



ENTREPRISETVISTER

- en ændret tilgang kan give færre tvister, bedre samarbejde
og øget medarbejdertilfredshed

Entreprisetvister

- en ændret tilgang kan give færre tvister, bedre samarbejde og øget medarbejdertilfredshed

Tvister er en væsentlig årsag til lavere produktivitet i bygge- og anlægsbranchen. I artiklen ser vi på det betydelige potentiale for effektivisering i store projekter, hvis branchens aktører tager konkrete proaktive tiltag i brug. De foreslåede tiltag harmonerer også godt med signaler i nyere norsk højesteretspraksis, normative og systemiske tiltag i Danmark samt globale tendenser i erhvervslivets ønsker til advokatstanden.

"Over Budget, Over Time, Under Benefits, Over and Over Again". Sådan lyder Oxford professor Bent Flyvbjergs "Iron Law of Mega Projects", som beskrives nærmere i hans internationale bestseller: "How big things get done". I bogen kan man læse den bekymrende konklusion, at man ved analyse af 160.000 større projekter gennemført i 136 lande, kan konstatere, at så godt som ingen projekter gennemføres som forudsat fra start. Kun en halv procent af samtlige projekter i den omfattende database gennemføres til tiden, til prisen og med de lovede gevinster.

Globalt set er der altså ved store projekter nærmest garanti for, at man *ikke* får, hvad man har bestilt til den aftalte pris og tidsramme eller med de forventede gevinster. Et enkelt blik i aviserne viser da også oftest en foruroligende høj risiko for afvigelser i byggeprojekternes målsætninger. Og som regel med juridiske efterspil.

Ses dette i sammenhæng med den måde tvister i byggeriet traditionelt håndteres, er der grund til yderligere bekymring. Gennem vores erfaring både som advokater og ved operativ bistand til bygherrer, rådgivere og entreprenører har vi set, hvor meget tid og hvor mange penge og medarbejderressourcer, der bindes op i større tvister.

At juridisk tvisteløsning er en dyr affære, blev fastslået i hvidbogen "Mediation i et samfundsøkonomisk perspektiv" fra 2016. Af hvidbogen fremgår det, at dansk erhvervsliv i 2016 brugte ikke mindre end 18 mia. kr. på juridiske tvister om året. Et svimlende beløb svarende til kompensationen til et helt minke-erhverv eller for den sags skyld den aftalte forhøjelse af Danmarks bidrag til NATO, som følge af krigen i Ukraine. I bygge- og anlægssektoren ville det svare til, at vi kunne bygge 2/3 af en ny Øresundsbro for de penge vi årligt bruger til juridiske slagsmål. Milliardbeløb kan være svære at forholde sig til, men for den enkelte virksomhed svarer det til, at de bruger 8 % af deres resultat efter skat og for særlig konfliktfyldte brancher som byggeriet er tallet helt oppe på 14%! Og problemet er ikke bare et dansk fænomen. Også i Norge har der på det sidste været heftig debat om tidsforbrug og omkostninger til tvister om slutopgørelser.

Ud over de direkte tvisteomkostninger for parterne, skal der nemlig tillægges afledte og indirekte omkostninger som følge af forsinkelser, afskrivninger, kvalitetsforringelser, tab af omdømme og forringede forretningsrelationer. Det er ikke videre hensigtsmæssigt at lade sine bedste projektfolk være bundet op i retlige efterspil, når de burde bruge tiden på nye projekter. Desuden bryder de færreste sig om konflikter, så tvisterne kan tillige føre til, at centrale nøglemedarbejdere forsvinder. Dette giver dårlig kontinuitet i projekterne, hvilket kan skade både bygherrer, rådgivere og entreprenører langt mere end advokatsalærer og direkte turnover-omkostninger¹.

¹ Norske undersøgelser anslår en direkte omkostning på gennemsnitlig 1,5 gang den ansattes årsløn, og beløbet anslås at være betydelig højere for nøglemedarbejdere. [Ex. <https://www.simploer.no/artikler/ansatte-som-slutter-koster-overraskende-mye/> og <https://valuegroup.no/fagstoff/koster-miste-medarbejdere>]

Risiko for tvister og medfølgende reduceret rentabilitet bidrager også til dårligere finansieringsforhold for branchen, hvilket igen øger projektomkostningerne.

I et samfundsperspektiv er byggeriets tvister også en dårlig udnyttelse af menneskelige og økonomiske ressourcer, som kunne været brugt til langt bedre formål. Og en stor del af tvisterne lægger i øvrigt beslag på domstolenes kapacitet, og fortrænger dermed andre sager, hvor der er behov for retlig prøvelse.

I både Norge og Danmark er det mange eksempler på projekter, hvor tids- og prisrammer sprænges, eller aftalte leverancer må skæres til eller reduceres undervejs, for at undgå merudgifter.

Man behøver imidlertid ikke være bekymret for advokatusenes bundlinjer. Hvis aftalte priser, tidsrammer og leverancer ikke overholdes, er der nemlig brug for den juridiske variant af den gammelkendte leg "Flaskehalsen peger på". Går projekterne i hårdknude, skal ansvaret placeres og den uforudsete regning stiles til rette modtager.

Sådan har det altid været, og sådan....behøver det faktisk ikke være.

Vejen frem...

Hva er så alternativet?

