Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

KONTRAKTSSTRATEGI

- Veien til prosjektsuksess

Navn:	Linnea Tveraaen, Helene Vågø Strand, Kristine Skare

Utlevering:	08.01.2018 09.00
Innlevering:	04.06.2018 12.00

Linnea Tveraaen
Helene Strand
Kristine Skare

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

KONTRAKTSSTRATEGI

Veien til prosjektsuksess

BTH 25321 Bacheloroppgave – Prosjektledelse

Utleveringsdato:
08.01.2018

Innleveringsdato:
04.06.2018

Handelshøyskolen BI - Campus Trondheim
Økonomi og administrasjon

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

FORORD

Denne bacheloroppgaven er et avsluttende resultat av vårt treårige bachelorstudie i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI - Campus Trondheim. Oppgaven er skrevet på bakgrunn av fordypningen i faget prosjektledelse (BST2531) og belyser temaet kontraktsledelse i Sits byggeprosjekt Moholt 50/50. Som følge av felles ambisjonsnivå og gode arbeidsrutiner har vi utarbeidet en oppgave vi er tilfreds med og stolt av. Skriveprosessen har både vært krevende og lærerik, og vi sitter igjen med spennende kunnskap som vi kommer til å ta med oss videre.

Vi vil gjerne takke våre tre informanter for at de var villig til å bidra med sin erfaring og kompetanse, slik at vi fikk nødvendig informasjon og forståelse for å skrive denne oppgaven. Vi ønsker også å rette en spesiell takk til vår veileder Tore Aalberg for inspirerende forelesninger, oppmuntrende ord og svært god veiledning gjennom denne prosessen.

Trondheim, 3. juni 2018

SAMMENDRAG

Kontrakter kan beskrives som «nervecellene i det økonomiske systemet» (Coase, 2002), og prosjekters suksess avhenger av valgene som tas rundt organisasjonens kontraktsstrategi (Hartman, 2000). Studentsamskipnaden Sit gjennomfører stadig store byggeprosjekter under stramme tids- og kostnadsrammer. I denne bacheloroppgaven har vi sett nærmere på byggeprosjektet Moholt 50/50, en delvis styrt totalentreprise mellom Sit og entreprenøren Veidekke. Prosjektet var komplekst og omfattet over seks hundre hybelenheter, allmenning, en barnehage og ulike velferdstilbud. Dette skulle utvikles i et allerede eksisterende bomiljø, med et høyt og fremtidsrettet miljøfokus. Sit sto derfor overfor en rekke kontraktsstrategiske veivalg. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utviklet: *«hvordan ble de kontraktsstrategiske veivalgene tatt i prosjektet Moholt 50/50?»*

For å svare på problemstillingen utarbeidet vi en hovedmodell, inspirert av Karlsen (2017), med ni faktorer organisasjonen må ta valg rundt ved etablering av en kontraktsstrategi. Av metode for datainnsamling ble det benyttet kvalitativ metode ved hjelp av dybdeintervjuer med prosjekts nøkkelpersoner, samt litteraturstudier.

Det ble gjennomført grundige analyser innenfor de ni faktorene. Funnene tilsier at Sit i stor grad har tatt bevisste, gjennomtenkte og sikre valg for å redusere usikkerhet i alle ledd. Disse valgene ble tatt basert på et subjektivt og erfaringsmessig grunnlag for hvordan Sit forvalter studentenes midler på best mulig måte. For Sit innebar dette en risikoavers holdning. De kontraktsstrategiske valgene har tilsynelatende blitt tatt på to måter; ved å kompensere entreprenøren for å ta på seg økt usikkerhet og gjennom interne risikoreduserende tiltak.

Til tross for noen få ubevisste valg som medførte økt tids- og kostnadspress, har prosjektorganisasjonen i stor grad lyktes med valgt kontraktsstrategi. Prosjektet kan derfor betegnes som en suksess da både resultat- og effektmålene ble nådd.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING 3

1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema 3

1.2 Sit - Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim 3

1.3 Prosjektet - Moholt 50/50 4

1.4 Problemstilling 5

1.5 Produktmål 5

2.0 METODE 6

2.1 Eksplorativt forskningsdesign 6

2.2 Valg av metode 6

2.3 Datainnsamling 6

2.3.1 Primærdata 6

2.3.2 Sekundærdata 7

2.4 Kritikk av metode 7

2.4.1 Validitet 7

2.4.2 Reliabilitet 8

2.4.3 Generaliserbarhet 9

3.0 HOVEDKAPITLER 9

3.1 INNLEDNING TIL HOVEDKAPITLENE 9

3.1.1 Kontrakt, kontraktsprosess og kontraktsstrategi 9

3.1.2 Hovedmodell 10

3.2 UTVELGELSE AV ENTREPRENØR 11

3.2.1 Teori 11

3.2.2 Analyse 12

3.2.3 Delkonklusjon 15

3.3 INVOLVERING AV ENTREPRENØR 16

3.3.1 Teori 16

3.3.2 Analyse 16

3.3.3 Delkonklusjon....18

3.4 KONTRAKTSFORHANDLINGER....18

3.4.1 Teori....18

3.4.2 Analyse....20

3.4.3 Delkonklusjon....23

3.5 KONTRAKTSTYPER....23

3.5.1 Teori....23

3.5.2 Analyse....25

3.5.3 Delkonklusjon....26

3.6 ENTREPRISEFORMER....26

3.6.1 Teori....26

3.6.2 Analyse....28

3.6.3 Delkonklusjon....29

3.7 KOMPENSASJONSFORMATER....30

3.7.1 Teori....30

3.7.2 Analyse....31

3.7.3 Delkonklusjon....32

3.8 INSENTIVMEKANSIMER....33

3.8.1 Teori....33

3.8.2 Analyse....34

3.8.3 Delkonklusjon....35

3.9 FORDELING AV USIKKERHET....35

3.9.1 Teori....35

3.9.2 Analyse....36

3.9.3 Delkonklusjon....38

3.10 KONTRAKTSOPPFØLGING....38

3.10.1 Teori....38

3.10.2 Analyse....39

3.10.3 Delkonklusjon....40

4.0 HOVEDKONKLUSJON....41

5.0 REFERANSELISTE....43

1.0 INNLEDNING

«…Contracts are the major means by which one firm interrelates with another firm, or one organization interrelates with the consumer. They are, in effect, the neurons of the economic system» (Coase, 2002).

1.1 Bakgrunn for oppgaven og valg av tema

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å gå dypere inn i et tema innenfor faget prosjektledelse. Dette skal gjøres ved å undersøke et prosjekt i en selvvalgt organisasjon. Arbeidet startet med å kontakte aktuelle organisasjoner, og valget falt til slutt på Sit - Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim.

Oppgavens tema ble utarbeidet i samarbeid mellom gruppemedlemmene, prosjektorganisasjonen og oppgavens veileder. Kontraktsledelse var et emne som fanget gruppens interesse, fordi kontrakter er noe man kan forvente å møte på senere i arbeidslivet. Det var også noe gruppen ønsket å lære mer om, da kontrakter er lite omtalt i pensumlitteraturen. Velferdsdirektør i Sit informerte også om at kontraktsledelse var en viktig del av deres prosjektarbeid. På bakgrunn av gruppens og organisasjonens interesse for kontrakter ble dette et naturlig valg for bacheloroppgavens tema. I denne oppgaven avgrenses teorien innen temaet kontraktsledelse til kontraktsstrategi, ved å ta utgangspunkt i Karlsens (2017) liste over åtte faktorer man må ta valg rundt ved etablering av en kontraktsstrategi.

1.2 Sit - Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim

Sit, Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim, har arbeidet for å sikre studentenes velferd siden 1948. En studentsamskipnad er en egen organisasjonsform som styres av studentsamskipnadsloven, og er ikke underlagt loven om offentlig anskaffelse «dersom det offentlige yter tilskudd på mer enn 50 prosent av kontraktens verdi» (Kunnskapsdepartementet, 2010). De har blant annet i oppgave å forvalte og fordele semesteravgiften studentene betaler til de ulike lærestedene. Semesteravgiften og samskipnadenes overskudd går tilbake til studentene gjennom ulike velferdstilbud (Sit, 2018). Dette kan blant annet være idrett, spisesteder og studentboliger (Foreningen Store norske leksikon, 2012). Studentsamskipnaden Sit har vedtatt at studentene selv skal fordele

semesteravgiften på det de mener er viktig, gjennom Velferdstinget i Gjøvik, Ålesund og Trondheim (Sit, 2018).

Frem til 2016 het organisasjonen Studentsamskipnaden i Trondheim. Som et resultat av NTNUs fusjon med høyskolene i Gjøvik og Ålesund ble studentsamskipnadene i disse tre byene samlet i en felles organisasjon. I 2016 hadde organisasjonen en omsetning på 589 millioner kroner, et resultat før skatt i overkant av 50 millioner kroner (Proff, 2018) og en forvaltningskapital på rundt 3,2 milliarder kroner. Organisasjonen drives av 350 ansatte og styret består av studenter, ansatte og representanter fra de største utdanningsinstitusjonene i de tre byene (Sit, 2018). Sit er organisert i enhetene Sit Bolig, Sit Kafé og Sit Velferd. Sit Bolig har ansvar for utleie, drift og vedlikehold av 6400 studentboliger i de tre byene. Sit Kafé drifter 16 kantiner, to storkiosker, catering og flere kaffebarer spredt rundt på de ulike campusene. Sit Velferd innebærer drift og vedlikehold av fem treningssentre, to barnehager, helsetjenester og studentforeninger. Utenom dette har organisasjonen også støttefunksjoner innen administrasjon og ledelse. Organisasjonen gjennomfører jevnlig prosjekter i de ulike enhetene, som blant annet byggeprosjekter og velferdsprosjekter (Sit, 2018).

1.3 Prosjektet - Moholt 50/50

Moholt 50/50 er et av Sits byggeprosjekter og pågikk mellom 12.juli 2012 og 29.november 2016. Moholt 50/50 er en utvidelse av Moholt Studentby som ble oppført i 1964 (Rabben, 2018). Dette er Trondheims største studentby og ligger sentralt plassert og med kort forbindelse til NTNUs utdanningsinstitusjoner på Dragvoll, Gløshaugen og Moholt (Sit, 2018). Ifølge velferdsdirektør fikk prosjektet navnet Moholt 50/50 på grunn av 50-årsjubileet til studentbyen og at utbyggingen av området er ment for de neste 50 årene.

Prosjektets kontraktssum var på 451 millioner kroner, og besto av en totalentreprise mellom oppdragsgiver Sit og entreprenøren Veidekke (Veidekke, 2018). Det ble startet med en arkitektkonkurranse etterfulgt av utvelgelse av entreprenør. Dette foregikk gjennom en lukket anbudskonkurranse, da prosjektets statlige tilskudd var under 50% av kontraktssummen (Kunnskapsdepartementet, 2010). Utvidelsen av Moholt studentby inneholdt utbyggingen av fem boligtårn med ni etasjer og totalt 632 hybelenheter, allmenning og en barnehage med plass

til 171 barn forbeholdt studentforeldre. I boligtårnene finnes det også næringslokaler, treningssenter, aktivitetsrom, fellesvaskeri, tekniske rom og en parkeringskjeller (Veidekke, 2018). Prosjektet ble ferdigstilt i henhold til tidsplan og budsjett. De tre første boligtårnene og barnehagen ble ferdigstilt til studiestart i august 2016, mens de to siste ble ferdigstilt i november 2016 (Interne dokumenter i Sit)

I intervjuet med prosjektleder ble det opplyst om at prosjektets effektmål ble definert som «attraktivt - spennende - robust». Dette innebar å utvikle Moholt studentby til å bli en attraktiv og mangfoldig studentby med en tilgjengelig allmenning som et naturlig samlingssted. I tillegg skulle barnehagetilbudet spesialtilpasses studentforeldrenes- og bydelens mangfoldige kulturarena. Prosjektets resultatmål la vekt på at tid og kostnader var viktigst.

Moholt 50/50 ble gjennomført i forbindelse med «et samarbeidsprogram mellom staten og de 13 største byene i Norge om å redusere klimagassutslippene» (Regjeringen, 2018). Utvidelsen er bygget som passivhus i massivtre for å redusere CO_2-utslippet. I 2017 ble Moholt 50/50 tildelt Trondheim kommunes energisparepris. Prosjektet har også blitt kåret til det mest bærekraftige byggeprosjektet, beste trebygg og beste bruk av varmepumpe (Mathisen, 2017).

1.4 Problemstilling

På bakgrunn av oppgavens tema, avgrensning i teori og valgt prosjekt er følgende problemstilling utarbeidet:

«*Hvordan ble de kontraktsstrategiske veivalgene tatt i prosjektet Moholt 50/50?*»

1.5 Produktmål

Formålet med denne oppgaven er å utarbeide en rapport om kontraktshåndtering i Sit, som kan gi organisasjonen innspill om viktigheten av gjennomtenkte kontraktsstrategiske veivalg.

2.0 METODE

I dette kapittelet drøftes metoden som er benyttet for å belyse oppgavens problemstilling.

2.1 Eksplorativt forskningsdesign

Kontraktsledelse og kontraktsstrategi var temaer vi hadde lite kunnskap om på forhånd og det var derfor hensiktsmessig å ta i bruk et eksplorativt forskningsdesign. Et eksplorativt forskningsdesign handler om å utforske et tema man har lite innsikt i for å besvare en relevant problemstilling. Videre har vi valgt å ikke benytte en klar teoretisk hovedmodell fra pensumlitteraturen, noe som underbygger valget av forskningsdesign (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010).

