



# Udfordringer i konflikthåndtering, set fra en byggherre vinkel.

Konference den 19. marts 2015

Administrerende direktør Knud Erik Busk, Kuben Byg A/S

# Tak for invitationen, min agenda vil være:

- Mine erfaringer med konflikter efter 20 år som bygherre
- Udfordringer i konflikthåndtering og mit formandskab i bygeherreforeningen.
- Ny og anderledes byggeproces er på vej – Værdibyg.
- Egne erfaringer omkring konflikthåndtering fra 5 store bygherrer.
- Afslutning og konklusion.

## Egne erfaringer som byggherre.

- Øresundsforbindelsens landanlæg. 1995-1997 ( Projektchef)
- Lufthavnen i Kastrup og Roskilde 1997-2002 (Underdirektør)
- DR Byen 2002-2006 (Projektchef , opførelse)
- Ritts 5000 Boliger v/ Kuben 2006-2008 (Adm. Direktør)
- Kuben Byg A/S 2008 - (Adm. Direktør)

# Bygherreforeningen og udfordringerne i konflikthåndtering.

- ▶ Da vi stiftede Bygherreforeningen i 1999, hvor jeg var formand indtil 2008, var en af de helt store udfordringer :
- ▶ **AT FÅ ET BEDRE, - MERE SMIDIGT - OG MERE BYGHERREVENLIGT VOLDGIFTSSYSTEM.**
- ▶ I dag ser vi, at vi bygherrer har fået formandsskabet i nævnets bestyrelse og ser betydelige forbedringer i udviklingen :
  - ▶ Det hurtige syn og skøn.
  - ▶ Mediations muligheden.
  - ▶ Hurtig sagkyndig hjælp.
  - ▶ Sagkyndige kommer nu også fra bygherrekredse.

# Men der er stadig udfordringer

- ▶ Voldgiftssystemet opfattes stadig som værende for tungt og for langsomt.
- ▶ Der er bred manglende kendskab til flere af de nye værktøjer.
- ▶ Der mangler også flere hurtige værktøjer til konfliktløsninger.
- ▶ Der er næste ingen kendskab til mediation.

# Hvilke tiltag foretager vi bygherrer typisk idag, for at undgå konflikter ?

- ▶ Vi sikrer bedre udbudsmateriale.
- ▶ Vi etablerer bedre og mere habile projektorganisationer. Herunder etableres styregrupper med deltagelse af topledere. ( et slags internt Dispute Review Board).
- ▶ Vi inddrager ved tidligt udbud alle parter i byggeprocessen for at få etableret et " bygbart projektmateriale" . Byggeriets industrielle udvikling har betydet, at store dele af detailprojektering er flyttet ud i leverandørleddet. Derfor kan det bygbare tegningsmateriale ikke færdiggøres før disse leverandør tegninger er fremkommet.
- ▶ Vi har sammen med den samlede byggebranche etableret – **VÆRDIBYGG**, hvor der nu foreligger 16 nye vejledninger om en helt ny byggeproces. Disse vejledninger er udarbejdet af praktikere, som til dagligt sidder med udbud, projekteringsstyring mm.
- ▶ En byggeproces som sikrer en bedre risikofordeling og får bygbare tegninger ud på vore byggepladser, således at de mange fejl minimeres.

# Egne konkrete erfaringer med konflikthåndteringer.

- **Øresundsforbindelsen** med Dispute Review Board.
- **Lufthavnen** med udbud efter forhandling ( forsyningsdirektivet) og partnering lignende samarbejder.
- **DR Byen** med DR Modellen med tidligt udbud, styregrupper, partnering.
- **Ritts 5000 boliger** med helt anderledes byggeproces, boliger fremstillet på fabrik.
- **Kuben Byg** i dag som privat bygherre.

# Øresundsforbindelsens landanlæg, Kastrup Station

- **Dispute Review Board.**
- Med 3 medlemmer heraf 1 ekstern.
- Var indarbejdet i kontrakterne.
- En rådgiverkontrakt måtte ændres/standses undervejs.
- Men her kom DRB ikke i anvendelse, primært på grund af direkte kontakt/møder mellem topledelse hos bygherrer, rådgivere og entreprenører.
- Disse møder, styregruppemøder havde stor præventiv virkning.



# DR BYEN

## DR Modellen

- Dårlig organisation med to projektchefer ( ansvarsskift midt i processen).
- Projektchef for budgetlægning og projektering til og med projektforslag (myndighedsprojekt).
- En anden projektchef for entreprenørudbud og opførelse (undertegnede der tiltrådte i 2002).
- Tidsplan:
  - Budget i 1999.
  - Projektering og rådgivervalg 1999 – 2002.
  - Reorganisering i 2002 med to projektchefer og en projektdirektør og egen byggherreorganisation.
  - Byggestart 2002/2003.
  - Indflytning ultimo 2005.

