

Problemstilling 1: Hvilke faktorer må være kjent før en kan bestemme gjennomførings- og kontraktstrategi

Det er viktig å skille mellom kontrakt- og gjennomføringsmodell sier Rød. Kontrakt angir risiko og oppgjør. Valg av gjennomføringsmodell sier noe om når man ønsker involvering av de partene som trengs involveres.

Man må starte med å definere målsetningene og rammebetingelsene til prosjektet og disse målsetningene styrer så valg av gjennomføringsmodell sier han. Valg av kontraktsmodell og entreprise kommer som et siste element. Tre typer kompetanse trengs når behovet er satt; byggherre, rådgivere, entreprenør/leverandører.

Målsetning og rammebetingelsene for prosjektet må som sagt settes tidlig. Rød ønsker konkurranse med opphandling bestående av flere elementer, og ikke kun laveste pris. For priselementet er det flere måter å løse det på, for eksempel totalkostnad, målpris, bidragsforventning etc.

Rød har stor tro på tidlig involvering av entreprenørene/leverandørene. Gjerne så tidlig som mulig. Slik får man benyttet hele kompetansen til alle involverte aktører gjennom hele prosjektet sier han. For komplekse prosjekter som for eksempel Fornebubanen tror Rød det vil være mye mer hensiktsmessig å involvere entreprenørene på et tidligere tidspunkt enn det som er vanlig i dag. Nettopp for å kunne bestemme valg av utførelselementer og produksjonsteknikk innenfor de målsetningene og rammene som er satt for prosjektet. For å kunne møte målsetningene og rammebetingelsene på mest hensiktsmessige måte, må man bruke hele kompetansen mener Rød. «En gjennomføringsmodell som involverer entreprenøren så tidlig som mulig tror Skanska er viktig for å løse de målsetningene som ligger i prosjektene innenfor de rammene som er satt» sier Rød.

Rød foreskriver en modell der man prekvalifiserer en gruppe entreprenører, for eksempel 5 stk., deretter foretar man en opphandling som er basert på pris-, kompetanse-, metode- og erfaringselement etc. Man velger så den entreprenøren som oppfyller elementene på best måte. Etter utvelgelse av én entreprenør starter utviklingsfasen. Kan entreprenøren, etter utviklingsfasen, gi byggherren et tilbud som oppfyller prosjektets mål og rammebetingelser, signeres en endelig kontrakt, og byggingen starter. Entrepriseform og kontraktstype skal bestemmes etter utviklingsfasen med bakgrunn i hva som har blitt visualisert av risiko i utviklingsfasen.

Ved dagens modeller blir for stor del av risikoen identifisert og visualisert i byggefasen mener Rød. Han mener at ved modellen han foreskriver blir risikoen synliggjort, visualisert og håndtert allerede i utviklingsfasen, ved å diskutere risiko gjennom hele utviklingsfasen. Entreprisemodellen bestemmer så hvordan restrisikoen skal distribueres i gjennomføringsfasen sier Rød.

Kontrakten skal bestemme prosjektets risiko, pris og scope. Man kan benytte alle entrepriseformer selv om entreprenøren har blitt involvert tidlig. Alle prosjektets aktører skal være med i utviklingsfasen. Samhandling er stikkordet. «Man mister fryktelig mye kompetanse på å involvere entreprenørene for sent» sier Rød.

Rød sier den modellen han lanserer i de fleste tilfeller korter inn total gjennomføringstid i forhold til en tradisjonell gjennomføringsmodell.

Påvirkningsmulighetene blir mindre desto lengre ut i prosjektet man kommer konstaterer Rød. Da utførelsesfasen starter er de fleste føringene for prosjektet satt, og påvirkningsmuligheten på det

endelig resultatet er derfor liten. Skal entreprenørene ha en reell mulighet til å påvirke sluttresultatet, må de derfor komme inn i en tidligere fase.

Rød mener dagens praksis der entreprenørene blir utelatt fra utviklingsfasen skyldes en generell skepsis til entreprenørene og en inngrodd kultur i bransjen. Byggherrene frykter de ikke får reell konkurranse ved å involvere entreprenørene tidlig. Rød sier dette kan motvirkes ved å styre med andre forutsetninger enn det som gjøres i dag.