2.2 Valg av metode

På bakgrunn av vårt behov for å anvende et eksplorativt design kunne vi velge mellom to fremgangsmåter for å innhente datamaterialet; dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer. For å fordype oss i valgt tema og få innsikt i intervjuobjektenes kompetanse, meninger og erfaringer benyttet vi oss av kvalitativ metode gjennom dybdeintervjuer. Denne metoden gjør det lettere å strukturere intervjuene, og man unngår at respondentene påvirkes av hverandre (Gripsrud et al., 2010).

2.3 Datainnsamling

2.3.1 Primærdata

I denne oppgaven ble det innhentet primærdata gjennom individuelle dybdeintervjuer med prosjektets nøkkelpersoner. Dette var hovedprosjektleder, velferdsdirektør i Sit og en ekstern prosjektrådgiver. Vi har tatt et valg om å ikke navngi disse personene i oppgaven. Intervjuobjektene ble valgt ut på bakgrunn av deres ulike ståsted og kompetanse innen kontraktsledelse i prosjekter. Intervjuobjektenes kompetanse, i kombinasjon med vårt teoretiske syn på prosessen, bidro til å analysere prosjektet ut fra flere perspektiver. Det ble gjennomført ett intervju med hver av representantene med en varighet på 1-2 timer. Vi innledet intervjuene med å presentere oppgavens problemstilling og struktur. For å sørge for at all informasjon ble dokumentert stilte en av gruppens medlemmer spørsmål, mens de to andre noterte. For å holde kontroll og struktur

på intervjuene ble intervjuguiden tilpasset oppgavens struktur og hovedmodell, problemstilling og allerede innhentet faglitteratur. Dette bidro til en enklere sammenligning mellom respondentenes svar i etterkant.

2.3.2 Sekundærdata

For å sikre et godt grunnlag for å belyse oppgavens problemstilling ble det også benyttet sekundærdata fra både interne og eksterne kilder. Sit har vært oppgavens interne kilde. De ga oss tilgang til interne dokumenter om blant annet tilbudskonkurransen, tilbudsinnbydelse og tilbudsskjema, prosjektforutsetninger og byggherreforskrift. Av andre skriftlige kilder har vi benyttet oss av litteratur fra ulike nettsider. For å innhente eksisterende teori og forskning ble søketjenesten Oria i størst grad benyttet. Gjennom litteratursøkene fant vi bøker og forskningsartikler. Kildekritikk har vært høyt prioritert gjennom å vurdere kildenes relevans, gyldighet og holdbarhet, teksttype, forfatter, formål og publiseringstidspunkt (Dalland, 2017).

2.4 Kritikk av metode

For å vurdere kvaliteten i undersøkelsen skal vi analysere anvendt metode rundt begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Leseth & Tellmann, 2018).

2.4.1 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning handler om hvor godt «man har undersøkt det som man hadde til hensikt å undersøke» (Krumsvik, 2014, s. 151) og sier noe om gyldigheten til datamaterialet (Leseth & Tellemann, 2018). I denne oppgaven benyttet vi oss av primærdata gjennom dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i prosjektets kontraktsprosess. Det at vi har innhentet datamaterialet fra personer som kjenner virkeligheten til det vi har undersøkt øker oppgavens validitet. Den tilpassede intervjuguiden bidro til å utforme relevante spørsmål som ga oss svar på oppgavens problemstilling. I tillegg forsøkte vi å utforme spørsmål som ga oss mest mulig konkrete svar, men som også var fleksible nok til at intervjuobjektene kunne svare utfyllende. Dette øker validiteten. På en annen side bidro vår begrensede kunnskap i faget til at enkelte spørsmål ble overflødige i forhold til prosjektets kontraktsprosess. Det er også en mulighet for tilfeldige feil eksempelvis ved at enkelte spørsmål misforstås av respondentene. Dette kan dermed ha svekket oppgavens validitet. Det er også en kjent teori at man ofte leter

etter informasjon «som bekrefter det vi allerede vet» (Brønn & Arnulf, 2014, s. 45). Dette kan ha vært en ubevisst og begrensende faktor i vår datainnsamling, men vi mener at vi ikke har latt oss påvirke av dette. Selv om sekundærdataene kan ha påvirket validiteten negativt fordi de er rettet inn mot et annet formål, mener vi å ha funnet data som belyser vår problemstilling på en god måte.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om «i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige» (Gripsrud et al., 2010, s. 52). Høy bevissthet rundt reliabilitet til intervjueren, bearbeidelsen og analyse- og kategoriseringsarbeidet vil hjelpe en fra å begå metodiske feil (Krumsvik, 2014). Dette var noe vi forsøkte å være bevisste på under intervjuprosessen. Spørsmålene ble teoretisk utformet ettersom de ble utarbeidet på grunnlag av vår tilpassede hovedmodell og innhentet teori. Vi mener og tror at dette har bidratt til at spørsmålene i liten grad ble påvirket av våre egne meninger, og dermed påvirket reliabiliteten i positiv retning. Ettersom intervjuguiden ble sendt til intervjuobjektene i forkant av intervjuene sørget dette for at respondentene fikk tid til å forberede seg. Dette kan ha økt reliabiliteten. Likevel er det en mulighet for at intervjuobjektene har fremstilt prosjekts kontraktsprosessen på en bedre måte enn den opprinnelig var, eller at enkelte spørsmål har blitt misforstått. Dette er altså faktorer som kan ha svekket oppgavens reliabilitet. Under intervjuene beveget respondentene seg i flere tilfeller bort fra intervjuguiden da det var flere teoretiske begreper de ikke hadde kjennskap til. På denne måten ble reell fakta presentert og reliabiliteten styrket. I løpet av intervjuprosessen ble det også merkbart at det i stor grad var enighet blant respondentene, noe som spesielt var aktuelt mellom prosjektleder og prosjektrådgiver. Selv om entydige svar kan medføre ensidighet til oppgaven, tror vi at dette skyldes intervjuobjektenes brede kompetanse og roller i prosjektet. I tillegg mener vi at intervjuobjektenes sentrale roller bidrar til å øke oppgavens reliabilitet. For å bedre reliabiliteten ytterligere, og minske sannsynligheten for skjevhet i utvalget, kunne vi alternativt gjennomført flere intervjuer med for eksempel Sits eksterne jurist eller flere av prosjektets rådgivere. Dybdeintervjuene var en omfattende prosess og resulterte i mye informasjon som var tidkrevende å systematisere og bearbeide. Selekteringen kan ha ført til at vi utelukket relevante og viktige funn og dermed svekket oppgavens reliabilitet. For å unngå dette i

størst mulig grad har gruppen ved flere anledninger gått tilbake til notatene og undersøkt at informasjonen stemmer.

2.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet omhandler funnenes allmenngyldighet. «Det er fortolkninger og beskrivelser av mønstre i datamaterialet som legger grunnlaget for generaliserbarhet» (Leseth & Tellman, 2018, s.18). En kontraktsstrategi må tilpasses hvert enkelt prosjekt på grunn av prosjekters unikhet (Hartman, 2000). Derfor er det grunn til å tro at funnene i denne oppgaven kan ha gyldighet for senere prosjektarbeid i Sit, men at de i liten grad er overførbare til prosjekter gjennomført av andre organisasjoner. Derfor vil denne oppgaven i hovedsak være mest relevant for Sit og eventuelt andre studentsamskipnader i Norge.

3.0 HOVEDKAPITLER

3.1 INNLEDNING TIL HOVEDKAPITLENE

3.1.1 Kontrakt, kontraktsprosess og kontraktsstrategi

En kontrakt er ifølge Husby et al. «et juridisk bindende dokument som beskriver hva som skal gjøres, hvor mye det skal koste, når det skal være ferdig, partenes forpliktelse overfor hverandre, og hva som skjer hvis en av partene misligholder kontrakten» (Husby, Kilde, Klakegg, Torp, Berntsen & Samset, 1999, s 121). Larson & Grey (2014) legger også til i sin definisjon at partene, leverandøren og oppdragsgiveren forplikter seg til å levere noe til motparten. Leverandøren utfører en tjeneste, mens oppdragsgiveren gir en erstatning, vanligvis i form av betaling.

I det prosjektorganisasjonen bestemmer seg for å involvere én eller flere leverandører i prosjektet starter kontraktsprosessen (Karlsen, 2017). Kontraktsprosessen består av ulike faser med ulik varighet, avhengig av prosjektstørrelse og kompleksitet (Husby et al., 1999). Under planleggingsfasen definerer oppdragsgiver prosjektets arbeidsomfang og tids- og kostnadsrammer. Deretter utarbeider oppdragsgiver en invitasjon til aktuelle leverandører gjennom forhandlet kontrakt eller anbudsinvitasjon. Når leverandørene har mottatt forespørselen starter tilbudsfasen. Deretter leveres tilbudene og oppdragsgiveren velger til slutt en eller flere leverandører. Oppdragsgiveren og den valgte

leverandøren vil deretter samarbeide om utførelsen av prosjektet i realiseringsfasen (Hartman, 2000).

Valg og vurderinger som blir gjort rundt prosjektets anskaffelse er en del av oppdragsgivers kontraktsstrategi (Karlsen, 2017). Kontraktsstrategien er et av oppdragsgivers styringsverktøy og valgene som gjøres i denne sammenhengen er avgjørende for prosjektets suksess. På grunn av prosjekters særegenhet er det viktig at kontraktsstrategien tilpasses det enkelte prosjektet (Hartman, 2000). Dette avhenger av «prosjektets størrelse, kompleksitet, oppdragsgivers og leverandøren sin kompetanse, det vil si prosjektets usikkerhetseksponering» (Husby et al. 1999, s 129).

3.1.2 Hovedmodell

Karlsen (2017) har utarbeidet en liste, inspirert av Kolltveit (2009), med åtte kontraktsstrategiske faktorer som bør avklares i forbindelse med valg av kontraktsstrategi. På bakgrunn av denne listen har gruppen utarbeidet en tilpasset hovedmodell (Figur 3.1). I denne modellen inkluderes også entrepriseformer på grunn av dens rolle i kontraktsstrategien. Gjennom oppgavens hovedkapitler skal punktene i denne modellen analyseres i lys av innhentet teori og funn.

Figur 3.1: Kontraktsstrategi (inspirert av Karlsen, 2017, s. 197-198)

3.2 UTVELGELSE AV ENTREPRENØR

3.2.1 Teori

Utvelgelse av entreprenør til et prosjekt er en krevende prosess der mange behov må ivaretas. Utvelgelsen har de senere årene fått større betydning for organisasjoners kontraktsstrategi. Viktigheten av valget øker også i takt med størrelsen og kompleksiteten på anskaffelsen (Kolltveit, Lereim & Reve 2009).

Prekvalifisering

I tilfeller hvor kun utvalgte tilbydere får mulighet til å levere tilbud er det vanlig å begynne med prekvalifisering (Rolstadås, 2011). Prekvalifiseringen innebærer en helhetsvurdering av aktuelle tilbydere (Kolltveit et al., 2009), hvor målet er å gå fra en «long list» til en «short list» (Fladland, 2005). Prekvalifiseringen gjennomføres for å kartlegge hvilke tilbydere som til slutt blir forespurt om å levere tilbud (Rolstadås, 2011). I denne prosessen undersøkes en rekke faktorer som for eksempel leverandørens kapasitet, økonomi, ledelse og bemanning. Videre vektlegges gjerne kvalitetssikringssystemer, metoder og utstyr (Fladland, 2005, Rolstadås, 2011). I tillegg kan det være aktuelt å vurdere bruken av eventuelle underleverandører (Fladland, 2005), da det er vanlig at entreprenøren setter bort opptil 75% av arbeidet til underentreprenører (Kolltveit et al., 2009). Prekvalifiseringen kan også gjennomføres ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer (Karlsen, 2017), eller ved at oppdragsgiver reiser ut til entreprenørene (Rolstadås, 2011). Entreprenørene som går videre etter prekvalifiseringen må inneha både evne og kapasitet til å utføre arbeidet i tråd med prosjektets kriterier (Chen, 2000).

Tildelingskriteriene kan variere fra prosjekt til prosjekt. Kriteriene bør avklares og annonseres før de aktuelle entreprenørene utarbeider sine tilbud (Karlsen, 2017). Konkurransen blir mer åpen og rettferdig dersom alle tilbydere sitter på samme informasjon (Chen, 2000).

Evaluering

Evalueringen av de utvalgte entreprenørene starter når organisasjonen har mottatt tilbudene. Selv om laveste pris er ett av de vanligste kriteriene som vektlegges under en anbudskonkurranse (Assaf, Bubshait & Aitah, 1998), er det ikke gitt at dette gir best resultat. Det er derfor viktig å undersøke andre kvalifikasjoner ved

entreprenørene (Karlsen, 2017), som eksempelvis leverandørens prosjektering og tekniske- og kommersielle forhold. Under evalueringen benyttes mange av de samme kriteriene som i en prekvalifisering. Ved evaluering av prosjektering og tekniske forhold vurderes blant annet hvilken tilnærming leverandøren har til sikkerhet, valgte kvalitetssikringssystemer og prosjektgjennomføring. Videre undersøkes foreslått prosess, design og bemanningens kvalifikasjoner. Det sikres også at leverandøren har forstått prosjektets omfang. De ulike tilbyderne kan ha svært forskjellige estimater og det bør derfor også gjennomføres en grundig gjennomgang av kommersielle forhold. Dette innebærer en vurdering av blant annet vilkår, priser, forsikringer, finansielle forhold og leverandørens risikostyring (Chen, 2000).

