

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Ta tak i ledelsen av kontraktprosessen - øk bedriftens konkurransekraft

Navn: Preben Øien, Stig Fredriksen, Ulrik Saksvik Baar

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

BACHELOROPPGAVE

VED HANDELSHØYSKOLEN BI

**TA TAK I LEDELSEN AV
KONTRAKTSPROSESSEN
- ØK BEDRIFTENS KONKURRANSEKRAFT**

**BTH 25321
PROSJEKTLEDELSE**

UTLEVERING: 07.01.2019

INNLEVERING: 03.06.2019

BI TRONDHEIM

FORORD

Denne prosjektoppgaven er skrevet av tre avgangselever ved Handelshøyskolen BI - Campus Trondheim. Samtlige er enige i at arbeidet med denne bacheloroppgaven har både vært lærerikt og spennende. Skriveprosessen har til tider vært krevende, men vi sitter igjen med ny og spennende kunnskap som vi kommer til å ta med oss videre i arbeidslivet. Som følge av et felles ambisjonsnivå og ønske om å avslutte bachelorgraden på en god måte, har vi utarbeidet en oppgave som vi er tilfreds og stolte av.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til vår veileder Tore Aalberg for å introdusere oss til prosjektverdenen og vårt valgte tema. Takk for gode og konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst for mengden «Bamsemums» han har tilbudt oss i løpet av semesteret.

Vi vil også rette en stor takk til vår valgte casebedrift for tilgangen og åpenheten den har vist oss i løpet av skriveprosessen.

Lykke til med lesingen av vår bacheloroppgave!

Trondheim, 31.05.19



INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	I
INNHALDSFORTEGNELSE.....	II
SAMMENDRAG.....	IV
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Tema og Problemstilling.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.3 Hvordan har vi valgt å angripe problemstillingen?.....	2
1.4 Oppgavens mål og formål.....	3
1.4.1 Formål.....	3
1.4.2 Mål.....	4
1.5 Virksomheten.....	4
2.0 METODE.....	6
2.1 Gruppesammensetting.....	6
2.2 Valg av metode.....	6
2.3 Datainnsamling, reliabilitet og validitet.....	7
2.3.1 Sekundærdata.....	7
2.3.2 Primærdata.....	7
2.3.3 Datainnsamling.....	7
2.3.4 Reliabilitet og validitet.....	8
2.4 Kildekritikk.....	9
3.0 TEORI & ANALYSE.....	10
3.1 Prinsipal og agent.....	10
3.1.1 Teori.....	10
3.1.2 Analyse.....	13
3.1.3 Delkonklusjon.....	16
3.2 Akkvisisjon og sontring.....	17
3.2.1 Teori.....	17
3.2.2 Analyse.....	19
3.2.3 Delkonklusjon.....	20
3.3 Forhandling.....	21
3.3.1 Teori.....	21
3.3.2 Analyse.....	24

3.3.3 Delkonklusjon.....	26
3.4 Enighet.....	26
3.4.1 Teori.....	26
3.4.2 Analyse.....	28
3.4.3 Delkonklusjon.....	29
3.5 Oppfyllelse.....	30
3.5.1 Teori.....	30
3.5.2 Analyse.....	31
3.5.3 Delkonklusjon.....	33
3.6 Behovstilfredsstillelse.....	33
3.6.1 Teori.....	33
3.6.2 Analyse.....	35
3.6.3 Delkonklusjon.....	36
4.0 KONKLUSJON.....	38
5.0 REFERANSELISTE.....	40
6.0 VEDLEGG.....	43
Vedlegg 1. Intervjuguide.....	43
Vedlegg 2. Kart.....	45
FIGUROVERSIKT:	
Figur 1. <i>Kilde: (Andersen & Schwencke, 2018)</i>	1
Figur 2. <i>Kontraktsledelsesmodellen (Similä, 2006)</i>	2
Figur 3. <i>Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976)</i>	10
Figur 4. <i>Kontrakter, relasjoner og kompleksitet (Kolltveit og Reve, 2002)</i>	12
Figur 5. <i>Risikodeling (Karlsen, 2017)</i>	15
Figur 6. <i>Kontraktsledelsesmodellen – Akkvisisjonssondering (Similä, 2006)</i>	17
Figur 7. <i>Kontraktsledelsesmodellen – Forhandling (Similä, 2006)</i>	21
Figur 8. <i>Kontraktsledelsesmodellen – Enighet (Similä, 2006)</i>	26
Figur 9. <i>Kontraktsledelsesmodellen – Oppfyllelse (Similä, 2006)</i>	30
Figur 10. <i>Kontraktsledelsesmodellen – Behovstilfredsstillelse (Similä, 2006)</i>	33
Figur 11. <i>Struktur for kontraktsevalueringen (Similä, 2006)</i>	34
Figur 12. <i>A-R-L-modellen (Vanebo, 2004)</i>	35

SAMMENDRAG

Denne bacheloroppgaven tar for seg hvordan vår valgte rådgivning- og konsulentvirksomhet praktiserer kontraktsledelse i gjennomføringen av deres prosjekter. Analysen er bygget på en eksplorativ tilnærming, der sekundærdata er hentet fra prosjektdokumenter, samt norsk og engelsk faglitteratur innenfor prosjektledelse. Primærdata stammer fra dybdeintervjuer i form av samtaler med respondenter ansatt i bedriften.

All næringsvirksomhet er basert på avtaler og kontrakter, og kontrakter kan praktisk talt knyttes til alle inntekter og utgifter for enhver virksomhet. I vårt ønske om å erfare hvordan kontraktsledelse i prosjekter gjennomføres, valgte vi temaet kontraktsledelse, og formulerte følgende problemstilling:

“Hvordan styres prosjekter gjennom kontrakter?” som videre er avgrenset til: “Hvordan er kontraktsprosessen i bedriften i henhold til kontraktledelsesmodellen?”

Rammeverket for å besvare problemstillingen er bygget på Jan Ole Similäs modell: “Kontraktsledelsesmodellen”. Den bygger på utgangspunktet om en prinsipal og en agent som gjennom fem steg i kontraktsprosessen arbeider for kontraktsinngåelse. Modellen tar for seg de fem trinnene partene går gjennom som en relativt sekvensiell prosess der relasjonen gjennomgår to faser. Det går et skille mellom fasen der en forbereder kontrakten, og fasen hvor kontrakten skal følges opp. Teorikapittelet baseres på litteratur og teori fra anerkjente forfattere som blant annet: *Similä, Karlsen, Rognes og Kolltveit og Reve*. I analysen har vi vurdert hvordan ledelsen av kontrakten i virksomhetenes prosjekter blir praktisert gjennom fasene: akkvisisjon og sondering, forhandling, enighet, oppfyllelse og behovstilfredsstillelse.

Totalt sett fremstår kontraktsledelsen i taktekkingsfirmaet sine prosjekter som god. Analysen viser at bedriften aktivt jobber med de fleste elementene som inngår i kontraktsledelsesmodellen. Vi ser det som hensiktsmessig for bedriften å arbeide med sine rutiner når det kommer til evaluering og refleksjon av kontraktsprosessen. I arbeidet med å nå sine mål, søker bedriften den mest effektive kombinasjonen av kjernekompetanse og komplementær kompetanse. Virksomheten opplever at gjensidig tillit, kommunikasjon og relasjoner er viktige suksesskriterier i deres gjennomførte prosjekter.

1.0 INNLEDNING

«A contract is an agreement made between two or more parties that creates legally binding obligations between them. The contract sets out those obligations and the actions that can be taken if they are not met». (Association for Project Management, u.å)

All næringsvirksomhet er basert på avtaler og kontrakter. Kontrakter kan praktisk talt knyttes til alle inntekter og utgifter for enhver virksomhet. I arbeidet med å regulere utveksling av produkter og tjenester mellom en prosjektorganisasjon og andre aktører, er kontrakter essensielle. Det som blir avgjørende for suksess i en bedrift, er ofte sammensatt av kvaliteten på selskapets kontraktsledelse og kontraktsstrategier. Behovet for kontrakter bestemmes av hva virksomheten skal utføre selv og hva som skal anskaffes utenfra. Gjennomføringen av slike anskaffelser er et kritisk element som ofte kan definere prosjektets suksess.

1.1 Tema og problemstilling

Temaet kontraktsledelse ble valgt med et ønske om å erfare hvordan en prosjektorganisasjon arbeider med kontraktsledelse i prosjekter. Dette ønsket la grunnlaget for følgende problemstilling:

«Hvordan styres prosjekter gjennom kontrakter?»

som videre er avgrenset til:

«Hvordan er kontraktsprosessen i taktekkingsfirmaet i henhold til kontraktsledelsesmodellen?»



Figur 1.Kilde: (Andersen & Schwencke, 2018)

1.2 Bakgrunn for valg av tema

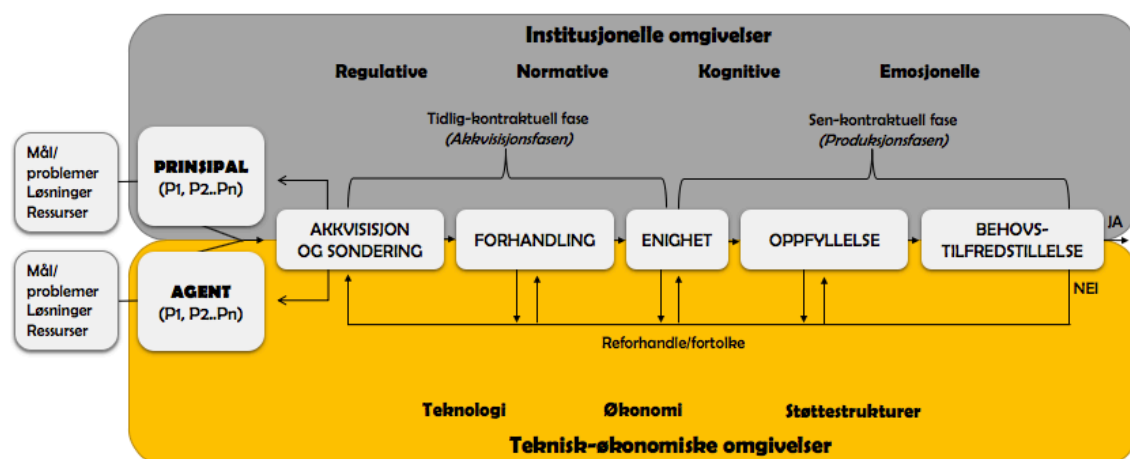
Temaet kontraktsledelse ble introdusert for oss gjennom fordypningen «Prosjektledelse» høsten 2018. Under gruppens første arbeidsmøte ble vi enige om at vårt valg av tema skulle baseres på bakgrunn av et område vi var opptatt av,

men ikke hadde så mye kunnskap om fra tidligere, samtidig som temaet skulle være aktuelt og sentralt innenfor prosjektledelsesfaget.

Vi valgte temaet “kontraktledelse”, både fordi dette fattet vår interesse, men også etter anbefaling fra vår veileder og i samarbeid med valgte virksomhet. Vi hadde fra før av en god og lett tilgjengelig informasjonskilde som var villig til å gi oss innsikt i bedriftens prosjekter. Vår tanke var at valget av dette temaet ville gi oss innsikt utover det som dekkes av tradisjonelle fagbøker. Det viser seg at fokuset på kontraktprosessen blir stadig viktigere på grunn av dagens krav til lønnsomhet i næringslivet. Gjennom denne oppgaven ønsket vi å utvide horisonten og lære ved å se nærmere på betydningen av kontrakter i prosjekter.

1.3 Hvordan har vi valgt å angripe problemstillingen?

Kontraktledelse kan defineres som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etablering av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidragene til kontraktens oppfyllelse (Similä 2006, s 15). Similä har i kontraktledelsesmodellen utviklet en modell og et rammeverk som skal være med på å gi et overblikk i de viktige fasene av kontraktprosessen. Vi vil videre i denne oppgaven benytte oss av modellen for å analysere hvordan vår valgte virksomhet har håndtert kontraktledelse. Rammeverket for selve oppgaven er kontraktledelsesmodellen presentert av Jan Ole Similä i boka «*Kontraktledelse: Et bidrag til økt konkurransekraft (2006)*».



Figur 2. Kontraktledelsesmodellen, (Similä, 2006)

Modellen bygger på utgangspunktet om en prinsipal og en agent som gjennom fem steg i kontraktprosessen arbeider for kontraktinngåelse om en transaksjon.

Videre bygger modellen på en relativt sekvensiell prosess der relasjonen stegvis gjennomgår to faser, hvor det går et skille mellom fasen der en forbereder kontrakten, og fasen hvor kontrakten skal følges opp.

1. Det første steget en går igjennom i den tidlig-kontraktuelle fase er akkvisisjon og sondering.
2. Når en har akkvirert og sondert markedet går prosessen videre til forhandlingsfasen. Aktøren beveger seg fra en behovs-tilstand til en tilstand der en kan se at behovet kan tilfredsstilles.
3. Etter at partene i det forrige steget har forhandlet seg imellom, blir de i enighetsfasen enige om endelige avklaringer angående bidrag og forventede belønninger.

Kontraktprosessen avsluttende fase kalles den sen-kontraktuelle fase, eller produksjonsfasen der hovedformålet er å sikre måloppnåelse og behovstilfredsstillelse for begge parter.