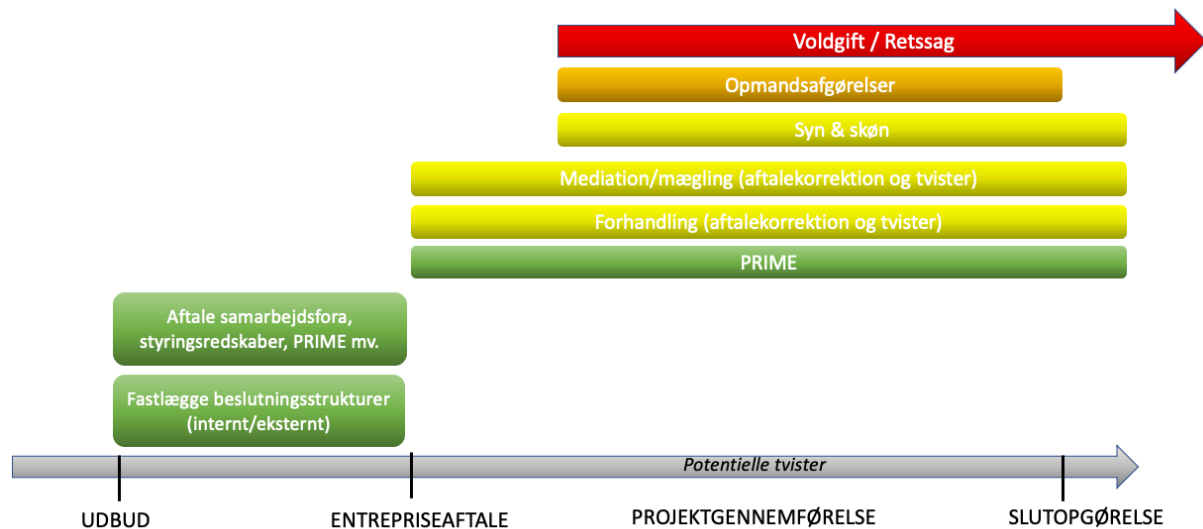
Først og fremmest, bør det være slut med at betragte uenighed som et nederlag og noget som man passivt krydser fingre for at undgå.

Ved store og komplekse projekter er der langt større sandsynlighed for, at man vil opleve uoverensstemmelser og konflikter undervejs, end at alt går glat. Tages der udgangspunkt i, at der vil opstå uoverensstemmelser og konflikter, kan den rationelle aktør flytte sit fokus til at planlægge derefter: Hvordan forebygger man konflikterne? Hvordan håndterer man de uoverensstemmelser, der opstår? Og hvordan minimeres tvisternes indvirkning på projektets fremdrift og opnåelsen af det overordnede mål?

Der findes flere værktøjer inden for discipliner som contract-, project-, relation- og dispute management, der både kan medvirke til at reducere konfliktniveauet og øge sandsynligheden for et succesfuldt projekt. Det er muligt at rydde bordet undervejs, frem for at skubbe en stadig større bunke uafklarede sager hen imod den endelige slutopgørelse.

Vores påstand er, at en mere systematisk tilgang til, *hvad* der skaber grobund for stridigheder, og *hvad* der kan modvirke dette, kan give væsentligt bedre resultater end først at reagere når tvisten er en kendsgerning, eller at udskyde tvisteløsningen til den endelige slutopgørelse. Der er behov for at der tænkes anderledes, fremfor at blive ved med at tro på, at de gængse (og reaktive) konfliktløsnings-tilbud fra domstolene og voldgiftsretterne kan løse de problemer, uoverensstemmelser og tvister, der opstår på alle projekter. For det kan de langt fra.

At handle proaktivt i stedet for reaktivt vil som regel både være bedre og billigere og medføre en bedre produktivitet på projektet end ad hoc-håndtering af tvister, forældelsessøgsmål undervejs og langvarige og komplicerede slutopgørelser.



Et udtrykt ønske om en mere proaktiv tilgang finder desuden støtte i GPC-rapporten² fra 2018, der konkluderer, at effektivitet er den vigtigste prioritet for virksomhederne i forbindelse med konflikthåndtering.

Rapporten, som bygger på data indsamlet fra 28 konferencer, afholdt i 24 lande i perioden 2016-17 fastslår, at der globalt er et ønske fra virksomhedernes side om et større fokus på samarbejde i forbindelse med konflikthåndtering, og rapporten identificerer ligeledes et globalt ønske om øget brug af mediation og lignende samarbejdsfremmende processer. Samtidig konkluderer rapporten, at eksterne advokater - ligeledes på globalt plan - anses for at være den primære barriere i forhold til at imødekomme virksomhedernes ønsker!

Set fra advokatside en bekymrende, men næppe overraskende, konklusion.

Rapporten må forstås som en efterspørgsel på en ændret advokatrolle - fra en juridisk våbendrager i tvister til en strategisk og kommerciel rådgiver, der er med til at løse udfordringer undervejs. Et rolleskift, der også stemmer fint overens med ændringen på den danske retssagsportal "minretssag.dk", hvor man nu aktivt skal fravælge retsmægling³, når man anlægger retssag, og ændringerne i den norske tvistelov §8-3 for at øge brugen af retsmægling. Det er en ønsket udvikling i Norden, at sager skal søges afklaret inden hovedforhandlingen, og også gerne længe før der udsendes stævning eller indgives klageskrift. Virksomheder tjener som bekendt ikke sine penge på at gå i retten, men på at drive virksomhed.

