Vegdirektoratet
Mai 2021

Statens vegvesen

Samhandling

VEILEDNING

Håndbok V772

Håndbøker i Statens vegvesen

Dette er en håndbok i Statens vegvesens håndbokserie. Vegdirektoratet har ansvaret for utarbeidelse og ajourføring av håndbøkene.

Denne håndboka finnes kun digitalt (PDF) på Statens vegvesens nettsider, www.vegvesen.no.

Statens vegvesens håndbøker utgis på to nivåer:

Nivå 1: • **Oransje eller** • **grønn** fargekode på omslaget – omfatter *normal* (oransje farge) og *retningslinje* (grønn farge) godkjent av overordnet myndighet eller av Vegdirektoratet etter fullmakt.

Nivå 2: • **Blå** fargekode på omslaget – omfatter *veiledning* godkjent av den avdeling som har fått fullmakt til dette i Vegdirektoratet.

Samhandling
Nr. V772 i Statens vegvesens håndbokserie

Forsidefoto: Mark Agnor/Colourbox

ISBN: xxx

Forord

Dette er en veiledning knyttet til samhandling og tvisteløsning for bygging, drift og vedlikehold i henhold til håndbok R763 konkurransegrunnlag.

Denne utgaven er en revisjon og omstrukturering av tidligere utgave av V772 som var datert 08.06.2016. Revisjonen bygger på erfaring fra de siste års samhandlinger. Oppdateringen innebærer en tydeliggjøring av kravene til samhandling i kontrakt og gjennomføring av samhandlingsmøter

Innhold

Forord **3**

1. Innledning **6**

2. Målet med samhandling **7**

3. Deltakere på samhandlingen **8**

4. Planlegging av samhandling **9**
4.1 Stedsvalg og antall samhandlinger 10

5. Gjennomføring av samhandling **11**

6. Oppfølging av samhandlingsprosess **13**
6.1 Samarbeidsmøter 13
6.2 Karakterboka 14

7. Opplegg for tvisteløsning **15**

Vedlegg 1: Innholdsfortegnelse på referat fra et samhandlingsmøte **17**

Vedlegg 2: Eksempler på samhandlingsplakater **18**

Vedlegg 3: Avtale med EBA om «Tiltak for å redusere konflikter i de største kontraktene i Statens vegvesen» **24**

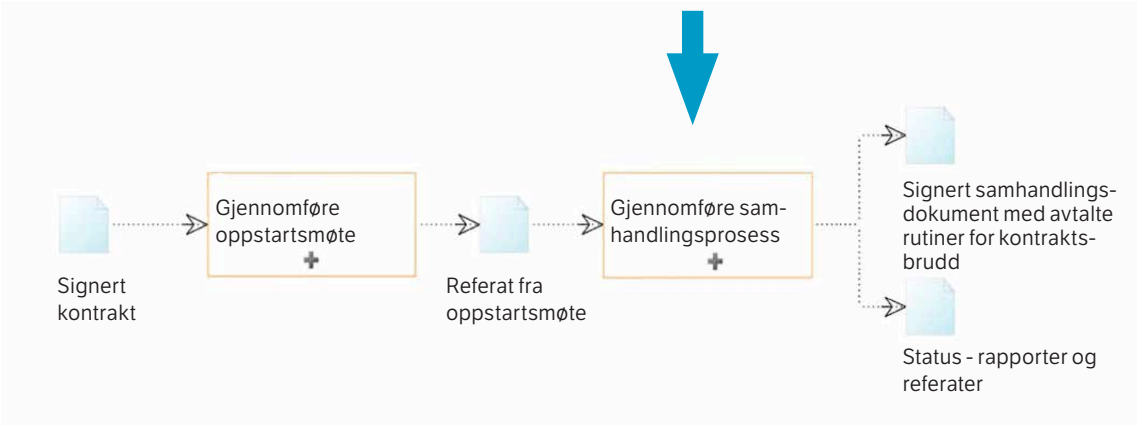
1. Innledning

For å minske risikoen for, og omfanget av konflikter og tvister etter kontraktsinngåelse, samarbeidet bransjeforeningene og Statens vegvesen i 2016 om å utarbeide et forebyggende opplegg. Kravene til samhandling er også blitt forhandlet frem som et samarbeidsprosjekt mellom statlige byggherrer og bransjeorganisasjonene. Det betyr at det er felles ønske i bransjen om å prioritere samhandling. Denne revisjonen bygger videre på denne grunntanken.

Samhandling som prosess er et kontraktsfestet krav som må gjennomføres før selve kontraktsarbeidet kan starte. Målet med denne veilederen er å gjøre utbyttet av den pålagte samhandlingen så bra som mulig.

Vi skiller her mellom «samhandling» som prosess (som gjennomgås her) og «samhandling» som det samarbeidet som foregår for å løse kontraktens oppgaver.

Samhandling som prosess skal i henhold til kontrakt gjennomføres mellom kontraktens oppstartsmøte og oppstart av kontraktsarbeidene. Krav til denne konkrete samhandlingsprosessen er innarbeidet i Håndbok R763 Retningslinjer for utarbeidelse av konkurransegrunnlag i kap. C2 om «Oppstartsmøte med tilhørende samhandling».



Samhandling innebærer i utgangspunktet fysisk møte mellom partene hvor det er fokus på hva som kan forebygge konflikter, samt beskrivelse av kontraktens tvistemekanismer for hvordan kontraktuelle uenigheter skal løses.

Den aktuelle kontrakt regulerer omfang og innhold i en samhandling.

2. Målet med samhandling

Målet med samhandling er å oppnå godt samarbeid basert på åpenhet og tillit, identifisere og omforene mål ut fra felles kontraktforståelse, samt etablere målrettede prosedyrer og rutiner til nytte for partene i gjennomføringsfasen. Felles kontraktsforståelse mellom partene er viktig for et godt samarbeid.

Dette krever engasjement og bred deltagelse fra alle involverte parter i kontrakten, og at alle tar ansvar for å sikre eierskap til prosessen, både i tidligfase og i gjennomføringsfasen. For å nå målet med samhandlingen er det en forutsetning at både byggherre og leverandør har satt seg godt inn i kontrakten i forkant.

> Bred deltakelse og forankring, være konkret i diskusjonene samt sette av tilstrekkelig tid er suksesskriterier i en god samhandling.

Det er særlig tre forhold som er sentrale i en samhandling:

- Partene skal bli kjent med hverandre
- Partene skal bli bedre kjent med kontrakten
- Utarbeidelse av rutiner og prosedyrer for samarbeidet i gjennomføringsfasen

Det er ved flere anledninger foretatt kartlegging og evaluering av hvordan samhandlingen har blitt gjennomført, og hvilken effekt den har hatt i utvalgte prosjekter. Resultater viser at det er ulik forståelse av hva samhandling er – og hva samhandlingsfasen skal omfatte. Dette har medført at samhandling har blitt gjennomført svært forskjellig.

