

June Serine Spillum
Eivind Ulseth Solvik
Line Therese Gråwe

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Utbygging Møre AS – Jøritunet borettslag



BTH 25321 – Bacheloroppgave prosjektledelse

Utleveringsdato:
08.01.2013

Innleveringsdato:
06.06.2013

Stuedsted:
BI Trondheim

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	II
KAPITTEL 1: INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA.....	2
1.3 AVGRENSET PROBLEMSTILLING	2
1.4 OPPGAVENS FORMÅL OG MÅL	2
1.5 HVORDAN HAR VI VALGT Å LØSE OPPGAVEN.....	3
1.6 ORGANISASJONSBEKRIVELSE	3
KAPITTEL 2: METODE OG INNSAMLING	4
2.1 VALG AV METODE	4
2.1.1 Primærdata.....	4
2.1.2 Sekundærdata	4
2.2 KRITIKK AV METODE.....	5
2.3 HVORDAN GRUPPEN HAR JOBBET	5
KAPITTEL 3: MODELLEN VÅR.....	6
3.1 BESKRIVELSE AV HOVEDMODEL.....	6
3.2 HVORDAN STARTER KONTRAKTSPROSESSEN?	7
3.3 KRITERIER FOR VALG AV UNDERLEVERANDØR	9
3.4 KONTRAKTSFORHANDLINGER	12
3.5 KONTRAKTSTYPE/RELASJONSFORM	16
3.6 KOMPENSASJONSFORMAT	21
3.7 INCENTIVMEKANISMER	26
3.8 FORDELING AV RISIKO.....	29
3.9 OPPFØLGING AV KONTRAKT.....	34
3.10 ENTREPRISEFORM	37
KAPITTEL 4: KONKLUSJON.....	39
KILDER.....	41

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven sett nærmere på Utbygging Møre AS, et prosjekteringsfirma som utfører bolig- og hytteprosjekter i området rundt Kristiansund. Prosjektet vi tar for oss i denne oppgaven, Jøritunet borettslag var et mindre prosjekt bestående av 9 eneboliger på Frei i Kristiansund kommune. Temaet for oppgaven er valg av kontraktstrategi. Med analysen av prosjektet Jøritunet borettslag skal vi gi svar på vår avgrensede problemstilling:

Hvordan foregår valg av kontraktstrategi i et prosjekt?

Oppgaven vår innleder med en beskrivelse av tema og problemstillinger, og en begrunnelse for valgene av disse. Vi beskriver videre formål og mål, og hvordan vi har valgt å løse oppgaven. For å vise hva prosjektet går ut på gjennomgår vi en kort organisasjonsbeskrivelse av Utbygging Møre AS og prosjektet Jøritunet borettslag, før vi videre presenterer valg av metode og innsamlingsprosessen av denne. Primærdataen i oppgaven kommer hovedsakelig fra et dybdeintervju utført i samarbeid med prosjektleder i Jøritunet borettslag. Dette har vi brukt i analysedelen sammen med sekundærdataene i form av ulike teorier for å vise hvordan de arbeider med kontraktstrategien i prosjektet.

Analysedelen består av en hovedmodell med ni punkter som alle er inndelt etter teori, observasjon, drøfting og delkonklusjon. Disse punktene er som følger: hvordan starter kontraktsprosessen, kriterier for valg av underleverandør, forhandlingsopplegg, kontraktstyper/relasjonsform, kompensasjonsformat, incentivmekanismer, fordeling av risiko, oppfølging av kontrakt og entreprisform.

Vi drøfter teorien og observasjonen opp mot hverandre, for å utforme delkonklusjoner til de forskjellige punktene. Disse delkonklusjonene danner til slutt en hovedkonklusjon som tar for seg valgene i forhold til kontraktstrategien Utbygging Møre AS gjennomførte i Jøritunet borettslag.

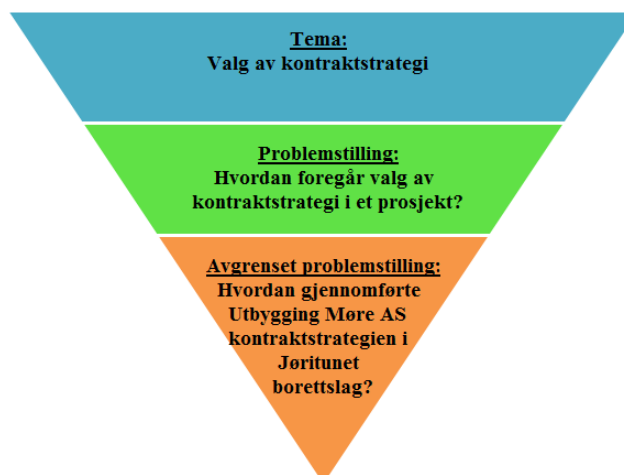
Kapittel 1: Innledning

Vi har skrevet en oppgave innenfor prosjektledelse med utgangspunkt i et prosjekteringsfirma i byggebransjen. Bakgrunnen for dette er at vi finner det interessant med et konkret prosjekt og prosessen for hvordan dette blir til (Briner, Hastings og Geddes 2012, 52). Da vi fra før hadde kjennskap til Utbygging Møre AS tok vi kontakt med dem angående muligheten for å skrive en oppgave om deres arbeid. Sammen med bedriften ble vi enige om et prosjekt vi kunne skrive om.

Videre begrunner vi valget av tema og problemstilling, og hvordan vi har valgt å avgrense problemstillingen vår i forhold til prosjektet. Vi har valgt en modell som opprinnelig inneholder åtte punkter, hvor vi har valgt å legge til et siste punkt, entreprisreform. Dette kan bidra til at modellen blir mer fullstendig, og kan gi et bedre innblikk av hvordan prosjektet vi skriver om fungerer.

1.1 Tema og problemstilling

I prosjektet Jøritunet borettslag settes det meste av arbeidet bort til underleverandører. Da underleverandørene er sentrale i prosjektet, har vi valgt et tema som beskriver valget av underleverandørene og kontraktstrategien. Problemstillingen vår stiller spørsmål til hvordan kontraktstrategien i et prosjekt foregår. Vi har valgt å avgrense denne ytterligere, og ønsker med denne oppgaven å finne en konklusjon på hvordan kontraktstrategien ble gjennomført i Jøritunet borettslag.



1.2 Begrunnelse for valg av tema

Temaet for denne oppgaven er hvordan prosjekter gjennomfører kontraktstrategi. I mange prosjekter vil det foregå en form for anskaffelse, som for eksempel innkjøp av varer og maskiner. I andre prosjekter kan også det praktiske arbeidet settes bort til underleverandører på kontrakt. I prosjektet Jøritunet borettslag, som er et byggeprosjekt benyttes delte entrepriser, også kalt sideordnede entrepriser hvor byggherren setter bort prosjektarbeidet til flere leverandører. I faget prosjektledelse som er en fordypning på Handelshøyskolen BI har vi lært at jo større andel av prosjektarbeidet som settes bort til leverandører, desto viktigere blir kontraktstrategien for prosjektresultatet. Vi oppfatter derfor valgt tema som en viktig faktor for at dette prosjektet skal bli en suksess. Vi har selv ingen erfaring fra prosjekter i denne bransjen, og tror derfor dette vil bli interessant og lærerikt.

1.3 Avgrenset problemstilling

Hvordan gjennomførte Utbygging Møre AS kontraktstrategien i Jøritunet borettslag?

Vi vil med denne oppgaven finne ut hvordan Utbygging Møre AS har gjennomført kontraktstrategien sin i prosjektet Jøritunet borettslag. Vi har valgt å se på dette prosjektet som er av middels størrelse, for å få oversikt over og forståelse av dette prosjektet. Dette prosjektet ble ferdigstilt i 2009, så vår oppgave er å se tilbake på hvordan kontraktstrategien forløp seg. Dette ser vi på som en fordel, da vi får oversikt og forståelse for prosjektet fra start til slutt.

1.4 Oppgavens formål og mål

I denne oppgaven ser vi nærmere på hvordan kontraktstrategi innenfor prosjektledelse fungerer i praksis. Ved å jobbe med dette håper vi å oppnå kompetanse og kunnskap som er relevant og givende i fremtidige jobbsituasjoner.

Målet med oppgaven er å avdekke viktigheten av riktig valg av underleverandører, kontraktstype, kompensasjonsform, incentiver, fordeling av risiko, oppfølging av underleverandører og entreprisform. Det blir også interessant å få et innblikk i en prosjektleders verden med utgangspunkt i dette temaet. Det er også et mål å skrive en interessant oppgave som kan være til interesse for Utbygging Møre AS.

1.5 Hvordan har vi valgt å løse oppgaven

Vi har benyttet oss av informasjon som vi har fått fra Utbygging Møre AS. Blant dette er skriftlig materiale fra prosjektet, intervju og flere uformelle telefonkonferanser. Vi har også brukt pensum, samt andre bøker og artikler innenfor prosjektledelse. Dette har vi i hovedsak gjort sammen som gruppe, for å få mest mulig flyt i oppgaven.

Vi har bygget opp oppgaven etter åtte punkter, tillagt et niende punkt. Dette er et underkapittel fra Karlsen og Gottschalk som heter valg av kontraktstrategi. Disse punktene fungerer som et rammeverk, og gjør oppgaven oversiktlig. (Karlsen og Gottschalk 2008, 185-186).

Opgaven er inndelt etter en nyklassisk modell, noe som innebærer at alle de ni punktene er delt inn i teori, observasjon, drøfting og delkonklusjon. Disse delkonklusjonene danner grunnlaget for vår hovedkonklusjon.

Intervjuguiden er basert på punktene vi har valgt, og kommer frem under observasjonen til de forskjellige punktene.

1.6 Organisasjonsbeskrivelse

Utbygging Møre AS er et prosjekteringsfirma som ble stiftet i 1992. Selskapet starter hovedsakelig bolig og hytte prosjekter i Midt-Norge. De utarbeider også fritids- og næringseiendommer. De aller fleste befinner seg i Kristiansund da dette er selskapets tilholdssted. De er per i dag to ansatte, hvor begge er prosjektledere på hver sine prosjekter. I 2011 hadde de en omsetning på 24 millioner kroner.

Prosjektet vi skal se nærmere på er Jøritunet borettslag som består av 9 eneboliger på Jørihaugen på Frei i Kristiansund kommune. Dette prosjektet ble gjennomført i 2006, og hadde en varighet på 3 år. I samarbeid med Kristiansund boligbyggelag ble alle boenhetene solgt til privatpersoner. (Utbygging Møre AS 2013).



Kapittel 2: Metode og innsamling

2.1 Valg av metode

2.1.1 Primærdata

Vi valgte en kvalitativ undersøkelsesmetode og skaffet primærdata gjennom et dybdeintervju med prosjektlederen i Jøritunet borettslag. Utbygging Møre AS har kun to ansatte, og bare én av dem var involvert i Jøritunet borettslag. I samråd med prosjektleder konkluderte vi med at det var til liten nytte å intervju den andre ansatte, da han ikke hadde noen tilknytning til dette prosjektet. Vi vurderte å intervju underleverandørene, men fant raskt ut at de kun ville bidratt med fagrelevant stoff og ikke noe som hadde betydning for kontraktstrategien.

Før intervjuet samlet vi relevant informasjon fra pensumbøker som vi kunne benytte oss av for å lage en intervjuguide. Hovedtyngden av primærdata i denne oppgaven stammer fra dybdeintervjuet med prosjektlederen i Jøritunet borettslag.

På forhånd sendte vi oppgavens bakgrunn, hovedmodell og intervjuguide til intervjuobjektet så han fikk muligheten til å forberede seg. Under intervjuet lot vi prosjektlederen snakke fritt rundt de forskjellige punktene, for deretter å presentere ulike teori. Denne teorien fikk han så kommentere. Vi valgte å stille åpne spørsmål for å få utfyllende svar. Der det var nødvendig stilte vi utdypende oppfølgingsspørsmål. I tillegg trakk vi frem relevante modeller slik at han kunne få et innblikk i sammenhengen mellom teori og praksis. Intervjuobjektet delte sine erfaringer og kom med eksempler fra reelle hendelser. Under intervjuet tok alle tre notater for å få en komplett gjengivelse.

