

Setsaas, Marthe
Hille-Dahl, Kristine Berntsen
Westerlund, Viktoria Louise

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Kontraktledelse i Prosjekter -



Eksamenskode og navn:
BTH 2532 – Prosjektledelse

Utleveringsdato:
11.01.2015

Innleveringsdato:
01.06.2015

Stuedsted:
BI Trondheim

Forord

Denne bacheloroppgaven er avsluttende eksamen i faget Prosjektledelse BTH 2532. Vi er tre studenter fra Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen BI som har skrevet oppgaven. Det var en vanskelig og omfattende prosess, men vi føler vi har gjort vårt beste og vi sitter igjen med mye ny kunnskap.

Vi valgte temaet kontraktsledelse og baserte oss på kontraktledelsesmodellen presentert i bok til Jan Ole Similä. Vi brukte den som rammeverk for å skrive om hvordan to prosjektere praktiserer kontraktledelse i sine prosjekter.

Bacheloroppgaven er hovedsakelig rettet mot veileder og sensor i faget. Vi ønsker også at virksomhetene som ble brukt i oppgaven skal få noe utbytte av samarbeidet, og forhåpentligvis kunne bruke noe av det som kom fram til framtidige kontraktprosesser.

Tilslutt ønsker vi å takke kontaktpersonene i de to bedriftene for deres tid og tålmodighet, uten de hadde ikke denne oppgaven vært mulig. Vi vil også takke vår veileder Tore Aalberg som alltid kom med konstruktiv kritikk og oppmuntrende ord i løpet av arbeidet med oppgaven.

Tusen Takk!

Trondheim 01.06.2015

1.0 Innholdsfortegnelse

1.0 INNHOLDSFORTEGNELSE.....	I
2.0 SAMMENDRAG	III
3.0 INNLEDNING	1
3.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
3.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
3.3 VIRKSOMHETENE.....	3
<i>Westerlund Eiendom AS:</i>	3
<i>Villaservice AS:</i>	4
3.4 PRODUKTMÅL.....	4
4.0 METODEDE	5
4.1 GRUPPE	5
4.2 VALG AV METODEDE	5
4.3 INNSAMLING AV DATA.....	5
4.4 METODEDEKRITIKK	6
4.5 KILDEKRITIKK	7
4.6 OPPSUMMERING METODEDEKAPITTEL	7
5.0 TEORI OG ANALYSER.....	8
5.1.PRINSIPAL OG AGENT	8
5.1.1 <i>Teori</i>	8
5.1.2 <i>Analyse</i>	9
5.1.3 <i>Delkonklusjon</i>	12
5.2 AKKVISISJONSSONDERING	13
5.2.2 <i>Teori</i>	13
5.2.2 <i>Analyse</i>	15
5.2.3 <i>Delkonklusjon</i>	17
5.3 FORHANDLING.....	18
KOMMUNIKASJONSPROSESSEN	18
5.3.1 <i>Teori</i>	18
5.3.2 <i>Analyse</i>	19

FORHANDLINGSPROESSEN	20
5.3.4 <i>Teori</i>	20
5.3.5 <i>Analyse</i>	21
BESLUTNINGSPROESSEN	22
5.3.6 <i>Teori</i>	22
5.3.8 <i>Delkonklusjon</i>	24
5.4 ENIGHET	25
5.4.1 <i>Teori</i>	25
5.4.2 <i>Analyse</i>	27
5.4.3 <i>Delkonklusjon</i>	29
5.5 OPPFYLLELSE	30
5.5.1 <i>Teori</i>	30
5.5.2 <i>Analyse</i>	31
5.5.3 <i>Delkonklusjon</i>	32
5.6 BEHOVSTILFREDSTILLELSE	33
5.6.1 <i>Teori</i>	33
5.6.2 <i>Analyse</i>	34
5.6.3 <i>Delkonklusjon</i>	36
6.0 HOVEDKONKLUSJON	37
7.0 REFERANSELISTE	39
VEDLEGG 1. INTERVJUGUIDE	41

2.0 Sammendrag

Bacheloroppgaven tar for seg hvordan to virksomheter innen eiendomsutvikling praktiserer kontraktledelse ved gjennomføring av prosjekter. Virksomhetene som presenteres i oppgaven er Westerlund Eiendom og Villaservice, der begge fungerer som byggherre i prosjektsammenheng. Bacheloren ble fullført vår 2015.

Rammeverket for oppgaven er Jan Ole Similä sin modell, kontraktledelsesmodellen. Den består av seks trinn, hvor de tre første trinnene dreier seg om den prekontraktuelle fasen, og de tre siste omhandler den postkontraktuelle fasen. Modellen har fungert som en rød tråd i oppgaven, og skaper et overblikk over prosessen fra begynnelse til slutt. Den hjalp oss også å formulere problemstillingen:

“Hvordan styres prosjekter gjennom kontrakter?”

For å svare på dette spørsmålet har vi måttet avgrense problemstillingen til:

“Hvordan styres prosjekter hos Westerlund Eiendom og Villaservice i forhold til kontraktledelsesmodellen?”. Deretter har vi gjennomført kvalitative undersøkelser i form av dybdeintervju med representanter fra begge virksomhetene. Vi har videre benyttet oss av sekundærdata fra norsk og engelsklitteratur innen temaet kontraktledelse. Analysekapitlene tar for seg hvordan ledelse av kontrakter blir praktisert gjennom fasene: Prinsipal og agent, akkvisisjon og sondering, forhandling, enighet, oppfyllelse og behovstilfredstillelse. Gjennom arbeidet med oppgaven og ved resultatet ved dybdeintervjuene fant vi ut at dette var profesjonelle virksomheter, som gjennomgår svært grundig arbeid under utarbeidelse og gjennomføring av kontrakter. I evalueringsfasen oppdaget vi derimot noen svakheter.

Det er lite fokus på erfaringsoverføring og læring når et prosjekt er ferdig, og kontraktprosessene blir ikke vurdert i ettertid. Oppfatningen vi sitter igjen med er at både Westerlund Eiendom og Villaservice opplever kontraktprosessene de har vært med på som gode, og deres erfaring tilsier at samtlige involvert i ulike prosjekter ønsker å gå inn i tilsvarende prosess i nye prosjekter.

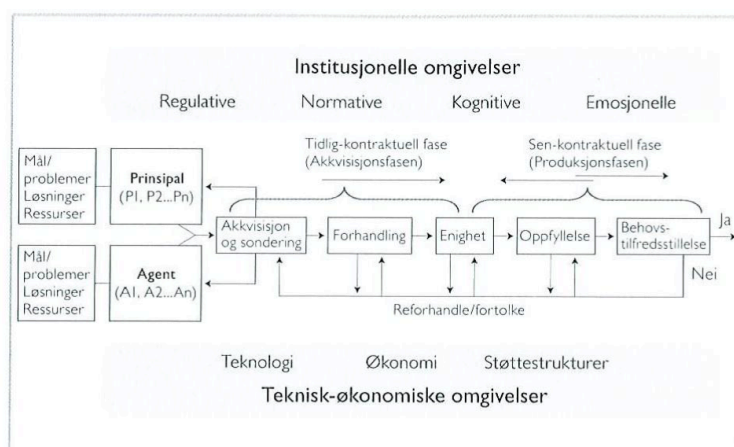
3.0 Innledning

3.1 Bakgrunn for oppgaven

Vår bacheloroppgave dreier seg om kontraktsledelse i prosjekter. Etter å ha gjennomført prosjektledelse som fordypning høst 2014, hadde vi blitt introdusert for mange temaer innenfor fagområdet og hadde i begynnelsen vanskeligheter med å finne noe konkret å skrive om. Det var ikke før vi begynte å se litt bort fra selve prosjektlederrollen, at prosjekteierrollen ble interessant og fokuset ble lagt på hvordan man derfra arbeider med prosjekter. Det var da vi kom inn på temaet kontraktsledelse, og vi ønsket å se nærmere på hvordan ledelse av kontrakter ble praktisert og hvorvidt den påvirket prosjektenes suksess.

Våre kontaktpersoner jobber hos Westerlund Eiendom og Villaservice. Vi kom i kontakt gjennom familierelasjoner og de ønsket og hjelpe oss med oppgaven. Disse virksomhetene driver innenfor bransjen eiendomsutvikling og holder på med nybygging og renovering i liten og stor skala. Prosjektene kan kategoriseres som teknisk anleggsoppgaver. Karlsen (2008, 31) nevner en sentral utfordring ved denne typen prosjektoppgaver er nettopp å få til en god kontraktprosess og et godt forhold mellom kunde og leverandør.

Som rammeverk for oppgaven har vi benyttet kontraktsledelsesmodellen, presenter i Jan Ole Similä sin bok *Kontraktledelse: Et bidrag til økt konkurransekraft*.



(Similä 2006, 19)

3.2 Tema og Problemstilling

Ved å velge temaet kontraktsledelse, ønsket vi å finne ut hvordan erfarne byggherrer jobber med kontraktsledelse i prosjekter. Dette la grunnlag for problemstillingen “Hvordan styres prosjekter gjennom kontrakter?” Vi måtte deretter avgrenset dette til: “Hvordan styres prosjekter hos Westerlund Eiendom AS og Villaservice AS i forhold til kontraktsledelsesmodellen?”

Kontraktsledelse blir definert som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etablering av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidragene til kontraktens oppfyllelse (Similä 2006, 201).

Kontraktsledelsesmodellen er en modell og et rammeverk som gir et overblikk, og målet er å bidra til bedre ledelse av kontraktprosessen (Similä 2006, 190). I denne oppgaven bruker vi modellen til å analysere hvordan to virksomheter har håndtert tidligere prosesser knyttet til kontraktsledelse, men den kan også brukes til å gi en oversikt over ulike elementer man bør reflektere over før man beveger seg inn i en kontraktrelasjon.

Modellen beskriver de ulike stegene i en kontraktprosess, hvor det hele begynner med å avklare forholdet mellom prinsipal og agent. Stegene deles inn i to faser, tidlig-kontraktuell og sen-kontraktuell fase. Dette er for å illustrere at det går et skille mellom en fase hvor man skal forberede en kontrakt og en fase hvor kontrakten skal følges opp. Tidlig-kontraktuell fase består av stegene akkvisisjon og sondering, forhandling og enighet. Hovedformålet med denne fasen er å få alle parter til å bevege seg fra en behovstilstand til en tilstand hvor vi kan se at behovet er mulig å tilfredsstille. Sen-kontraktuell fase består av enighet, oppfyllelse og behovstilfredstillelse. Her er hovedformålet å sikre måloppnåelse og behovstilfredstillelse (Similä 2006, 193-200).

Vi har valg med denne oppgaven å benytte modellen for å analysere hvordan Westerlund Eiendom og Villaservice håndterer kontraktprosessen i sine prosjekter. Ut ifra dette har vi formulert en avgrenset problemstilling “Hvordan praktisere Eiendom AS og Villaservice AS kontraktprosesser i forhold til kontraktledelsesmodellen?”

Tema: Kontraktledelse

Problemstilling: Hvordan styres prosjekter gjennom kontrakter?

Avgrenset problemstilling:
Hvordan styres prosjekter hos
Westerlund Eiendom AS og
Villaservice AS i forhold til
kontraktledelsesmodellen

3.3 Virksomhetene

Vi har valgt å benytte dybdeintervju med representanter fra to virksomheter som driver med byggetekniske anleggsoppgaver, for å se hvordan de håndterer kontraktprosessen i forhold til teorien i kontraktsledelsesmodellen.

Westerlund Eiendom AS:

Westerlund Eiendom er et familieforetak som siden 90-tallet har hatt hovedfokus på eiendom, eiendomsutvikling og finansinvesteringer. Selskapet eier og drifter i dag flere eiendommer i Trondheim sentrum, samtidig som å være aktiv innen eiendomsutvikling i Trondheimsområdet. Hovedsakelig går driften ut på utleie til handelsnæring og studenter, samtidig som de jobber med å anskaffe nye attraktive objekter. Det kan være ferdig utleide bygninger, bygg med potensiale eller tomter som kan utvikles. Flere utviklingsprosjekter er gjennomført innen handel og bolig, hvorav noen i partnerskap med andre eiendomsaktører. Her støter de ofte på prosjekter i form av bygging eller renovering. Begge deler krever innhentede ressurser og dette innleder til en kontraktprosess.

