

한국은 IPD를 받아들일 준비가 되어 있는가?



조상우 미국DPR건설 아시아대표

서론

참 많은 이들이 IPD에 관한 질의를 해온 것 같다. 그 중엔 IPD에 대한 정확한 지식을 바탕으로 허와 실을 이해하며 국내의 현실에 맞는 도입방식을 제안한 이들이 있었으며, 한편으론 이익분배(Profit Sharing) 라는 달콤한 어구에 IPD를 원가 개선의 새로운 구세주처럼 신봉하는 이들도 있었다. 필자가 미국 건설사에서 근무했으며 다수의 IPD 프로젝트를 수행해본 결과 그 어떤 계약방식보다 IPD는 발주자 친화적인 계약방식이다. 다시 말해, 발주자를 제외한 건설사, 설계사, 시공/자재/장비 협력사들에게는 달콤한 독배를 들이키는 것과 같은 내재되어 있는 리스크가 너무나 큰 계약방식이다. 이러한 리스크로 요새는 미국에서 건설사들이 IPD를 기피하거나 리스크를 조금이나마 줄이기 위한 계약조항들 개발에 매진하고 있을 정도이지만 발주자들이 그 장점을 맞본 이상 영원히 사라지지 않을 것이다. 이론상으론 너무나 당연한 합리적인 수행방식을 통해 달콤한 사과를 따먹을 수 있을 것 같은 것이 IPD의 겉모습이지만 다수의 프로젝트 수행 결과 우리 자신에게 내재되어 있는 모든 관념과 관습을 버리지 않는 이상, 즉 철저히 준비되지 않은 이상 수행해서는 안되는 계약방식이 IPD 이다. 이렇듯 수행하기는 어렵지만 분명 IPD는 단순한 계약방식을 넘어 건설산업의 새로운 패러다임을 제시하며 서비스산업으로서 본질의 가치를 다시 한번 되새길 수 있는 이정표가 될 것이다. 한가지 질문을 던지며 다음의 글을 시작한다. 그림 1에서 보듯이 참여하는 프로젝트에서 우리 모두는 같은 배를 타는 공동운명체이지만 나와 관계 없다면 타사가 야기한 문제는 그저 수수방관 하고 있지 않는가?



그림 1. 프로젝트 참여사들의 공동 운명체

미국건설산업에서 IPD의 도입/성장 과정

우선 미국에서 IPD가 어떻게 하여 도입 및 성장하게 되었는지를 알아보는 것이 국내에 IPD를 받아들일 수 있는 준비를 할 수 있는 최선의 방법이라 생각한다. 단순도급계약방식인 Design-Bid-Build 방식의 허와 실은 모두가 알고 있을 것이다. 발주자의 입장에서 보자면 단순도급계약방식으로 인해 설계기간 동안 발주자의 의도를 그 어떤 간섭없이 설계사에게 전달하여 설계를 주도할 수 있는 장점이 있다. 하지만 그저 그림상의 도면을 만들고 있지 않는가? 즉, 단 한번의 기회 밖에 없는 실시공에서 발생 가능한 모든 이슈들을 충분히 검토하여 설계도서에 반영하고 있는가? 우리가 그렇게 부르짖던 설계품질 향상은 그저 저가의 설계비라는 현실앞에 불가능한 도전과제인가? 과연 이 도면을 건물로 실현시키는데 Lowest "True" Cost가 얼마인지를 미리 알고서 시공 발주를 하는 것인가? 이번엔 시공사의 입장을 보자. 최저가로 선정된 시공사는 설계변