2.1.2 Sekundærdata

Sekundærdata er blant annet hentet fra en perm vi har fått utdelt av prosjektlederen i firmaet. Her står det informasjon om kontrakter, avtaler med underleverandører, referat fra byggemøter og generelle papirer fra prosjektet Jøritunet borettslag. Vi har også benyttet oss av relevant teori fra ulike pensumbøker fra prosjektledelse, og andre bøker som støtter opp mot punktene fra Karlsen og Gottschalk. I tillegg har vi brukt tidsskrifter og artikler som vi har funnet gjennom blant annet BIBSYS, bibliotekets søketjeneste.

2.2 Kritikk av metode

Under innsamlingen av primærdataen har vi prøvd å bevare validiteten. I og med at vi bare har utført ett dybdeintervju så er det vanskelig å måle reliabiliteten. Vi valgte å stille spørsmål som har gitt oss som gruppe muligheten til å være nøytrale og upåvirkelige overfor de svarene vi mottok. På den andre siden kan vi ikke avfeie at intervjuobjektet ble påvirket da vi presenterte teorien for å få mer utdypende svar. Vi analyserte og tolket resultatene fra intervjuet i etterkant, noe som kan ha påvirket validiteten.

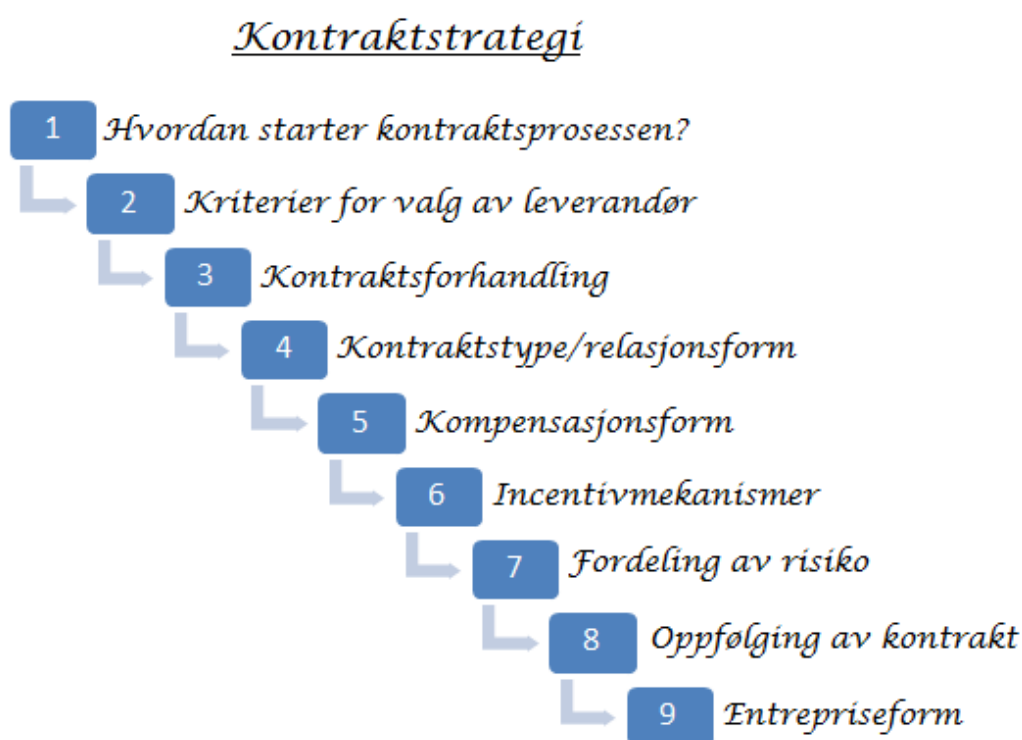
2.3 Hvordan gruppen har jobbet

Vi er tre studenter som har tatt kurset prosjektledelse og skriver nå bacheloroppgave innenfor denne fordypningen. Tidligere har vi samarbeidet i faget strategi hvor vi skrev en strategiplan for en bedrift hvor vi fikk et godt resultat. Vi valgte derfor å jobbe sammen med denne oppgaven. Etter strategioppgaven så vi fordelene av å arbeide i fellesskap, da dette kan gi en bedre helhet og struktur i oppgaven. Vi er alle enige om at dette har gjort oppgaven bedre, da det åpner for diskusjon og flere synspunkter. Som prosjektverktøy har vi benyttet Dropbox for å hele tiden være oppdatert på hva vi har gjort hver for oss, dette spesielt i påske- og vinterferien hvor vi ikke har hatt mulighet til å møtes. I etterkant av disse periodene har vi brukt mye tid på å samkjøre stoffet. I Dropbox har vi lagret all informasjon som har vært relevant for oppgaven. Alt fra egenprodusert stoff, innleveringsoppgaver, og skriftlig materiell hentet fra Utbygging Møre AS. Ved sykdom har vi alle vært klare over at kommunikasjon er viktig. Vi har derfor varslet om vi ikke kan møte, og jobbet individuelt med oppgaven i stedet. Alle har vært innstilt på å fordele arbeidet likt mellom oss. På oppstartsmøtet i januar ble det laget en milepælplan med ansvarskart som alle ble enige om å følge. Vi mener det er viktig å jobbe strukturert og fordele arbeidet jevnt over semesteret for å unngå skippertak. På denne måten kan vi levere en mer gjennomtenkt og reflektert besvarelse i og med at vi har planlagt å være ferdig med førsteutkastet i god tid før innleveringsfristen. Alle tre har siden oppgavestart vært enige om ambisjonsnivå og hva vi ønsker å oppnå med denne oppgaven. Samarbeidet har fungert godt, og vi er alle fornøyde med resultatet.

Kapittel 3: Modellen vår

3.1 Beskrivelse av hovedmodell

Vi har valgt å bruke de åtte punktene presentert i boken til Karlsen og Gottschalk for valg av kontraktstrategi. (Karlsen og Gottschalk,185-186) . Vi har også lagt til et niende punkt, noe som gjør dette til en egentkomponertmodell som vi kaller kontraktstrategi (Figur 1). For å få en bedre utfyllelse av analysen, og for å få en helhetlig vurdering av kontraktstrategien til Utbygging Møre AS valgte vi å beskrive valgt entreprisedform.

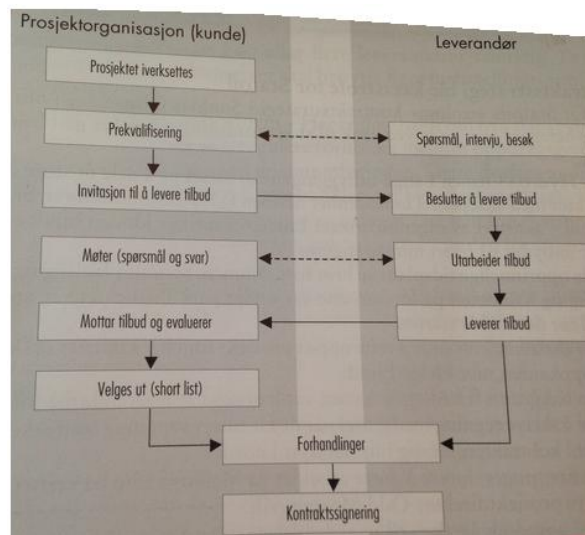


I analysedelen kommer vi til å drøfte alle punktene opp i mot observasjonen som er basert på dybdeintervjuet og teori. Dette utgjør kjernen i oppgaven. Ved å benytte oss av den nyklassiske metoden for oppgaveskriving så tror vi dette vil gi en bedre struktur. Dette kan gi en bedre flyt da vi ikke har en "modell" men flere punkter som vi kan drøfte hver for seg. I oppgaven gjennomgås det relevant teori som blir drøftet opp imot innhentet primærdata fra bedriften. Her drøftes hvordan bedriften har jobbet i forhold til hva teorien sier, og om de har tatt de riktige valgene eller ikke.

3.2 Hvordan starter kontraksprosessen?

3.2.1 Teori

Prosessen med å sette bort arbeid til underleverandører kan være en lang og krevende del av prosjektarbeidet. Denne modellen viser de vanligste stegene i en kontraksprosess.



Figur 2 (Karlsen og Gottschalk 2008, 188) Kontraksprosessen ved forhandlet kontrakt

Disse punktene kommer også til å bli gjennomgått dypere i oppgavens senere punkter. Kontraksprosessen starter når firmaet velger å sette bort deler av prosjektet til en underleverandør. Hvordan prosjekteieren inviterer til å komme med tilbud skjer som oftest ved anbud eller forhandlet kontrakt. (Karlsen og Gottschalk 2008, 188-190).

Om prosjekteieren velger å sende ut et anbud har de ofte spesifikke krav som skal oppfylles. Anbudet inneholder ofte dokumenter med spesifikke detaljer om hvordan arbeidet skal utføres og hvilke materialer som skal brukes. Deretter er det opp til leverandøren å opparbeide et tilbud som tilfredsstillende kravene til prosjekteier. Siden anbudsprosessen er så spesifikk ender man ofte opp med å velge leverandøren med lavest pris siden det er få elementer som kan endres fra spesifikasjonene i anbudet.

Forhandlet kontrakt brukes når det er behov for oppdragsgiver å diskutere løsninger med en underleverandør. Oppdragsgiver mottar tilbud fra underleverandøren, og starter å evaluere og forhandlet tilbude for så å inngå en kontrakt. Blir denne kontrakten inngått, så kan arbeidet utføres. (Karlsen og Gottschalk 2008, 189-190).

3.2.2 observasjon

Hvordan starter kontraktsprosessen?

1. *Hvordan tar dere kontakt med underleverandøren?*
2. *Varyerer dette fra prosjekt til prosjekt?*
3. *Hvordan går dere frem om dere ikke bruker anbud?*
4. *Hvordan gjennomfører dere anbudsprosessen?*

Utbygging Møre AS gjorde seg ferdig med planleggingsprosessen i prosjektet Jøritunet borettslag før de tok kontakt med snekkere, rørleggere og andre underleverandører. De valgte å sende ut anbud til utvalgte leverandører de hadde jobbet med tidligere og hadde erfaring med. I anbudene prøvde de så detaljert som mulig å beskrive hvordan de ville ha arbeidet utført.

På noe av arbeidet valgte de å forhandle kontrakt med enkelte leverandører de hadde erfaring med fra tidligere prosjekter, for så å komme med tilbud. Om de var fornøyde med spesifiseringen og prisen, så valgte de den aktuelle leverandøren. Når jobben ikke er for omfattende og når man har erfaring med leverandørene i området, så er ofte en anbudsprosess det billigste og beste alternativet, sier prosjektleder. Derfor er dette en vanlig strategi for kontraktsinngåelse for Utbygging Møre AS.

3.2.3 Drøfting

Utbygging Møre AS følger en kontraktsprosess som ligner modellen forklart fra teoridelen, om kontraktsprosessen ved forhandlet kontrakt. De følger som regel alle trinnene i denne modellen (figur), bortsett prekvalifisering. Utbygging Møre AS venter med å involvere leverandører til alt arbeid i forkant er unnagjort. Dette sørger for at de har full konsentrasjon på den omfattende kontraktsprosessen.

De benytter seg av en standard anbudsform i byggebransjen, noe som sørger for at leverandørene vet hvordan de skal presentere tilbudet. Prosjektleder nevnte også at de benytter seg av leverandører som de har erfaring med fra tidligere og som de var fornøyde med. Da ber de om et tilbud og godtar dette om det tilfredsstillende kravene. Med denne fremgangsmåten kan de gå glipp av priskonkurranse mellom leverandørene, men som prosjektleder presiserer slipper de en omfattende anbudsprosess. Om denne fremgangsmåten er den beste er under tvil, da det krever omfattende kjennskap til markedet for å kunne avgjøre om tilbudet er konkurransedyktig.

