

A photograph of three people—two men and one woman—collaborating in a professional setting. They are gathered around a large, detailed architectural model of a building complex, which includes various structures, green spaces, and a parking area. The man on the left, wearing a dark suit and tie, is looking at the model. The woman in the center, with long blonde hair and wearing a light blue blazer over a red top, is holding a pen and looking down at the model. The man on the right, with curly hair and wearing a light blue button-down shirt, is holding a tablet and looking at it. The background is slightly blurred, showing an indoor environment with a large window. The entire image has a semi-transparent green overlay.

Byggenæringen

Forskningsprosjektet:

**Kontraktstrategier (kontraktstyring) og
spesialistbasert samhandling. KSS**

NFR – BIA prosjekt

Forskningsprosjektet. Kontraktstrategier (kontraktstyring) og spesialistbasert samhandling. NFR – BIA prosjekt.

- Bakgrunn
- Målsettinger
- KSS – modellen. Delprosjekter og helhet
- Utvidet samhandling – som kjernekompetanse
- Forskningsmetoder
- Case-prosjektene

Lars Andersen. NTNU Samfunnsforskning. Forskningsleder. Prosjektleder KSS

Bakgrunn for KSS prosjektet

Begrenset produktivitet – høyt konfliktnivå

Bakgrunn - for KSS prosjektet

En direkte foranledning:

Store offentlige byggherrer og entreprenører forsøker å styre inn en utvikling i næringen som skal gi økt verdiskaping samt et redusert konfliktnivå i prosjektene. Dette skal skjer ved hjelp av samhandlingsbasert kontraktstrategier

Lean Construction, samlokalisering, integrert prosjektering
VDC. ICE. Last Planner, Visual Planning etc.

Overgangen fra klassiske kontrakter til relasjons- eller solidaritetskontrakter.

Bygg- og anleggsprosjekter
Lean Construction

Situasjonen er også kjennetegnet ved: I økt grad høykomplekse og spesialiserte byggeprosesser

Dette har ført til omfattende nytt tilfang av kunnskaper og potensielt økt kompetanse (kunnskap i bruk)

Prosjektskissen til KSS: faglig «state of the art»:

1. Uferdig begrep om samhandling.
2. Manglende kunnskap om strategier med å styre inn endringer ved hjelp av kontraktuelle virkemidler.

Mål for KSS:

- Å belyse hvordan den verdiskapende kraften i spesialistbasert verdiskapende samhandling kan utvikles og hvordan denne kan forsterkes gjennom organisatoriske, kulturelle og kontraktuelle virkemidler

Utvidet begrep om spesialistbasert samhandling – kompetanseutvikling

- Å belyse hvordan byggherrer og store entreprenører kan utvikle samhandlings- og omstillingsfremmende kontraktstrategier i bygg- og anleggsprosjekter

Utvidet kontraktstrategi

Økt produktivitet – redusert konfliktnivå



KSS – modellen for samhandling

Delprosjektene

1. Verdiskapende spesialistbasert samhandling / samhandlingsbasert samarbeid. Det kreative samtalerommet.
2. Organisatoriske føringer
3. Kulturelle sporer. Holdninger, verdier, normer
4. Kontraktuelle virkemidler. Kontraktstrategi - kontrakt - enterprise

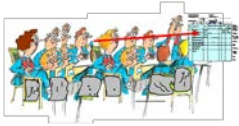
Helheten:

KSS-modellen gir et utvidet begrep om samhandling.