Villaservice AS:

Villaservice er et eiendomsutviklingselskap som ble startet i 1993. Selskapet eies av to brødre, Eriksen. De kjøper store tomter og bygger boliger, leiligheter, rekkehus og eneboliger for videresalg. Virksomheten består av ansatte med ulike kompetanse, blant annet prosjektleder og tømrere. Ved prosjekter må det likevel innledes kontraktprosesser med mange ulike fagfelt slik som blikkenslagere og murere, for å kunne realisere et byggeprosjekt.

3.4 Produktmål

Målet med kontraktprosessen er å få målt graden av tilfredshet med den konkrete kontrakten, samt etablere grunnlaget for forbedringer av framtidige kontraktprosesser (Similä, 2006, 21). Vårt mål med denne oppgaven er å tilegne oss dypere innsikt og forståelse for kontraktledelse i prosjekter, og at oppgaveskrivingen skal bidra til nyttig læring vi kan ta med oss videre. Selv om begge virksomhetene har mye mer kunnskap på området enn det vi har, håper vi å kunne komme med funn de kan få bruk for i nye kontraktprosesser.

4.0 Metode

4.1 Gruppe

Gruppen består av tre jenter fra økonomi og administrasjon på BI Trondheim. Etter snart tre år sammen har vi vært gjennom flere gruppeoppgaver, noe som har skapt et godt grunnlag for samarbeid.

4.2 Valg av metode

Ved valg av undersøkelsesdesign er det avhengig av hvor mye kunnskap vi har om temaet, og hvilke ambisjoner vi har med tanke på å forklare og analysere sammenhenger (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 38). Videre beskriver Gripsrud, Olsen og Silkoset tre hovedtyper av undersøkelsesdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Vi har i denne oppgaven valgt en eksplorativ (utforskende) tilnærming til oppgaven for å besvare problemstillingen presentert i innledningskapittelet. Grunnen til dette er at et slikt forskningsdesign benyttes når man vet lite om ett tema og må gå i dybden, noe som var tilfellet for oss. Eksplorativt design egner seg videre godt for kvalitative undersøkelser.

Vi visste lite om kontraktsledelse før vi begynte med oppgaven, men det var ett tema vi ønsket å vite mer om. Det var hensiktsmessig for oss å benytte oss av kvalitativ metode for å få den informasjonen vi trengte for å løse oppgaven, siden vi hadde begrenset med kunnskap på området. For å kunne svare på problemstillingen benyttet vi representanter fra to virksomheter, da oppgaven baserer seg på informasjon og kunnskap de besitter. Disse la grunnlag for utvalget for innsamling av primærdata til oppgaven.

4.3 Innsamling av data

Vi har vært gjennom individuelle dybdeintervju for å samle inn primærdata. Individuelle dybdeintervju blir brukt når individets personlige erfaringer og meninger eller lignende er av interesse. De gjennomføres i en en-til-en situasjon, med en intervjuguide (Vedlegg 1) som utgangspunkt (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010,40). De individuelle dybdeintervjuene ble gjennomført med representanter fra to virksomheter, Westerlund Eiendom og Villaservice, som driver med

eiendomsutvikling og ofte befinner seg i rollen som byggherre. Av hensyn til anonymitet vil vi videre i oppgaven referere til intervjuobjektene som Westerlund Eiendom og Villaservice. Intervjuguiden har vi utarbeidet med utgangspunkt i spørsmålene som blir presentert i boken til Jan Ole Similä. Hensikten med spørsmålene er å besvare de substansielle og relasjonelle sidene av prosessen, for i størst mulig grad få informasjon om hvordan de oppfatter de siste gjennomførte kontraktprosessene. Spørsmålene gir svar på vår problemstilling, og vi mener derfor de innhentede primærdataene har høy validitet. Jan Ole Similä forklarer at dette ikke er en uttømmende liste av spørsmål, og vi har derfor fjernet noen. Vi har tilpasset enkelte spørsmål, i tillegg til at vi har fjernet noen. Vi opplevde at intervjuobjektene forsto spørsmålene og intervjuguiden sørget for god struktur.

Vi gjennomførte dybdeintervjuene på intervjuobjektens arbeidsplasser, begge med samme intervjuguide som utgangspunkt. Ved å stille de samme spørsmålene fikk vi et godt grunnlag for å sammenligne svarene i analysedelene. Vi hadde på forhånd beregnet at intervjuguiden tok omtrent to timer å utføre, og det var tiden vi fikk avsatt.

Hovedkilden for sekundærkildene våre har vært boken *Kontraktsledelse: et bidrag til økt konkurransekraft*, skrevet av Jan Ole Similä. Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og med et annet formål (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 57). Vi har også hentet inn sekundærdata fra relevante lærebøker og artikler.

4.4 Metodekritikk

Gripsrud, Olsson og Silkoset skriver at det ofte benyttes mellom 15 og 25 respondenter i dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 90). Vi har valgt å intervju to respondenter, som begge tar seg av kontraktprosessen i prosjektene virksomhetene gjennomfører. Selv om vi hadde få intervjuobjekter føler vi dette var tilstrekkelig antall for å kunne svare på problemstillingen, da de satt med den informasjonen vi trengte. I forkant var begge partene klare over at andre ville få svarene fra intervjuene. På grunn av at oppgaven kunne bli publisert måtte vi ta i betraktning at noe av informasjon kan ha blitt holdt tilbake.

Under gjennomføring av intervjuene varierte det hvordan respondentene svarte på spørsmålene i form av lengde og dybde. Vi prøvde å unngå å slavisk følge intervjuguiden og derfor fikk vi ofte svar på spørsmål som enda ikke var stilt. Vi hadde derfor til tider vanskeligheter med å notere alt som ble sagt, men da vi var tre tilstede føler vi at vi fikk med det viktigste. Vi hadde sendt intervjuguiden på forhånd, men vi opplevde at de ikke var sett nøye igjennom av respondentene. Det ble uansett ikke noe stort problem for informasjonsinnhenting, da alle relevante spørsmål ble besvart. I ettertid ser vi at det hadde vært hensiktsmessig å benytte båndopptaker under intervjuene, selv om det ville medført merarbeid i forbindelse med bearbeidelse av svarene.

Til tross for noe metodekritikk, mener vi den øvrige kvaliteten på metoden ga oss et godt grunnlag for å svare på problemstillingen.

4.5 Kildekritikk

Hovedkilden vår er boken til Jan Ole Similä, Kontraktsledelse. Modellen “kontraktledelsesmodellen” som Similä presenterer i boken oppfatter vi som god da den bidrar til å gi et overblikk over kontraktprosessen og de ledelsesmessige aspektene ved kontrakter. Den har hovedsakelig fokus på virksomheter, noe som passet vår oppgave. Likevel opplevde vi at modellen hadde et veldig generelt fokus, noe som gjorde det vanskelig, da begge virksomhetene gjennomfører veldig forskjellige prosjekter som ikke alltid passer innfor samme ramme. Når det gjelder den øvrige sekundærdataen vi har benyttet oss av, er de hovedsakelig innhentet til andre formål enn å analysere ledelse av kontraktprosesser i prosjekter. Derfor vil de trolig ha svakere validitet enn primærdataene.

4.6 Oppsummering metodekapittel

Denne oppgaven er ikke en fullverdig undersøkelse av kontraktledelse, på grunn av vår manglende erfaring og metode -og kildekritikken. Likevel kan reliabiliteten til primærdataene bidra til å analysere kontraktprosessen hos Westerlund Eiendom og Villaservice.

5.0 Teori og Analyser

5.1. Prinsipal og Agent

5.1.1 Teori

Utgangspunktet for kontraktprosessen er at en part erkjenner et behov for samarbeid med en eller flere andre aktører i arbeidet med å nå sine mål. I stedet for å benytte betegnelsen leverandør og kunde, beskriver kontraktsledelsesmodellen partene som prinsipal og agent, hvor prinsipalen er den som søker bistand, mens agenten er den som skal bistå (Similä 2006, 18). Agentrelasjonen kan defineres som en kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å utføre noen tjenester på deres vegne, som også inkluderer delegering av beslutningsmyndighet til agenten (Jensen og Meckling 1976, referert i Similä 2006, 42). Denne teorien er utviklet på grunnlag av at en prinsipal og agent deltar i en samhandling, hvor partene stiller med ulike mål og holdning til risiko.

Poenget med prinsipal-agent-teorien er å prøve og identifisere og forklare problemer som kan oppstå mellom to, eller flere parter, når det skal foregå en transaksjon dem imellom. Hovedutfordringen vil være å finne den mest effektive kontrakten som regulerer dette forholdet, fordi det alltid vil foreligge en antakelse om at begge parter er nyttemaksimerende. Derfor må man gå ut i fra at agenten kan opptre opportunistisk, samtidig som atferden kan være preget av begrenset rasjonalitet (Similä 2006, 42). Videre vil en inngåelse av kontrakt mellom prinsipalen og agenten bety at eierskap og kontroll skiller, og at det skjer en endring i fortjenestemulighetene. Dette bør man ta hensyn til gjennom den pris og de insentiver som avtales. (Kolltveit og Reve 2002, 94)

Similä (2006, 42) definerer altså to sentrale kontraktsmessige utfordringer. De tar utgangspunkt i at prinsipalen og agenten mest sannsynlig har ulike målsettinger, og at de mest sannsynlig har ulik informasjon. Det skaper situasjoner preget av målkonflikt og asymmetrisk informasjon. Dette henger også sammen med begrepene begrenset rasjonalitet og opportunisme, som sier å være de to viktigste menneskelige faktorene i agentteorien (Coase 1984; Williamson 1985, referert i Kolltveit og Reve 2002, 99). Begrenset rasjonalitet går ut på at mennesker handler

ut i fra informasjonen de har tilgjengelig og mangelfull informasjon.

Opportunisme handler om at mennesker søker tilfredstillelse av egeninteresse, selv om det går på bekostning av andre.

Det finnes mange varianter av kontrakter. MacNeil og Williamson (1974; 1985, referert i Kolltveit og Reve, 117) skiller mellom fire hovedgrupper som er basert på gjennomføringen. Disse er klassiske kontrakter, nyklassiske, relasjons- og allianskekontrakter. De ulike gruppene tar utgangspunkt i to dimensjoner, relasjonen mellom partene og kontraktens kompleksitet. De kan rangeres basert på grad av kontraktens kompleksitet og grad av samarbeid. Den klassiske egner seg for enkle transaksjoner som krever få relasjoner, mens alliansekontrakter danner ytterpunktet og egner seg best til komplekse transaksjoner, hvor det stilles krav til sterke relasjoner.

Agentteorien går med andre ord ut på å avdekke problemer som kan oppstå mellom to eller flere parter, og er ut i fra det opptatt av hvordan prinsipalen kan styre agenten gjennom kompensasjonsformater, insentivmekanismer og kontraktstype.

5.1.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Hos Westerlund Eiendom bruker de som oftest en innleid prosjektleder fra selskaper slik som Optiman. Dette er fordi de er en liten bedrift og har ikke høy nok frekvens av prosjekter til å ansette en på full tid, samtidig som de får en prosjektleder med mye kompetanse. Derfor definerer vi Westerlund Eiendom og innleid prosjekteier som prinsipal og entreprenører som agent. Prosjektleders oppgave er å fungere som et mellomledd mellom byggherre og entreprenør og koordinator mellom ulike fagfelt, i tillegg til å være en sparringspartner rundt prosjektet. Prosjektleder er med på å lage et anbudsgrunnlag i samråd med arkitekt, da byggherre ikke har byggeteknisk kompetanse. Det er også en byggleder som er på byggeplassen hver dag og følger opp dag-til-dag-utfordringer.

Bruken av incentiver og belønninger er avhengig av prosjektets størrelse. Ved mindre prosjekter, der man bruker enhetspriser, blir det stort sett ikke avtalt noen straffincentiver. Dette er fordi det erfaringsmessig ikke har vært nødvendig, grunnet godt forhold med de involverte parter. Ved større prosjekter der det brukes fast pris, har dagmulkt vært avtalt på forhånd. Det er prosjektleders oppgave og sørge for at alle leverandører gjøre sine oppgaver til riktig tid og kvalitet, og ta seg av konflikter som måtte oppstå.

