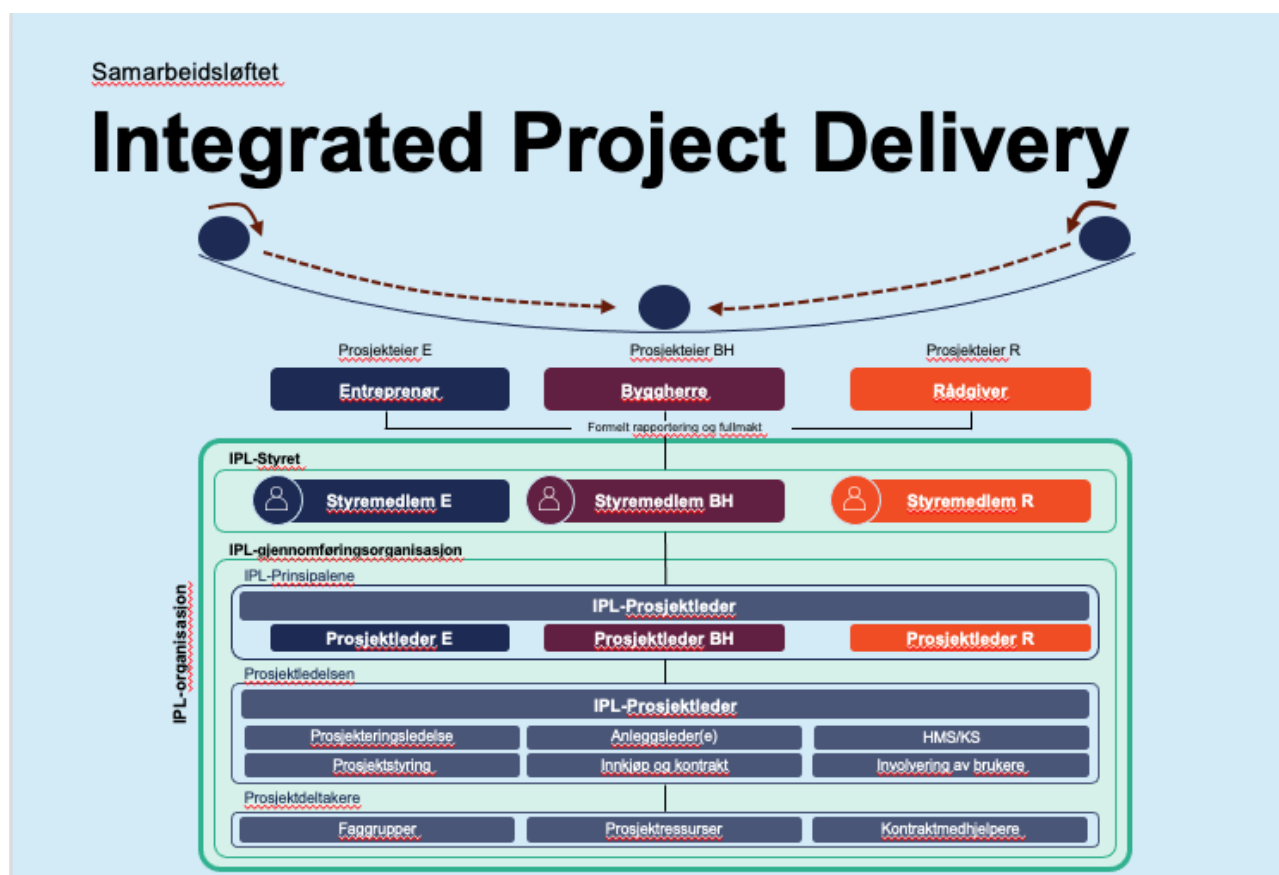
Fordelingen er foruddefineret, så rådgiveren får sin del, entreprenøren får sin del og bygherren får sin del. Man udvikler projektet sammen og høster frugterne sammen. Alle bærer samtidig deres andel af risikoen i den her model - også fremdriftsrisikoen for entreprenøren - hvilket man jo ikke gør i normale rådgiverkontrakter. Hvis entreprenøren er udfordret, så har vi alle stor interesse i at finde en ny måde at gennemføre tingene på, ellers går det også ud af vores potentielle bonus.

Konkurrence på værdiskabelse

Det man egentlig konkurrerer på er, at du kan løse opgaven på den mest værdiskabende måde. Og når man ikke skal regne ud, hvad prisen er på mængden, eller skal komme med den tekniske løsning, så illustrerer du, hvordan du vil udvikle projektet.

Det bygherren vil finde, et det team, der sammen med bygherren kan udvikle det her projekt bedst muligt. Men det er ikke et free meal. En af forudsætningerne for, at man kommer til at bygge det, det er, at man bliver enige om budgettet. Og hvis du ikke når til

enighed der, så er man ude. Men man får betaling for sit arbejde. I den første fase, hvor projektet udvikles og frem til der opnås enighed om target price - betaler bygherre timepris. Også til entreprenøren. Ingen arbejder gratis i håbet om at få kontrakten. Alt sammen bliver betalt efter en aftalt timerate for at udvikle projektet.