Dersom prosjektet innebærer større kompleksitet, og økte krav til samarbeid og relasjoner mellom partene, bør oppdragsgiveren også vektlegge andre mellommenneskelige faktorer. Dette kan dreie seg om leverandørens motivasjon til å oppnå fastsatte mål, oppklare konflikter og håndtere usikkerhetselementer som kan oppstå underveis. Entreprenøren må også kunne stille medarbeidere med de rette personlige egenskapene til rådighet. Disse faktorene kan være krevende å vurdere objektivt (Kolltveit et al., 2009).

Organisasjonen kan sette sammen én eller flere evalueringsgrupper for å evaluere tilbyderne (Karlsen, 2017). Chen (2000) hevder at gruppens sammensetning bør samsvare med prosjektets tildelingskriterier. Evalueringsgruppen rangerer deretter tilbyderne ved hjelp av poengskalametoden ut fra de valgte kriteriene (Karlsen, 2017). Etter evalueringen er gjennomført og den ønskede entreprenøren er valgt, bør alle entreprenørene få tilbakemelding og begrunnelse for utfallet (Fladland, 2005).

3.2.2 Analyse

Prosjektet Moholt 50/50 var preget av stor kompleksitet. Det var derfor avgjørende å velge den entreprenøren som var best egnet til å oppfylle prosjektets kriterier (Kolltveit et al., 2009). Sit startet utvelgelsesprosessen med en prekvalifisering, det vil si en helhetsvurdering av aktuelle entreprenører (Kolltveit et al., 2009). Selv om det er vanlig å gå fra en «long list» til en «short list» (Fladland, 2005) var ikke dette tilfellet i prosjektet Moholt 50/50. Sit kjenner

markedet godt og det var derfor kun et forhåndsbestemt utvalg av tilbydere som fikk mulighet til å levere tilbud. Disse ble kontaktet direkte ved at Sit reiste ut til de aktuelle entreprenørene og invitere dem til å delta i anbudskonkurransen, et alternativ Rolstadås (2011) nevner i sin teori. Deretter ble prosjektbeskrivelsen sendt ut og entreprenørene fikk i oppgave å utarbeide tilbud. De inviterte tilbyderne bestod av fire store entreprenører som Sit hadde god erfaring med og var trygge på at kunne gjennomføre prosjektet på en tilfredsstillende måte. Tre av disse valgte å levere tilbud.

Ved å kun velge et fåtall entreprenører kan Sit ha gått glipp av andre og potensielt bedre tilbud. Ifølge prosjektleder var det viktig for Sit å inkludere entreprenører med riktig kompetanse. Studentboligene skulle bygges i massivtre, et relativt lite brukt materiale, og erfaring innen dette fagfeltet var viktig. Prosjektrådgiveren mente likevel at det var fornuftig å invitere 3-5 entreprenører. Dersom flere tilbydere ble invitert ville kanskje enkelte av disse sett på anbudskonkurransen som uoppnåelig, og dermed latt være å delta i prosessen.

Tildelingskriteriene for evalueringen ble avklart ved hjelp av interne avklaringsmøter. Det er mange faktorer som spiller inn ved utvelgelse av leverandør og laveste pris er ett av de vanligste kriteriene (Assaf et al., 1998). Dette er spesielt gjeldende når studentboliger skal bygges på grunn av en statlig gitt kostnadsramme. Denne innebærer at dersom kostnadene overskrider kr. 800.000 per studentbolig trekkes den statlige støtten på kr. 300.000 per bolig. Entreprenørene ble derfor vurdert 50% på pris. Utover dette ble det lagt størst vekt på prosjektering og tekniske forhold (Chen, 2000). De øvrige kriteriene var framdrift (15%), gjennomføringsmodell (15%), CV/personell (10%), firma/prosjektreferanser (5%) og oppfølging/garantitid (5%). Disse kriteriene ble, i tråd med Chens anbefalinger, presentert for entreprenørene i forkant og skapte en åpen og rettferdig konkurranse (Chen, 2000).

Etter tilbudene var mottatt startet evalueringen hvor målet var å finne den best egnede entreprenøren. Feil valg kunne fått store konsekvenser for prosjektets resultatmål, tid og kostnader. Som et usikkerhetsreduserende element ble det gjennomført avklaringsmøter med presentasjon og gjennomgang av tilbudene med hver enkelt entreprenør. Dette ble gjort for å sikre at partene hadde samme

oppfatning av tilbudene, noe som utdypes nærmere i kapittel 3.4 om kontraktsforhandlinger. Videre gjennomførte Sit en vurdering av entreprenørens bruk av underleverandører, i tråd med Fladlands (2005) anbefalinger. Sit krevde at entreprenørens bruk av underleverandører maksimalt skulle gå over to ledd. Dette ble gjort for å sikre muligheten for oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår og dermed unngå sosial dumping. Det var spesielt viktig for Sit å avklare entreprenørenes syn på en samspillsfase, samt oppfølging, for å sikre at entreprenøren ikke skulle frasi seg ansvaret etter prosjektslutt. På bakgrunn av avklaringsmøtene ble det satt opp en evalueringsgruppe for å evaluere tilbudene basert på de nevnte kriteriene. Gruppen bestod av medlemmer med kompetanse innen forskjellige områder, for å dekke prosjektets tildelingskriterier (Chen, 2000). Dette var blant annet prosjektrådgiver, hovedprosjektleder og øvrige prosjektledere. Deretter ble poengskalametoden tatt i bruk og følgende poengsummer ble gitt:

Tildelingskriterier	Vekting	Veidekke	HENT	Skanska
Pris	50%	5,00	5,00	5,00
Framdrift	15%	1,28	1,50	1,43
Gjennomføringsmodell	15%	1,5	1,35	1,2
CV/Personell	10%	1,00	0,90	0,95
Firma/Prosjektreferanser	5%	0,5	0,475	0,475
Oppfølging/Garantitid	5%	0,5	0,5	0,5
Delsum pris	50%	5,00	5,00	5,00
Delsum øvrige kriterier	50%	4,78	4,73	4,55
Sum vektet		**9,78**	**9,73**	**9,55**
Rangering		**1**	**2**	**3**

Tabell 3.1: Poengfordeling under utvelgelse av entreprenør (internt dokument fra Sit).

Konkurransen var svært jevn. Alle entreprenørene ble tildelt lik poengsum for pris da avviket mellom disse var under ett prosentpoeng. De øvrige kriteriene ble derfor utslagsgivende, til tross for prisens høye vekting. I lys av teorien gir ikke laveste pris nødvendigvis det beste resultatet (Karlsen, 2017). Prosjektets fremdrift og entreprenørens gjennomføringsmodell var avgjørende for å få de første studentboligene innflytningsklare til semesterstart i 2016. Veidekke ble tildelt den laveste scoren på fremdrift, men vant likevel kontrakten. I Sits vurdering fremkom det at Veidekke hadde det mest gjennomarbeidede tilbudet, og

at de deltok aktivt i tilbudsfasen og inkluderte nøkkelpersoner gjennom hele prosessen. De oppfattet derfor at det var liten risiko for overraskelser på et senere tidspunkt. Dette understreker viktigheten av entreprenørens oppfatning av hva utviklingen av en studentby innebærer, og dermed forståelse av prosjektets omfang (Chen, 2000).

I etterkant av evalueringen ble entreprenørene informert om rangeringens utfall, noe som anbefales i Fladland (2005). Det var viktig for Sit å gjennomføre en grundig evaluering dersom entreprenørene ønsket innsyn i ettertid. Entreprenørene som ikke vant frem i anbudskonkurransen ble informert om og fikk begrunnelse for resultatet. Dette ble spesielt viktig i denne anbudskonkurransen da den avgjørende vektingen ble basert på kriterier som var preget av en viss grad av subjektiv vurdering. Et viktig usikkerhetsreduserende element for Sit var å forsikre seg om at de to øvrige entreprenørene kunne levere tilbudet på et senere tidspunkt dersom samarbeidet med Veidekke skulle skjære seg. Begge aktørene aksepterte dette.

3.2.3 Delkonklusjon

Prosjektets kompleksitet og den statlige kostnadsrammen førte til at Sit måtte stille ekstra krav til tilbyderne uten at det gikk på bekostning av kvaliteten. Sit sto derfor overfor en rekke veivalg for å finne entreprenøren som på best mulig måte kunne innfri prosjektets kriterier. I prekvalifiseringen valgte Sit å invitere et fåtall tilbydere de hadde erfaring med, vel vitende om at de kunne gått glipp av andre og bedre tilbud. Videre ble det avholdt avklaringsmøter for å sikre en felles oppfatning. Valget falt til slutt på Veidekke, til tross for at de fikk laveste score på fremdrift. Dette er motstridende i henhold til prosjektets resultatmål, tid og kostnader, men viser at Sit tok et valg basert på subjektive elementer og følelsen av trygghet. Ved å gjennomføre utvelgelsen på en ryddig måte ble samarbeidet til de øvrige entreprenørene opprettholdt, slik at de forpliktet seg til å levere tilbudet på et senere tidspunkt. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt sikre kontraktsstrategiske veivalg for å redusere usikkerheten både før, under og etter utvelgelsen av entreprenør.

3.3 INVOLVERING AV ENTREPRENØR

3.3.1 Teori

I forbindelse med prosjektorganisasjoners kontraktsstrategi bør det gjøres grundige vurderinger av når det er hensiktsmessig å involvere leverandøren. Dette er viktig for å sikre at de involverte partene oppnår en felles forståelse av prosjektet og dets usikkerhetselementer (Husby et al., 1999). Oppdragsgiveren må avgjøre om det lønner seg å involvere leverandøren før eller etter prosjekteringen. Dette vil variere fra prosjekt til prosjekt, og avhenger av om oppdragsgiver velger å bruke forhandlet kontrakt eller anbudskontrakt (Karlsen, 2017).

Det er hensiktsmessig for oppdragsgiver å velge en forhandlet kontrakt dersom det er nødvendig å utarbeide løsninger i samarbeid med tilbyderne. Entreprenøren vil da delta i prosjekteringsarbeidet. De ulike tilbudene vil først evalueres, før de utvalgte entreprenørene inviteres til forhandlinger. Deretter møtes partene for å diskutere og utarbeide en felles løsning. Til slutt velger oppdragsgiver den entreprenøren som har den beste løsningen basert på prosjektets kriterier (Karlsen, 2017). Dersom prosjektorganisasjonen velger å benytte seg av anbudskontrakt er det vanlig å involvere leverandøren etter prosjekteringsarbeidet er utført og det beste anbudet er valgt. Anbudsprosessen går ut på at entreprenørene utarbeider en løsning basert på oppdragsgivers detaljerte spesifikasjoner. Avslutningsvis velges det beste anbudet og entreprenøren involveres i prosjektet (Karlsen, 2017).

For sen involvering av leverandører kan medføre en rekke utfordringer. I tilfeller der leverandøren ikke deltar i forberedelsene kan det blant annet føre til uklare krav og svak risikovurdering. Dette kan igjen forårsake forsinkelser og uklare beslutningsgrunnlag, og dermed bli en kilde til konflikt. Det er viktig å merke seg at kravene som settes og partenes relasjon henger sammen. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å ikke vente for lenge med å involvere leverandøren (IACCM, 2011).

3.3.2 Analyse

For å finne ut hvilket tidspunkt det var mest hensiktsmessig å involvere entreprenøren på, foretok Sit først en vurdering av om entreprenøren skulle delta i prosjekteringsarbeidet eller ikke. Denne avgjørelsen avhenger av om oppdragsgiveren velger å bruke en forhandlet kontrakt eller en anbudskontrakt

(Karlsen, 2017). I utgangspunktet ble det gjennomført en lukket anbudskonkurranse hvor et utvalg av entreprenører ble invitert til å levere tilbud. I lys av teorien vil en anbudskontrakt innebære at entreprenøren involveres etter prosjekteringen er gjennomført og tilbudet er levert. Entreprenørene vil da utarbeide en løsning basert på oppdragsgivers spesifikasjoner (Karlsen, 2017).

Dette var likevel ikke tilfellet i Moholt 50/50. Under intervjuet med prosjektlederen kom det frem at det også ble benyttet elementer fra forhandlet kontrakt. I en forhandlet kontrakt deltar entreprenøren i prosjekteringsarbeidet og forhandlingsmøter før det endelige tilbudet leveres (Karlsen, 2017). Prosjektlederen begrunnet dette valget med at Moholt 50/50 var et komplekst prosjekt med avgjørende tids- og kostnadsrammer. Det var derfor knyttet stor usikkerhet til prosjektet. Prosjektets kompleksitet var blant annet påvirket av at det ble benyttet massivtre i utbyggingen av studentboligene og barnehagen. «Massivtre er et materiale som benyttes sjeldent og som få entreprenører i markedet har kjennskap til», hevdet prosjektlederen under intervjuet. Videre fortalte han at entreprenører i mange tilfeller føler på økt usikkerhet når de skal prøve noe nytt, og at de derfor velger å øke prisen i takt med usikkerheten.