Det utvidede begrepet er en nødvendig forutsetning for å lykkes i omstillingsprosessen

Sammenhengen 1, 2, 3 og 4

KSS-modellen – utvidet samhandling



Utvidet samhandling

Verdiskapende samhandling

Organisering

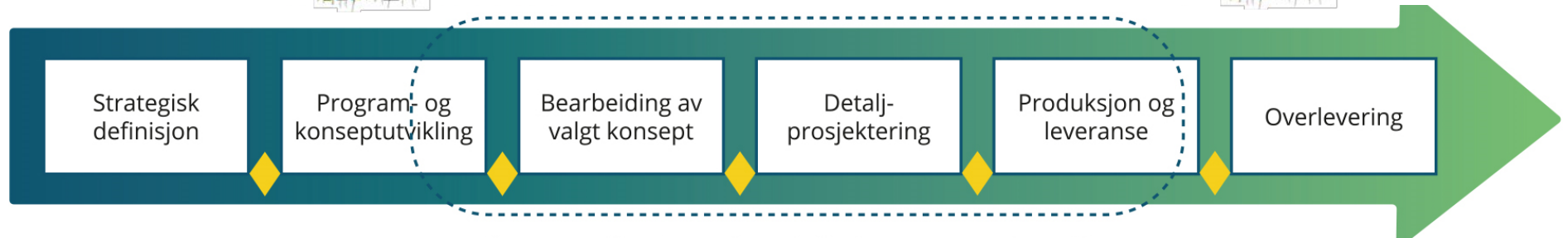
Kultur Kontrakt

Kjernekompetansen

KSS modellen.
utvidet samhandling

Utvidet samhandling

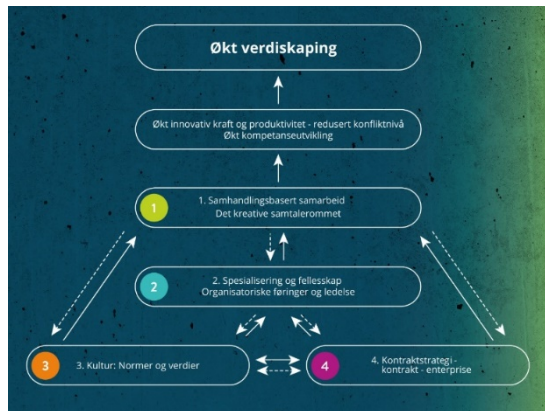
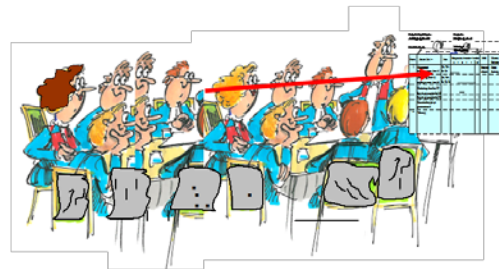
Utvidet samhandling



Anskaffelser, gjennomføring, vederlag, overlevering

Den optimale formen for gjennomføring

Utførelsesentreprise, totalentreprise, totalentreprise med samhandling ... relasjonskontraktene



Forskningsmetoder:

Kvalitative case- og innovasjonsstudier. Utgangspunkt i skillet mellom industriell forskning og eksperimentell utvikling. Mal: «koble oss på» pågående innovasjonsprosesser ute i prosjektene. KSS påvirker og utdyper den pågående innovasjonen.

10 kjerne-case. Fem bygg og fem vei-anlegg. Prosjekter som ligger langt fremme med former for integrert prosjektering

Bygg:

- ZEB FLEXIBLE LABORATORY
- BISPEVIKA
- SYKEHUSET LEVANGER (PSYL)
- TRONDHEIM SPEKTRUM – NYE NIDARØHALLEN
- STJØRDAL HELSEHUS

Anlegg:

- E134 DAMÅSEN – TISLEGÅRD
- E39 MANDAL ØST - MANDAL BY
- E6 HELGELAND NORD
- E6 KVITHAMMAR-ÅSEN
- E6 ULSBERG-VINDÅSLIENE

KSS – hjemmeside: nærmere presentasjon

To bruker-rapporter fra KSS



Sluttrapport - Kontraktstrategier og spesialistbasert samhandling(KSS)

INNHOLDSFORTEGNELSE:

Forskningsprosjektet – Kontraktstrategier og Spesialistbasert Samhandling (KSS).....	4
Sluttrapporten for KSS - Innledning.....	7