3.2.4 Delkonklusjon

Utbygging Møre AS har verdifull kunnskap om lokale leverandører etter mange eiendomsprosjekter i lokalområdet. De har dannet seg en mening om de fleste leverandørene og vet hva de kan forvente av kvalitet og pris for et oppdrag. Dette forenkler kontraktprosessen for deres del. De kan slippe omfattende anbudsprosesser og lange møter om utvelgelse av leverandør. Dette fungerer bra for Utbygging Møre AS på prosjekter av mindre størrelse plassert i lokalområdet. Skal de ha større prosjekter eller prosjekter utenfor området de vanligvis jobber i, bør de passe seg for å bruke denne metoden. Dette fordi kunnskapen til leverandørene kan være begrenset, og en standard kontraktprosess vil være å anbefale.

3.3 Kriterier for valg av underleverandør

3.3.1 Teori

Hvordan man velger underleverandør varierer for de fleste firmaer. Valget er ofte basert på verdier og retningslinjer satt for bedriften. Pris er ikke alltid den avgjørende faktoren, og for mye konsentrasjon på dette kan gå utover andre faktorer som tid og kvalitet.

For å spare tid og penger, og unngå eventuelle konflikter, så er det viktig å ha en klar og gjennomtenkt strategi for valg av underleverandører. Ved å sette prekvalifikasjoner for leverandørene vil man kunne velge bort flere tilbydere slik at valgprosessen blir enklere. Eksempler på prekvalifikasjoner kan være:

- Skadestatistikk
- Teknisk kapasitet og ekspertise
- Kompetanse innen prosjektarbeid
- Tilgjengelig kapasitet
- Ressurser
- Kompetanse og personell
- Erfaring og virksomhetens finansielle styrke

(Chen 2000, PM.07.3-4)

Prekvalifikasjonsprosessen bør ikke ta for lang tid men heller bidra til å luke ut uaktuelle tilbydere. Når alle anbudene som skal vurderes er valgt starter en mer omfattende evalueringsprosess. Her setter man seg ned og går nøye gjennom alle tilbudene før man tar et videre valg. Noen av de viktigste faktorene som normalt blir evaluert er:

- Pris
- Erfaring med tilbyder
- Erfaring med lignende prosjekter
- Alternative løsninger
- Tidsskjema

(Hartman 2003, 140-143)

Disse kriteriene bør tilbyderne kjenne til. For det første kan de tilby et mer konkret tilbud rettet mot oppdraget som skal gjøres, og for det andre er det mer rettferdig for underleverandørene da de bruker tid og penger på å utforme tilbudet. Oppdragsgiver bør derfor videreformidle disse kriteriene, da de selv også får igjen for dette i form av et godt utført oppdrag. (Hartman 2003, 143-144)

3.3.2 Observasjon

Kriterier for valg av underleverandør

1. *Har dere prekvalifisering av leverandør?*
2. *Fastsetter dere evalueringskriterier?*
3. *Hva prioriterer dere?*
4. *Har dere et poengsystem med vektorer?*
5. *Eventuelt når settes disse kriteriene?*

Ut i fra vårt intervju med Utbygging Møre AS kommer det fram at de ikke har noen fastsatte prekvalifikasjoner eller noen evalueringsfaktorer.

Selv om de ikke har noen vurderingspunkter finnes det fremdeles faktorer som de evaluerer før de velger en leverandør. Det de ser på som det viktigste er kvalitet og leveringsgaranti, og selvfølgelig pris. De driver for det meste med prosjekter i og rundt Kristiansund, og etter flere års arbeid har de opparbeidet seg erfaring og kjennskap til de fleste leverandørene som tilbyr relevante tjenester. Dette gjør at de drar nytte av tidligere erfaringer med underleverandører når de skal velge tilbud.

Det er heller ingen systematikk når det kommer til selve utvelgelsen av tilbud. Pris blir ofte den avgjørende faktoren når det skal velges underleverandør. Selv om de også baserer valget av underleverandør på erfaring, så er pris den viktigste faktoren.

I Jøritunet borettslag var dette også tilfellet. Her ble det valgt leverandører ut i fra pris og tidligere kjennskap.

3.3.3 Drøfting

Grunnen til at Utbygging Møre AS ikke benytter seg av forhåndsbestemte kriterier kommer av størrelsen på prosjektet samt deres kunnskap til leverandørene i nærområdet. De kan dra fordel av å ha kjennskap til mange leverandører, da de kan velge bort dem som ikke har levert bra nok tidligere og velge blant dem de har erfaring med og vet gjør en bra jobb. Spørsmålet er om de går glipp av eller overser andre gode tilbud ved å gjøre prosessen raskt og lite grundig.

Med den fremgangen for utvelgelse de har i dag vil de nok ikke ende opp med en leverandør de ikke vet noe om fra før. Dette reduserer usikkerheten til prosjektet, men samtidig kan de gå glipp av bedre tilbud fra nykommere. Om de hadde gitt alle aktuelle leverandører like forutsetninger for å bli valgt samt informere om kriterier, så kunne de endt opp med et bedre tilbud. Hadde de brukt tid på å ordne et system for prekvalifikasjoner og evalueringsfaktorer, kunne de spart penger ved å se på alle tilbudene med nøytrale øyne, og ikke favorisere i en tidlig fase. Velger de et firma som oppfyller de samme kravene til en lavere pris kan de spare inn de timene det tar å utarbeide systemet.

3.3.4 Delkonklusjon

Utbygging Møre AS har ikke det største behovet for detaljerte metoder for å velge sine underleverandører. Dette er først og fremst på grunn av størrelsen av prosjektet, men også fordi deres kjennskap til lokale leverandører forenkler hele prosessen.

Den største fallgruben kan være å overse gode tilbud fra ukjente leverandører som kunne gitt en bedre pris med samme kvalitet. En annen fallgrube kan være at de henter inn for få tilbud, slik at det blir lav priskonkurranse. Dette kan resultere i et dyrere oppdrag, men også mangelfull oversikt over markedet. Likevel kan risikoen ved å velge nye leverandører overveie de kronene man sparer.

3.4 Kontraktsforhandlinger

3.4.1 Teori

“Negotiation is not of any value if we do not know what we want” (Hartman 2003, 59)

Som kjøper er det fordelaktig å gjennomføre så mye kontraktsforhandlinger som mulig før kontrakten blir signert. På dette tidspunktet har kjøperen fremdeles makten. Denne forsvinner noe etter at kontrakten er signert. Man kan også på dette tidspunktet korrigere samt endre på detaljer i kontrakten som man ikke er fornøyd med. Med en grundig forhandlingsprosess sikrer man seg mot uklarheter og uenigheter om kontrakten i ettertid. (Hartman 2003, 59-60)

Karlsen og Gottschalk inndeler forhandlingsprosessen i fire punkter.

- Planlegging
- Etablering av kontrakt og tillit
- Utveksling av informasjon
- Avtaleformulering

Planleggingen skjer før partene møtes. Det er viktig med grundig forarbeid før kontraktsforhandlingene. Kommer man uforberedt er det lett at motparten tar styringen over forhandlingene. Dette kan medføre at forhandlingene ikke går som man ønsker. (Rognes 1994, 165). Før forhandlingene bør man vurdere om det er behov for ekspert- eller juristhjelp på visse områder. Man bør også foreta en vurdering av bedriftens situasjon, og deres interesser og mål, og undersøke om de har noen sterke eller svake sider. En lignende vurdering bør også gjøres for egen bedrift. (Karlsen og Gottschalk 2008, 194).

Etablering av kontakt og tillit skjer som oftest under kontraktsforhandlingene. Dette er en kompleks og kritisk del av samarbeidet mellom to eller flere parter. Forholdet vil ha innflytelse på resten av prosjektet. Her er det viktig å komme forbi det formelle og bli kjent med hverandre. (Zaghloul og Hartman 2003, CDR.16.1)

For å få fremgang i kontraktsforhandlingene må partene komme med forslag til endringer, forbedringer og innrømmelser av eventuelle usikkerheter. Dette er viktige faktorer ved etablering av gjensidig respekt og tillit. Ved nye forslag bør det brukes god tid på å gjennomgå bakgrunnsmateriale og tilgjengelig informasjon. Ved vanskelige forhandlinger kan det være fordelaktig å ta pauser om man er usikker på konsekvensene av en endring. (Rognes 1994, 29).

Avtaleformulering er den avsluttende fasen under forhandlingene. Det kan være flere utfordringer knyttet til selve utformingen av kontrakten selv om partene er enige om det generelle. Man må sikre seg mot at avtalen er tvetydig. Slike avtaler kan skape store konflikter om det skulle oppstå problemer senere. (Rognes 1994, 29).

Rognes har også fire lignende ledd i sin forhandlingsmodell, som deles inn etter følgende:

-
- Etablering av kontrakt
 - Utforming av prosedyrer
 - Utforsking av avtalemuligheter
 - Avtaleformulering/brudd

Disse punktene er nesten helt identiske med de fra Karlsen og Gottschalk.

Forskjellen ligger i punkt en og to som Karlsen og Gottschalk har samlet til et punkt i tillegg til kontakt og tillit som et eget punkt, som Rognes har under punkt en. (Rognes 1994, 27).

3.4.3 Observasjon

Kontraktsforhandlinger

1. *Hva skjer før dere møter leverandørene til forhandlinger?*
2. *Er dere godt forberedt før forhandlingene?*
3. *Hvordan skaper dere gjensidig tillit til underleverandøren?*
4. *Har dere opplevd tillitsbrudd før?*
5. *Hvordan legger dere opp møtet for at samarbeidet skal fungere best mulig?*
6. *Hvordan løser dere uklarheter under forhandlingene?*
7. *Hvor mye energi legger dere i utforming av selve kontrakten?*
8. *Finnes det noen kontraktsstandarder i denne bransjen?*

Utbygging Møre AS sendte ut anbud på de fleste jobber til Jøritunet borettslag og fikk inn flere tilbud. De startet forhandlinger med flere av disse. Fra intervjuet med prosjektleder virker det som om de ikke planlegger forhandlingsmøtene i like stor grad som teorien tilsier i Karlsen og Gottschalk og Rognes. Husene er allerede ferdigtegnet med beskrivelse fra arkitekt i samarbeid med Utbygging Møre AS før forhandlingene starter. Prosjektleder sier han vet hva de ønsker, og vet hvordan arbeidet skal utføres. Et av målene med forhandlingene er å finne ut hvem som kan garantere for kvaliteten i tillegg til en akseptabel pris.

Prosjektleder påpeker hvor viktig tillit er i bransjen. I og med at reklamasjonsfristen kan gå over flere år, så er det viktig å kunne stole på underleverandørene. Grunnlaget for tilliten skapes under forhandlingene.

Prosjektleder forteller at selve prosessen for å skape tillit er mer menneskelig og at det er vanskelig å gi noen konkrete eksempler på hvordan de gjør det.

Under forhandlingene med leverandørene til Jøritunet borettslag var det mye diskusjoner rundt for eksempel valg av kvalitet på parkett og andre objekter fra anbudet som leverandørene kunne tenke seg å endre på eller prøve å finne billigere løsninger. Dette ble nøye diskutert frem og tilbake over flere møter slik at alle parter fikk tid til å se over og vurdere endringene.

Utbygging Møre AS benytter seg av standardkontrakter som er konstruert for bruk i byggebransjen. Dette mener de er en god måte å unngå uklarheter på.

3.4.3 Drøfting

Det virker som Utbygging Møre AS med sin lange bransjee erfaring ikke har behov for å jobbe mye med forberedelser til forhandlinger. De vet godt hva de vil ha. De har også jobbet med de fleste leverandørene i området og vet hva de kan forvente. Når de skal forhandle med leverandører så har prosjektet kommet så langt at det bare er selve byggingen som gjenstår. På dette tidspunktet er de ferdige med alt av planlegging og organisering av byggeprosessen. Dette gjør at de vet nøyaktig hva de har behov for. Dette forenkler prosessen.

Tillit til leverandørene er viktig for Utbygging Møre AS, noe som gjør at de jobber aktivt med å opprettholde en god dialog. Under kontraktsforhandlingene til Jøritunet borettslag brukte de mye tid på å bli kjent med leverandører de ikke kjente til fra før for å forsikre seg om at de leverte det de lovet. Her ser det ut til at Utbygging Møre AS har gode rutiner og erfaring på hvordan de skal gå frem for å skape gjensidig tillit til sine underleverandører.