Ifølge prosjektleder kunne tidlig involvering av entreprenøren bidra til en felles forståelse av prosjektet som helhet. Tidlig involvering kan i lys av teorien også bidra til å redusere prosjektets usikkerhet fordi partene får en bedre oversikt over usikkerhetselementene (Husby et al., 1999). Dersom entreprenøren hadde blitt involvert for sent kunne dette forårsaket problemer i prosjektarbeidet og bidratt til økt frustrasjon og konflikter mellom partene (IACCM, 2011). IACCM (2011) hevder videre at dersom kravene ikke er klare eller godt dokumentert kan det medføre forsinkelser når kontrakten utformes. I tillegg blir det ofte foretatt dårlige risikoanalyser som problematiserer kontraktsforhandlingene. Sit var nøye med å utarbeide klare og detaljerte dokumenter rundt kravene for å unngå misforståelser og eventuelle forsinkelser. De gjennomførte også kvantitative usikkerhetsanalyser før prosjektstart. Prosjektlederen mente også at for sen involvering kunne påvirket tid, kostnader og kvalitet negativt. For å øke entreprenørenes kunnskap om massivtre ble entreprenørene involvert tidlig i prosessen gjennom et kompetansehevingsprogram i forkant av kontraktsforhandlingene. Kompetansehevingsprogrammet var et seminar som inneholdt opplæring og

befaring, og var ifølge prosjektleder «et av de beste risikoreduserende tiltakene vi har vært borti». Programmet sørget for at entreprenørene fikk en bedre forståelse for prosjektets omfang og behov før selve tilbudsprosessen, slik at de kunne gi en mer nøyaktig totalpris på prosjektet. I denne fasen involverte Sit også den eksterne entreprenøren iTre for å bidra med kunnskap om massivtre.

Etter kompetansehevingsprogrammet leverte entreprenørene sine første tilbud. For å øke deres forståelse ytterligere ble det også gjennomført avklaringsmøter. Under møtene benyttet entreprenørene sin kompetanse for videreutvikling og optimalisering av prosjektet. Dette tyder på at elementene fra den forhandlede kontrakten førte til at et bedre tilbud ble utarbeidet, enn om tilbudet kun hadde blitt utarbeidet ut fra oppdragsgivers kravspesifikasjon som i en anbudskontrakt.

3.3.3 Delkonklusjon

Det var viktig for Sit å sørge for at entreprenøren fikk økt forståelse for prosjektets omfang og usikkerhetsfaktorer for å unngå at tilbudene ble priset for høyt. Sit måtte derfor velge å involvere entreprenøren på et tidspunkt som gjorde dette mulig. Det ble i utgangspunktet tatt i bruk en anbudskontrakt, med elementer fra forhandlet kontrakt gjennom avklaringsmøter og et kompetansehevingsprogram. Dette satte krav til tidlig involvering og bidro til økt kompetanse hos entreprenørene, felles forståelse, optimalisert løsning og mindre sjanse for konflikter. Disse faktorene reduserte entreprenørenes usikkerhet slik at de priset tilbudet lavere. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt et kontraktsstrategisk veivalg om å involvere entreprenøren på et tidlig tidspunkt for å oppnå trygghet og forutsigbarhet.

3.4 KONTRAKTSFORHANDLINGER

3.4.1 Teori

«Det første tilbudet du får, er sjelden det best mulige. Den eneste fremgangsmåten for å slå fast hva som *kunne* være den beste avtalen, er å forhandle» (Thorn & Larsen, 1992, s. 16). Man står overfor en forhandling «når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning» (Rognes, 2015, s. 13). Hensikten med forhandlinger er å utrede partenes forutsetninger og muligheter for et fremtidig samarbeid og det er vesentlig at

partene anser seg som avhengig av hverandre (Similä, 2006). Kontraktsforhandlinger gjennomføres vanligvis som en bilateral forhandling med to involverte parter. Dersom tre eller flere parter deltar, står man overfor en multilateral forhandling (Holme 1988, referert i Karlsen, 2017, s. 205). Når flere tilbydere inkluderes skapes økt verdi for oppdragsgiveren på grunn av en sterkere konkurranse. Karlsen deler forhandlingsprosessen inn følgende faser: planlegging, etablering av kontakt og tillit, utveksling av informasjon og avtaleformulering (Karlsen, 2017).

Planleggingsfasen gjennomføres før partene etablerer direkte kontakt (Rognes, 2015). Dersom forhandlingen skal ha en verdi er det vesentlig at partene kartlegger sine ønsker i forkant av forhandlingen (Hartman, 2003). Dette kan gjøres ved hjelp av en forhandlingsstrategi. Rognes definerer forhandlingsstrategi som «en overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen» (2015, s. 16). I denne sammenhengen bør man også vurdere behovet for å innhente kunnskap gjennom ekstern ekspertise. Deretter må langsiktige mål avklares og partene bør avgjøre hva som er viktig for dem og hva de ønsker å få ut av forhandlingen. Videre må det innhentes tilstrekkelig opplysninger rundt forhandlingspartneren, utfordringer og eventuelle metoder. Det kan også utredes forslag til løsninger (Rognes, 2015).

I fasen for etablering av kontakt og tillit etableres den direkte kontakten mellom partene. Fasen omfatter relasjonsbygging og prosedyreutvikling (Rognes, 2015) og tillit er avgjørende (Zaghloul & Hartman, 2002). I neste fase, utveksling av informasjon, utveksles forslag og innspill med den hensikt å finne en felles løsning (Karlsen, 2017). Utfordringer identifiseres og løsninger etableres (Rognes, 2015). Gjensidig respekt mellom partene er avgjørende og det anbefales at oppdragsgiver uttrykker et ønske om en avtale som gagner begge parter (Karlsen, 2017).

Den avsluttende fasen i prosessen kalles for avtaleformulering. I denne fasen bestemmer partene seg for om de ønsker å bryte forhandlingen eller gå videre til kontraktssignering (Rognes, 2015). Avtalens formulering avhenger blant annet av kontraktstype, entrepriseform og kompensasjonsformat (Kolltveit et al., 2009). Det kan oppstå usikkerhet og misforståelser til tross for at forhandlingspartene har

samtykket til avtalen. Vage formuleringer kan misbrukes og medføre konflikter (Karlsen, 2017). I tillegg er kontraktsspråket krevende (Kolltveit et al., 2009). Det er derfor vesentlig at avtalen beskrives klart og tydelig (Rognes, 2015), gjerne ved hjelp av nødvendig ekspertise (Karlsen, 2017).

Det er viktig at partene er klar over betydningen av det som skjer både i forkant og i etterkant av forhandlingene. Det er først når kontrakten signeres at det reelle samarbeidet etableres (Rognes, 2015).

3.4.2 Analyse

I intervju med Sits representanter ble det avdekket at kontraktsforhandlingene ble gjennomført over to faser; avklaringsmøter og en samspillsfase. De ulike partene hadde, i henhold til Rognes´ (2015) forhandlingsdefinisjon, delvis motstridende interesser og et ønske om å komme frem til en felles beslutning.

<u>Avklaringsmøter</u>

I forbindelse med utvelgelse av entreprenør ble det gjennomført to avklaringsmøter med hver av tilbyderne. I disse møtene ble tilbudene presentert og gjennomgått i fellesskap med et mål om å oppnå felles forståelse. Dette kan ha redusert sjansen for misforståelse og derfor redusert usikkerheten (Karlsen, 2017). Avklaringsmøtene inneholdt elementer av multilaterale forhandlinger ved at de tre entreprenørene konkurrerte om kontrakten (Holme 1988, referert i Karlsen, 2017, s. 205). Under møtene ble det stilt spørsmålstegn ved tilbudet og prissettingen ble diskutert. Prosjektrådgiveren påpekte viktigheten av å opptre profesjonelt og forsiktig i denne fasen. Dette innebar blant å unngå og presse prisen for langt ned, eller å bruke ideer fra de andre entreprenørene.

<u>Samspillsfasen</u>

Prosjektrådgiveren mente det ville vært forsvarlig å signere kontrakten etter avklaringsmøtene. Likevel valgte Sit å gå inn i en samspillsfase med Veidekke. I henhold til Karlsens (2017) teori kan dette betegnes som en bilateral forhandling. En samspillsfase skal ved hjelp av tillit og åpenhet bidra til økt prosjektsuksess (Cheung et al., 2003, referert i Eriksson, 2010, s. 902). I forkant av samspillsfasen ble det opprettet en intensjonsavtale, der Sit forpliktet seg til å signere en avtale med Veidekke dersom det ikke oppstod vesentlige hindringer i løpet av

samspillsfasen. En samspillsfase er best egnet for store, komplekse prosjekter (Bresnen og Marshall 2000, referert i Eriksson, 2010, s. 907), i likhet med prosjektet Moholt 50/50. Sits mål med samspillsfasen var å gjøre endringer i foreslått konsept slik at prosjektet holdt seg innenfor kravene til den statlige gitte kostnadsrammen. Samtidig ønsket de at entreprenøren skulle føle seg tryggere på prosjektets omfang. På denne måten kunne Veidekke komme med et nytt og bedre tilbud slik Thorn & Larsen (1992) påpeker. Dette innebar reduserte kostnader, økt kvalitet og flere studentboliger innenfor gitt areal. Velferdsdirektøren tillegger at en samspillsfase gir partene mer fleksibilitet og øker entreprenørens forståelse for brukernes behov, slik at usikkerheten reduseres.

Sit hadde klare mål og forventninger til samspillsprosessen. Det ble likevel ikke etablert en forhandlingsstrategi i deres planleggingsfase, til tross for at Rognes hevder at dette er viktig (2015). Prosjektlederen begrunnet dette med at de involverte i prosjektet hadde klare og definerte roller slik at de ikke anså det som nødvendig. Sett i ettertid innrømmet han at de burde utarbeidet en forhandlingsstrategi for å gjøre håndteringen av forslagene enklere. Dersom samspillet hadde vært styrt bedre kunne de oppnådd et bedre grunnlag å signere kontrakten på. I lys av teorien kan disse negative avvikene ha oppstått som et resultat av at målene for forhandlingen ikke ble kartlagt i tilstrekkelig grad ved hjelp av en forhandlingsstrategi, og dermed mistet verdi (Hartman, 2003). På den andre siden påpeker han at samspillsfasen kunne blitt drøyd ut i tid og dermed medført større kostnader.

I forhandlingsfasen «etablering av kontakt og tillit» hevdes det at tillit er avgjørende (Zaghloul & Hartman, 2002). Dette støttes av Nyström (2005) som mener at tillit og gjensidig forståelse mellom partene er de to viktigste komponentene i en samspillsfase. På spørsmålet om hvilke tiltak som ble gjort for å skape gjensidig tillit til entreprenøren svarte prosjektrådgiveren at det handlet om åpenhet. Dette mente han de lyktes med. Han forklarte videre at tillit oppnås dersom entreprenøren opplever oppdragsgiveren som troverdig, og at trygghet overfor aktøren er essensielt dersom man skal operere med åpenhet.

En samspillsfase har mange likhetstrekk med det Rognes (2015) kaller «integrasjonsforhandlinger». Integrasjonsforhandlinger handler om å «få til

avtaler som er bedre enn det kompromisser på enkeltsaker gir» (Rognes, 2015, s. 61) og krever at partene konkurrerer og samarbeider parallelt. Denne typen forhandlinger skaper en bedre relasjon og bidrar til økt motivasjon hos partene (Rognes, 2015). Samspillsfasen i Moholt 50/50 var preget av et høyt fokus på samarbeid, løsninger tilpasset begge parter og fastsettelse av mål. Dette er elementer Karlsen (2017) mener er avgjørende i fasen for utveksling av informasjon. Ved å utveksle informasjon rundt utfordringer og løsninger kom partene frem til at barnehagen skulle tegnes om på bakgrunn av kostnads- og funksjonsmessige årsaker. I tillegg til at Sit ønsket å nyte godt av entreprenørenes kompetanse hentet Veidekke inn underleverandører med spisskompetanse. En god dialog mellom partene gjorde at Sit fikk være med å avgjøre hvilke underleverandører som skulle benyttes i prosjektet. Bredere kompetanse var positivt for prosjektets helhet. Intervjuobjektene mente at samspillsfasen sørget for at partene kom frem til forbedringer, noe som igjen reduserte prisen og økte kvaliteten i henhold til forhandlingsprosessens mål.

I slutten av samspillsfasen hadde Sit to valg; de kunne velge å avslutte samarbeidet og gå videre til neste entreprenør, eller signere kontrakten med Veidekke. Sit valgte sistnevnte alternativ. Samspillsfasen endte dermed opp med et revidert tilbud og kontraktsinngåelse. Ved formulering av avtalen valgte Sit å benytte seg av jurister og rådgivere i likhet med Karlsens (2017) anbefaling, deriblant en ekstern advokat som er godt kjent med organisasjonen og dens behov. På grunn av byggherreforhold, som for eksempel søknadsfristen om statlig tilskudd, ble Sit presset til å signere kontrakten tidligere enn ønsket. Store endringer tar tid og prosjektrådgiveren meddelte at partene derfor ikke rakk å gjennomføre detaljeringen i tilstrekkelig grad før kontrakten ble utarbeidet. Dette medførte at Sit ønsket å gjennomføre elementer som ikke var spesifisert i kontrakten og resulterte dermed i tilleggskostnader til kontraktssummen.

Prosjektrådgiveren oppfattet at begge parter var tilfreds med samspillsfasen. Dette ble støttet av prosjektlederen, selv om han erkjente at prosessen kunne blitt gjort annerledes. Han meddelte at dersom Sit hadde hatt mer tid kunne de i større grad kvalitetssikret kontraktsgrunnlaget. På en annen side kunne mer tid i forhandlinger medført utsettelser i prosjektet og hindret dem fra å realisere i henhold til tidsfristene. Dette ville medført økte kostnader. Ifølge prosjektleder er

også forhandlinger rundt valutasikring et forbedringspotensial. Risikoen for valutasvingninger ble liggende hos Sit og førte til at prosjektets økonomi ble presset.