4. I steget oppfyllelse handler det hovedsakelig om at kontrakten realiseres med det hovedformål å frambringe, fremstille, realisere og/eller tilvirke det partene har avtalt seg imellom.
5. Det siste steget Similä presenterer er evaluering av behovstilfredsstillelse. Her gjennomgår og evaluerer man kontraktprosessen med fokus på behovstilfredsstillelse.

Vår oppgave vil bli delt inn i hovedkapitler på bakgrunn av de fem grunnleggende fasene kontraktprosessen gjennomgår. Dette mener vi vil gi et tydelig bilde på hvordan vår valgte bedrift opptrer gjennom de ulike stegene og fasene i prosessen.

1.4 Oppgavens formål og mål

1.4.1 Formål:

Denne bacheloroppgaven er en del av vår fordypning i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Formålet med vårt arbeid i oppgaven er å tilegne oss kunnskap om hvordan prosjektledelse fungerer i praksis ved å se nærmere på hvordan en prosjektorganisasjon gjennomfører sine prosjekter. Effektmålet er å utvikle vår kompetanse innen fagområdet prosjektledelse og prosjektarbeidsformen generelt, i tillegg til å tilegne oss dybdekunnskap innenfor vårt valgte tema i oppgaven spesielt.

1.4.2 Mål:

Vårt resultatmål er å levere en bacheloroppgave som innfrir de ambisjoner og forventninger vi som gruppe har til eget prosjektarbeid. I denne prosessen har vi et prosessmål som er å tilegne oss en faglig og sosial kompetanseheving, der en god prosess i seg selv vil kunne resultere i et godt resultat og gi god effekt.

Oppgavens produktmål er todelt. Den skal både levere en god oppgave som er interessant å lese for sensorene, i tillegg til å ende i en rapport vi kan overlevere vår valgte virksomhet med innspill om viktigheten av gjennomtenkte kontrakts-strategiske veivalg i fremtiden.

1.5 Virksomheten

Virksomheten vi har tatt for oss er spesialister på tak-relaterte tjenester, og blir heretter henvist til som “taktekkingsfirmaet” på grunn av krav om anonymisering. Bedriften er et familieeid aksjeselskap innenfor bransjen byggeteknisk konsulentvirksomhet. Den er Norges eneste frittstående uavhengige rådgivningsfirma på tak. Hovedkontor og lager ligger i Trondheim, i tillegg til at bedriften i senere tid har etablert et kontor i Oslo grunnet økte behov for konsulentarbeid i Sør-Norge (*se vedlegg 2.*). Det er per dags dato 6 ansatte i virksomheten. I dag er bedriftens viktigste kunder Siva, KLP, Felleskjøpet og Olav Thon-gruppen. Bedriften tilbyr tjenester som:

Tilstandsrapport:

Møtet med eiendomsforvalteren starter ofte med en forespørsel om en tilstandsrapport der det utføres en grundig gjennomgang av takflater og arbeidet som er gjort i en rapport. De feil og mangler som blir oppdaget følges så opp med forslag til utbedring. Disse blir så utbedret om oppdragsgiver ønsker dette.

Budsjettering:

Bedriften tilbyr også budsjettering av oppdrag der det legges frem forslag til fremtidig vedlikehold, oppdrag og omtekkingskostnader. Disse strekker seg som oftest fra mellom 5 til 10 år avhengig av kundens behov.

Prosjektledelse:

Eiendomsforvaltere ser ofte nødvendigheten av en rådgivende konsulent som kan bistå med prosjektledelse i ulike typer byggeprosjekter. Taktekkingsfirmaet tar på

seg oppgaver som tilbudsinnbydelse, SHA-plan, beskrivelse, kontraktsinnngåelse, oppfølging, FDV/overdragelse og etterkontroll.

Vedlikehold:

I vedlikeholdsarbeidet tilbys småreparasjoner som utskiftinger, utbedringer og kontroll, rengjøring i tillegg til ettersyn. Ettersynet utføres som en kontroll på takene med bruk av spesielle verktøy for å ajourholde budsjettet.

3-parts kontroll:

For at oppdragsgiver skal kunne sikre at leveransen oppfyller de avtalte krav, tilbyr også taktekkingsfirmaet en 3-parts kontroll. Denne kontrollen evaluerer om arbeidet som faktisk er utført på deres eiendom holder forventet kvalitet med tanke på det ferdige produktet og håndverket.

Konsulentfirmaets kjernevirksomhet går altså i hovedsak ut på vedlikehold, reparasjoner, ettersyn og oppfølging. I dette arbeidet ønsker ofte oppdragsgiver å bruke samme leverandør over en lengre periode. Bedriften regulerer arbeidet/leveransen til oppdragsgiver (prinsipalen) gjennom kontrakter. I enkelte prosjekter har taktekkingsfirmaet behov for eksterne entreprenører. I disse tilfellene engasjerer bedriften en agent nr.2 (entreprenør) der arbeidet og leveransen er regulert gjennom kontrakter.

2.0 METODE

Metode dreier seg om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2007). Vår oppgavemetodikk baseres på å innhente førstehåndsinformasjon, som videre tolkes og betraktes i lys av anerkjent teori for å besvare oppgavens problemstilling. I metoddelen vil vi ta for oss metodene som er blitt anvendt under selve datainnsamlingen, samt dataenes opprinnelse, reliabilitet og validitet. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) hevder at valget av hvilken metode som egner seg best er avhengig av formålet vårt med oppgaven, tilgjengelige ressurser, våre omgivelser og vår persepsjon av omgivelsene.

2.1 Gruppesammensetning

Vår gruppe består av 3 gutter fra økonomi og administrasjon fra BI campus Trondheim. Vi har alle kjennskap til hverandre fra tidligere samarbeid i gruppeoppgaver. Gjennom dette samarbeidet har vi opparbeidet oss et godt grunnlag for å skrive bacheloroppgaven sammen.

2.2 Valg av metode

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, s.38) skriver at valg av undersøkelsesdesign avhenger av hvor mye vi vet om området, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Vi hadde et ønske om å skrive om et firma som hadde lang erfaring i å arbeide med prosjekter og som var anerkjente i sin bransje.

I oppgaveskrivingen har vi valgt en eksplorativ (utforskende) tilnærming i forsøket på å besvare problemstillingen presentert i innledningskapittelet. Bakgrunnen for valg av forskningsdesign baserer seg på påstanden i Andersen & Schwencke (2012), som sier at et eksplorativt design egner seg godt i tilfeller der en skal utforske et tema en har lite eller manglende innsikt i, og som en ønsker en større forståelse av. Vi mener at det valgte forskningsdesignet egner seg godt til kvalitative undersøkelser i arbeidet med å skaffe best mulig førstehåndsinformasjon om hvordan kontraktsprosessene i virksomheten har fungert.

2.3 Datainnsamling, reliabilitet og validitet

2.3.1 Sekundærdata

Vi har benyttet både primær- og sekundærdata i oppgaven. Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og med et annet formål (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, s. 57). I oppgaven er sekundærdata hentet fra bedriftens prosjektdokumenter, i tillegg til annen faglitteratur innenfor prosjektledelse. Vi har benyttet boka *“Kontraktsledelse: et bidrag til økt konkurransekraft”* av Similä (2006) som vår hovedkilde. I tillegg til dette, har vi også gjennomført søk i elektroniske søkeverktøy som blant annet BIBSSYS og Oria.no for å tilegne oss en bedre forståelse av valgt tema. I disse databasene har vi også hatt tilgang til elektroniske bøker og tidligere A-oppgaver samt annet redaksjonelt stoff fra Internett.

2.3.2 Primærdata

I den kvalitative primærdatinnsamlingen er dybdeintervjuer i form av samtaler benyttet. Dybdeintervju blir gjennomført når individets personlige erfaringer og meninger er nyttig og av interesse (Thrane, 2018). Personlige intervju bør først og fremst brukes når problemstillingen krever dybdeforståelse av en sak eller belysning av mer følsomme temaer (Andersen og Schwencke 2013). Vi har intervjuet to personer i den valgte virksomheten, daglig leder og styreleder. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i at oppgavens struktur er bygget på kontraktsledelsesmodellen presentert i Similä (2006). Vi utarbeidet en intervjuguide (*se vedlegg 1.*) som var basert på modellens fem faser i tillegg til en spørsmålsguide som blir presentert i boka *“Kontraktsledelse”* av Similä (2006). Hensikten med spørsmålene var å få informasjon fra respondenter med god kunnskap om vårt valgte tema. Vi er overbevist om at intervjuguiden dannet et godt grunnlag for å innhente essensiell informasjon om hvordan virksomheten arbeider med de ulike delene av kontraktsledelsesmodellen i sine prosjekter.

2.3.3 Datainnsamling

Gjennomføringen av dybdeintervjuene ble utført på intervjuobjektens arbeidsplasser, med samme intervjuguide som utgangspunkt. Vi utførte intervjuene som en uformell samtale der vi stilte våre spørsmål, og supplerte med ytterligere oppfølgings spørsmål der det var naturlig. Vi oppfatter at det å bruke

samme intervjuguide til begge intervjuobjektene ga oss et godt grunnlag for å sammenligne og analysere svarene opp mot hverandre.

2.3.4 Reliabilitet og validitet

Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2010, s.52) sier at anvendelsen av begrepene reliabilitet og validitet i en kvalitativ forskning som denne, dreier seg om dataenes troverdighet, og om kildene er pålitelige og til å stole på. Kvalitative metoder innebærer en kommunikasjon mellom intervjuobjekt(er) og de som stiller spørsmål (Thrane, 2018). Når vi benytter kvalitative dybdeintervjuer, må vi også være oppmerksomme på at enkelte feilkilder kan oppstå gjennom reliabilitetsproblemer i forbindelse med respondentens svar og ærlighet. Disse problemene er forsøkt unngått ved å garantere anonymitet hos intervjuobjektene. Eksempel på dette kan være at intervjuobjektet misforstår spørsmålet eller at meningsinnholdet endres ved gjennomgang og renskriving. For å minske risikoen for dette var det kun en av oss som stilte spørsmålene samtidig som de to andre noterte. Kontrollmulighetene i ettertid er kun våre egne notater, noe som kan medføre at påliteligheten blir svak.

En fordel med slike intervjuer er at man gjennom et fysisk nærvær kan gi rom for observasjoner av respondentens kroppsholdning og atferd (Thrane, 2018).

Etttersom vi vet at datainnsamling gjennom dybdeintervjuer både er personavhengige og subjektive, har vi forsøkt å ta hensyn til dette i vår oppgave. Gjennom vårt fokus på å samle inn data fra ledende personer i virksomheten kan det være at reliabiliteten er utilstrekkelig på bakgrunn av få respondenter i utvalget. Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2010, s.90) anbefaler 15-25 respondenter når en gjennomfører en analyse. For å få et mer nyansert og helhetlig overblikk kunne vi ha intervjuet andre involverte parter i noen av prosjektene som bedriften har vært involvert i. Selv om vi hadde få intervjuobjekter, mener vi at respondentenes kunnskap og informasjon er tilstrekkelig nok til at funnene fra intervjuene kan anses som pålitelige.

En annen viktig faktor i validitets-spørsmålet er om vi får vi svar på det som det var meningen at vi skulle ha svar på, og om gyldigheten er god nok. I og med at utvalget er lite, kan det diskuteres om funnene er generaliserbare. Respondentene er bevisst, og ikke tilfeldig valgt på bakgrunn av deres kunnskap og erfaring med prosjektarbeid. Det kan derfor være en viss skjevhet i det innsamlede materialet

og man må ta forbehold om at de konklusjoner og slutninger vi trekker ikke medfører fullstendig korrekthet, men kun kan tolkes som indikasjoner. Vi mener likevel at reliabiliteten og validiteten til de innsamlede dataene er tilstrekkelig for å gjennomføre en god analyse av kontraktsprosessen hos taktekkingsfirmaet.

2.4 Kildekritikk

Boka “*Kontraktsledelse: et bidrag til økt konkurransekraft*” av Similä (2006) er benyttet som vår hovedkilde. Vi har valgt å bruke bokas hovedmodell: “kontraktsledelsesmodellen” i vår oppbygging og struktur. Similä (2006) nevner at kontraktsledelsesmodellen langt på vei er bekreftet via andre teorier, men vi velger i tillegg å supplere med annen teori der det finnes behov. I oppgaven er det lagt vekt på å samle inn sekundærdata av det som kan ses på som pålitelige kilder. Prioriteringen av kildekritikk har vært høyt prioritert gjennom å vurdere det Dalland (2017) mener er viktige faktorer som kildenes relevans, gyldighet, holdbarhet, forfatter og formål. Vi har fokusert på å benytte oss av litteratur og teori fra anerkjente forfattere som blant annet: *Similä, Karlsen, Rognes og Kolltveit og Reve*. Vi som studenter har hverken kompetanse eller erfaring som tilsier at vi skal være kritisk til hvilke erfaringer selskapet tidligere har gjort seg. Målet har vært å lære av hvordan taktekkingsfirmaet opptrer i prosjekter og samtidig prøve å finne sammenhenger mellom teori og praksis.