Det er vanskelig å sikre seg helt mot opportunistisk atferd og eliminere begrenset rasjonalitet, men gjennom et grundig anbud, regelmessige møter på byggeplassen og god flyt av kommunikasjon har Westerlund Eiendom ikke opplevd noen alvorlige tilfeller av dette. Ved å følge opp eventuelle avvik som kommer i løpet av prosessen og ha mulighet til å gjøre endringer underveis, har prosjektene stort sett vært vellykkede. Kontraktene de bruker varierer ut ifra størrelsen på prosjektet. Ved mindre prosjekter brukes enhetspris, men ved større prosjekter med fast økonomisk ramme brukes fastpris (Baram 2005). Fast pris forutsetter at leverandøren blir betalt en fast, bindende pris for hele oppdraget, og denne må være forhandlet fram på forhånd. Eventuelle avvik fra denne prisen går på agenten og påvirker ikke prinsipalen. Ved enhetspris som kompensasjonsformat mottar agenten/leverandøren en avtalt betaling for antall enheter, for eksempel arbeidstimer. Dette brukes når man vet hvilke oppgaver som må gjøres, men ikke omfanget (Karlsen 2008, 204). Innleid prosjektleder hjelper til her med å skille mellom hvilke prosjekter det vil være hensiktsmessig og bruke fastpris eller enhetspriser. Dette hindrer at en agent kan utnytte prinsipalens manglende kompetanse på området og prinsipalen/byggherre får bedre kontroll over prosjektets økonomi. På oppdrag med enhetspris er forholdet mellom alle involverte parter viktigere, enn ved fastpris, da muligheten for opportunistisk atferd er større. Hva som skal brukes blir bestemt tidlig i prosjektet og legger dermed rammen for kontraktprosessen videre.

Avtalenivået på kontraktene varierer mellom nyklassisk- og relasjonskontrakt. Ved enkle prosjekter, slik som rehabilitering av mindre bygårder, er de avhengig av mindre grad integrasjon og samarbeid mellom partene, og oppgavens kompleksitet er begrenset. Ved større prosjekter som strekker seg over lengre perioder, kreves det godt samarbeid og det er ofte mer komplekse oppgaver.

Westerlund Eiendom har ennå ikke begitt seg ut på de største prosjektene grunnet egen økonomisk begrensning, men holder heller ikke på med de som er svært små. Ved gjennomføring har byggherre og entreprenør stor betydning.

Villaservice AS

Villaservice har en egen prosjektleder som er ansatt i firmaet. De har også ansatt flere tømrere som gjør mye av snekkerjobben selv. På byggeplassen har de en byggleder som styrer arbeiderne. Villaservice, som da er byggherre, sender ut anbud til entreprenører. Prosjektleder blir et bindeledd mellom Villaservice og de som får anbudet, hans oppgave blir å koordinere ulike fagfelt. Derfor definerer vi prosjektleder og Villaservice som prinsipal og entreprenører som agent.

Villaservice samarbeider som regel med de samme leverandører, og de har en god relasjon.

Gjennom et grundig anbud, regelmessige møter på byggeplassen og god kommunikasjon har ikke Villaservice opplevd noen alvorlige tilfeller av opportunistisk atferd. Det er sjeldent Villaservice opplever store avvik, men når de gjør det sørger de for å gjøre nødvendige endringer slik at prosjektet blir vellykket.

Når det gjelder bruken av incentiver og belønninger er det veldig avhengig av prosjektets størrelse. Ved mindre prosjekter, der man bruker enhetspriser, blir det stort sett ikke avtalt straffeincentiver. Her brukes de samme aktørene, hvor begge er tjent med å fortsette det gode forholdet og oppnå økonomisk gevinst. Ved større prosjekter der det brukes fast pris, blir dagmulkt brukt som straffincentiv. Det er prosjektleders oppgave og sørge for at alle aktører gjør sine oppgaver til avtalt tid og kvalitet.

Kontraktene Villaservice bruker varierer ut fra størrelsen på prosjektene. Ved mindre prosjekter brukes enhetspriser, men ved større prosjekter brukes fastpriskontrakter. Dette er fordi de vil unngå unødvendige kostnader i ettertid. Kontrakten er derfor svært detaljert på alle områder. Fast pris forutsetter at leverandøren blir betalt en fast pris for prosjektet, som er forhandlet fram på forhånd. Det er i slike kontrakter viktig at oppdragsgiver på forhånd spesifiserer leveransen så godt som mulig. Dersom de totale kostnadene blir lavere enn de

faste kostnadene vil dette være til gevinst for entreprenøren, mens omvendt må entreprenøren dekke forskjellen hvis kostnadene skulle bli høyere. Eventuelle avvik er det agenten som må dekke, og det påvirker ikke prinsipalen. Ved enhetspris mottar agenten en avtalt pris for antall enheter, for eksempel antall meter sveising som er utført. Dette formatet benyttes når det er kjent hvilke enheter leveransen består av, men leveringsomfanget er usikkert (Karlsen 2008, 205). Villaservice bruker fastpris når usikkerheten er lav og kontraktene kan skrives så detaljert som mulig. Det blir opptil entreprenøren å realisere prosjektet innenfor den gitte økonomiske rammen.

Kontraktenes avtalenivå varierer mellom nyklassisk- og relasjonskontrakt. Ved enkle prosjekter er oppgavens kompleksitet begrenset og de er i mindre grad avhengig av et godt samarbeid. Ved større prosjekter er de i større grad avhengig av et godt samarbeid og det er ofte mer komplekse oppgaver.

5.1.3 Delkonklusjon

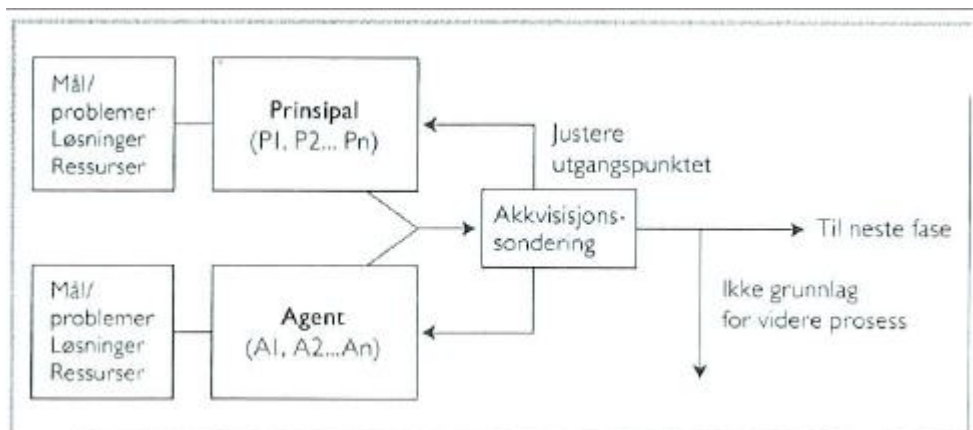
Både Westerlund Eiendom og Villaservice er avhengig av agenter for å kunne gjennomføre prosjekter. Selv om Villaservice har egne ansatte, i form av tømrere og prosjektleder, må de også gjennom en prosess med andre faggrupper slik som elektro og VVS. Westerlund Eiendom er avhengig av å innhente ressurser, både i form av arbeidskraft slik som tømrere, og rådgivning gjennom arkitekter og prosjektleder.

Hva gjelder bruk av fastpris, enhetspris og incentiver, ser vi at begge virksomhetene har samme holdning til at ulike prosjekter trenger ulik tilnærming, og det er stort sett skalaen på prosjektet som er avgjørende.

Ut ifra informasjonen hentet fra begge virksomhetene virker det som de ofte bruker de samme samarbeidspartene og agentene brukt ved tidligere prosjekter, noe de begge mener fører til tillit og et bedre samarbeid. På den måten hevder de også at de ikke opplever situasjoner som er preget av målkonflikt, og gjennom et tett samarbeid jobber de også med å unngå asymmetrisk informasjon.

I følge vårt inntrykk karakteriseres kontraktene virksomhetene bruker et sted mellom nyklassisk- og relasjonskontrakt.

5.2 Akkvisisjonssondering



(Similä 2006, 194)

5.2.2 Teori

Kontraktprosessen begynner i det en prosjektorganisasjon beslutter å sette bort deler eller hele prosjektarbeidet til en eller flere aktører, og begynner å lete etter leverandører. En bedrift vil da befinne seg i en situasjon der de ikke har tilstrekkelige ressurser, enten det er teknologi, kompetanse eller ulike innsatsfaktorer, og må derfor skaffe seg det som mangler. Akkvisjonsprosessen dreier seg om å lete etter aktører som er aktuelle samarbeidspartnere eller noen å inngå en kontrakt med (Similä 2006, 98). Dette foregår ofte ved anbudsinvitasjon eller forhandlet kontrakt. Anbudsinvitasjon brukes når det som skal anskaffes, kan kravsettes presist. Leverandører får dokumenter med detaljerte spesifikasjoner, og må deretter skissere en best mulig løsning. (Karlsen 2008, 194)

Hovedformålet med akkvisjons- og sonderingsfasen er å avklare hvilke mulige samarbeidspartnere som finnes, og avklare deres status i forhold til egen virksomhet i dag og i fremtiden (Similä 2006,193). Formålet med selve akkvisjonsarbeidet er derimot å være en prosess som er med på å etablere et kontraktsforhold som gjør at sentrale behov og funksjoner i virksomheten dekkes opp, slik at bestemte mål kan bli nådd (Similä 2006, 109). Akkvisjonsarbeidet skal også bidra til å fremme konkurransemessige fortrinn. (Similä 2006, 99)

I følge Rognes (2001, referert i Similä 2006, 99) er håndtering av kontraktarbeid i forbindelse med kjøp og salg kritisk når det gjelder suksess i organisasjoner. Virksomheter er avhengige av ulike former for samarbeid med andre virksomheter, og selve arbeidet knyttet til etablering av kontrakter er svært viktig.

Kontraktarbeidet skal være med å hjelpe virksomheten med å utvikle et godt samarbeid og føre til at alle parter når sine mål. Etter gjennomført prosjekt er ønsket å sitte igjen med bedre konkurranseevne og/eller bedre verdiskapning, for å sikre virksomhetens ønsket tilstand og til og med overlevelse på lang sikt.

Gapet mellom ønsket tilstand og faktisk tilstand kan defineres som en behovstilstand hvor utfordringen er å få dekket behovet. Dette innebærer at virksomheten må utvikle seg, noe som ofte krever valg av samarbeidspartnere. Før fremstøt ovenfor aktuelle kontraktspartnere bør det avklares hvilke behov virksomheten faktisk har og hvordan disse skal dekkes (Similä 2006, 100).

Similä (2006, 102) nevner tre dimensjoner som skal bidra til at virksomheten når sine mål om økt konkurranseevne. Dette er forhold virksomheten bør jobbe med internt, før de begynner søken etter mulige kontraktspartnere. Den første dimensjonen handler om det substansielle. For å kunne dekke oppståtte behov, kan det stilles krav til det som leveres. Ved mangel på substans, vil det sannsynligvis på et eller annet tidspunkt bli problemer med tanke på leveransen. Dette er for eksempel hvis et produkt ikke er ferdig utviklet eller det ikke dekker det behovet som ble lovet, da kan det sies å være substansløst. Dette gjelder også hvis produktet ikke har realistisk forankring i forhold som økonomi. Den andre dimensjon ved akkvisisjonsarbeidet fokuserer på leveringsdyktighet. Det betyr at man i forbindelse med dette arbeidet må kunne si noe om hvordan produktet eller tjenesten skal eller kan leveres, utseende og prisnivå. Den tredje dimensjonen dreier seg om hvordan partene innleder relasjonen, og ikke minst hvordan en leverandør nærmer seg kunden med tanke på å etablere en interesse for et spesielt produkt eller tjeneste. Her er det viktig å tenke langsiktig når det gjelder relasjonsbygging, og uavhengig av om man er den kjøpende eller selgende part, bør man fokusere på om samhandlingen bidrar til eller kan bidra til verdiskapning (Similä 2006, 102)

Faktorer som påvirker samhandlingen mellom virksomheter, kalles rammebetingelser. De kan deles inn i eksterne og interne. De eksterne rammebetingelsene består av teknisk-økonomiske forhold og institusjonelle forhold. De teknisk-økonomiske rammebetingelsene angir det konkurransemessige handlingsrommet til bedriften, som for eksempel kan være

begrenset av konkurransesituasjonen eller det teknologiske nivået. De institusjonelle forhold representerer rammebetingelser som påvirker og styrer den enkeltes atferd inn mot det som oppfattes som legitimt i ulike sammenhenger. Interne rammebetingelser består av forhold knyttet til blant annet kompetanse, økonomisk situasjon, organisasjonskultur og -struktur (Similä 2006, 103-105).