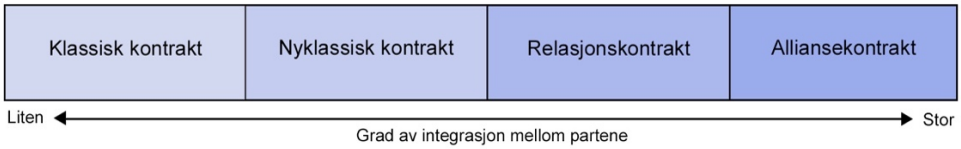
3.4.3 Delkonklusjon

I forhandlingsprosessen måtte Sit ta stilling til flere kontraktsstrategiske veivalg for å nå målet om en forbedret løsning. Etter avklaringsmøtene valgte Sit å gå inn i en samspillsfase med valgt entreprenør, fremfor å signere kontrakten umiddelbart. Fasen var preget av samarbeid gjennom åpenhet, tillit og felles problemløsning. Manglende forhandlingsstrategi kan ha bidratt til å presse tiden, og dermed svekket kontraktsgrunnlaget og bestemmelsene rundt valutasikring. Likevel kan samspillet betegnes som vellykket da målene om reduserte kostnader, økt kvalitet og økt antall boliger ble nådd. Den endelige løsningen kan dermed anses som bedre enn det opprinnelige tilbudet. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt et kontraktsstrategisk veivalg om å gå inn i en samspillsfase for å oppnå best mulig løsning og redusert usikkerhet.

3.5 KONTRAKTSTYPER

3.5.1 Teori

MacNeil (1974) og Williamsons (1985) definerer fire hovedtyper av kontrakter, avhengig av graden av integrasjon mellom partene (Referert i Kolltveit et al., 2009, s.117). Disse visualiseres i figur 3.2:



Figur 3.2: Kontraktstyper (Karlsen, 2017, s. 208).

<u>Klassiske kontrakter</u>

Klassiske kontrakter passer til enkle, kortvarige og presise avtaler og brukes oftest i forbindelse med kjøp. Denne kontraktstypen kjennetegnes av lav grad integrasjon mellom partene (Karlsen, 2017). I klassiske kontrakter begrenses usikkerheten betraktelig fordi uenigheter reguleres av formelle lover og regler, som eksempelvis kjøpsloven (Kolltveit et al., 2009).

Nyklassisk kontrakt

Nyklassiske kontrakter er den vanligste kontraktstypen i prosjekter og benyttes når transaksjonen har et langtidsperspektiv. Kontrakten definerer tidspunkt for levering og betaling, men selve leveransen kan ikke defineres nøyaktig ved kontraktsignering. Dette øker kontraktens kompleksitet (Karlsen, 2017). Nyklassiske kontrakter er mer fleksible enn klassiske kontrakter og åpner opp for endringer underveis (Kolltveit et al., 2009). Kontraktens parter utgjør en betydning og tillit, normer og relasjoner blir viktigere (MacNeil, 1974, Williamson, 1985, referert i Kolltveit et al., 2009, s. 119). Økt endringsbehov øker kontraktsusikkerhet, og sjansen for konflikter og uenigheter blir derfor større. På bakgrunn av dette usikkerhetselementet blir partene gjerne enige om prosedyrer for konflikthåndtering (Kolltveit et al., 2009).

Relasjonskontrakt

I relasjonskontrakter er partenes relasjoner og samspill avgjørende for prestasjonene (Karlsen, 2017) og man snakker ofte om «varige relasjoner». Dette innebærer at partene samarbeider om flere ulike transaksjoner (MacNeil, 1974, referert i Kolltveit et al., 2009, s. 120) over et langtidsperspektiv, gjerne over flere år. I likhet med nyklassiske kontrakter kan ikke transaksjonen defineres nøyaktig ved kontraktsignering (Karlsen, 2017). Prosesser, relasjoner, tillit, normer, gjensidighet og solidaritet er derfor fundamentale kriterier for en vellykket gjennomføring. Det bør også utvikles forhåndsbestemte prosedyrer for konflikthåndtering (Kolltveit et al., 2009).

Alliansekontrakt

Alliansekontrakt er den kontraktsformen som krever den høyeste graden av integrasjon mellom partene (Karlsen, 2017). Kontraktsformen innebærer gjensidig avhengighet der partene nyter godt av å inngå en allianse med hverandre (Karlsen, 2017). «Partene etablerer i fellesskap mål for lønnsomhet og kostnader. Gevinst eller tap i forhold til målene fordeles etter forhåndsdefinerte kriterier» (Prosjekt Norge, 2018). For å lykkes i alliansekontrakter er normer, lojalitet og tillit avgjørende (Kolltveit et al., 2009). Videre kreves god kommunikasjon, tilrettelagte insentivsystemer og forpliktelse til kontrakten (Karlsen, 2017).

3.5.2 Analyse

De fire nevnte kontraktstypene i det foregående teorikapittelet var ikke kjent for oppgavens intervjuobjekter. I denne analysen skal det derfor undersøkes hvilken kontraktstype Sit benyttet seg av i prosjektet Moholt 50/50.

Prosjektets hensikt var å utvide Moholt Studentby gjennom ulike delprosjekter. Den ferdige løsningen skulle tas i bruk av ulike brukere, og det var derfor mange behov som skulle ivaretas. Ifølge velferdsdirektøren var det ekstra utfordrende å bygge i et allerede eksisterende bomiljø. Over seks hundre hybelenheter, allmenning, barnehage og ulike velferdstilbud skulle utvikles over en tidsperiode på 4,5 år. Prosjektet hadde også et høyt miljøfokus i forbindelse med tekniske løsninger og materialbruk. Disse faktorene gjorde prosjektet komplekst og økte derfor kravet til integrasjon mellom partene (Karlsen, 2017). En klassisk kontraktsform ville ikke vært tilstrekkelig med hensyn til prosjektets omfang, da det verken var enkelt, kortvarig eller presist. I lys av teorien kan det derfor konkluderes med at en klassisk kontraktstype ikke ble benyttet i prosjektet Moholt 50/50 (Karlsen, 2017).

I intervjuene kom det frem at tidspunktet for levering og betaling var definert i kontrakten, men ikke selve leveransen. Dette skapte økt fleksibilitet og økte endringsbehov, og kan være årsaken til at det oppstod enkelte konflikter (Kolltveit et al., 2009). Disse faktorene taler for at en nyklassisk kontrakt ble benyttet. Endringer og konflikter er nærmere analysert i kapittel 3.10 om kontraktsoppfølging.

Samtlige informanter var enige om at tillit og relasjoner var avgjørende og at prosjektet var preget av gjensidig avhengighet mellom partene. Prosjektrådgiver mente at selv om byggherren på mange måter sitter med makten vil et prosjekt i praksis ikke lykkes dersom partene ikke oppnår et tillitsfullt samarbeid. Videre hevdet han at «hvis du har dårlig klima i et prosjekt, så vil prosjektet lide». Han tilføyet også at tillit sørger for at man unngår «mikrokontrollering» og at prosjektet tåler faglig uenighet, slik at effektiviteten øker. Dette kan spare partene for både tid og kostnader. Ifølge prosjektleder var derimot ikke tillit den mest avgjørende faktoren i prosjektet fordi de fleste elementene var regulert i kontrakten. Nevnte faktorer er sammenfallende med nyklassiske kontrakter som

stiller større krav til tillit, normer og relasjoner (MacNeil 1974, Williamson, 1985, referert i Kolltveit et al., s.119), samt prosedyrer for konflikthåndtering (Kolltveit et al., 2009).

Kontrakten ble inngått basert på et engangstilfelle uten videre avtale for fremtidige relasjoner. Det ble tidlig i prosjektet utarbeidet suksesskriterier som også ble benyttet som et kommunikasjonsmiddel overfor entreprenørene. Suksesskriteriene omhandlet eksempelvis kvalitet og budsjett. Prosjektlederen meddelte at selv om enkelte målsettinger ble fastlagt i fellesskap, særlig i samspillsfasen, ble prosjektmålene hovedsakelig besluttet av Sit. Dessuten var det ingen forhåndsdefinerte kriterier rundt fordelingen av over- eller underskudd. I henhold til teorien underbygger disse faktorene at det verken ble benyttet relasjonskontrakt eller alliansekontrakt i prosjektet.

3.5.3 Delkonklusjon

Partene står, i lys av teorien, overfor et kontraktsstrategisk veivalg mellom fire kontraktstyper. Ingen av disse var kjent for oppgavens intervjuobjekter. I analysen fremkommer det at leveransen ikke var klart definert på avtaletidspunktet og at kontrakten åpnet for endringer underveis. I tillegg var tillit en viktig faktor, men ikke avgjørende. Dette, satt i sammenheng med prosjektets varighet, kompleksitet og kravet til integrasjon mellom partene, taler for at det ble tatt et ubevisst valg om å benytte en nyklassisk kontraktstype.

3.6 ENTREPRISEFORMER

3.6.1 Teori

I bygg- og anleggsprosjekter anvendes ofte kontraktsmodeller, også kalt entrepriseformer (Karlsen, 2017). Modellene hjelper oppdragsgiveren å holde kontroll på gjennomføring (Kolltveit et al., 2009) og anskaffelser i prosjekter (Karlsen, 2017). Entrepriseformene avklarer blant annet om tilbudskonkurransen skal gjennomføres ved hjelp av anbud eller forhandling. Videre bestemmes kontraktens form og ansvarsfordeling. Det er sjeldent at modellene brukes i ren form (Karlsen, 2017). Ettersom Sit benyttet totalentreprise i prosjektet Moholt 50/50 vil det hovedsakelig legges vekt på denne modellen.

Totalentreprise

I en totalentreprise formulerer oppdragsgiver kravspesifikasjonene og funksjonskrav, og henter deretter inn tilbud. Tilbudene forhandles i samarbeid med én eller flere entreprenører før avtalen inngås. Når kontrakten er signert vil entreprenøren forplikte seg til å levere i henhold til de kravene byggherren har satt. Totalentreprise innebærer at entreprenøren påtar seg ansvaret for hele prosessen, fra prosjektering til bygging. Prosjektering innebærer «gjennomføring av design-, konstruksjons- og beregningsoppgaver som danner det tekniske grunnlaget for selve byggingen» (Karlsen, 2017, s. 215). Det endelige sluttresultatet overleveres til byggherren ved prosjektets slutt (Karlsen, 2017). Risikoen legges dermed over på entreprenøren (Kolltveit et al., 2009) samtidig som byggherrens påvirkningsmulighet svekkes. Dersom byggherren stiller krav rundt eksempelvis tekniske løsninger eller valg av materiale, noe de ofte gjør, står de overfor en delvis styrt totalentreprise (Karlsen, 2017).

Generalentreprise

I en generalentreprise overlater oppdragsgiver alt ansvaret relatert til byggingen til én entreprenør (Rolstadsås, 2011). Oppdragsgiveren står ansvarlig for selve prosjekteringen dersom de ikke velger å sette dette bort ved hjelp av en separat kontrakt. Oppdragsgiverens ytelse og påvirkningsmulighet er liten, men de oppnår økt kontroll i etterkant av prosjekteringsarbeidet. Prosessen er dessuten tidkrevende (Karlsen, 2017) og koordineringsbehovet er større. Dette kan bidra til ekstrakostnader og konflikter (Kolltveit et al., 2009).

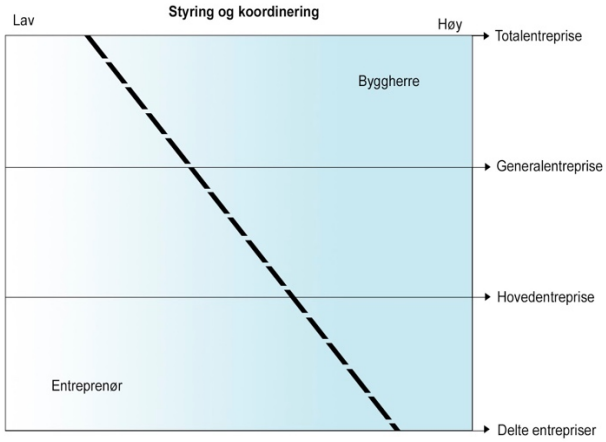
Hovedentreprise

Hovedentreprise har mange likhetstrekk med generalentreprise, men skilles hovedsakelig rundt ett forhold; I en hovedentreprise inngår oppdragsgiveren separate kontrakter med hovedentreprenøren og sideentreprenørene, men i en generalentreprise er det hovedentreprenøren som inngår avtale med sideentreprenørene. Hovedentreprenøren utfører selve byggingen og sideentreprenørene utfører det tekniske arbeidet. Siden oppdragsgiveren påtar seg ansvaret som utføres av sideentreprenørene i en hovedentreprise, øker også usikkerheten (Rolstadsås, 2011).

Delte entrepriser

Delte entrepriser innebærer at byggherren deler opp prosjektet i flere kontrakter. Oppdragsgiver må dermed innhente tilbud og inngå avtaler direkte med ulike sideentreprenører. Byggherren sitter dermed med det fulle og hele ansvaret for fremdriften. Dette skaper store muligheter til å påvirke prosessen underveis samtidig som det medfører økt koordineringsbehov i takt med økende risiko (Karlsen, 2017).

Figur 3.3 illustrerer byggherrens og entreprenørens ansvar ved de ulike entrepriseformene.