3.0 TEORI & ANALYSE

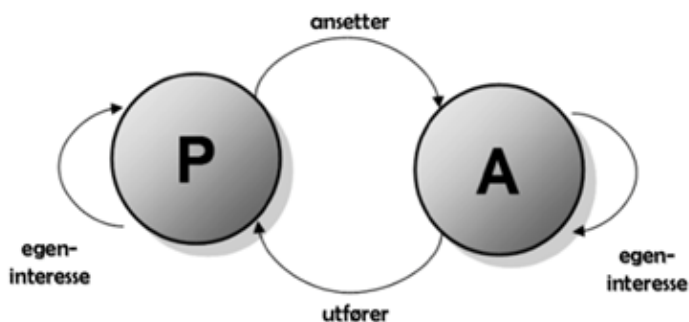
Kontrakter og kontraktsstyring står sentralt i prosjektarbeid der en kan betrakte prosjektorganisasjoner ut ifra et transaksjonsperspektiv og et systemperspektiv. Dette betyr at prosjektorganisasjoner må tilføres innsatsfaktorer utenfra, og disse må ofte anskaffes gjennom avtaler med eksterne parter (Kolltveit og Reve, 2002, s.89) I begrepet kontrakt ligger det en forretningsmessig avtale mellom minst to parter som skal sikre en utveksling av en tjeneste eller et produkt. God kontraktsledelse innebærer å arbeide systematisk med kvalitet i alle faser og aspekter av et prosjekt (Karlsen, 2017, s. 196). I en kontraktsprosess er det viktig at kundens krav og forventninger til kvalitet er tydelige, samtidig som at det er et balansert forhold mellom kvaliteten og nytteverdien av tjenesten som leveres. Kontraktsledelse har historisk sett tilsynelatende fått mindre oppmerksomhet enn selve prosjektstyringen, selv om den er like grunnleggende og avgjørende for et effektivt og vellykket prosjekt, med et godt samspill mellom partene.

3.1 Prinsipal og agent

3.1.1 Teori

Grunnlaget for at en kontraktsprosess settes i gang, er at en part erkjenner et behov for samarbeid med en eller flere

andre aktører i prosessen for å nå sine mål. Kontraktsledelsesmodellen beskriver partene som prinsipal og agent, hvor prinsipalen er den som søker bistand, mens agenten er den som skal bistå (Similä, 2006). I forbindelse med kontraktsinngåelsen definerer Kolltveit og Reve (2002, s. 96) partene som et rollepar. De samhandler og har klare, gjensidige forventninger og krav til hverandre. Agenten kan være gunstig geografisk plassert, ha en spesiell kompetanse, nettverk eller under besittelse av egenskaper som prinsipalen ikke innehar. Prinsipalen har ikke mulighet til å nå sine mål uten hjelp av en agent og agenten vil derfor være essensiell.



Figur 3. Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976)

Prinsipal-agent-teorien tar utgangspunkt i prinsipalen sitt problem i å fastsette en kontrakt som sørger for at det ligger i agentens egeninteresse i å gjøre slik som prinsipalen vil. For prinsipalen er det to forhold det er viktige å ta hensyn til:

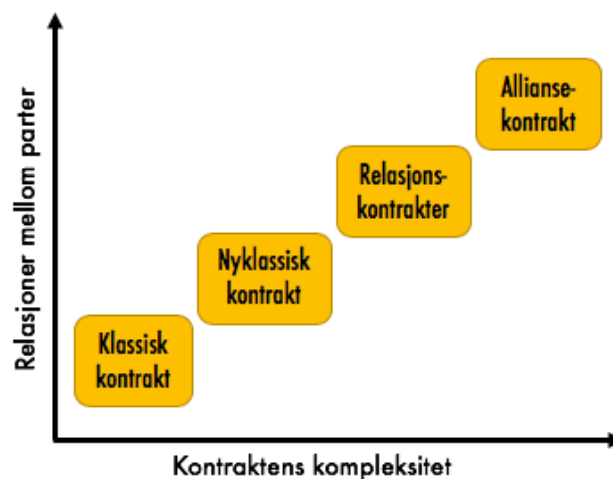
- a. Prinsipalen og agenten har sannsynligvis ulike målsettinger, og vi får en situasjon preget av målkonflikt.
- b. Prinsipalen og agenten har sannsynligvis ulik informasjon, og vi får en situasjon preget av asymmetrisk informasjon (Similä, 2006, s. 42).

I en kontraktsprosess antas det at begge partene er nyttemaksimerende. Det vil være i prinsipalens egeninteresse å maksimere profitten. For agenten vil det være optimalt å maksimere inntekten, samtidig som innsatsen helst skal være så lav som mulig. Det er dette forholdet kontrakten tar for seg. Begge parter har blitt enige om hva som skal gjøres, men har ulike målsettinger når det kommer til sluttresultatet. Dette er det første forholdet.

Det andre forholdet tar for seg problemene knyttet til asymmetrisk informasjon. Det vil ikke være mulig for prinsipalen å ha full kontroll over agentens handlinger og agentens komplette informasjon. Dette er et problem som eksisterer både før og etter kontraktsinngåelsen. Agenten vil ha en mulighet til, og en interesse av, å opptre opportunistisk. Etter at avtalen er etablert av partene vil det fortsatt være et problem for prinsipalen at han ikke har komplett oversikt over agenten sine motiver og handlinger. På bakgrunn av deres ulike målsettinger kan det tenkes at agenten vil forsøke å skjule sine handlinger for prinsipalen i et forsøk på å maksimere sin egen nytte.

De to partene vil også ha to forskjellige tilnærminger til risiko. Agenten vil som oftest betraktes som risikosky. I denne sammenhengen innebærer det at agenten er mindre villig til å pådra seg risiko enn det prinsipalen er, noe som kalles risikofordelingsproblemet (Kolltveit og Reve, 2002, s.163). Inngåelse av kontrakter skjer derfor for at eierskap og kontroll mellom prinsipal og agent skilles. Dette skal i utgangspunktet tas hensyn til ved kontraktinngåelsen gjennom dens type, pris og de insentiver som avtales (Kolltveit og Reve, 2002, s.145). Det

finnes ulike varianter av kontrakter. MacNeil (1974) og Williamson (1985) skiller mellom fire typer av kontrakter, som er avhengig av relasjonen mellom partene og kontraktens kompleksitet (referert i Kolltveit og Reve 2002, s.122). Disse hovedgruppene er klassisk kontrakt, nyklassisk kontrakt, relasjonskontrakt og alliansekontrakt.



*Figur 4. Kontrakter, relasjoner og kompleksitet.
(Kolltveit og Reve, 2002)*

Klassisk kontrakt

Klassiske kontrakter brukes ofte i enkle og kortvarige transaksjoner, omtrent som et kjøp, kjennetegnet ved kortvarige og presise avtaler. Kolltveit og Reve, (2002 s.123) sier at denne kontraktsformen krever lav grad integrasjon mellom partene. Partene i avtalen betyr lite for selve gjennomføringen av prosjektet, og avtalens form betyr svært lite. Ved en klassisk kontrakt er det relativt enkelt å kunne forutse hva som er konsekvensene av at kontrakten ikke oppfylles (Kolltveit og Reve, 2002 s.122). Normer har stor betydning for gjennomføringen ved klassiske kontrakter. De viktigste normene er gjensidighet, rolleintegritet, samtykke og solidaritet med avtalen (Kolltveit og Reve, 2002 s.123).

Nyklassisk Kontrakt

De vanligste kontraktstypene er nyklassiske kontrakter. Denne kontraktsformen kommer som en konsekvens av svakheter ved den klassiske kontraktsformen, noe som har vist seg når transaksjonene blir mer omfattende og komplekse (Kolltveit og Reve, 2002, s.124). Nyklassiske kontrakter er mer fleksible enn klassiske kontrakter og åpner opp for endringer underveis (Kolltveit og Reve, 2002, s.124). MacNeil og Williamson (1974;1985, referert i Kolltveit og Reve, 2002, s.124), hevder at kontraktens parter utgjør en større betydning, og tillit, normer og relasjoner blir viktigere. Transaksjonene har samtidig et langtidsperspektiv, ofte rundt 2 år. Valg av leverandør vil derfor få stor betydning for gjennomføring av transaksjoner. Dette kontraktkonseptet aksepterer i større grad at det vil kunne

oppstå forandringer i fremtiden og at disse kan skape konflikter (Kolltveit og Reve, 2002, s.124).

Relasjonskontrakt

Ifølge Karlsen (2017) innebærer kontrakten en relasjon mellom en kunde og leverandør over et lengre tidsperspektiv. I tråd med nyklassiske kontrakter kan ikke transaksjonen her defineres nøyaktig ved kontraktsignering (Karlsen, 2017, s.209). Relasjonskontrakter legger stor vekt på gjensidig samarbeid og forholdene mellom de som deltar i transaksjonen (Kolltveit og Reve, 2002 s.125). Partene betyr svært mye for gjennomføringen og kan denne kontraktstypen betraktes ofte som en rammeavtale. Essensielle kriterier for vellykket gjennomføring er blant annet kontinuerlig interaksjon, tillit, normer, gjensidighet og solidaritet (Kolltveit og Reve, 2002 s.125).

Alliansekontrakt

NORSOK (1996) referert i (Kolltveit og Reve, 2002, s.127) hevder at “en alliansekontrakt er en kontrakt mellom organisasjoner som har bestemt seg for å arbeide sammen for en periode eller for et bestemt prosjekt”. Kontraktsformen egner seg best til komplekse transaksjoner hvor det stilles krav til sterke relasjoner mellom partene. Videre kreves god kommunikasjon, tilrettelagte insentivsystemer og forpliktelse til kontrakten (Karlsen, 2017, s. 209). Denne kontraktsformen krever også gjensidig avhengighet hvor partene opptjener fordeler av å inngå en allianse med hverandre (Karlsen, 2017s. 209).

3.1.2 Analyse

Taktekkingsfirmaet defineres som en agent, da det er den parten som oftest bistår med utførelsen av arbeidet. Dette arbeidet består for det meste av budsjettering, tilstandsrapportering, vedlikehold, prosjektledelse, 3-parts kontroll og fallsikring av tak. Firmaet har taktekkere med nødvendig fagbrev og kompetanse, som utfører brorparten av arbeidet i prosjektene. Selskapet benytter seg ved behov av samarbeid med eksterne entreprenører. Dette er aktører som ofte er benyttet tidligere, og som bedriften har hatt en god relasjon med.

Kolltveit, Lerheim og Reve (2009), sier at utvelgelsen 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. Gjennom grundig oppfølging og ettersyn, regelmessige møter og god kommunikasjon har ikke selskapet opplevd noen alvorlige tilfeller av opportunistisk atferd. Det er sjeldent at taktekkingsfirmaet opplever store uoverensstemmelser, men når dette først oppstår sørger det for å gjøre nødvendige endringer slik at prosjektet i størst mulig grad skal bli vellykket.

Vår undersøkelse viser videre at selskapet ikke har ansatt noen prosjektleder (PL), da taktekkingsfirmaet er en relativt liten bedrift med få ansatte. Vi ser derimot at taktekkingsfirmaet har høy nok tilgjengelighet av prosjekter til å kunne ansette en PL på full tid. Prosjektlederens oppgave vil her være å fungere som et mellomledd mellom byggherren, entreprenørene og virksomheten. PL vil i samråd med DL kunne bidra med å utarbeide anbudsgrunnlag i samråd med oppdragsgiver, som ofte ikke har nødvendig byggeteknisk kompetanse.

Kontraktens parter og deres målsetninger med løsning blir avklart på forhånd. Det anses som sentralt med en tydelig kontrakt som forteller hvilke mål som skal oppnås av prosjektet. Valg av kompensasjonsformat er også viktig, da dette medvirker til hvilke økonomiske insentiver som bygges inn i kontrakten. Økonomiske virkemidler er blant de viktigste virkemidlene prinsipalen har for å øke sannsynligheten for at virksomheten som agent utfører det som er avtalt i kontrakten. Når det gjelder bedriftens bruk av insentiver og belønninger er det avhengig av prosjektets størrelse.

I prosjekter er det som oftest størst fokus på de økonomiske insentivene (Kolltveit, Leirem og Reve, 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 redusert avkastning og "dagmulkt" (Karlsen, 2017, s. 210).

Vi har sett at insentiver og priser er avhengige av prosjektets omfang og størrelse. Ved større prosjekter benytter bedriften fastpriskontrakter. Dette er fordi de vil unngå unødvendige kostnader i ettertid. Kontrakten er derfor detaljert på alle områder. Det er i slike kontrakter viktig at oppdragsgiver på forhånd spesifiserer leveransen så godt som mulig. Fast pris forutsetter at leverandøren blir betalt en fast, bindende pris for hele oppdraget, og denne må være forhandlet fram på

forhånd. Eventuelle forskjeller fra denne prisen berører prinsipalen og påvirker ikke agenten. Ved enhetspris som kompensasjonsformat mottar bedriften en avtalt betaling for antall enheter, for eksempel arbeidstimer. Dette brukes når man vet hvilke oppgaver som må gjøres, men ikke omfanget (Karlsen 2017, s. 204). På oppdrag med enhetspris oppleves forholdet mellom de involverte parter som viktigere enn ved fastpris, der muligheten for opportunistisk atferd er større.

Hvilket kompensasjonsformat som blir benyttet blir bestemt tidlig i prosjektet og legger dermed rammen for kontraktsprosessen videre.