# DR Modellen

## Partnering

- Ved reorganisering i 2002 besluttede man at selve opførelsen skulle ske i partnering i den såkaldte **DR Model**.
- Alle rådgivere var forinden valgt og derfor ikke kontraktlig omfattet af partnering. Derfor blev de inddraget ved tillæg til de indgåede aftaler.
- **DR modellen bestod af :**
- Ny projektorganisering bl. a. med styregruppe og meget aktiv bygherrefunktion.
- Ny udbudsproces med tidligt udbud ,stor åbenhed/læring og i økonomisk mest fordelagtig tilbudsform.
- Projektkontor på byggepladsen, hvor bygherre, rådgivere og entreprenør blev placeret i samme lokale.
- Mange opstartsseminarer og herunder grundig oplæring i daglig konflikthåndtering.
- Stor fokus på arbejdsmiljø.
- Trimmet byggeri – partnering samarbejdet blev ført ud på byggepladsen.

# Ny projektorganisering i 2002.

- ▶ Meget **aktiv byggherre** overtog projekterings -og byggeledelse, som blev placeret i et projektkontor på byggepladsen.
- ▶ Derved minimerede man diskussioner om hvor fejlen var placeret.
- ▶ **Styregruppe :**
- ▶ Med de 5 adm. direktører fra de 5 storentreprenører, de 2 rådgivere og os selv.
- ▶ Møde på 1 time en gang om måneden.
- ▶ Opgaver at justere organisationen og være et slags dispute board.
- ▶ Styregruppen havde stor præventiv virkning – konflikter blev løst nede i organisationen.

# Ny - og mere åben udbudsproces.

- Økonomisk mest fordelagtige tilbudsform.
- **Stor grad af åbenhed** : ( åbenhed skaber tryghed og tillid)
- Infomøder før licitationen om hvordan vi ville evaluere og hvem der ville evaluere.
- Oplyst targetpris og prisevalueringsskurve.
- Pris vægtede 50% og relevante kvalitetskriterier andre 50%.
- Invitation i udbuddet til projektændringer, alternative tilbud. ( blev ofte valgt)
- Evalueringen blev til en matematisk opgave.
- Vi tilbød at afholde tabermøder, hvor vi gennemgik evalueringen af vedkommendes tilbud og hvor de havde fået karakterer som meddelt.
- Vi havde ud af ca. 70 licitationer 1 klagenævns sag, hvor alle 17 påstande blev pure afvist.

# Fælles projektkontor minimerer konflikter.

- ▶ Projekterne blev udbudt på basis af et projektforslag med en beskrivende mængdefortegnelse.
- ▶ Den udpegede vinder fik nogle uger til at kontrollere mængderne og samtidig igangsatte vi detailprojekteringen sammen med de leverandører som skulle færdiggøre detaljerne – samprojekteringen.
- ▶ Dette skete i det fælles projektkontor , hvor entreprenører, leverandører og rådgivere sad sammen med vores projekt- og byggeledelse.
- ▶ Det at sidde sammen og etableringen af styregruppen minimerede uenigheder og konflikter.

# Koncertsalen og mængdefejl.

- Desværre var der betydelige fejl i mængdefortegnelser for koncertsalens betonarbejder op til 180 % stigning.
- Vi mente at når man havde mermaengder faldt enhedsprisen !
- Men entreprenøren påstod det modsatte hvad især angik f.eks armeringen, hvis der skulle næsten 2 gange så meget armering i vægge og søjler , var der pladsmangel og meget vanskeligt at binde.
- I styregruppen blev vi enige om at udpege en fælles syns- og skønsmand uden om voldgiftsnævnet og han gav entreprenøren ret i påstanden og vi måtte betale ekstra.
- Denne mængdefejl væltede totalt det i forvejen alt for lave budget for koncertsalen.
- Men fik man værdi for pengene på koncertsalen?? ( se senere)

# Bobledæk fejl !

- ▶ Nogle vil nok spørge til min version af bobledæksagen.
- ▶ Vi havde i udbudsmaterialet efterspurgt alternative tilbud og her var et forslag, at vi kunne reducere tilbuddet med 2 mio. , hvis vi ville lade vores rådgivere overtage beregningerne eller lade leverandøren foretage disse beregninger.
- ▶ Vi valgte at lade den lille leverandør af boblerne udarbejde beregningerne og forlangte samtidigt at de skulle kontrolleres og underskrives af en anerkendt statiker.
- ▶ Samtidig fik vi i vores projektparaply forsikring for fejl i rådgivning til at starte fra kr. 0 – da vi ikke kunne få oplyst om leverandøren havde en projektansvarsforsikring.
- ▶ Her i voldgiftsnævnet kom en markant kendelse for nogle måneder siden som i store træk gav DR medhold !

# Opstartsseminarer med konflikthåndtering i DR Modellen

- ▶ For hver afsnit rystede vi holdet sammen ved at afholde opstartsseminarer. Holdet som skulle sidde sammen i et fælles projektkontor.
- ▶ Vi havde på disse seminarer specialister til at fortælle om løsning af konflikter i dagligdagen.
- ▶ Vi havde få konflikter om dårligt samarbejde og kun i et tilfælde kunne vi ikke opnå enighed om justering af organisationen. Det betød tab af en god DR medarbejder og en efterfølgende firing af entreprenørens projektleder.