Ved å ha dedikerte prosessledere i Statens vegvesen som er prosjektuavhengige, vil man unngå at samhandlingen blir en informasjonsarena der prosessen blir overfladisk og preget av enveiskommunikasjon fra byggherre til entreprenør, og dermed uten særlig effekt i selve gjennomføringsfasen.

Samhandlingen skal oppsummeres og dokumenteres i et eget samhandlingsdokument eller et grundig referat som forankres i første byggemøte. (Se vedlegg 1 for mal på samhandlingsdokument/referat)

3. Deltakere på samhandlingen

De sentrale personene i kontraktsgjennomføringen jf. R760 skal være med på samhandlingen. Tilsvarende deltagere skal stille fra leverandørsiden. Hvem dette er i den konkrete kontrakten, blir avklart under planleggingen av samhandlingen.

Dersom noen er forhindret fra å delta, må disse på en egnet måte få en grundig orientering i ettertid eller det må gjennomføres en egen samhandling når de er på plass. Det samme gjelder dersom det er store utskiftninger av personell på byggherre- og/eller entreprenørsiden i løpet av prosjektgjennomføringen. Erfaringer har vist at store utskiftninger av personell fører til redusert effekt av samhandlingen.

Illustrasjonsfoto/Colourbox

Eierskap og engasjement for en slik prosess vil bare komme hvis alle gis en reell mulighet til å medvirke og påvirke. For å oppnå dette må den som leder samhandlingsprosessen, være bevisst sin rolle og legge opp til og innby til medvirkning og diskusjon. Det krever kompetanse og kunnskap å lede slike prosesser.

I hvert enkelt prosjekt må det dessuten vurderes om kommunikasjonsrådgiver bør delta i forhold til omdømmeutfordringer mm.

De dedikerte prosesslederne bistår prosjektene i forkant av samhandlingsmøtene med hva som bør forberedes og hva som forventes av prosjektorganisasjonen.

Erfaringer viser at man i mange tilfeller ikke klarer å følge opp og overføre det positive som kommer ut av samhandlingen. Det er behov for å styrke overføringsverdien fra samhandlingsprosessen til selve gjennomføringsfasen.

4. Planlegging av samhandling

Prosessleder for samhandling bistår partene aktivt i både forberedelser og gjennomføring av samhandlingen.

> Det forutsettes at relevante bransjeaktørers medarbeidere som vil være sentrale i samhandlingen, gis nødvendig informasjon, opplæring og forståelse for mål og hensikt med samhandling. Prosessleder vil bistå partene med hva som forventes av dem i samhandlingen.

Viktige momenter i samhandlingen er særlig knyttet til bevisstgjøring og opplæring på følgende områder:

- Mål og hensikt med samhandling - Hva samhandling er, og hvilke gevinster det kan ha
- Hvordan skape og utvikle tillit
- Hva skaper engasjement og vilje til å bidra
- Hvordan lede en samhandlingsprosess (agenda, verktøy, deltagelse)
- Rolleforståelse: prosjektleder, prosessleder, øvrige deltagere
- Hvordan forholde seg til kontrakten i samhandlingen
- Hvordan ta samhandlingen med seg inn i prosjektgjennomføringen, eksempelvis byggemøter og samarbeidsmøter
- Hvordan benytte konflikthåndteringsverktøyene effektivt
- Utvelgelse av ekspert og ekspertråd
- Bruk av karakterboka

Prosjektet planlegger samhandlingen i samarbeid med prosessleder. Opplegg for selve samhandlingen avklares og avtales også i samarbeid med entreprenør.

Nedenfor er det listet opp noen punkter som eksempel på hva som skal avtales:

- Oppstart og varighet samlet sett
- Innhold i samlingene, herunder spesifikke forhold i den aktuelle kontrakten
- Varighet av hver samling – 1, 2, 3 dager etc.
- Hvor og når skal samlingene/møtene skal holdes
- Hvem i Statens vegvesen som har ansvaret for å arrangere møtene
- Hvem som skal delta
- Referent skal velges fra byggherren

4.1 Stedsvalg og antall samhandlinger

For å sikre at partene blir godt nok kjent med hverandre og opparbeider nødvendig tillit forut for oppstart av prosjektet, er det nødvendig å sette av tilstrekkelig tid til samhandling. Det finnes mye forskning som viser at gode samhandlingsprosesser øker tilliten mellom partene og bidrar til økt kvalitet, effektivitet, bedre arbeidsmiljø og færre konflikter.

Partene møter som likeverdig parter. Ofte kan det derfor vært lurt å gjennomføre samhandlingen på et «nøytralt» sted, dvs. utenfor lokalene til partene.

I tillegg viser erfaringer at godt egnede lokaler tilrettelagt for presentasjoner, gruppearbeid og ulike teamøvelser øker det faglige utbytte av samhandlingen. Unntaksvis kan deler av samhandlingen foretas digitalt. Dette avgjøres i samarbeid med prosessleder.

En god sosial ramme rundt samhandlingen, der man også kan legge inn ulike sosiale aktiviteter, er også viktig da det bidrar til at partene lettere blir trygge på hverandre. Dermed kan partene raskere komme i gang når prosjektet starter.

Omfanget av samhandlingen vil være prosjektspesifikt, og må identifiseres av partene forut for eller i løpet av samhandlingen før oppstart av prosjektet. Det finnes mange gode eksempler på samhandlinger der partene har møttes noen dager først, så gjennomført egne fagmøter der man går mer i detalj – for deretter å gjennomføre nye felles samlinger før oppstart. Partene står fritt til selv å avtale omfanget av samhandlingen så lenge kontraktens krav oppfylles.

Det bør unntaksvis gjennomføres samhandlinger som bare går over én dag, da det gir reduserte muligheter for å bli godt kjent med hverandre og kontraktens rammer. Prosessleder kan bistå partene i arbeidet med å finne et passende nivå på omfanget av samhandlingen i den enkelte kontrakt.

Det er avgjørende at det utpekes en god referent fra byggherre som sammenfatter og konkretiserer diskusjonene og resultatene fra samhandlingen. Et utfyllende og konkret referat vil gjøre det lettere å følge opp det man ble enige om.

Et godt referat kan også bidra til at man i gjennomføringsfasen gjør det man ble enige om i samhandlingsfasen. Prosjektledelsen er ansvarlig for at referatet/samhandlingsdokumentet og annen dokumentasjon fra samhandlingen blir lagt i Mime 360.

5. Gjennomføring av samhandling

Samhandlingsfasen skal gjennomføres før byggearbeidene eller kontrakten skal starte.

For å sikre en samhandling som ivaretar alle parter, skal man benytte egne prosjektuavhengige prosessledere i Statens vegvesen. Det innebærer at prosessleder ikke skal være tilknyttet partenes stedlige prosjektorganisasjon.

Samhandlingen deles, jf. Håndbok R763, normalt inn i fire hovedtemaer som angitt nedenfor, for å løfte frem både formålet og innholdet i prosessen.

