



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i Industriell økonomi / Kontraktsadministrasjon	Vårsemesteret, 2018 Åpen / Konfidensiell
Forfattere: Silje Røsnes og Hans-Arne Kvingedal (signatur forfatter) (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Petter Osmundsen (UiS) Veileder: Jens Tolås (KAEFER Energy AS)	
Tittel på masteroppgaven: Strategisk analyse av rammeavtale mellom operatør og ISO-leverandør Engelsk tittel: Strategic analysis of framework agreement between operator and ISS supplier	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Operatør ISO-leverandør Rammeavtale Strategisk analyse Ressursanalyse Intellektuell kapital Semi-strukturerte intervju	Sidetall: 86 + vedlegg/annet: 12 Stavanger, 29. juni 2018

Sammendrag

Equinor har tildelt KAEFER Energy den mest langsiktige kontrakten i bedriftens historie. En 13 år lang rammeavtale som går frem til 2031, og viderefører partenes eksisterende portefølje av ISO-leveranser. Forrige avtale fra 2010 ble reforhandlet og gitt visse justeringer i priser og forutsetninger.

Fra tidligere er ISO-bransjen kjent for å måtte tåle hardt og konstant press på å redusere sine rater, samtidig som de har vært nødt til å påta seg betydelig risiko for å sikre seg avtalene. Det stilles nå spørsmål om nåværende rammeavtale er reforhandlet frem med ytterlige forskyvning av risiko mot leverandøren. I oppgaven er det gjennomført en grundig utredning av justert kontrakt sammenliknet med forrige avtale. Funntilsier at enkelte endringer er fordelaktig for leverandøren, mens hovedvekten taler for økt forskyvning av risiko mot leverandør.

Opgavens funn er basert på en kvalitativ undersøkelsesmetode, som har avklart avtalens muligheter og utfordringer sett fra leverandørens side. Et variert utvalg av informanter, fra ulike avdelinger innad i prosjektet, har bidratt med et opplysende og nyansert bilde av leverandørens hverdag.

Leverandøren har gjennom den gamle avtalen opparbeidet seg kjennskap til kundens installasjoner, og det å utføre avtalens leveranse i tråd med operatørselskapets forventninger. Men med tilspising i konkurransemarkedet, og med økte krav til kontinuerlig forbedring, kan KE som ISO-leverandør ikke hvile på laurbærene. Det er derfor gledelig at informanter formidler at de nye prisene virker å være i bedre overensstemmer med virkeligheten enn hva de tidligere prisene var. Prosjektet har foreløpig fått et positivt resultat for Q1 2018 med margin på 13 % før fratrukk av overhead. For hele 2017 var denne 10 %.

Intervjuene har også blitt designet for å undersøke ressursene innad i prosjektorganisasjonen. Det er innsamlet data om betydningsfulle ressurser, sortert i et distinksjonstre, og deretter analysert med hensyn til menneskelige ressurser, organisasjonsressurser, relasjonsressurser og en fjerde komponent innovasjonsressurser. Det er valgt å gå i dybden på de ressursene forfatterne har hatt tilstrekkelig informasjon for å komme med anbefalinger og forbedringsforslag.

Det er lagt til grunn at muligheter for økt arbeidsomfang, nye fagområder og forbedringsarbeid skal bidra til effektiv tjenesteproduksjon, samt øke fortjenestemarginen for leverandøren. Det er viktig å pleie kunderelasjonen for å kunne opparbeide seg den nødvendige tilliten for å nå disse målene.

For å bevisstgjøre prosjektorganisasjonen på endringer i justert kontrakt og effektivisere bruken av sin totale kapital, gir oppgaven en rekke anbefalinger knyttet til kontrakten og ressursene. Under er de øverst prioriterte anbefalingene listet opp:

Prioriterte anbefalinger
<p>Nye endringer i justert kontrakt: For å utnytte mulighetene og håndtere utfordringene i kontrakten er det viktig at prosjektorganisasjonen har god oversikt over endringene. Alle som jobber med kontrakten må ha de rette detaljkunnskapene om forhold de kan påvirke, hvordan prosjektet blir betalt og hvilke mekanismer som er gjeldende. Prosjektledelsen må vurdere hvem som skal kjenne til risikofordeling i avtalen.</p>
<p>Nye fagområder: Utarbeid en helhetlig strategi for hvordan selskapet og prosjektet få utvidet omfang innen nye fagområder som justert kontrakt åpner opp for. Det bør settes opp en ekstra barriere som kvalitetsikrer kompetansen som skal benyttes til oppdragene.</p>
<p>Ledelsesstil: Forskjellige innfallsvinkler til eksempelvis gjennomføring av de ukentlige videomøtene med hav-land og oppfølging av risiko i årsprogrammene kan føre til forbedringer og innovasjon. Samtidig bør prosjektledelsen være påpasselige med at de fremstår som en samlet front og være bevisste på hvordan de kommuniserer forskjellene og endringene ut i organisasjonen.</p>

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i industriell økonomi ved Universitet i Stavanger, og gir 30 studiepoeng til hver av forfatterne. Oppgaven tar for seg den nylig inngåtte rammeavtalen mellom KAEFER Energy og Equinor. Dette har vært et krevende og lærerikt arbeid, utført på samarbeidsbedrifts hovedkontor i Stavanger. I KAEFER Energy er den ene av forfatterne heltidsansatt, og har kombinert en 100 % stilling med oppgaveskrivingen. Den andre har vært så heldig å inkluderes i bedriften med skriveplass. Søkelyset for oppgaven har derfor blitt sett fra leverandørens side. Arbeidet har gitt begge økt innsikt i en presset og svært kompleks bransje. Det har vært utrolig givende og en meget verdifull erfaring å ta med seg videre.

Først og fremst vil vi takke hverandre for et fint samarbeid og lærerike diskusjoner, gjennom hele prosessen. Vi ønsker å rette en stor takk til KAEFER Energy og alle bidragsyttere i organisasjonen. En ekstra takk til de som har tatt seg tid til å la seg intervju. Vi vil også takke vår veileder i bedriften Jens Tolås og fagansvarlig professor Petter Osmundsen, for alle gode råd og tilbakemeldinger. En hjertelig takk til venner og familie som har stilt opp for hver av oss i studietiden.

Silje vil òg rette en spesiell takk til samboer Arne Gunnar som har vært en uvurderlig støtte på hjemmebane.

Stavanger, 29. juni 2018

Silje Røsnes og Hans-Arne Kvingedal

Fordelingen i oppgaven er slik:

*Silje står ansvarlig for kapitlene to, seks og åtte.
Hans-Arne er ansvarlig for kapitlene tre, fire, fem og syv.
De resterende kapitlene er skrevet i samarbeid.*

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Forord	iii
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Mål og begrensninger	1
1.3 Struktur.....	1
1.4 Forkortelser og definisjoner	1
2 Om selskapet og prosjektet.....	3
2.1 KAEFER Energy.....	3
2.2 Prosjektet	5
3 Rammeavtale for ISO-tjenester.....	7
3.1 Justert kontrakt	7
3.2 Risikodeling	9
4 Teoretisk rammeverk for ressursanalyse	14
4.1 Overordnet om strategisk analyse	14
4.2 Ressursanalyse	15
4.2.1 Menneskelige ressurser	17
4.2.2 Organisasjonsressurser.....	17
4.2.3 Relasjonsressurser	17
4.2.4 Innovasjonsressurser	18
4.3 Handlingsplan for ressursene.....	18
5 Metode	19
5.1 Undersøkellesdesign.....	19
5.2 Datainnsamling.....	20
5.3 Kvalitet.....	24
5.4 Etske betraktninger	25
6 Funn fra intervjuene	27
6.1 Rammeavtale.....	27
6.1.1 Justert kontrakts betydning for KE	27
6.1.2 Endringer i justert rammekontrakt.....	27
6.1.3 Muligheter i justert kontrakt	28
6.1.4 utfordringer med ny rammekontrakt	29
6.1.5 Kontraktsprosessen	32
6.1.6 Generelt om kontrakter i KE	32
6.2 Menneskelige ressurser	33

6.2.1	Multidisplint personell.....	33
6.2.2	Kompetanse i prosjektet.....	33
6.2.3	Nye fagområder.....	34
6.2.4	Fast ansatte og innleie.....	35
6.2.5	Utvidet omfang.....	35
6.2.6	Arbeidsomfang per disiplin.....	36
6.3	Organisasjonsressurser.....	36
6.3.1	Endringer i prosjektorganisasjonen.....	36
6.3.2	Strategi, ledelse og kommunikasjon.....	37
6.3.3	Prosjektorganisasjonens støtte i basis.....	38
6.4	Relasjonsressurser.....	39
6.4.1	Utviklingen i forholdet til Equinor siden 2010.....	39
6.4.2	KEs påvirkningskraft på Equinor.....	41
6.4.3	Forholdet til konkurrenter med tilsvarende rammekontrakt.....	41
6.4.4	Forholdet til VEM.....	43
6.4.5	Forholdet til innleie.....	44
6.4.6	Samarbeid med morselskapet KAEFER.....	45
6.5	Innovasjonsressurser.....	45
6.5.1	Nytt verktøy.....	46
6.5.2	Forbedre arbeidsmetoder.....	47
6.5.3	Teknologiutvikling.....	47
6.5.4	Rutiner og standardisering.....	47
6.5.5	Nye markeder.....	48
7	Kontraktanalyse.....	49
7.1	Hovedinntrykk fra intervjuene.....	49
7.2	Systematisk gjennomgang av avtalens endringer.....	51
7.2.1	Vurdering av risikoforskyvning i avtalen.....	59
7.2.2	Risikodeling.....	60
8	Ressursanalyse.....	64
8.1	Menneskelige ressurser.....	65
8.1.1	Ansattes kompetanse.....	65
8.1.2	Tilpasningsevne.....	67
8.1.3	Støtte i basis.....	69
8.2	Organisasjonsressurser.....	69
8.2.1	Hav-land samarbeid.....	69
8.2.2	Ledelsesstil.....	70

8.3	Relasjonsressurser.....	73
8.3.1	Samarbeid med morselskapet KAEFER.....	73
8.3.2	Påvirkning fra konkurrentene.....	73
8.4	Innovasjonsressurser.....	77
8.4.1	Forum for forbedringsarbeid.....	77
8.5	Monetære ressurser.....	77
8.5.1	Inntekt fra Equinor.....	77
9	Anbefalte tiltak.....	79
10	Referanser	84
	Vedlegg A Intervjuguide.....	I
	Vedlegg B Forespørsel om deltagelse til informanter.....	II
	Vedlegg C Svar fra NSD.....	III

Figurliste

Figur 2.1	KEs strategikart (2018)	4
Figur 2.2	Selskapets Hoshin Kanri-matrise (2018).....	5
Figur 2.3	Organisasjonskart for prosjektet, kun roller (2018).....	5
Figur 2.4	Deler av prosjektets Hoshin Kanri-matrise (2018)	6
Figur 4.1	Klassisk perspektiv på strategi som prosess, figur løst basert på strategiformuleringsprosessen (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 17)	15
Figur 4.2	Distinksjonstre for et selskaps totale kapital, basert på (Peppard & Rylander, 2001).....	16
Figur 5.1	Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess (sorte piler signaliserer tradisjonell rekkefølge for forskningsprosessen (Jacobsen, 2016, s. 130).....	20
Figur 8.1	Distinksjonstre over prosjektets totale kapital	65

Tabelliste

Tabell 2.1	ISO-kontrakter offshore.....	3
Tabell 2.2	Andre ISO-kontrakter (landanlegg, nybygg)	3
Tabell 3.1	Kompensasjonsformat med risikofordeling (Bruvoll, 2016).....	12
Tabell 4.1	Hovedkomponenter i menneskelige ressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005)	17
Tabell 4.2	Hovedkomponenter i organisasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005).....	17
Tabell 4.3	Hovedkomponenter i relasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005)	17
Tabell 4.4	Hovedkomponenter i Innovasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 35)	18
Tabell 5.1	Bedriftsinterne datakilder.....	21
Tabell 7.1	Systematisk gjennomgang av avtalens endringer	51
Tabell 7.2	Risikoforskyvning i avtalen	59
Tabell 8.1	Andel innleie i prosjektet for perioden 2015 – 2018, tall fra økonomiavdelingen	68
Tabell 8.2	Fordeling av Equinors portefølje på ISO-leverandørene (Petro.no, 2018).....	74
Tabell 8.3	ISO-kontrakter på norsk kontinentalsokkel med varighet (Petro.no, 2018)	75

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

KAEFER Energy har fått en justert rammeavtale med Equinor, som trådte i kraft 01.01.18 og har en varighet på 13 år. Rammekontrakten gjelder ISO-tjenester, og dekker blant annet leveranse av tjenester og materiell innen isolering, stillas/tilkomst, overflatebehandling og passiv brannbeskyttelse. Kontrakten har en estimert verdi på over tre milliarder kroner og sikrer langsiktighet og forutsigbarhet for selskapet.

KAEFER Energy er en av fire ISO-leverandører som har rammeavtale med Equinor.

Rammeavtalen håndteres i KE med en egen prosjektorganisasjon som følger opp planlegging og utførelse av tjenester og levering av materiell. I tillegg er det noen fagfunksjoner i basisapparatet til KE som er støtte til dette prosjektet, og de andre prosjektorganisasjonene i KE.

1.2 Mål og begrensninger

Forskningsspørsmål 1 (kontraktsanalysen):

Hvordan påvirker endringer i justert kontrakt prosjektet med tanke på muligheter og utfordringer?

Forskningsspørsmål 2 (ressursanalysen):

Hva kan prosjektet gjøre for å forbedre utnyttelsen av sin totale kapital?