Figur 3.3: Styring og koordinering mellom byggherre og entreprenør (Karlsen, 2017, s. 218).

3.6.2 Analyse

I Moholt 50/50 benyttet Sit en Totalentreprise NS 8407. Dette innebærer «alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentreprise» (Smedal, 2017). Totalentreprise egner seg i de tilfellene hvor byggherren har en fast kostnadsramme (Karlsen, 2017), noe Sit var helt avhengig av i dette prosjektet. Totalentreprise innebærer at byggherren utarbeider funksjonskrav og kravspesifikasjoner før de innhenter tilbud. Deretter overlates alt ansvar for gjennomføringen til valgt entreprenør (Karlsen, 2017). Kontrakten i Moholt 50/50 innebar ikke kun overordnede funksjonskrav. Ifølge prosjektleder stilte Sit større og ufravikelige krav til sine behov enn ved en alminnelig totalentreprise, for eksempel gjennom detaljert tegninger. Entrepriseformen var derfor en delvis styrt totalentreprise (Karlsen, 2017). Sit valgte å benytte seg av denne

kontraktsmodellen fordi den er risikoreduserende og kapasitetsmessig gunstig (Kolltveit et al., 2009).

Prosjektleder var tilfreds med valgt entrepriseform, men påpekte likevel enkelte utfordringer og ulemper. Totalentreprise medfører usikkerhet rundt detaljprosjekteringen fordi entreprenøren står ansvarlig for dette. «Entreprenøren påtar seg et større ansvar ved totalentreprise sammenholdt med at byggherre mister en del av styringen på materialvalg og tekniske løsninger» (Tryti, 2017). Prosjektlederen meddelte at tvetydig formulering av behovene kan medføre et resultatavvik fra oppdragsgivers opprinnelige ønsker. Den ferdig løsningen kan dermed medføre høyere fremtidig driftskostnader og mer komplisert drift. I en slik situasjon er det vanskelig å komme med innsigelser i etterkant uten at det medfører ekstrakostnader. Prosjektrådgiveren hevdet videre at selv om totalentreprise er den tryggeste kontraktsmodellen, vil den nødvendigvis ikke skape den laveste sluttkostnaden. Prosjektrådgiveren fortalte videre at entreprenøren i en totalentreprise ofte setter bort ca. 70% av arbeidet til underentreprenører før det legges på et fortjenestepåslag. Dette støttes av Kolltveit et al. (2009). Han ønsket derfor å utfordre Sit til å dele opp entreprisen ved å inngå avtaler direkte med ulike sideentreprenører (Karlsen, 2017). Dette ville medført en rekke grensesnitt og økt koordineringsbehov (Kolltveit et al., 2009), men kunne redusert kostnadene. Sit valgte å ikke følge prosjektrådgiverens oppfordring på grunn av et ønske om forutsigbarhet.

«*Sit kjøpte seg vekk fra arbeidet og risikoen, men risikoaspektet gjør at entreprenøren velger å ta en høyere pris»* - Prosjektrådgiver i Moholt 50/50

3.6.3 Delkonklusjon

Valg av entrepriseform har innvirkning på oppdragsgivers styringsrett i prosjekter. Det ble benyttet en delvis styrt totalentreprise i prosjektet Moholt 50/50, til tross for prosjektrådgivers anbefaling om å dele opp entreprisen til ulike sideentreprenører. Dette innebar at Sit sa fra seg deler av kontrollen rundt prosjektgjennomføringen, noe som stilte høyere krav til behovsformulering i forkant. Likevel ble entreprenøren sittende med økt usikkerhet og priset derfor tilbudet i henhold til dette. Sits kontraktsstrategiske veivalg i forbindelse med

entrepriseform innebar derfor å velge forutsigbarhet knyttet til kostnader, fremfor muligheten for reduserte kostnader.

3.7 KOMPENSASJONSFORMATER

3.7.1 Teori

Valg av kompensasjonsformat er en viktig del av kontraktsstrategien for å etablere en kontrakt som samsvarer med oppdragsgivers og leverandørens mål (Turner, 2001). Ifølge Larson & Grey (2014) finnes det i utgangspunktet to ulike typer kompensasjonsformater som kan benyttes ved valg av kontraktsstrategi; fast pris og kost pluss. Burke (2008) definerer enhetspris som et tredje kompensasjonsformat. De tre ulike formatene påvirker oppdragsgivers risiko og fleksibilitet i ulik grad.

Fast pris

Ved en fastpriskontrakt utfører leverandøren arbeidet som er spesifisert i kontrakten for en fast, bindende pris. Dette kompensasjonsformatet er foretrukket av oppdragsgiver og leverandører når prosjektets omfang er definert med forutsigbarhet og lav implementeringsrisiko (Larson & Grey, 2014). Det er det formatet som gir lavest risiko for oppdragsgiver fordi kostnadsrammen er forutsigbar (Burke, 2008). Fordelen med fastpriskontrakter er at oppdragsgiver kan bruke mer tid på prosjektets fremdrift fremfor kostnadsoppfølging. Formatet reduserer også totalprisen ved bruk av anbudskontrakt, men er på en annen side mer kostbar å planlegge og blir priset høyere av entreprenøren (Larson & Grey, 2014). Dette kommer av at kravene til det ferdige produktet må formuleres ned til hver minste detalj for å unngå tvil rundt målsettingene, noe som er tidkrevende (Turner, 2001). Leverandøren kan bli fristet til å bruke mindre penger i utførelsen av arbeidet fordi deres profitt avhenger av faktisk brukte kostnader. Dette kan føre til at kvaliteten på det ferdige produktet reduseres og at sluttdatoen på prosjektet forskyves. Dette kan hindres ved å spesifisere krav for kvalitet og sluttdato eller ved å overvåke fremdriften i arbeidet (Larson & Grey, 2014).

Kost pluss

Ved en kost pluss-kontrakt blir leverandøren kompensert for økning i ekstra kostnader som påløper, som for eksempel materialer og lønn (Grey & Larson,

2014). Det er også vanlig å vedta en forhåndsbestemt fortjenestemargin, gjerne som en prosentsats av de totale kostnadene eller et fast beløp. Ifølge Turner (2001) er kompensasjonsformatet foretrukket av oppdragsgivere dersom resultatmålet ikke skal spesifiseres nøyaktig i forkant av prosjektet fordi det åpner opp for endringer underveis. Ulempen for oppdragsgiver er at totalsummen ikke kan fastsettes før prosjektslutt fordi kompensasjonen beregnes etter faktiske benyttede kostnader. En annen ulempe er at entreprenøren må betales uavhengig av om de har oppnådd tids- eller kostnadsrammene. Disse faktorene medfører usikkerhet for oppdragsgiveren (Grey & Larson, 2014) og krever nøyaktig oppfølging av kostnader underveis i prosjektet (Turner, 2001).

Enhetspris

Enhetspris er et kompensasjonsformat hvor det forhandles frem en fast pris for hver enhet som går med i prosjektet (Rolstadås, 2011). Totalprisen beregnes derfor ved prosjektslutt når forbruket er avklart. En enhet kan for eksempel være antall arbeidstimer (Karlsen, 2017). Dette kompensasjonsformatet er passende i prosjekter hvor oppdragsgiveren ikke har tilstrekkelig med data rundt omfanget i prosjektets planleggingsfase. Dette hindrer leverandøren fra å tilby en endelig pris for arbeidet på forhånd (Larson & Grey, 2014) og medfører at usikkerheten fordeles mellom oppdragsgiveren og leverandøren (Karlsen, 2017). Fordelen for oppdragsgiver er at prosjektet kan settes i gang tidligere enn ved kontrakter basert på fast pris og at det er mulig å gjøre endringer underveis i prosessen (Burke, 2008).

3.7.2 Analyse

Studentboligene måtte bygges innenfor statens kostnadsrammer for at Sit skulle motta prosjektstøtte. Det var derfor avgjørende å utarbeide en kontraktsstrategi som sikret at prosjektet ble bygget innenfor budsjett.

Fast pris

Ifølge Sits prosjektleder ble kontrakten i hovedsak basert på kompensasjonsformatet fast pris for å ha en forutsigbar totalpris å forholde seg til. Dette la grunnlaget for entreprenørenes tilbud og den endelige kontrakten med Veidekke. I lys av teorien er en fastpriskontrakt foretrukket når prosjektets omfang er definert med forutsigbare kostnader og lav implementeringsrisiko

(Grey & Larson, 2014). I Moholt 50/50 var prosjektets omfang definert med relativt forutsigbare kostnader fordi entreprenørene fikk et bredt grunnlag for kostnadsestimering gjennom prekvalifiserings- og samspillsfasen. Det ble dermed utarbeidet en reell totalpris. Det var også viktig for Sit å redusere behovet for kostnadsoppfølging i prosjektet fordi prosjektteamet bestod av et begrenset antall personer. Dette er ifølge Gray & Larson (2014) en fordel ved en fastpriskontakt. I stedet fikk Sit bedre tid til å overvåke fremgangen i prosjektet noe som også var viktig fordi prosjektet måtte bli ferdig i tide. Ulempen for Sit med et slikt kompensasjonsformat er at det er mer kostbart og krevende å utarbeide, at entreprenøren kan ta en høyere pris for å ta på seg usikkerhet og at det kan friste entreprenøren til å bruke mindre penger i utførelsen av arbeidet. For å hindre redusert kvalitet tok Sit større del i prosjekteringen enn vanlig ved totalentreprise, noe som er hensiktsmessig for å redusere denne usikkerheten (Larson & Grey, 2014).

Kombinert kompensasjonsformat

Sit var forberedt på endringer underveis i prosjektet. Den endelige kontrakten inneholdt derfor en kombinasjon av ulike kompensasjonsformater. Ifølge Kolltveit et al. (2009) er bruk av kombinerte kompensasjonsformater vanlig i prosjekter, ved at eksempelvis fast pris og enhetspris kombineres. Dette vil gjøre det lettere for oppdragsgiver å endre arbeidsomfanget uten krevende forhandlinger om tilleggsbetaling. Dette medfører redusert kontraktsusikkerhet for oppdragsgiveren (Kolltveit et al., 2009). Fast pris utgjorde grunnlaget for kontrakten. Ved endringsarbeid ble derimot kompensasjonsformatene kost pluss og enhetspris benyttet, slik at kostnadene ble beregnet ut fra medgått tid. Disse kostnadene ble regulert av et forhåndsbestemt påslag som utgjorde maksimum 15% av entreprenørens tilleggskostnader. Sit krevde at Veidekke dokumenterte kostnadene for å unngå at endringene ikke ble priset for høyt.

3.7.3 Delkonklusjon

Sit var avhengig av å gjennomføre prosjektet innenfor en gitt kostnadsramme. I denne sammenheng ble det valgt en fastpriskontrakt for at entreprenøren skulle utarbeide tilbudet med en fast og bindende totalpris. Dette medførte økt sikkerhet, men kan også øke totalprisen fordi entreprenøren tar betalt for økt usikkerhet. For å unngå overskridende kostnader ved endringsarbeid valgte Sit å kombinere

kompenasjonsformatene kost pluss og enhetspris. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt sikre kontraktsstrategiske veivalg rundt kompensasjonsformatet for å sørge for forutsigbarhet rundt prosjektets totalpris.

3.8 INSENTIVMEKANSIMER

3.8.1 Teori

Insentivmekansimer er en viktig del av kontraktsstrategien og øker sjansen for et vellykket prosjekt (Kolltveit et al., 2009). I kontrakter fungerer insentivmekanismer som en form for belønning eller straff og hjelper oppdragsgiver og leverandør å samordne målene (Karlsen, 2017). Insentiver bidrar også til økt motivasjon slik at leverandøren i større grad anstrenger seg for å nå målsettingene (Husby et al, 1999) gjennom å arbeide «hardere og smartere» (Rose and Manley, 2011 referert i Meng & Gallagher, 2011, s. 353).

Det finnes både økonomiske- og ikke-økonomiske insentiver (Kolltveit et al., 2009). Økonomiske insentiver kan blant annet bidra til økt effektivisering, lavere kostnader og/eller økte inntekter. Disse insentivene kartlegges i startfasen og det er essensielt at samarbeidet gir tydelige økonomiske virkninger. Økonomiske insentiver innebærer altså «forventningene til fremtidige resultater» (Biong, Nes & Sande, 2016, s. 226), i tillegg til de resultatene som skapes underveis. Ikke-økonomiske insentiver kan derimot dreie seg om økt kompetanse og forbedret renommé. Her spiller gjensidig avhengighet en avgjørende faktor. Dette kommer av at de økte verdiene skapes som en direkte årsak av partenes samarbeid og de potensielle konsekvensene av et brutt samarbeid (Biong et al., 2016). I prosjekter er det som oftest størst fokus på de økonomiske insentivene (Kolltveit et al., 2009). Eksempler på positive insentiver er bonusordninger, deling av overskudd og videre samarbeid i form av nye kontrakter og avtaler. Negative insentiver kan derimot dreie seg om dagmulkt og redusert avkastning (Karlsen, 2017).

Herten & Peeters (1986) opererer med tre typer insentiver: Kostnads-, tids- og prestasjonsinsentiver. Kostnadsinsentiver dreier seg om fordeling av overskudd og underskudd. Dette kan for eksempel være en målpriskontrakt hvor partene fastsetter fordelingen i forkant ut i fra en målsum. Partene enes da om en maksbesparelse, samt en øvre grense for ekstrakostnader. Tidsinsentiver

innebærer at det utbetales en premie eller sanksjon dersom entreprenøren ferdigstiller leveransen tidligere eller senere enn avtalt. Prestasjonsinsentiver kan gjennomføres på to måter. Oppdragsgiver kan vurdere prestasjonen ut fra kvantifiserbare faktorer, som for eksempel tid og kostnader. Alternativt kan ikke-kvantifiserbare kriterier, som eksempelvis evaluering av service, vurderes. Sistnevnte alternativ er mislikt hos leverandørene på grunn av den subjektive faktoren som spiller inn i vurderingen. Nevnte insentivmekanismer kan brukes sammen eller separat (Herten & Peeters, 1986).