1) Personer, roller, samarbeid
   a. Bli kjent
   b. Samhandling som grunnlag for samarbeid i gjennomføringsfasen
   c. Møtestruktur
   d. Roller, ansvar og fullmakter
   e. Kommunikasjon
   f. Avklare behov for ytterligere samhandling for enkelte og spesielle arbeidsoperasjoner

2) Gjennomgang av kontrakten
   a. Gjennomgang av prosjektspesifikke forutsetninger og rammebetingelser
   b. Gjennomgang av sentrale arbeidsoperasjoner i kontraktsarbeidet
   c. Gjennomgang av entreprenørens framdriftsplan
   d. Entreprenøren presenterer sin kvalitetsplan

3) Helse, miljø og sikkerhet (SHA og YM) og klima
   a. Partenes ansvar
   b. Kontroll, oppfølging og læring
   c. Hvordan unngå ulykker og andre uønskede hendelser? Kan partene hjelpe hverandre?
   d. Klima

4) Håndtering av tvister
   a. Gjennomgang av kontraktens tvisteløsningsmekanismer – kontraktens bestemmelser i kapittel C2 om Samarbeidsmøter
   b. Hvordan håndtere tvister av mellommenneskelig art
   c. Rutiner for varsler og svar – håndtering som bidrar til at uenighet ikke eskalerer
   d. Målsetting er at kun prinsippsaker skal komme til rettsvesenet

Innholdet i samhandlingen må ellers tilpasses den enkelte kontrakt og dets spesifikke utfordringer. Alle de fire hovedelementene nevnt over skal likevel alltid være gjennomgått før oppstart, jfr. også krav i kontrakten.

Kontrakten er plattformen for samarbeidet. Sentrale forhold i kontrakten skal gjennomgås, herunder utvalgte kontraktbestemmelser, risikoer og spesielle forhold knyttet til kontraktsarbeidet.

Ved gjennomgang av kontrakten skal partene se om de har en felles forståelse av innholdet i kontrakten. Partene skal på samhandlingen identifisere, avklare og bli enige om eventuelle punkter de har ulik forståelse av i kontrakten. Dersom det er behov for ytterligere avklaringer etter samhandlingen, skal det pekes ut ansvarlige med tidsfrister for de ulike punktene. Dette må dokumenteres godt i referatet/samhandlingsdokumentet.

Dog er det viktig at partene ikke har urealistiske forventninger til en slik gjennomgang, siden innholdet og forutsetningene i kontrakten allerede er fastlagt i konkurransegrunnlaget som grunnlag for anbudskonkurransen. Det forutsettes at både byggherre og entreprenør har satt seg godt inn i kontrakten i forkant av samhandlingen, slik at begge parter er forberedt på en slik gjennomgang.

> Samhandling skal gjennomføres uten at fordeling av ansvar og risikoer i kontrakten endres i forhold til konkurransegrunnlaget.

For enkelte og helt spesielle arbeidsoperasjoner kan det noen ganger være hensiktsmessig å gjennomføre en ekstra samhandling nærmere gjennomføringstidspunktet. Et slik eksempel kan være en større konstruksjon som er planlagt utført av underentreprenør (UE), og hvor UE ikke er på plass før oppstart av kontraktsarbeidet.

> Hvis partene mener det er fornuftig å gjennomføre en ekstra samhandling på et senere tidspunkt, skal det fremgå tydelig av samhandlingsdokumentet/referatet når det skal skje, hva som skal være innholdet i møtet og hvem som skal delta.

Partene skal i fellesskap utarbeide en samhandlingsplakat med felles mål for kommunikasjons- og konflikthåndtering i prosjektet (se vedlegg 2 for eksempel). Denne plakaten skal henges opp på egnede plasser, samt distribueres i prosjektet, slik at den blir kjent blant alle prosjektets deltakere.

Prosessleder bistår partene i ferdigstillelse av samhandlingsplakaten.

I tillegg skal man gå igjennom karakterboka og hvordan den skal brukes på prosjektet og i de senere samarbeidsmøtene.

> Det er fullt mulig for partene på samhandlingen å bli enige om felles ambisiøse mål på noen karakterer i karakterboka. Mange entreprenører ønsker noe å strekke seg etter, uten at det skal brukes mot dem dersom målet av ulike grunner ikke nås.

6. Oppfølging av samhandlingsprosess

Det en blir enig om på samhandlingen skal dokumenteres i et samhandlingsdokument/referat, som inneholder en tydelig og utfyllende oppsummering av innholdet og resultatet fra samhandlingen.

Dette dokumentet skal følge den malen som er angitt i vedlegg 1. Dokumentet skal godkjennes og forankres på det første byggemøtet eller byggeherremøtet slik kontrakten legger opp til. Det skal også inneholde angivelse for når første samarbeidsmøte vil bli avholdt.

Alle dokumenter benyttes i og som utarbeides i forbindelse med samhandlingen skal, i tillegg til i Mime 360, lagres på et område partene har tilgang til.

For å sikre at samhandlingen følges opp i praksis må partene regelmessig ta frem resultatene fra samhandlingen og diskutere graden av måloppnåelse.

På byggemøtene skal samarbeid mellom partene være tema, jf. den enkelte kontrakt. Partene skal i fellesskap beslutte hvilke samhandlingstemaer som skal tas opp fra gang til gang – og hvem som har ansvar for å innlede.

Det kan også være nyttig at man på uformelle møter i prosjektet blir enige om noen samhandlingstemaer man diskuterer i fellesskap.

En god uformell diskusjon over «kaffekoppen» kan bidra til at samhandling mellom partene holdes vedlike.

Erfaring viser ofte at temaer som er i fokus, har en økt tendens til å bli fulgt opp også i praksis.

6.1 Samarbeidsmøter

Samarbeidsmøtene er, i tillegg til byggemøtene, en sentral arena for å følge opp samhandlingen og nye oppdukkende utfordringer mellom partene underveis i prosjektet. Kontrakten stiller krav om hyppigheten av slike samarbeidsmøter. Innhold og hyppighet av samarbeidsmøtene skal være et eget punkt på samhandlingsmøtet.

Selv om dialogen mellom partene er god, skal slike samarbeidsmøter gjennomføres i henhold til kontraktens krav.

Formålet med samarbeidsmøtene er å bidra til optimalisering av samarbeidet mellom partene og at partene skal løse uenigheter som ikke er blitt løst av prosjektledelsen hos partene. Partene skal gjennomgå evaluering basert på karakterboka.

Partenes representanter og representanter for partenes prosjekteiere skal delta på samarbeidsmøtene. Prosessleder for samhandling kan rådgi i planlegging og ved behov delta i samarbeidsmøter.

Samarbeidsmøtet inngår som en del av kontraktens problem- og tvisteløsningsmekanisme.

> Handlingsrommet for å løse en uenighet vil ofte være større jo tidligere man tar tak i uenigheten. Det er en av grunnene til at partene må følge kontraktens krav til hyppighet for samarbeidsmøter, og ikke nedprioritere disse møtene i forhold til andre møter.

6.2 Karakterboka

Leverandørevaluering skal skje i henhold til kontrakten. Ofte er det bestemt å være i forkant av alle samarbeidsmøter og at det skal være et eget tema på samarbeidsmøtene. Utgangspunktet er Statens vegvesens evaluering i karakterboka. Statens vegvesen tar initiativ til evalueringen og skal dokumentere sin karaktersetting, se håndbok V774 Karakterboka om dette.