Målsetninger og begrensninger:

- *Bevisstgjøring av endringer og risikoforskyvning i justert kontrakt*
- *Utføre ressursanalyse med hovedvekt på intellektuell kapital-ressurser*
- *Identifisere tiltak for prosjektet basert på analysene*

Oppgaven vil i hovedsak fokusere på håndtering av prosjektet, men noen av tiltakene vil gå på tvers av prosjektene, og være gjeldende for hele KAEFER Energy.

1.3 Struktur

- Beskrivelse av selskapet, prosjektet og kontrakten
- Teori om kontrakt og strategiske analyser
- Gjennomgang av metode
- Funn fra semistrukturerte intervju
- Strategiske analyser – kontraktsanalyse og ressursanalyse
- anbefalte tiltak

1.4 Forkortelser og definisjoner

Forkortelse	Beskrivelse
AOE	Anmodning om endring
FROSIO	Godkjenning -og sertifiseringsordning for overflatebehandlings -og isoleringsinspektører
HMSK	Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet
ISO	Isolasjon, stillas og overflate
KE	KAEFER Energy

Forkortelse	Beskrivelse
KPI	Key Performance Indicator / Nøkkeltallsindikator
NSD	Norsk senter for forskningsdata
PTFE	Polytetrafluoreten er en fluoretenplast. Bedre kjent som teflon.
SOW	Scope of Work / Arbeidsomfang
VEM	Vedlikehold, erstatning og modifikasjon

Definisjon	Beskrivelse
Anmodning om endring	Endringsordrekrav fremsatt av leverandør innenfor rammen av det som er definert i kontrakten (NTK15 MOD).
Avrop	Bestilling av en vare eller tjeneste som en tidligere har inngått avtale om. Som for eksempel tildeling av kontrakt under en rammeavtale, eller løse ut en opsjon i en kontrakt (Difi, 2018).
Benchmarking	Sammenligning av produkter, arbeidsmåter eller lignende ut fra gitte kriterier eller standardverdier, særlig for å oppnå forbedringer (Store norske leksikon, 2018).
Bestilling	Ordre fra virksomheten til leverandør m levering av varer og tjenester i henhold til avtalte kontraktbetingelser (Difi, 2018).
Endringsordre (variasjonsordre)	Betyr instruks om endring av deler av arbeidet innenfor rammen av det som er definert i kontrakten (NTK15 MOD).
Justert kontrakt	Den nye justerte rammeavtalen mellom KE og Equinor som trådte i kraft 01.01.2018
Kontrakt	Gjensidig bebyrdende avtale som en eller flere oppdragsgivere inngår skriftlig med en eller flere leverandører (Difi, 2018).
KPI	Key Performance Indicators (KPI) er mål og styringsindikatorer (nøkkeltallsindikator), som angir grad av måloppnåelse på definerte områder (Difi, 2018).
Overhead	En beløpsmessig eller prosentvis økonomisk sats som belaster et prosjekt eller organisatorisk enhet for bruken av generelle organisatoriske tjenester eller infrastruktur (for eksempel husleie og generelle tjenester som regnskap og IT). I regnskapsmessig sammenheng representerer overhead ofte indirekte, faste kostnader, felleskostnader (Store norske leksikon, 2018).
Prispåslag	Prispåslag er en prosentsats som legges til timeprisen for regningsarbeid. Det skal dekke materialkostnadene for regningsarbeidet (Difi, 2018).
PRO	Prosjektbaserte jobber. Tidsavgrensede oppdrag.
Rammeavtale	Avtale som en eller flere oppdragsgivere inngår med en eller flere leverandører, og som har til formål å fastsette kontraktvilkårene for de kontrakter som oppdragsgiveren skal inngå i løpet av en bestemt periode, særlig om pris og mengde (Difi, 2018).
Regningsarbeid	Hvis oppdragsgiver bestiller tilleggsarbeider, kalles dette regningsarbeid og prises per time som en separat prispost (Difi, 2018).
Stille avvik	Brudd på prosedyrer som har blitt en fast praksis, og som ikke rapporteres
Årsprogram	«Fra Statoils side er planen med et årsprogram at leverandøren får tildelt alt vedlikehold, og får ansvaret for å utføre arbeidet i løpet av året. Leverandørene er ansvarlig for all tidsbruk på årsprogrammet, og kompenseres kun for mengde utført» (Susort, 2011, s. 13)

2 Om selskapet og prosjektet

2.1 KAEFER Energy

Beskrivelse

KAEFER Energy er et multidisiplinært selskap rettet mot olje- og gassindustrien i Norge og tilbyr tjenester innenfor nybygg, vedlikehold og modifikasjon, offshore og onshore (KAEFER Energy AS, 2018). Selskapet gjennomfører prosjekter innen disiplinene: isolering, tilkomst/stillas, overflate, passiv brannbeskyttelse, innredning, HVAC, samt ingeniørtjenester. KE hadde i 2017 en omsetning på rundt 1,2 milliarder (Proff, 2018).

Selskapet har rundt 700 egne ansatte. 600 av disse jobber på kundens lokasjoner. De resterende 100 er administrativ støtte fordelt på hovedkontoret i Stavanger og avdelingskontorene i Bergen, Trondheim, Verdal og Hammerfest. Støtten inkluderer blant annet prosjektledelse, planleggere, HMS-rådgivere, kostkontrollere og ressursansvarlige. I tillegg har KAEFER Energy rundt 1000 innleiepersonell for kortere rotasjoner.

KAEFER Energy har også flere produksjon- og testlokaler. I samme bygg som hovedkontoret, har KE et verksted for prefabrikasjon innen isolering og HVAC. Verkstedet forsyner alle prosjekter med materiell. I tilknytning til kontoret i Verdal, har selskapet en malingshall som tester alle typer forbehandling, overflatebehandling og passiv brannbeskyttelse. I nabobygget er det installert et eget anlegg for PTFE-belegning. I Kvål, Sandnes har KE et lydlaboratorium som de bruker til produktutvikling og -testing av isolasjonsutstyr og brannisolasjon med tanke på støy. I tillegg har selskapet flere lager for materiell og utstyr.

Prosjekttjenester leverer personell og materiell til forretningsenhetene; ISO offshore og onshore. I tillegg har avdelingen ansvar for mindre lokale prosjekter i Stavangerområdet.

KAEFER Energy har og utviklet en egen produktserie innen ISO-fagene, ENERGY Products®.

Viktigste pågående kontrakter

Tabell 2.1 ISO-kontrakter offshore

Equinor	ISO vedlikeholdskontrakt, 13 år fra 01.01.2018. Ingen opsjoner. <ul style="list-style-type: none"> • Troll A/B/C, Kristin, Åsgard A/B
Aker BP	ISO vedlikeholdskontrakt, 3 år pluss opsjon 3x2 år. Første opsjon avgjøres mars 2019. <ul style="list-style-type: none"> • Valhall, Ula, Skarv, Alvheim
Neptune Energy	ISO vedlikeholdskontrakt, går ut slutten av 2018, en opsjon igjen på 2 år. <ul style="list-style-type: none"> • Gjøa

Tabell 2.2 Andre ISO-kontrakter (landanlegg, nybygg)

Equinor	ISO vedlikeholdskontrakt <ul style="list-style-type: none"> • Kårstø • Mongstad
Rosenberg WorleyParsons	ISO nybygg <ul style="list-style-type: none"> • Martin Linge Hook Up
Aibel	Johan Sverdrup Drilling Platform, Haugesund, Isolering av utstyrspakker, Johan Sverdrup, Johan Sverdrup Bridges & Flares
Eni	Goliat Jacket and box insulation
Annet	Leveranse av brannbokser til flere store prosjekter

Visjon og verdier

Selskapet bruker morselskapet KAEFERs verdier om å være RED.

- R - Recognised (Anerkjent)
- E - Efficient (Effektiv)
- D - Different (Annerledes)



På nettsidene til KE utbroderes det om visjonen (Visjon & verdier, 2018)

«KAEFER Energy skal leve opp til kundens forventninger – hver gang. Kundens utfordringer skal ivaretas på en sikker og effektiv måte, gjennom løsningsorienterte, kompetansebaserte holdninger. De siste årene har Lean-metodikk blitt utviklet og implementert for å arbeide etter prinsippet «korteste vei til mål». Samtidig er det viktig å ivareta:

Kundens behov

Egne ansattes trygghet og behov for utvikling

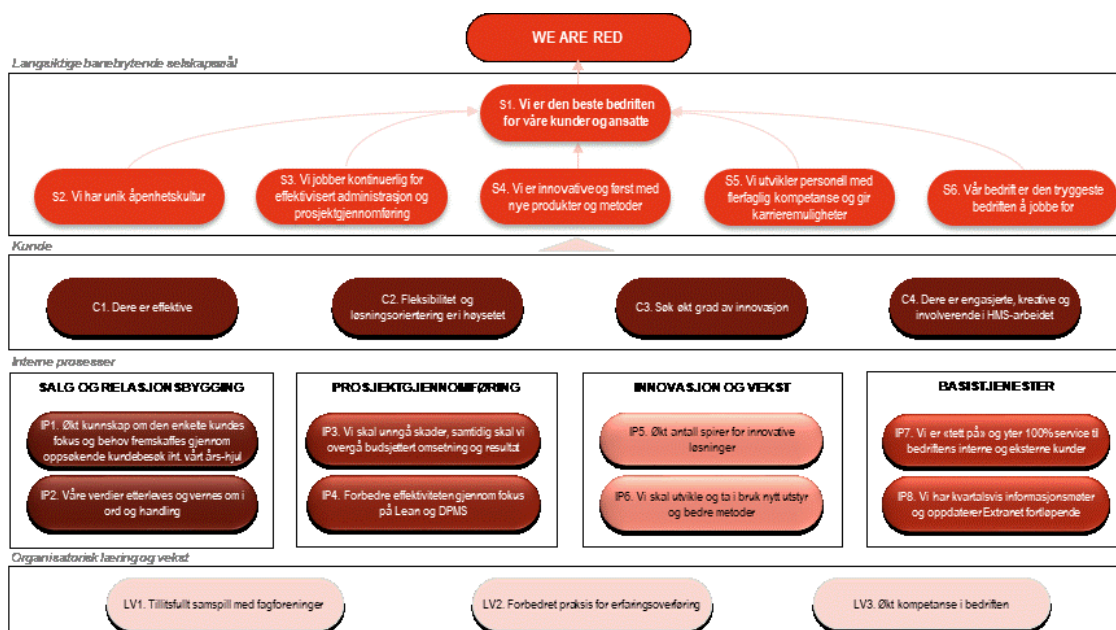
Avtalt kvalitet og

Våre etiske normer

Vårt handlingsmønster skal gi kunden trygghet for at det beste produktet blir levert uten at dette går på bekostning av mennesker, materiell eller miljø. Vi jobber kontinuerlig med å utvikle ansatte, organisasjon, tjenester og produkter i nært samarbeid med våre kunder og leverandører.»

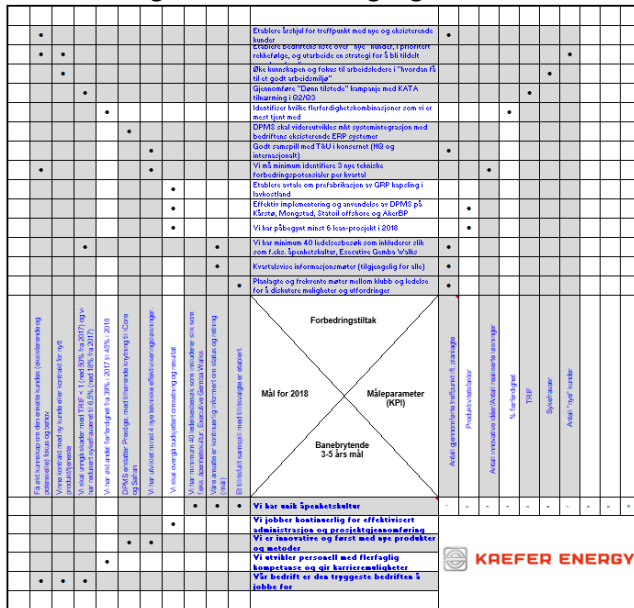
Strategi

Selskapets strategikart, som vises under, knytter selskapets visjon opp mot selskapsmål som skal nås innen 3-5 år. Videre er det satt opp mål knyttet mot kunde, interne prosesser og organisatorisk læring og vekst.



Figur 2.1 KEs strategikart (2018)

Selskapet har i tillegg et strategikart, en Hoshin Kanri-matrise, som er LEAN-verktøy som visualiserer sammenhengen mellom strategi og tiltak.