3.8.2 Analyse

Kontrakten mellom Sit og Veidekke inneholdt få insentiver til tross for at insentivmekanismer er en viktig del av en kontraktsstrategi (Kolltveit et al., 2009). Prosjektrådgiveren meddelte at Veidekke på et tidspunkt fikk tildelt kr. 300.000 for å holde en tidsfrist. Utover dette ble det benyttet kontraktsfestet dagmulkt i forbindelse med milepæler og sluttdato. Insentivene ble altså benyttet som både straff og belønning (Karlsen, 2017), men hovedsakelig som sanksjoner ved forsinkelser, altså tidsinsentiver (Herten & Peeters, 1986). Sit ga dermed uttrykk for at hovedfokuset lå i å ferdigstille prosjektet til planlagt tid.

For å øke sine gevinster kunne Sit alternativt valgt å benytte seg av flere insentiver, som for eksempel kostnadsinsentiver og prestasjonsinsentiver. På denne måten kunne de økt entreprenørens motivasjon og prestasjon (Rose og Manley, 2011, referert i Meng & Gallagher, 2011, s. 353). Insentivene ble, i samsvar med teorien, avklart i startfasen (Biong et al., 2016) sammen med entreprenøren og prosjektleder hevdet at insentivene bidro til å oppnå ønskede effekter gjennom å påvirke målene om tid i positiv retning.

Prosjektrådgiver og prosjektleder var begge enige i at prosjektet, til en viss grad, var preget av ikke-økonomiske insentiver som bidro til økt kompetanse og forbedret renommé for entreprenøren (Biong et al., 2016). De ikke-økonomiske insentivene var ikke fastsatt i kontrakten. Likevel var det attraktivt for entreprenørene å vinne kontrakten i et slikt kompetansehevingsprosjekt. Entreprenørens ønske om å oppnå et kvalitetsmessig vellykket prosjekt bidro til økt motivasjon. Prosjektet har vunnet flere priser i etterkant og det har derfor vist seg å være et svært attraktivt prosjekt for Veidekkes portefølje. I tillegg hadde Sit

muligheten til å bytte entreprenør i samspillsfasen. Dette kan ses på som en slags forsikring på at riktig entreprenør var valgt, samtidig som at det kan ha fungert som en «pisk» overfor entreprenøren.

3.8.3 Delkonklusjon

Insentivmekanismer har preget kontrakten i liten grad. Det ble benyttet enkle tidsinsentiver hovedsakelig som straff, men også som belønning. Sit har på denne måten vist entreprenøren at tidspunktet for ferdigstillelsen var viktig. Til tross for at ikke-økonomiske insentiver ikke var kontraktsfestet, kan disse ha spilt en viktig rolle fordi prosjektet var attraktivt og fremtidsrettet. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt kontraktsstrategiske veivalg knyttet til insentivmekansimer for å presse entreprenørens fremdrift.

3.9 FORDELING AV USIKKERHET

3.9.1 Teori

Ifølge Chapman & Ward (2012) er det alltid knyttet usikkerhet til prosjekter som gjennomføres av flere parter. Når kontraktsstrategien skal etableres er det derfor viktig å identifisere de relevante usikkerhetsfaktorene (Kolltveit et al., 2009). Deretter bør man avklare hvordan man ønsker at usikkerheten skal fordeles mellom partene (Hartman, 2000).

<u>Kontraktsusikkerhet</u>

Helena Haapio (2016) inkluderer både muligheter og risiko i sin definisjon av kontraktsusikkerhet. Risiko medfører negative avvik fra det forventede utfallet og muligheter positive avvik. Selskaper stiller seg forskjellig til hvordan de ønsker å tilnærme seg usikkerhet. Et selskap som er villig til å ta usikkerhet vil kunne øke sannsynligheten for negative avvik, men de kan også oppnå økte gevinster (Kolltveit et al, 2009). Motsatt vil et selskap med et ønske om lav usikkerhet redusere sannsynligheten for både muligheter og risiko. Dette innebærer at de heller ikke kan forvente de største gevinstene (Kolltveit et. al, 2009). Burke hevder at «prosjektkontrakter er ment til å flytte risikoen, vanligvis bort fra oppdragsgiveren og over til leverandøren» (2008 s. 263). I tilfeller hvor både oppdragsgiver og leverandører er risikoaverse kan det være effektivt å dele usikkerheten mellom partene (Chapman & Ward, 2011).

Usikkerhetsfaktorer i kontrakter

Det finnes mange usikkerhetsfaktorer som kan fordeles mellom partene i kontrakten. Det kan blant annet være valutausikkerhet, kompensasjonsformat og integrasjon mellom partene (Kolltveit et al., 2009). Ved å analysere de identifiserte faktorene kan oppdragsgiver finne ut hva som må gjøres for å fjerne eller øke usikkerheten (Karlsen, 2017). Selv om det ikke er mulig å eliminere all usikkerhet knyttet til et bestemt prosjekt, kan oppdragsgiver flytte mye av usikkerheten over på entreprenøren (Zaghloul & Hartman, 2002). Dette er derimot noe oppdragsgiver som regel må betale for (Barnes, 1983).

3.9.2 Analyse

Fordeling av usikkerhet har vært en viktig faktor i utarbeidelsen av kontraktsstrategien i prosjektet Moholt 50/50. Ifølge velferdsdirektør ønsker Sit å være risikoavers når de forvalter studentenes semesteravgift. Dette har de gjort ved å flytte så mye som mulig av usikkerheten over på entreprenøren og dermed redusert sannsynligheten for både risiko og muligheter (Kolltveit et al., 2009). Å sikre seg fra risiko er ifølge Barnes (1983) et kostbart tiltak og vil mest sannsynlig ikke gi Sit den teoretisk laveste totalkostnaden.

«Vi vet vi kan tjene mye på høy risiko, men vi kan også tape mye på det. Vi ønsker ikke å legge oss der» - Velferdsdirektør i Sit

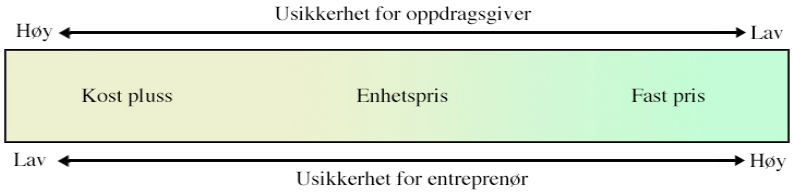
Usikkerhetsfaktorer som ble fordelt i prosjektet

Som nevnt i kapittel 3.6 om entrepriseformer foreslo prosjektrådgiver å dele opp prosjektet i mindre entrepriser for å redusere kostnadene. Samtidig ville dette økt usikkerheten og dermed sannsynligheten for overskridelse av budsjettet (Kolltveit et al, 2009). På bakgrunn av ønsket om lav usikkerhet ble det i stedet valgt en delvis styrt totalentreprise for å flytte usikkerheten over på entreprenøren.

Det tyder på at Sit har benyttet seg av en nyklassisk kontrakt i prosjektet Moholt 50/50 med forhåndsdefinerte prosedyrer for endringer. Dette fremkommer i kapittel 3.5 om kontraktstyper. En nyklassisk kontrakt legger opp til muligheten for endringer underveis i prosjektet da alle detaljer rundt leveransen ikke kan spesifiseres ved kontraktssignering. En slik kontraktstype vil fordele usikkerheten

på begge parter, men Sit kunne ved hjelp av endringsprosedyrer flytte deler av usikkerheten over på entreprenøren (Karlsen, 2017).

Kontraktens kompensasjonsformat besto, som nevnt i kapittel 3.7 om kompensasjonsformat, av fast pris i tillegg til en kombinasjon mellom kost pluss og enhetspris ved endringsarbeid. I lys av teorien vil en fastpriskontrakt flytte usikkerheten over fra oppdragsgiver til entreprenøren, noe som reflekterer at Sit ønsket å være risikoavers (Karlsen, 2017). I utgangspunktet vil en kost pluss-kontrakt legge usikkerheten på oppdragsgiver og en kontrakt basert på enhetspris fordele usikkerheten mellom partene. For å flytte noe av usikkerheten ved disse to kompensasjonsformatene over på entreprenøren, implementerte Sit et maksimalt påslag for entreprenøren for å hindre overskridende kostnader ved endringsarbeid. Figur 3.4 viser fordeling av usikkerhet mellom partene ved bruk av de ulike kompensasjonsformatene:



Figur 3.4: Fordeling av usikkerhet ved kompensasjonsformat (Karlsen, s. 210).

I prosjektet Moholt 50/50 ble deler av entreprenørens materialer importert fra Østerrike. Ifølge prosjektleder ble det ikke tatt hensyn til valutasvingninger i kontrakten og Sit betalte derfor materialene i euro. Dette førte til at Sit ble utsatt for en valutausikkerhet på grunn av styrket eurokurs. Kostnadene ble dermed høyere enn antatt i det opprinnelige budsjettet. Prosjektteamet ble derfor nødt til å henvende seg til organisasjonens styre for å få godkjent midler fra prosjektets budsjettreserve. Prosjektleder forteller at de i etterkant ser at de burde ha sikret seg mot valutakurssvingninger. Dette kunne for eksempel blitt gjort gjennom å flytte usikkerheten over til entreprenøren gjennom en terminkontrakt, som innebærer valutasikring (Børsum & Ødegaard, 2005). På denne måten kunne Sit fått en forutsigbar kostnad i budsjettet for de importerte materialene, men samtidig gått glipp av muligheten for sparte kostnader dersom kursen hadde sunket.

3.9.3 Delkonklusjon

For Sit er det viktig å forvalte studentenes penger på en sikker måte. Dette gjenspeiler seg i deres avgjørelser som i stor grad har gått ut på å kompensere entreprenøren for å påta seg økt usikkerhet, fremfor å ta valg som kan skape muligheter og redusere kostnader. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt konsekvente kontraktsstrategiske veivalg for å flytte usikkerheten over på entreprenøren. Det ble derimot ikke gjort tiltak for å redusere valutausikkerheten, noe som førte til at prosjektets økonomi ble presset.

3.10 KONTRAKTSOPPFØLGING

3.10.1 Teori

Kontraktsoppfølging er en av prosjektets styringsmekanismer (Rolstadås, 2011) og en viktig del av prosjektorganisasjonens kontraktsstrategi (Karlsen, 2017). Oppfølging innebærer å sikre at prosjektet gjennomføres i tråd med kontraktens vilkår og betingelser (Kerzner, 2017). Prosessen starter først når kontrakten signeres, og foregår både underveis og i etterkant av prosjektgjennomføringen (Karlsen, 2017).

For å sikre god kontraktsoppfølging må det innføres gode rutiner (Karlsen, 2017). Det innebærer for det første å sørge for at egen organisasjon oppfyller sin del av kontrakten (Kolltveit et al., 2009). Prosjektorganisasjonen bør også gjennomføre intern kontraktsopplæring slik at alle forstår hva kontrakten innebærer (Hartman, 2000). For å følge opp entreprenøren bør arbeidsoppgaver, fremdrift og kvalitet i gjennomføringen kontrolleres. I denne sammenhengen må oppnåelsen av milepælene vurderes. Oppdragsgiveren må også være i stand til å ta nødvendige beslutninger underveis slik at prosjektets fremdrift ivaretas (Kolltveit et al., 2009). Videre er det avgjørende å vedlikeholde en god relasjon til leverandøren underveis i kontraktsoppfølgingen. Dette reduserer sannsynligheten for eventuelle konflikter i prosjektarbeidet (Hartman, 2000).

I prosjektgjennomføringen er det overveiende sannsynlighet for at et endringsbehov oppstår. Endringer kan oppstå på bakgrunn av ny informasjon, endringer i opprinnelig behov eller basert på innspill fra entreprenøren. Partene bør derfor være forberedt på å håndtere eventuelle endringer slik at

sannsynligheten for unødvendige utfordringer og forsinkelser minimeres. For å håndtere endringsbehov er det en rekke tiltak som er hensiktsmessig å gjennomføre. Endringen bør først identifiseres og kontrolleres, for å sikre at den er fornuftig å gjennomføre, før den deretter videreformidles til leverandøren. Det er vesentlig å analysere endringens konsekvenser i forkant da tid, kostnad, omfang og kvalitet er områder som raskt kan påvirkes av endringer. Oppdragsgiver og leverandør må så komme til enighet rundt forslagene. I denne sammenhengen bør det utarbeides en endringsordre som et vedlegg til kontrakten der avtalen dokumenteres. Avslutningsvis må oppdragsgiver påse at endringen utføres som planlagt (Karlsen, 2017). Endringer medfører økt kontraktsusikkerhet, som igjen øker sjansen for konflikter. Dersom det skulle oppstå konflikter i kontraktsoppfølgingen kan eventuelle prosedyrer for konflikthåndtering tas i bruk (Kolltveit et al., 2009).