Figur 5. Risikodeling (Karlsen, 2017)

Taktekkingsfirmaet benytter i stor grad totalentrepriser og standardkontrakt NS 8407 (definert under punkt 3.4.2). I prosjekter med totalentrepriser setter prinsipalen bort alt av arbeid (prosjektering, vedlikehold, ettersyn og oppfølging) til agenten. I enkelte slike tilfeller kan hovedleverandøren (taktekkingsfirmaet) velge å benytte seg av underleverandører. Totalentreprise er best egnet når byggherre har kommet så langt at han har funnet ut hva han vil ha, men ønsker ikke å detaljprosjekterte hvordan han skal komme frem til resultatet. Ved at fastpris blir inkludert som kompensasjonsformat i totalentreprisen ser vi at dette ofte sikrer byggherren og virksomheten det økonomiske målet. Dersom de totale kostnadene blir lavere enn de faste kostnadene vil dette føre til en gevinst for bedriften, mens den omvendt må dekke forskjellen hvis kostnadene skulle bli høyere. Dersom byggherren stiller krav rundt eksempelvis tekniske løsninger eller valg av materiale, noe de ofte gjør, hevder Karlsen (2017) at selskapet står overfor en delvis styrt totalentreprise. Ifølge Kolltveit og Reve (2002) er bruken av kombinerte kompensasjonsformater vanlig i prosjekter, ved at eksempelvis fast pris og enhetspris kombineres. For byggherre vil det være lettere å endre arbeidsomfanget uten krevende forhandlinger om tilleggsbetaling. Dette medfører samtidig redusert kontraktsusikkerhet for oppdragsgiver (Kolltveit og Reve, 2002, s.139).

Kontraktens avtalenivå i bedriften varierer mellom nyklassisk- og relasjonskontrakt. Ved enkle prosjekter er oppgavens kompleksitet begrenset og selskapet er i mindre grad avhengig av et samarbeid med en annen entreprenør. Ved mindre komplekse prosjekter, slik som vedlikehold på mindre industribygg, er selskapet mindre avhengig av integrasjon og samarbeid mellom partene og oppgavens kompleksitet er begrenset. Ved større prosjekter som strekker seg over en lengre periode, kreves det et godt samarbeid og innebærer ofte mer komplekse oppgaver. Ved større prosjekter brukes som regel fastpriskontrakter. Dette er fordi de vil unngå unødvendige kostnader i ettertid.

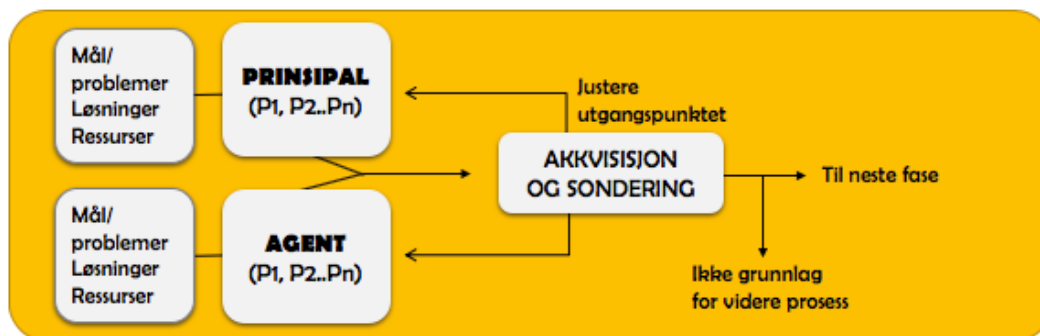
3.1.3 Delkonklusjon

Bedriften defineres som en agent, da deres tjenesteytelse er å bistå prinsipalen (oppdragsgiveren) med rådgivning og utførelse av arbeid i prosjekter.

Taktekkingsfirmaet har egne taktekkere, samtidig som de i noen tilfeller benytter seg av samarbeid med eksterne entreprenører. Funn viser videre at bedriften ikke har ansatt en prosjektleder selv om de har høy nok tilgjengelighet av prosjekter til å kunne gjøre det. Informasjon fra virksomheten forteller videre at i prosjekter der de behøver ekstern kompetanse, i stor grad benytter seg av samarbeidspartnere de har arbeidet med tidligere. Dette mener de fører til et tillitsfullt samarbeid tuftet på gode relasjoner.

Valg av kompensasjonsformat og andre økonomiske virkemidler baseres på kravspesifikasjonen og skal sørge for at pris og kvalitet i stor grad blir sikret. Virksomhetens bruk av incentiver og belønninger avhenger av prosjektets størrelse. Ved mindre prosjekter benyttes ofte enhetspriser, samtidig som det stort sett ikke er avtalt straff. Enkelte prosjektgjennomføringer består av totalentrepriser (prosjektering, vedlikehold, ettersyn og oppfølging). I slike større prosjekter anvender man ofte fastpriskontrakter der eventuelle forskjeller fra bestemt pris berører prinsipalen. For å unngå overskridende kostnader ved endringsarbeid, velger taktekkingsfirmaet ofte å kombinere kompensasjonsformatene fastpris og enhetspris. I våre analyser har vi fått inntrykk av at virksomheten i stor grad anvender seg av nyklassiske- og relasjonskontrakter.

3.2 Akkvisisjon og sondering



Figur 6. Kontraktledelsesmodellen - Akkvisisjon og sondering (Similä, 2006)

3.2.1 Teori

Begrepene akkvisisjon og sondering dreier i kontraktprosessen seg om sondering av markedet for å finne aktører man kan samarbeide med (Similä, 2006, s. 98).

Kontraktprosessen starter i det prosjektorganisasjonen beslutter å sette bort hele eller deler av prosjektarbeidet til en eller flere leverandører (Karlsen og Gottschalk, 2008). I denne fasen av prosessen har partene ofte anledning til å velge mellom ulike tilgjengelige alternativer. Valg er helt fundamentalt i all aktivitet hvor markedsmessig konkurranse er viktig (Kolltveit og Reve, 2002).

Formålet med akkvisisjonsfasen er å gjennomføre en prosess som sørger for å etablere kontraktsforhold som gjør at sentrale behov og funksjoner i prosjektet dekkes slik at prosjektets mål kan nås (Similä, 2006). I prosessen før organisasjonen går ut i markedet for å sondere etter mulige samarbeidspartnere, bør de først ha reflektert over hvilke behov som skal dekkes, og hvilken pris de er villige til å betale. Selve akkvisisjonen i prosjekter foregår ofte gjennom en anbudsinvitasjon eller en invitasjon til en forhandlet kontrakt. Karlsen og Gottschalk (2008) forteller at anbudsinvitasjoner benyttes når det som skal “produseres” kan konkretiseres i en kravspesifikasjon, hvor leverandøren med utgangspunkt i denne kan komme med et tilbud til oppdragsgiver.

Grundighet i utførelsen av akkvisisjonsfasen i form av etablering av kontrakter vil ha stor betydning for organisasjonens måloppnåelse. Rognes (2001) hevder at så mye som 30 til 90 prosent av en norsk bedrifts totalkostnader kommer fra deres salg og kjøp av varer/tjenester. Rognes (2001, referert i Similä 2006, s. 99) forteller videre at kontraktarbeidet i forbindelse med kjøp og salg er kritisk når det gjelder suksess i bedrifter. Vi kan derfor se en sterk sammenheng mellom

organisasjonens kontraktsarbeid og måloppnåelse, noe som indikerer at virksomheter er avhengige av samarbeid seg imellom. Et slikt samarbeid vil kunne føre til at alle parter når sine mål, samt at en sitter igjen med en sterkere verdiskaping og konkurransekraft etter gjennomført prosjekt. Virksomheter i bygg- og anleggsbransjen må stadig løse mer komplekse problemstillinger. Omfattende oppdrag krever ofte kunnskap og erfaring fra ulike fagmiljøer, firmaer og interessenter. Samarbeid er derfor blitt et mantra i bygg- og anleggsbransjen. Lombardo og Cabiddu (2017), hevder at samarbeid, tverrfaglig ledelse og god kommunikasjon kan bidra til å øke en bedrifts verdier når krevende prosjekter skal gjennomføres.

Før virksomheten setter i gang søken etter samarbeidspartnere, nevner Similä (2006, s. 101-102) tre dimensjoner i de interne forholdene som skal være med å bidra til at virksomheten når sine mål om økt konkurranseevne. Disse er krav til substans, leveringsdyktighet og relasjon. Krav til substans er den første dimensjonen. Dette kravet handler om at det må stilles strenge krav til det som skal leveres, slik at de oppfyller de avtalte behov i kravspesifikasjonen. Om det ferdigutviklede produktet ikke dekker avtalte behov eller ikke har en fornuftig økonomisk forankring, kan det sies å være substansløst. Leveringsdyktighet er den andre viktige dimensjonen ved akkvisisjonsarbeidet. I denne fasen bør man kunne si noe om hvordan leveringen/produktet/tjenesten skal eller kan leveres, samt dets utseende og prisnivå. Videre handler den siste dimensjonen om hvordan partene innleder relasjonen seg imellom. I denne fasen er leverandørens tilnærming til kunden med tanke på å etablere en interesse for et spesielt produkt eller tjeneste avgjørende. Similä (2006, s. 103) hevder at partene bør undersøke om samarbeidet kan være verdiskapende og gi økt konkurransekraft for begge parter, og videre fokusere på å bygge gode langsiktige relasjoner tidlig i kontraktsprosessen.

Viktige faktorer som påvirker samhandlingen mellom partene i akkvisisjonsfasen, er virksomhetenes eksterne og interne rammebetingelser. De eksterne rammebetingelsene omfattes av teknisk-økonomiske forhold og institusjonelle forhold. Similä (2006, s. 103-104) hevder at de teknisk-økonomiske rammebetingelsene bestemmer virksomhetens konkurransemessige handlingsrom og er ofte begrenset av konkurransesituasjonen eller det teknologiske nivået. Institusjonelle forhold representerer de rammebetingelser som påvirker og styrer

den enkeltes atferd i sammenheng med det som oppfattes som legitimt i ulike sammenhenger. Interne rammebetingelser består av forhold knyttet til blant annet kompetanse, økonomisk situasjon, organisasjonskultur og -struktur (Similä, 2006, s. 105).

I akkvisisjonsarbeidet baserer ledelsesprosesser seg på målsetningsprosessen der en ønsker å se på hvordan virksomheten skal og bør håndtere kontraktsarbeidet i en tidlig fase. I denne prosessen nevner (Similä, 2006, s. 109-112) at det er tre områder en bør forholde seg til: overordnede mål og strategier, økonomi og lønnsomhet i samarbeidet og til slutt et fokus på samarbeidspartneres legitimitet, for å finne ut om man kan forvente seg en lønnsom relasjon på lengre sikt.

3.2.2 Analyse

Taktekkingsfirmaet som vi tidligere definerte som agent, har ved enkelte prosjekter behov for eksterne entreprenører og samarbeidspartnere. Dette betyr i prinsippet at agenten (taktekkingsfirmaet) engasjerer en agent nr.2 (entreprenør) for å utføre et arbeid hos prinsipalen (oppdragsgiver). Dette skjer på grunn av at de ikke har ressurser eller kompetanse til å gjennomføre prosjektet på egen hånd. I slike tilfeller benytter selskapet seg stort sett av entreprenører bedriften har gode relasjoner til fra før av. I virksomhetens arbeid med å oppnå sine strategiske mål, ønsker de å sikre seg den mest effektive kombinasjonen av kjernekompetanse og komplementær kompetanse. Kjernekompetansen kontrolleres av organisasjonen alene, samtidig som komplementær kompetanse ofte kontrolleres av andre organisasjoner. Den mest effektive kombinasjonen opplever bedriften at de skaper gjennom å skaffe seg komplementær kompetanse i inngåelser av avtaler med selskaper som utfyller komplementære ressurser.

Virksomheten ønsker å fastsette tydelige finansielle mål før prosjektene igangsettes. Det blir satt klare rammer i forhold til den økonomiske rammen og lønnsomhet. Bedriften betrakter ofte anbudsprosessen som vellykket. I selve anbudsprosessen er forholdene internt hos partene personavhengig med tanke på ressurser, tid og tilgjengelig kompetanse. De potensielle samarbeidspartneres ønsker påvirker sjelden anbudsprosessen, da deres lave påvirkningsgrad er basert på agentens sterke posisjon i markedet. Omdømme og de potensielle samarbeidspartneres tidligere erfaringer og leveringsdyktighet blir alltid kartlagt

før hvert prosjekt iverksettes. Taktekkingsfirmaet betrakter gode relasjoner og erfaringer fra tidligere samarbeid som essensielt og dette ses på som helt avgjørende for egen trygghet, videre samarbeid og nye oppdrag.

Ved mindre prosjekter anser bedriften det lite nødvendig med en større anbudsprosess. I disse tilfellene benyttes ofte kjente entreprenører for en effektiv prosjektgjennomføring. I noen av de mer omfattende prosjektene sendes det ut tilbud til flere entreprenører. Her sender bedriften ut tilbud med kravspesifikasjoner til aktører man har tidligere erfaringer med, hvor pris ofte blir den avgjørende faktoren. Virksomheten opplever at relasjoner kan være en avgjørende faktor ved prisdifferansene og lokasjon. Bedriften opplever også at forhold i omgivelsene som f.eks tilgang til utstyr og lokasjon påvirker anbudsprosessen. Eksterne faktorer som værforhold (antall lekkasjer) er elementer som også er med i betraktningen når det gjelder etterspørselen for taktekkning. Bedriften opplever tilliten til de som leverer tilbud, som oftest stor. Taktekkingsfirmaet søker ofte samarbeidspartnere med tanke på langvarige relasjoner. I tillegg er virksomheten opptatt av å videreutvikle gode og langsiktige relasjoner med store eiendomsbesittere som de allerede besitter (Felleskjøpet, Olav Thon, KLP).