Prosjektleder forteller at det de bruker mest tid på er å utveksle informasjon under kontraktsforhandlingene. Det er mange detaljer i et boligprosjekt som må avklares før en kontrakt kan signeres. Igjen legger Utbygging Møre AS ned mye arbeid i forhandlingsdetaljene. Det å bruke ekstra tid på å finpusse kontrakten spares fort inn om man slipper reklamasjon senere. Siden Utbygging Møre AS fordeler forhandlingen over flere møter, kan dette bidra til at eventuelle uklarheter kan avklares i denne perioden, noe som er i god tro med det Karlsen og Gottschalk sier om dette.

Rognes påpeker viktigheten av å unngå tvetydighet i kontrakter. Alt arbeidet Utbygging Møre AS legger ned i møter og diskusjoner rundt detaljer i anbudet kan være med på å redusere uklarhetene. Det at de også benytter seg av bransjestandarder for kontrakter er også i tråd med dette.

3.4.4 Delkonklusjon

Det er klart at Utbygging Møre AS er i en bransje som krever mye forhandlinger rundt kontrakter. De legger ned mye arbeid for å unngå uklarheter som kan bli dyrt senere. Det virker som de har god kontroll på alle forhandlingselementene og gjør tiltak i forhandlingene som er i tråd både med både det Karlsen og Gottschalk, og Rognes sier om kontraktsforhandlinger. På en annen side så kan man ikke sikre seg mot uklarheter mellom oppdragsgiver og underleverandør, da de kan ha ulike oppfatninger om det som har blitt avtalt i kontrakten.

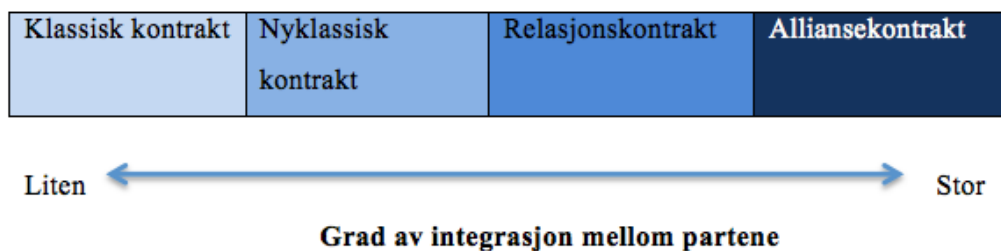
3.5 Kontraktstype/relasjonsform

3.5.1 Teori

En viktig del av kontraktstrategien er å velge kontraktstype ut i fra grad av integrasjon mellom partene (Karlsen og Gottschalk 2008, 200).

Dette underkapittelet tar for seg hva slags type kontrakt og relasjon som regulerer forholdet mellom Utbygging Møre AS og underleverandørene under prosjektgjennomføringer generelt, men også spesifikt for Jøritunet borettslag.

Karlsen og Gottschalk skiller mellom klassisk kontrakt, nyklassisk kontrakt, relasjonskontrakt og alliansekontrakt. Figuren nedenfor (figur 3) illustrerer denne forskjellen (Karlsen og Gottschalk 2008, 197).



Den ideelle form for klassisk kontrakt er diskrete transaksjoner eller kjøp som reguleres av formelle lover og regler (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 117-118). Det kan være for eksempel kjøp av et transportmiddel som reguleres av kjøpsloven. Denne kontraktstypen er basert på O. E. Williamson sine prinsipper om den komplette presentasjon. Dette forutsetter at relasjonen mellom partene og avtalens form har liten betydning for gjennomføringen. I tillegg kan utvekslingen presenteres komplett og beskrives presist som om den foregår på avtaletidspunktet. (Williamson 1985, 69).

Nyklassisk kontrakt benyttes ofte når samarbeidet har et langtidsperspektiv, og levering og betaling er definert i kontrakten. Her må partene forholde seg til hverandre over lengre tid, og samarbeidet får derfor betydning for gjennomføringen. Kontraktskonseptet kjennetegnes ved at transaksjonen er mer kompleks enn ved en klassisk kontrakt, og det benyttes ofte forsterkende ledd for å gi fleksibilitet. (Williamson 1985, 69). Det er viktig at det skapes tillit mellom partene i og med at det kan oppstå endringer underveis som kan føre til konflikter. (Karlsen og Gottschalk 2008, 197).

Relasjonskontrakt bygger på en relasjon mellom partene, og har ofte varighet opptil flere år. Leveransen er vanskelig å definere når man inngår avtalen, og samarbeidet betyr mye for prosjektresultatet. (Karlsen og Gottschalk 2011, 197-198). Det er her viktig med klare regler for konflikthåndtering. Formen på avtalen er viktig med tanke på regulering av for eksempel konflikthåndtering og uklarheter underveis. Dette betyr at transaksjonen ikke kan presenteres komplett. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 120).

Alliansekontrakt innebærer et tett integrert samarbeid hvor man er klar over sin avhengighet av hverandre og fordelene samarbeidet medfører. Man etablerer klare mål for lønnsomhet og kostnader, hvor gevinst eller tap i forhold til målene deles etter avtale. Denne type kontrakt kalles også partnering. Her legges det vekt på gjensidighet, planlegging, lojalitet til avtalen og tillit. (Kolltveit, Lereim og Reve 2008,122).

3.5.2 Observasjon

Kontraktstype/relasjonsform

1. *Har tidligere eller fremtidige transaksjoner betydning?*
2. *Er det noen usikkerhet knyttet til transaksjonene?*
3. *Hvordan er tidsperspektivet på transaksjonen?*
4. *Ved uenighet mellom partene, reguleres dette vanligvis av formelle regler og lover?*
5. *Er det definert når levering og betaling av tjenesten skal foregå i fremtiden?*
6. *I hvilken grad er tillit viktig under prosjektgjennomføringen?*
7. *Mener du samarbeidet med underleverandørene kan gi fordeler?*

Vi viste prosjektleder i Jøritunet borettslag modellen over kontraktstyper (Figur 1) og forklarte disse. Han var ikke kjent med de fra før, og vi måtte derfor stille spørsmålene på en annen måte.

Til en viss grad betydde partene noe for gjennomføringen av prosjektene til Utbygging Møre AS generelt, men også i Jøritunet borettslag. Hvis de ved et tidligere prosjekt hadde erfart at samarbeidet med en leverandør hadde fungert utmerket og resultatet hadde vært over all forventning, ville dette bidra til å velge samme leverandør i andre prosjekter. Hadde tilfellet vært motsatt og partene i prosjektet påvirket gjennomføringen på en negativ måte, så kunne dette ha gått ut over prosjektet. Dette kan være nok til at leverandøren ikke blir valgt i fremtidige transaksjoner.

Han fortalte at det alltid er usikkerhet knyttet til transaksjonene. Selv om alt står skrevet i kontrakten, så finnes det ofte noen som prøver å utnytte sin ekspertise på fagområdet for å spare noen kroner. Dette kan blant annet gå utover kvaliteten på tjenesten, som for eksempel i form av billigere materialer eller ved at andre fagfolk enn det som er avtalt blir brukt. Det kan også gå utover sluttleveransen, da det kan bli levert noe annet enn det som er lovet i kontrakten. Prosjektleder nevner et eksempel fra Jøritunet borettslag hvor det under befaring tre år etter prosjektslutt ble oppdaget feil utført av underleverandør.

Tidsperspektivet på kontrakten varierer med type prosjekt og underleverandør. Ettersom Utbygging Møre AS bygger alt fra eneboliger, hytter, leilighetskompleks, terrassehus og borettslag, vil tidsperspektivet være noe lengre

ved utvikling av et borettslag sammenlignet med en enebolig. Prosjektleder sier at prosjektene deres generelt har ett langtidsperspektiv. Jøritunet borettslag var et prosjekt som gikk over 3 år. Her var byggherren den underleverandøren som var tilstedeværende under nesten hele prosjektgjennomføringen, og ble derfor den underleverandøren de samarbeidet tettest med. For eksempel rørleggerne og elektrikerne arbeidet i kortere perioder, og perspektivet på samarbeidet ble derfor også noe kortere.

I intervjuet fikk vi vite at uenighet mellom partene noen ganger reguleres av lover og regler, men disse uenighetene må ofte løses uten støtte fra et slikt fundament. Dette kan for eksempel være misforståelser eller ulike tolkninger av kontrakten. Det kan også bli oppdaget feil i ettertid når prosjektet er ferdig. Dette kan være feil som går på underleverandørene, men som blir vanskelige å løse på grunn av at leverandøren er opptatt med nye prosjekter eller at leverandøren har gått konkurs. Det er mange grunner til at uenigheter kan oppstå, både under og etter prosjektgjennomføringen. I de fleste tilfeller løses disse på en god måte uten bruk av andre midler enn samarbeid og fornuft. I andre tilfeller er det vanskelig å løse uenighetene, og det er store sjanser for at Utbygging Møre AS må ta støytene. De lærer av feil, og benytter helst ikke denne underleverandøren igjen. I Jøritunet borettslag holder de fortsatt på med utbedringer og ekstraarbeid på grunn av dårlig utført arbeid av en underleverandør. Det er ca. 3 år siden det stod ferdig, og enda er de i kontakt med snekkeren for å be han om å avslutte det uferdige arbeidet. Det har oppstått lekkasjer og blitt klaget på dårlig isolering rundt vindu. Det kan gå så langt at de må ta saken i egne hender og utbedrer selv. I etterkant kan de ta opp kampen med underleverandøren for å få dekket utleggene. Utbygging Møre AS ber borettslaget om og sende regningen til dem, slik at de tar opp saken med underleverandørene. Det er viktig å beholde renommé som seriøse utbyggere, slik at markedsposisjonen kan opprettholdes.

I kontrakten er det definert når levering og betaling skal foregå, men det er ikke uvanlig at det forekommer forsinkelser ved levering. Forsinkelsene kan oppstå på grunn av dårlig vær, sykdom hos underleverandørene, dårlig planlegging og timing. I noen tilfeller blir prosjekter ferdig før avtalt leveringstidspunkt, noe som kan være fordelaktig for alle parter så lenge det ikke går utover kvaliteten. Når det

kommer til betaling og overføring av prosjektet, så er dette avklart på forhånd gjennom kontrakten.

I følge prosjektleder er tillit en viktig faktor under prosjektgjennomføringen. Dette er noe som skapes underveis i prosessen, forutsatt at det blir et vellykket resultat, og at arbeidet blir gjort som avtalt. Mangler tilliten mellom partene forsvinner også fordelene man får gjennom et godt samarbeid.

I samtalene med Utbygging Møre AS så kommer det frem at relasjonen med underleverandørene kan gi store fordeler, men ikke så ofte i form av reduserte administrative kostnader. Fordelene man trekker ut fra et godt samarbeid kan for eksempel være mer effektiv utnyttelse av ressursene, bedre arbeidsmiljø og videre samarbeid i framtiden.

3.5.3 Drøfting

Klassisk kontrakt ble ikke anvendt i dette prosjektet da Utbygging Møre AS ikke foretar direkte kjøp. Disse er det underleverandørene som står for. Dette kan for eksempel være innkjøp av takstein og andre materialer.

Nyklassisk kontrakt er den vanligste kontraktstypen i prosjekter og ble også i stor grad benyttet under prosjektet Jøritunet borettslag. Levering og betaling er alltid definert i kontrakten og partene har til en viss grad betydning for gjennomføringen. Tilliten som bygges opp underveis er grunnmuren for et godt samarbeid og har betydning for resultatet. Ifølge prosjektleder er det knyttet usikkerhet til kontrakten. En vesentlig forutsetning ved kontraktstypen er at man aksepterer at det vil skje forandringer fram i tid, og at disse kan skape nye utfordringer og kanskje problemer. Dette var prosjektleder klar over, noe som bidrar til å støtte opp om denne teorien. Når det kommer til tidsperspektiv varierer dette fra kontrakt til kontrakt. Dette kan være alt fra noen uker til flere år.