Sentrale ledelsesprosesser i akkvisisjonsarbeidet baserer seg på målsettingsprosessen, hvor poenget er å se på hvordan virksomheten skal håndtere kontraktarbeidet i en tidlig fase. Det er da tre viktige områder som man bør forholde seg til: fokus på overordnede mål og strategier, fokus på økonomi og lønnsomhet, og fokus på legitimitet og lønnsomme relasjoner (Similä 2006, 109). Ledelsesmessige utfordringer er å avklare og tydeliggjøre mål, avklare virksomhetens identitet og etablere en enhetlig kommunikasjon (Similä 2006, 98)

5.2.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Westerlund Eiendom er ved prosjekter avhengig av entreprenører og samarbeidspartnere, da de ikke har ressurser til å gjennomføre på egen hånd. De må da finne virksomheter som har kompetanse innen anleggsbygging.

I samråd med innleid prosjektleder og arkitekt blir det utarbeidet et anbudsgrunnlag med kravspesifikasjoner og rammebetingelser for de forskjellige tekniske fag, enten det er for en totalentreprise med fastpris eller enhetspriser. Anbudene blir sendt ut til aktører som Westerlund Eiendom har tillitt til og derfor er det stort sett pris som er avgjørende for endelig valg. Likevel kan relasjoner avgjøre hvis prisdifferansen er liten, vil den entreprenøren Westerlund Eiendom har best forhold til bli valgt. Westerlund Eiendom bruker mye av det samme arkitektene og innleide prosjektledere fordi de er kjent fra tidligere prosjekter, med gode erfaringer og et godt forhold. Potensielle entreprenør har ikke stor innflytelse på prosessene, da kravspesifikasjoner blir grundig gjennomarbeidet av kompetent prosjektleder og arkitekt.

Det finnes flere forhold i omgivelsene som kan påvirke prosessene. Svingninger i økonomien kan føre til at byggekostnaden blir så høy at Westerlund Eiendom

velger å utsette et prosjekt, og det samme kan marked/etterspørselen. Hvis det er stor usikkerhet, har Westerlund Eiendom som regel valgt å avslutte eller utsette prosessene. Ulike krav fra kommunen kan også medføre at lønnsomhet blir så dårlig at samme avgjørelse blir tatt. Dette gjelder f.eks. hvis krav om TEK10 blir utløst ved rehabiliteringsprosjekter. I noen tilfeller blir også prosjektet ferdig regulert og deretter solgt til andre aktører.

Det varierer om samarbeidspartnere blir valgt med tanke på langvarig relasjoner, eller bare for enkeltprosjekter. Dette avhenger av prosjektets størrelse, hvor det ved små prosjekter ikke er behov for en større anbudsprosess og innhenting av informasjon, brukes kjente entreprenører for rask prosjektgjennomføring. Ved større prosjekter hvor pris har en stor rolle, blir det hentet inn tilbud fra flere aktører.

Villaservice AS

Villaservice har kun egne tømrere ansatt, så de er avhengig av leverandører og samarbeidspartnere for å kunne gjennomføre prosjekter. De har gode relasjoner til samarbeidspartnerne, noe som gjør at de stort sett bruker de samme og at prosjektene blir gjennomført i henhold til planen. Ved små prosjekter er det ikke nødvendig med en større anbudsprosess, så her brukes kjente entreprenører for en rask prosjektgjennomføring. I noen av de større prosjektene velger de og sender ut tilbud til flere leverandører. Det er på grunn av konkurranse og pris. Slik ser de at prisene holder seg på samme nivå som de andre.

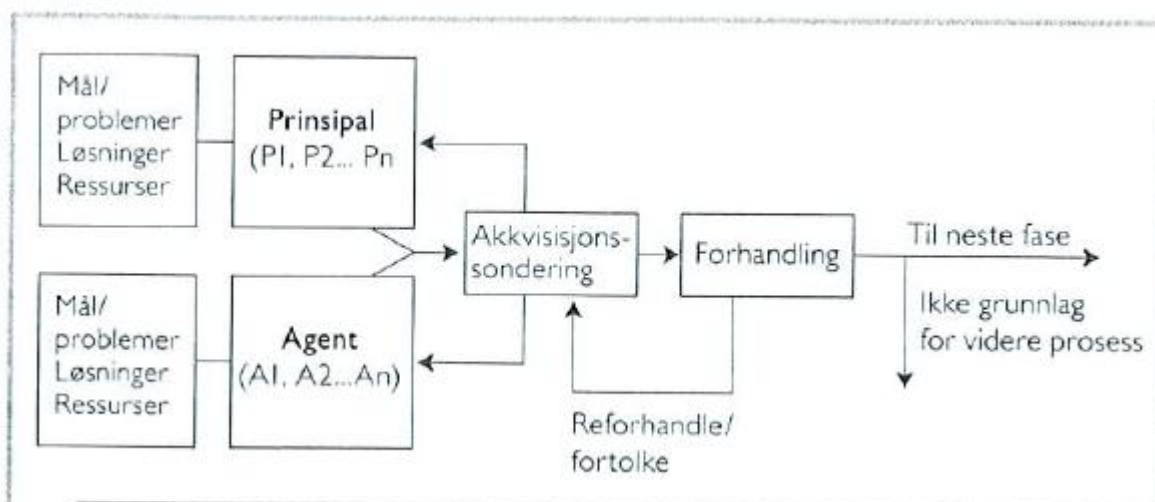
Villaservice sin prosjektleder utarbeider et anbudsgrunnlag med kravspesifikasjoner og rammebetingelser, for en totalentreprise med fast pris. De er veldig opptatt av at prosjektet skal foregå innenfor de økonomiske rammene de setter. Ved bestemte kravspesifikasjoner og rammebetingelser er det naturlig å gjennomføre en anbudsprosess. Dette støttes av teorien til Karlsen (2008). De sender så ut tilbudene til aktører de har samarbeidet med tidligere og har en god relasjon til.

5.2.3 Delkonklusjon

Westerlund Eiendom og Villaservice går gjennom grundige undersøkelser og bruker mye tid på å definere kravspesifikasjonene, før de sender ut anbudsinvitasjoner. Ved å ha vært i bransjen i mange år, har de opparbeidet seg kunnskap om de leverandører som finnes i Trondheim og de som mottar en anbudsinvitasjon er aktører begge virksomhetene har tillit til.

Våre funn viser at ved prosjekter blir det utarbeidet en detaljert kravspesifikasjon i forkant, og dette bidrar til at virksomhetene lykkes med å skaffe samarbeidspartnere som deler felles måloppnåelse for prosjektet. Det stilles krav til substans slik at de sikrer at det som blir levert, oppfyller de mål som prosjektene har. Det er også avgjørende med leveringsdyktighet, ved at prosjektet blir grundig utformet ved både utseende og prisnivå. Til slutt er det fokus på det relasjonelle, der partene skal skape et godt utgangspunkt for videre samarbeid. Hvis et godt forhold ikke blir etablert i denne fasen, vil ikke kontraktprosessen fortsette. Våre undersøkelser viser at begge virksomhetene gjør mye arbeid i denne fasen, noe som påvirker resten av kontraktfasene i prosjektene.

5.3 Forhandling



(Similä 2006, 195)

Hovedformålet med forhandlingsfasen er å avklare muligheter og betingelser for et mulig samarbeid. I denne fasen bør de involverte nærmere søke å avklare egen situasjon, kontraktpartenes situasjon og hvilken situasjon en eventuell kontrakt vil skape (Similia 2006, 194). Andre sentrale elementer i forhandlingsfasen er hvordan partene forholder seg til sin egen organisasjon og deres involvering i prosessen. Denne fasen kan sees på som den viktigste i modellen, og består av tre sentrale prosesser: kommunikasjons-, forhandlings-, beslutningsprosessene (Simila 2006,119-120).

Kommunikasjonsprosessen

5.3.1 Teori

Kommunikasjon representerer i følge Lewicki & Litterer (1985, referert i Similä 2006,119) hjertet i forhandlingsprosessen, hvor både verbal og ikke-verbal kommunikasjon er kritisk til oppnåelse av forhandlingsmålene for partene. Enkelt forklart dreier kommunikasjon seg om overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem (Kaufmann og Kaufmann 1998, referert i Similä 2006, 120). For en prosjektleder vil en av de viktigste oppgavene være å skape en linje i kommunikasjonen så tidlig som mulig i et prosjekt. Det bør foreligge en kommunikasjonsplan som er tilstrekkelig definert og detaljert, basert på den kontraktsmessige avtalen mellom partene (Baram 2005).

For at to parter skal kunne komme til enighet, må det foregå en eller annen form for interaksjon. Det finnes ulike interaksjonsteorier som beskriver ulike retninger for interaksjon. En av de er *konvergensteori* som betrakter kommunikasjonsprosessen ut i fra to eller flere individer som deler informasjon, konvergerer i retning større enighet. *Sosial-bytte teori* ser på kommunikasjonsprosessen ut i fra at et individ håper og forventer å oppnå nytte gjennom samhandling med andre, men *identitetsteori* legger vekt på betydningen av å oppnå identitetsmessige selvbekreftelser og selvoppdagelse i nye situasjoner (Similä 2006, 122). I prosjekter vil økt kommunikasjonsflyt bidra til at involverte parter har tilstrekkelig informasjon til å opptre rasjonelt, og samtidig redusere opportunistisk adferd ved å skape en felles målsetting (Turner 2001).

Som deler av kommunikasjonsprosessen har vi kommunikasjonselementer: Verbal og/eller ikke-verbal, kommunikasjonsegenskaper, kommunikasjonstil, situasjon, budskap, kommunikasjons funksjon og kommunikasjonsstrategi. Disse gir innspill til hvordan vi kan jobbe for å påvirke meningsdannelse hos dem vi kommuniserer med (Similä 2006, 122-123).

5.3.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Byggherre har vært fornøyd med kommunikasjonen innad i de prosjekter de har vært med på tidligere. Det har gjennomgående vært et godt forhold mellom byggherre og prosjektleder noe som legger et godt grunnlag for god kommunikasjon. Rent praktisk ble kommunikasjonen gjennomført ved at prosjektleder lager en møteplan som skal gjelde gjennom hele prosjektet, f.eks. hver 14 dag på byggeplass, innkaller til møter ved behov og sørger for at referat sendes ut skriftlig. Westerlund Eiendom har alltid en representant tilstede på møtene, sammen med prosjektleder og byggleder som er på byggeplassen hver dag. Kommunikasjonen her foregår både muntlig og skriftlig, er dermed både verbal og ikke-verbal. Byggherre fra Westerlund Eiendom sier at fra deres side har tidligere prosjekter vært basert på åpenhet og tillit. Selv om alt rundt økonomi ikke alltid kan deles med alle involverte, har ikke byggherre opplevd noe negativt i forbindelse med dette. På bakgrunn av denne informasjonen virker det som

kommunikasjonen stort sett forholder seg til konvergentteorien, hvor partene deler informasjon og konvergerer i retning større enighet.

Villaservice AS

Villaservice har vært fornøyd med kommunikasjonsprosessene de har vært en del av. De samarbeider stort sett med de samme entreprenørene, noe som gjør at de får en god relasjon og blir godt kjent med hverandre. Kommunikasjonen foregår mye på samme måte som hos Westerlund Eiendom, ved at prosjektleder lager en møteplan som skal gjelde gjennom hele prosjektet. Prosjektleder er stort sett på byggeplassen hver dag sammen med byggleder. Byggleder er på byggeplassen og er med på å utføre den praktiske jobben, slik får prosjektleder god innblikk i hvordan det går med prosjektet. Kommunikasjonen skjer både skriftlig og muntlig, det vil si verbal og ikke-verbal.