Ved samarbeid har ikke andre entreprenører stor innflytelse på prosessene, da kravspesifikasjoner først og fremst blir gjennomarbeidet av bedriftens DL og SL. Daglig leder opererer ofte som rådgiver for oppdragsgiveren, og har gjennom lang erfaring i bransjen kjennskap til de største entreprenørene i sektoren. Entreprenørens daglige arbeid er godt synlig, noe som gjør det lettere å vurdere deres pålitelighet og omdømme. Det er særlig karaktertrekkene kompetanse, gjennomføringsevne, leveringsdyktighet og pris hos tilbyderne som styrer valg av entreprenør og samarbeidspartner.

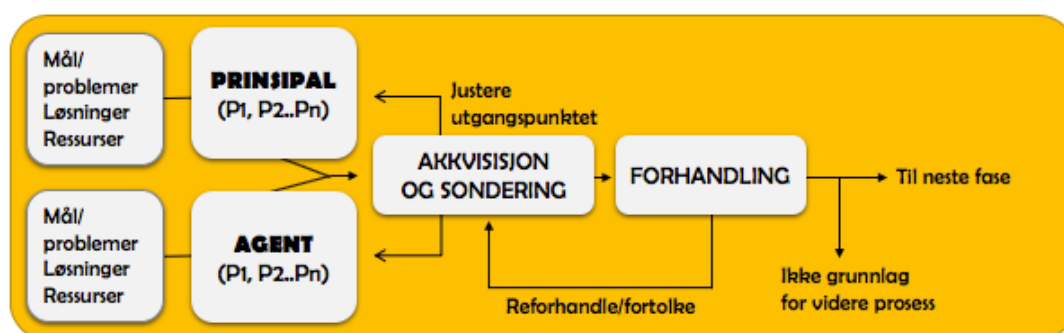
3.2.3 Delkonklusjon

Analysen viser at virksomheten forsøker å oppnå den mest effektive kombinasjonen av kjernekompetanse og komplementær kompetanse for å nå sine strategiske mål. Dette innebærer at taktekkingsfirmaet for større prosjekter sender ut anbudsinvitasjoner for å skaffe samarbeidspartnere som deler felles måloppnåelse for prosjektet. I denne fasen gjennomfører virksomheten en grundig

prosess i klargjøringen av behovet til prosjektet i form av en detaljert kravspesifikasjon for seg selv og tilbyderne. Ved mindre prosjekter anser selskapet en større anbudsprosess for lite nødvendig. Her kommer det fram at selskapet ofte benytter seg av kjente entreprenører de har gode relasjoner og erfaringer med fra tidligere samarbeid. Virksomheten ser på dette som helt avgjørende for egen trygghet og videre samarbeid i nye oppdrag.

Selv om virksomheten har et sterkt fokus på det relasjonelle, stilles det også krav til substans og leveringsdyktighet. Kravspesifikasjonen skal sikre at det som blir levert oppfyller de mål og krav som er fastsatt, samtidig som man evaluerer leveringsdyktigheten i form av både utseende og prisnivå. I vår analyse har vi kommet frem til at gjennomføringsevne, leveringsdyktighet, kompetanse og pris hos tilbyderne styrer bedriftens valg av samarbeidspartnere. Samarbeidspartnere er ofte delaktige i prosessen til å bidra med å realisere et prosjekt innenfor den økonomiske satte rammen og målene som er satt i kontrakten.

3.3 Forhandling



Figur 7. Kontraktledelsesmodellen – Forhandling (Similä, 2006)

3.3.1 Teori

I forhandlingsfasen av kontraktprosessen vil det være essensielt for de to partene å avklare hvilke muligheter som ligger i et eventuelt samarbeid. Det er også viktig å sette visse betingelser som de kan benytte som et rammeverk for videre arbeid. I forhandlingsfasen bør en søke å avklare egen situasjon, kontraktspartenes situasjon og hvilken situasjon en eventuell kontrakt vil skape (Similä, 2006, 194). Avhengighet og felles interesser danner utgangspunktet for forhandlinger og i neste omgang en felles beslutning i relasjon til avtaler (Rognes 2001, Bazermann 2001, Lewicki & Litterer 1985, referert i Similä, 2006, s. 119). Videre i dette teorikapitlet skal vi se på de tre prosessene utpekt som de tre grunnleggende

forhandlingsprosessene: Kommunikasjonsprosessen, forhandlingsprosessen og beslutningsprosessen (Similä, 2006).

Kommunikasjonsprosessen:

Kommunikasjon representerer ifølge Lewicki og Litterer (1985, referert i Similä, 2006, s. 119) selve hjertet i forhandlingsprosessen, hvor både verbal og ikke-verbal kommunikasjon er kritisk i forhold til oppnåelse av forhandlingsmålene for partene. En enkel forklaring på kommunikasjon er at det dreier seg om “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 1998:318, referert i Similä, 2006, s.120)

Similä (2006, s.122) beskriver tre forskjellige teorier knyttet til interaksjon. Disse er: Konvergensteori, sosial bytte-teori og identitetsteori. Konvergensteori betrakter kommunikasjonsprosessen ut fra at to eller flere individer deler informasjon og konvergerer (beveger seg) i retning av større enighet.(kildereferanse) Dette er et syn som deles av Ernest G. Bormann. I sin bok beskriver han konvergensteori som: “The symbolic convergence theory of communication is a general theory that accounts for the appearance of a group consciousness, with its implied shared emotions, motives, and meanings.” (Hirokawa & Poole, 1996, s.81). Sosial bytte-teori betrakter kommunikasjonsprosessen ut fra at et individ håper og forventer å oppnå nytte gjennom samhandling med andre, og at en er forberedt på å yte et bidrag. (Similä, 2006, s.122) Det som skiller konvergens- og sosial bytte-teori er at i sosial bytte-teori er individet mer opptatt av sin egen nytte enn felles forståelse og mål. Den tredje og siste teorien, identitetsteori, vektlegger betydningen av å oppnå identitetsmessig selvbekreftelse og selvoppdagelse i nye situasjoner (Similä, 2006, s.122)

Similä (2006) viser til visse elementer i kommunikasjon som skal gi innspill til hvordan en kan arbeide for å påvirke meningsdannelse hos dem man kommuniserer med. Disse elementene er: Verbal og/eller ikke-verbal, kommunikasjonsegenskaper, kommunikasjonsstil, situasjon, budskap, kommunikasjonens funksjon og kommunikasjonsstrategi (Similä, 2006, 122-123).

Forhandlingsprosessen:

Rognes (2001, referert i Similä, 2006, s.124) definerer forhandlinger slik: “Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de.” Dette er en definisjon som støttes opp av definisjoner gitt av Bazerman og Litterer (Similä, 2006, s.124). Et sentralt utgangspunkt for at en innleder forhandlinger er at man har en opplevd avhengighet i forhold til motparten. Denne avhengigheten skaper så utfordringer i videre arbeid. Rognes (2001) peker på to sentrale dimensjoner i forhandlingene: Konflikt og samarbeid (Similä, 2006, s.125). De to partene vil ha ulike mål og preferanser, men de vil samtidig være avhengig av hverandres samarbeid. Her står aktørene fremfor to valg. Enten kan de arbeide ut ifra sin egeninteresse og sørge for at de selv får mest ut av situasjonen, men samtidig risikere at prosjektet ikke oppnår sitt maksimale potensial. Alternativ to er at de kan vise full åpenhet overfor hverandre og sammen arbeide for at prosjektet som en helhet blir så suksessfullt som det kan bli (Similä, 2006, s.125).

Det eksisterer to ulike forhandlingstyper. Den ene er fordelingsforhandlinger som kan beskrives som en konkurransesituasjon hvor bare en part kan nå sitt mål. Her vil det være nødvendig å velge alternativ en og fokusere primært på sin egeninteresse. På den andre siden har vi integrasjonsforhandlinger der partene ser på forhandlingene som en vinn-vinn situasjon. Videre er forhandlingene preget av tillit, og at begge partene skal nå sine mål som vist i valg nummer to i forrige avsnitt av oppgaven. (Rognes 2001; Lewicki og Litterer 1985, referert i Similä 2006, s.127-128).

Beslutningsprosessen:

Når det er snakk om en forhandlingsprosess vil det alltid være naturlig å snakke om beslutningsprosessen, da det er dette partene i all hovedsak arbeider mot. Beslutninger er en prosess som dreier seg om bedømmelse av et tema som er tatt opp til vurdering, hvor selve beslutningen dreier seg om den konklusjonen en trekker (Bazerman 2001; Lai 1999; March 1988 og 1994; Simon 1959, referert i Similä, 2006, s.129). Dette er en prosess som strekker seg over et lengre tidsrom. Prosessen består av en sirkel av informasjonssøk, bedømmelse og evaluering (Similä, 2006, s.129). Videre viser Similä (2006) til at det har vært en kamp mellom to tilnærminger innenfor fagfeltet, den rasjonelle tilnærmingen og den

begrenset rasjonelle tilnærmingen. Vi velger å gå videre med den begrenset rasjonelle tilnærmingen. I beslutningsprosessen drives vi bort fra det rasjonelle idealet og må lære oss å håndtere politiserte beslutningsprosesser, prosesser hvor mangel på oversikt, informasjon, kontroll og rasjonalitet er sentrale ingredienser (Similä, 2006, s.132). Ved mangel på informasjon i komplekse situasjoner beveger mennesker seg vekk fra rasjonalitet og over til begrenset rasjonalitet.

3.3.2 Analyse

Kommunikasjonsprosessen:

Virksomheten opplever kommunikasjonen mellom partene som oftest god. Det oppstår sjeldent problemer med tanke på kommunikasjon i de prosjektene bedriften har vært involvert i. Malen for hvordan kommunikasjonen mellom partene skal forekomme blir utarbeidet gjennom en historisk gjennomgang, med felles evaluering av arbeidet som skal gjennomføres. Kommunikasjonen bedriften bruker bygger på konvergensteori. Kommunikasjonsprosessen er basert på åpenhet og tillit, noe som ses på som helt avgjørende for prosjektsuksess. Kommunikasjonsprosessen bidrar ofte til å skape en ønsket utvikling og relasjon partene imellom. I tilfeller uten god (toveis) kommunikasjon har bedriften tidligere opplevd at prosjektene i like stor grad, ikke har blitt ansett som vellykket med tanke på forhold som prosjektets tid, økonomi og kvalitet. Dette skjer på grunn av mangelen på et felles mål og felles forståelse for hva som skal gjøres og til hvilken kvalitet og tid.

Forhandlingsprosessen:

Bedriften går inn i forhandlinger med en strategi der det overordnede målet er maksimalt resultat til en optimal pris. De fleste forhandlingene bedriften er involvert i, blir i stor grad vellykket på grunn av selskapets gode forhandlingskort på bakgrunn av deres posisjon som Norges eneste uavhengige rådgivningsfirma på tak. God lokalkunnskap og godt nettverk innenfor takbransjen er og har tidligere vært nøkkelen til å lykkes på dette området. Analysen viser at virksomhetens strategi i forhandlingsprosessen ofte kommer an på motparten. Det anses som viktig å lytte til motpartens behov, samtidig som avtalen skal dekke selskapets behov. Ved å gjennomføre et nøye planlagt forarbeid unngår selskapet at forhandlingene preges av tilfeldige innfall. Unnlattelse av forarbeid før

forhandlinger kan medføre til at motparten får gjennomslag for alle sine premisser (Karlsen, 2017, s.206).

Taktekkingsfirmaet opplever at det som regel ikke er noen form for ubalanse i avhengighetsforholdet. Samtidig ser de at det i dagens marked er en trend til at entreprenører har mange oppdrag i omløp. Byggherrer og taktekkingsfirmaet er derfor ofte avhengig av at entreprenører har kapasitet og tid til å utføre oppdragene. Entreprenører som blir hentet inn, er aktører selskapet hovedsakelig har kjennskap til fra tidligere, gjennom egne eller andres anbefalinger. Forhandlingene avhenger derfor av stor tillit til hverandre, og hensikten er at begge partene skal nå sine mål. Firmaet opplever sjelden at makt blir misbrukt i samarbeidet partene imellom. Virksomheten har kommet inn i prosjekter hvor det allerede er hentet inn en pris på omteking og hvor de senere har hentet inn flere priser og fått ned beløpet betraktelig.

Beslutningsprosessen:

Beslutninger blir tatt i prosjektledermøter, samtidig som de fleste beslutningene blir tatt på forhånd av oppdragsgiver i samråd med taktekkingsfirmaets daglige leder. Selskapet har siden oppstarten hatt en liten utskifting i kundebasen. Rutinemessige vedlikehold av takene er med på å redusere muligheten for lekkasjer betraktelig, og vil kunne spare byggherrer for uønskede kostnader også i fremtiden. Dette er med på å korte ned på bedriftens beslutningsprosess betraktelig. De besitter i stor grad informasjon og kunnskap fra tidligere oppdrag, noe de benytter i arbeidet som skal utføres hos prinsipalen (oppdragsgiveren).