Relasjonskontrakt har mange likhetstrekk med måten Utbygging Møre AS regulerer forholdet mellom underleverandørene. Hovedforskjellen sammenlignet med nyklassisk kontrakt er vektleggingen av relasjonene. For Utbygging Møre AS er relasjoner en viktig faktor for gjennomføringen av prosjekter og det endelige

resultatet, da de velger underleverandører basert på tidligere erfaringer og tillit. En relasjonskontrakt kan i så tilfelle passe godt sammen med hvordan Utbygging Møre AS integrerer seg med underleverandørene. På en annen side er leveransen enkel å definere ved avtaleinngåelse, noe som ikke stemmer overens med hva en relasjonskontrakt innebærer. Ettersom kontrakten med byggherren kan ha en varighet over flere år, så kan denne kjennetegnes som en relasjonskontrakt. Relasjonskontrakten kommer til syne gjennom samarbeidet mellom byggherren og Utbygging Møre AS, da leverandøren blir valgt på bakgrunn av tidligere erfaringer.

Ved alliansekontrakt legges det stor vekt på normene. Dette var mindre sentralt ved kontraktinngåelsen og gjennomføringen av Jøritunet borettslag. Denne formen for kontraktstype er ikke særlig relevant for Utbygging Møre AS, fordi leverandør og oppdragsgiver ikke er like avhengige av hverandre som denne kontraktsformen tilsier.

3.5.4 Delkonklusjon

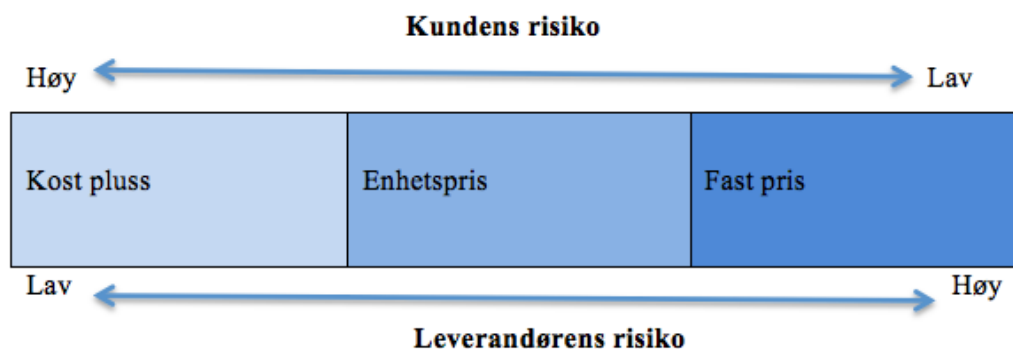
Vi kan konkludere med at Utbygging Møre AS har flest likhetstegn med prinsippene i en nyklassisk kontrakt. Med bakgrunn i observasjonene vil vi også nevne at på noen punkter på dette området virker det som om kontraktstypen er en kombinasjon av nyklassisk- og relasjonskontrakt. Dette kommer an på hvilke underleverandører man legger til grunn med tanke på tidsperspektivet.

3.6 Kompensasjonsformat

3.6.1 Teori

Betalingsbetingelsene viser hvordan Utbygging Møre AS skal betale for arbeidet som underleverandøren utfører. Vi vil trekke fram de tre hovedtypene betalingsbetingelser som er fast pris, kost pluss og enhetspris. (Turner og Simister 2001, 459). Vi skal også se nærmere på Kolltveit, Lereim og Reve (2009, 130) sin inndeling av kompensasjonsformat.

Betalingsbetingelsene er med på å bestemme hvilke incentivmekanismer som benyttes i kontrakten. Kompensasjonsformatet har derfor betydning for hvordan prinsipalen styrer agenten. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 130). Karlsen og Gottschalk illustrerer de tre kompensasjonsformatene etter kundens og leverandørens grad av risiko (figur 4).



(Karlsen og Gottschalk 2008, 199)

Ved fast pris betaler underleverandøren en fast bindende pris for hele oppdraget. Denne prisen er oftest forhandlet frem på grunnlag av en arbeids- og materiellbeskrivelse. (Karlsen og Gottschalk 2011, 199). Grunnlaget i slike kontrakter er klare økonomiske mål og at leveringsomfanget er presist definert. Det må også være enighet om leveransebeskrivelse, juridiske vilkår, fremdriftsplan, prisformat og betalingsbetingelser. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 130).

Ved kost pluss betaler kunden for alle utgifter leverandøren har i tilknytning til oppdraget. Det legges også til en fortjenestemargin. Denne er avtalt på forhånd, og kan være både en prosentsats eller en gitt sum. (Turner og Simister 2001, 459). Dette kompensasjonsformatet brukes ofte når det er vanskelig å definere arbeidsomfanget på forhånd eller når det er behov for å gjøre endring underveis i prosjektgjennomføringen. Formatet har mange likhetstrekk med regningskontrakt. (Karlsen og Gottschalk 2011, 199).

Enhetspris er basert på antall enheter. Turner og Simister deler enhetspris i tre undergrupper; remeasurements based on a schedule of rates, bill of quantities and bill of materials. Førstnevnte beskriver antall enheter som for eksempel

arbeidstimer, kvadratmeter og liter. Ved den andre kjenner man ofte omfanget av leveransen, og den kalles derfor fastpris med regulerbare mengder. Ved sistnevnte betaler kunden med utgangspunkt i materialene, for eksempel en standard pris per rom som bygges. (Turner og Simister 2001, 459).

I tillegg til de tre hovedtypene av kompensasjonsformat beskriver Kolltveit, Lereim og Reve ytterligere et format basert på livsløpsøkonomi. Kontraktsformat basert på livsløpsøkonomi skiller seg fra de andre kompensasjonsformatene ved at leverandøren driver prosjektet, og får en andel av livsløpsfortjenesten. Det finnes flere eksempler på slike kontrakter, for eksempel BOT som er den internasjonale standarden og OPS som er i ferd med å komme inn på det norske entreprenørmarkedet. BOT står for "Build, operate and transfer". Dette går ut på at leverandøren finansierer og gjennomfører prosjektet. Kompensasjonen er overskuddet som oppnås. Prosjektet leveres etter et avtalt antall år til prinsipalen. På denne måten vil prinsipal og agent ha sammenfallende interesser. Slike kompensasjonsformater gir leverandøren all økonomisk risiko. OPS-kontrakten er noe annerledes da prinsipalen påtar seg risiko ved å garantere inntekter. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009,133).

3.6.2 Observasjon

Kompensasjonsformat

1. *Hvilket kompensasjonsformat benytter Utbygging Møre AS seg av?*
2. *Fordeler/ulempes ved benyttet kompensasjonsformat?*
3. *Benytter dere andre formater, kombinasjoner av flere format, eller deler dere opp prosjektet med tilhørende kompensasjonsformat?*
4. *Variierer valget av kompensasjonsformat fra prosjekt til prosjekt?*
5. *Hva er mest lønnsomt for dere og for leverandørene?*
6. *Hender det at underleverandørene tar for mye betalt?*
7. *Er det noen leverandører som ønsker å benytte andre format, i såfall hvilke og hvordan reagerer dere?*

Vi viste intervjuobjektet modellen over kompensasjonsformat (Figur 2) og presenterte disse. Han var til dels kjent med disse fra før.

I Utbygging Møre AS sine prosjekter får vi høre at de benytter fast pris basert på en arbeids- og materiellbeskrivelse. De konstruerer en tegning med detaljerte spesifikasjoner, og prøver å få med alt som tenkes kan i den beskrivelsen. Deretter formidler de til underleverandørene som for eksempel elektrikerer, at det ikke er deres jobb å regne på dette. Det er derimot underleverandørens ansvar å regne på for eksempel hvor mye strømkabel som går med og hvor mange arbeidstimer som trengs for å oppnå det resultatet som kunden ønsker. Når det kommer til elektrikerer så kan denne tegningen blant annet vise stikkontakter, sikringssskap og takpunkt. Elektrikerfirmaet må dermed levere en løsning slik som oppdragsgiver har bestemt. Risikoen for at de regner feil forbruk av materiell og timer ligger på dem. Når kjøperen kommer inn i bildet kan det hende at han er misfornøyd med noe, for eksempel at tv-uttaket ikke er plassert der han ønsker. Hvis dette ikke er spesifikt beskrevet i kontrakten, vil dette bli et tillegg som Utbygging Møre AS må dekke.

Prosjektleder sier at fordelene med fast pris er at man på forhånd vet hva kostnaden blir. En annen fordel er at banken som finansierer er trygg på prisnivået og resultatet. Videre forteller han at det er mange av leverandørene deres som har blitt påvirket negativt av at de har avtalt en fast pris. Dette betyr at kostnadene har blitt høyere enn den faste prisen, og at leverandøren har måttet dekke forskjellen. Det er likevel ingen grunn til å tro at dette har gått motsatt vei i like mange tilfeller da de totale kostnadene har blitt lavere enn den faste prisen, noe som resulterer i gevinst for leverandøren. Han mener også at det helt sikkert har skjedd at leverandørene bevisst har tatt en høyere pris enn den burde vært.

Utbygging Møre AS benytter seg vanligvis av fast pris. I Jøritunet borettslag var det fast pris på alle kontraktene i prosjektet. I noen tilfeller vil det også forekomme et tillegg på den faste prisen. Prosjektleder ga oss et eksempel hvor en avtale om pris ble inngått i 2007 hvor det enda ikke var gitt tillatelse til å starte utbygging. I 2008 når byggingen startet, ble det lagt til en byggekostnadsindeks som Statistisk Sentralbyrå står for, og som derfor medførte høyere pris enn den var opprinnelig. På denne måten vil alle oppgjør reguleres i forhold til byggekostnadsindeksen frem til oppgjørstidspunkt. De siste årene har denne ligget rundt et par prosent. I Jøritunet borettslag brukte de fastpris med indeks ved oppgjør, mens i andre prosjekter avtaler de fast pris med et tillegg. Hvis man ikke

kommer i gang før det har gått halvannet år så øker for eksempel fastprisen på hvert hus med 100 000 kroner. I slike tilfeller bryr de seg ikke om indeksen, da er de enige om dette beløpet på forhånd. Slike kontrakter inngår de ofte. Tidvis ønsker også leverandørene å benytte seg av et annet kompensasjonsformat enn fast pris. De blir stort sett enige om hvilket format de skal benytte. Selv om et annet kompensasjonsformat innebærer større risiko for dem, så er ikke dette noe Utbygging Møre AS prøver å unngå.

3.6.3 Drøfting

Valg av kompensasjonsformat ser ut til være en viktig del av Utbygging Møre AS sin kontraktstrategi. Fast pris kan innebære både tap og gevinst for leverandøren, men også for dem selv. Blir kostnaden for byggherren høyere enn fast pris må dette dekkes av leverandøren selv. Blir kostnaden lavere, er dette en gevinst. For Utbygging Møre AS er formatet greit å forholde seg til i og med at kostnaden er forhåndsavtalt. Med tanke på finansieringen gir detter en trygghet for dem selv, men også for banken. Bruken av dette formatet resulterer i at leverandøren sitter med en stor del av risikoen og ansvaret. På den andre siden får vi inntrykk av at dette også kan gå den andre veien. Leverandørene er eksperter på sine fagområder, og har mulighet til å utnytte dette når de avtaler prisen.

Selv om Utbygging Møre AS vanligvis benytter seg av fastpris, virker det som at byggekostnadsindeks og et tillegg til fastprisen ikke er uvanlig.

Byggekostnadsindeksen kan sammenlignes med prosentsatsen man finner i kost pluss formatet. Forskjellen er at de benytter fast pris i stedet for å betale for alle utgifter leverandøren har i tilknytning til oppdraget. Tillegget, som ofte er et avtalt beløp på forhånd fungerer som en sikkerhet for leverandøren hvis det skulle skje endringer underveis.