Prosjektleder i Villaservice forteller at fra deres side har tidligere prosjekter vært basert på tillit og åpenhet. I likhet med Westerlund Eiendom deler de ikke alt som har med den økonomiske delen av prosjektet å gjøre, men de har heller ingen negative opplevelser i forbindelse med dette.

Forhandlingsprosessen

5.3.4 Teori

Kontraktforhandlinger dreier seg som regel om to eller flere parter som delvis motstridende interesser som prøver å komme fram til en felles beslutning (Rognes 2002, referert i Similä 2006, 124) Det som danner utgangspunktet for forhandlingene er avhengighet og felles interesser, og i neste omgang en beslutning i relasjon til avtaler (Rognes 2001; Bazerman 2001; Lewicki og Litterer 1985, referert i Similä 2006, 119). Rognes (2002, referert i Similä 2006, 125) ser videre på to sentrale dimensjoner i forhandlingene: konflikt og samarbeid. Dimensjonene er basert på at avtalepartene i forhandlingssituasjoner i utgangspunktet har ulike mål og preferanser, samtidig som det eksisterer et avhengighetsforhold. På grunn av dette blir det viktig å finne en balanse mellom fokus på sak og relasjon. Utfordringen blir dermed at man skal ta vare på egne interesser gjennom forhandlingene, samtidig som man også må ha fokus på

motpartens interessert, slik at de i etterkant har nok motivasjon til å gjennomføre avtalen som er inngått.

Videre finnes det to ulike forhandlingstyper. Den første er fordelingsforhandlinger som kan defineres som en konkurransesituasjon, eller en vinn-tap-situasjon, hvor bare den ene parten kan nå sitt mål. Ressursene er begrenset, og hver av partene ønsker å maksimere sin del, samtidig som målsettingene er i direkte konflikt. Den andre er integrasjonsforhandlinger hvor hver part ser på forhandlingene som en vinn-vinn-situasjon, hvor fordelene ved samarbeid overveier det å skape vinnere og tapere i en relasjon. Forhandlingene er også preget av tillit, og at begge partene skal nå sine mål (Lewicki og Litterer 1985, referert Similä 2006 127-128).

5.3.5 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Byggherre er fornøyd med tidligere forhandlingsprosesser, da de har vært basert på konstruktiv dialog. Når de går inn i forhandlinger har de ikke en annen strategi enn best mulig pris til best mulig resultat. Det er som regel ikke noen ubalanse i avhengighetsforholdet, men det er tendenser til i dagens marked, at entreprenører har mange oppdrag i omløp. Byggherre er derfor avhengig av at entreprenør har kapasitet til å gjøre jobben. Entreprenører som blir hentet inn er aktører byggherre har kjennskap til fra før, gjennom egne eller andres erfaringer, og forhandlingene blir derfor stort sett preget av tillit, og hensikten er at begge partene skal nå sine mål. Muligheter og eventuelle utfordringer som måtte oppstå blir løst i fellesskap. Dette tyder på at forhandlingen er av type integrasjonsforhandling, hvor Westerlund Eiendom og entreprenøren ser på forhandlingene som en vinn-vinn-situasjon og fordelene ved samarbeid overveier det å skape vinnere og tapere i relasjonen. Alle partene vil ha noe form for makt i en forhandlingssituasjon, men byggherre har ikke opplevd at dette har blitt misbrukt.

Villaservice AS

Villaservice er fornøyd med tidligere forhandlingsprosesser. De vet hva de vil når de går inn i forhandlinger. De ønsker best mulig pris for de spesifikasjonen de har bestemt. I følge Villaservice har de alltid vellykkede forhandlinger, de kommer til en enighet til slutt. Villaservice setter høye krav i forhandlingene med

leverandørene, for å få det slik de ønsker. Til slutt kommer de til en enighet.

Partene ser på situasjonen som en vinn-vinn situasjon, og dermed blir dette en integrasjonsforhandling.

Beslutningsprosessen

5.3.6 Teori

Et siste element i forhandlingsbegrepet er beslutningsprosessen, som innebærer at partene med ulike interesser og mål skal kunne nå frem til felles beslutninger (Similä 2006, 129). Beslutninger er en prosess som dreier seg om bedømmelse av et tema som er tatt opp til vurdering, hvor selve beslutningen dreier seg om den konklusjonen man trekker (Bazerman 2001; Lai 1999; March 1988/1994; Simon 1959, referert i Similä 2006, 129).

Raynard, Crozier & Svenson (1997, referert i Similä 2006,129) mener at beslutningsprosessen er en prosess som er utvidet i tid og som involverer en rekke informasjonssøk, bedømmelse og evaluering. Dette følges deretter opp av postbeslutninger, som fører til at man kan tilpasse seg de implikasjoner tidligere beslutninger har påført dem, og at målsettinger kan tolkes eller retolkes. I følge Similä (2006, 130) har det vært og er en kamp mellom to hovedtilnærminger til beslutningstaking: den rasjonelle og den begrensede rasjonelle tilnærmingen. Rasjonell tenkning baserer seg på beslutninger på fullstendig informasjon og komplette analyser av ulike beslutninger konsekvenser. Den begrensede rasjonelle tilnærmingen til beslutninger omhandler at de fleste mennesker ikke er i stand til å gjennomføre beslutninger på en fullstendig rasjonelle måte. Dette er i følge March (1994) på grunn av vår begrensede kognitive kapasitet og begrensninger når det gjelder beslutningsinformasjon, samtidig som at våre preferanser ikke er stabile og konsistente over tid. I virkeligheten vil den siste tilnærmingen være mest relevant, da man sjeldent vil ha full oversikt over all informasjon. I en beslutningssituasjon må altså partene ta hensyn til risiko og utrede beslutningsalternativer, basert på den informasjonen man faktisk har, for deretter i størst mulig grad ta en rasjonell beslutning (Similä 2006, 131-132).

De ledelsesmessige utfordringene i forhandlingssituasjonen handler om hvilken type avtale/kontrakt som ønskes og nivået på avtalen, altså i hvilken grad denne sørger for at virksomhetens mål blir nådd (Similä 2006, 135-136).

5.3.6 Analyse

Westerlund Eiendom AS

De fleste beslutningene blir tatt på forhånd av byggherre i samråd med innleid prosjektleder og arkitekt. Beslutninger underveis blir tatt på byggeplassen ved de jevnlige møtene prosjektleder arrangerer. I løpet av forhandlingsfasen blir det tatt mange avgjørelser i forbindelse med tekniske forhold, og eventuelle endringer blir løst på byggeplassen underveis. Det er som regel prosjektleder som tar seg av problemene, etter å ha informert og eventuelt diskutert med byggherre, hvis det har stor økonomisk konsekvens.

Byggherre fokuserer mye på å gjøre grundige utarbeidelser og dokumentasjon i løpet av beslutningsprosessen for å eliminere risiko i størst mulig grad. Uti fra dette blir ulike beslutningsalternativ vurdert, slik som nedskalere, utsette eller avslutte prosjektet. Ved utilfredsstillende arbeid, blir prosjektet utsatt inntil bedre forarbeid blir gjort. I følge denne informasjonen kan vi si at beslutninger blir basert på rasjonell tenkning. Likevel vil usikkerhet alltid sørge for begrenset menneskelig informasjonskapasitet, og resultere i at beslutningene blir tatt med en begrenset rasjonell tilnærming.

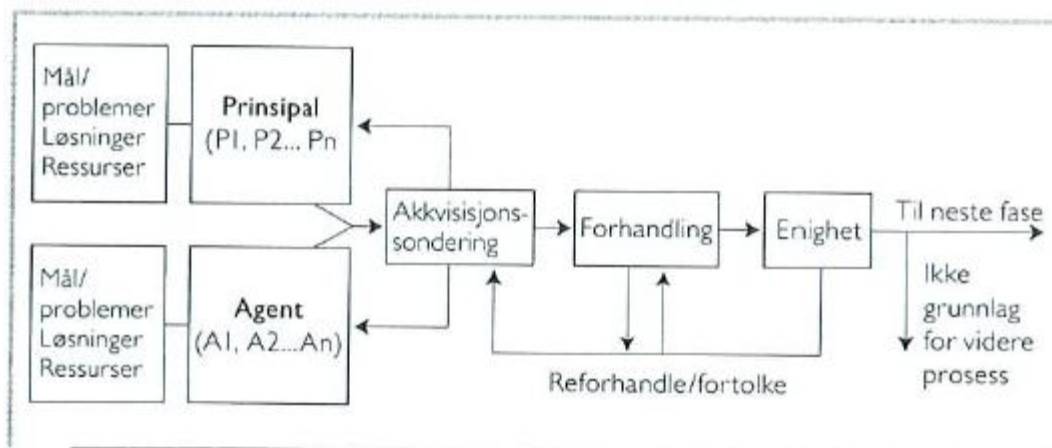
Villaservice AS

De fleste beslutningene blir tatt på forhånd. Er det noen beslutninger som ikke er tatt eller som må endres på når prosjektet har startet, blir disse beslutningene tatt på byggeplassen ved de jevnlige møtene. I forhandlingsprosessen blir det tatt mange beslutninger fortløpende, og mange av disse beslutningene gjelder tekniske forhold. Eventuelle endringer når det gjelder tekniske forhold blir tatt på byggeplassen underveis, det er prosjektleder som tar seg av problemene og tar en avgjørelse om hvordan det skal gjøres. Kontraktene hos Villaservice er svært konkretiserte, så her er det mye gjennomtenkt på forhånd. Slik blir mye av risikoen eliminert ved valg av fastpris.

5.3.8 Delkonklusjon

Westerlund Eiendom og Villaservice har fra begynnelsen av fokus på en kommunikasjonsplan, noe som fører til gjennomgående god kommunikasjon videre i prosjektene. Prosessene hos begge virksomhetene baserer seg på åpenhet og tillit, og det blir benyttet verbal og ikke verbal kommunikasjon. Både Westerlund Eiendom og Villaservice har faste aktører som de samarbeider mye med, dette skaper en god relasjon mellom partene, og i større grad åpenhet og tillit til hverandre. Westerlund Eiendom og Villaservice er fornøyd med tidligere forhandlingsprosesser, da begge føler de har oppnådd best mulig resultat til en fornuftig pris. De går inn i forhandlinger med aktører de har kjennskap til fra før, noe som gjør at de stoler på eventuelle innvendinger aktørene har. Forhandlingene er av type integrasjonsforhandling, hvor både Westerlund Eiendom, Villaservice og de utførende aktører det samarbeides med, ser på forhandlingene som en vinn-vinn situasjon, og målet er å finne en løsning alle er fornøyd med.

5.4 Enighet



(Similä 2006, 196)

5.4.1 Teori

Enighetsfasen dreier seg om utfordringer knyttet til avtaleavslutning mellom ulike parter. Hovedmålet er å realitetsavklare mulighetene og betingelsene for samarbeidet. Dette er fasen hvor de endelige valg tas og avklaringer som gjelder innhold i bidrag og forventede belønninger må konkretiseres og alternativer må sammenlignes (Similä 2006, 195). Fra et juridisk perspektiv kan man si at en kontrakt er “en sammenknytting av to viljeserklæringer som går ut på å stifte rett og plikt for de opptredende parter” (Achehoug, 1971). Men kontrakter dreier seg ikke bare om juridiske forhold, kontraktatferd er også et viktig perspektiv. Kontrakten kan betraktes utfra to ulike perspektiver: det juridiske perspektivet og det relasjonelle perspektivet (Similä 2006, 141). Formålet med det juridiske perspektivet er hovedsakelig å bidra til å ivareta jussens behov for å kunne regulere kontrakter. Dette blir ofte også kalt det substansielle aspektet. Det relasjonelle perspektivet bygger på kontrakter som et samhandlingssystem mellom to individer, og istedenfor å identifisere innholdet uti fra en juridisk argumentasjon, kan man se på meningen ved kontrakten ut ifra en form for menneskelig relasjon (Similä 2006, 142-143)

Collins (2002, referert i Similä 2006, 147) har definert tre ulike typer rammeverk for kontraktatferd. Den første er den forretningsmessige relasjonen. Et viktig element i denne relasjonen er tillit og målet er at forretningsrelasjonen mellom partene skal vare også etter at transaksjonen er avsluttet. Utfordringen er at man ønsker å beholde og utvikle et godt tillitsforhold, samtidig som å etterleve god forretningskikk. Den neste kalles den økonomiske avtalen. Det som styrer denne

adferden er den økonomiske rasjonaliteten. Med dette menes det at partene kalkulerer både kortsiktige og langsiktige økonomiske interesser, målt i forhold til den atferd man utøver. Ut ifra dette synet bør man ta høyde for at motparten kan utøve handlinger som bare er i deres økonomiske interesse. Den siste rammen kalles den juridiske kontrakten. Her styres atferd av rettigheter og forpliktelser som er etablert i et formelt dokument og eksplisitte avtaler. Avtalen skal veilede partene i vurderingene av rettigheter og tilhørende krav i forhold til hva som skal prestes eller betales i kompensasjon. Det vi får ut ifra disse rammene er at ved de to førstnevnte kan en part etter egne vurderinger endre relasjonen, mens ved den siste er relasjonen slik at en part kan ikke endre avtalen med mindre partene i fellesskap er enige.