3.10.2 Analyse

For å sikre at kontrakten ble oppfylt i henhold til avtalen, var det vesentlig for Sit å gjennomføre en grundig kontraktsoppfølging. Det ble gjennomført regelmessige oppfølgingsmøter både internt i Sit og i samarbeid med entreprenøren. I disse møtene ble blant annet endringer, økonomi, framdrift, kvalitetsavvik og sikkerhet evaluert. I tillegg ble det gjennomført befaringer underveis og ved prosjektets ferdigstillelse. Under befaringene ble prosjektets milepæler vurdert. Disse tiltakene samsvarer med Kolltveit et al. sin (2009) teori. I forbindelse med kontraktsopplæringen ble Sits prosjektteam inkludert i utarbeidelsen av kontraktsgrunnlaget. Dette bidro til økt forståelse av kontraktens innhold (Hartman, 2000). Prosjektlederen meddelte at kontrakten var et viktig dokument gjennom hele prosjektet. Kontraktens vilkår og betingelser ble aktivt benyttet etter kontraktsigneringen, særlig i tilfeller der partene hadde problemer med å komme til enighet. Dette bidro til å sikre at prosjektet ble gjennomført i tråd med avtalen (Kerzner, 2017).

Det var viktig for Sit å vedlikeholde en god relasjon med entreprenøren. På bakgrunn av samspillsfasen hadde begge parter, ifølge prosjektleder, et mål om å opptre ærlig overfor hverandre. Sit tok derfor initiativ til egne møter for konstruktive tilbakemeldinger underveis. Disse tiltakene kan ha forebygget enkelte konflikter i prosessen (Hartman, 2000).

Endringer stod sentralt i kontraktsoppfølgingen. Prosjektrådgiveren bekrefter at selv om et prosjekt planlegges helt ut til fingerspissene vil det alltid oppstå endringsbehov. Han understreker viktigheten av å ha en realistisk holdning til dette for å på best mulig måte kunne redusere risikoen i forbindelse med endringer. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet system for endringshåndtering i forkant av kontraktsprosessen, med store likhetstrekk til Karlsens (2017) endringshåndtering. Dette innebar blant annet budsjettreserver for både forventede- og uforutsette endringer. Sit var derfor godt forberedt på endringer. De var tydelige på at endringer kun ble tatt stilling til dersom det forelå gode beslutningsgrunnlag. Ifølge prosjektleder fastla kontrakten at Sit kunne foreta inntil 15% endringer i omfang uten at entreprenørene kunne kreve ytterligere tillegg. Da behovet for endringer oppstod ble det utarbeidet konsekvensanalyser for å undersøke hvordan endringene ville påvirke prosjektets resultatmål, tid og kostnader. Eventuelle endringer ble godt dokumentert og vedlagt den opprinnelige kontrakten. Etter endringen var vedtatt fulgte oppdragsgiveren opp slik at den ble utført i henhold til planen.

Endringer øker sjansen for konflikter (Kolltveit et al., 2009), og Sit utviklet derfor prosedyrer for konflikthåndtering i kontrakten. Dette innebar for eksempel når og hvordan eventuelle saker skulle videreføres. Dersom partene ikke kom til enighet under kontraktsoppfølgingsmøtene, eller ved generelle utfordringer, ble problemet løftet opp i en oppnevnt styringsgruppe. Denne gruppen bestod av personer som ikke arbeidet i prosjektet til daglig. Dersom konflikten ikke ble løst i styringsgruppen skulle den videreføres til konfliktrådet. Ifølge prosjektlederen var det viktig for Sit å ta tak i slike forhold så raskt som mulig og på et lavt nivå. I enkelte tilfeller la de derfor konflikten til side før de tok den opp til ny vurdering ved en senere anledning. Prosjektleder hevdet at de fleste konfliktene lot seg løse før prosjektslutt. Han mener, i likhet med Hartman (2000), at dette var et resultat av gode rutiner og fokus på gode relasjoner. Dette førte til at konfliktenes omfang ble redusert.

3.10.3 Delkonklusjon

For å forsikre seg om at prosjektet ble oppfylt i henhold til kontrakten var det avgjørende for Sit å ta kontraktsstrategiske valg knyttet til kontraktsoppfølgingen.

Det ble derfor etablert gode rutiner for kontraktsoppfølging gjennom regelmessige befaringer og oppfølgingsmøter. I tillegg la Sit til rette for innspill fra entreprenøren og uttrykket et ønske om å bevare en god relasjon. Endringer sto sentralt under oppfølgingen gjennom et velutviklet system for endringshåndtering. Videre arbeidet de med å forebygge konflikter og kontrakten ble flittig brukt gjennom hele prosessen. På bakgrunn av analysen kan det derfor konkluderes med at Sit har tatt bevisste kontraktsstrategiske veivalg gjennom hele prosjektgjennomføringen.

4.0 HOVEDKONKLUSJON

Denne oppgaven har ved hjelp av teori og datainnsamling analysert problemstillingen *«hvordan ble de kontraktsstrategiske veivalgene tatt i prosjektet Moholt 50/50?»*. I figur 4.1 oppsummeres de mest sentrale veivalgene som har fremkommet i kapitlenes delkonklusjoner:

Figur 4.1 Kontraktsstrategiske veivalg

Delkonklusjonene fanger opp en gjennomgående tendens i forbindelse med de ni faktorene; i løpet av kontraktsprosessen ble det tatt bevisste og sikre

kontraktsstrategiske veivalg preget av fokus på samarbeid og gode relasjoner. Sit er en studentsamskipnad som forvalter studentenes penger og arbeider for deres velferd. Det er derfor i organisasjonens interesse å ta de beste og sikreste valgene for studentene. Utfordringen ved prosjektet Moholt 50/50 var høy kompleksitet og avgjørende tids- og kostnadsrammer. På bakgrunn av organisasjonens ønske om å være risikoavers, og prosjektets kompleksitet og rammevilkår, har Sit hatt et ønske om å redusere usikkerheten i alle ledd. Dette har blitt gjort gjennom to typer kontraktsstrategiske valg; ved å kompensere entreprenøren for å ta på seg økt usikkerhet og gjennom interne risikoreduserende tiltak. Disse valgene ble tatt basert på subjektive, lite kvantifiserbare og erfaringsmessige grunnlag rundt hvordan Sit forvalter studentenes penger på best mulig måte.

Valgene som tas rundt organisasjonens kontraktsstrategi er ifølge Hartman (2000) avgjørende for prosjektets suksess. Analysene i denne oppgaven har vist at måten Sit har tatt de kontraktsstrategiske veivalgene på har hatt innvirkning på prosjektets helhet. Der det har blitt tatt bevisste, gjennomtenkte og sikre valg har de lyktes, mens valgene som var preget av mer usikkerhet og ubevissthet medførte økt tids- og kostnadspress.

Med utgangspunkt i våre innsamlede data og teori på området kan det anbefales at Sit i fremtiden tar kontraktsstrategiske valg som reduserer deres usikkerhet knyttet til valutasvingninger og forhandlinger, gjerne ved hjelp av terminkontrakt og en forhandlingsstrategi. Anbefalingene forutsetter at Sit fortsetter å ha en risikoavers tilnærming i sine valg og avhenger også av prosjektets motpart og kompleksitet. Alternativt kan Sit velge å gå for prosjektrådgivers anbefalinger om å dele opp entreprisen i kommende prosjekter. Dette vil øke deres usikkerhet, men samtidig åpne for større muligheter for høyere gevinster i form av en lavere totalpris på prosjektet.

5.0 REFERANSELISTE

Aarseth, W., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Assaf, S., Bubshait, A., & Aitah, R. (1998). Bid- Awarding Systems: an Ovierview. *Cost Engineering, 40*(8), 37-39.

Barnes, M. (1983). How to allocate risks in construction contracts. *International Journal of Project Management, 1*(1), 24-28. doi: 10.1016/0263-7863(83)90034-0

Biong, H. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet.* Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget.

Bugge, L. (2005). Entreprenørenes prosjektering etter NS 8405. *Tidsskrift for eiendomsrett,* 98-111.

Burke, R. (2003). *Project management: Planning and control techniques* (4. utg). Chichester: Wiley.

Børsum, Ø., & Ødegaard, B. A. (2005). Valutasikring i norske selskaper. *Praktisk økonomi & finans, 22*(1), 83-99.

Chapman, C. B., & Ward., S. (2012). *How to manage project opportunity and risk: Why uncertainty can be a much better approach than risk management* (3. utg). Chinchester, West Sussex: Wiley.

Chen, M. (2000). Selecting the right engineer, contractor and supplier. *AACE International Transactions,* P7A-P.7.

Coase, R. (2002). Why Economics Will Change. Hentet fra https://www.coase.org/coaseremarks2002.htm

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

Davidsen, Knut. (2014). Studiestart? Studentsamskipnader = studentenes vel og ve. Hentet fra https://lovdata.no/artikkel/studiestart_studentsamskipnader__studentenes_ve_og_vel_/1409

Eriksson, P. E. (2010). Partnering: What is it, when should it be used, and how should it be implemented?. *Construction Management and Economics, 28*(9), 905-917. doi: 10.1080/01446190903536422

Fladland, T., & Norsk forbund for innkjøp og logistikk. (2005). *Håndbok i innkjøp* (8. utg). Oslo: NIMA forlag.

Foreningen Store norske leksikon. (2012). Studentsamskipnad. Hentet fra https://snl.no/studentsamskipnad

Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Haapio, H. (2013). *A Short Guide to Contract Risk.* Burlington: Gower.

Hartman, F. T. (2000). *Don't Park your Brain Outside: A Practical Guide to Improving Shareholders Value with SMART management.* Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

Hartman, F. T. (2003). *Ten Commandements of Better Contraction: A Practical Guide to Adding Value to an Entreprise Through Effective Smart Contracting.* Reston: American Society of Civil Engineers.

Herten, H. J., & Peeters, W. A. R. (1986). Incentive Contraction as a Project Management Tool.

International Journal of Project Management, 4(1), 34-39. doi: 10.1016/0263-7863(86)90060-8

Husby, O., Kilde, S. H., Klakegg, O. J, Torp, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som gevinst: Styring av usikkerhet i prosjekter: Muligheter – risiko, beslutning, handling.* Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.

IACCM. (2011). *Contract and Commercial Management – The Operational Guide.* Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10. utg). Hoboken, N.J: Wiley.

Kolltveit, B. J., Lereim, J., & Reve, T. (2009). *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2010). *Studentsamskipnadenes forhold til anskaffelsesregelverkt.* Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransepolitikk/studentsamskipnadene_anskaffelsesregelverket.pdf

Krumsvik, R. K. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring.* Bergen: Fagbokforlaget.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2014). *Project Management: the Managerial Process* (6. utg). New York: McGraw-Hill.

Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2.

utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Mathisen, G. (2017). Prisene drysser over Moholt 50/50. Hentet fra http://www.norskvvs.no/varme-kjoling/prisene-drysser-moholt-50-50

Meng, X., & Gallagher, B. (2011). The Impact og Incentice Mechanisms on Project Performance. *International Journal of Project Management.* doi: 10.1016/j.ijproman.2011.08.006

Nyström, J. (2005). The Definition of Partnering as a Wittgenstein Family-Resemblance Concept. *Construction Management and Economics, 23*(5), 473-481. Doi: 10.1080/01446190500040026

Proff. (2018). Sit – Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. Hentet fra https://www.proff.no/selskap/sit-studentsamskipnaden-i-gj%C3%B8vik-%C3%A5lesund-og-trondheim-boligavdeling-gj%C3%B8vik/gj%C3%B8vik/eiendomshandel-og-utleie/IG3PI0310MV/

Prosjekt Norge. (2018). Alliansekontrakt. Hentet fra http://v1.prosjektnorge.no/index.php?special=wiki&w=Alliansekontrakt

Rabben, B. M. (2018). Berg studentby åpner. Hentet 20. mai 2018 fra https://www.ntnu.no/2010/historie/berg

Regjeringen. (2018). Framtidens byer – dokumentasjon. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/by--og-stedsutvikling/framtidensbyer/id547992/

Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg). Oslo: Universitetforlaget.

Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring* (5. utg). Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Similä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse: Et skritt på veien mot bedre konkurranseevne.* Bergen: Fagbokforlag.

Sit. (2018). Om Sit. Hentet fra https://www.sit.no/om-sit

Sit. (2018). Om Sit. Hentet fra https://www.sit.no/om-sit/organisering

Sit. (2018). Moholt studentby. Hentet fra https://www.sit.no/hybel/moholt-studentby

Smedal, T. (2017). NS 8407: Nøyere regulering av risiko for grunnforhold. Hentet fra https://www.raeder.no/aktuelt/norsk-standard-ns-8407-for-totalentrepriser/

Thorn, J. (1992). *Slik oppnår du de beste avtalene: en bok om forhandlingsteknikk.* Oslo: EFI.

Tryti, H. (2017). Totalentreprise som kontraktsform. Hentet fra

https://www.entrepriserettsadvokater.no/totalentreprise/totalentreprise-som-kontraktsform/

Regjeringen. (2010). Studentsamskipnadens forhold til anskaffelsesregelverket. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransepolitikk/studentsamskipnadene_anskaffelsesregelverket.pdf

Turner, R. (2001). *Project Contract Management and a Theory of Organization* 43(15). Rotterdam, Nederland: Department of Business and Organizations, Faculty of Economics.

Veidekke. (2018). Moholt 50/50 studentboliger, Trondheim – Massivtre. Hentet fra http://veidekke.no/prosjekter/article19204.ece

Zaghloul, R., & Hartman, F. (2002). Reducing contract cost: The trust issue. *AACE International Transactions*, CD161-164.