> Formelt er karakterene som byggherren setter, en ensidig vurdering av entreprenørens leveranse. Desto viktigere blir det da at man i byggemøter og på samarbeidsmøter inviterer entreprenør til å gi byggherren tilbakemelding - både positiv og negativ.

Det bør alltid legges stor vekt på forhold som får høy score i samarbeidsmøtene, og at partene gir hverandre anerkjennelse for det. Samtidig bør partene i felleskap diskutere områder som får lav score - og sammen se hvordan man kan heve karakterene til neste samarbeidsmøte. Karakterboka er godt egnet for læring, forbedring og utvikling hos partene i prosjektet.

Det er også i tillegg mulig å trekke frem enkeltelementer fra samhandlingsprosessen på samarbeidsmøtene. Både samhandlingsplakaten og forventninger partene har til hverandre, kan være gode punkter å snakke om på samarbeidsmøtene.

7. Opplegg for tvisteløsning

I erkjennelse av at det ofte oppstår uenighet i forbindelse med kontraktgjennomføring, er det viktig at kontrakten inneholder mekanismer for å løse tvister som oppstår. Klare og entydige prosedyrer for hvordan uenighet og konflikter skal håndteres er meget viktig for fremdriften av prosjektet.

En av årsakene til det høye konfliktnivået er at uenigheter som oppstår i gjennomføringsfasen ikke blir løst løpende, men akkumuleres til store tvistesaker som utestår til sluttoppgjøret. Dette påvirker samarbeidsklimaet i prosjektene negativt, og sakene blir vanskeligere å løse fordi behandlingen skjer i ettertid og tvistesummene blir større.

I samarbeidsmøte skal alltid representant(er) fra byggherrens og entreprenørens ledelse delta, i tillegg til partenes stedlige prosjektledelse. Med byggherrens ledelse menes prosjekteier, og prosjekteier skal enten delta selv eller sørge for at noen med samme fullmakt representerer prosjekteier i møtet.

En av årsakene til at representanter for ledelsen utover stedlig prosjektledelse skal delta på samarbeidsmøtene, er for å sikre at uløste og prinsipielle saker kan løses raskere. Selv om stedlig ledelse «kjenner saken best», kan det noen ganger være behov for å løfte saken hvis man lokalt kommer inn i et blindspor.

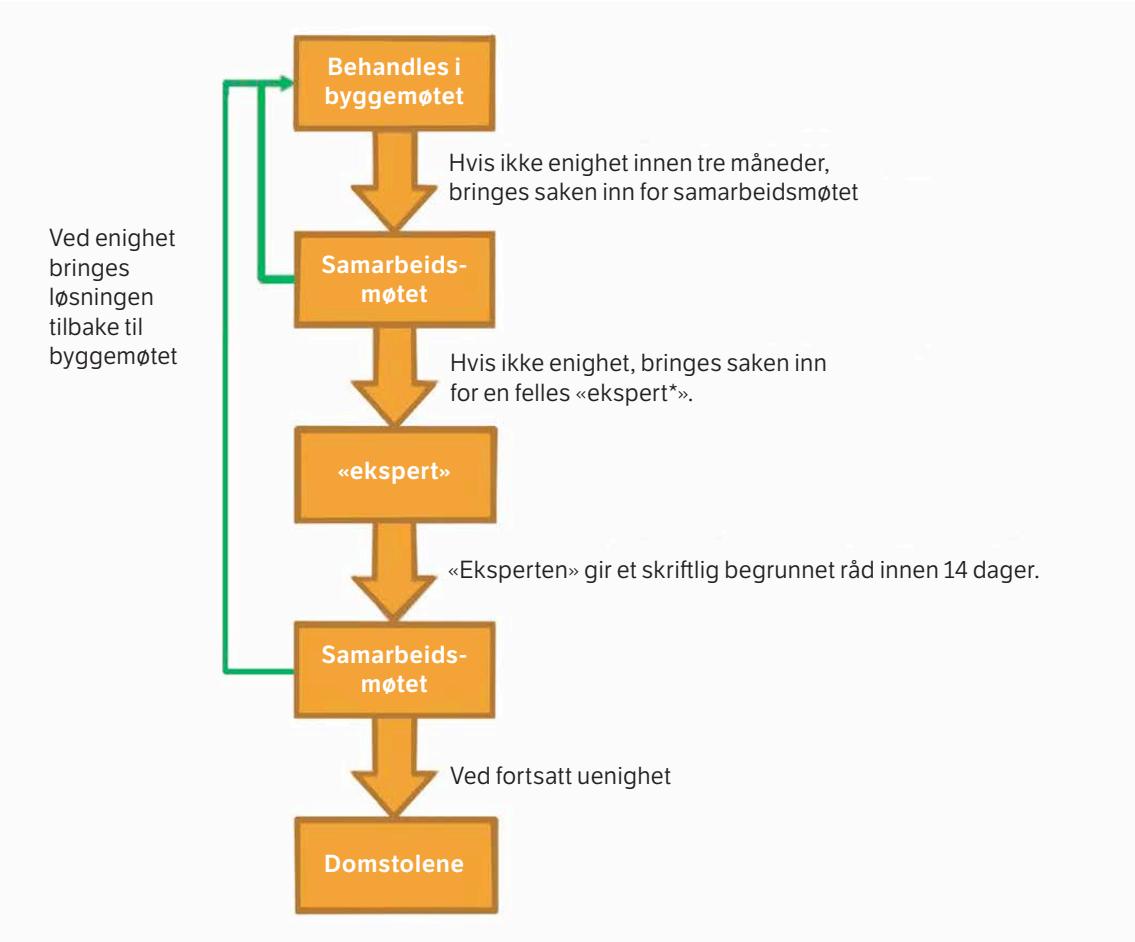
Ikke alle saker vil kunne løses på prosjektnivå. Det følger da av kontraktene hvilken prosess som skal følges for konfliktløsning.

I samhandlingsmøtet skal det avklares hvem som skal innhente ekspertassistanse. Videre skal det samtidig avgjøres hvor denne skal hentes fra dersom behovet oppstår. Dersom kontakten ikke gir føringer om hvor ekspert skal hentes fra må partene avtale dette seg imellom.

Mekling.no har oversikt over ressurspersoner som kan brukes som ekspert eller i ekspertråd.

Partene må sikre at utvalgt ekspert(er) har anledning til å stille opp dersom det skulle bli et behov i løpet av prosjektperioden. Bruk av eksperter bør forankres hos prosjekteier.

Figuren under viser tvisteløsningsprosessen (NB ekspert og ekspertråd er sidestilt i figuren)



Opplegg for tvisteløsning er innarbeidet i Håndbok R763 Retningslinjer for utarbeidelse av konkurransegrunnlag kap. C2, Samarbeidsmøter.