AKADEMISKE PARTNERE:

Kulturelle spor.....	8
Utvidet kontraktstrategi – kontrakter som styringsredskap.....	10
Organisatoriske føringer.....	12
Samhandling og kommunikasjon mellom eksperter.....	14

BYGGHERRER:

Oppgjør bak brakka er byttet ut med dialog og samtalerom.....	16
Bransjen trenger forutsigbare og tydelige byggherrer.....	18
Integrert samhandling for verdiforbedring hos alle deltakere.....	20

ENTREPRENØRER OG ARKITEKTRÅDGIVER:

Risikoplassering eller praktisk risikohåndtering.....	22
Innovasjon på alle fronter.....	24
Hvordan løse komplisert prosjekter gjennom samhandlende spesialister.....	28
Ja, til tidlig involvering.....	30

BRANSJEORGANISASJONENE:

KSS-prosjektet er det første større forskningsprosjektet som undersøker utfordringer og muligheter i norske samspillsprosjekter.....	32
Hvordan skal vi få til større verdiskapning i bransjen basert på det vi har erfart gjennom KSS prosjektet?.....	34
Vitenskaplige publikasjoner fra KSS-prosjektet.....	36
Etterord - veien videre.....	38



RÅD OG TIPS: ERFARINGER FRA FORSKNINGS- PROSJEKTET KONTRAKTSTRATEGIER OG SPESIALISTBASERT SAMHANDLING (KSS)

