



## Notat: Det konstruktive og resultatgivende samarbejde

### Baggrund

Mange af FRI's medlemsvirksomheder arbejder med teknisk tredjepartskontrol i form af validering, assessment og andre former for kontrol, hvor den ene rådgivende virksomhed kontrollerer en leverance fra en anden rådgivende virksomhed. Både hos bygherrer, entreprenører og hos de enkelte rådgivende virksomheder opleves desværre mange udfordringer med processerne i tredjepartskontrollen.

Ikke mindst er det opfattelsen, at der spildes mange ressourcer på at håndtere bagateller og mindre betydende forhold, som medfører, at fokus fjernes fra det primære formål med den tekniske tredjepartskontrol, som typisk er at sikre personsikkerheden i projekterne og at kunden får den ønskede kvalitet. Dette ressourcespild kommer blandt andet til udtryk i, at de rådgivende virksomheder opleves som nidkære, samtidig med at der opleves meget stor variation i, hvorledes tredjepartskontrol gennemføres, afhængigt af virksomhed og enkeltpersoner.

Med baggrund i ovenstående har FRI's bestyrelse ønsket at se på, hvordan man kan forbedre processerne, så værdien for kunderne og projekternes sikkerhed er i centrum. Opgaven er placeret i FRI's Infrastrukturudvalg, som har sammensat en arbejdsgruppe til formålet. FRI's bestyrelse har foreslået, at der udarbejdes en "code of conduct" for teknisk tredjepartskontrol.

### Primære problemstillinger

På baggrund af en workshop i arbejdsgruppen afholdt den 23. juni 2015 med fokus på validering af Banedanmarks projekter som eksempel på tredjepartskontrol er følgende problemstillinger identificeret:

1. Gennemførelse af tredjepartskontrol er i høj grad personafhængig og i nogen grad afhængig af firmakultur hos den enkelte rådgiver:
  - a. Tolkning af kommissorium.
  - b. Tolkning af krav og normer.
  - c. Kommunikative evner.
  - d. Styring af tid og leverancer.
  - e. Varighed og omfang af opgaven.
2. Knappe ressourcer hos bygherre eller dennes repræsentant til at definere opgaverne entydigt og efterfølgende styre opgaverne.
3. Der findes ikke formel uddannelse eller et kursus, der understøtter en ensartet opgaveløsning med udgangspunkt i kundens ønsker og behov.

#### Besøgsadresse:

Industriens Hus  
Rådhuspladsen  
København V  
T: +45 35 25 37 37  
F: +45 35 25 37 38  
E: fri@frinet.dk  
W: www.frinet.dk

#### Postadresse:

Vesterbrogade 1E, 3. sal  
Postboks 367  
DK-1504 København V

Ligeledes findes der ikke for valideringsdisciplinen et egentligt fagligt netværk, hvor rådgiverne kan udveksle erfaringer og sparre med hinanden.

4. De nuværende processer med høj grad af skriftlig kommunikation opleves som reaktive og ikke proaktive.
5. Detaljefnidder vs. overordnet formål.
6. Forskellige rådgivere kan komme til forskellige resultater.
7. Uklare ansvarsforhold for tredjepartskontrollanten.
8. De nuværende processer kan virke hæmmende for innovation.

Ved en workshop i arbejdsgruppen den 25. august med deltagelse af Banedanmark har repræsentanter for bygherrer og FRI's virksomheder med virke på området drøftet løsningsforslag. Vi anbefaler:

### **Hvad kan FRI og FRI's medlemsvirksomheder gøre?**

Med udgangspunkt i de beskrevne problemstillinger anbefaler gruppen følgende forslag til, hvorledes FRI's medlemsvirksomheder i rollen som henholdsvis projekterende/rådgiver og tredjepartskontrollant fremadrettet kan medvirke til at forbedre proces og opgaveløsning.