Ved enhetspris er enheten definert på forhånd, og benyttes derfor når det er ukjent hvor mange enheter leveransen består av. I Utbygging Møre AS sine prosjekter blir det vanskelig å fastsette pris med utgangspunkt i en type enheter. Oppdragene er ofte komplekse, særlig med tanke på byggherren sine arbeidsoppgaver. Selv om bruk av enhetspris som kompensasjonsformat gir stor grad av fleksibilitet på grunn av justeringsmuligheter i forhold til økt eller redusert leveringsomfang, vil dette formatet være vanskelig å tilpasse til Jøritunet borettslag.

Det virker som at Utbygging Møre AS er i riktig bransje med tanke på bruk av disse kontraktene. Hovedfordelen med dette formatet er lavere økonomisk risiko. Selv om Utbygging Møre AS velger et kompensasjonsformat med lavest mulig risiko ved å benytte fast pris, kan dette formatet redusere risikoen ytterligere. Agenten er med dette formatet ikke tjent med å legge prisene høyere enn nødvendig, men derimot oppnå størst mulig overskudd.

3.6.4 Delkonklusjon

Det er ingen tvil om at Utbygging Møre AS benytter seg av fast pris i kontraktene med leverandørene. Dette gjelder også alle kontraktene i Jøritunet borettslag. I tillegg til den faste prisen kommer byggekostnadsindeksen, eller i noen tilfeller et avtalt tillegg. Vi ser at Utbygging Møre AS kombinerer ulike typer format, men at de også kunne være tjent med å kombinere enda flere eller valgt et annet format i noen situasjoner. Ved å gå mer spesifikt inn i valg av format og tilpasse disse til hver enkelt leverandør, så kan dette redusere risiko og kostnader.

3.7 Incentivmekanismer

3.7.1 Teori

“Incentive and disincentive contracting is intended to reward or penalize the contractor based on performance” (Bubshait 2001, 63). Kontrakter kan inneholde positive og negative incentiver. Positive incentiver kan være bonusopplegg, deling av fortjeneste, og nye avtaler og kontrakter. Oppdragsgiver ønsker med dette å oppnå tidligere levering, bedre kvalitet og kostnadsbesparelser. Negative incentiver kan være dagmulkt, redusert fortjeneste, og risikodeling. Slike incentiver benyttes for å straffe dårlig prestasjon hos leverandør. Det er ikke uvanlig å benytte både positive og negative incentiver i én og samme kontrakt. (Karlsen og Gottschalk 2008, 200). Den vanligste typen incentiver går på tidsplan, i både positiv og negativ form. Forsinkelser kan koste bedrifter dyrt, og det er derfor vanlig å gi bonus for tidlig fullføring og straff ved forsinkelser. (Bubshait 2001, 63).

Incentiver benyttes også for å skape et felles mål både for oppdragsgiver og leverandør. Et eksempel på en slik kontrakt er målpriskontrakt. Gjør leverandøren

arbeidet billigere enn det som er avtalt i kontrakten vil besparelsen bli fordelt mellom oppdragsgiver og leverandør. Gjør leverandøren arbeidet dyrere enn avtalt, vil de ekstra kostnadene fordeles på samme måte. Fordelingen er noe man avtaler ved inngåelse av kontrakten. Poenget med slike kontrakter er å redusere kostnadene både for leverandør og oppdragsgiver. Det blir lagt opp til en vinn-vinn-situasjon for begge parter. For at slike kontrakter skal skape det resultatet man ønsker kreves et tett samarbeid basert på gjensidighet og solidaritet. (Karlsen og Gottschalk 2008, 201).

3.7.2 Observasjon

Incentivmekanismer

1. *Benytter dere incentiver i kontrakten?*
2. *Er dette noe leverandørene prøver å "snike" seg unna? (med tanke på de negative incentivene)*
3. *Benytter dere målpriskontrakt?*
4. *Er det forskjell på leverandørene med tanke på bruken av incentiver?*
5. *Har bruken av incentiver noen ganger forringet kvaliteten eller det estetiske resultatet?*
6. *Har dere noen gang gitt leverandøren lovnader om nye avtaler underveis i prosjektet?*

Dagmulkt blir benyttet hvis det oppstår forsinkelser i forhold til den tidsfristen som er avtalt i kontrakten. Prosjektleder hadde et eksempel på dette med forsinkelser. Ved forsinkelser får leverandøren for eksempel 2 promille dagmulkt som blir trukket ved sluttoppgjør. De bruker tilnærmet lik kontraktstandard til underleverandørene som de forplikter seg til i forhold til borettslaget. Dette betyr at hvis de leverer for sent til borettslaget og får dagmulkt, så kan dette gå utover for eksempel snekkeren hvis han har skyld i forsinkelsen. Dette blir dermed dekket inn av dagmulkten byggherren står til ansvar for. Byggherren har en større promille i og med at dagmulkten regnes i promille av hele leveransen. De må derfor endre kontrakten slik at ikke byggherren belastes med samme promillen da dette er av et annet beløp. Hvis de tar 2 promille av byggherren så dekker de ikke opp dagmulkten til borettslaget. Derfor sier de til Byggmesteren at han må akseptere en kontrakt der de skal ha fire promille dagmulkt. Da dekker de opp det de må betale til borettslaget. De bruker derfor samme kontraktstandard mot borettslaget og byggherren. Forsinkelser som ikke er deres skyld går dermed aldri

ut over dem, det går ut over de som jobber for dem og som ikke har klart å levere etter avtale.

Hvis leverandøren er tidligere ferdig enn avtalt så sparer de byggelånsrenten. Da regner de ut hvor mye de sparer, og tar deretter en prosentsats av denne summen. Det er ikke noe som står i kontrakten fra før, men det legges inn som et eget punkt. Dette er ikke noe de gjør hver gang, men prosjektleder forteller at de har brukt dette i noen tilfeller.

Prosjektlederen presenterer en virkelig situasjon hvor de sitter med et utviklet tomteområde hvor prospektet med boligbyggelaget i Kristiansund er ferdiglaget. Interessen er lav, og de får ikke solgt. De er likevel trygge på at det blir solgt etter at det er bygd, da det er noe annet å kjøpe når man ser huset ferdigstilt. De presenterer da en løsning til byggherren hvor han kan kjøpe tomten av dem hvis han tar på seg oppdraget med å bygge huset. Byggherren trenger ikke å gjøre opp for seg før huset er solgt. Når han har fått solgt huset krever de å få lagt frem regnskapstall som viser hvor mye han har tjent på oppdraget. Deretter tar Utbygging Møre AS en prosentsats på for eksempel 25%.

Dersom leverandøren leverer noe som er av dårligere kvalitet enn avtalt kan dette bli det siste samarbeidet mellom dem. Dette har Utbygging Møre AS opplevd. Skulle underleverandøren ha et nytt prosjekt som er bedre betalt så ville de kanskje prøve å skynde seg og bli ferdig med oppdraget til Utbygging Møre AS for så å kunne begynne på det andre prosjektet. Dette kan føre til at det blir et dårligere kvalitetsmessig resultat. Det kan være sårbart med tanke på hvilke underleverandører de benytter, da de kanskje sender de med mest erfaring og kompetanse på et bedre betalt prosjekt. Dette trenger ikke å være gjort bevisst, men de har kanskje benyttet fagfolk som ikke er like godt kvalifisert for jobben som de hadde forventet gjennom avtalen.

De kan ikke gi lovnader om nye avtaler, men kommer leverandøren med konkurransedyktige priser så er det ofte slik at de får flere oppdrag. Videre kan det bli diskusjon om hva som er konkurransedyktige priser, men da kan løsningen være å sette seg ned og forhandle seg frem til enighet.

3.7.3 Drøfting

Utbygging Møre AS benytter seg av både positive og negative incentiver. Dagmulkt virker som det incentivet de benytter seg mest av. Dagmulkt beskrives i kontrakten, og inngår alltid som en del her. Vi får inntrykk av at i denne bransjen er dagmulkt en viktig faktor med tanke på å holde frister, men også det å beskytte seg selv mot å måtte betale dagmulkt til andre, som for eksempel til Kristiansund boligbyggelag.

Positive incentiver blir også benyttet, men ikke like ofte. Disse incentivene blir ikke notert i kontrakten ved avtaleinngåelsen, men blir eventuelt lagt til senere. Dette kan for eksempel være deling av spart byggelånsrente. Det virker som de positive incentivene blir benyttet av eget initiativ av Utbygging Møre AS. En grunn til at de ofte utelukker de positive incentivene kan være at de tidligere har opplevd at dette har gått utover både kvalitet og resultat.

Utbygging Møre AS har rom for mer bruk av incentiver, som for eksempel deling av fortjeneste. Gjennomføringen av prosjektene kunne kanskje blitt mer effektiv og strukturert. Da de fleste prosjektene til Utbygging Møre AS har endt med godkjent resultat, så er det vanskelig å kunne si at mer bruk av incentiver ville medført et bedre resultat.

3.7.4 Delkonklusjon

Utbygging Møre AS benytter seg for det meste av negative incentiver i form av dagmulkt. De positive incentivene kommer til uttrykk gjennom deling av innspart byggelånsrente og andre tvister hvor byggherren kjøper tomten og får kompensasjon i forhold til overskuddet han har skapt. Incentivene ser ut til å fungere bra i forhold til resultatene fra deres tidligere prosjekter, noe som gir grunnlag for å fortsette som før uten store endringer.

3.8 Fordeling av risiko

3.8.1 Teori

Det er flere måter å fordele risiko på. Når man gjøre dette vil man også gi fra seg deler av den mulige fortjenesten. Selskaper har forskjellige risikoprofiler, og jo høyere denne profilen er jo større risiko er man villig til å ta. Dette betyr at gevinster og tap antakeligvis også blir høyere. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 162).

Det kan blant annet inngås et partnerskap, en allianse eller joint venture, hvor alt deles likt mellom partene. Da vil det være flere parter som gjennom en forhåndsbestemt avtale bestemmer hvor mye som skal skytes inn av midler og hvordan kostnader og gevinster skal fordeles mellom dem. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 162)

Et firma som handler internasjonalt vil antakeligvis bli utsatt for valutarisiko. For å sikre seg mot dette så kan de arbeide med terminhandel av valuta. Da er prisen fastsatt på forhånd, selv om kjøpet ikke finner sted før et senere tidspunkt. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 162)

Garantistillelse fra en bank er en annen måte å fordele risiko på. Partene som er involvert kan inngå en avtale med en bank hvor den ene parten får dekket sitt eventuelle tap fra banken på et avtalt beløp dersom den andre parten ikke oppfyller sin del av avtalen. Dette kan bidra til at det blir tryggere å handle eller samarbeide med en annen part, da de involverte partene fordeler risikoen seg i mellom. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 162).

Inngåelse av målpriskontrakt er en måte å fordele risiko på. Dette kan også bidra til å oppnå bedre samarbeid med en felles målsetting om å videreutvikle for eksempel et byggeprosjekt. Dette kan føre til kostnadsbesparelser uten at kvaliteten reduseres. (Karlsen og Gottschalk 2008, 200-201).

Utviklingsfasen av en målpriskontrakt må bli gitt tilstrekkelig med tid etter at en avtale om en kontrakt er inngått. Hver eneste leverandør innenfor byggeprosessen må vurderes individuelt i forhold til målpriskontrakt. Det er byggherren og Utbygging Møre AS som må inngå avtale. Etter at kontrakten er inngått kan det fortsatt gjøres endringer underveis i den. Utgifter knyttet til dette må den bedriften som krever endringene stå for. Dette er noe Statens Vegvesen har erfart fra tidligere prosjekter. (Statens Vegvesen 2008, 1-4).

Blir resultatet bedre enn forventet målpris fordeles kostnadsbesparelsen likt mellom begge partene. Dette gjelder også dersom kostnadene overskrider målprisen, og er en måte å fordele risiko mellom de involverte partene. Incentivene legger opp til at begge partene vinner likt og taper likt. (Karlsen og Gottschalk 2008, 200-201).