* Ekspert og ekspertråd er sidestilt

Vedlegg 1: Innholdsfortegnelse på referat fra et samhandlingsmøte

Referatet skal alltid lagres i Mime 360 med tittelformatet:
«Samhandling, prosjekt- og vegnummer»

Referatet skal alltid inneholde følgende elementer i angitt nummerert rekkefølge:

1.0 Bakgrunn, hensikt og mål med samhandlingen

2.0 Deltakere, tidspunkt (er) og sted for samhandlingen(e)

3.0 Hva sier denne kontrakten om krav til samhandling?

4.0 Personer, roller, samarbeid
- 4.1 Bli kjent
- 4.2 Samhandling som grunnlag for samarbeid i gjennomføringsfasen
- 4.3 Møtestruktur
- 4.4 Roller, ansvar og fullmakter
- 4.5 Kommunikasjon, herunder innhold til samhandlingsplakat:
- 4.6 Felles visjon og mål for prosjekt
- 4.7 Forventninger til hverandre
- 4.8 Kjøreregler kommunikasjon og møteregler
- 4.9 Kjøreregler hvordan unngå konflikter og håndtere hvis de oppstår

5.0 Avklare behov for ytterligere samhandling for enkelte og spesielle arbeidsoperasjoner

6.0 Gjennomgang av kontrakten
- 6.1 Prosjektspesifikke forutsetninger og rammebetingelser
- 6.2 Sentrale arbeidsoperasjoner i kontraktsarbeidet
- 6.3 Grad av risiko knyttet til de ulike fasene i prosjektet, hvordan håndtere
- 6.4 Entreprenørens framdriftsplan
- 6.5 Entreprenørens kvalitetsplan og kontrollplan
- 6.6 Uavklarte punkter i kontrakten, hva som må klargjøres før oppstart

7.0 Helse, miljø og sikkerhet (SHA, YM og Klima)
- 7.1 Partenes ansvar
- 7.2 Kontroll og oppfølging
- 7.3 Hvordan unngå ulykker og andre uønskede hendelser? Forslag til tiltak.
- 7.4 Klima

8.0 Håndtering av tvister
- 8.1 Gjennomgang av kontraktens tvisteløsningsmekanismer – kontraktens bestemmelser i kapittel C2 om Samarbeidsmøter
- 8.2 Tidspunkt for samarbeidsmøter, deltakere og innhold

9.0 Karakterboka
- 9.1 Presentasjon og hvordan den skal brukes
- 9.2 Hva ble partene enig om i forhold til hvordan evaluering skal foregå i dette prosjektet (hvor ofte, når, kontaktpersoner etc.)
- 9.3 Ønsket partene å tallfeste noen karaktermål innen enkelte områder for å ha noe å strekke seg etter?

10.0 Dersom andre forhold ble diskutert på møtet, fyll inn fortløpende nummerering under.

Vedlegg 2: Eksempler på samhandlingsplakater

Samhandlingsplakat

E16 Bagn- Bjørgo

5 mål for E16 Bagn-Bjørgo:

- Vi skal unngå skader på mennesker, miljø og materiell.
- Vi skal være åpen og ærlig om produksjon og økonomi, for å skape tillit og trygghet.
- Vi skal levere et produkt vi er stolt av.
- Vi skal ha gjensidig respekt for hverandres roller og oppgaver på prosjektet.
- Vi skal ha et godt samarbeid og omdømme ovenfor nærmiljø og lokalbefolkning.

Slik jobber vi i prosjektperioden:

Vi kommuniserer bra med hverandre når vi…

- Gir hverandre konstruktiv tilbakemelding
- Har gjensidig tillit til hverandre
- Forsikrer oss om at vi har felles forståelse
- Viser at vi bryr oss om hverandre
- Framsnakker hverandre

Vi samarbeider bra ved…

- Å få til en god tone og felles forståelse av prosjektet på anlegget
- Å ha god møtekultur og god møtestruktur
- Å sikre god kommunikasjon og overholde/videreføre avtaler
- At vi utvikler gjensidig respekt og tillit
- Har gode saklige samtaler

Vi leverer kvalitet når vi…

- Har riktig produkt til rett tid og riktig kostnad
- Gjør jobben rett første gang
- Når produktet er trygt og sikkert for fremtiden
- Setter av tid til planlegging og utførelse
- Dokumenterer utførelse og produkt
- Leverer riktig dokumentasjon til avtalt tid

Vi holder framdrift ved at vi…

- Har ferdig prosjektert i god tid før aktivitet/oppstart
- Har gode planer på alle nivå, samsvar mellom ukeplaner og hovedframdriftsplan – slakk i planen
- Bygger riktig ved første forsøk
- Har riktig kapasitet på maskiner og mannskap
- Har samarbeid og fleksibilitet mellom fag

Vi har fokus på SHA/YM ved at vi…

- Jobber sikkert eller ikke i det hele tatt - tørr å si i fra
- Unngår uønskede hendelser ved alltid å planlegge risikovurderende tiltak
- Skal aldri si «skal bare» eller ta snarveier
- Tar ansvar for egne og andres sikkerhet ved å være gode forbilder for hverandre – ikke gå forbi
- Prøver å forbedre eksisterende grunnlag og retningslinjer

Vi forhindrer konflikter ved at vi…

- Har god kunnskap om kontraktsgrunnlag, planer og tegninger
- Er i forkant med planlegging
- Lytter til partenes synspunkter
- Tar opp saker/endringer tidlig
- Aksepterer avtalte endringer

18.8.2016

Statens vegvesen

SKANSKA

Samhandling

E 6 Ballangen sentrum

11. og 12. november 2020

Felles mål for prosjektet:

- Ingen skader på personer og miljø
- Ferdig til rett tid, med rett kvalitet og til omforent pris
- Uten uavklarte konflikter
- Redusert klimautslipp

Trivsel:
- Være og se medmennesker
- Godt humør
- Involvering
- Være bevisst på hvordan man opptrer mot alle
- Kake

Samarbeid:
- God dialog
- Gjensidig respekt
- Se situasjonen frå motpartens side
- Ærlighet og pålitelighet
- Lov å innrømme å ha tatt feil
- Korte beslutningsveier

Møteregler:
- Møte presis
- Møte forberedt
- Referat snarlig
- Snakke en og en
- Oppsummere status i møtet

Kommunikasjon:
- Saklig og rolig
- Høre på motpartens budskap
- God tone
- Respekt for hverandre
- Unngå problematisering og være løsningsorientert

Vi skal ha fokus på HMS/YM ved at vi:
- Respekterer de planer og retningslinjer som er gitt for byggeplassen
- Sier ifra dersom vi ser forhold som ikke er ok
- Har ører og øyne åpne og følger med – HA FOKUS
- Dele erfaringer
- God planlegging gir god HMS

Statens vegvesen

CONSTO

Statens vegvesen

Samhandling E16 Kvamskleiva

NOVEMBER 2020

MÅL FOR PROSJEKTET:

- Alle skal komme trygt hjem
- Prosjektet skal leveres til rett tid, pris og kvalitet
- Ingen trafikkhendelser
- Null uavklarte saker i sluttoppgjør

FELLES MÅL FOR SAMARBEIDET:

- Godt arbeidsmiljø/ ha det gøy på jobb
- Åpenhet, ærlighet og respekt
- Lojalitet til kontrakt og beslutninger
- Løsningsorientert
- Snakke først, skrive etterpå
- Framsnakke hverandre
- Fornøyde tredjeparter/trafikanter/nabo
- Unne hverandre suksess og spille hverandre gode

Odd Johansen	Statens vegvesen
Edvin Rye	Statens vegvesen
Nikolai Øyhus	Statens vegvesen
Ola Viken	Statens vegvesen
Anna Höglund	Statens vegvesen
Andes Bergseth	Statensvegvesen
Ann Kathrin Sveen	Statens vegvesen
Jon Rabben Lundby	Statens vegvesen
Gudrun Sørumsbrenden	Statens vegvesen
Even Stensrud	Statens vegvesen
Mona F- Lindberg	Statens vegvesen
Nils Arne Skartlien	Statens vegvesen
Tor Ove Hovland	Statens vegvesen
Roger Nordnes	Statens vegvesen
Kristian Kjesbu	Statens vegvesen
Inge Grosås	Statens vegvesen
Øystein Birkeland	Hæhre
Jan Lima	Hæhre
Christian Halland	Hæhre
Leif Hosøy Sletre	Hæhre
Rune Sigmar Lien	Hæhre
Ernst Ove Johansen	Hæhre
Karsten Ekeren	Hæhre
Brynjar Thorsby	Hæhre
Bjarte Benberg	Hæhre
Tom Ranseth	Hæhre
Hans Frøslid	Hæhre
Idun Elisabeth Östgård	Hæhre
Geir Haaland	Hæhre
Maren Lunsæter	Hæhre
Terje Ingvar Myrdal	Hæhre
Kai Frøyslid	Hæhre
Terje Brendemoen	Hæhre
Hans Ulberg	Zenithsurvey
Mikal Isdal	Traftec
Bjørn Erik Norman	Traftec
Ola André Pedersen	Traftec
Roar Oliver	Multiconsult
Elisabeth Brubakk	Multiconsult
Aleksandra Pyzhova	Multiconsult
Nille Ragnhild Staubo Munthe-Kaas	Multiconsult
Karl Elisabeth Lien Johnsen	Multiconsult
Amitha Khan	Multiconsult
Philip Hon	Multiconsult
Preben Rongnes	Multiconsult

HÆHRE

Statens vegvesen

Solstrand Hotel & Bad 13. og 14. august 2020

SAMHANDLING K5

Høyspentomlegging og sykkeltiltak Arefjordvegen – Bildøyvegen

MÅL FOR PROSJEKTET:
- Ingen skadar, vi skal alle heim!
- Vi skal vere stolte av sluttproduktet
- Vi skal ha fornøgde naboar
- Vi skal saman over målinja

VÅR KOMMUNIKASJON:
- Vise respekt for kvarandre
- Vi skal vere gode lyttarar
- Ha takhøgde, arbeide for tillit
- Klare kommunikasjonslinjer
- Muntlege avtalar skal skriftliggjerast
- Følelsesmessig engasjert? Ta ein telefon
- Rett bruk av kompetanse
- Ta smilet med

VÅR MØTEKULTUR:
- Møta skal ha agenda
- Møt førebudd og til avtalt tid
- Ansvar og fristar skal framgå av referat
- Følgje tidsplan

Fra venstre: Bjarte Ågotnes Olsen (SVV), Thomas Brunborg (SVV), Lasse Korsvold Sivertsen (SVV), Terje Hansen (VA-service), Håvard Øvsthus (Oneco), Stein Wikholm (Anl.gartner Wikholm), Even Skulstad (HGT), Anne May Økland (SVV), Roar Stokke (HGT), Arnhild Fjose (SVV), Christoph Hollenstein (HGT), Kim Runar S. Haugsbø (SVV), Kjetil Hollenstein (HGT), Bjørn Dokken (SVV), Kristoffer Hallgren (HGT).

20-063 Vestkommunikasjon/Øyvind Ø

HGT

Statens vegvesen

Statens vegvesen

Samhandling

JANUAR 2019

E134 RASTEPLASS LANGFOSS

MÅL TIL PROSJEKTET:
- Ingen personskader
- Rett kvalitet
- Alle skilles som venner med positiv erfaringer
- Gjennomført god kvalitet/sluttresultat
- God HMS, ingen alvorlige hendelser
- Trafikksikkert slutt produkt
- Lære mye nytt og føle at eg har bidratt positivt
- Gå ut og inn med samme sinn

FORVENTINGER TIL SAMARBEIDET:
- God HMS
- Bra humør
- Kommunikasjon
- Be honest and friendly to each other
- Har du ein dårleg dag – gje beskjed
- Lærevillig
- Hjelpevillig

MØTEKULTUR:
- Følge agendaen
- Stille forberedt
- Korte og effektive møter
- Presist oppmøte og hold tidsplanen
- Være engasjert innen emne
- Mobil på lydløs
- Løsningsorienter
- Struktur og system for møtene
- Saklig
- Stress ned

KOMMUNIKASJON:
- Først muntlig, deretter bekreftelse skriftlig
- Forsikre seg om at mottaker har skjønt budskapet
- Avtaler: skriftlig
- Med respekt og høflighet
- Åpe og ærlig
- Vær saklig
- Ha gode holdninger med eit smil
- Imøtekommande og interessert
- Tenk deg om

Statens vegvesen

MÅKESTAD MASKIN

Vedlegg 3: Avtale med EBA om «Tiltak for å redusere konflikter i de største kontraktene i Statens vegvesen»

Statens vegvesen

Tiltak for å redusere konflikter i de største kontraktene i Statens vegvesen

AUGUST 2019

Tiltak for å redusere konflikter i de største kontraktene i Statens vegvesen sine entrepriser

Dette dokumentet er en sammenstilling av et felles samarbeid mellom SVV og EBA om å utarbeide konkrete tiltak for å redusere konfliktnivået. Dokumentet reflekterer ikke prosessen som sådan, eller alle tiltak som er diskutert, men er en oppsummering av omforente tiltak. Arbeidet har tatt utgangspunkt i de aller største utførelsesentreprisene i SVV, men vil med enkle justeringer også kunne innarbeides i totalentrepriser.

Arbeidet er utført av en liten arbeidsgruppe som har samarbeidet meget godt. Diskusjonene har vært preget av åpenhet, gjensidig respekt og forståelse for hverandres ulike roller. Det er en felles enighet om at disse tiltakene vil være gode bidrag for å redusere konfliktnivået. De anbefalte tiltakene er forankret i toppledelsen både hos SVV og de største entreprenørselskapene.

INNHOLD

1. Prosess for å fastlegge betalingsforpliktelsers omfang 2
2. Ny kontraktsbestemmelse / avtale om bruk av ekspertråd 4
3. Veiledning for dokumentasjon av krav og sannsynliggjøring av byggherreforhold 5
4. Samhandling i anleggsgjennomføringen 6
5. Kontraktens krav til fremdriftsplan 6
6. Vi markerer en endring med en kompetanse-, kultur- og kontraktdag 6

1. Prosess for å fastlegge betalingsforpliktelsers omfang

Det innarbeides i SVV sine kontrakter en prosess/tydeliggjøring av «konfliktløsningstrappa» for å oppnå en løpende avklaring av krav.

