

CoP Digitalisering, møte nr. 4

Sted: Atkins (Fossekallen konferansesenter), Lysaker

11. oktober 2017

Elisabeth Krogh, Jørgen Hals (Atkins), Runar Bogen, Merethe Bjørnstad, Kari Elisabeth Skotnes (WSP), Rune Døssland, Gorm S Jenssen (Skarpe), John Roger Moen (), Morten Haveraaen (Statsbygg), Sten Ruben Strandhagen (Telenor), Anders Gjøsund (Sweco), Siri Hustad, Jon Lykke (Statens vegvesen), Harald Lundquist (Sykehusbygg), Ole Jonny Klakegg (NTNU, referent).

Pierre Henrik Bastviken ønska velkommen på vegne av Atkins Norge.

Presentasjon Elisabeth Krogh, Atkins

BIM og sensorar (teknologien) er viktig, men ikkje alt. Ikkje eingong hovudsaka. Hovudsaka er kva vi oppnår med det. Fokuset i dette møtet er på kontraktene. Vi erfarer at kontraktene i bygge- og anleggsprosjekt ikkje underbyggjer dei samhandlingsformene som vi prøver å få til, til dømes auka byggherreinvolvering og samhandling mellom partane. Her er det eit kunnskapshol som bør fyllast.

Digitalt veikart seier vi skal redusere kostnaden med 30% innan 2025. Kva skal til for å nå dit? Er det kanskje på tide å ta lærdom av erfaringane frå IT-prosjekt der liknande samhandlingsformer er praktisert lenge? Samhandlingsprinsippa for IT-prosjekt er uttrykt gjennom Agile manifesto. Resultatet av slike arbeidsformer er betre fleksibilitet og kvalitet, redusert ressursbruk og risiko, redusert kostnad (-20% er dokumentert), større openheit, auka produktivitet. Og ikkje minst meir læring, samarbeid og kommunikasjon. Agile er ei motvekt til top-down byråkrati som dominerer mange av dei tradisjonelle styringsformene og tilvante arbeidsformene. Dette bør være relevante erfaringar for overføring til BAE. Mangel på ei eigna kontrakt er eit hinder for denne utviklinga. Vi må bygge ein samhandlingskultur, og kontraktene er eit av verkemidla for dette.

Dataforeningen si faggruppe for IT-kontrakter har utvikla kontraktformatet PS2000 SOL (Smidig Oppdrags Leveranse). Den kontraktfestar gjennomføringsmodell inkludert roller og ansvar, og estimeringsmetode som gjev godt grunnlag for oppfølging av kvalitetskrav. Eit av hovudtrekka som skil Agile frå tradisjonelle kontrakter er at utviklinga skjer i iterasjonar/leveranseføle som slik at det meste av endringar er ein del av prosessen. Det kan forekomme formelle endringar, gjerne knytt til byggherretilgjengelegheit og tid, men elles skal det vere lite endringar i tradisjonell forstand. Smidige arbeidsformer set store krav til byggherrekompetanse, noko som er bekrefta av Fakultet for rettsvitenskap (UiO). Mange store offentlege kundar brukar PS2000 SOL eller Difi sin versjon av PS2000 kontrakta.

Elisabeth Krogh presenterte seks spørsmål for diskusjon. Innspel frå diskusjonen er i det følgjande lett omstrukturert for å stemme med spørsmåla:

Spørsmål 1: IKT er utvikling, BAE er prosjektering (utvikling) og bygging (produksjon). Kor stor er overføringsverdien?

Frå diskusjonen:

- Vi må tenkje heilskap – vi kan ikkje hente ut gevinsten utan å ha med dei sentrale partane, inkludert entreprenøren.

- Vi må tenkje på behova for å kunne hente ut gevinsten. Det er mykje som ikkje er fysisk i denne prosessen. Bygget er ikkje primært betong – det er teknologi.
- Det finst gode argument for å dele prosessane sekvensielt: Først utvikling – så gjennomføring. Likevel kan prosessar gå i parallell. Må ha fleksibilitet.
- Mange BH tenkjer NS-basert. Med funksjonsbaserte beskrivelsar kan det fungere også med moderne prosessar. Det er meir fleksibilitet i kontraktene enn det mange oppfattar/utnyttar. Mykje er mogleg med dagens kontraktstandardar. Det trengs haldningsendringar på begge sider av kontraktforholdet.
- Kompetansebehovet for at byggherren skal kunne følge opp dei nye smidige kontraktformene gjer at dei fleste små kommunar til dømes ikkje kan følge opp.
- Kva med dei offentlege eigarane øvst i hierarkiet (departementa) – er dei klar for nye smidige arbeidsmåtar?
- Agil tenkjemåte er velkomen inn i byggeprosjekta uavhengig av kontraktformatet. Det hjelper på mange av dei problemstillingane vi har lufta her (ikkje for enkelte fysiske element som betong kanskje).