I Norge kan Højesterets præmisser i HAB-dommen (HR-2019-01225-A) og domstolenes efterfølgende praksis også forstås som en opfordring til parterne om at gribe ind tidligere og afklare tvistepunkter undervejs i længerevarende kontraktforhold.

De norske domstole lægger bl.a. vægt på varslingspligt og rettidig dokumentation. Entreprenøren skal altså løbende anmelde og dokumentere sine krav, og bygherren skal løbende fremsætte sine indsigelser og standpunkter. Derudover skal bygherren præcisere, hvilke supplerende oplysninger de har brug for, for at kunne vurdere kravene, så entreprenøren er i stand til at bevissikre hurtigst muligt. Mao. medfører domstolenes anvisninger en øget risiko for parterne, hvis de passivt "samler krav eller indsigelser til pulje" mens projektet står på uden at kommunikere deres synspunkter til den anden part. Manglende løbende underretning, standpunktsafklaring og stillingtagen til krav kan altså få betydning for rettens vurdering i en eventuel tvist om slutopgørelsen.

² Global Pound Conference Series: Global Data Trends and Regional Differences (2018). Konferencerne blev afholdt på initiativ af Herbert Smith Freehills, PwC og IMI – med henblik på at klarlægge globale trends og tendenser indenfor civil og kommerciel konfliktløsning. <https://imimmediation.org/research/gpc/>

³ <https://domstol.dk/aktuelt/2023/5/nyt-tiltag-paa-minretssagdk-skal-fremme-retsmaegling/>

Denne udvikling stiller på begge sider krav til god contract management, projektstyring og projektledelse for at sikre parternes juridiske positioner. En positiv – og givetvis tilsigtet – bieffekt er, at de samme tiltag også er velegnede til at sætte parterne i stand til selv at løse problemerne under projektgennemførelsen. Enten alene eller med bistand fra en neutral og upartisk tredjepart. Når man alligevel er nået så langt med at afklare eventuelle tvistepunkter og dokumentation, kan det jo være hensigtsmæssigt at finde en løsning på sagen, inden der kommer for meget grus i projektmaskineriet. Som ovenfor anført er et reduceret tids- og ressourceforbrug på tvister jo også gode nyheder for bundlinjen.

Proaktive redskaber til virksomhedernes værktøjskasse

Flere enkeltaktører, og mange projektfolk, i både Norge og Danmark har allerede erkendt, at der er behov for en mere proaktiv tilgang til uenigheder og konflikter.

Det er ganske enkelt bedre at have en plan for, hvordan uenigheder skal håndteres undervejs, frem for ad hoc at finde ud af, hvordan de skal håndteres, når de dukker op i løbet af projektet. For at nå dertil, må denne erkendelse imidlertid føre til ændringer i projekternes forberedelse, styringsredskaber og arbejdsmetoder. Og disse tiltag bør have opbakning fra- og finde støtte i prioriteringer formidlet fra ledelsen.

Nedenfor skitseres en række proaktive tiltag, der kan anvendes - og som tilfældigvis også understøtter parternes behov for at sikre deres positioner i en eventuelt efterfølgende retsproces.

Fokus er på de overordnede/generelle tiltag, der kan tages på organisationsniveau, og hjælpemidler, der har vist stor nytteværdi hos aktører indenfor infrastruktur i Norge. Vi tilstræber ikke at give en udtømmende liste over anbefalinger, men fremhæver nogle af de tiltag, der har givet gode resultater i flere større transportprojekter i Norge.



Også på projektniveau er der meget, som kan gøres. Både tiltag i projektets planlægningsfase, indkøbsfasen og mekanismer for samarbejde, kontraktopfølgning og god projektledelse i implementeringsfasen har stor indflydelse på tvistniveauet og på, hvor fleksibel projektgennemførelsen vil være. I en senere artikel vil vi komme nærmere ind på projektspecifikke tiltag, både i forberedelsesfasen og implementeringsfasen.

Det er efter vores opfattelse klart, at en kombination af overordnede- og projektspecifikke konfliktforebyggende tiltag, og aktive tiltag, der skal sikre, at parterne har dialog og løbende afklarer uklarheder og usikkerheder, kan give målbare resultater på parternes bundlinje. Og der findes da også gode eksempler herpå fra praksis:

Et eksempel til inspiration, er bl.a. Venjar-Langset-projektet ved Bane NOR; et projekt med 13,5 km spor, jernbanetekniske arbejder, tunnel og jernbanebro ved Eidsvoll. Projektet afslutter den anden af to tværfaglige hovedentrepriser inden jul i år. Både bygherre og entreprenører har i projektet udvist solid projektledelse, og har haft evne og vilje til at gennemføre konkrete tiltag til styrkelse af samarbejdet, informationsflowet og problemløsningen undervejs samt benyttet tvistereducerende mekanismer.

Resultatet har været, at de har fået det bedste ud af dygtige tværfaglige projektteams, og at projektet blev afleveret syv måneder *før* tidsplanen, og 1,3 milliarder NOK under omkostningsrammen på NOK 7,4 milliarder!⁴

Vel at mærke med entreprenører, der har opnået god produktivitet i implementeringsfasen, og meget høj medarbejdertilfredshed i projektet.

Erfaringerne er bearbejdet i en forskningsrapport fra NTNU⁵, og anviser flere tiltag og metoder, der efter vores opfattelse kan bruges på tværs af brancher og entreprisreformer.