BIA-PROSJEKT 269496 / 020, NORGES FORSKNINGSRÅD 2017 – 2021.03.29

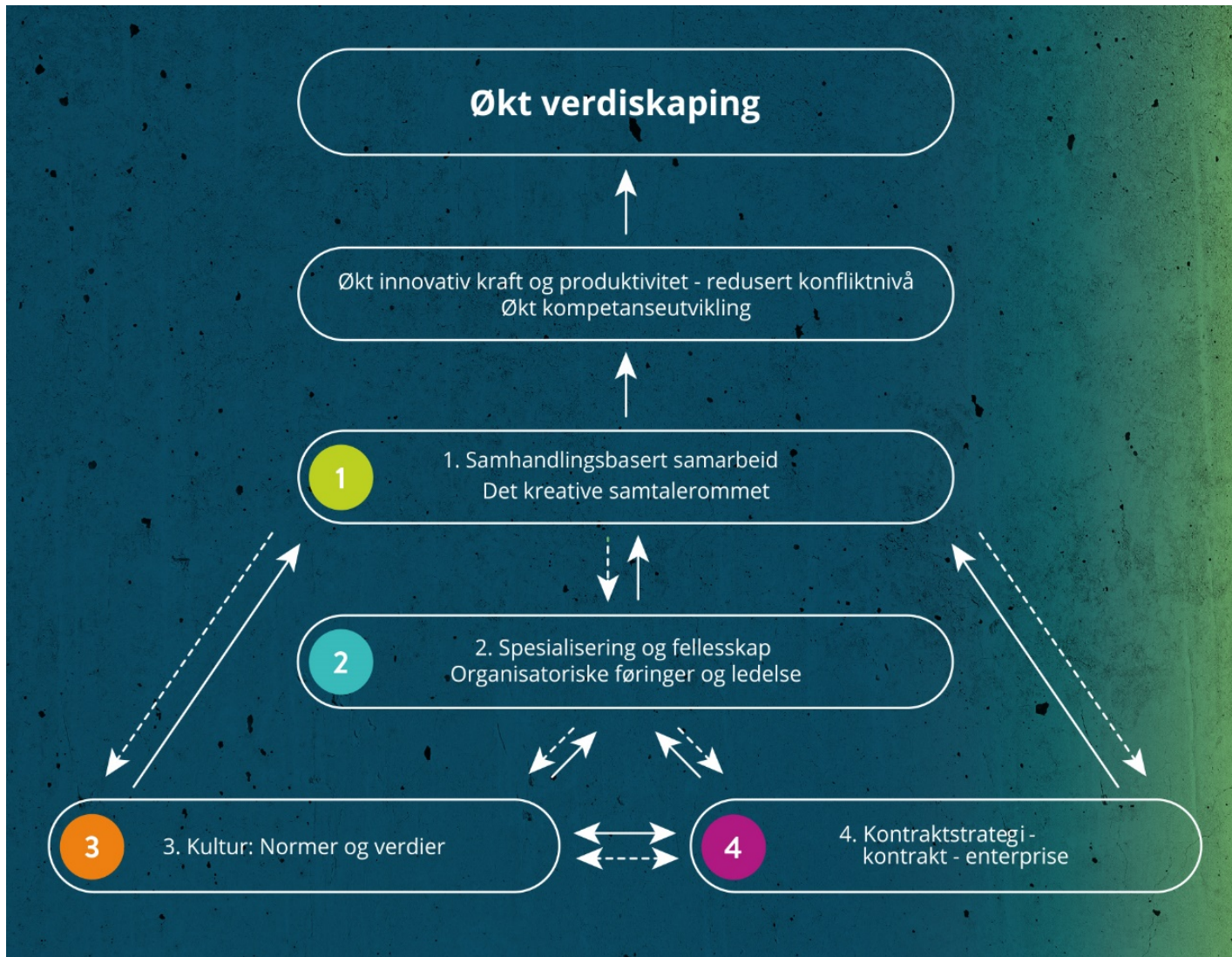
INNHold

HVORDAN UTLOSE KRAFTEN I SPESIALISTBASERT SAMHANDLING:

• Formålet, metode og deltakere.....	6
• Veilederens oppbygging. Leseveiledning.....	7
• Byggeprosjektenes faser og forskningsprosjektets fokus.....	10
• Nye tilnærminger til kontraktuelle virkemidler og anskaffelsesprosedyrer.....	10
• Nærmere om bakteppet for forskningsprosjektet.....	12
• Integrert prosjektering - to dimensjoner.....	12
• Hva er verdiskaping?.....	13
• Hvordan utløse kraften i spesialistbasert samhandling - sammenhenger mellom delprosjektene.....	14

DELPROSJEKTENE:

1) SAMHANDLINGSBASERT SAMARBEID. DET KREATIVE SAMTALEROMMET.....	16
• 7 råd for god kommunikasjon og samhandling i prosjekter.....	17
• Bakgrunn for råd og tips - erfaringer fra casene.....	18
2) SPESIALISERING OG FELLESKAP - ORGANISATORISKE FØRINGER OG LEDELSE.....	22
• Råd og tips for å utvikler organisatoriske føringer som bidrar til å utløse kraften i spesialistbasert samhandling.....	23
• Bakgrunn for råd og tips - erfaringer fra casene.....	24
3) KULTURELLE SPORER - UTVIKLING AV SAMARBEIDS- OG PRESTASJONSKULTUR I PROSJEKTER.....	28
• 6 gode råd for utvikling av samarbeids- og prestasjonskultur i prosjekter.....	29
• Bakgrunn for råd og tips - erfaringer fra casene.....	30
4) KONTRAKTSTRATEGI - KONTRAKT - ENTREPRISE.....	34
• Generelle råd - kontraktstrategi.....	35
• Bakgrunn for råd og tips - erfaringer fra casene.....	36
UTVIDET KONTRAKTSTRATEGI I LYS AV RESULTATER FRA KSS.....	40
• Utvidet mulighetsrom.....	40
• Utvidet kontraktstrategi: Status.....	40
• Videre realisering av mulighetsrommet - elementer til utvikling av utvidet kontraktstrategi.....	41
• Helhetlig modell for verdiskaping basert på spesialistbasert samhandling.....	43



1. Delprosjektene

2. Næringslivspartnerne