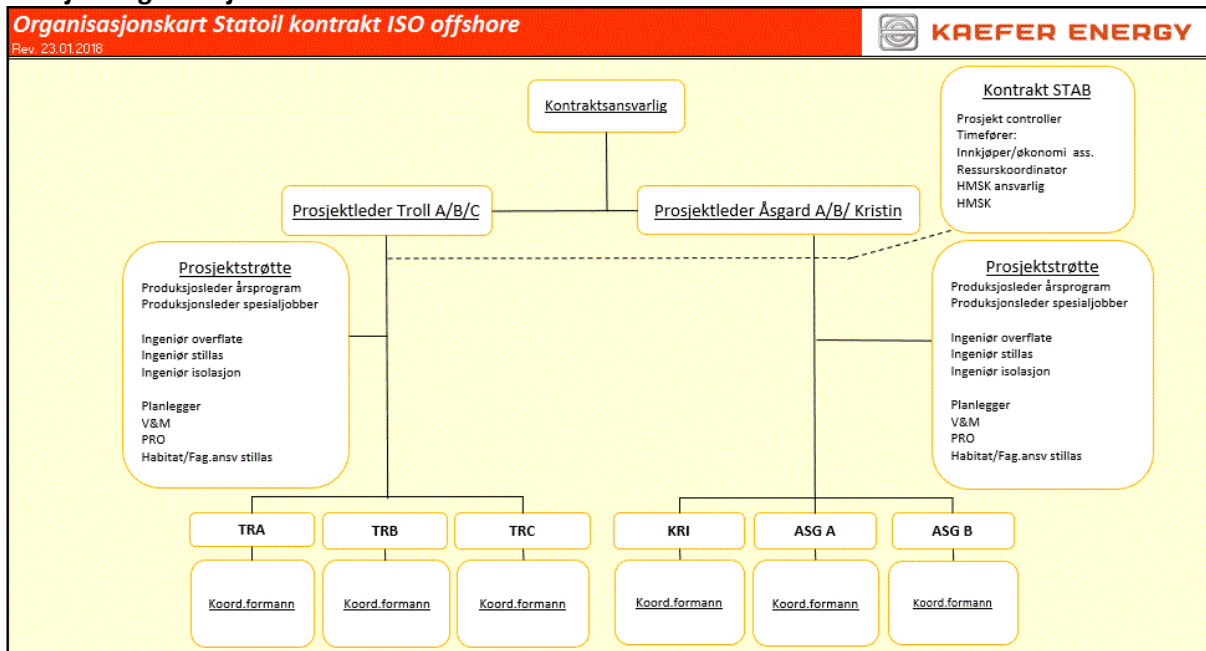


Figur 2.2 Selskapets Hoshin Kanri-matrise (2018)

Denne bryter ned selskapsmålene til mål for året, forbedringstiltak og måleparameter. Den viser også hvem som er ansvarlig for gjennomføring av tiltak.

2.2 Prosjektet

Prosjektorganisasjonen



Figur 2.3 Organisasjonskart for prosjektet, kun roller (2018)

Prosjektorganisasjonen på land er satt opp med to prosjektledere, en for Troll A/B/C og en for Åsgard A/B og Kristin. Hver av disse har prosjektstøtte med ingeniører og planleggere. Staben serverer begge prosjektledere. Enkelte personer har flere roller i prosjektorganisasjonen. I tillegg til fagansvarlige i prosjektet er det fagansvarlige i basisapparatet som kan bistå ved behov og ledig kapasitet.

På hver installasjon er det tre koordinerende formenn i rotasjon. Videre organisasjon under koordinerende formenn er ikke vist i dette kartet. Denne varierer noe basert på planlagt arbeid.



Prosjektlederne og hoveddelen av prosjektstøtten på land sitter på kontoret Bergen. Planlegger, VEM og PRO knyttet mot Åsgard A/B og Kristin sitter hos kunden i Stjørdal. Staben sitter på hovedkontoret i Stavanger.

Strategi

Prosjektet utarbeidet en Hoshin Kanri matrise i mars 2018, og har valgt seg ut noen av selskapets mål som fokuspunkt:

- Vi jobber kontinuerlig for effektivisert administrasjon og prosjektgjennomføring
- Vi er innovative og først med nye produkter og metoder
- Vår bedrift er den tryggeste bedriften å jobbe for

Utfra selskapsmålene har prosjektledelsen utarbeidet egne mål som skal nås innen 3-5 år. Disse, og målene for 2018 kan sees i figuren under.

Execute and complete all action on HSE-Q Action plan for 2018										Annual Improvement Priorities	Metrics (TTI's) - Targets To Improve
productivity increase of 5% compare to 2017											
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Productivity increase of 15% within 2021
											100% On-time-delivery for program activity
											Quality deviations reduced to 3% in 2021
											Increase CM1B Margin by 15 % within 2021
											HSE- 0 Injuries

Figur 2.4 Deler av prosjektets Hoshin Kanri-matrise (2018)

3 Rammeavtale for ISO-tjenester

3.1 Justert kontrakt

Rammeavtalen har en varighet på 13 år fra og med 01.01.2018. Fra KAEFER Energys pressemelding (2017) ble følgende informasjon gitt om inngåelsen:

«Statoil har tildelt KAEFER Energy den mest langsiktige kontrakten i bedriftens historie. Den går frem til 2031 og dekker blant annet leveranse av tjenester og materiell innen isolering, stillas/tilkomst, overflatebehandling og passiv brannbeskyttelse som utgjør de fleste av KAEFER Energy sine disipliner.

Kontrakten som dekker de fleste av Statoils offshore installasjoner, vil i første omgang bli brukt til å videreføre den offshore-porteføljen KAEFER Energy ivaretar for Statoil i dag. Dette innebærer seks installasjoner på feltene Troll, Åsgard og Kristin. Kontraktsverdien basert på disse installasjonene og varigheten på kontrakten, representerer flere milliarder kroner.»

Avtalen er med andre ord stor og omfattende, og viderefører porteføljen som KE ivaretar for Equinor. Å ha en vedlikeholdskontrakt for ISO-tjenester til norsk sokkel, innebærer en fleksibilitet som gjør den anvendbar på tvers av de norske landanleggene og alle anlegg på norsk sokkel (Equinor, 2017). Samtidig forplikter rammeavtalen KE til visse rater, ansvar og betingelser over en lang tidsperiode. Flere ulike jobber skal utføres for flere ulike kunder, men innenfor visse typer fagområder. Typisk beskriver avtalen hvilke typer arbeid som ventes å tildeles, samt hvor og når. Arbeidsomfanget behøver ikke nødvendigvis å være fullstendig fastlagt (Bower & Garthwaite, 2003, s. 163).

Rammeavtalen kategoriserer arbeidet likt som den gamle avtalen. I følge Susort (2011) ble arbeidet delt inn i tre oppdragstyper

Årsprogram for vedlikehold: løpende vedlikehold som planlegges på årsbasis, assistanseoppdrag: støtte til pågående arbeid med tjenester innenfor tilkomst og forefallende behov for isolering og maling, samt oppdrag for VEM-leverandører, som er andre leverandører som har arbeid for Statoil i sammenheng med vedlikehold og modifikasjon. Arbeidet for VEM-leverandørene fastsettes i egne avtaler med leverandørene.

Justert kontrakt har sitt opphav fra forrige rammeavtale, som ble tildelt i 2010. Varigheten på den gamle avtalen var fire år, med opsjon på forlengelse i to pluss to år. Avtaler for isolasjon, stillas og overflate var, inntil 2010, ofte en del av en mer omfattende rammeavtale for vedlikehold og modifikasjon. I senere tid har Equinor valgt å inngå slike avtaler separat, blant annet for å sikre større mangfold og konkurranse (Equinor, 2010).

Den gamle avtalen har dessuten sitt utspring fra tidligere avtaler mellom Equinor og deres VEM-leverandører, og ble utviklet med lignende oppbygning og innhold som disse avtalene (modifikasjonskontrakter). Det standardiserte preget er beholdt i nåværende avtale, med lignende karakteristikk som bransjens standardkontrakter; fabrikkasjonskontrakten, totalkontrakten og modifikasjonskontrakten.

Rammeavtalens oppbygning

Justert kontrakt er utviklet i form av en bedriftsintern standardkontrakt inspirert av overnevnte

kontraktserie som alle har liknende immaterialrettsklausuler. Det er kontraktsvilkårene og oppbygningen av rammeavtalen som har størst likhetstrekk med bransjens standardkontrakter.

I avtalen er det lagt opp til en vedleggstruktur. Et forhold blir bare håndtert et sted i kontrakten. Rammeavtalen er en tredelt kontrakt bestående av følgende tre kontraktsdokumenter:

- Kontraktsvilkår
- Bestillingen
- Vedlegg (A-L)

Kontraktsvilkårene består av ti deler som er oppdelt i totalt 35 artikler. Kontraktsvilkårene er bygget opp slik at de starter med en opplisting av definisjoner og tolkningsregler. Det er videre lagt stor vekt på kontraktadministrative forhold, gjennomgående bruk av krysshenvisninger og vektlegging av formelle systemer. Kontraktsvilkårene består av følgende deler:

<i>Del I</i>	<i>Alminnelige bestemmelser</i>
<i>Del II</i>	<i>Utførelsen av arbeidet</i>
<i>Del III</i>	<i>Fremdrift i arbeidet</i>
<i>Del IV</i>	<i>Endringer og avbestillinger</i>
<i>Del V</i>	<i>Levering og betaling</i>
<i>Del VI</i>	<i>Kontraktsbrudd</i>
<i>Del VII</i>	<i>Force Majeure</i>
<i>Del VIII</i>	<i>Ansvar og forsikring</i>
<i>Del IX</i>	<i>Opphavsrett</i>
<i>Del X</i>	<i>Øvrige bestemmelser</i>

Følgende vedlegg følger kontrakten:

<i>Vedlegg</i>	<i>A – Arbeidsbeskrivelse</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>B – Vederlag</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>C – Fremdriftsplan</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>D – Administrasjonsbestemmelser</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>E – Spesifikasjoner</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>F – Tegninger</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>G – Selskapets leveranser</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>H – Underleverandører</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>I – Selskapet forsikring mv. N/A</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>J – Standard bankgaranti N/A</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>K – Leverandørens hemmelige informasjon N/A</i>
<i>Vedlegg</i>	<i>L – Morselskapsgaranti</i>

Overordnet om standardkontrakter

Bransjens standardkontrakter har sitt utspring i avtaler inngått mellom Equinor, Hydro, Saga og forløperne til Norsk Industri. De utgjør rene fabrikkasjons- og totalentreprisekontrakter, og har utgaver tilbake til 80-tallet. I 2011 ble det inngått en avtale i regi av Konkraft om å danne et nytt direktiv for utvikling, etablering og bruk av standardene, med Norsk Olje & Gass og Norsk Industri som avtaleparter. Hensikten var å få mest mulig brukere av standardene på norsk sokkel. Det ble opprettet et standardkontraksstyre (SKS) med representanter fra partene. Avtalen gjelder derfor alle medlemmene i Norsk Olje & Gass og Norsk Industri (Advokatfirmaet Thommessen AS, 2018).

Alle standardkontraktene ble reforhandlet og inngått i 2015. Norsk Olje & Gass som avtalepart overtok denne rollen fra Equinor. Standardkontraktene er utviklet som et middel for å bedre prosjektgjennomføring og sikre kostnadseffektivitet. Dette gjennom forenkling i anbud og prosjektadministrasjonen i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv. Intensjonen er å finne balanse mellom leverandørenes og oljeselskapenes behov for effektivitet i gjennomføringen (Offshoreindustriens Bransjeforening, 2015). Det bidrar til kommersiell trygghet og en forutsigbar risikobalanse, som sikrer at prosjekter kan leveres til riktig tid og i henhold til avtalen. I stedet for å bruke ressurser på konfliktløsning kan partene konsentrere seg om optimal prosjektgjennomføring.

3.2 Risikodeling

Overføring av risiko

I forbindelse med Equinors tildelinger av ISO- og VEM-kontrakter i 2016 er det delte meninger. Blant annet er det publisert en kronikk i Sysla offshore (2016) som omhandler at enkelte operatørselskap forskyver betydelig mer risiko til leverandørene enn hva som har vært vanlig tidligere. I kronikken har Henriksen (2016) mange viktige poeng, og bekymrer seg over utviklingen i bransjen. Hun stiller spørsmål om hvorfor det største operatørselskap på norsk sokkel etablerer rammeavtaler med større avvik på risiko enn bransjens standardkontrakter, samtidig som de er en drivende kraft for å bruke standardisering. Avtalene anses også å være preget av høyt press på leverandørenes priser og rater. «Overføring av risiko til leverandører er tilsynelatende i samme kategori som økt press på reduksjon av priser og rater – noe alle skal gjøre» (Henriksen, 2016).

I kronikken (2016) sammenliknes det høye presset på pris og rate-reduksjoner i reforhandlingene med en tilsvarende situasjon:

(...) under finanskrisen tok leverandørbransjen i stor grad støyten for operatørselskapene ved å redusere sine fortjenestemarginer – i frykt for å miste kontrakter og derved aktivitetsgrunnlag i bedriftene sine. Ledelsen i leverandørbedriftene har et selvstendig ansvar for å tilby pris og rater som bedriften kan overleve med. Men i de mest ekstreme krisetider vet alle at det alltid er noen bedrifter som kan, og er villig, til å gjennomføre oppdrag uten fortjenestemarginer i en avgrenset periode. Det gjør de for å beholde kompetanse og ressurser innad i bedriften. Alternativet deres er nedbemanning og tap av kompetanse, og det koster dyrt å bygge opp igjen samme type kompetanse på et senere tidspunkt når andre bedrifter skal gjøre det samme.

For selv har Henriksen (2016) arbeidserfaring fra et operatørselskaps kontraktavdeling:

(...) en viktig ting jeg lærte da vi evaluerte mottatte tilbud, var å verifisere at leverandørenes pris- og ratenivå faktisk var levedyktig for leverandørene, og at det som et minimum ga leverandøren en positiv avkastning. Vi opplevde flere ganger at noen tilbydere innga priser og rater som ikke ga fortjenestemarginer. Vi visste at den type tilbud/kontrakt alltid ville gi mange utfordringer, fordi vi da hadde en leverandør hvor hovedfokuset ikke var på kontraktsfestet leveranse, men på hvordan generere tillegg- og endringsordre som sikrer mer inntekt og fortjeneste i løpet av kontraktstiden. Den situasjonen har en langt større prosessuell kostnad for oppdragsgiveren og oppdragstaker, samt lavere leveranse-kvalitet, enn en tilsvarende situasjon hvor leverandøren inngir et tilbud som sikrer fortjenestemarginer fra kontraktstart.