경에 모든 역량을 집중하여 발주자와의 한판대결을 앞두고 있는가? 수십억원을 들여 공들여 만들어진 설계도면은 시공상 Shop도면화를 통해 새로운 도면으로 재탄생 되지 않는가? 이를 통해 계약한 금액 및 공기내에 그대로 시공이 끝난 적이 얼마나 있는가? 여기서 더이상 언급하지 않아도 최저가 단순도급 계약방식은 이점에 비해 너무나 많은 허점을 지니고 있다. 이를 극복하기 위해 스마트한 발주자들은 Preconstruction 서비스를 도입하기 시작하였다. 즉, 시공사를 시공권 확정 없이 단순용역사로 설계기간동안 참여시켜 Target Costing/Target Value Design, 시공성 검토, True Cost 견적, 공기산정, 장비/자재발주 프로세스 최적화, 설계오류검토, 시공상의 발생 가능한 모든 이슈들에 대한 사전검토를 수행하게 하여 설계품질과 공사수행계획안 향상을 도모하였다. Preconstruction 기간 동안 용역사로 참여한 시공사는 발주자가 제시한 Target Cost, Target Schedule, Target Quality를 달성하게 되면 시공우선협상권이나 시공수의계약을 부여받아 약속했던 금액, 공기, 품질에 시공을 수행하게 되며, 더 나아가 약속에 대한 신뢰를 보장하기 위해 금액에 Cap을 씌우고 원가공개인 Open Book을 접목한 GMP 계약방식을 발주자에게 제시한다. 하지만, 시공사 혼자서만 Cap을 씌우고 Open Book을 하면 되는 것인가? 직접 시공을 하고, 직접 자재를 조달하고, 직접 노무인력을 관리하는 시공협력사, 자재협력사, 장비협력사들은 여전히 단순도급계약방식에서의 수행방식과 다른 것이 없는데 말이다. 또한, 여전히 Preconstruction 기간 동안 미처 잡아 내지 못한 설계상의 오류로 인한 오시공은 여전히 시공사와 설계사간의 분쟁으로 번져 발주자는 누구에게 책임을 물어야 할지 고심을 해야만 하는데 말이다. 발주자는 건설 관련 전문가가 아니다. 인생에 단 한번일지도 모르는 건설 프로젝트 발주를 하며 얼마나 많은 걱정이 있겠는가 말이다. 이러한 흐름속에 이젠 발주자들이 이 서비스산업인 건설산업에서 정말 서비스를 제대로 받고자 실력있는 자들만이 입찰에 참여할 수 있도록 playground를 만들어 낸 것이 IPD 계약방식이다. 그림2에서 보듯이 단순한 단면을 시공하기 위해서라도 연계공종 협력사들간의 적극적인 협업이 필요하다. 아무리 골조를 잘 만들고 창호를 잘 붙이고 코킹 작업을 잘 해놓으면 뭐하는가? 방수 협력사의 사소한 실수로 이 부분은 하자가 발생하여 발주자에게 피해가 되는데 말이다. 현실은 어떠한가? 각각의 회사 이익만을 극대화하기 위해 타사와의 끊임없는 분쟁을 만들어 내며 어떻게든 최소비용과 최단기에 자신의 공종을 끝내고 기성을 받고 나가는 것이 목표이다.

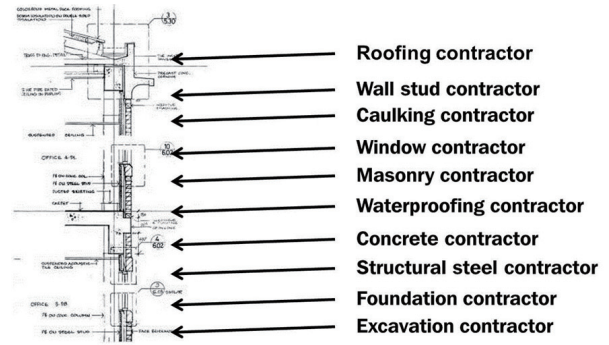


그림 2. 연계공종간의 협업의 중요성

이러한 이유로 IPD는 양자인 발주자 - 시공사 간의 Open Book GMP 계약을 넘어서 디자인 발주자 - 설계사 - 시공사 - 시공/자재/장비협력사 간의 협업과 single point of responsibility를 만들어 내는데 초점을 맞춘다. 즉, IPD는 다음과 같은 특징을 지닌다.