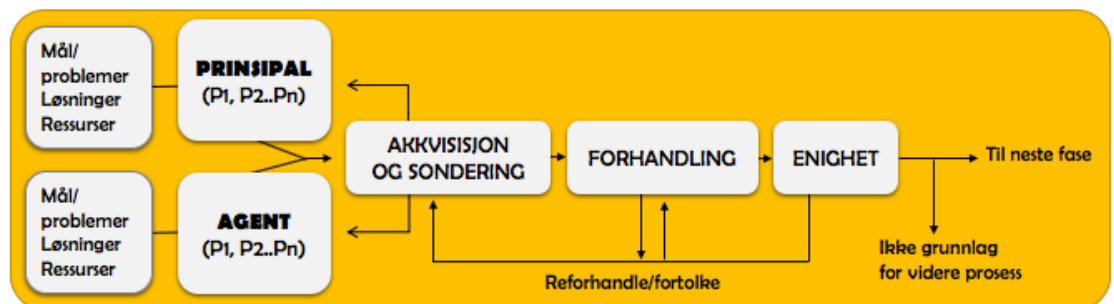
Om det er beslutninger som ikke er tatt eller som må endres på etter prosjektets oppstart, blir disse tatt på arbeidsplassen eller over mail/telefon. I løpet av forhandlingsfasen blir viktige beslutninger om kravspesifikasjoner og andre både tekniske og økonomiske forhold tatt. På bakgrunn av denne informasjonen ser vi at bedriften jobber under begrenset rasjonalitet. De sitter inne med kompetanse og erfaring, men det vil være vanskelig å se for seg en virkelighet der de har perfekt tilgang og forståelse av all informasjonen knyttet til prosjektene sine.

3.3.3 Delkonklusjon

Kommunikasjonsprosessen er basert på åpenhet og tillit, noe som ses på som helt avgjørende for prosjektsuksess. Det er essensielt både for bedriften og for deres samarbeidspartnere at de jobber mot de samme målene og ikke har skjulte ambisjoner. Dette er at av punktene som har sørget for at bedriften har oppnådd suksess med sine prosjekter. Funn viser at kommunikasjonsprosessen ofte bidrar til å skape en ønsket utvikling og relasjon mellom involverte parter i kontrakten.

De samarbeidspartnerne som bedriften har hatt god kommunikasjon med har de i etterkant samarbeidet gjentatte ganger med. Gjennomføring av forhandlinger blir i de fleste tilfeller ansett som vellykket. Kontraktene som blir forhandlet frem har en hensiktsmessig løsning de involverte parter vil godta og ha nytte av. Dette samsvarer med det Rognes (2001) sier om at en gjennomfører forhandlinger for å komme fram til en felles løsning som alle kan akseptere. God planlegging før forhandlinger er et suksesskriterium som er med på å forhindre at motparten skal få gjennomslag for alle sine premisser.

3.4 Enighet



Figur 8. Kontraktledelsesmodellen – Enighet (Similä, 2006)

3.4.1 Teori

I denne fasen betraktes eventuelle utfordringer knyttet til avtaleslutning mellom partene som er involvert i prosjektet. Det å realitetsavklare muligheter og betingelser for samarbeid ses på som essensielt for enighet. I denne fasen blir endelige avklaringer angående bidrag og forventede belønninger konkretisert og alternativer sammenlignes opp mot hverandre (Similä, 2006, s.195). En av hovedhensiktene med kontrakter i prosjekter er at det må avklares hvilke parter som skal inngå i avtalen og hva de hver for seg skal bidra med. Kontrakten bør også gi svar på eventuelle spørsmål som kan oppstå, som for eksempel opphør, reforhandlinger og mislighold. Det er viktig å understreke at en kontrakt samtidig

skal vise til hvordan konflikter skal håndteres og tidspunkt for når avtalen skal tre i kraft (Hov 2002, referert i Similä, 2006, s.141-152).

Kontrakter i prosjekter består generelt av to perspektiver. Det juridiske kontraktsperspektivet og det relasjonelle perspektivet. Viktigheten av kontraktsatferd kan ofte bli glemt, men er viktig i kontrakter. Kontrakter omhandler ikke alene juridiske forhold (Similä, 2006, s.141). Det juridiske perspektivet skal bidra til å ivareta jussen for å kunne regulere kontrakter. Dette omtales som det substansielle aspektet ved kontrakten. Det relasjonelle perspektivet bygger på kontrakten som et samhandlingssystem. Fremfor å identifisere innholdet i kontrakten ut ifra en juridisk argumentasjon, ser man også meningen ved kontrakten fra et menneskelig ståsted (Similä, 2006, s.142).

Kontraktsatferd defineres som tre ulike typer rammeverk av Collins (2002, referert i Similä, 2006, s.147). Den forretningsmessige relasjonen er den første. I dette rammeverket er målet at forretningsrelasjonen mellom partene skal fortsette også etter at transaksjonen er avsluttet. En utfordring her kan være å beholde og utvikle et godt tillitsforhold over tid, samtidig det å stadig etterleve en god forretningsskikk. Det neste elementet kalles den økonomiske avtalen. Den økonomiske rasjonaliteten er det som styrer dette relasjonelle perspektivet (Collins, 2002, referert i Similä, 2006, s.147). Aktørene involvert kalkulerer både kortsiktige og langsiktige økonomiske interesser, målt i forhold til atferden som utøves. En utfordring ved den økonomiske avtalen kan være at motparten utøver handlinger som er i deres økonomiske egeninteresse (Similä, 2006, s.147).

Den juridiske kontrakten er den siste rammen. Denne rammen tar for seg atferd i form av rettigheter og forpliktelser som etableres i et formelt dokument og gjennom eksplisitte avtaler. Avtaler fungerer som et hjelpemiddel til å veilede partene i vurderingene av rettigheter og tilhørende krav, i forhold til hva som skal presteres eller betales i kompensasjon (Collins, 2002, referert i Similä 2006, s.148). Ut ifra disse rammene tyder det på at særlig de to førstnevnte rammeverkene, i stor grad kan endres ut ifra partens egne vurderinger. Det siste rammeverket er mer absolutt og kan i mindre grad reforhandles uten at partene selv er enige om det.

Når vi ser på utfordringer knyttet til ledelse i denne fasen, så forteller Similä (2006, s.153) at disse i stor grad dreier seg om å bringe kontraktsmessige elementer inn i kontraktsfasen så tidlig som mulig. Slik kan en være proaktiv i forhold til den avtalemessige siden av relasjonen. Fra et ledelsesperspektiv vil det også være avgjørende at partene setter seg inn i juridiske rettigheter og plikter i avtalen (Similä, 2006, s.153).

Nobelprisvinnerne i økonomi i 2016, Oliver Hart ved Harvard University og professor Bengt Holmström ved MIT, har forsket på feltet ufullstendige kontrakter. I artikkelen "*Mye å lære av årets økonomi-prisvinnere*" (svea.com, 24.01.2018) siteres Hart og Holmström på at det er umulig å dekke absolutt alle eventualiteter i en kontrakt. De siteres videre på at: "det er viktig å definere rettighetene til kontroll i en kontrakt", herunder hvem som skal ha rett til å ta avgjørelser i ulike situasjoner. Edvard Dahl, juridisk rådgiver i Svea Finans, anbefaler videre i artikkelen at alle som inngår avtaler med eksterne parter bør få dokumentene sine kvalitetssikret av noen med god erfaring innenfor kontraktsrett; «Ved å få utarbeidet et standarddokument er man godt sikret ved uenighet mellom partene, og bare man unngår én tvist i rettsapparatet er utgiftene trolig inntjent».

3.4.2 Analyse

Avtaler benyttes i stor grad til å avklare partenes rettigheter og plikter. Ved eventuelle utfordringer knyttet til avtalen, hevder taktekkingfirmaet at det er viktig at det sitter noen med kompetanse som sørger for at de riktige valgene blir tatt så tidlig som mulig i kontraktsprosessen. Daglig leder i taktekkingfirmaet hevder at de fleste avtalene bidrar til å nå virksomhetens mål. Gjennom tilgjengelig informasjon har vi sett at kontraktene inneholder informasjon om hvem partene i avtalen er, og hva partene skal bidra med i prosjektet. Starttidspunkt og avslutning av avtalen blir også avklart og forløper som regel mellom 1-5 år.

Evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse blir avklart i avtalen, og disse fastsettes av prinsipalen i samråd med agenten før kontraktsinngåelsen. Avtalene skal også regulere hvordan eventuelle konflikter skal håndteres. Dette løser bedriften ved å understreke i alle sine kontrakter at arbeidet skal sikre høy kvalitet til rett pris og sørge for optimal utførelse i henhold

til gitte krav og HMS. Grensen for mislighold blir sjeldent konkretisert, og DL tar seg av eventuelle forsinkelser og/eller manglende kvalitet på utført arbeid i samråd med oppdragsgiver. Eventuelle konflikter blir også håndtert av DL og byggherre. Oppdragsgiver ønsker i relativt liten grad å involvere seg i hendelser ved arbeidet som skjer på selve arbeidsplassen. Ved større økonomiske spørsmål derimot blir byggherre i større grad involvert.

I standardkontraktene taktekkingsfirmaet benytter er det en begrenset konkretisering av hva som regnes som mislighold, hva som skjer ved eventuelle opphør, samt fremgangsmåte ved reforhandling av avtalen. Om det skulle oppstå konflikter rundt arbeidet, går de alltid ut ifra den detaljerte kravspesifikasjonen som forteller hvordan prosjektet skal utføres. Vi kan ut ifra innsynet i bedriftens kontrakter se at bedriften har stort fokus på de juridiske forholdene, samtidig som de tar hensyn til kontraktstatferd. I kontraktene legges det stor vekt på god kommunikasjon, tillit og det å etterleve god forretningsskikk. Dette ses på som høyst nødvendig for å skape et godt omdømme i bransjen og et videre langvarig samarbeid.

Det juridiske perspektivet er som oftest i fokus i en forhandlingssituasjon.

Bedriften har sjeldent opplevd tilfeller av opportunistisk atferd.

Taktekkingsfirmaet har ingen jurister ansatt, men deres omfattende erfaring med prosjekter har gitt dem god kjennskap til de juridiske rettighetene og pliktene som en kontrakt innehar. Det blir samtidig benyttet en juridisk norsk standardkontrakt (NS 8407) som de fleste aktører i bransjen har kjennskap til. Alle parter som er involvert i prosjektet plikter å sette seg inn i de juridiske rettighetene og pliktene denne standardkontrakten forespeiler. NS 8407 standarden har som formål å regulere kontraktsforholdet der én part (totalentreprenøren) påtar seg hele eller vesentlige deler av prosjekteringen og utførelsen av et bygg- eller anleggsarbeid (herunder anlegg, nybygg, vedlikehold, reparasjon og ombygging) for den annen part (byggherren) (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

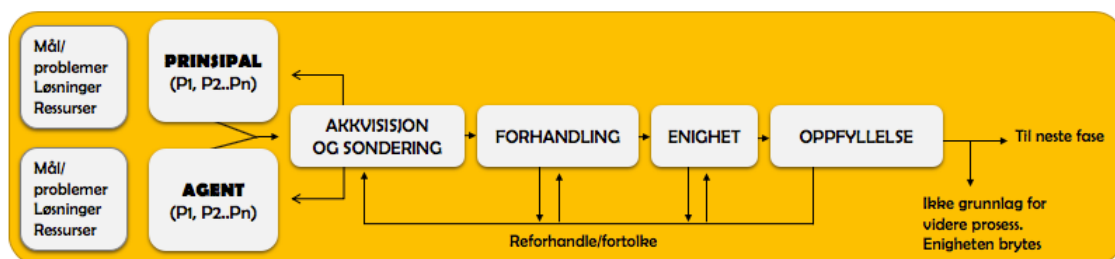
3.4.3 Delkonklusjon

På bakgrunn av informasjonen som er kommet frem, kan vi konkludere med at det er i denne fasen avtalen partene imellom blir detaljert og konkretisert. Funnene tyder på at det i bedriftens kontraktsarbeid legges stor vekt på kommunikasjon,

atferdsdimensjoner, samt juridiske forhold. Her er tillit og etterlevelse av god forretningskikk viktige faktorer.

Videre kan vi konstatere at det benyttes en juridisk norsk standardkontrakt, NS 8407, som er velkjent i bransjen og som de fleste oppdragsgiverne har erfaringer med fra tidligere. Kontraktene tilfredsstiller teoriens overordnede kontraktskrav om at det må avklares hvilke parter som skal inngå avtalen, samt hva partene skal bidra med. Det kontraktene derimot ikke inneholder, er en formell avtale på hva som kan regnes som mislighold og spørsmål om opphør. Dette påstår bedriften er forsvarlig på bakgrunn av at det som oftest skrives kontrakter med etablerte samarbeidspartnere de har en god relasjon til, og at de har interesse i å utføre et godt stykke arbeid.

3.5 Oppfyllelse



Figur 9. Kontraktledelsesmodellen – Oppfyllelse (Similä, 2006)

3.5.1 Teori

Når kontraktsprosessen har kommet til denne fasen, handler oppfyllelsen hovedsakelig om at partene gjennomfører en prosess som leder til at kontrakten realiseres. Produksjon står derfor sentralt da hovedformålet er å frambringe, fremstille, realisere og/eller tilvirke det partene har avtalt seg imellom innenfor den fastsatte rammen. I denne fasen vil derfor uklarheter om eksempelvis mål, problemløsningsmetoder og ansvarsfordeling fra tidligere i prosessen måtte komme til syne. Similä (2006), forteller at det er i denne fasen man rent konkret kan foreta vurderinger av om bidrag-belønningsforholdet er i henhold til de målsettinger etablert i kontrakten. I denne verdiskapningsprosessen er det derfor nødvendig at aktørene som har hovedansvar for utførelsen gis nødvendig kunnskap om relasjonen og forventningene slik at produksjonen blir som forventet (Similä, 2006, s.197-198).