Normative tiltag for adfædsændring og branchepledges

I erkendelse forbedringspotentialer på området for konflikt håndtering er der såvel i det danske domstolssystem (se ovenfor) som i den danske bygge- og anlægsbranche taget konkrete adfædspåvirkende initiativer med henblik på at fremme dialog- og aftalebaserede løsninger og brugen af redskaber, som understøtter dette.

Introduktionen af løsningstrappen og semi-obligatorisk mediation og mægling i de nye AB-regler er således et forsøg på at påvirke branchens aktører i retning af en ændret konflikt håndteringskultur⁶.

De alternative konfliktløsningsmuligheder er nu bygget ind i AB 18 og dermed aftalt af parterne på forhånd, dvs. før konflikternes opståen, men trods AB-udvalgets intentioner er anvendelsen af mediation og mægling ved Voldgiftsnævnet dog stadig begrænset. Samlet set blev godt 93% af sagerne i 2022 ved nævnet stadig afgjort ved enten voldgift eller ved brug af opmand (hurtig afgørelse)⁷.

Som konsekvens heraf har Byggeriets Samfundsansvar i samarbejde med Bygherreforeningen og CPH Mediation & Negotiation taget initiativ til at lancere "Samarbejdsloftet"⁸. Initiativet er inspireret af 21st Century Pledge, der blev indstiftet af CPR Institute i 2013 og i dag er tiltrådt af mere end 4.000 virksomheder i USA (fx Microsoft, Pepsi, IBM, Mastercard, Shell, Virgin, Xerox m.fl.).

Med Samarbejdsloftet introduceres et lignende løfte (pledge) i den danske bygge- og anlægsbranche for at skabe en øget opmærksomhed om konsekvenserne af den u hensigtsmæssige konfliktadfærd i

⁴ <https://www.bygg.no/samferdselsministeren-klippet-snora-for-nytt-dobbeltspor-i-eidsvoll/1537807/>

⁵ https://www.banenor.no/contentassets/efc3a37b4483450f965131b7a5781caf/evaluering-venjar_langset-ntnu-rapport.pdf

⁶ Som det anføres i AB-betænkningen, skal reglerne "*bidrage til, at de uoverensstemmelser, der måtte opstå under en byggesag løses tidligt, hurtigt, billigt og helst af parterne selv.*" Betænkning nr. 1570 af 21. juni 2018, s. 175. https://kooperationen.dk/media/220331/03072018-betaenkning-1570_pdfa.pdf

⁷ <https://voldgift.dk/statistik/>

⁸ <https://byggerietsamfundsansvar.dk/case/samarbejdsloftet-2/>

branchen og for at give branchens aktører et forum til at udveksle erfaringer og dele viden mhp. at forebygge- og ultimativt håndtere byggetviser mere konstruktivt og bæredygtigt. Initiativet er fuldt fondsfinansieret, så branchens aktører kvit og frit kan tiltræde Samarbejdsløftet og tage del i brancherelevant erfaringsudveksling og vidensdeling uden andre omkostninger, end den tid de selv ønsker at investere i projektet.

Samarbejdspolitik og konflikt håndteringsstrategier

Også politiske- og strategiske beslutninger på ledelsesniveau i virksomhederne og organisationerne er en væsentlig faktor for en ændret konfliktadfærd.

Ved at vedtage politikker og strategier for, *hvordan* man fremmer samarbejdet, *hvordan* man forebygger uoverensstemmelser og *hvilke* redskaber, der skal bruges til at håndtere konflikterne, når de opstår, kan ledelsen sikre en ensartet ramme for samarbejdstilgangen og konflikt håndteringen. En ramme, som både har signalværdi indadtil til medarbejderne og udadtil til samarbejdspartnere.

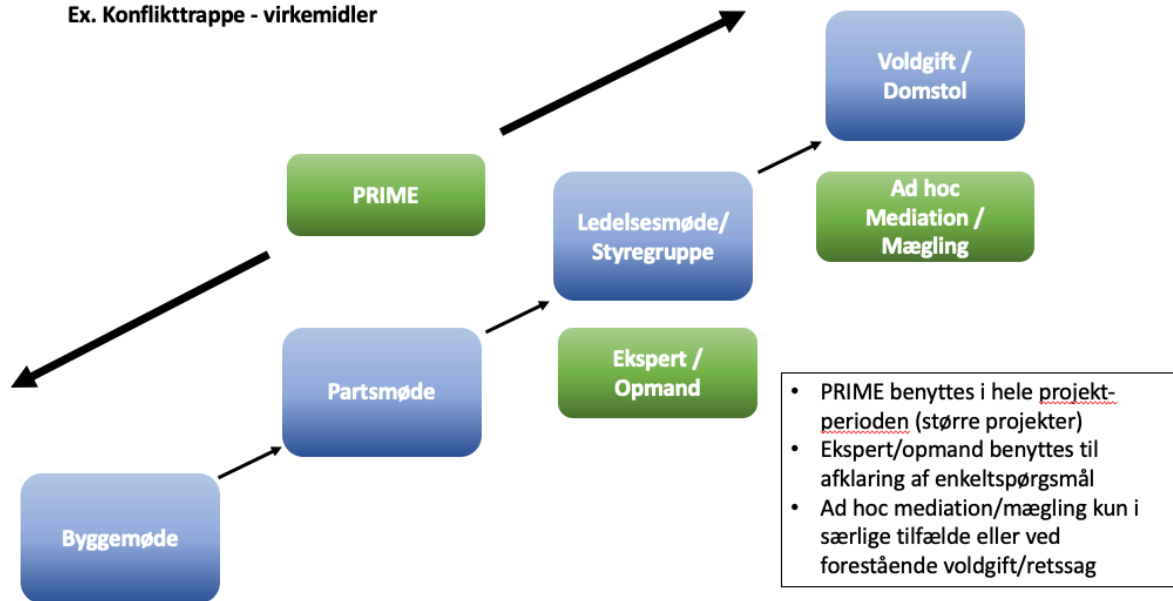
Samarbejde og konflikt håndtering bliver dermed et aspekt af en overordnet og proaktiv risikostyring, som bidrager til at nå virksomhedens strategiske mål. Virksomhederne kan fx. have taget beslutning om, at mest muligt skal være løst før den endelige slutopgørelse, eller at mediation eller mægling altid skal benyttes før juridiske processer som retssager, hurtig afgørelse eller voldgift kan iværksættes.