Ein slags konklusjon på spørsmål 1 er at det er overføringsverdi, og at verkemidlane frå IT-prosjekt kan fungere i BAE, men at det også er gode moglegheiter for forbetring innafor rammene av dei kontraktmodellane vi har.

Spørsmål 2: Kva er potensialet om vi innfører nye digitale verktøy (som BIM) og kontraktmodellar som er tilpassa dette?

Frå diskusjonen:

- Kontraktmodellane vi har jobba etter vart utvikla før digitaliseringa. Vi ser at det vi gjorde før ikkje er så lurt lenger.
- Det er konstatert (til dømes i det digitale vegkartet) at prosjekteigarane (byggherre) ynskjer å jobbe på andre måtar enn før. Då må det også andre verkemidlar til.
- No er det informasjonsflyt som er i fokus. Prosjektering er utvikling, bygging er fysisk manifestering av det som er utvikla. Alt er avhengig av god informasjonsflyt, men måten vi tradisjonelt set opp prosjekta og agerer på legg hinder for denne informasjonsflyten.
- Sjølvopplevd eksempel: når eg jobba hos entreprenør hende det vi køyrde på frå dag 1 som om det var eit rettsoppgjer vi styrte mot. Kontrakta handlar om økonomien til den enkelte aktør: Det er botnlinja som tel.
- Det er stor forskjel på type prosjekt. Sluttdatoen styrer (for) mykje i mange tilfelle. Dette er ofte kjelde til problem.
- Risiko er sentralt. Tradisjonen er å sette skott for informasjonsflyten og skjerme sin eigen informasjon. Nye verktøy og arbeidsmåtar påverkar risiko, og dette må gjenspeglast i kontrakt.
- Mekanismane for risikodeling er viktig. Binær splitt fører til problem i ein dynamisk prosess. Kven som skal ta ansvar for risikoen avheng av (uklare) årsaker. Erfaringar med målpris, open bok mm. viser at det er mykje meir effektivt å dele likt (etter %-modell) uavhengig av årsak til endringa. Det gjev incentiv til å handtere problemstillingane konstruktivt.
- Skape eigarskap er viktig – vi må jobbe med kultur. «Vi er i same båt.»
- Forretningsmodellane er ulike i organisasjonane. Difor vil vi alltid ha ulike incentiv og mål. Felles målbilete er difor vanskeleg å oppnå. For ein eigar har driftssida store konsekvensar.

Det er her dei store pengane ligg. Vi må få til innovasjon som utnyttar dei tekniske moglegheitene og fører til at partane tenkjer langt nok – tek levetida inn i beslutningar og optimalisering. Døme frå vegsektoren: Vi kan snart hente ut masse informasjon frå bilane og vege sjølv. Korleis utnytte dette?

- Sjå til Danmark for å finne modellar for investering som gjev meir langsiktigheit.
- Dei gamaldagse kontraherings- og kontraktformene legg opp til gamaldags informasjonsflyt (endringshandtering, meldeplikt, varsling, fristar, hoppeplikt etc.). BIM, Lean, Takt, Concurrent etc. er basert på andre logikkar. Trengs det nye formuleringar i kontraktene?
- Det skjer så mykje på prosessfronten no at det må få konsekvensar. Datamodellar som samlar all informasjon knytt til prosjektet. Rollestyrt tilgong på informasjon/data.
- Endringsregimet er plassert i kontraktene for å sikre kontroll. Andre prosedyrer enn det som er lagt inn i standardformatet kan avtalast. Å utvikle standardane tek veldig lang tid. Det er lov å bruke kreativiteten medan dette utviklar seg.

Spørsmål 2 er svart gjennom ei rekkje indikasjonar. Dette er ein kompleks problemstilling som ikkje let seg svare enkelt på. Det som skin gjennom er at det digitale skiftet (nye verktøy) i kombinasjon med nye prosessar og arbeidsmåtar (dynamikk og utnytting av kompetansen) kan gje betre beslutningar og målbare fordelar i gjennomføringa – om rammene for prosessen vert lagt slik at dei stimulerer til og understøttar måla og ambisjonsnivået.