I fasen knyttet til kontraktens oppfyllelse finnes det en del ledelsesmessige utfordringer som i hovedsak går ut på å sikre et samspill som er basert på den kommunikasjon, de mål og de metoder partene har blitt enige om tidligere i prosessen. Lewicki & Litterer (1985), referert i Similä (2006, s.164) forteller at målsettingen med kommunikasjonen er å forsøke og påvirke forståelsen, antakelsene, utsiktene og til slutt atferden til alle aktører i produksjonsprosessen. Hovedpoenget med kommunikasjonen er at den skal være så klar og entydig at produksjonen skal samsvare med de forventninger og avklaringer som er avtalt. En stor utfordring knyttet til at nye deler av organisasjonen involveres i kontraktsprosessen, er at de i liten eller ingen grad har deltatt i de tidligere fasene og må derfor involveres på en slik måte at de arbeider mot samme målsetning (Similä, 2006, s.166).

En siste ledelsesmessig utfordring kan knyttes opp mot kommunikasjon, og handler om hvordan virksomheten bør arbeide for å fremme produktivitet og effektivitet. Her ligger utfordringen i å innfri avklaringer rundt kvalitetsinspeksjoner og andre ulike forhold som er avtalt. Samtidig må kravene være kjent for alle involverte parter og de må være innstilt på å forholde seg til dem. De involverte må kommunisere rasjonaliteten som partene har avtalt, og legge til rette for at denne kan etterleves (Similä, 2006, s.166).



3.5.2 Analyse

Strukturer blir konsekvent etablert for å håndtere eventuelle “divergens” som måtte oppstå. For virksomheten er god kommunikasjon og tilgang til nødvendige ressurser underveis i prosjekter viktig hvis gap eller uenigheter skulle oppstå. Relasjonene mellom avtalepartene er viktige for at kontraktene blir realisert på en optimal og effektiv måte. Relasjoner blir opprettholdt og koordinert i form av at virksomheten besøker avtalepartner, samt informasjon og-kommunikasjonsutveksling via e-post og telefon. Taktekkingsfirmaet har stort sett

vært fornøyd med prosjektene de tidligere har gjennomført. Tall fra 2018 viser at man utførte prosjektledelse på 110 tak, tilsvarende 120.000 m² med kontraktsommer for over 50 millioner kroner. I tillegg til dette utførte taktekkingsfirmaet tilstandsanalyser, kontroller og rådgivningsbistand på 1200 tak rundt om i landet.

De fleste prosjekter er med på å bidra til å realisere virksomhetens overordnede mål. Rutinemessige vedlikehold og taksikring, har over tid spart byggherrer for uønskede kostnader og samtidig bidratt til at ferdsel på tak har blitt tryggere, noe som er også er virksomhetens overordnede mål. DL og prosjektarbeiderne på oppdrag koordinerer arbeidet med de faggruppene som er involvert (blikkenslagere, snekkere etc). Oppfølgingen av prosjektene skjer i form av regelmessige møter og samtaler under prosjektgjennomføringen. Under disse møtene avklares fremdrift, økonomisk status og kvalitet. På bakgrunn av informasjonen som har kommet frem i intervjuene, tyder det på at selskapet håndterer informasjonsdeling på en fornuftig måte. Det brukes tid på å informere de involverte aktørene om hvordan prosjektet ligger an til enhver tid, slik at alle har den informasjonen de trenger for å kunne gjennomføre prosjektet.

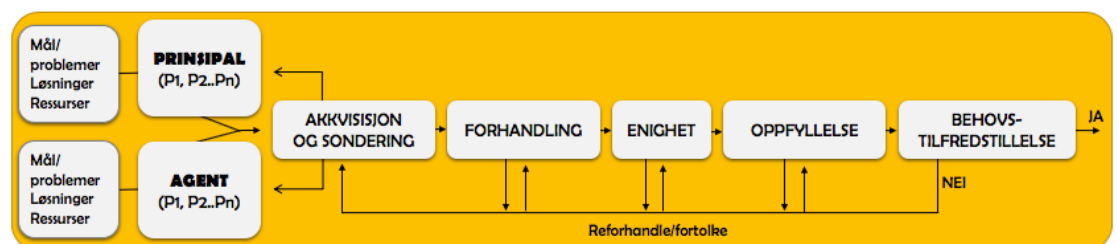
Det er sentralt for en vellykket kontraktgjennomføring at begge parter kjenner til den grunnleggende funksjonsdelingen, da endringer fra opprinnelig plan av og til er vanskelig å unngå. Selskapet har gjennom mange års erfaring innført gode rutiner som gjør at uoverensstemmelser sjelden går utover effektiviteten. DL har i samråd med prosjektarbeiderne ansvar for å følge opp prosjektets progresjon. DL tar seg samtidig av avvik i samråd med de som er satt på oppdraget. Dette blir koordinert gjennom jevnlig kommunikasjon og oppfølging. DL innkaller samtidig til møter og sørger for at motparten får referat tilsendt ved behov. For å oppnå en god prosjektgjennomføring legges det stor vekt på effektivitet, med en åpen dialog og konstruktive tilbakemeldinger. Bedriften ønsker å bli sett på som en åpen virksomhet som er villig til å dele den informasjon de har tilgjengelig. Gjennom informasjon vi har sett, oppleves det som at taktekkingsfirmaet vet hvilke ressurser som må benyttes for å tilfredsstille involverte aktører i prosjekter.

3.5.3 Delkonklusjon

Fjorårets kontraktssummer oversteg 50 millioner kroner, og bedriften er generelt sett godt fornøyd med gjennomføringen av de fullførte prosjektene. Analysen viser at virksomheten har etablert strukturer for å håndtere divergens. I disse strukturene er kommunikasjon og tilgang til nødvendige ressurser viktig for å forhindre gap eller uenigheter.

Feil og utilfredsstillende arbeid som oppdages, følges opp med forslag til kostnadsramme og utbedring av taktekkingsfirmaet. Om ønskelig sørger bedriften for at disse feilene og manglene blir utbedret. Kommunikasjonen er basert på kontinuerlig informasjonsutveksling der relasjonen mellom avtalepartene er viktig for å realisere kontrakten på best mulig måte. Oppfølging av prosjektet og relasjonene ivaretas gjennom regelmessige, koordinerte møter, besøk, samt informasjon og- kommunikasjonsutveksling via e-post og telefon. Under disse møtene forklarer virksomheten at prosjektet kvalitetssikres gjennom å avklare blant annet fremdrift og økonomisk status. Funn viser at selskapet gjennom lang erfaring har innført rutiner som gjør at uoverensstemmelser ikke går utover effektiviteten, da dette i tillegg til dialog og tilbakemeldinger ses på som suksessfaktorer for en god prosjektgjennomføring.

3.6 Behovstilfredsstillelse



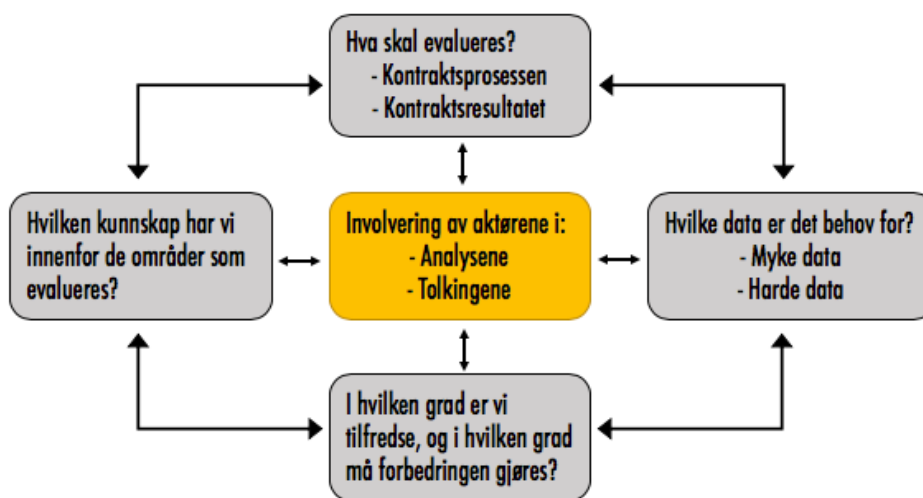
Figur 10. Kontraktledelsesmodellen – Behovstilfredsstillelse (Similä, 2006)

3.6.1 Teori

I denne fasen er målet å avdekke om de avtalte gjeldende behov er imøtekommet på en tilfredsstillende måte for begge parter. Gjennom dette arbeidet er det naturlig å involvere ulike evalueringprosesser da avtalen vil være helt eller delvis oppfylt, og partene har mulighet til å gjennomgå prosessen med fokus på behovstilfredsstillelse (Similä, 2006, s.199). Denne evalueringen har som mål å reflektere over det som er gjort i prosjektet, og med det lære av tidligere prosessen. En reflekterende evaluering prosess av kontraktprosessen er essensielt

for at en virksomhet skal kunne utvikle et godt utgangspunkt for videre kontraktarbeid i fremtiden. Similä (2006, s.169) hevder at man på denne måten vil kunne utvikle egen kompetanse for håndtering av fremtidige kontrakter, samtidig som Schein, Argyris & Schön (1987 og 1996, referert i Similä 2006, s.169) argumenterer for at læring skjer når virksomheten støter på problemer og problematiske situasjoner hvor det er behov for å finne løsninger.

I arbeidet med evaluering og frembringelse av kunnskap knyttet opp mot kontraktsprosessen har Andersen (1997) utviklet en overordnet struktur som bygger på en grunnleggende modell for kunnskapsproduksjon:



Figur 11. Struktur for kontraktsevalueringen (Similä, 2006)

I evalueringsarbeidet kan ulike modeller benyttes. Almås (1990) beskriver referert i Similä (2006, s. 176) to typer evalueringsmodeller, målmodellen og prosessmodellen:

1. Målmodellen bygger på at en søker og måler resultatet av et prosjekt opp mot de målsettinger som ble satt i forkant av prosjektstart.
2. Prosessmodellen ser på aspekter ved de sosiale og relasjonelle sidene ved kontrakten. Her er det derfor viktig å klare å skaffe seg innsikt i de verdier og interesser som ligger til grunn for menneskelig atferd.

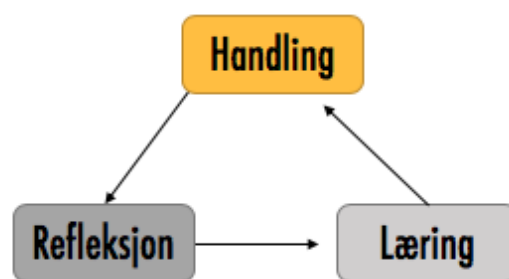
I en slik evaluering er kjernen at fokuset ikke alene er rettet mot om målsettinger er nådd, men også måten de er innfridd på. For at en skal kunne ta lærdom av en kontraktsprosess, er det viktig at man i evalueringen involverer alle relevante aktører for å kunne se tilbake på prosesser vi allerede har gjennomført, der holdepunktene danner et utgangspunkt for å forbedre fremtidige prosesser.

Utfordringen i en evaluering er å dyktiggjøre virksomheten i alle faser av kontraktarbeidet (Similä, 2006, s.172).

I evalueringsarbeidet er forståelsen av rammebetingelser viktig for å utarbeide en så solid evaluering som mulig. I denne prosessen er det tre sentrale elementer virksomheten bør fremskaffe: gyldige og pålitelige data, representative deltakere i evalueringen, i tillegg til at man bør ha et øye til mulig opportunistisk atferd fra de personene som deltar i selve evalueringen (Similä, 2006, s.172-174)

Det er de faktiske erfaringer fra kontraktsprosessen som danner det datagrunnlaget som gir oss en følelse av hva som fungerte og hva som ikke fungerte (Similä, 2006, s. 177). Det som ofte er med på å gi grunnlag for læring og ny kunnskap er kobling mellom teori og erfaring. En

modell som gir et innblikk i de utfordringene en står overfor, og som foreslår en handlingsorientert kontraktsevaluering gjennom A-R-L-modellen utviklet av Vanebo (2004).



Figur 12. A-R-L-modellen (Vanebo, 2004)

A-R-L-modellen fremstiller læreprosessen som en gjentakende prosess hvor man må ha tilgang til å kunne reflektere over det man gjør slik at vi kan få en kontinuerlig kobling mellom teoretisk kunnskap og erfaring.

Kontraktsevalueringen består av særlig to forhold som er viktige: behovet for overblikk og behovet for innblikk. Det å skaffe seg innblikk i en kontraktsprosess vil være en mer krevende operasjon enn det prosessen med å skaffe seg et raskt overblikk vil være (Similä, 2006, s. 179).

3.6.2 Analyse

Kontraktsprosessene blir som regel oppfattet slik selskapet hadde trodd og forventet på forhånd, samtidig som enkelte avvik oppstår underveis. Firmaet ønsker alltid å forsikre seg om at de har gitt kunden et godt produkt med lang levetid og forventet kvalitet. I de fleste prosjekter blir det etablert systemer og strukturer for evaluering av erfaringer som høstes gjennom kontraktsprosessen i en prosessmodell. Dette forekommer i form av en 3-parts kontroll, som er en billig forsikring på at arbeidet som faktisk er utført på oppdragsgivers eiendom

holder forventet kvalitet med tanke på både sluttprodukt og tid. Bedriftens mål er at et godt og velfungerende tak skal holde lenger enn garantitiden på 5-år.