Interne retningslinjer/beslutninger

For at sikre forudsigelighed for projektorganisation og samarbejdspartnere bør der også på virksomhedsniveau træffes beslutninger om beslutningsstrukturer, samarbejdsfora, hvilke forskellige styringsværktøjer, der skal anvendes i de enkelte projekter samt om der tilknyttes neutrale tredjemænd (mediatorer, facilitatorer e.a.) i det forebyggende arbejde.

Det er vigtigt, at man i organisationen tydeligt har afklaret, hvilke forhold der blot kan informeres om, hvilke forhold der skal "løftes" til beslutninger i fora over projektet samt hvilket mandat projektledelsen har til at foretage ændringer, vedtage ekstraarbejder mv. Uden en afklaret ansvarsfordeling (f.eks. baseret på beløbsgrænser, påvirkning af bestemte milepæle eller tilstødende projekter) vil der hurtigt opstå uklarheder, forsinkelser i afklaringer, og der vil åbne sig mulighed for taktisk spil fra kontraktlige modparter. Det er derfor også vigtigt at have en dialog med den kontraktlige modpart om, hvem henvendelser skal rettes til (f.eks. at sager skal løses i projektledelsen, og ikke tages ensidigt op til modpartens ledelse eller højere niveauer), og en "konfliktløsningsstrappe", der viser, hvor uoverensstemmelser og konflikter, der ikke kan løses i projektet, skal bringes videre.

Ex. Konflikttrappe - virkemidler



For at reducere tids- og ressourceforbrug på rapportering og informationsflow om forhold, der kræver ledelsesinvolvering, er det almindeligt i store projekter at etablere samarbejdsfora, hvor centrale beslutningstagere løbende samles. Dermed kan samtidig sikres en statusopdatering på projektet, klarlægning af usikkerheder og aktuelle problemstillinger og en mulighed for hurtige beslutninger, der giver projektet den nødvendige "styrefart" og forankring af de foretagne valg.

Tilsvarende bør der på ledelsesniveau i virksomheden udarbejdes retningslinjer eller best practices for brug af styringsredskaber, der skal sikre et godt samarbejde på de store projekter. Det medfører forudsigelighed for samarbejdspartnere, og sparer tid i projektorganisationen, hvis det fra centralt hold anbefales, hvilke styringsmekanismer, der konkret skal vurderes i et stort projekt samt hvordan disse må anvendes. Eksempler på styringsredskaber er it-løsninger til kontraktadministration og usikkerhedsstyring samt systemer til løbende evaluering af aftaleparternes leverancer (evalueringsordninger).

Det er desuden vigtigt, at de anvendte kontraktskabeloner indeholder bestemmelser, der kræver og understøtter god projektledelse, samarbejde og tidlig identifikation af uklarheder og uenigheder. Kontraktstyringsystemer og krav bør bidrage til, at begge parter har kontrol over den reelle status og eventuelle udfordringer og usikkerheder. Det er svært at advare om- og løse udfordringer, som man ikke kender til, eller som først bliver kendt, når det er for sent at tage affære. Uden gensidig tidlig varsling, og på forhånd aftalte samarbejds mekanismer, der sikrer fremdrift i afklaringerne, kan der hurtigt opstå uoverensstemmelser om, hvordan man tvister ("meta-tvister"), som forsinker den egentlige problemløsning.