«Trappetrinn»	Hva gjøres
Varsel om krav eller krav om endrings-ordre (KOE)	Frister: Fra denne dato (varsel eller KOE) teller tiden i konfliktløsnings-trappa (3 mnd) Entreprenøren varsler i henhold til kontrakt. BH håndterer/svarer ut med endringsordre (EO), eller bestrider hele eller deler av kravet Kravoversikt oppdateres Uomtvistet beløp faktureres Omtvistet beløp forsøkes løst gjennom byggemøter/særmøter og dokumentasjon (maks 3 mnd)
Skriftlig oppfordring om å betale omtvis-tet beløp. Senest 3 mnd etter varsel/KOE	Frister - Fra denne dato + 30 dager løper forsinkelsesrenter - Fra denne dato løper foreldelsesfrist BH tar så snart som mulig stilling til oppfordring om å betale. BH gir en skriftlig tilbakemelding på om hele eller deler av kravet er omtvistet Kravoversikt oppdateres Uomtvistet beløp forhold faktureres Omtvistet sak sendes samarbeidsmøtet omgående for videre prosess
Uenighet (oppfor-dring til å betale) løftes til samarbeids-møtet	Samarbeidsmøtet kan - Enes om at kravet er umodent og avtale videre prosess - Sende saken tilbake til byggemøtet - Løse saken - Be om hjelp fra prosessleder samhandling (be om ekspertråd - ikke enighet – «midlertidig betaling»). Kravoversikt oppdateres Uomtvistet beløp faktureres Midlertidig utbetaling etter ekspertråd Omtvistet beløp behandles videre i årlig gjennomgang.
Årlig gjennomgang av kravoversikt.	En gang per år: samarbeidsmøtet gjennomgår kravoversikten. Det vurderes om omtvistede krav kan løses. Mulighet for forlengelse av foreldelsesfrist. Om ønskelig kan samarbeidsmøtet enes om "fornyelse" av eksisterende krav. "Fornying" innebærer at dato for årlig gjennom-gang defineres som «oppstart» for foreldelsesfristen.

2

Eksempel på tidslinje for krav

Dag 1

Entreprenøren varsler i henhold til kontrakt. (Varsel om krav eller krav om endringsordre (KOE)).

BH håndterer/svarer ut med endringsordre (EO), eller bestrider hele eller deler av kravet. Omtvistet beløp forsøkes løst gjennom byggemøter/ særmøter.
Uomtvistet beløp faktureres.

Max 3 mnd fra dag 1

Entreprenøren sender skriftlig oppfordring om å betale omtvistet beløp.
- Fra denne dato + 30 dager løper forsinkelsesrenter
- Fra denne dato løper foreldelsesfrist

BH tar så snart som mulig stilling til oppfordring om å betale og gir en skriftlig tilbakemelding på om hele eller deler av kravet er omtvistet. Uomtvistet faktureres. Omtvistet sendes samarbeidsmøtet omgående for videre prosess.

Samarbeidsmøtet behandler saken.
De kan løse saken, enes om at kravet er umodent og avtale videre prosess, sende saken tilbake til byggemøtet, be om hjelp fra prosessleder samhandling.
Forutsatt at dette løser saken faktureres i tråd med enighet.

Dersom samarbeidsmøtet ikke kommer til enighet kan de be om ekspertråd.
- Dersom samarbeidsmøtet med dette kommer til enighet faktureres i tråd med enigheten.
- Dersom samarbeidsmøtet ikke kommer til enighet og det fortsatt er usikkerhet om kravets berettigelse og/eller kompensasjonens størrelse, gjør byggherren en «midlertidig betaling i tråd med rådet fra ekspertråd. (Betalingen er midlertidig og kravet behandles videre i årlig gjennomgang).

Årlig

Kravoversikten gjennomgås i samarbeidsmøtet. Det vurderes om/hvordan omtvistede krav kan løses. Om ønskelig kan samarbeidsmøtet enes om at krav «fornyes».

Sluttoppgjør

Ved kontraktens slutt sendes en siste skriftlig oppfordring om betaling. Den inneholder en sluttoppstilling av kravoversikten og behandles i prinsippet som en «vanlig» skriftlig oppfordring til å betale.
Byggherren har på dette tidspunktet ikke utbetalt mer enn opprinnelig kontraktssum inkludert godkjente endringer (midlertidige utbetalinger tilbakeholdes).

3

2. Ny kontraktsbestemmelse / avtale om bruk av ekspertråd

«Uenighet mellom partene om kontraktsforholdet skal søkes løst i minnelighet og uomtvistede beløp skal utbetales.

For de tilfeller hvor det er uenighet eller usikkerhet knyttet til berettigelse av entreprenørens krav eller kompensasjonens størrelse, er partene enige om å etablere tvisteløsning ved ekspertråd. Dette erstatter tvisteløsning ved bruk av ekspert som beskrevet i kontraktens pkt. 29.1 Minnelige løsninger.

Håndtering av tvister mellom kontraktspartene skal prinsipielt løses, eller avklares for framtidig løsning, på lavest mulig nivå (prosjektnivå) og skal da forankres i byggemøte. Hvis en ikke kommer til enighet og løsning av saken på prosjektnivå,, innenfor en tidsramme på 3 måneder, etter at saken er fremmet, skal saken løftes til samarbeidsmøte hvor byggherrens og entreprenørens ledelse deltar, i tillegg til partenes stedlige prosjektledelse.

Dersom samarbeidsmøtet heller ikke leder til enighet kan de be om bistand fra et ekspertråd. Ekspertrådet bistår partene med å forebygge og løse uenigheter og tvister knyttet til gjennomføringen av kontrakten. Ekspertrådet skal bestå av tre medlemmer. Partene skal bli enige om regler for oppnevning og prosedyrer for og arbeidsmåte i ekspertrådet, innenfor rammene av denne avtalen.

Ekspertrådet skal behandle prosjektspesifikke saker, men skal ikke være en del av den daglige gjennomføringen av kontrakten. Ekspertrådet skal heller ikke opptre som mekler mellom partene. Ekspertrådet skal likevel bidra aktivt til at partene under gjennomføringen av kontrakten utarbeider og sikrer nødvendig dokumentasjon for pålitelig tvistebehandling. Det er samarbeidsmøtet som henviser saker til behandling i ekspertrådet. Også ved bruk av ekspertrådet er partene selv ansvarlig for resultatet av arbeidet med tvisteløsning.

For oppnevning av ekspertrådet gjelder følgende dersom partene ikke blir enig om noe annet: Partene skal foreslå ett medlem hver, som skal godkjennes av den andre parten. Dernest velges et tredje medlem som skal fungere som ekspertrådets leder. Dette medlem skal foreslås i samarbeid med de to først utpekte medlemmer og skal godkjennes av begge parter. Alle tre medlemmer skal legge fram erklæring som viser uavhengighet til partene. I utgangspunktet er det naturlig å benytte to erfarne teknisk kyndige medlemmer og en erfaren jurist som leder.