Kontinuerlig oppfølging og kommunikasjon ses på som essensielt for videre samarbeid og gode relasjoner. Med bakgrunn i sterke relasjoner med entreprenører og leverandører blir kontraktsprosessen ofte forenklet for de partene som involveres. Dette skaper også trygghet og tillit i prosjektene. Bedriften skal sørge for at nødvendige beskrivelser og ajourførte tegninger er tilgjengelige på byggeplassen, på papir eller i elektronisk form. Inntil overtakelse har funnet sted, bærer selskapet risikoen for materialer, prosjekteringsdokumenter og det som er utført av selve arbeidet. Totalentreprenøren bærer derimot ikke risikoen for skade som er forårsaket av byggherren eller hans underleverandører under utførelsen av deres kontraktsforpliktelser.

De kontraktsøkonomiske beslutningene varierer ofte på størrelsen av prosjektet. Av og til er bedriften tvunget til å iverksette kontrolltiltak for å sikre at alle involverte parter har opptrådt etter de økonomiske målene som er satt. Denne kontrollen handler ofte om å se på om utfordrende mål, informasjon og risiko avtalt i kontrakten har blitt etterlevd. Dette gjøres for å sikre at alt gikk etter avtalens bestemmelser. Selve evalueringen avhenger i stor grad av motpartens ønske om å dele all nødvendig informasjon og syn på risiko.

Gjennom virksomhetens bruk av kontraktsmodellen NS8407 opplever man sjeldent at det er problematisk å se om en kontrakt etterlever og tilfredsstiller et felles økonomisk mål. I informasjon vi har mottatt av bedriften ser vi, eksempelvis i pkt. 25.1.2 i NS 8407, at totalentreprenøren skal varsle byggherren “uten ugrunnet opphold” etter at han blir eller burde ha blitt oppmerksom på feil, ufullstendigheter eller lignende i de løsningene byggherren har levert. Varsles det for sent, kan byggherren kreve erstatning for de kostnader han har blitt påført som følge av dette. Selskapet tar samtidig på seg alt fra tilbudsinnbydelse, SHA-plan, beskrivelse, kontrakt, oppfølging, overdragelse/FDV og etterkontroll.

3.6.3 Delkonklusjon

Selskapet oppfatter at kontraktsprosessen i deres prosjekter som regel blir som de hadde trodd og forventet på forhånd. I arbeidet med å forsikre seg på produktet de

leverer fra seg har forventet kvalitet, har de etablert gode systemer og strukturer for evaluering. Virksomheten benytter seg blant annet av en tre-parts kontroll i evalueringen og kvalitetssikringen av det utførte arbeidet.

I arbeidet med å evaluere behovstilfredsstillelsen benytter virksomheten seg av prosessmodeller som både ser på aspekter ved de sosiale og relasjonelle sidene ved prosjektet. Dette fremkommer i form av tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere. Bedriften opplever oppfølging og kommunikasjon som de mest essensielle faktorene i prosessen, med å bygge sterke relasjoner som kan føre til fornøyde kunder og videre samarbeid.

Videre forteller funnene at bedriften gjennom bruken av kontraktsmodellen NS 8407, sjelden opplever det som problematisk å utføre kontrolltiltak for å sikre at alle involverte parter har opptrådt etter de økonomiske målene som er satt. Bakgrunnen for dette er at partene ofte ønsker å dele nødvendig informasjon for en god evaluering og læring. Virksomheten opplever at det sjeldent er problematisk å se om en kontrakt etterlever og tilfredsstiller et felles økonomisk mål, samtidig som de menneskelige relasjonene ofte kommer partene til gode i prosesser underveis i prosjektet.

4.0 KONKLUSJON

Vi har i denne oppgaven sett på hvordan en bedre ledelse av en bedrifts kontraktsprosess kan øke dens konkurransekraft. I denne besvarelsen har vi forsøkt å finne svar på følgende problemstilling: *Hvordan styres prosjekter i taktekkingsfirmaet i forhold til kontraktsledelsesmodellen?*

Kontraktsmodellen av Similä (2006) har fungert som et rammeverk for oppgaven, og illustrerer prosjektets kontraktsledelse fra start til slutt. I akkvisisjonsarbeidet utreder bedriften en klar og tydelig kravspesifikasjon der det stilles krav til substans og leveringsdyktighet. Dette for å sikre at det som blir levert oppfyller avtalte mål og krav om utseende og prisnivå. I dette arbeidet ønsker virksomheten å sikre seg den mest effektive kombinasjonen av kjernekompetanse og komplementær kompetanse.

Prosjekter blir i stor grad preget av gjensidig avhengighet mellom partene, der gjensidig tillit, gode relasjoner og planlegging er avgjørende for en vellykket kontraktsprosess. Funnene viser at selv om oppdragsgiver hovedsakelig sitter med makten i et prosjekt, vil enkelte oppdrag i praksis ikke lykkes i samme grad dersom partene ikke oppnår et tillitsfullt samarbeid. Gjensidig tillit og god kommunikasjon sørger samtidig for at prosjekter tåler faglig uenighet, uten at effektiviteten påvirkes negativt.

Gjennom data fra intervjuprosessen kan vi konkludere med at bruken av standardkontrakter (NS 8407) øker virksomhetens følelsesmessige trygghet i prosjektarbeidet. Kontrakten bidrar til å konkretisere rettighetene og pliktene partene har i ulike prosjekter. Analysen peker derimot på at taktekkingsfirmaet ikke benytter seg av formelle avtaler på hva som regnes som mislighold. Det er etablert gode rutiner og strukturer for håndtering av divergens og kontraktsoppfølging. Virksomheten legger også til rette for innspill fra både byggherre og eventuelle eksterne entreprenører for å ivareta en god kommunikasjon og relasjon. Taktekkingsfirmaet er opptatt av å videreutvikle gode og langsiktige relasjoner med store eiendomsbesittere som de allerede besitter (Felleskjøpet, Olav Thon, KLP, Siva og Kjeldsberg).

Vi konkluderer videre med at bedriften arbeider systematisk med kvalitet i alle faser og aspekter av kontraktsledelsen av prosjektene. Totalt sett fremstår kontraktsledelsen i taktekkingsfirmaet sine prosjekter som god. Analysene viser at bedriften aktivt jobber med de fleste elementene som inngår i kontraktsledelsesmodellen. I evaluering av prosjektsuksess, har firmaet etablert strukturer for evaluering av læring og erfaringsoverføring. I analysen kommer det også frem at virksomheten mangler rutiner for refleksjon over kontraktsprosessen.

Vi som studenter har hverken kompetanse eller erfaring som tilsier at vi skal være kritisk til hvilke erfaringer selskapet tidligere har gjort seg. Vi vil likevel se det som hensiktsmessig å etablere rutiner for evaluering av kontraktsprosessen. Dette vil hjelpe bedriften i å inngå kontrakter som tilfredsstillir deres behov og mål på en best mulig måte basert på tidligere erfaringer. Funn i analysen viser at bedriften har høy nok tilgjengelighet av prosjekter, men ikke kapasitet nok til å gjennomføre alle. Vi tror derfor det kunne vært fordelaktig å ansette en prosjektleder med erfaring fra prosjektledelse for å fullt utnytte sitt potensiale som bedrift og øke sin konkurransekraft.

5.0 REFERANSELISTE

Almås, R. (1990): *Evaluering på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget. (Referert i Similä 2006)

Association for Project Management. (u.å). *Contract*. Hentet fra <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/resource-management/contract/> den 23.03.2019.

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

Andersen, E., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid : En veiledning for studenter* (4. utg. ed.). Bekkestua: NKI forl.

Anskaffelser.no (11.12.2018): *NS 8407 Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser*. Direktoratet for forvaltning og IKT. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/verktoy/contracts-and-agreements/ns-8407-alminnelige-kontraktsbestemmelser-totalentrepriser> den 03.04.2019.

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

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

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

Forskning.no (08.02.2018): *Giftig samarbeid ødelegger gode prosjekter*. Hentet fra <https://forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-partner/giftig-samarbeid-odelegger-gode-prosjekter/290362> den 03.03.2019:

Gripsrud, G., Olsson, U,H. og Silkoset, R. (2010): *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hirokawa, R. og Poole, S. (1996): *Communication And Group Decision Making* (2.utg). London: SAGE Publications.

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

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

Kolltveit, B., J. og Reve, T (2002): *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Kolltveit, B., J., Lerheim, J., og Reve, T (2009): *Prosjekt - strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

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

Larsen, A.K. (2007): *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Lombardo S. og Cabiddu F. (2017): “*What’s in it for me? Capital, value and co-creation practices*”. Industrial Marketing Management.

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

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

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

Similä, Jan Ole. (2006). “*Kontraktsledelse: et bidrag til økt konkurransekraft.*”. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Svea.com (24.01.2018): *Mye å lære av årets økonomi-prisvinnere.* Hentet fra <https://www.svea.com/no/nb/bedrift/svea-innsikt/nyheter/mye-a-lare-av-arets-okonomi-prisvinnere/> den 15.05.2019.

Thrane, C. (2018): *Kvantitativ metode: en praktisk tilnærming.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

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

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

6.0 VEDLEGG

Vedlegg 1. INTERVJUGUIDE: BACHELOR – VÅR 2019

Fase 1: Agent/prinsipal

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

Fase 2: Akkvisisjonssondering/Resultatevaluering

3. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad føler du anbudsprosessen var vellykket?
4. Påvirket forhold internt hos partene prosessen på noe måte? (som godt/dårlig samarbeid, ressurser, kompetanse, økonomi, organisasjonsstruktur/kultur, maktforhold)
5. I hvilken grad påvirker de potensielle samarbeidspartneres ønsker anbudsprosesser?
6. I hvilken grad blir omdømme og posisjon til de potensielle samarbeidspartnerne kartlagt?
7. Påvirker forhold i omgivelsene prosessene på noe måte? (som reguleringer, økonomi, marked, etterspørsel, kommunene)
8. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad hadde du tillit til de som leverte anbud?
9. Hvor viktig har det vært å ha en god relasjon ved valg av de potensielle samarbeidspartnere?
10. Bruker dere samarbeidspartnere med tanke på langvarig relasjoner eller bare for enkeltprosjekter?

Fase 3: Forhandling

Kommunikasjonsprosessen

11. Hvordan har du oppfattet kommunikasjonen har vært mellom partene i de siste prosjektene dere har vært involvert i?
12. Ble det utarbeidet en plan for hvordan kommunikasjon mellom partene skulle være i prosjektene?
13. I de siste prosjektene som har blitt gjennomført, i hvilken grad har kommunikasjonsprosessen vært vellykket?

14. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen vært basert på åpenhet og tillit?
15. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen bidratt til å skape den ønskede relasjonen partene seg imellom?

Forhandlingsprosessen

16. I hvilken grad har de siste forhandlingene dere har vært involvert i vært vellykket?
17. Har dere en strategi for hvordan dere skal gå inn i forhandlinger?
18. Hvordan har du opplevd forhandlingsprosessen i de siste prosjektene?
19. Har du eller din motpart hatt en maktposisjon, og har denne eventuelt blitt misbrukt på noen måte?

Beslutningsprosessen

20. Hvordan blir beslutningene fattet?
21. I hvilken grad har dere opplevd beslutningsprosessene som gode i de siste prosjektene?
22. I hvilken grad ønsker du å involvere deg i en ny beslutningsprosess med den samme motparten?
23. I hvilken grad har en motpart benyttet makt til å tvinge gjennom beslutninger, eller omvendt?

Fase 4: Enighet

24. I hvilken grad brukes avtalene til å avklare partenes rettigheter og plikter?
25. Blir det avklart starttidspunkt og avslutning av avtalen?
26. I hvilken grad avklares evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse i avtalen?

Fase 5: Kontraktsoppfyllelse

27. I hvilken grad blir det etablert struktur for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå?
28. I hvilken grad har de siste gjennomførte prosjektene bidratt til å realisere virksomhetens overordnede mål?
29. I de siste prosjektene, i hvilken grad har det vært mulig å bli oppdatert på informasjon utenom det skriftlige i denne fasen?
30. I hvilken grad har relasjonene mellom avtalepartene, på alle nivå, vært koordinert på en slik måte at avtalen har blitt realisert på en effektiv måte?

Fase 6: Behovstilfredsstillelse

31. Har prosessen som regel blitt slik dere hadde trodd og forventet på forhånd?
32. Har de siste prosjektenes mål blitt nådd?
33. I de siste prosjektene, ble det etablert systemer og strukturer for evaluering av erfaringer som høstes gjennom kontraktprosessen?
34. Bruker dere tid på å reflektere over hvordan kontraktprosessen har gått med den andre parten?
35. I hvilken grad har dere kunnskap om den andre part sin opplevelse av kontraktprosessen?

Kontraktens økonomi

36. I hvilken grad føler dere at de kontraktøkonomiske beslutningene har vært vellykket i de siste prosjektene dere at vært involvert i?
37. I de siste prosjektene, var det nødvendig å iverksette kontrolltiltak for å sikre at involverte aktører opptrer etter de økonomiske mål?
38. I de siste prosjektene, var det utfordrende å få mål, informasjon og risiko koordinert og avklart med kontraktspartneren?
39. I hvilken grad har det vært problematisk å utvikle en kontrakt som sikrer et felles økonomisk mål som tilfredsstiller begge parter?

Vedlegg 2.



Under viser et kart med utvalg av steder taktekkingsfirmaet har bistått med konsulenttenester det siste året.