3.8.2 Observasjon

Fordeling av risiko

1. *Benytter dere noen hjelpemidler for å fordele risikoen mellom partene?*
2. *Er risikofordeling i fokus hos dere?*
3. *Hvordan fungerer dette med bruk av bankgaranti?*
4. *Kunne dere brukt mer tid på dette området?*

Utbygging Møre AS forteller oss i intervjuet at de ikke har noen spesielle metoder eller hjelpemidler for å fordele risikoen eller sikre seg mot den. Vi forstår uansett at de har sine måter å håndtere risiko på. Det er tydelig at risikofordeling ikke er det de bruker mest tid og ressurser på. Det er først i ettertid av prosjektene man ser om det har blitt levert et dårlig kvalitetsmessig arbeid.

I intervjuet med bedriften får vi høre at de noen ganger holder igjen deler av kontraktsummen. Ved å holde igjen deler av oppgjør til de har gjennomført en befaring av byggverket, så kan dette beskytte dem mot risiko. Ved å skrive en rapport som inneholder avvik og feil, og holde igjen for eksempel 10% av oppgjøret inntil disse avvikene er rettet, så beskytter de seg selv mot eventuelle ekstra kostnader dette kan medføre.

De benytter seg også av bankgarantier. Disse blir avtalt i standardkontraktene i starten av forhandlingene med underleverandøren. Denne bankgarantien skal bidra til at leverandøren oppfyller sin del av kontrakten. Denne blir stilt til Utbygging Møre AS og slippes ikke fra dem før alt arbeidet som er avtalt i den gjeldende kontrakten er utført og godkjent. I følge prosjektleder pleier den å være på 3% av kontraktsummen det første året av prosjektet, for så å reduseres med et prosentpoeng for hvert år. Skulle en underleverandør gå konkurs i løpet av perioden kan Utbygging Møre AS kreve for eksempel 200 000 kroner hvis dette er bankgarantien på det tidspunktet. Eventuelle kostnader utover dette må de dekke

selv, men muligheten for å fullføre prosjektet uten for store økonomiske tap er der fortsatt. Uten bankgarantien måtte Utbygging Møre AS tatt alle kostnadene selv. Prosjektleder forteller i intervjuet at bankgarantien må være av en betydelig sum for at tiltaket skal fungere slik at leverandøren utfører arbeidet kvalitetsmessig godt. Leverandøren vet at denne bankgarantien vil bli benyttet dersom de ikke leverer som avtalt, og vil selv tape pengene.

Prosjektlederen i Utbygging Møre AS forteller også at de ofte bruker en 10% garanti på at byggherren skal klare å fullføre prosjektet. Dette beløpet mottar byggherren etter at befaringen ett år senere er utført og godkjent. Dette for at han skal utføre arbeidet best mulig, slik at tap kan unngås for Utbygging Møre AS.

3.8.3 Drøfting

Etter hva vi observerte gjennom intervjuet, så kan vi tolke det som at temaet fordeling av risiko ikke blir prioritert like mye som andre elementer. Utbygging Møre AS har andre prioriteringer, og benytter lite teori fra typiske prosjektledelsesfag. De ser heller på risikoen i etterkant av prosjektene, og benytter seg av mer erfaring fra tidligere prosjekter til hvordan de skal gjennomføre et prosjekt på en best mulig måte.

Ved bruk av en målpriskontrakt, så fordeler de risikoen ved å dele for eksempel 75-25% av kostnadene eller inntektene som kommer utover det opprinnelige budsjettet mellom seg og den andre parten. Etter å ha lest hva Statens Vegvesen har skrevet om bruken av målpriskontrakten i prosjekter hvor administrasjonen er liten, så kan dette kanskje overføres til Jøritunet borettslag. Vårt valgte prosjekt kunne ved bruk av målpriskontrakter ha sikret seg mot risiko i forkant av prosjektet, men samtidig er det vanskelig å kopiere et annet prosjekt og deres organisering av prosjektgjennomføring. Det er umulig å si om dette kunne vært et godt valg for prosjektet. Ettersom de sjelden benytter seg av målpriskontrakter kan vi anta at dette hadde blitt mer tidkrevende om de skulle gjort det i Jøritunet borettslag. Ved å spare tid og ressurser på dette med forutsetning om at prosjektresultatet blir bra, så kan bruk av målpriskontrakt være en god løsning. Prosjektet kunne også fått samme utfall, eller det kunne blitt bedre eller verre dersom denne målpriskontrakten ble benyttet.

Ved hjelp av ulike bankgarantier sikrer de seg trygghet ved en eventuell konkurs hos leverandøren eller dårlig kvalitetsmessig arbeid. Dette gir dem muligheten til å prioritere andre elementer enn risikoen, da et negativt utfall ikke vil bli så ille økonomisk som det kunne ha blitt. De har flere ganger levert et sluttprosjekt som ikke har stilt helt til kravene og forventningene til kunden. Dette på grunn av riper i lakken innvendig i en bygning og lignende. Slike hendelser kan bli sett på som små og ubetydelige, men de er likevel kostnadskrevende, da det blir ekstra arbeid med tilføring av ressurser utover det opprinnelige budsjettet. Derfor er det viktig at de er føre var og ser hva slags risiko som kan møte dem underveis i hele prosjektets livssyklus.

Det er tydelig at prosjektleder i prosjektet har risiko i tankene, da han forteller om ulike metoder de benytter seg av. Selv om de kanskje ikke vil kalle det metoder eller noe de bruker mye tid på kan det ha spart dem for mange kostnadsavvik. Dersom leverandørene ikke leverer produktet som planlagt taper de ikke så mye penger på dette da de antakeligvis har en avtale om bankgaranti. Dette er en måte å sikre seg mot risiko på.

3.8.4 Delkonklusjon

I prosjektet Jøritunet borettslag konkluderer vi med at Utbygging Møre AS så på risikoen for å avlevere sluttproduktet i forkant av prosjektstart. Generelt vil alle bedrifter prøve så godt de kan å beskytte seg mot risiko noe som også gjelder Utbygging Møre AS. De bruker ikke noen spesielle verktøy fra teorien for å redusere risikoen. Med andre ord prioriterer de redusering av risiko, men ikke i den forstand lærebøkene fremstiller temaet på. Dette har Utbygging Møre AS tydeligvis lært av tidligere prosjekter ved hjelp av erfaringsoverføring. Vi ser derfor ikke noen grunn til at de burde sett på ulike risikofaktorer før prosjektstart og bruke mye tid og ressurser på dette ettersom tidligere prosjekter har blitt avsluttet med ønskede resultater. Ettersom prosjektlederen i dette prosjektet har mye erfaring fra tidligere prosjekter innenfor samme kategori, så er det ingen grunn til å konkludere med at risikostyringen skulle vært håndtert på en annen måte. Erfaring har i mange situasjoner ofte mest å si, noe vi tror gjelder for dette prosjektet også.

3.9 Oppfølging av kontrakt

3.9.1 Teori

For å kontrollere at både byggherre og andre leverandører gjør jobben sin som avtalt i kontrakten er det viktig med oppfølging. Kvalitet, tid og ressursbruk er noe av det som bør følges opp. Dette må gjøres regelmessig for å registrere avvik som oppstår underveis. Ved å holde regelmessige møter med leverandørene kan de og Utbygging Møre AS sammen løse eventuelle konflikter eller uenigheter raskt slik at arbeidet kan gå videre. Det er også viktig at leverandørene følger opp sin del av kontrakten ut ifra det som er spesifisert i denne. (Karlsen og Gottschalk 2008, 377-378).

Når en kontrakt følges opp kan det dukke opp behov for endringer. Da er det rimelig at det kommuniseres mellom begge parter slik at disse løses og godkjennes skriftlig av begge. Det må videre følges opp slik at denne endringen blir utført som avtalt. (Karlsen og Gottschalk 2008, 203).

Oppfølgingen av kontraktsadministrasjon kan følge et system, hvor det er utarbeidet visse krav til hvordan oppfølgingen skal foregå. Dette kan for eksempel dreie seg om et kontrollskjema eller sjekklister, tid for kontroll, hvordan avvik skal håndteres og organisering av oppfølgingen. (Statens Vegvesen 2003, 8-14).

3.9.2 Observasjon

Oppfølging av kontrakt

1. *Hva er viktig for dere når dere skal følge opp underleverandørene?*
2. *Fokuserer dere på kvalitet, tid og ressursbruk, eller mer på noe og mindre på noe annet?*
3. *Er det noen andre faktorer som betyr mer for dere ved oppfølgingen?*
4. *Hvem har ansvaret for å følge opp en kontrakt?*
5. *Hvordan lagrer dere informasjonen?*

For Utbygging Møre AS er oppfølging av kontrakt noe som hele tiden dukker opp fra prosjektets start til prosjektets slutt. Jevnlige byggemøter blir avholdt med prosjektlederen og underleverandørene til stede. Disse møtene blir gjennomført for å kontrollere at alt som står beskrevet i kontrakten blir levert som det skal til

enhver tid. For å følge opp prosjektet bruker bedriften ressurser i form av mennesker og finansiell kapital. I de største prosjektene kan mye ansvar angående koordinering bli satt bort til en av byggherrene mot noen prosenter som blir avtalt på forhånd. Dette kan være tids- og ressurs sparende.

I Jøritunet borettslag var kvalitet den viktigste faktoren, da de tidligere har erfart at Kristiansund boligbyggelag er nøye på at alt blir levert som beskrevet i kontrakten. Prosjektleder forteller oss at de ved flere anledninger på tidligere prosjekter har opplevd at det er klistret "blåtape" på både vegger og gulv for den minste ripe eller noe annet. Fellesområdet i borettslaget måtte de heller ikke glemme, da det var ønskelig at det gled inn i nærområdet med lekeplasser og lignende. Her påpeker prosjektleder viktigheten av kjennskap til samarbeidspartnerne som for eksempel i dette tilfelle Kristiansund boligbyggelag.

Det er prosjektlederen i prosjektet som har ansvaret for oppfølgingen av kontrakten. Dette innebærer ansvar med å avholde byggemøter, utføre kontroller underveis, ansvar for finansiering og holde kontakt med borettslaget. Dette er bare noen av oppgavene vi får oppgitt når vi spør om prosjektleder sitt ansvar i et slikt prosjekt.

Ved hjelp av digitale hjelpemidler som PC og iPad blir informasjonen fra prosjektene lagret. Det er lett å kunne finne tilbake til både tidligere prosjekter og det gjeldene prosjektet, og se på hva som har skjedd ved tidligere anledninger. Ved hjelp av noen få tastetrykk kan de finne likheter og ulikheter som kan bidra til å videreføre prosjektet på en best mulig måte. I intervjuet får vi også tilgang til en prosjektperm som prosjektleder sier er viktig dokumentasjon fra prosjektet. Dette er en perm som er inneholder kontrakter, store landskapskart, fremdriftsplaner, økonomiske planer, referat fra byggemøter, bankgarantier og alt som har med prosjektet å gjøre. Dette er et viktig virkemiddel for å få oversikt over alt som skjer i prosjektet.

3.9.3 Drøfting

Utbygging Møre AS er klare på at de følger opp kontraktene både underveis og i etterkant av prosjektet. Det er viktig at de hele tiden holder seg oppdatert for å kunne unngå avvik i leveransen til prosjektvertaker. I Jøritunet borettslag prioriterte de først og fremst at kvaliteten ved prosjektet skulle oppfylle de

kravene Kristiansund boligbyggelag stilte på forhånd. Ut i fra erfaringer fra tidligere samarbeid med boligbyggelaget, så visste de på forhånd hva som var viktig for å få det prosjektresultatet som boligbyggelaget ønsket.

Prosjektlederen i Jøritunet borettslag hadde ansvaret for å avholde byggemøter underveis for å finne ut om det hadde oppstått noen avvik eller om det kunne antas noen avvik i nærmeste fremtid. Dette er en viktig del av prosjektlederjobben hos Utbygging Møre AS, men også hos alle andre bedrifter som driver med prosjekter. Ved hjelp av verktøy som pc blir informasjon lagret slik at den raskt kan brukes igjen ved en senere anledning både i det aktuelle prosjektet eller til senere prosjekter. Dette er fin lærdom og kan sees på som en slags erfaringsoverføring, da det lett kan leses og forstås på nytt.