- 설계의 의도를 침해 당하지 않기 위해 설계 - 시공 분리발주
- 시공사, 시공/자재/장비협력사를 기술용역사로 Preconstruction에 참여
- Target Cost/Schedule/Quality에 달성하면 참여자들에게 Open book GMP 방식으로 시공권을 수여
- Preconstruction에서부터 설계사 - 시공사 - 협력사들간의 협업을 극대화 하여 설계오류, 오/재시공, 설계변경을 제로화 하기 위해 각사의 Profit을 Pooling화 시켜 시공 중 문제가 발생하여 추가 공사비가 필요시 Profit Pool에서 추가 공사비를 커버하도록 하는 등 모든 사가 공동 연대 책임을 지도록 하는 Risk Sharing 구조
- 협업의 성과에 따라 Contractor's Contingency와 Direct Cost에서의 절감은 각사의 Commitment에 따라 Additional Profit Sharing 구조
- 이러한 Risk/Profit Sharing 구조로 설계사, 시공사는 협업을 극대화 함

이러한 특징들을 단순히 표현하자면 IPD 계약방식은 Open book GMP + Profit pool of all parties + Preconstruction 이라고 할 수 있다. 즉, 이 구성요소 중 단한가지라도 준비가 부족하다면 IPD는 무한 Risk 책임을 지게 될 수 있는 무서운 계약 방식인 것이다.

IPD 도입을 위한 준비

IPD는 미국 시장에서 증명하였듯이 모든 발주자들이 추구하

게 될, 필연적으로 도입될 계약방식이다. 그렇다면 이를 받아들여야 할 설계사, 건설사, 시공/자재/장비협력사들은 무엇을 준비하여야 하는가? Management Skills, Contracting Methods, Construction Technologies, Organization Structure, Process Innovation, Differentiated Product 등등 나열하기 힘들 정도로 수많은 준비 요소가 있지만 워단락에서 요약하였듯이 다음의 요소를 중요 요소로 제안하고자 한다.

- Transparency
 - Open book 회계장부공개방식을 통한 원가공유에 대한 준비
 - 원청사인 시공사의 단순 Open Book이 아닌 협력사의 실 집행금액에 대한 Open Book
 - 이를 위해 협력사의 계약서, 송장, 송금장, 세금계산서 제출
 - 발주자는 이 서류에 대한 audit 권리 보장
- BIG Room Collaboration
 - 자신의 회사 이익만을 대변하기 보다는 발주자의 가치극대화라는 하나의 목적을 위해 일할 수 있는 설계사 - 시공사 - 협력사의 Integrated Team화
 - 시공사는 오케스트라 지휘자 역할을 수행하기 위해 다공종 순환보직을 통한 인력양성
 - Profit Pool에서 공정한 Risk Sharing 및 Profit Sharing을 하기 위해 각사의Commitment에 따른 배분 방식 산정
 - 협업극대화를 하기 위한 BIM tools 도입
- Preconstruction
 - POP (Process - Organization - Product)의 혁신
 - 발주자의 Value 극대화를 위한 노력
 - 회사간/공종간의 이기주의 타파
 - Target Value Design/Target Costing, Process Mapping, Multi-trade Coordination, Clustering 등의 도입
- Contracting
 - Open Book GMP 계약방식 제도화
 - Preconstruction 기술입찰 → Preconstruction 수행 및 Target 달성 → 시공 입찰(또는, 시공우선협상권, 수의계약)의 시공권 획득을 위한 두차례 입찰 방식 제도화
 - 협력사들 또한 시공사와 같은 방식의 시공권 획득 공무제도 준비
 - Lowest Price를 찾는 입찰이 아닌 Lowest "True" Price를 제시하는 업체 선정
- Mind Setting
 - 건설산업은 "발주자에게" 서비스를 하는 산업이라는 기본 인식 제고

IPD 도입을 통해 우리 건설산업은 진정한 서비스 산업으로의 도약을 할 것임이 분명하다. 사회적 병폐화 되어 있는 최저가 입찰 제도의 허점, 각사 이기주의 팽배, 속이고 속이는 내역의 불투명성, 건설사에 대한 불신을 극복하도록 해줄 것이다. 이를 통해 그동안 건설산업에서 오랫동안 사라져 왔던 "신뢰"라는 단어의 복귀를 보게 될 것이다. 하지만 이를 위해 근본적으로 많은 점을 바꿔야 하는 뼈를 깎는 혁신이 필요하다. 물론 절대 쉽지 않은 준비가 될 것이다. 하지만 월가울에 허덕이며 치고 올라오는 경쟁사들에 대한 두려움이 있다면 지금이라도 준비를 시작해야만 한다.