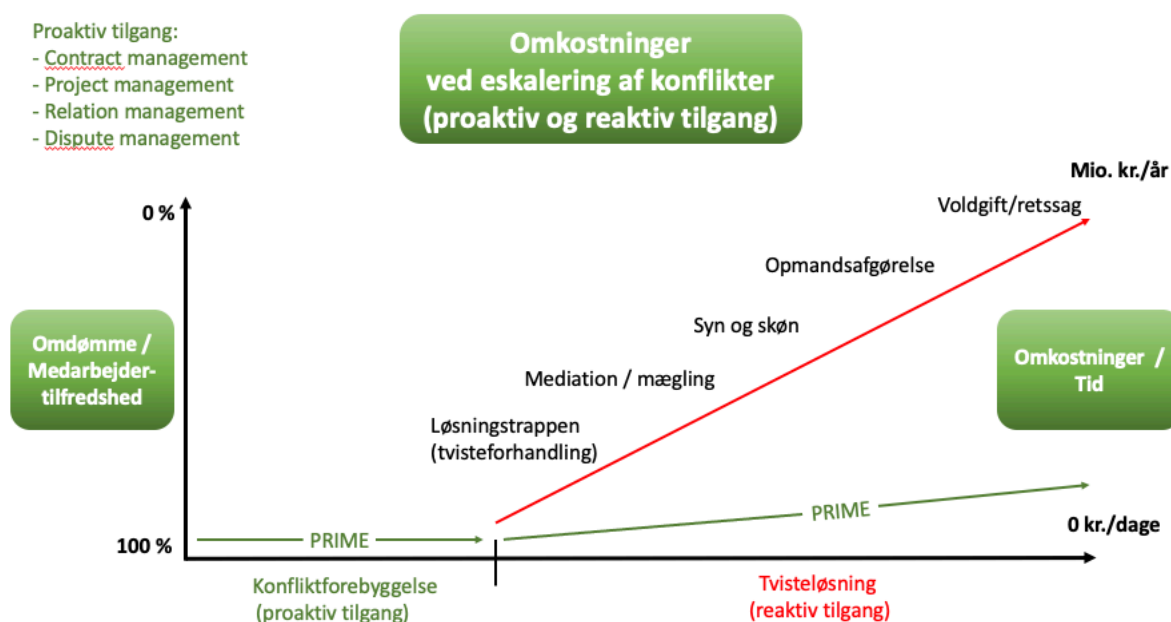
Gode kontraktbestemmelser og samarbejdsrutiner kan mindske sandsynligheden for, at der opstår en stadig større uoverensstemmelse mellem parternes syn på projektets status, og på hvem der har ansvaret for evt. konsekvenser for slutresultatet, omkostninger og tidsforbrug. Kontraktbestemmelser, der bidrager til tidlig identifikation- og afklaring af uklarheder eller usikkerheder, bør derfor indgå i virksomhedens kontraktskabeloner, og indgå i den dialog virksomheden har med sine kunder.

Ligeledes kan virksomheden tage aktive og bevidste beslutninger om at introducere "nye" værktøjer til at håndtere uoverensstemmelser/konflikter tidligere - altså proaktivt fremfor reaktivt. F.eks. kan det besluttes, at man på virksomhedens projekter anvender projektintegreret mediation (PRIME) eller -mægling.

Eksempler fra praksis herpå ses i den ledelsesmæssige beslutning fra norske Nye Veier og BaneNor om at benytte PRIME i større anlægsprojekter (motorvejs- og jernbaneprojekter) og brugen af forhåndsaftalte konfliktløsningstrapper med forud udpegnings i kontrakten af interne og eksterne involverede personer i organisationen.

Etableringen af PRIME i de pågældende anlægsprojekter inkluderer ikke alene tilknytningen af mediatorer på anlægsprojekterne, men tillige aftaler om principper for ledelsesinvolvering (styringskomité) og rutiner for eskalering (konfliktløsningstrappe). Projektmediatorer eller andre facilitatorer antages til at være "støttekontakt" for projektet, og til at undgå, at parterne udsætter dialogen om vanskelige spørgsmål og dermed opbygger potentielle tvistepunkter.

PRIME er således ikke alene et tvisteløsningsforum, men i høj grad tillige et forebyggelsesinstrument - en "projektets parterapeut", som hjælper parterne med at lytte til hinanden og forstå de respektive synspunkter og interesser (hvilket som regel giver grobund for mulige løsninger), opbygge og bevare tillid og dialog, og ikke mindst sikre, at parterne løbende afklarer og træffer beslutninger, som sikrer fremdrift i projektet.



Erfaringen fra Nye Veie og BaneNor, er at denne tilgang fører til bedre projektgennemførelse end tidligere tiders positioneringer, taktisk informationsudveksling og gættelege. Såvel bygherres behov for at holde tid og budget samt entreprenørens behov for en effektiv og fleksibel udførelse imødeses således langt bedre.

Kompetenceopbygning og uddannelse i samarbejde og konfliktforståelse

For at understøtte en ændret tilgang til konfliktforebyggelse og samarbejde i store projekter er det ikke tilstrækkeligt at sende enkelte medarbejdere på kurser. En ændret tilgang og metodik med fokus på proaktiv kontraktstyring, samarbejde og konfliktforebyggelse, kræver konkrete tiltag, forankring og prioritering fra de virksomheder/organisationer, som samarbejder om projektet. Der skal afsættes tid og ressourcer til at arbejde med forebyggelse, og virksomhedsrapporteringen bør fokusere på tiltag og temaer, der understøtter en proaktiv tilgang til projektgennemførelsen. Ellers vil man falde tilbage på "brandslukning" og rapporteringen kan risikere at rette projektets daglige arbejdsindsats mod, hvad der skete i sidste måned frem for at fokusere på fremadrettede og strategiske tiltag.

Virksomhedens ledelses- og rapporteringsrutiner skal således bidrage til at sikre, at projektets fokus fastholdes på proaktiv opfølgning.