# Arbejdsmiljø

- Vi havde stor fokus på arbejdsmiljø .
- Alle der skulle ind på byggepladsen skulle bestå et 3 timers kursus med efterfølgende prøve inden de kunne få et navneskilt, der gav adgang til byggepladsen.
- Vi havde selv overtaget oprydning, bortskaffelse af affald og styringen af lagerpladser mm.
- Vi uddelte hver kvartal bonus for at bidrage til et godt arbejdsmiljø.
- Vi blev europamester i 2003.

# Trimmet byggeri i DR.

- ▶ Det var naturligt at føre det etablerede gode "partnering" samarbejde ud på byggepladsen og det skete med trimmet byggeri under vores mødeledelse for udformning af detailtids – og ugeplaner.
- ▶ Hoved detailtidsplanen var udarbejdet i fællesskab samtidig med samprojekteringen.
- ▶ Mange konflikter på byggepladsen blev løst på ugemøderne i Trimmet Byggeri.

# Ritt's 5000 boliger.

- ▶ Vi kunne se i DR byen at vi stadig havde ca. 30% vente – og spildtid på byggepladsen.
- ▶ Hvordan kunne vi få dette spildtidstal reduceret ?
- ▶ Nøgleordet var mere industrialisering og vi endte op med et teknisk koncept hvor ca. 80-90 % af produktionen for et boligbyggeri foregår på en fabrik og hvor alle indvendige arbejder er færdige.
- ▶ Et teknisk koncept blev præsenteret efter en arkitektkonkurrence i 2006 og det første rummodul byggeri med færdige boliger fra Estland blev opført i 2007/2008
- ▶ Her låste man ikke den endelige entreprisekontrakt før alle produktionstegninger var udarbejde og godkendt og bilag til kontrakten.
- ▶ Det betød lang planlægningstid, men til gengæld ingen konflikter og meget få mangler ved afleveringen.
- ▶ I dag har de almene boligorganisationer overtaget konceptet og der er opført de seneste år 2000 – 3000 boliger efter dette koncept og med samme gode resultat omkring konflikter og fejl.

# Kuben Byg A/S i dag som privat byggherre.

- ▶ Vi forsætter med boliger i rummoduler og er på vej med et koncept, hvor vi nu kan bygge i op til 6 etager efter dette system
- ▶ Vi har ved traditionelle byggerier entreprenøren med helt fra starten med en fælles målsætning om økonomi tid og kvalitet (referencebyggeri).
- ▶ Entreprenøren sidder altså med ved projekteringsbordet og er derfor godt inde i projektet inden produktionen starter.
- ▶ De fleste gange går det godt, men vi oplever også konflikter, især når entreprenøren skifter projektleder eller andre nøglepersoner undervejs i processen.

# Professionelle byggherre

- Siden vores etablering af byggherreforeningen i 1999 er der sket betydelige forbedringer i udbud – og håndtering af bygherrerollen.
- Især er vores initiativ til VærdiByg, hvor en samlet byggebranche nu har udarbejdet 16 gode og praktiske vejledninger – som ifølge en nylig offentliggjort Damvad rapport er en stor succes og gør stor nytte for mange bygherrer.
- I dag ser man f.eks. at det er mere og mere sjældent, at laveste pris er gældende.
- Vi prøver altså at forebygge, for at undgå konflikter, ved de mange nye tiltag.

# Afslutning

- Men vores voldgiftssystem skal moderniseres og dermed skaffe sig et bedre image end vi har oplevet hidtil.
- Flere værktøjer der gør systemet hurtigere og mere smidigt er ønskeligt.
- Disse nye muligheder skal beskrives i de nye AB regler og f.eks. kan man godt tage ved lære af de procesbeskrivelser om konflikthåndtering som FIDIC beskriver.
- Mediations muligheden skal være mere kendt i branchen.

# Fik man værdi for pengene i DR's koncertsal ???

- ▶ I lufthaven brugte vi altid antal passagerer som nøgletal for vore budgetter.
- ▶ Anvender vi de samme nøgletal , her pr. sæde, for de tre store kulturhuse bygget de seneste år i København.
- ▶ Så er analysen:
- ▶ **Operaen** med 1883 siddepladser, pris 2,3 mia.
- ▶ **Pris pr. sæde ca. kr. 1.200.000,-**
- ▶ **Skuespilhuset** med 950 siddepladser, pris 750 mio.
- ▶ **Pris pr. sæde ca. kr. 790.000-**
- ▶ **Koncerthuset i DR** med 2680 siddepladser, pris 1,7 mia ( budget var 0,7 mia)
- ▶ **Pris pr. sæde ca. kr. 630.000,-** ( **BUDGETTET VAR FOR LAVT !!**)
- ▶ Tak..