Henriksen (2016) mener at overføring av mer risiko til leverandørene i kontrakten, samtidig med et hardt og konstant press på reduksjon av leverandørenes priser og rater, ikke er det som gjør ISO-bransjen mer kostnadseffektiv og utvikler konkurransedyktighet på sikt. Hun råder at operatørselskapene bør akseptere at leverandørene må ha fortjenestemarginer på leveranser, slik at de kan forholde seg på en lovmessig og samfunnsmessig sunn måte, og de gis mulighet til å utvikle en bærekraftig bransje (ibid).

Equinor på sin side mener at rateelementene ikke er det de har vært mest opptatt av, og som nødvendigvis ikke har vært det aller viktigste ved tildelingene (Oilcast episode 14, 2016):

Det vi har vært opptatt av er effektiviteten som du trekker i, det er en kombinasjon av hvor mange timer man skal bruke, og selvfølgelig kostnaden av alle timene. Men hvor mange timer man skal bruke, er vel så viktig for oss og kanskje enda viktigere enn akkurat bare selve raten. Vi har et håp om at de avtalene vi har inngått nå, de kompensasjonsformene vi har, faktisk skal stimulere leverandørene til effektivitet, òg når markedet endrer seg.

Viktigheten av effektivitet ble også formidlet i Equinors kunngjøring (2017) om tildelingen av justert kontrakt:

Gjennom tett og god dialog med Bilfinger og Kaefer har vi nå fått på plass langsiktige avtaler som både har gode tekniske løsninger og som samtidig er kommersielt bærekraftig for selskapene. Dermed har vi det nødvendige grunnlaget til å kunne jobbe sammen over tid for å styrke sikkerheten og øke effektiviteten.

Equinor betegnet altså avtalene som kommersielt bærekraftige for nevnte ISO-selskaper. Det er i så fall gode nyheter for Bilfinger og KE som opererer i en bransje som har slitt med lav lønnsomhet de siste årene (Økland, 2017). Hvorvidt marginene vil løftes eller ei er gjenstand for diskusjon. Særlig er det interessant å undersøke om KEs nye avtale har fått en særlig oppside, og hva med eventuell nedside?

Nåværende risikodeling mellom KE og Equinor vil studeres nærmere i kontraktanalysen, se kapittel 7.2.2 Risikodeling. Under vil det gis et teoretisk rammeverk for å avveie justert kontrakt i et risiko- og insentivperspektiv.

Risiko- og insentivteori

I kontraktsteori skiller en mellom oppdragsgiver som prinsipalen og leverandøren som leverer et produkt eller en tjeneste som agenten. Dette er av betydning for optimal risikodeling i betraktede rammeavtale fordi operatørselskapet gjennom lisensgruppen kan spre risikoen betydelig mer effektivt enn hva som er tilfelle for agenten. I oppgavens kontekst representerer prinsipalen operatørselskapet og agenten ISO-leverandøren.

Optimal kontrakt design tilpasser kontrakten til spesifikke egenskaper og forhold ved prosjektet, prinsipalen og agenten. Ulike kombinasjoner av disse egenskapene krever ulike organisatoriske og kontraktsmessige løsninger (Osmundsen, 2006). Prinsipper for kontraktutforming av risikobetingelser tilsier at den av partene som er i best stand til å styre og kontrollere risikoen, bør eie og ha ansvaret for den i kontraktsforholdet (Henriksen, 2016). Det er dermed ønskelig at prinsipalen gjennom kontraktutforming tar på seg rollen som forsikringsselskap for agenten

ovenfor risikoer som det normalt ikke finnes noe forsikringsmarked for (Osmundsen, 1999b). På norsk sokkel har det vært normalsituasjonen at prinsipalen har båret en meget betydelig del av risikoen som en del av de standardiserte kontraktene (Osmundsen, 2009).

Innen insentivteori bør følgende to forhold avveies ved risikodeling, dette er optimal risikodeling versus insentiver. For å minimere risikoen bør den av partene som er best i stand til å håndtere den, være risikobæreren (Osmundsen, 2009), i dette tilfelle prinsipalen. Hvis så hadde vært tilfelle ville alle ISO-kontrakter baseres på at agenten får dekket samtlige av sine utgifter forbundet med oppdraget. Alene ville det ha gitt svake insentiver for å levere etter plan og kvalitet. Det er derfor fornuftig at noe økonomisk risiko flyttes over til agenten.

Isolert sett tilsier insentivhensynet at agenten bør bære mye risiko. For å skape insentiver til å redusere kostnader er det typisk å gjøre økonomisk avlønning til agenten avhengig av kostandene i prosjektet. Normalt sett er det imidlertid slik at risikodelingshensynet taler for at agenten skal bære liten risiko, mens insentivhensyn taler for det motsatte. (Osmundsen, 1999b).

I kontraktsutforming er det viktig for prinsipal å etablere insentiver for å påvirke resultatet slik en ønsker. Eksempler på slike insentiver som hyppig brukes er bonusordninger, opsjoner på forlengelse og/eller tildeling av nye avtaler og kontrakter. I henhold til insentivteori bør slike insentiver helst knyttes opp mot forhold som kontraktøren selv kan påvirke, til størrelser som kan måles og risiko som ikke øker insentivene bør elimineres (Osmundsen, 1999b).

Kompensasjonsmodeller

Flere operatørselskap har nylig inngått nye kontrakter med leverandører hvor kontraktsformatene er endret. Blant annet gis det rom for økt bruk av ytelsesbasert kompensasjonsformater som fastpris og enhetspris i kontrakter (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017, s. 95). I ISO-bransjen vil det bety at leverandørene i enda større grad vil kompenseres for hva som produseres. Det ønskes å gi sterkere insentiver for effektivitet og produktivitet i arbeidet.

I situasjoner hvor agenten kompenseres for produserte enheter vil den økonomiske risikodelingen balanseres mellom partene. Agentens risiko er knyttet til det å ha fastsatt riktige normer og rater, samt for tap ved lav effektivitet og dårlig kvalitet. På bakgrunn av at agenten har insentiver for høy effektivitet og produksjon så vil det være en viss balanse mellom risiko og insentiver. Det er imidlertid viktig å regulere bruken av ytelses kompensasjonsformat riktig for å ivareta arbeidets kvalitet og sikkerhet. Det er derfor nødvendig med insentivordninger hvor agenten blir belønnet for gode utførelser og straffet for dårlige, på de områdene hvor insentivene er svake.

Hovedpoenget med bruk av ulike kompensasjonsformat er å fordele risiko mellom partene på en rettferdig og kostnadseffektiv måte. Ved gjennomføring av ISO-kontrakter utføres det svært omfattende og varierte tjenester. Det er derfor viktig at agentens insentiver er skreddersydd til den aktuelle situasjonen, som igjen innebærer at ulike typer innkjøp bør reguleres av ulike typer kompensasjonsformat (Osmundsen, 1999a). Kompensasjonsmodellen angir hvordan prinsipalen skal betale for arbeidet som agenten utfører. Det vil alltid være risiko forbundet med kompensasjonsformater, og det anses ikke som noe mål å eliminere den bort.

I ISO-bransjen er det vanlig å anvende disse to typer kompensasjonsmodeller (Dahle, 2017):

- ytelsesbasert kompensasjonsformat
- «time for time» eller regningsarbeid

Ytelsesbasert kompensasjonsformat betyr bruk av *fast-* eller *enhetspris* som kompensasjon for leveransen. Fastpris blir gjerne brukt i avtaler hvor kunden ønsker høy forutsigbarhet omkring

kostnader, omfang og plan. Agenten forplikter seg til å levere til fast kontraktavtalt pris. På forhånd avtales det hvilket arbeid som skal gjennomføres, samt til hvilken pris. Agenten bærer risiko knyttet til uforutsette meravgifter eller høyere tidsforbruk, motsatt oppnås det gevinst hvis oppdraget blir lettere enn beregnet. For enkelte typer priskontrakter kan også mengdene justeres.

Enhetspris tilsier å fastsette vederlaget til en bestemt sum for hver mengdeenhet fullført arbeid. Når vederlaget er fastsatt på denne måten, innebærer det at agenten fritas for merutgifter ved et økt volum, så langt kostandene varierer i takt med volumet. Enhetsprisene baseres på tilbudsprisene gitt av agenten for den enkelte kontrakt (Sandvik, 1966, s. 164).

Ved bruk av ytelsesbasert kompensasjonsformat får agent mer betalt dersom de gjennomfører arbeidet på mindre tid. På denne måten deler prinsipalen og agenten i større grad den økonomiske risikoen (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017). Særlig er den økonomiske risikoen delt i enhetspris-kontrakter, hvor avtalt oppdrag blir utført etter en forhåndsbestemt pris per enhet. Her har agenten som nevnt risiko med fastsatte priser, mens prinsipal opplever risiko når det gjelder mengde.

«Time for time» eller timerate/dagrate er egnet når man skal kjøpe varer eller tjenester hvor det er klare grensesnitt og ansvarsforhold. Regningsarbeid er særlig egnet hvor kontraktsgjenstanden ikke kan spesifiseres fullstendig eller prinsipalen ønsker stor fleksibilitet. Formatet lar agenten bli kompensert for de nødvendige kostnadene ved leveransen, med et påslag for dekning av risiko, indirekte kostnader og fortjeneste. Med andre ord faktureres agenten for påløpte kostnader med en påslagsprosent. Typisk innebærer disse formene en innsatsforpliktelse.

Et slikt format gjør prinsipal til bæreren av den økonomiske risikoen. Det forventes imidlertid at agent driver rasjonelt og forsvarlig. Uforsvarlig forhold selvforstyldt av agent vil normalt ikke dekkes. Ofte brukes «time for time» eller regningsarbeid av sikkerhetshensyn. Kompensasjonsformen reduserer incentivet for at leverandør forhaster arbeidet, som igjen reduserer sannsynligheten for dårlig kvalitet og negative HMS-konsekvenser.

Oppsummert, vil de aktuelle kompensasjonsformatene ha følgende økonomiske risikodelinger:

- Fastpris: agenten bærer den økonomiske risikoen.
- Enhetspris og timerate/dagrate: agenten og prinsipalen bærer den økonomiske risikoen.
- Regningsarbeid: prinsipalen bærer den økonomiske risikoen.

Se spesifisert risikofordeling i tabellen under.

Tabell 3.1 Kompensasjonsformat med risikofordeling (Bruvoll, 2016)

Kompensasjonsformat		Risikofordeling	
		Prinsipal	Agent
Fastpris	Pris / omfang		Mengde x norm x rate
Enhetspris («normer og rater»)	Pris / m, m ² , kg, osv	Mengde	Norm x rate
Timerate / Dagrate	Pris / time Pris / dag	Mengde x norm	Rate
Regningsarbeid	Påløpte kostnader + påslag	Mengde x norm x rate	

Kompensasjonsformatene er for øvrig veldig vanlig å kombinere. Prinsipalen kombinerer dem for å tilpasse kontrakten til spesifikke omstendigheter som den møter. Kontrakten beskytter hver av partene mot risiko knyttet til uventede forandringer til samarbeidspartnere, og den skal sikre trygg

og effektiv planlegging, utvikling og produksjon i alle ledd. Dårlig kontraktsstrategi kan medføre negativ konsekvenser for kunden i form av kostnad og kvalitet til leveransen. Risikodeling og insentiver for kvalitet og kostnadsreduksjon er dermed blant de viktigste dimensjonene ved valg av kontraktstype (Dimitri, Piga, & Spagnolo, 2009, s. 82).

Kontraktsformer

I all hovedsak reguleres leveransen til sokkelen av to kontrakter: en eksplisitt og en implisitt kontrakt. Alle virkelige kontraktsforhold kombinerer disse. Det vil si av klassiske langtidskontrakter, som består av en skriftlig, juridisk kontrakt, og av relasjonskontrakter, som tar for seg de forhold som ikke lar seg regulere juridisk. Først nevnte forutsetter at alle fremtidige tilstander i samarbeidet kan reguleres og spesifiseres i detalj. Dersom endringer oppstår kan de enten foregå innenfor avtalerammene eller gjennom reforhandlinger (Osmundsen, 1999, s. 8).

Ved anvendelse av relasjonskontrakter reguleres samarbeidet mellom partene gjennom kontinuerlig gjensidig tilpasning, og er velegnet der varighet og kompleksitet i forholdet stiller store krav til partenes gjensidige tilpasningsevne. I relasjonskontrakter ønskes det å etablere et godt samarbeidsklima og virke konfliktforebyggende mellom partene. Det reguleres av tillit, og problemer med eventuelle kontraktmangler løses ved feller normer, verdier og målsetninger. Mens klassiske langtidskontrakter er insentivbaserte, er belønningsmekanismene i rendyrkede relasjonskontrakter oftest gitt ved at agenten får forlenget avtalen (ibid).

Dynamikk i kontraktsforholdet

I en mellomstilling mellom klassiske langtidskontrakter og relasjonskontrakter står prosedyrer for behandling av endringsordrer og tvistehåndteringsmekanismer. I den skriftlige avtalen inngår disse som juridiske komponenter, der arbeidet med endringsordrer kun trekkes frem av generelle prosedyrer og retningslinjer som ytre rammer for forhandlinger. Det gis rom for strategisk tilpasning, ettersom det er snakk om skjønn og partene står overfor ikke-verifiserbar og asymmetrisk informasjon (ibid).

Partene bør være særlig påpasselig i situasjoner hvor opportunistisk tilpasninger kan oppstå; definert som disposisjoner som tjener dem selv på bekostning av motparten. Dette kan også uttrykkes som strategisk adferd eller kortsiktige tilpasninger (Osmundsen, 1999, s. 10). Typisk vil partnerne hevde at motparten opptrer strategisk. «Det enkelt firma må i valget mellom å bygge opp troverdighet eller å opptre strategisk, avveie langsiktige tap mot kortsiktig gevinst. Gevinsten vil bestå i at man kommer urimelig godt ut sett fra motpartens syn» (Osmundsen, 1999, s. 11).