Ved hjelp av de ulike papirene i permen, som for eksempel landskapskart, så blir det enklere å få en oversikt over området hvor utbyggingen av prosjektet foregår. Underleverandørene som arbeider for Utbygging Møre AS ser ved hjelp av dette kartet hvordan forholdene er for utbygging. De ser hva som må gjøres for å kunne starte byggingen, noe som er viktig da det er mye som skjer før oppsetting av en grunnmur kan starte.

3.9.4 Delkonklusjon

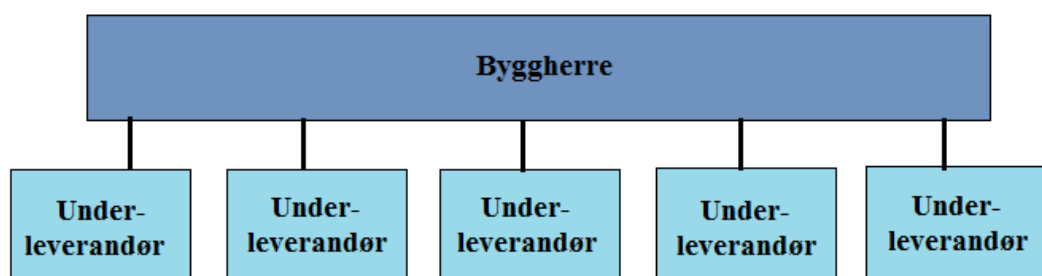
I forkant av prosjektet Jøritunet borettslag hvor Kristiansund boligbyggelag var involvert, så visste Utbygging Møre AS at de måtte konsentrere seg om kvaliteten. Dette var viktig for å tilfredsstille kundene i distribusjonsleddene. På grunn av tidligere erfaringer valgte de å følge opp kontrakten nøye underveis for at avvik skulle unngås. Vi ser at de på bakgrunn av sine tidligere erfaringer med boligbyggelaget valgte å prioritere kvalitet fremfor andre styringsfaktorer som for eksempel tid og kostnad. På bakgrunn av de valgene Utbygging Møre AS har tatt, så vil vi si oss enige i at de har gjennomført oppfølgingen av kontrakten på en god måte og at resultatet tilfredsstilte de fleste interessentene. Det er derfor lite vi mener de kunne gjort annerledes, da kvalitet tydelig har vært det viktigste for prosjektvertakeren som her er Kristiansund boligbyggelag.

3.10 Entrepriseform

3.10.1 Teori

Bygg- og anleggsprosjekter benytter seg ofte av entrepriseformer. Ettersom Utbygging Møre AS benytter seg av delte entrepriser, så kommer vi utelukkende til å ta for oss denne formen. En entreprise omfatter kontraheringsform, kontraktstype, organisering av anskaffelsen og fordeling av ansvar i prosjektet. (Karlsen og Gottschalk 2008, 203).

En delt entreprise, også kalt sideordnet entreprise er en form der byggherren har prosjekteringsansvaret og ansvar for utarbeidelse av anbudsmateriale. Det er vanlig at arbeidet er delt opp etter fag, og at den største leverandøren får koordineringsansvaret. (Kolltveit, Lereim og Reve 2009, 134). I de sidestilte kontraktene kan det arbeides parallelt. Ettersom det blir involvert flere underleverandører, så har de selv ansvar for sine egne kontrakter. Dette avhenger av at byggherren eller den største leverandøren styrer og koordinerer prosjektet slik at arbeidet til alle underleverandørene blir utført med minst mulig tidsavvik for at store tap kan unngås. Byggherren har også stor risiko ved en slik entreprise, da god koordinasjon er utslagsgivende. (Karlsen og Gottschalk 2008, 205-206). Som modellen nedenfor (figur 5) viser blir arbeidet satt bort til underleverandørene innenfor forskjellige fagområder, samtidig som de har felles byggherre som har blitt tildelt ansvaret fra oppdragsgiver. (Wigen 1990, 116-117).



3.10.2 Observasjon

Entrepriseform

1. *Hvilken entrepriseform benytter dere?*
2. *Hvordan fungerer denne entrepriseformen i praksis hos dere?*
3. *Kunne dere valgt en annen form?*
4. *Har formen betydning for valget av underleverandører?*

Modellen over delt entreprise (Figur 3) viser hvordan det fungerer i praksis hos Utbygging Møre AS. Byggherren kontrollerer fremdriften mellom underleverandørene som det ofte er mange av i prosjekter de utfører. I de største prosjektene får ofte en av leverandørene ansvar for koordineringen, ved at Utbygging Møre AS frigir seg dette ansvaret mot for eksempel 100 000 kroner i tillegg til kontraktsummen, som skal dekke kostnadene til koordineringen. Dette er tidsbesparende for Utbygging Møre AS, slik at de kan arbeide med flere prosjekter samtidig.

Prosjektleder forteller i intervjuet at Jøritunet borettslag ikke er blant de største prosjektene de har utført. De valgte selv å beholde ansvaret for koordinering og fordeling av arbeid hele veien. Byggherren konsentrerte seg derfor om de praktiske arbeidsoppgavene.

3.10.3 Drøfting

I Jøritunet borettslag var det ikke aktuelt å sette bort koordineringsansvaret til en av underleverandørene. De valgte selv å ha prosjektlederrollen fullt ut. De kunne satt bort mye av jobben, men valgte å ikke gjøre dette på grunn av tidligere erfaringer fra lignende prosjekter. Ettersom prosjektet gikk bra og ble godkjent av Kristiansund boligbyggelag, så virker det som at det ikke var noen hindring å ha alt ansvaret selv. Dette er en vanskelig problemstilling for oss å ta stilling til, da det blir synsing om hva som ville vært den beste løsningen. Det kan også drøftes om valget av å bruke en delt entreprise er den beste løsningen. Ettersom de har gjort dette hele veien med ønskede resultater er ikke dette noe vi går nærmere inn på. Hadde de satt bort alt ansvar til en underleverandør ville de antakeligvis ikke hatt like god kontroll over det kvalitetsmessige resultatet, noe som var viktig i dette prosjektet. Da de selv hadde det meste av ansvaret kunne de følge med på alle underleverandørene nøye og kontrollere at alt ble gjort som planlagt. De kunne da oppdage avvik ved kvaliteten tidlig, slik at det kunne gjøres tiltak fortløpende. Dette var antakeligvis også tids- og ressurs sparende for alle de involverte.

3.10.4 Delkonklusjon

Den valgte entrepriseformen firmaet har benyttet seg av, delt entreprise, ser ut til å ha fungert bra. Dette gjelder både i Jøritunet borettslag og i andre prosjekter. I

Jøritunet borettslag hvor de valgte å ha ansvar for koordinering selv, så førte dette til et prosjekt som holdt seg rimelig innenfor den planlagte tiden og kostnadsrammene. Kvaliteten som de på forhånd visste var den viktigste faktoren for prosjektkjøperen kunne de også ha kontroll over. Ved å ha kontroll over dette selv visste de hva som til enhver til ble krevd, og kunne imøtekomme disse kravene. Derfor tror og mener vi at valget om å benytte delt entrepris og beholde ansvaret for koordinering var et godt valg av prosjektlederen.

Kapittel 4: Konklusjon

For å kunne gi en konklusjon på oppgaven må vi se delkonklusjonene i sammenheng med hverandre. Gjennom punktene fra hovedmodellen kan vi se at Utbygging Møre AS baserer seg mer på kunnskap og kjennskap til lokalleverandørene enn å følge de teoretiske modellene og fremgangsmåtene.

Utbygging Møre AS bruker lite tid og ressurser på den teoretiske delen av kontraktstrategien. De har for eksempel ikke behov for å prequalifisere og evaluere underleverandører systematisk da de baserer seg på tidligere erfaringer og pris. Under kontraktsforhandlingene legger de ned mye arbeid for å redusere uklarheter og få kontroll på de ulike elementene i kontrakten. De legger stor vekt på detaljene i forhandlingene, og spesifiserer disse mest mulig for å redusere risikoen for avvik og dårlig arbeid senere i prosjektet. Utbygging Møre AS bruker lite tid på å velge leverandør til oppdraget, sammenlignet med forhandlingene som de ser på som utslagsgivende for prosjektresultatet.

Når det gjelder kontraktstype, kompensasjonsformat og incentiver benytter de seg av standardformat som for eksempel fastpris, standard byggekontrakt og dagmulkt. Dette er et trinn i kontraktsforhandlingene Utbygging Møre AS velger å ikke bruke mye tid på, da de forholder seg til de samme standardene og løsningene fra prosjekt til prosjekt. Selv om det per i dag ser ut til å fungere for Utbygging Møre AS, så ser vi at det er muligheter for bruk av flere kontrakts- og kompensasjonsformat, men også incentiver. Ved å utvikle arbeidsmetoden på dette området, så ser vi muligheten for at de i fremtiden kan redusere risikoen og kostnadene.

De benytter ulike metoder for å fordele risikoen mellom seg og underleverandørene. I likhet med flere av punktene ovenfor baserer de også denne vurderingen på tidligere erfaringer. Etersom kvalitet var den viktigste faktoren for Kristiansund boligbyggelag så har oppfølgingen av kontrakten vært avgjørende for å tilfredsstille kravene til boligbyggelaget. For prosjektlederen har hoveddelen av jobben vært å kommunisere med underleverandørene og byggherren for å følge opp deres del av kontrakten. Dette mener vi har gitt positive utslag for prosjektresultatet. Ved å velge delt entrepris og selv ha ansvar for koordineringen, så åpner dette for en bedre oppfølging av kontrakt. De har hatt muligheten til å kontrollere fremdriften i prosjektet og tidlig ta avgjørelser for å unngå visse avvik. Ved velge en annen form for entrepris, så kunne de mistet mye av styringen etter kontraktsinngåelsen noe som kunne gått utover for eksempel kvaliteten.

Generelt sett ser det ut til at Utbygging Møre AS gjennomfører kontraktstrategien på en måte som fungerer godt. Jøritunet borettslag som var et mindre lokalprosjekt er et godt eksempel på dette. Med erfaringen de har opparbeidet i lokalområdet ser denne strategien ut til å fungere bra på de mindre prosjektene. Skulle størrelsen på prosjektene endre seg betydelig mener vi det kan medføre større risiko, samt eventuelt tap dersom de ikke endrer kontraktstrategien. Dette gjelder også dersom de skulle benytte seg av underleverandører utenfor deres lokalkjennskap.

Kilder

- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2012. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bubshait, Abdulaziz A. 2003. "Incentive/disincentive contracts and its effects on industrial projects". *International journal of Project Management* vol 21, nr. 1: 63-71.
- Chen, Mark.T. 2000. "Selecting the Right Engineer, Contractor and Supplier". *Proceedings of the 44th Annual Meeting of AACE International: 1-7*
- Gottschalk, Jan Terje, Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse- fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hartman, Francis. 2003. *Ten Commandments of Better Contracting: A Practical Guide to Adding Value to an Enterprise Through More Effective Smart Contracting*. Reston, VA, USA: American Society of Civil Engineers. 477
- Kolltveit, Johs Bjørn, Jon Lereim og Torger Reve. 2009. *Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, Jørn. 1994. *Forhandlinger*. Oslo: Tano
- Statens Vegvesen. 2003. *System for oppfølging og drift av vedlikehold – SOPP*. Nr. 2327. Oslo: Veg- og trafikkavdelingen. Hentet 12. mars 2013. <http://svvgw.vegvesen.no/http://svvbibsys01.vegvesen.no/epublisher/document.asp?func=show&id=121&type=0&service=0>
- Statens Vegvesen. 2008. *Entrepriseformer*. Oslo: Vegdirektoratet. Hentet 12. mars 2013. <http://www.nvfnorden.org/lisalib/getfile.aspx?itemid=1583>
- Turner, Rodney J. og Stephen J. Simister. 2001. "Project contract management and theory of organization". *International Journal of Project Management* vol. 19: 457-464.
- Wigen, Robert. *Bygningsadministrasjon*. 1990. Trondheim: Tapir
- Williamson, Oliver E. 1985. *Markets and hierarchies*. New york: Free Press.
- Zaghloul, Ramy. Og Hartman, Francis. 2003. "Reducing Contract Cost: The Trust Issue". *Transactions of AACE International: 1-4*