De ledelsesmessige utfordringene vil være å bringe kontraktsmessige elementer inn i kontraktprosessen så tidlig som mulig, slik at man kan være proaktiv i forhold til den avtalemessige siden av relasjonen (Similä 2006, 153). Det er viktig at partene setter seg inn i og har god oversikt over de ulike juridiske rettighetene og pliktene avtalen fører med seg.

Generelt ved kontrakter må det avklares hvilke parter som inngår i avtalen og hva de ulike partene skal bidra med, men også spørsmål om opphør, reforhandling av avtalen og hva som regnes som mislighold. Videre er det viktig å ha klare føringer på konflikthåndtering og et tidspunkt for når avtalen trer i kraft. Dette bør formuleres med et klart og presist språk, hvor unødvendige ting holdes utenfor. (Hov 2002, referert i Similä 2006, 150)

Enighetsfasen representerer på mange måter et veiskille i relasjonen mellom partene. Beslutningen som tas her kan innebære å gå videre i prosessen med de utvalgte partnere, eller man kan gå tilbake for å forhandle ferdig eventuelle uklarheter eller momenter man ikke er fornøyd med. Et tredje alternativ er å avslutte eller utsette prosessen. Det er nå de siste avklaringene blir gjort, og hvis det er enighet, så kan oppfyllelsen begynne (Similä 2006, 196)

5.4.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Westerlund Eiendom har i de siste prosjektene de har vært med på, brukt kontrakter for å avtale rettigheter og plikter, hvor det skrives kontrakter med alle involverte parter.

Grensen for mislighold blir sjeldent konkretisert. Prosjektleder tar seg av eventuelle forsinkelser ved å ta det opp med den entreprenøren eller faggruppen som ligger etter tidsplanen, eller hvis kvaliteten på arbeidet ikke er slik som forventet. Ved de få, men store prosjektene er avtalen noe mere omfattende, da man ikke har mulighet til å følge opp på samme måte. Konflikter blir også håndtert av prosjektleder og byggleder. Byggherre ønsker ikke å involvere seg i konflikter som skjer på byggeplassen som ikke handler om økonomiske valg. Ved større økonomiske spørsmål blir byggherre involvert. Det blir alltid bestemt et start- og sluttidspunkt ved prosjektene, men erfaring tilsier at ombygging får mye større avvik tidsmessig, enn ved å bygge nytt, og dette blir også tatt hensyn til i avtalen. Dagmulkt og andre straffinsentiver blir dermed ikke like stor grad benyttet.

På forhånd av et prosjekt varierer det om evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse blir avklart i avtalen. Ved nybygg blir det gjort i stor grad, men det er vanskeligere å gjennomføre ved rehabilitering eller ombygging av allerede eksisterende bygg. Dette fordi det kan måtte gjøres store endringer underveis, da men ikke alltid ved hvilke utfordringer som måtte oppstå.

Byggherre hos Westerlund Eiendom benytter seg som regel av entreprenører og samarbeidspartnere som er kjent fra før, så kontraktadferd blir ikke særlig vektlagt i selve kontrakten. Det er det juridiske perspektivet som er i fokus i en forhandlingssituasjon. Det har ikke vært tilfeller av opportunistisk adferd, da alle partene har sett på prosjektene som en vinn-vinn-situasjon.

Innleid prosjektleder er ingen juridisk ekspert, men både han og byggherre har erfaring og setter seg inn i de ulike juridiske rettigheter og plikter som en kontrakt gir. Det blir også i stor grad benyttet juridisk norsk standard, som de fleste aktører kjenner til og har erfaring med fra tidligere. Det blir som regel oppnådd felles

forståelse for sentrale utfordringer, men byggherre informerer om at det ikke bestandig utførende skjønner viktigheten av at oppgaver skal gjøres til en bestemt tid.

I følge informasjon vi har fått tilfredsstillende kontraktene hvilke parter som inngår i avtalen og hva de ulike partene skal bidra med, men det er begrenset i hvilken grad opphør, reforhandling av avtalen og hva som regnes som mislighold er konkretisert.

Villaservice AS

Prosjektleder hos Villaservice forteller at avtalene de har inngått har vært vellykket, og de har bidratt til å nå deres mål. Prosjektleder forteller videre at avtalene de inngår er med på å avklare partenes rettigheter og plikter. Villaservice vet hva de vil når de går inn i en forhandlingsprosess, noe som kan resultere i at den tar lang tid, da de skal få forhandlet fram forhåndsbestemte løsninger til best mulig pris.

Prosesen fram til avtaleinngåelsen varierer i følge prosjektleder. Hvor lang tid prosessen tar kommer an på omfanget av prosjektet. Det kan være alt fra noen måneder til år. Både oppstartstidspunkt og sluttidspunktet blir satt tidlig og før prosjektet settes i gang. Om det skulle oppstå konflikter, så har de detaljerte kravspesifikasjon som forteller hvordan jobben skal utføres.

Hos Villaservice kan vi, ut ifra informasjonen vi har fått, si at kontraktene dreier seg om juridiske forhold, men at de også tar hensyn til atferdsdimensjonen. De bruker i løpet av denne fasen ulike typer kontraktadferd. Det legges stor vekt på tillit og å etterleve god forretningsskikk, da dette er med på å skape et godt omdømme i bransjen og langvarig samarbeid.

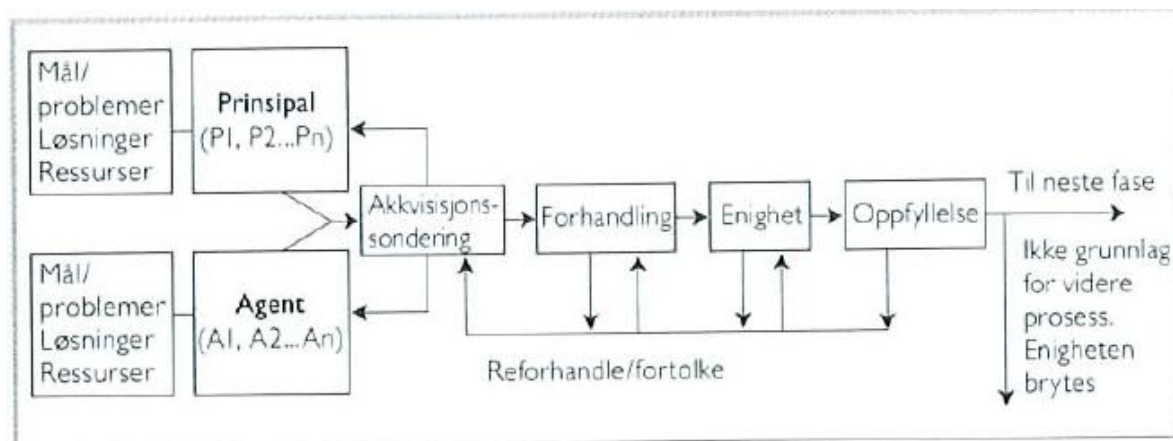
Prosjektleder i Villaservice har ingen juridisk bakgrunn, men den kontraktsmessige delen blir utformet av kontraktsansvarlig hos virksomheten. Alle parter som er involvert i prosjektene plikter å sette seg inn i de forskjellige juridiske rettighetene og pliktene kontraktene gir.

Villaservice utarbeider kontrakter som tilfredsstillter teoriens krav om at den skal avklare hvilke parter som skal inngå avtalen, og hva partene skal bidra med. Kontraktene spesifiserer også svar på spørsmål om opphør, reforhandlinger og mislighold, men detaljene varierer fra prosjekt til prosjekt. Ved å diskutere og formulere disse forholdene på forhånd, legger de grunnlag for klarhet og åpenhet, samtidig som det minsker sannsynligheten for misforståelser i senere faser av prosjektene.

5.4.3 Delkonklusjon

Etter å ha gjennomgått en grundig forhandlingsprosess, blir selve avtalen detaljert og konkretisert i størst mulig grad. Våre funn tyder på at begge virksomhetene er nøye med de juridiske forhold, mens atferdsdimensjonen blir ikke tatt hensyn til i samme grad. Hvis vi ser tilbake på teorien tilfredsstillter kontraktene Westerlund Eiendom og Villaservice utarbeider stort sett de overordnede krav til en god kontrakt, selv om det mangler et formelt fokus på adferd. Westerlund Eiendom har heller ikke alltid med hva som regnes som mislighold og spørsmål om opphør, og begrunner dette med at de stoler på at aktørene de samarbeider med ikke vil risikere en god relasjon og at det er i deres beste interesse å gjøre et godt arbeid. Det skrives kontrakter med alle involverte parter, så de vet hva de ulike partene skal bidra med. Denne fasen representerer et veiskille og det er her virksomhetene bestemmer seg for om de vil gå videre til oppfyllelsesfasen eller om de ønsker å avslutte prosessen.

5.5 Oppfyllelse



(Similä 2006, 198)

5.5.1 Teori

Oppfyllelsesfasen handler hovedsakelig om realisering av avtalen to eller flere parter har kommet til enighet om, innenfor den fastsatte rammen. Her er produksjon i fokus og mulige uklarheter i den tidligere prosessen vil komme til syne her, enten det gjelder mål, problemløsningsmetoder eller andre forhold, slik som ansvarsfordeling (Similä 2006,196) En av de store utfordringene er om de ønskede målene blir nådd, altså om produktet samsvarer med avtalen som er inngått. Det er svært viktig at aktørene med hovedansvar for produksjonsprosessen sikres god kunnskap om relasjonen og forventningene som er skapt mellom partene, slik at man oppnår riktig verdiskapningen (Similä 2006, 167).

De ledelsesmessige utfordringer som blir nevnt i denne fasen går ut på å sikre et samspill som er basert på den kommunikasjon, de mål og metoder partene er blitt enige om i kontraktprosessen. Mål og problemløsningsmetode er ofte helt eller delvis avklart ved oppstart av produksjonsprosessen. Utfordringene knyttet til måloppnåelse blir derfor hvorvidt man klarer å etablere en kommunikasjonsprosess og formidle avtalens innhold. Målsettingen med kommunikasjon er å forsøke og påvirke forståelsen, antakelsene, utsiktene og til slutt atferden til alle aktører i produksjonsprosessen (Lewicki&Litterer 1985, referert i Similä 2006, 164). Poenget er at kommunikasjonen skal være så klar og entydig at produksjonen skal samsvare med forventinger og avklaringer som er avtalt. Det er også i mange tilfeller en utfordring i denne fasen at deler av

organisasjonen som ikke har vært en del av kontraktprosessen nå skal involveres. Her er det viktig at nye aktører, f.eks. underordnede avdelinger, involveres slik at det arbeides mot samme målsettingen. Det er bare på den måten de vil ha forutsetning til å ivareta virksomhetens interesser. En siste utfordring er knyttet til metode og handler om at virksomheten bør jobbe for å fremme produktivitet og effektivitet. Utfordringen ligger i å innfri de beslutninger som er tatt. Poenget er at ulike forhold, slik som kvalitetsinspeksjoner underveis osv. må være kjent for alle parter og de må være innstilt på å forholde seg til det. De involverte må kommunisere rasjonaliteten som partene har avtalt, og legge til rette for at denne kan etterleveres (Similä 2006, 166).