Der kan også være meget at vinde ved at sikre uddannelse og erfaringsoverførsel på tværs af forskellige projekter, og ved at sikre en "grundkompetence" i organisationen i discipliner som contract-, project-, relation- og dispute management. Det kan også være hensigtsmæssigt løbende at have fokus på temaer som samarbejde, konfliktforebyggelse og konfliktløsning og på hvordan proaktiv kontraktopfølgning (contract- og projectmanagement) udføres i praksis. Behandles disse emner først når man fx skal indlede byggefasen i det enkelte projekt, vil der hurtigt være for lidt tid sideløbende med alle de øvrige opstartsaktiviteter i projektet. Der er tillige risiko for, at kontrakten mangler bestemmelser, der gør den egnet som styringsværktøj for parterne⁹. Manglende fælles forståelse og afklaring af arbejdsmetodik og roller øger desuden risikoen for, at både personer internt hos byggherre/entreprenør og parterne imellem "står i vejen for hinanden".

Ineffektivitet, uklarheder og uoverensstemmelser får bedre vilkår i virksomheder og organisationer, der ikke aktivt arbejder med at identificere områder, hvor der er brug for kompetenceopbygning, eller undlader at afsætte tid til at koordinere "hvordan vi skal gøre det" indenfor project-, contract-, relation- og dispute management i deres projekter.

Temaerne har for stor betydning for projekthverdagen til blot at "leave it to the lawyers" eller uddelegere det til bygge- og projektledere, projektkoordinatorer, kontraktrådgivere mv.

Projektgennemførelsen kan blive betydeligt mere effektiv, hvis de forskellige faggrupper og parterne har afsat tid til at skabe forståelse og kendskab til de forskellige roller i projektorganisationen, til hvordan man sikrer samarbejdet internt i organisationerne, mellem de forskellige faggrupper og geografiske områder, og ikke mindst, at man har drøftet, hvordan man sikrer en effektiv kommunikation og et godt informationsflow mellem parterne.

Det handler ikke bare om at bevare den gode stemning

Ordentlig forberedelse og rettidig omhu er naturligvis ikke gratis og en proaktiv tilgang forudsætter, at virksomhederne og organisationerne er indstillet på at anvende de ressourcer det kræver.

Omkostninger kan selvsagt virke afskrækkende i en branche, hvor der i forvejen ikke er langt mellem sorte og røde tal på bundlinjen, men pointen er, at man med en begrænset og på forhånd kendt investering, kan spare sin virksomhed eller organisation for betydelig større omkostninger på sigt.

Investerer man i at optimere samarbejdet og forebygge uoverensstemmelser, og fastlægger man procedurer for, hvordan man skal håndtere de tvister, der potentielt kan opstå i byggeprojekterne, er der meget stor sandsynlighed for, at man sparer sig selv det ti-dobbelte beløb ved slutopgørelsen. Et godt samarbejde kan også betale sig i form af optimeringsgevinster, som kan komme begge parter bundlinjer til gode (som det fx. var tilfældet i Venjar-Langset eksemplet beskrevet ovenfor).

På trods af dette udviser aktørerne i bygge- og anlægsbranchen i dag en markant større betalingsvillighed når uoverensstemmelserne er vokset dem over hovedet i enten antal eller størrelse og må løses via advokater ved vanskelige forligsforhandlinger og ultimativt ved domstolene eller i voldgiftsretten. En situation, som kunne være undgået, hvis viljen til investeringer i konfliktforebyggende tiltag og løsninger, der bidrager til at løse eventuelle udfordringer undervejs i projekterne, havde været til stede.

⁹ Eksempelvis kan uegnede eller for tunge rapporteringspligter stjæle tid, som nøglemedarbejdere kunne benytte til usikkerhedsstyring, ledelsesprioriteringer og planlægning af kommende aktiviteter.

Meget taler for, at det er væsentlig mere rationelt at genoverveje denne holdning, frem for at krydse fingre for, at netop det kommende byggeprojekt vil køre gnidningsfrit. For det har i bedste fald formodningen imod sig.

Tager aktørerne i bygge og anlægssektoren udgangspunkt i, at uenigheder og interessekonflikter er en naturlig del af byggeprojekterne, åbner det op for en konstruktiv tilgang til, *hvordan* risikoen for konflikter kan mindskes, *hvordan* konflikterne skal håndteres når de opstår, og *hvordan* man i øvrigt minimerer skadevirkningerne af konflikterne.

Hvis branchen formår at reducere konfliktniveauet og hermed i højere grad kan overholde projekternes styringsparametre, vil det tillige kunne medføre et reduceret behov for risikopræmier i fremtidige kontrakter/projekter, og ikke mindst bidrage til øget effektivitet og dermed indtjeningen for de udførende entreprenører. Bieffekterne af en sådan tilgang kunne ovenikøbet være øget trivsel for alle involverede i projektet, og ikke mindst et øget potentiale for at gennemføre flere projekter, da færre omkostninger til retlige efterspil, nødvendigvis må medføre et mindre behov for store hensættelser.

Det er en udbredt misforståelse, at et fokus på samarbejdsrelationer, konfliktforebyggelse og dialogbaseret konflikthåndtering, handler om, at man skal være enige om alt, eller at uenigheder skal "glattes ud" så den dårlige stemning undgås. Dette er ikke sigtet. Tværtimod handler det netop om at tage fat ved nældens rod, så man undgår at uenigheder og interesse modsætninger tager styringen fra projektet.

Grundet byggeprojekternes kompleksitet og mange involverede parter, er uenigheder og interesse modsætninger en iboende præmis for projekterne, og projektparterne har derfor også hver især ansvaret for at løbende at tydeliggøre egne interesser, varsle uklarheder og problemer, og bidrage til afklaringer og beslutninger, som holder projektet i gang. Og ikke mindst, har parterne i fællesskab ansvaret for at sikre, at der er klarhed og enighed om opgavefordeling, risiko- og ansvarsplacering.