Hvid røg fra Kardinalernes rum

Organisatorisk oprettes en fælles styregruppe med ligeværdige repræsentanter fra entreprenør, bygherre og rådgiver, men bygherren har en dobbeltstemme. Det er jo trods alt bygherrens penge, der skal bruges.

Styregruppen suppleres af en fælles projektledelse - IPD-principalerne, hvor hver af parterne har deres overordnede projektleder, der yderligere suppleres med projektledere indenfor alt fra arbejdsmiljø, sikkerhed, kvalitet, indkøb, drift mv.

Og den samlede projektledelse sidder sammen. Det er det som er nøglen. Måske den vigtigste del. At parterne - rådgiver, entreprenør og bygherre sidder sammen. Det er dem som skal kommunikere med hinanden og det gør man bedst ved at sidde sammen.

Det er den daglige projektorganisation, som skal finde ud af så meget som muligt, og hvis de ikke kan blive enige, så eskalerer det til principalerne, så de får mulighed for at sætte sig ned og snakke om tingene og finde løsningen. Og hvis de ikke kan blive enige, så



ryger det i styregruppen - "Kardinalernes rum", hvor man først kommer ud, når der kommer hvid røg.

Vores erfaring er helt klart, at hvis du afviger fra modellen og prøver at forcere beslutninger, som bliver forkerte, så bliver det dyrt til sidst. Det er så afgørende vigtigt, at den målpris, du låser, den skal alle sammen tro på. Og man skal have det fælles incitament for, at det virker.

Bonus til alle

Det første IPD-projekt i Norge var Tønsberg hospital, en entreprise som varede fra 2017 til 2021 og med en entreprisensum på 300 millioner euro.

Det er jo ikke noget stort sygehusprojekt. Men det er et vellykket projekt. Det blev afleveret seks måneder før tiden og under budget - Og husk nu, når man leverer under budget her, så er der bonus til alle sammen. Bygherrebonus, entreprenørbonus, rådgiverbonus. What's not to like?

Et andet norsk IPD-projekt er NyeVeies etablering af E6 Kvål Melhus - et infrastruktur projekt til 100 millioner euro. Syv kilometer motorvej med tilhørende konstruktioner. Og det blev en kæmpe succes. Selvom det var nogle hårde 14-15 måneder i startfasen, blev det leveret til tiden og omkostningerne blev reduceret med 7-8 procent!

Mindset for mindelige løsninger

Det er jo ikke sådan, at de her projekter ikke har de udfordringer man også har i andre projekter. Og afslutningen på det her projekt, kunne da også være endt i en retssag. Frostskeer på noget af vejbelægningen blev konstateret. Og hvem skulle så have ansvaret for det? Og hvordan skulle det udbedres?

Samarbejdet på projektet var imidlertid var så stærkt, at selvom der kunne komme krav, så var der også et ønske om at lukke det internt. Det skulle tilbage i IPD tankegangen og løses. Det drejede sig i virkeligheden om 15 millioner kroner - og var det værd at gå i voldgiften for det, når vi nu havde lavet et projekt til et par milliarder, som egentlig var gået godt?

Det er det mindset man skal have. Der må investeres meget tid i tillid. Og i at forstå hinanden og hinandens forretningsmodeller.

Man skal huske, at rådgiverne lever af at sælge timer. Jo flere timer jeg sælger. Jo bedre går det for mig. Men entreprenørerne. De vil gerne arbejde effektivt. De vil bruge så lidt tid som muligt. Jo færre timer de bruger, des bedre går det for dem. Det er jo spiren til konflikt. Bare de forskellige forretningsmodeller.

E6 var det første anlægsprojekt i Norge baseret på IPD modellen. Og hvorfor kom det?

Det kom fordi man var samme sted som i Danmark. At man havde meget højt konfliktniveau.



Sagerne kørte både i byret og i landsretten i Norge. Med hele det store advokat-setup.

Og fra bygherreside fandt man ud af: Det skaber ikke værdi.

Det kræver naturligvis en modenhed hos bygherrerne. Det skal komme derfra. Men der skal være andre aktører der er med. Og så skal man jo selvfølgelig have nogle succeser.

Inspiration fra udlandet

IPD-kontrakten er ikke en norsk opfindelse, men derimod den amerikanske version af alliance contracting, der typisk anvendes i Australien og New Zealand. Her har man på nuværende tidspunkt gennemført i omegnen af 400 projekter efter alliance-modellen. Men man behøver ikke tage til den anden side af jorden for at se lignende succeshistorier. I Finland er stort set alle vejprojekter baseret på alliance-modellen med indtil videre 90 gennemførte projekter med stor succes. Og også Deutsche Bahn har taget modellen til sig, og er kommet på banen med indtil videre 10 igangværende IPD baserede projekter.

I Norge har man indtil videre kun ganske få erfaringer med IPD på sygehus- og på infrastruktur-projekter, men erfaringerne - de taler for sig selv.

[Hent Arve Krogseths præsentation om IPD-kontrakter](#)

[Find mere viden på Samarbejdsløftets hjemmeside](#)