5.5.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Westerlund Eiendom har stort sett vært fornøyd med gjennomføringen av prosjektene de har initiert, da resultatet i stor grad har bidratt til å realisere virksomhetens overordnede mål. For eksempel har det siste prosjektet, som var rehabilitering av et utleieobjekt, resultert i økning i leieinntekter på 50%.

Kontrollmekanismer som blir bruk under produksjon er hovedsakelig byggemøter. Dette brukes for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå, avklare økonomi, kvalitet og videre framdrift. Møtene ble gjennomført på byggeplassen, hvor byggherre sammen med prosjektleder og byggleder går gjennom ulike forhold, og ut ifra dette ser hva som må gjøre for å nå de mål som er satt. Det er prosjektleder og byggleder som koordinerer alle faggrupper slik som elektro og snekkere, samtidig som prosjektleder følger opp progresjon på byggeplassen, tar seg av avvik og sørger for gjennomføring. Relasjonene mellom avtalepartene, på alle nivå, har vært koordinert ved bruk av prosjektleder, effektive byggemøter og jevnlig oppfølging i mellomtiden, samtidig som det er en byggleder fysisk til stedet og følger opp hver dag.

Det blir etablert et kommunikasjonssystem hvor involverte aktører skal få en viss innsikt i og kunnskap om avtalen og de forventninger som er innebygget i denne. Prosjektleder lager en møteplan som skal gjelde gjennom hele prosjektet, f.eks hver 14 dag på byggeplass. Denne skal inkludere alle faggrupper. Prosjektleder

innkaller også til møter, sørger for referat sendes ut skiftelig. For å bli oppdatert på informasjon utenom det skriftlige i denne fasen, må man gjøre fysisk besøk på byggeplass.

Produksjonsatferden er et resultat av den gode relasjonen som partene har utviklet gjennom tidligere faser i kontraktprosessen. Gode relasjoner fra begynnelsen av fører til god prosjektgjennomføring i form av åpen dialog, med konstruktiv tilbakemelding og effektiv utførelse.

Villaservice AS

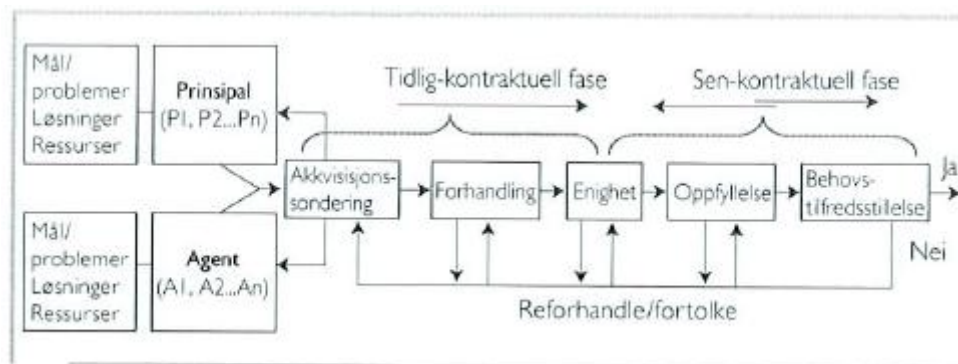
Oppfølgingen av prosjektene er hovedsakelig regelmessige møter under prosjektgjennomføringen. Under disse møtene avklares fremdrift, økonomisk status og kvalitet. I følge prosjektleder føler de får sine behov tilfredsstilt gjennom prosjektene.

På bakgrunn av informasjonen som har kommet frem i intervjuet, tyder det på at prosjektleder håndterer informasjonsdeling på en god måte. Det brukes mye tid på å informere de involverte aktørene, slik at alle har den informasjonen de trenger for å kunne gjennomføre prosjektet. Avvik fra planene er vanskelig å unngå, men prosjektleder har gjennom mange års erfaring innført gode rutiner som gjør at avvikene ikke går utover prosjektene i lengden. Relasjonen mellom partene gjør at oppfyllelsesfasen blir koordinert på en effektiv måte.

5.5.3 Delkonklusjon

Etter å ha vært gjennom lange forhandlinger og endelig kommet til enighet, er man kommet til oppfyllelsesfasen. Dette er fasen hvor prosjektet skal realiseres. Det vil raskt vise seg om arbeidet gjort i tidligere faser har vært grundig nok. Begge virksomhetene har vært fornøyde med gjennomførte prosjekter og mener de ønskede målene ble nådd. Som følge av gode relasjoner har begge virksomhetene klart å etablere gode systemer for kommunikasjon og avvik som måtte oppstå. De møtes til de tider som er avtalt på forhånd, og alle som trenger informasjon får denne til rett tid. Som prinsippal i prosjektene prøver begge virksomhetene å involvere seg mest mulig, uten å legge seg for mye i den tekniske delen av gjennomføringen. Slik vi ser det, ser dette ut til å fungerer godt.

5.6 Behovstilfredstillelse



(Similä 2006, 199)

5.6.1 Teori

Hovedformålet i denne fasen er å gjøre status i forhold til om de gjeldende behov, er dekket på en tilfredsstillende måte. Nå vil avtalen være helt eller delvis oppfylt, og partene har mulighet til å gjennomgå hele prosessen med fokus på behovstilfredstillelse (Similä 2006, 199). Her vil det også være naturlig å involvere evalueringsprosesser. Målet med slike prosesser er at man ønsker å lære av det man har gjort gjennom refleksjon. Utgangspunktet er at det er nødvendig for virksomheten å utvikle et grunnlag for kontraktarbeid, noe som krever å reflektere over kontraktprosessen. På den måten vil man kunne utvikle egen kompetanse for håndtering av fremtidige kontrakter (Similä 2006, 169). I følge Schein, Argyris&Schön (1987 og 1996, referert i Similä 2006, 169) er læring noe som skjer når virksomheten støter på problemer og problematiske situasjoner hvor det er behov for å finne løsninger.

Målet med kontraktevaluering er at virksomheten selv skal kunne evaluere kontraktprosesser de selv har vært involvert i. Det finnes flere ulike evalueringsmodeller, blant annet beskriver Almås (1990, referert i Similä 170) to typer, som er målmodellen og prosessmodellen. I målmodellen er hovedpoenget å søke og måle resultatet av et prosjekt opp mot målsettingene som ble bestemt i forkant. Prosessmodellen er mer opptatt av sosiale prosesser og de rasjonelle sidene ved kontrakten. Utfordringen er å skaffe seg innsikt i verdier og interesser som ligger til grunn for en persons atferd. Fokuset bør ikke alene være rettet mot om målene er nådd, men også hvordan de er innfridd. Poenget er å lære av det

man gjør bra, og av de tingene man ikke gjør bra. Videre er utfordringen i evaluering å dyktiggjøre virksomheten i alle faser av kontraktarbeidet (Similä 2006, 171-172).

Rammebetingelsene og den forståelsen vi legger i det, er viktig for at evalueringen skal fremstå så solid som mulig. I denne prosessen bør virksomheten klare å skaffe gyldige og pålitelige data, deltakerne i evalueringen må fremstå som representative, og man må lære å se etter opportunistisk atferd fra personen som deltar i evalueringen. Tilslutt må man se på om resultatene er tilfeldige eller av en mer regelmessig karakter, og da også avgjøre om man må iverksette tiltak (Similä 2006, 172)

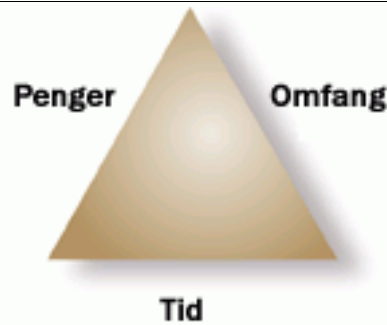
Vanebo (2004, referert i Similä 2006, 177-178) har utviklet A-R-L-modellen, hvor han har ser på utfordringene man står ovenfor i en læringsprosess. En utfordring er at man skaper rom for å reflektere over de aktivitetene som utføres, samtidig som at dette læringsrommet er tilstede hele tiden. Vanebo framstiller ved A-R-L-modellen læringsprosessen som en gjentakende prosess.

Ved kontraktevaluering er det to forhold som er viktige, nemlig behov for overblikk og behov for innblikk. Det å skaffe seg innblikk i en kontraktprosess vil være mer krevende enn å skaffe seg et rask overblikk (Similä 2006, 179)

5.6.2 Analyse

Westerlund Eiendom AS

Byggherre hos Westerland Eiendom oppfatter at prosessene som regel har blitt slik de hadde trodd og forventet. I følge byggherre blir prosjektenes mål nådd i den grad at man blir ferdig. Ved rehabilitering er det gjennomgående vanskelig å holde seg til budsjettmålet.



Faktorene tid, kostnad og omfang er de tre faktorer i prosjekttrekanten, og som vil være til stede i et hvert prosjekt og de vil påvirke hverandre. Forandres en side vil de to andre bli påvirket (Chatfield 2010). Ofte tar det lengre tid enn forventet eller omfanget blir større. Dette fører til at budsjettet som er bestemt på forhånd ofte sprekker.

Westerlund Eiendom har gjennomført for små prosjekter til at de ser det hensiktsmessig å etablere systemer og strukturer for evaluering av erfaringer som man får gjennom kontraktprosessen. Prosjektene har også vært altfor ulike i følge byggherre. Byggherre lærer mye av de prosjektene han er med på, men finner det utfordrende å dokumentere. Det blir heller ikke tatt tid til å reflektere over hvordan kontraktprosessen har gått med de involverte partene. Byggherre mener likevel at de ville gått inn i en tilsvarende prosess med samme aktører igjen, og at involverte aktører har vært fornøyd med prosessene, da de ofte vil være med på nye prosjekter.

Villaservice AS

Byggherre og prosjektleder oppfatter kontraktprosessene de er involvert i som gode og kontrollerte. Prosjektens innledende mål blir stort sett nådd, og alle som er involvert blir fornøyd med prosessene og resultatet. Prosjektene blir som regel levert innenfor den avtalte kontraktrammen, til avtalt tid og kvalitet.

På bakgrunn av våre funn, vil vi si at den gode relasjonen mellom partene gjør at prosjektene stort sett blir fullført slik som forventet. Om avvik oppstår, som da ikke dekkes av en fastpris, løser de disse ved å sette inn ekstra ressurser for å nå de endelige målene.

Villaservice har et godt system for evaluering av erfaringer som de får gjennom kontraktprosessen. Dette gjør de ved å ha målsetningsmøter i forkant, for å diskutere og klargjøre mål. Deretter er det oppfølging av målene underveis, og tilslutt evaluering av måloppnåelsen etter at prosjektet er ferdig.

På grunn av deres gode relasjon med leverandører blir kontraktprosessen forenklet for de partene som involveres. Dette fungerer for alle, og skaper trygghet og tillit i prosjektene.

5.6.3 Delkonklusjon

I denne fasen kommer det fram at Westerlund Eiendom mangler evalueringsprosesser med tanke på egen virksomhet og bruker heller ikke tid på å reflektere over prosessen med kontraktspartene i prosjektene. De baserer seg mest på erfaring hos individer. Villaservice har et bedre system for både å sikre måloppnåelse og erfaringen i ettertid. Begge virksomhetene sier at målene de setter seg blir nådd og at de er fornøyde med det endelige resultatet på prosjektene de har realisert. De sier også at de ville gått inn i et nytt prosjekt med de aktørene de har samarbeidet med, og oppfatter dette som gjensidig.

6.0 Hovedkonklusjon

Vi har i løpet av denne oppgaven forsøkt å finne svaret på problemstilling: Hvordan styres prosjekter hos Westerlund Eiendom AS og Villaservice AS i forhold til kontraktsledelsesmodellen?

Vi har brukt kontraktledelsesmodellen av Jan Ole Similä som utgangspunkt for oppgaven. Modellen har fungert som et rammeverk, og illustrerer et prosjekts kontraktledelse fra begynnelse til slutt. Modellen har hjulpet oss å analysere hvordan de to prosjektorganisasjonene leder kontraktprosessene. Videre har vi samlet inn primærdata ved bruk av dybdeintervju med representanter fra Westerlund Eiendom og Villaservice. Intervjuguiden tok utgangspunkt i Similäs spørsmål for analyse av kontraktprosesser. Vi har også supplert med annen relevant sekundærdata der det har vært nødvendig.