En proaktiv tilgang handler om at sikre, at projektet kan gennemføres som forudsat af parterne, og ikke om at danse rundt om den varme grød for den gode stemnings skyld.

Konkret fordrer en proaktiv tilgang både tiltag på virksomheds-, projekt- og kontraktniveau hos parterne.

Strategiske beslutninger på ledelsesniveau er en væsentlig faktor for en ændret konfliktadfærd - og såvel konsekvenserne på det økonomiske-, omdømmemæssige- og ikke mindst relationelle område (såvel internt som eksternt) burde give anledning til at man i organisationer og virksomheder ofrer mere opmærksomhed på problemet.

Strategiske pejlemærker, der kan sætte kursen for virksomhedens medarbejdere og investeringer i proaktive tiltag for at undgå at bundlinjen på projekterne gennemsnitligt reduceres med 14% efter skat, burde om ikke andet være så rigelig grund. Og tages potentialet for større produktivitet og øget medarbejdertrivsel også i betragtning, er det svært at se, hvad grunden skulle være til at lade være.

På projektniveau bør det sikres, at alle medarbejdere er bekendt med virksomhedens strategier for samarbejde og konflikthåndtering, og der må sættes tid og ressourcer af til at iværksætte dette - også på projektniveau. Om nødvendigt bør medarbejderne efteruddannes.

Herudover bør der afsættes tid til drøftelser om usikkerheder ved projektet og til at afklare uenigheder og uklarheder. Er der fuldstændig enighed om, hvad der er bestilt og om, hvad der skal bygges?

Det bør drøftes om bemanningen på projektet er hensigtsmæssig og ikke mindst bør det afklares om projektteamet er klædt ordentligt på til at håndtere de uoverensstemmelser, der uvægerligt vil opstå undervejs ved projektets udførelse.

Hvad angår kontrakterne, bør det analyseres og drøftes om disse reelt er egnede til at styre projekterne. Er der mekanismer i kontrakten, som sikrer, at uklarheder afklares hurtigst muligt? Er det aftalt, at uoverensstemmelser skal løses så snart de opstår, så risikoen for juridiske tvister mindskes? Og er der aftalt konkrete processer for, hvordan man håndterer løsningen af disse uoverensstemmelser, så man undgår at blive uenige om tvisteløsningen? Er der taget stilling til, om der skal anvendes projekttilknyttede mediatorer (PRIME) til at hjælpe parterne med at løse konflikter på projektet undervejs? Eller om der også skal inddrages ekstern bistand til at facilitere og understøtte kommunikationen på særlig komplekse projekter?

Kan der svares ja til disse spørgsmål, er der stort potentiale for besparelser i både tid og penge og - ikke mindst potentiale for langt bedre samarbejder.

Et øget fokus på proaktiv tilgang i bygge- og anlægsbranchen vil næppe vil løse alle tvister, men det er ikke urimeligt at antage, at det kan føre til, at de tvister som kræver en juridisk afgørelse, vil være bedre struktureret og skåret til, så fakta står klart og alene afklaringen af gældende ret står tilbage.

Med andre ord vil de tvister, som rent faktisk kræver en bindende afgørelse fra domstolene eller voldgiftsretten, kunne løses hurtigere og billigere, og tvistehåndteringen i disse sager vil belaste likviditeten mindre og medvirke til at skabe mindre usikkerhed omkring budgetteringen.

Hvad så med advokaterne?

Skulle nogen indvende, at vi så ender med at gøre advokaterne arbejdsløse, kan vi berolige med, at det nok næppe bliver tilfældet. Advokater er nemlig heldigvis ikke kun dygtige til at føre proces, men for manges tilfælde også eksperter i rådgivning, kontraktret, kontrahering, procesfacilitering, forhandlinger, contract management mm.

En del af advokatstanden har allerede tilpasset deres praksis herefter, men flere advokater bør nok overveje at justere deres ydelser i en retning væk fra et tvistefokus, der ikke er i klienternes interesse. Flere advokater bør nok se i øjnene, at der også for dem er behov for en ændret tilgang - at tiden er løbet fra rollen som den jakkesæt-klædte lejesoldat, der brillierer på retternes bonede gulve med veltalenhed, juridisk indsigt og taktisk snilde.

Tror man på, at de globale tendenser også vil finde vej til Norden, må advokaterne nok indstille sig på, at den juridiske bistand som bygge- og anlægsbranchen vil efterspørge og den advokatrolle der reelt bliver behov for i de store byggeprojekter fremover, højst sandsynligt vil være orienteret i retning af samarbejdsfremmende rådgivning, konfliktforebyggelse og proaktiv konflikthåndtering.

Heldigvis er den advokatrolle da også stærkt motiverende.

Når man med en proaktiv tilgang kan understøtte mere effektive projekter og være med til at sikre en langt bedre udnyttelse af samfundets ressourcer, er arbejdet som advokat jo slet ikke så skidt endda.

For mere information:

Thomas Samsø Bloch,
CPH Mediation & Negotiation
 +45 26 81 95 70
 tsb@cphmediation.dk
 www.cphmediation.dk

Karin Kaasen,
Dovre Group Consulting
 +47 938 26 783
 karin.kaasen@dovregroup.com
 www.dovregroup.com