I følge Osmundsen (1999) kan tap av troverdighets som avtalepartner ha langsiktige kostnader i form av at;

- man mister framtidige oppdrag eller leveranser,
- at disse gis til dårligere betingelser til bedrifter med dårlig omdømme, eller at
- fleksibiliteten og samarbeidsforholdene blir dårligere i gjennomføringsfasen fordi motparten kontinuerlig vil være opptatt av å sikre sine interesser.

4 Teoretisk rammeverk for ressursanalyse

4.1 Overordnet om strategisk analyse

For å kartlegge KAEFER Energys muligheter og utfordringer i forbindelse med justert kontrakt vil det utføres strategiske analyser. Studiens strategiske analyser innebærer å undersøke kontrakten og analysere prosjektets egne ressurser. Kapitlet skal gi det teoretiske rammeverket for ressursanalyse. Følgende vil det introduseres med begrepet strategi, og hvilken rolle strategisk analyse har i strategiprosessen. Det bringer oss videre inn på hva en ressursanalyse er, og hvordan oppgaven kategoriserer ressursene.

Strategi

Strategi er et vidt begrep og det finnes ingen enkel og allment akseptert definisjon. Praktikere og teoretikere har ulikt tilnærming til begrepet (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 12). Det virker imidlertid å være en viss enighet om at begrepet handler om langsiktige planer for hvordan organisasjonen i fremtiden skal kunne oppnå sine mål. Professor James B. Quinn har forsøkt å definere det vide begrepet på en kortfattet og oversiktlig måte (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 13):

En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser.

Denne definisjonen fanger opp de viktige aspektene i bedriftsstrategi og strategisk ledelse. Det vektlegges at strategi er en helhetlig plan knyttet opp mot overordnede mål og føringer, som baseres på analyser av bedriftens interne og eksterne forhold. Med strategisk ledelse fokuserer man typisk på samtlige ressurser i bedriften, på hvordan disse ressursene samsvarer med strategien, og på hvordan de kan øke konkurransedyktigheten (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 23).

I følge Roos mfl. (2014, s. 29) leder moderne strategiteori frem til fire grunnleggende prinsipper:

- Bedrifter tilstreber optimal avkastning.
- Strategi er en handlemåte som krever kreativitet og tankevirksomhet.
- Strategiens mål er optimal tilpasning mellom organisasjonen og dens omgivelser. Bedre tilpasninger gir høyere avkastninger.
- Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiarbeidet foregå kontinuerlig.

Med utgangspunkt i disse fire hovedprinsipper for strategiarbeid gjennomgår organisasjonen noen bestemte steg i utformingen av en strategi (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 30). Den tradisjonelle tilnærmingen til strategi kan beskrives som en prosess.

Strategisk prosess

En strategisk prosess kan ses på som en dynamisk sirkel oppbygd med stegene som vist i Figur 4.1. Første fase av strategiprosessen er strategisk intensjon som utformer bedriftens visjon, forretningsidé og mål for selskapet. Andre steg er utførelse av strategisk analyse for analyse av bedriftens nåværende situasjon. Tredje steg er å evaluere resultatet av analysene og velge den best egnede strategien for prosjektet, før denne kan implementeres. Etter implementering må strategien evalueres, og ved behov for endringer vil sirkelen settes i gang igjen.



Figur 4.1 Klassisk perspektiv på strategi som prosess, figur løst basert på strategiformuleringsprosessen (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 17)

Selv om en rekke strategier har beskrevet hvordan en på en best mulig måte skal kunne gjennomføre en slik prosess, er det samtidig klart at det ikke finnes noe fasitsvar. Alle bedrifter arbeider under mer eller mindre ulike forhold. Følgelig må hver bedrift også skape sin egen prosess ut fra hva en ønsker å oppnå, og hvem som skal gjennomføre den (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 31).

Oppgaven vil fokusere på andre steg i strategiprosessen, strategisk analyse. Analysen har den hensikt å tilegne ny kunnskap fra historiske data og fakta, for å hjelpe prosjektorganisasjonen med å ta valg som anses å ha positive konsekvenser for prosjektets målsetninger. Sentralt er å la analysen gi et realistisk bilde av nåsituasjonen, slik at en kan hjelpe prosjektet fremover med forbedringsforslag. Fokuset er på hvordan prosjektet kan øke forretningsmessig verdi til egen organisasjon og til kunde. Formålet er ikke å styre kunden, men å forbedre prosjektet internt, slik at forbedringene hjelper KE i å bli foretrukket som leverandør. Av den grunn vil det gjennomføres en internanalyse av prosjektets ressurser.

4.2 Ressursanalyse

En ressursanalyse skal ta for seg hvilke ressurser prosjektet besitter. Hensikten er å kartlegge hvilke ressurser prosjektet innehar, samt å identifisere forbedringspunkt og eventuelle mangler som bør rettes opp i. Det er gunstig for finne prosjektets interne potensiale, det vil si utnyttelse av strategiske ressurser og kapasitet som grunnlag for konkurransefortrinn. Strategiske ressurser kan være tradisjonelle ressurser, det vil si fysiske og monetære, men de er oftere immaterielle ressurser, så som medarbeiderne og kunnskapen de har, bedriftens omdømme og forholdet til eksterne parter, varemerker og patenter, og så videre (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 137).

For å analysere prosjektets ressursgrunnlag må det først identifiseres hvilke ressurser prosjektet har til rådighet. Det enkleste er å identifisere de fysiske ressursene. Disse representerer prosjektets bygninger, maskiner og lokaler. Her er det viktig å ta hensyn til produksjonsutstyrets alder, standard og lokalisering. I likhet med fysiske ressurser er monetære ressurser en underkategori av finansiell kapital. Monetære ressurser har med prosjektets finansielle ressurser å gjøre. Disse kartlegges ved å undersøke hvilke kilder bedriften har til kapital, hvordan pengene anvendes, hvordan kontrollen er mellom kundefordring og leverandørgjeld, og hvordan forholdet til aktuelle finansieringsinstitusjoner blir ivaretatt (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 138).

I følge Roos m.fl. (2005) kan et bevisst forsøk på å forstå ressursene gjøre det enklere for bedriftens aktører å få oversikt over;

- sammenhengene mellom bedriftens mål,
- intern dynamikk i bedriften,
- omgivelsene som den arbeider i,
- kunde verdi
- samt konkurrenter.

I arbeidet med å identifisere hvilke ressurser organisasjonen har vil det i størst grad fokuseres på intellektuell kapital.

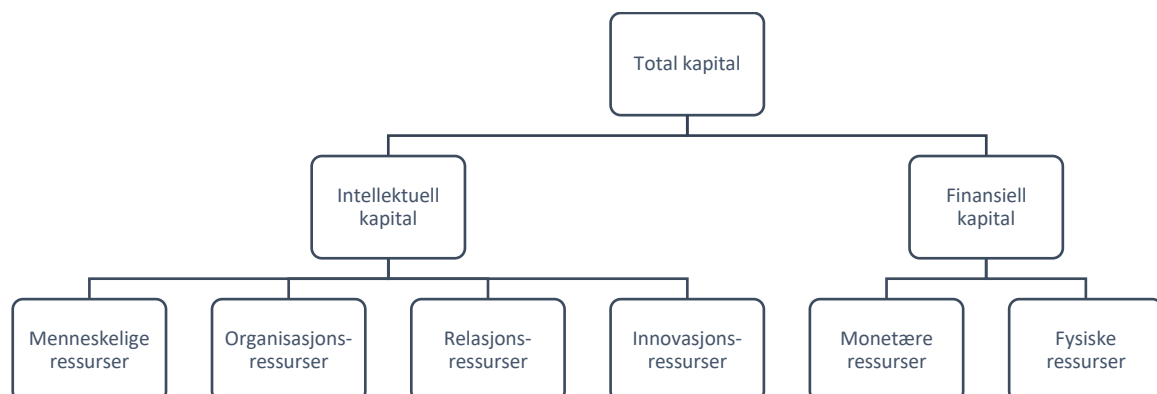
Intellektuell kapital

Intellektuell kapital (IK) kan defineres som alle IK-ressurser eller omgjøring av slike ressurser som helt eller delvis styres av bedriften, og som bidrar til verdiskapning. Ettersom IK-ressursene bidrar til at det skapes og bevares verdi i en organisasjon, kalles de med en samlebetegnelse for intellektuell kapital. Intellektuell kapital innbefatter enkeltpersoners kunnskaper, kompetanse, ferdigheter, bedriftens rykte i markedet og forholdet organisasjonen har til partnere, kunder, leverandører og andre eksterne interessenter. For å betrakte intellektuell kapital mer strukturert hjelper det å klassifisere den i kategorier (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 9).

En typisk inndeling av bedriftens immaterielle ressurser er å separere det inn i følgende tre hovedkategorier: menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 137). Alcaniz mfl. (2011) foreslår at innovasjonsressurser kan være en fjerde komponent grunnet viktigheten det har for utvikling av virksomheten. Tidligere har det vært mer typisk å sub-kategorisere innovasjonsressurser under organisasjonsressurser, men Alcaniz mfl. mener denne heller bør sidestilles med menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser (Alcaniz, Gomez-Bezares, & Roslender, 2011). I oppgaven vil innovasjonsressurser være en egen hovedkategori.

Ifølge Roos mfl. (2005, s. 33) er utarbeidelsen av et distinksjonstre den beste måten å synliggjøre bedriftens intellektuelle kapital, se Figur 4.2. Dette gjør det enklere for brukeren å identifisere og prioritere de absolutt viktigste ressursene som bedriften bruker for å skape verdi. Et distinksjonstre kan defineres som en inndeling av nøkkelressursene som bedriften eller organisasjonen trenger for å nå sine strategiske mål. Distinksjonstreet viser alle ressursene som bedriften har tilgang til i sitt verdiskapende arbeid (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 33).

Figur 4.2 viser hvordan intellektuell og finansiell kapital henger sammen i et distinksjonstre.



Figur 4.2 Distinksjonstre for et selskaps totale kapital, basert på (Peppard & Rylander, 2001)

4.2.1 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser regnes som de ansattes kompetanse, kunnskap, og evne til å tilpasse seg (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 137). Med andre ord er dette ressurser som direkte kan knyttes til de ansatte i en organisasjon. Ettersom enkeltpersoner i aller høyeste grad selv påvirker hva de tenker og mener, og hva de gjør, eies og kontrolleres menneskelige ressurser bare delvis av organisasjonen som har ansatt dem (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 34). Roos mfl. (2005, s. 33) foreslår noen typiske hovedkomponenter i menneskelige ressurser:

Tabell 4.1 Hovedkomponenter i menneskelige ressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

Hoveddimensjoner	Mulige komponenter
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • kunnskap • evner
Holdning	<ul style="list-style-type: none"> • motivasjon • atferd
Intelligens/snarrådighet	<ul style="list-style-type: none"> • etterlikning • tilpasningsevne

4.2.2 Organisasjonsressurser

Organisasjonsressurser omfatter prosesser, systemer, strukturer og kulturmønstre (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 137). Det vil si de komponentene av intellektuell kapital som ligger igjen når de ansatte har gått hjem, og som ikke gjenspeiles i balansen. Organisasjonsressurser utgjør strukturen av en bedrift og representeres tydeligst gjennom systemer og prosesser. Disse ressursene både eies og kontrolleres av bedriften eller organisasjonen, og de krever fortløpende og gjennomtenkte investeringer for å kunne utvikles (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 35). Organisasjonsressurser kan ha mange bestanddeler, noe Tabell 4.2 viser eksempler på:

Tabell 4.2 Hovedkomponenter i organisasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

Hoveddimensjoner	Mulige komponenter
Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • infrastruktur • prosesser • kultur • dokumentasjon • programvare

4.2.3 Relasjonsressurser

Relasjonsressurser er bedriftens relasjoner med eksterne aktører. Ved å utnytte og kombinere andre bedrifters ressurser kan man oppnå en mer effektiv drift (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 137). Tabell 4.3 gir eksempler på dimensjoner som inngår i relasjonsressursene.

Tabell 4.3 Hovedkomponenter i relasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005)

Hoveddimensjoner	Mulige komponenter
Direkte forretningsrelasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • kunder • leverandører

Hoveddimensjoner	Mulige komponenter
	<ul style="list-style-type: none"> • sponsorer • partnere • ansatte
Andre relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • eiere • medier • kommune • fylke • statlige myndigheter • potensiell arbeidskraft • pressgrupper

4.2.4 Innovasjonsressurser

Innovasjon handler om å utvikle nye produkter, systemer, tjenester, prosesser, forretningsmodeller, merker, åndsverk og fremgangsmåter som skaper merverdi for brukeren, det være seg kunden eller en annen interessent. Innovasjon er altså å bruke kunnskaper til å tjene mer penger, enten i form av kostnadsreduksjon eller inntektsøkning – eller ideelt sett begge deler (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 395). Roos mfl. (2005, s. 35) foreslår noen typiske hovedkomponenter, som forfatterne anser som innovasjonsressurser (komponentene under foreslår Roos mfl. (2005) opprinnelig som organisasjonsressurser):

Tabell 4.4 Hovedkomponenter i Innovasjonsressurser (Roos, Fernström, & Pike, 2005, s. 35)

Hoveddimensjoner	Mulige komponenter
Viktige forsknings og utvikling resultater	<ul style="list-style-type: none"> • nye produkter • nye konsepter • varemerker • IE (intellektuell eiendom) • Dokumentert informasjon

4.3 Handlingsplan for ressursene

Når ressursene er identifisert og det er satt opp et distinksjonstre, er det viktig å vurdere om en innehar riktig type ressurser for å nå sine strategiske mål. Dette kan gjøres gjennom å koble ressursene til selskapets strategiske mål, forretningsidé og oppfatning av omverdenen, samt mot prosjektets strategi. Denne koblingen til fremtidig ressursbehov er avgjørende for at prosjektet skal kunne følge opp strategien i tillegg til å styrke sjansen for riktig utvikling og langsiktig overlevelse i markedet. Å fastsette en handlingsplan vil være svært viktig i de situasjoner selskapet ikke finner sine ressurser tilstrekkelige. En slik handlingsplan skal fremlegge hvordan bedriften skal utvikle eller på annen måte skaffe seg de ressursene de behøver (Roos, Krogh, Roos, & Boldt-Christmas, 2014, s. 139).