I forkant av akkvisisjonsfasen arbeides det mye med å utrede en klar og tydelig kravspesifikasjon for prosjektene, noe som bidrar til at virksomhetene enklere kan skaffe samarbeidspartnere som deler felles måloppnåelse. Ved å ha vært i bransjen i mange år, har de opparbeidet seg kunnskap om de leverandører som finnes i Trondheim og er som regel trygge på valgene de tar. Akkvisisjonsfasen er dermed med på å legge et godt grunnlag for videre kontraktprosess.

Westerlund Eiendom og Villaservice går som regel inn i forhandlinger med aktører de har kjennskap til fra før, noe som gjør at de stoler på eventuelle innvendinger aktørene har og kommunikasjonen oppleves som god. Beslutninger blir tatt kontinuerlig underveis i prosjektene, og dethar ikke opplevd tilfeller av alvorlig opportunistisk adferd. I oppfylleelsesfasen bidrar gode relasjoner til at virksomhetene klarer å etablere gode systemer for kommunikasjon og avvik som måtte oppstå. I etterkant av prosjektet blir evaluering gjennomført i liten grad. Det er i dag ingen rutine for evaluering av kontraktprosess, læring og erfaringsoverføring. Det foreligger ingen oppfølging av ikke-økonomiske forhold og mål. Likevel er virksomhetene tilfredse med kontraktprosessene de har vært gjennom og opplever at samtlige samarbeidspartnere, entreprenører og underleverandører ønsker å gå inn i tilsvarende prosesser igjen og igjen.

Kontraktledelsen hos virksomhetene framstår som god. Hvis vi ser på evaluering i forhold til prosjektets suksess så blir det sjeldent dokumentert eller diskutert mål og formål fra et ikke-økonomisk perspektiv, noe som kommer godt fram i behovstilfredstillelsesfasen. Evaluering tar utgangspunkt i prosjekttrekantens tid, kostnader og omfang, og suksess måles ut ifra om disse forholdene har holdt i forhold til planene.

Det kan være hensiktsmessig å lage en felles evalueringsplan som skal gjelde for alle involverte, så langt det lar seg gjøre. Ved bruk av en mal, som skal være anvendelig for ulike typer prosjekter, vil det være mulig å vurdere og lære av kontraktprosessen. På denne måten får alle et større perspektiv og læringsutbytte som kan benyttes internt ved senere prosjekter, og det vil være enklere å introdusere potensielle nye ansatte for virksomhetenes rutiner.



7.0 Referanseliste

Almås, R. (1990) *Evaluering på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Argyris, C & D.A Schön. (1996) *Organizational Learning 2*. USA: Addison Wesley Publishing Company. (Referert i Similä 2006,169)

Aschehoughs Konversationsleksikon. (1971): Oslo: Aschehough & Co.

Baram, George E. 2005: “ Project Execution Risks in EPC/Turnkeys Contracts and the Project Mangers Roles and Respinsebilites”. I AACE International Transaction: 2005: 05.01-05.8.

Bazerman, M.H. 2001. *Judgement in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons Inc. (Referert i Similä 2006, 129)

Coase, R. (1984): *The New Institutional Economics*. I Journal of intitutional and theoretical economics, 140 (March): 229-231. (Referert i Kolltveit og Reve 2002, 99)

Colling, H. (2002) *Regulating Contracts*. Oxford: Oxford University Press. (Referert i Similä 2006, 147)

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hov, J. (2002) *Avtalesluttnig og ugyldighet: Kontraktsrett I*. Oslo. Papinian. (Referert i Similä 2006, 150)

Jensen, M.C & W.H Mekling (1976): *The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. I Journal of Financial Economics, Vol. 3: 305-360. (Referert i Similä 2006, 42)

Karlsen, J.T (2013): *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann og Kaufmann (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. (referert i Similä 2006, 120)

Kolltveit, Bjørn Johs., Torger Reve (2002): *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lai, L.1999. *Dømmekraft*. Oslo: Tano (Referert i Similä, 2006, 129)

Lewicki, R.J og J.A. Litterer. 1985. Negotiation. Homewood, Illinois: IRWIN. (Referert i Similä 2006, 119,127-128, 164)

MacNeil, I.R. (1974): *The new Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*; New Haven: Yale University Press. (Referert i Kolltveit og Reve, 117)

March, J.G. 1988. *Decision and Organization*. Oxford. Basil Blackwell Ltd. (Referert i Similä, 129)

Raynard, R., Crozier, W.R., og O. Svenson. 1997. *Decision Making: Cognitive Models and Explanations*. London: Routledge. (Referert i Similä, 2006, 129)

Rognes, J.K (2001): *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget (Referert i Similä 2006, 99, 119, 124-125).

Schein, E.H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag. (Referert i Similä 2006, 169)

Similä, Jan Ole. 2006. "*Kontraktledelse: et bidrag til økt konkurransekraft.*". Bergen: Fagbokforlaget.

Simon, H.A. 1959. "*Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Science*". I *The American Economic Review*, Vol, XLIX, Nr.3 pp.253-283. (Referert i Similä, 129)

Turner, J. Rodney og Stephen J. Simister. 2001. "Project Contract Management and a Theory of Organization". I *Erim Report Series Research in Management*. Juli 2001. Erasmus Research Institute of Management.

Vanebo, J.O. (2004) *Managing Knowledge Into Actionable Knowledge and Competence, or The Journey to Knowing*. Paper presentet at the international MPA/MBA Programmes Workshop. Erasmus University Rotterdam, 17-19 November 2004. (Referert i Similä 2006, 177-178)

Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institut of Capitalism*. New York: The Free Press, Macmillan. (Referert i Kolltveit og Reve 2002, 99)

Vedlegg 1. Intervjuguide**Intervjuguide****Fase 1: Agent/prinsipal**

1. Hvor klare er kontraktens parter og deres målsetninger med løsning på forhånd?
2. Er målene og resultatmålene klare når prosjektene igangsettes?

Fase 2: Akkvisisjonssondering*Resultatevaluering*

3. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad føler du anbudsprosessen var vellykket?
4. Påvirket forhold internt hos partene prosessen på noe måte? (som godt/dårlig samarbeids, ressurser, kompetanse, økonomi, organisasjonsstruktur/kultur, maktforhold)
5. I hvilken grad påvirker de potensielle samarbeidspartnerne ønsker anbudsprosesser?
6. I hvilken grad blir omdømme og posisjon til de potensielle samarbeidspartnerne kartlagt?
7. Påvirker forhold i omgivelsene prosessene på noe måte? (som reguleringer, økonomi, marked, etterspørsel, kommunen)

Relasjonevaluering

8. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad hadde du tillit til de som leverte tilbud?
9. Hvor viktig har det vært å ha en god relasjon ved valg av de potensielle samarbeidspartnerne?
10. Bruker dere samarbeidspartnerne med tanke på langvarig relasjoner , eller bare for enkeltprosjekter?

Fase 3: ForhandlingKommunikasjonsprosessen*Resultatevaluering*

11. Hvordan har du oppfattet kommunikasjonen har vært mellom partene i de siste prosjektene dere har vært involvert i?
12. Ble det utarbeidet en plan for hvordan kommunikasjon mellom partene skulle være i prosjektenen?
 - a. Hvordan har kommunikasjonen for det meste foregått?

Relasjonevaluering

13. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad har kommunikasjonsprosessen vært vellykket?
14. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen vært basert på åpenhet og tillit?
15. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen bidratt til å skape den ønskede relasjonen partene i mellom?

Forhandlingsprosessen*Resultatevaluering*

-
16. I hvilken grad føler du de siste forhandlingene dere har vært involvert i har vært vellykket?
 17. Har dere en strategi for hvordan dere skal gå inn i forhandlinger?
 18. Hvordan har avhengighetsforholdet vært?

Relasjonevaluering

19. Hvordan har du opplevd forhandlingsprosessen i de siste prosjektene?
20. Har du eller din motpart hatt en maktposisjon, og har denne eventuelt blitt misbrukt på noen måte?

Beslutningsprosessen

Resultatevaluering

21. Hvordan blir beslutningene fattet?
22. I hvilken grad blir ulike beslutningsalternativ vurdert?
23. I hvilken grad er det utviklet en beslutningsstrategi som ta utgangspunkt i virksomhetens overordnede mål?

Relasjonevaluering

24. I hvilken grad har dere opplevd beslutningsprosessene som gode i de siste prosjektene?
25. I hvilken grad ønsker du å involvere deg i en ny beslutningsprosess med den samme motparten?
26. I hvilken grad har en motpart benyttet makt til å tvinge gjennom beslutninger, eller omvendt?
27. Har dere ønske om å bruke tidligere motparter i en ny beslutningsprosess?

Fase 4: Enighet

Resultatevaluering

28. I hvilken grad brukes avtalene til å avklare partenes rettigheter og plikter?
29. I hvilken grad avklarer avtalen grensene for mislighold?
30. I hvilken grad regulerer avtaler hvordan eventuelle konflikter skal håndteres?
31. Blir det avklart starttidspunkt og avslutning av avtalen?
32. I hvilken grad avklares evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse i avtalen?

Relasjonevaluering

33. I hvilken grad var prosessen ved avtaleinngåelsen opplevd som en god prosess?
34. I hvilken grad ble det oppnådd felles forståelse for sentrale utfordringer?
35. Hvordan opplevde du adferden før avtaleinngåelsen? åpen, ærlig, tillitsfull?
36. I hvilken grad ble det oppnådd felles forståelse for sentrale utfordringer?

Fase 5: Kontraktsoppfyllelse

Resultatevaluering

37. I hvilken grad blir det etablert struktur for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå?
38. I hvilken grad har de siste gjennomførte prosjektene bidratt til å realisere virksomhetens overordnede mål?
39. I hvilken grad har det vært etablert et kommunikasjonssystem som sier at involverte aktører får innsikt i og kunnskap om avtalen og de forventninger som er innebygget i denne?

40. I hvilken grad har det blitt etablert strukturer for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå?

Relasjonsevaluering

41. I hvilken grad er de siste produksjonsprosessene vært opplevd som en god prosess?

42. I de siste prosjektene, i hvilken grad har det vært mulig å bli oppdatert på informasjon utenom det skriftlige i denne fasen?

43. I hvilken grad har relasjonene mellom avtalepartene, på alle nivå, vært koordinert på en slik måte at avtalen har blitt realisert på en effektiv måte?

44. I hvilken grad har produksjonsatferden gjenspeilet relasjonen som partene har utviklet gjennom tidligere faser i kontraktsprosessen?

Fase 6: Behovstilfredsstillelse

45. Har prosessen som regel blitt slik dere hadde trodd og forventet?

46. Har prosjektetenes mål blitt nådd?

47. I de siste prosjektene, ble det etablert systemer og strukturer for evaluering av erfaringer som høstes gjennom kontraktsprosessen?

48. Bruker dere å reflektere over hvordan kontraktsprosessen har gått med den andre part?

49. I hvilken grad har dere kunnskap om den andre part sin opplevelse av kontraktsprosessen?

50. Basert på de siste kontraktsprosessene, ville du gått inn i en tilsvarende prosess med samme aktør en gang til?

Kontraktens økonomi

Resultatevaluering

51. I hvilken grad føler dere at de kontraktøkonomiske beslutningene har vært vellykket i de siste prosjektene dere at vært involvert i?

52. I de siste prosjektene, var det nødvendig å iverksette kontrolltiltak for å sikre at involverte aktører opptrer etter de økonomiske mål?

53. I hvilken grad blir betydningen av straff og insentiver analysert i forhold til å redusere risiko?

54. I de siste prosjektene, var det utfordrende å få mål, informasjon og risiko koordinert og avklart med kontraktspartneren?

Relasjonsevaluering

55. I hvilken grad har dere opplevd opportunistisk adferd fra aktører involvert i ulike kontrakter?

56. I hvilken grad har det vært problematisk å utvikle en kontrakt som sikrer et felles økonomisk mål som tilfredstiller begge parter?