Spørsmål 3 - 5: Er deler av ressursbruken i prosjekt (administrasjon, prosjektering og produksjon) knytt til heilt eller delvis unødvendige prosessar (uavhengig av kontraktmodell)? Kor stor del av ressursbruken i prosjekt er uavhengig av kontraktmodell og kor store er transaksjonskostnadane knytt til kontrakt? Investerer vi i for mange overgangar (faser, steg, produkt) og separate anskaffingsprosessar, for mykje dokumentasjon (rapportar, teikningar) undervegs og avstemmingar? Kunne denne ressursbruken reduserast med bruk av moderne verktøy og hensiktsmessige kontrakter?

Frå diskusjonen:

- Konfliktnivået i bransjen er for høgt per i dag. Vi spør oss kva som gjer at det går gale. Svartelisting og utestenging peikar ut syndebukkar utan å gjere noko med det eigentlege problemet. Dette er ikkje rett veg.
- Skjer det same med internasjonale aktørar som med norske? Vi veit at det er ulike kulturar og tradisjonar internasjonalt. Mange utanlandske firma forstår ikkje våre modellar. Dette gjev mykje ekstraarbeid for oss som er oppdragsgjevarar.
- Dette er problemstillingar vi jobbar med no – kan IPD være svaret? Denne modellen er brukt med hell i USA (i alle fall California) der det er (tre ulike) standardiserte kontrakter for dette.
- Anskaffelsesregelverket (Lov om offentlige anskaffelser - LOA) kan vere like viktig som kontraktene.
- Pris er ikkje lenger det einaste kriteriet, men fortset å dominere mange kontraheringsprosessar.

Spørsmål 3-5 vart ikkje direkte svara direkte på, men det går fram av dei mange indirekte antydingane at det ikkje er stor tvil mellom deltakarane om at det er ein god del ressursbruk som ikkje er naudsynt. Truleg kan ein vesentleg del av dette sporast attende til det at kontraktmodellen og ambisjonsnivået i prosessen ikkje er i samsvar.

Spørsmål 6: Byggherreinvolvering kontra endringshandtering?

Frå diskusjonen:

- Beslutningsprosessane: Det trengs struktur og beslutningsevne undervegs. Treng smidighet, evne til å leve med seine beslutningar.
- Agile Manifesto foreskriv at aksept av seine endringar er ei føresetnad (fleksibilitet). Dette er ikkje vanleg å akseptere i dagens kontrakter og byggeprosessar. Respons: Seine beslutningar er OK – seine endringar er ikkje OK.

Generelle kommentarar frå diskusjonen:

- Det er masse kompetanse rundt bordet – vi må bruke det fornuftig og unngå posisjonering. Dra i same retning.
- Saknar læring så langt i diskusjonen. Erfaringsoverføring – tips og triks for å få det til å fungere.
- For å kome vidare kan det vere lurt å sjå på ulike modellar hos aktørar som får det til. Kva gjer dei? Kva slag kontrakter har t.d. OBOS?
- 24. oktober er det temamøte IPD ved Tønsberg-prosjektet i regi av Lean Construction Norge. Her blir erfaringane frå dette første IFD-prosjektet delt.
- Statsbygg vil prøve ut IPD element i sine prosjekt, men det trengs også mange andre endringar. Det er dokumentert at prosjektleiar er den eine mest viktige faktoren i gjennomføring av prosjekt (Sintef Byggforsk rapport). Val av prosjektleiar, kulturen i prosjektet avgjer. Dynamikken på arbeidsplassen endrar seg med personane som inngår. Statsbygg har eit eige hefte om korleis BH bør sørge for gode prosessar og etablere ein hensiktsmessig kultur.
- Vi må løfte blikket ut over kontrakt. Begge partar i kontraktforholdet må engasjerast. Det hjelper ikkje om den eine parten ikkje vil.
- «Soft issues» er ein viktig del av dette. Det handlar ikkje berre om fag og digitale kunnskapar eller økonomi og kontrakt.
- Dei gode og nyskapande prosjekta, og prosjekt som er kjenneteikna med dynamikk og moderne arbeidsformer er attraktive. Dei trekkjer til seg dei beste folka.

Avslutning

Ole Jonny Klakegg tok opp spørsmålet om vegen vidare for CoP Digitalisering. Tilbakemeldingar viser at det står fram som litt springande og lite fokusert slik vi har hoppa frå tema til tema gjennom dei fire første møtene. Diskusjonen viste at det er fleire som synest at det ville være fordel med ein litt stramare regi. For å få innspel frå deltakarane om kva tema som bør prioriterast i tida framover sender vi difor ut ei spørjeundersøking i nær framtid.

Neste møte blir hos WSP på nyåret 2018.

Dato vert sett fast av vertskapet og Prosjekt Norge i samråd.