5 Metode

Metodekapitlet har til hensikt å redegjøre valg av oppgavens undersøkelsesdesign og valg av metodistisk tilnærming. Det vil også presenteres oppgavens datainnsamlingsmetoder. Herunder vil det gjennomgås dokumentundersøkelse og intervjuprosessen. Dette kapitlet avsluttes med en diskusjon av oppgavens kvalitet ved å se på validitet, reliabilitet og oppsummere oppgavens etiske betraktninger.

5.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet man baserer en oppgave på er den overordnede planen for hvordan man tenker å utforme og hvordan man ønsker å gjennomføre undersøkelsen, og det danner grunnlaget for hvordan innsamling og analyse av data vil forekomme. Opplegget bør velges etter hva som passer best for å besvare problemstillingen. På samme måte som det finnes ulike typer problemstillinger, finnes det ulike typer design passende til disse (Jacobsen, 2016, s. 89).

Innen empirisk forskning forekommer det tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Cooper & Schindler, 2014, s. 124). Avhandlingens problemstilling har en eksplorerende og åpen tilnærming, noe som legger føring for hvordan den bør designes. Et eksplorativt design er særlig anvendelig når man ønsker å klargjøre forståelsen av et problem, gjennom å spørre åpne spørsmål for å finne ut hva som skjer, og samtidig øke innsikten i temaet man interesserer seg for. Det er typisk for eksplorativ forskning å starte med et bredt fokus som innsnevres etter hvert som forskningsprosessen utvikles, noe som tilrettelegger for videreutvikling av problemstillingen underveis ettersom ny innsikt avdekkes (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012, s. 171).

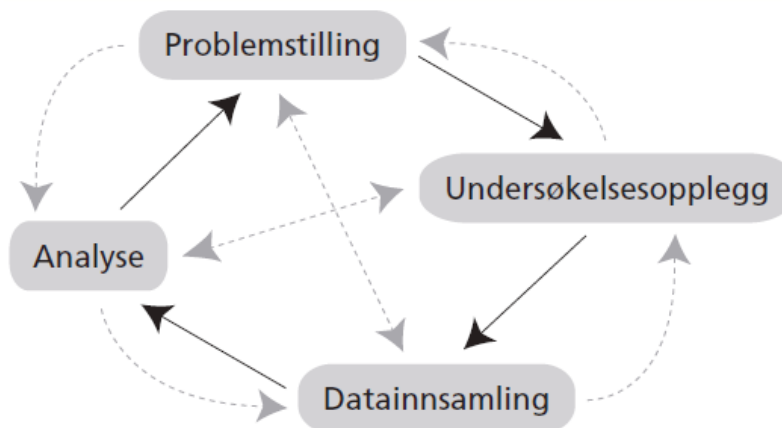
Det brede fokuset i starten av oppgaven innebar å undersøke to åpne forskningsspørsmål, ett spørsmål som var rettet mot kontraktens påvirkning på prosjektet, og ett spørsmål knyttet til prosjektorganisasjonens egne ressurser. Underveis i arbeidet med forskningsspørsmålene ble oppgavens problemformulering videreutviklet til å finne tiltak som skal hjelpe prosjektorganisasjonen i å ta valg som anses å ha positive konsekvenser for prosjektet og dens ønsker og målsetninger.

Arbeidet med designet har bidratt til å sette standpunkt for hva som skulle undersøkes og til hvilke kilder som skulle benyttes. I tillegg til omkringliggende prosesser, som det å utforme forskningsspørsmål og kontrollere og videreutvikle problemstillingen. Forfatterne har funnet det mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode, siden det som undersøkes ikke er kvantifiserbart eller lett å måle direkte.

Metodistisk tilnærming

I alle undersøkelser må forskeren ta et valg om hvordan han eller hun skal samle inn informasjon om virkeligheten. Mens valg av undersøkelsesopplegg er den overordnede strategien for å samle inn denne informasjonen, er valg av type data knyttet til hva slags type informasjon man ønsker å samle inn. På generelt grunnlag skiller det mellom innsamlet informasjon om virkeligheten i form av tall og i form av ord. Det første kalles kvantitative data, det andre kvalitative (Jacobsen, 2016, s. 125).

I denne utredningen har utgangspunktet vært å bruke kvalitativ metode for å samle inn primærdata gjennom intervjuer. Å velge en kvalitativ tilnærming er fordelaktig da man ønsker å få tilgang til personlige erfaringer og meninger knyttet til problemstillingen. Dette gav en fleksibilitet i form av en kunne endre den først satte problemstillingen etter hvert som man får tilgang til ny informasjon. Prosessen blir interaktiv – se Figur 5.1 - det vil si at man kan gå tilbake å endre både problemstilling og datainnsamlingsmetode imens undersøkelsen pågår (Jacobsen, 2016, s. 130).



Figur 5.1 Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess (sorte piler signaliserer tradisjonell rekkefølge for forskningsprosessen (Jacobsen, 2016, s. 130)

For å få intervjuobjektene til å vektlegge sine kompetanseområder og personlige meninger ble det benyttet semi-strukturerte intervjuer. Man kunne da samtidig styre intervjuene til en viss grad ved å la intervjuene utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn fastlagte temaer, og som inneholdte forslag til spørsmål. Intervjuene gav rom for at både intervjuer og intervjuobjekt kunne komme med oppfølgingsspørsmål. De semi-strukturerte intervjuene åpnet for å kunne forfølge interessante områder som informantene tok opp. Varsomhet var da viktig, for å ikke styre informanten i en bestemt retning eller legger svar i munnen på informanten. Med hensyn til reliabilitet i svarene har personlige intervjuer vært viktig for å skape en nærhet til informantene. Reliabilitet vil senere diskuteres i delkapittel 5.3 Kvalitet.

Kvalitativ tilnærming er ressurskrevende, både i innsamlings- og analysefasen. Intervjuer er tidkrevende å gjennomføre og krever mye kapasitet for å analysere og strukturere informasjonen. Dermed vil kvalitativ metode ofte være intensive, ved at det velges ut én eller noen få caser, eller noen få enheter. Man rekker da bare over et fåtall personer, noe som gjør at man får et problem med representativiteten til informantene. Det oppstår med andre ord et generaliseringsproblem som kan gjøre det vanskelig å trekke sikre konklusjoner (Jacobsen, 2016, s. 131). Dermed er det nødvendig å vurdere om antall utvalgte intervjuobjekter er tilstrekkelig representativt for valgt problemstilling og tema. Formålet med oppgaven er imidlertid ikke å generalisere, i form av å påstå at funn basert på noen få er gjeldende for alle, men å skape innsikt i rammeavtalens potensiale.

5.2 Datainnsamling

I forskningssammenheng skilles det mellom to typer datakilder, primær og sekundær data. Primærdata er informasjon som er samlet inn for første gang, gjerne direkte fra mennesker som utgjør primærkilden for informasjonen. Datainnsamlingen er skreddersydd for en bestemt problemstilling og benyttede innsamlingsmetoder er eksempelvis intervju, observasjon og spørreskjema (Jacobsen, 2016, s. 140). Primærdataene i denne oppgaven er informasjonen hentet gjennom intervjuer av nøkkelpersoner tilknyttet prosjektet i KE. Det er også brukt egne erfaringer direkte i oppgaven, som muliggjøres fordi en av forfatterne er ansatt i bedriften.

Gjennom litteraturstudiet er det utviklet et begrepsapparat og normer innen kontrakts- og prosjektarbeid, samt presentert fokusområdene til oppgavens strategiske analyser. I forkant av intervjuene fordypet forfatterne seg i sekundærdata som relevante artikler og faglitteratur. Disse ble hentet fra bibliotekets tilgjengelige databaser. Det ble også gjort søk på internett for å finne aktuelle nyhetsartikler og rapporter om ISO-bransjen og selve bedriften. Offentlige dokumenter som blant annet: (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017), (Offshoreindustriens Bransjeforening, 2015), (Proff,

2018) og (Henriksen, 2016). Forfatterne har også hatt tilgang til KE egne data. Bedriftsinterne datakilder er dermed benyttet.

Det har vært gunstig å bruke dokumentundersøkelse i forarbeidet og underveis i analyseprosessen. Det innebærer en systematisk gjennomgang av sekundærdata som er bearbeidet av andre, med hensikt om å finne informasjon som er relevant for egen oppgave. Dokumentundersøkelse er velegnet når det for eksempel er umulig eller meget vanskelig å samle inn primærdata (Jacobsen, 2016, s. 170).

Ved bruk av oppgavens sekundærdata baserer man seg på opplysninger som andre har innhentet. Dette er klart tidsbesparende og fordelaktig, da de er ferdig utarbeidet. Imidlertid skal man være klar over at denne informasjonen ofte er tilpasset for å besvare andre problemstillinger enn hva forfatterne står overfor. Det grunnleggende spørsmålet i alle dokumentundersøkelser er dermed knyttet til i hvor stor grad man kan stole på kildene, det vil si den eller de som har produsert dokumentet. Ved innsamling av primærdata kan forfatterne selv til en viss grad styre forhold som kan påvirke påliteligheten til dataene. Man vet hva som er gjort, og kan reflektere over hvordan dette påvirker påliteligheten (Jacobsen, 2016, s. 171). Pålitelighet vil diskuteres i delkapittel 5.3 Kvalitet.

Bedriftsinterne datakilder

Dokumentundersøkelse har vært spesielt egnet å finne informasjon om bedriften og prosjektet, samt kontrollere detaljer knyttet til informantenes utsagn om kontraktinnhold og prosjektdata. De viktigste undersøkte dokumentene har derfor vært bedriftens rammeavtaler, og bedriftsinterne dokumenter om prosjektet og strategier. Følgende bedriftsinterne dokumenter er brukt:

Tabell 5.1 Bedriftsinterne datakilder

Dokument	Hvilken informasjon disse gir oppgaven
Justert Kontrakt	Nåværende rammeavtale mellom KE og Equinor
Foregående ISO-Rammeavtale	Foregående rammeavtale mellom KE og Equinor
Overlevering tilbud – drift Statoil ISO	Sammenlikning av foregående og justert kontrakt
Kick-off møte ny kontrakt (desember 2017)	Equinors og KEs forventninger, samt organisasjonskart og endringer i ny avtale
Strategikart og måldefinisjoner (2017)	Selskapets og prosjektets mål
KPI-regimer: 2018, 2017, 2016	Oversikt over prestasjonskompenseringen for 2016, 2017 og 2018
Lean site management ISO-offshore	Oversikt over hvordan prosjektet jobber med forbedringsarbeidet på Equinor ISO-kontrakten
HMS seminar for koordinerende formenn og seminar for alle formenn (2018) - presentasjoner	Forventninger fra landorganisasjonen og innspill fra formenn på installasjonene

Intervjuene

Innsamlingen av primærdata har i stor grad blitt gjennomført gjennom semi-strukturerte intervjuer med ledelsen, kontraktavdelingen og fagansvarlige i bedriften. I alt er det gjennomført seks semi-strukturerte intervjuer med personell som på intervjutidspunktet jobbet for KE. Alle informantene har tilknytning til prosjektet og har ulik grad av kjennskap til justert kontrakt og prosjektets ressurser. Det er forsøkt å finne de ansatte som har vært best egnet til å svare på de ulike temaene i intervjuguiden. Intervjuene ble gjennomført slik at informantene har kunne fått dele sine kunnskaper og betraktninger i størst grad på sitt felt, men samtidig også fått anledning til å komme med synspunkter utenfor sitt kjerneområde. Oppgaven har på denne måten fått en rekke vinklinger og

synspunkter på undersøkte temaer. Mangfoldet av erfaringer og antall informanter anses å være et godt grunnlag for analysene.

Hvorvidt funnene er generaliserbare eller ei, er et hett tema i forbindelse med intervjustudier. I denne oppgaven vil generaliserbarheten være av logisk type. Dette gjøres gjennom å la funnene bli fremhevet og argumentene eksplisitte, slik at leseren selv kan bedømme hvor holdbar generaliseringen er (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 267).

I det neste vil arbeidet underveis i intervjuprosessen gjennomgås. Det innebærer klargjøringsfasen, etterfulgt av gjennomføringen av de semi-strukturerte intervjuene og til sist transkribering.

Klargjøringsfasen

I dette stadiet var undersøkelsen styrt av en induktivt drevet nysgjerrighet, hvor den eksisterende empirien var det definerende utgangspunktet for hva som var tiltalende av tema. En av forfatterens nære tilknytting til KE gjorde dette til et naturlig utgangspunkt for oppgaven. Videre ble det i samråd med veileder for bedriften foreslått aktuelt tema. Det ledet inn i forstadiet av dokumentundersøkelsen sammenfallende med en konkretisering av forskningsspørsmål. Det ble nå avgjørende å innhente primærdata gjennom et ustrukturert dybdeintervju med veileder for bedriften. Formålet med intervjuet var å få frem ledelsens synspunkt vedrørende utredningens problemtematikk. For å unngå for stor detaljorientering tidlig i undersøkelsesprosessen, ble det kun valgt å dokumentere intervjuet ved hjelp av notater. De viktigste momentene ble notert. Innholdet skapte fundamentet som oppgaven har bygget videre på.