Begge parter skal medvirke til at ekspertrådet holdes løpende orientert om fremdrift og saker til diskusjon, bl.a. ved byggemøte- og særmøtereferater og eventuelle rapporter.
Ekspertrådet skal ha som oppgave å bistå samarbeidsmøtet i spørsmål der det oppstår uenighet i kontraktspørsmål ved å:

a) gi uformelle råd (diskusjonspartner for samarbeidsmøtet), når begge parter er enige om det. Hensikten er at partene skal rettledes, gjerne på et tidlig stadium før saker utvikler seg til konflikter.

b) gjennomføre prosess for å kunne gi forslag til konkret løsning, etter anmodning fra samarbeidsmøtet. Prosessen skal omfatte begge partenes skriftlige saksframstilling og møter med partene under ledelse av ekspertrådet. Her skal ekspertrådet ta stilling til konflikten, basert på informasjon og dokumentasjon fra partene. Ekspertrådet skal både ta stilling til kravets berettigelse og kompensasjonens størrelse. Ekspertrådets konklusjon med begrunnelse skal være et skriftlig frivillig råd som ikke blir bindende for partene, med mindre begge parter aksepterer rådet.

Dersom samarbeidsmøtet ikke kommer til enighet og det fortsatt er usikkerhet om kravets berettigelse eller kompensasjonens størrelse, gjør byggherren en «midlertidig betaling» til entreprenøren. Den midlertidige betalingen vil være i tråd med ekspertrådets råd, såfremt byggherren ikke er av den oppfatning av at rådet er åpenbart uriktig. Betalingen er midlertidig og gjelder

4

bare fram til sluttoppgjør for kontrakten. Hensikten med en midlertidig betaling er at byggherren så godt det lar seg gjøre, skal oppfylle sin plikt til å betale uomtvistede krav. Hensikten er videre å bedre entreprenørens likviditet under gjennomføringen av kontrakten og dermed redusere mulige fremtidige krav, herunder forsinkelsesrente på uavklarte saker.

Etter at entreprenøren har mottatt en eller flere midlertidige betalinger, skal det for alle A-notater dokumenteres at det ikke samlet er utbetalt mer enn kontrakten totalt kan gi grunnlag for (opprinnelig kontraktssum og godkjente endringer).

Uavklarte saker bringes fram for ekspertrådet så snart som mulig etter at samarbeidsmøtet har avgjort at de ikke kan løse saken. Fra den dato en tvist henvises til ekspertrådet med skriftlig saksframstilling, skal det gå maksimum 30 dager, eller annen frist som partene kan bli enige om, før ekspertrådet meddeler sitt syn.

Partene kan ikke avtale at skriftlige anbefalinger fra ekspertrådet skal unntas offentligheten. Ekspertrådets skriftlige anbefalinger og midlertidige avgjørelser skal være tilgjengelig for begge organisasjoner tilsvarende andre avgjørelser på prosjektet.

Honorar og øvrige utgifter til ekspertrådet deles likt mellom partene.»

3. Veiledning for dokumentasjon av krav og sannsynliggjøring av byggherreforhold

For å få en mer felles forståelse av hva som kan være korrekt og tilstrekkelig dokumentasjon av krav er det laget noen prinsipper/eksempler under

Typisk situasjon	Hva må entreprenøren gjøre	Hva kan endringen føre til	Hvordan dokumentere kravet
Det oppstår en endring (eller andre forhold byggherren har risikoen for)	Administrere og varsle endringen. Fremskaffe ressurser. Justere fremdriftsplanen. Forskuttere kostnadene.	Økte direkte kostnader	På "vanlig måte" med timelister o.l.
		Økte indirekte kostnader, typisk administrasjonskostnader (rigg- og driftskostnader)	Reguleres i henhold til kontraktens bestemmelser, eventuelt dokumenteres merkostnadene særskilt.
		Tap av fremdrift	Spesifisere brutto tid på endringen, samt andel som kreves i fristforlengelse, spesifiseres løpende.
		Forseringskostnader	Faktisk merkostnad spesifiseres. Eventuell nedsatt produktivitet pga forsering sannsynliggjøres som angitt under.
		Tap av produktivitet.	Sannsynliggjøres ved å sammenligne virkelig produktivitet med produktiviteten uten forstyrrelser/ forsering, om mulig, eventuelt med kalkulert ressursbruk, hensyntatt entreprenørens egenrisiko.
		Likviditetsbelastning.	Renteberegning av utlegget fra betalingsoppfordring/faktura
		Økt risiko	Vise at forholdet spiser av risikoavsetningen - for eksempel "slakk" i fremdriftsplanen.

5

4. Samhandling i anleggsgjennomføringen

Hvordan sikre god samhandling på alle nivå? Arbeidsgruppen anbefaler at det gjøres avtaler i samhandlingsfasen som sikrer samhandling på alle nivå. For eksempel: Daglig kommunikasjon på byggeleder/anleggsledernivå og ukentlig kommunikasjon på prosjektledernivå

Statens vegvesen vil ved revisjon av veileder for samhandling innarbeide føringer i tråd med arbeidsgruppas anbefaling.

5. Kontraktens krav til fremdriftsplan

Arbeidsgruppen har utarbeidet forslag til nye bestemmelser i kontrakten knyttet til entreprenørens fremdriftsplan. Dette er et tiltak for å sikre en bedre dokumentasjon av anleggsgjennomføring og krav. SVV vil tilpasse og innarbeide dette i sin kontraktsmal i følgende bestemmelser:

- **Byggemøte:** fremdrift settes som fast sak på møtet
- **Oppstartsmøte:** entreprenørens fremdriftsplan skal gjennomgås
- **Samarbeidsmøter:** fremdrift settes som fast sak på møtet
- **Dokumentasjon:** Krav til entreprenørens fremdriftsrapportering; faktisk ressursbruk (mannskap og maskiner) opp mot den planlagte framdriften. Entreprenøren skal rapportere på avvik, konsekvenser og tiltak.
- **Krav til planen:** hva planen skal vise og når den skal oppdateres

6. Kompetanse-, kultur- og kontraktdag

For å dempe konfliktnivået må vi fokusere både på Kompetanse, Kultur og Kontrakt. Arbeidsgruppa anbefaler at det gjennomføres en felles "dag" som et kompetanseløft, en markering av en kulturendring og en presentasjon av endringer i kontrakt og kontraktstyringen. På grunn av den store omorganiseringen som pågår i SVV utsettes beslutning om en eventuell gjennomføring av dette tiltaket, da en slik beslutning bør tas av ny divisjonsledelse. En eventuell gjennomføring av dette avventes derfor til ny organisasjon.

Gruppa anbefaler også at det gjennomføres felles kompetanseløft i kontraktsforståelse. Dette arbeidet avventes også til ny organisering er på plass

21-0380 - visuell.kommunikasjon@vegvesen.no

www.vegvesen.no/Fag/Publikasjoner/Handboker

ISBN xxx

Trygt fram sammen