1. Aktivt medvirke til entydig definition af kommissorium.
2. Aktivt medvirke til entydig definition af opgave, omfang, og tidsplan.
  - a. Vær en aktiv medspiller i planlægningen og medvirk til, at bygherre, projekterende/rådgiver, øvrige aktører og tredjepartskontrollant har den samme forståelse af opgave og tidsplan.
  - b. Søge tidlig afklaring af tvivlstilfælde og tilfælde med flere tolkningsmuligheder.
3. Aktivt bidrage til fastlæggelse af proces og kommunikationsplan.
  - a. Hav fokus på at bidrage proaktivt til projektets gennemførelse og understøt fremdriften.
  - b. Skab en god dialog mellem den projekterende og tredjepartskontrollanten og prioriter personlige møder. Få eventuelt ledelsesmæssig hjælp til at understøtte den gode kommunikation.
  - c. Anerkend andres synspunkter og sæt dig i samarbejdsparternes sted.
4. Bevare overordnet fokus med vægt på værdiskabelsen hos kunden.
  - a. Tag herunder ejerskab til projektet og optræd med bevidstheden om, at projektets udfordringer er fælles udfordringer for alle projektets parter, inklusive tredjepartskontrollanten.
  - b. Fokuser på det væsentlige i opgavedefinitionen og fasthold fokus.
5. Behandl samarbejdspartnere, som man selv gerne vil behandles.

Herudover kan FRI fra centralt hold overveje at oprette et egentligt netværk for medlemmer, der arbejder med 3. partskontrol. I et sådant netværk vil man løbende kunne drøfte og vidensdele best practice, søge sparring samt videreudvikle god skik for teknisk tredjepartskontrol ("code of conduct").

## Hvad kan bygherrerne gøre?

1. Udarbejde en mere klar og tydelig opgavedefinition, så der overlades mindre rum til tolkning. Hvad er tanken med tredjepartskontrol fra bygherres side? Er den nødvendig/kan den erstattes? Hvilket konkret behov har bygherre for tredjepartskontrol (lovgivning eller ”intern” kontrol)?
2. Udarbejde en kontrakt, som er specifikt rettet til tredjepartskontrollanter. Heri bør angives: i) ansvarsfordeling og ii) scope for tredjepartskontrollanten.
3. Gentænke procesforløbet og de tidsmæssige rammer.
4. Afse de fornødne ressourcer til at bestille, styre og følge op på opgaverne.
5. Sikre, at opgavens omfang og udstrækning modsvares af den økonomiske ramme for opgaven, også ved totalentrepriser.
6. Inddrage tredjepartskontrollanten tidligt i forløbet, så der etableres medejerskab og grundlag for en god dialog.
7. Bygherreorganisationer, som ofte anvender tredjepartskontrollanter, bør overveje, hvorledes der skabes grundlag for en mere ensartet opgaveløsning hos leverandørerne inden for de forskellige opgavetyper. F.eks. i form af mere præcise opgavebeskrivelser, kurser, jævnlige netværksmøder og tilsvarende tiltag.
8. Veldefinerede løsningsmodeller for konfliktløsning. Hvem tager ansvar ved uenighed imellem projekterende og tredjepartskontrollant?

## **Code of Conduct for teknisk tredjepartskontrol og validering**

Følgende Code of Conduct om tredjepartskontrol tilføjes som supplement til FRI's regler for god rådgiverskik.

*FRI's regler for god rådgiverskik, udvalgte afsnit:*

*2.3 En FRI-virksomhed skal gennem samarbejde med kunden sikre, at kunden er afklaret omkring rådgivningsopgavens omfang og indhold.*

*3.1 Bidrage til at skabe gode samarbejdsforhold.*

*3.2 Omtale andre virksomheder og deres handlinger på en tilbørlig måde.*

*3.3 Optræde nøgternt og sagligt, når andres arbejde professionelt skal vurderes, f.eks. ved auditering, uafhængig kontrol eller i forbindelse med tvist.*

### Forslag til supplerende regler for god rådgiverskik ved teknisk tredjepartskontrol

1. En FRI-virksomhed tager ejerskab til projektet, bidrager proaktivt til dets gennemførelse, sætter sig i sine samarbejdspartneres sted og respekterer tidsplaner.
2. En FRI-virksomhed understøtter den gode dialog og prioriterer personlige møder, videomøder og telefonmøder for at søge hurtig afklaring af tvivlstilfælde i en konstruktiv dialog.
3. En FRI-virksomhed holder fokus på den definerede opgave og værdiskabelsen i bred forstand for kunden.
4. En FRI-virksomhed anerkender, at der til et givet problem kan være flere egnede løsninger.
5. En FRI-virksomhed sikrer en ensartet opgaveløsning uafhængigt af præferencer hos enkeltpersoner.