Grunnet mindre erfaring med intervjuer fra tidligere var planleggingsfasen i forkant av intervjuene spesielt viktig. Særlig ble det fokusert på å utvikle en intervjuguide som skulle være nært knyttet til forskningsspørsmålene i oppgaven. Denne intervjuguiden ble først prøvd gjennom et såkalt pilotintervju før selve undersøkelsen virkelig startet. Pilotintervjuet hadde som formål å foregå på samme måte som et vanlig intervju, bare at man her kunne intervju en nærere relasjon (Krumsvik, 2014, s. 126). Gjennom å utprøve intervjuguiden ved hjelp av pilotintervjuet fikk man testet om intervju spørsmålene fungerte, og på den måten sikre dynamikk under de senere intervjuene. Samtidig gav pilotintervjuet intervjuer en prøvelse i egne ferdigheter, både med seg selv som forskningsredskap og at det tekniske utstyret fungert som forventet.

I forkant av intervjuene ble ønskede informanter direkte kontaktet. De fikk vite hensikten med oppgaven og at lydopptaker ville bli brukt (noe alle aksepterte) under intervjuet. Aktuelt tidspunkt og sted ble avklart med informantene som de selv fikk styre, på lik linje med hva de ville dele under selve intervjuet. Samtlige informanter ble informert om at datainnsamlingen ville bli anonymisert, det vil si å slette direkte og indirekte identifiserbare opplysninger før prosjektsslutt. Informantene fikk tilsendt intervjuguiden, Vedlegg A Intervjuguide, og informasjonsskriv om intervjuet, Vedlegg B Forespørsel om deltagelse til informanter. Begge dokumentene har blitt godkjent av personvernombudet NSD, se Vedlegg C Svar fra NSD.

Gjennomføring av intervjuene

Informantene var alle beredt på at spørsmålene ville dreie seg om justert kontrakt og om ulike ressurser innad i prosjektet. En slik varsling ble bevisst gitt for at de ikke skulle komme uforberedte til intervju. De hadde anledning til å studere intervjuguiden i forkant. Alle spørsmål ble likevel ikke opplyst på forhånd, spesielt forgreiningsspørsmål knyttet til deres kjerneområder var nye. Forfatterne mente dette ville bidra med en positiv effekt når det gjaldt dynamikken i intervjuet. Samstundes lot de semi-strukturerte intervjuene informantene gå videre inn på spor der hvor de var inne på noe sentralt vedrørende forskningsspørsmålene. For ikke å forlede informantene med en mening de ellers ikke ville kommet med ble slike situasjoner håndtert med åpne spørsmål.

Intervjuene foregikk på informantens arbeidsplass, og varigheten på intervjuene var mellom 45-75 minutter. Underveis i intervjuene hadde en av oss rollen som intervjuer, mens den andre hadde en mer tilbakeholden rolle. Sistnevnte kunne da kontrollere intervjuer, samt merke seg tonefall, kroppsspråk og eventuelle pauser. På denne måten ble intervjuene bedre for hver gang. Transkribering ble også enklere å utføre. To av intervjuene ble for øvrig foretatt som videokonferanser på bedriftens konferanserom. For å sikre lyd kvaliteten ble to lydopptakere brukt samtidig.

Våre viktigste mål med intervjuene, foruten å innsamle data, var å være aktiv lyttende og vise nøytral interesse for informantens synspunkter og beretninger. Åpenhet var viktig for at informantene skulle føle seg trygge til å bygge opp en god relasjon. Relasjonen skapte en form for legitimitet gitt av informantene, gjennom frivillig deltakelse i intervjuet. I tillegg poengterte NSD personvernombudet at det som forsker på egen arbeidsplass er viktig å være bevisst i sin dobbeltrolle. Opplysninger om den enkelte som kommer frem i forbindelse med oppgaven, kan ikke uten videre overføres til studentens arbeidsplass (NSD, 2018). Det vil ses nærmere på dette i kapittel 5.4 Etske betraktninger.

Transkribering og analyse

Stemmeopptaker ble anvendt for de semi-strukturerte intervjuene, da man evner å få med seg alt intervjuobjektene sier, helt ordrett. Fordelen er at man kan bruke mindre tid på notatskrivingen og dermed opprettholde en mer naturlig samtalekontakt med informanten.

I etterkant ble intervjuene transkribert ut i sin helhet, ord for ord, da transkribert data danner basis for god analyse (Jacobsen, 2016, s. 245). Slik registrering vil samtidig gjøre data tilgjengelig for fagansvarlig og sensor, som dermed i prinsippet kan gjøre en sjekk av rådata og se om de mener sitater og tolkninger er riktig trukket og troverdige. Informantene fikk også, i tråd med forskningsetiske prinsipper, anledning til å se hvilke sitater som var trukket ut for å vurdere om de var enig i fremstillingen.

For å lette den senere analyseprosessen var det fordelaktig å benytte seg av intervjuguide, som et naturlig utgangspunkt for strukturering av data. Planen var å bruke de ulike temaområdene i intervjuguiden til drøftingsområder senere i utredningen. Materialet ble da et bevisst produkt gjennom intervjuguiden. Spørsmålene var ikke direkte stilt inn mot forskningsspørsmålene, men slik at de ville gi rom for tolkning og analyse. Da alle intervjuene var transkribert hadde oppgaven råtekst for bearbeidelse.

I kvalitative undersøkelser finnes det ikke en eksakt fasit for hvordan man skal foreta analyse av data, og analyse av datamateriale er utfordrende. En stor mengde semi-strukturert data er innsamlet, og ut av dette skal meninger trekkes ut. Intervjuguiden har bidratt godt med å holde struktur. Likevel åpner semi-strukturerte intervjuer opp for å dreie og omformulere spørsmålene underveis i intervjuet. Struktureringen av intervjuresultatene ble derfor mer utfordrende enn først tenkt.

I arbeidet med transkribering og analyse ble dataverktøyet Nvivo brukt. Verktøyet gjorde det mulig å kode intervjuutskriftene (markere alle steder innenfor et spesifikt tema), og i det neste generere rapporter som inneholdt alle steder i intervjuprotokollen hvor kodene bruktes. Intervjuene ble kodet med utgangspunkt i spørsmål fra intervjuguiden (for eksempel «hva er de største endringene i kontrakten?»). De genererte rapportene ble sortert innunder de forhåndsbestemte temaene i intervjuguiden. Deretter ble det valgt ut representative sitater. Disse er senere diskutert og verifisert i analysedelen av oppgaven.

5.3 Kvalitet

Når data samles inn er det to sentrale krav Jacobsen tar opp i boka: «empirien må være gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel)» (Jacobsen, 2016, s. 16). Det er derfor viktig å forsikre seg om at det man tror en måler er det en faktisk måler. Hensikten er å få leser til å ha tiltro til at det som undersøkes ikke inneholder åpenbare feil eller mangler. For å illustrere poenget stiller Jacobsen følgende spørsmål i et tankeeksperiment: «ville vi fått tilnærmet samme resultat om vi hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger» (Jacobsen, 2016, s. 17). I det neste vil oppgavens validitet og reliabilitet redegjøres.

Validitet

Validitet blir definert som en uttales sannhet, riktighet og styrke. Et valid argument er et velfundert, fornuftig, sterkt og overbevisende argument (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 250). Det dreier seg om å måle det man tror man måler. Med en bred oppfatning av validitet kan den kvalitative undersøkelsen i prinsippet gi gyldig, vitenskapelig kunnskap. Det har å gjøre med om en undersøkelsesmetode studerer det den er ment å studere, og hvorvidt oppgavens funn reflekterer de fenomenene eller variablene som man ønsker å undersøke (ibid).

Opgavens funn er knyttet opp mot oppgavens formål. Det er oppfattet å ha fått ærlige og redelige svar fra informantene. Hovedsakelig upåvirkede svar gitt på en måte som gir legitimitet til funnene. Det må likevel understrekes at svarene gitt i intervjuene er basert på informantenes subjektive meninger, som kan være preget av personlige preferanser og tradisjoner. Det er prøvd å være særlig påpasselige på svar som har vært farget av informantenes egne tolkninger, og unnlatt å ta med funn som ikke kan verifiseres eller samstemmes fra flere kilder.

Når man jobber med en oppgave på denne måten er det klart at man kan få problemer med validiteten. Det veksles med å jobbe med teori og empiri underveis i utredningen. Særlig var utarbeidelsen av tema og forskningsspørsmål mer på det teoretiske plan. Mens innsamling og bearbeiding av data var på det empiriske plan. Det har da vært viktig å forsikre seg om å ha samsvar mellom begge plan. Men slik det er forstått er ikke validitet noe absolutt, det er derimot noe som vil bidra med kvalitet dersom det tilstrebes mest mulig.

Gjennom dokumentundersøkelsen og intervjuprosessen har forfatterne vært bevisst på å være så nøytrale som mulig. Under bearbeidelse og analyse av datamateriale er det forsøkt å følge det metodiske på en så god, etterprøvbart og objektiv måte som mulig. Og informasjon forfatterne har kunne sammenlikne mot bedriftsinterne eller eksterne dokumenter har vært i overenstemmelse. Forfatterne anser funn og videre tolkninger som valide.

Reliabilitet

Med pålitelighet og troverdighet menes at oppgaven må være til å stole på. Det ønskes resultater som er riktige, og som man kan stole på. For å gjøre dette må man gjennomføre en undersøkelse på korrekt måte (Jacobsen, 2016, s. 17). Reliabilitet knyttes dermed til forskningens data, hvordan de er innsamlet og bearbeidet, og hvilke deler som er innsamlet. Tanken er at enhver annen forsker skal kunne utføre de samme målingene, uten å få et betydelig avvik i sine resultater.

Det har vært sentralt å vurdere om forfatterens tolkninger av informantens utsagn, er slik de har ment å uttrykke seg. Transkriberingen har i stor grad vært hjelpelig, ved å få dokumentert informantens utsagn helt ordrett. Det oppfattes som naturlig å forvente at en annen forsker ville ha kommet frem til de samme funnene med støtte i samme intervjuguide og oppfølgingsspørsmål. Det forutsetter imidlertid at informantens bevissthet overfor et likt spørsmål måtte være likt. Forfatterne mener at intervjuene har den reliabilitet som er nødvendig for å kunne brukes som forskningsmateriale.

5.4 Etske betraktninger

I arbeidet med oppgaven har et viktig mål vært å holde seg innenfor en etisk norm hvor forfatterne gjennomgående har vurdert sine roller i forskningen. Med det menes å vurdere hvordan man handler overfor informantene og hvordan deres budskap har blitt tolket, sett i lys av hvilken informasjon som bør rapporteres.

Forsker på egen arbeidsplass

Personvernombudet for forskning (NSD) understreket viktigheten av å være bevisst i sin dobbeltrolle, når man arbeider og forsker på egen arbeidsplass, som er tilfelle for den ene av forfatterne. På ombudets hjemmeside (NSD, 2018) listes fire forhold som forfatterne har vært særlig bevisste på:

- Medarbeidere kan føle seg pliktet til å delta i oppgaven. Frivillighet har derfor vært et viktig stikkord i denne oppgaven.
- Man kan ikke behandle personopplysninger hentet fra journaler/saksmapper/notater/referater/vedtak uten samtykke fra dem som omtales. Forfatterne har vært bevisste på dette, i tillegg har anonymisering vært viktig.
- Forfatterne har kun innhentet opplysninger som er relevante for oppgaven.
- Forfatterne har taushetsplikt, og det er viktig å bemerke seg at taushetsplikten ikke alltid er sammenfallende med den taushetsplikt man har gjennom sitt yrke. Det er viktig at opplysninger som har kommet frem i denne oppgaven ikke uten videre kan overføres til journal/saksmappen/behandlingen.

Oppsummering av etiske betraktninger

For å oppsummere de etiske betraktningene som har vært fremtredende i arbeidet velges det å inndele i de syv faser av intervjuundersøkelser, slik Kvale beskriver det (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 80). Arbeidet er inndelt i følgende faser:

Tematisering av oppgaven var første stadiet. Her ble det gjort en vurdering av særegenheten av oppgavetemaet, og hvorvidt oppgaven kunne bidra med forbedringer på området. De første kontaktene med bidragsyterne for oppgaven ble dannet. Allerede her var det viktige å formidle formålet med oppgaven på en riktig måte, og videre etablere oppgavens etiske retningslinjer. Siden tematiseringen berører sensitiv informasjon knyttet til bedriftens rammeavtaler, strategi med mer ble det lagt stor vekt på formaliteten i oppgaven, det vil si hvilken konfidensiell informasjon som skulle utelukkes fra oppgaven og i hvilken grad oppgaven kunne holdes konfidensiell fra offentligheten.

Planlegging har vært kjernen i det etiske stadiet. Her ble det vurdert hvem som kunne intervjues, og hvilken stilling den enkelt hadde i prosjektet. I denne fasen var også konfidensialitet viktig, med hensyn til eventuelle konsekvenser en slik oppgave kunne ha for den enkelte informant.

Intervjusituasjon medførte en rekke etiske betraktninger. I den forbindelse fikk forfatterne skriftlig godkjenning av NSD personvernombudet for å samle inn og bearbeide direkte og indirekte personopplysninger. Ombudet godkjente også intervjuguiden og informasjonsskrivet som begge ble tilsendt informantene i forkant av intervjuene. Her ble oppgavens konfidensialitet understreket.