Risikodeling er et svært viktig element. Entreprenørene er i sine tilbud nødt til å kalkulere all risiko i prosjektet. Dette fører i mange tilfeller til høye tilbud. I disse tilfellene skyldes det at risikoen i prosjektet er plassert på feil aktør mener Rød. De offentlige byggherrene kan beregne risikoen ved å ta hensyn til sannsynlighet. Dette kan ikke entreprenørene tillate seg på samme måte.

Entreprenørene må prise risikoen etter verst tenkelige scenario, for og ikke risikere å gå på store økonomiske tap, som følge av en enkelt hendelse i prosjektet. Rød sier at for Fornebubanen er nok grunnforholdene den største risikoen, og dette er en risiko som byggherren har størst forutsetninger for å bære.

I dagens marked bruker entreprenørene store ressurser på å utarbeide et tilbud, med stor usikkerhet om de får jobben. Et eksempel er en av kontraktene tilknyttet Follobanen, innføringen til Oslo S, der JV Skanska-Züblin som eneste entreprenør leverte tilbud første gangen prosjektet var ute for prising. JV Skanska-Züblin brukte omkring, 30 mill. kr på prosessen som ledet frem til tilbudet sier Rød. Tilbudet ble forkastet av JBV fordi de mente tilbudet var for høyt priset. Dette skjer fordi vi har vært nødt til å prise all risikoen sier Rød. Kontraktsmodellen var ikke riktig for prosjektet, mener Rød. JBV endret så modellen, scopet og risikodelingen, og dette førte til billigere tilbud. Staten kan leve med å ha en høyere usikkerhetsrisiko enn det entreprenørene kan tillate seg poengterer han.

Rød mener endringer er på vei, og bransjen begynner å ta innover seg at dagens modeller ikke alltid fungerer optimalt. Måten det styres etter i dag er for kostbar og viktig kompetanse blir utelatt i for stor grad påpeker han. Man har for store transaksjonskostnader på store prosjekter. For eksempel nevner han at dagens bruk av byggherretjentester ikke er bærekraftig. Han tar for seg utbyggingen av Gardermoen som et eksempel og påpeker at den største enkeltkontrakten der er byggeledelse. «Vi må bruke disse ressursene til å bygge, i stedet for å flytte papirer» sier han.

Problemstilling 2: Hvilken aktør(er) skal ta valget om drivemetode.

Valg av drivemethode må komme som en konsekvens av en prosess, en utviklingsprosess, der man vurderer hvilke muligheter man har opp imot de rammebetingelsene prosjektet har. Byggherren må ha et avklart forhold på hva de ønsker å oppnå og hvilke rammebetingelser som skal være førende. Dette danner grunnlaget for prosessen som fører til valg av drivemethode. I denne prosessen bør entreprenørene delta. Rød poengter at det er rammebetingelsene til prosjektet som til slutt bestemmer hva som er den mest gunstige drivemetoden. «Alt er løsbart, men til hvilken tid og pris?» sier Rød

Angående Ulriken sier Rød at TBM var mest formålstjenelig. Tid og pris for de to alternativene var relative like, men faktorer som omgivelser, blant annet nabotunnelen, arbeidstid, støy og adkomst gjorde til slutt TBM til et bedre valg enn D&B. Det er veldig ressurskrevende å levere tilbud på begge drivemethodene, slik Skanska gjorde på Ulriken.

Rød mener lengden på Fornebubanen med sine 8 km er i grenseland for om TBM er aktuelt. Det er lite hensiktsmessig å benytte TBM på tunneler under 6-7 km sier han. Grunnforhold og innlekkasje vil også være avgjørende faktorer for om TBM er aktuelt.

Avslutningsvis sier Rød at for Fornebubanen må man ha et bevist valg på gjennomføringsmodell ut ifra prosjektets målsetninger og rammebetingelser. Han antar det er formålstjenelig å få inn entreprenørkunnskapen mye tidligere enn det som tradisjonelt er tilfelle. Valg av drivemetode blir til slutt gitt av utviklingsprosessen ut ifra prosjektets rammebetingelser.