Transkribering innebar å være kritisk til hva som nedtegnes. I de tilfellene informantene ønsket å trekke sine utsagn, ble det akseptert og unnlatt i transkriberingen. Samtidig var man påpasselig med hvilken informasjon som måtte avklares. Direkte personopplysninger ble også unnlatt i transkripsjonen.

Analysering berørte de etiske sidene av hvor dypt og hvor kritisk man skulle være. Det ble besluttet å fremvise de sitatene som er trukket ut fra hvert intervju for den enkelte informant. Slik at de kunne godkjenne sine egne sitater.

Verifisering var knyttet til forfatterens ansvar i å rapportere kunnskap som er så sikker og valid som mulig, da sett opp mot reliabiliteten i datainnsamlingen.

Rapportering av oppgaven var siste fase. Her gjaldt det både den etiske vurderingen tilknyttet konfidensialitetsprinsippet, og spørsmålet om hvilke konsekvenser den publiserte rapporten har for informantene, bedriften og for partnere av bedriften. Veileder i bedriften gjennomgikk oppgaven, spesielt funn og analysedelen med mulighet til å sensurere sensitivt innhold.

6 Funn fra intervjuene

Her presenteres funn som har kommet frem gjennom intervjuer med informanter fra KAEFER Energy. Informantene er fra ledelsen i KAEFER Energy og prosjektorganisasjonen. De jobber innen områder som drift, kontrakt og stab.

6.1 Rammeavtale

6.1.1 Justert kontrakts betydning for KE

Kontrakten er bærebjelken i selskapet og vil være med på å utvikle KE ifølge informant D. Det er en omfattende kontrakt med betydelig omsetning, og vil være viktig for KE i kontraktperioden. Informant F mener at selv om kontrakten ikke er den som vil bidra mest til økonomien, vil den være en styrke for selskapet. Den vil sysselsette mange mennesker og bidra til å opprettholde kompetansen. Samtidig gir den rom for selskapet til å investere sier informant B.

Ikke minst fordi den gir forutsigbarhet. Den er 13 år, som er den lengste kontrakten som er inngått i hele KAEFER-konsernet. Det gir oss en slags anerkjennelse i bransjen. Derfor tror vi at vi vil være en mer attraktiv arbeidsplass med en slik langvarig kontrakt. Det er en forholdsvis høy omsetning i kontrakten. Den er veldig viktig for KE. (...) Det gir en større mulighet å investere, drive med innovasjon, teknologi og utvikling. Ja, gir mye mer muligheter for den slags aktiviteter enn kortere rammeavtaler (informant B).

6.1.2 Endringer i justert rammekontrakt

Endringene ligger rett og slett på å få presisere det som var av kontraktmessige situasjoner, uklarheter i den forrige kontrakten. Slik at det ikke er til å misforstå fremover. Du tar alle kontraktselementene og uklarhetene og rydder opp i dem. Men det er ikke alltid til vår fordel. Det er det Equinor som styrer (informant D).

Informant D utdyper videre hva slags typer uklarheter som har blitt presisert i justert kontrakt.

Det er uklarheter om prosjektering. Videre kan det gå på forståelse for kompensasjonen for stillas, kubikk, mengder og forståelsen av bygging og brannkasser. Når du tar mange utstikk skal man definere det som en brannkasse som kompenseres som én, eller skal det deles opp og omfatte flere? (informant D).

Equinor har også brukt anledningen til å tette hull, som tidligere har gitt rom for økt kompensasjon for KE ifølge informant F. I tillegg har det vært en forskyvning av risiko. KE bærer mer risiko enn tidligere. Det er endringer i kompensasjon for administrative kostnader.

Den største endringen er at vi tidligere hadde kompensert VO007. Da ble administrasjonen kompensert fra Equinor, ut fra en gitt mengde timer. Det vil si kategorier. Det ble gitt en fast sum for dette. Det vil si ingeniørene på land ble kompensert time for time. Det gjorde at vi kunne opprettholde en stabil ingeniørstyrke på land, for å følge opp kontrakten. Det som nå skjer med den nye kontrakten er at det er bortfalt. Nå ligger alt i produserte enheter. Det vil si at fortjenesten ligger i det du produserer offshore. Nå tas det kubikk stillas, lengde isolering, kvadratmeter overflate. Den kompensasjon vi får der skal dekke

administrasjon på land. (...) Men KPI-settet ble opprettholdt, men kanskje noen små justeringer vil komme her.

I tillegg har selskapet fått større ansvar for underlaget til prosjektering av jobber.

Kunden har også pålagt oss større ansvar for å finne frem underlag for gjennomføring av jobbene. (...) Det ligger mye ansvar på oss for å lage underlag for å utføre jobben, sammenliknet med før hvor vi fikk betalt for å finne frem tegninger hvis de manglet. Mangler tegningene nå så er det en del av jobben, det er en ganske stor forskjell (informant C).

Samt endringer i kompensasjon for transportkostnader for isolasjon.

Vi får ikke kompensert for transport fra vår leverandør til base, men vi får betalt for transport fra våre fasiliteter til basen. Dermed har vi måtte priset inn kostnader for transport i materialkosten, eksempelvis isolasjonsmateriell og så videre, som vi får fra Belgia har vi måtte priset inn transporten i kompensasjonsprisene våre (informant B).

Annet materiell blir dekket fra leverandør til base. Det er kun isolasjonsmateriell som ikke er likt, på grunn av kunden ønsker at vi skal ha bedre styr på logistikk, skal kunne pakke materiell selv i våre fasiliteter i henhold til arbeidspakkene. (...) Tidligere har vi sendt ting i bulk som er kommet ut i svære containere med materiell for jobber som skal gjøres over et og to år. Dette medførte problemer med lagringskapasitet (informant B).

6.1.3 Muligheter i justert kontrakt

Det er muligheter i kontrakten knyttet til økt arbeidsomfang.

Mulighetene ligger nå på å få mer arbeid, som også er en endring i den nye kontrakten. (...) De [Equinor] vil kunne ta fra oss anlegg og arbeid, dersom vi ikke leverer i henhold til deres forventninger for produksjon, HMS og så videre. Andre vei kan de gi oss mer arbeid, hvis vi viser at vi leverer godt sammenliknet med de andre som har tilsvarende kontrakt, som er fordelt rundt på de forskjellige installasjonene. (...) De har ikke gitt oss noen grenseverdier som skal til for at vi mister eller får installasjoner. Det er nok hvis det er en generell misnøye med oss eller en av de andre leverandørene. Da vil de ha mulighet til å ta fra oss dette, dersom vi leverer dårlig, og deretter belønne noen de er mer fornøyde med som de tror kan levere bedre. De har også sagt noe om at vi må være i stand til å selge eller kjøpe utstyr som måtte bli overflødig når noen må gå. Hvis vi må gå, må vi være i stand til å selge for eksempel stillasutstyr til de som overtar. Vi kan også leie dette. Det er en del alternativer i kontrakten (informant B).

Kontrakten åpner for nye fagområder, som informant D og B poengterer.

Der er muligheter innenfor noe mekanisk arbeid, utskiftning av mekanisk utstyr, som det vil være en del av fremover. Men da må det satses på. Vi kan ikke bare si at vi skal gjøre det. Vi må investere i personell innenfor mekanisk arbeid, ha dyktige folk og en del utstyr må kjøpes inn. (...) Vi kan ikke miste kjernevirksomheten vår. Den må ligge fast hele veien. Det må ligge i bunn,

samtidig må det besluttes og investeres. Vi må starte opp veldig enkelt med mekanisk arbeid. Dette med utskiftning av en til en, armaturer og pumper som du bare kan bytte. Du har ikke omfattende prosjekteringsarbeid i denne forbindelse. Vi trenger også folk som kan utføre arbeidet (informant D).

Gjøre flere fag som mekanisk; rør og stål, elektro/instrument/telekom. Det er en mulighet som vi må gradvis jobbe oss innpå. Vi har også gjort en del slike oppgaver i den gamle kontrakten. Vi må vise at vi leverer mindre enkle, mindre komplekse og med lav risiko. Enklere oppdrag og ting som ikke trenger en tung designfase. Det er en mulighet som er en formell endring mellom de to kontraktene (den gamle og den nye). Tidligere hadde vi denne muligheten, men det var ikke formalisert i kontrakten at det var en mulighet (informant B).

Informant B ble spurt om prosjektet har en strategi for hvordan de skal få inn de nye fagområdene.

Delvis, i 2014 ble det laget en strategi og et forslag til Equinor på hvordan vi kunne komme inn å gjøre slike typer oppgaver. For en billigere kostnad enn det de betaler i dag. Den gjennomgangen dro de med i den nye kontrakten. Vi har en tanke rundt hvordan dette skal gjøres, men det er ikke laget en formell strategi. Dette må vi få gjort ganske fort. Men det er ikke noe som er gjort over natten, det tar tid å jobbe det inn sånn litt etter litt (informant B).

Informant B ble spurt om konkurrentene med lignende rammeavtaler har samme mulighet.

Ja, det har de. Jeg har snakket med noen av dem blant annet Linjebygg, som per i dag ikke har fått til noe på de multifagområdene. Men de har bare vært der i to år. Det viser at det ikke kommer av seg selv, vi må lage en strategi på hvordan vi skal angripe dette. Det gjelder hele organisasjonen vår egentlig, som må være med å jobbe det inn (informant B).

Informant E ble spurt om lønnsomhet i kontrakten.

Så langt, bank i bordet, i 2018 går det bedre enn det den gamle kontrakten gjorde. Jeg føler ikke vi har mottatt en smell etter at vi byttet kontrakt. Den er cirka lik, kanskje til og med bedre på enkelte ting. Lønnsomhet blir likevel alltid en risiko. (...) Men nå har det bare gått tre måneder, frem til nå virker det slik (informant E).

6.1.4 Utfordringer med ny rammekontrakt

Det er utfordringer knyttet til eskalering av ratenivået.

Det er forskjellig. Det kommer an på hvilke typer. Materiell og utstyr er knyttet mot konsumprisindeks, mens timerater går mot lønnsstatistikk innen relevante tabeller på det. (...) Det som er litt vanskelig er at du kun får justert 80 % av selve ratene. (...) Det er en risiko (informant F).

Utfordringer knyttet til termineringsmuligheter.

Utfordringer blir at Equinor normalt terminerer kontrakten ut fra nye kontraktfilosofier, eller så kan de gå ut med nye forespørsler for kontrakten. Normalt går de ikke helt ut i kontraktperioden med opsjonene. Tidligere erfaring har vist at de av og til etter en del år kan se på andre muligheter for å

gjennomføre kontrakten. Equinor kan og har mulighet i kontrakten til å endre kontraktsvilkårene. Det å gå ut med nye forespørsler eller å redusere scopet. Det vil si at nå som vi har seks installasjoner, så kan de redusere det til fem eller fire. (...) De vil mest sannsynlig gå ut hvis det skjer dramatiske ting. Hva skjer med den utviklingen vi er i nå, hvordan de definerer bærekraftig utvikling, miljøhensyn og hvordan det blir over så lang tid med et grønt skifte? Hvor det bygger seg opp en oppfatning i samfunnet som er imot hele industrien, og begrensninger som blir lagt på industrien. Dette er vel ikke noe vi har diskutert, men som også er en risiko (informant D).

Utfordring knyttet til kompensasjon av administrative kostnader.

Vi har priset inn en gitt administrasjon og et gitt antall hoder i våre timerater offshore. Det vil si at offshore-timerate skal kompenseres for administrasjonskostnadene våre. Vi har basert våre priser/kalkyler på et gitt antall ressurser vi må ha for å drive kontrakten på land, da basert på et gitt volum. Dette volumet mener jeg er 350 000 timer. Volumet er basert på noe mer enn det volumet vi har i dag, som ligger mellom 280 000 og 290 000 timer. (...) Det betyr at vi mest sannsynlig får mindre igjen enn de kostnadene vi har. Det er en mulig nedside. Vi håpet at vi skulle få inn mer scope eller få en eller to installasjoner til (informant B).

Det her kan bli utfordrende å beholde de man trenger, man må passe på at man har en viss balanse slik at man plutselig ikke klarer å levere godt nok og dermed mister noe, istedenfor å levere godt og vinne noe. Her er det ja takk begge deler. Hvis man skal levere godt da må man kanskje ha litt flere folk i en periode for å vise at man har kapasitet, samtidig kan man ikke tape for mye heller i perioden (...). Her er det et dilemma, og vi har 1/7 mindre timer enn det vi har regnet prisene på, det kan være et problem hvis det varer i alle fall. Egentlig har vi regnet ut kontrakten på at vi må vinne litt flere plattformer. Det gjør ikke prosjektet akkurat mer robust i seg selv (informant C).

Utfordringer knyttet til endrede krav til underlag.

Det er en nedside hvis kunden er veldig dårlig på å gi oss underlag. Da har vi mye jobb med å lage en time offshore i utførelse. Her er det muligheter også, vi får kanskje ikke betalt for det ekstra arbeidet som vi mener det vil medføre. Men vi kan hjelpe kunden med å bli bedre på å levere og jobbe med forbedringsarbeid. (...) Vi klarer ikke å få betalt for å få bedre underlag, men vi kan kanskje få kunden til å levere bedre underlag, hvis vi "LEANer" arbeidet for de (...) Vi må forbedre hele kjeden slik at vi får bedre underlag selv. Det arbeidet satt vi i gang allerede før denne kontrakten ble inngått (informant C).

Informant D utdyper utfordringene knyttet til underlag:

Det fører til at vi har en større risiko hos oss. Hvor vi må finne en balanse i hvor mye vi skal legge i det å lage underlag selv i forhold til utførelse. Hva er godt nok? Vi ser allerede reaksjoner fra havet, noen syntes vi legger for lite i det. (...) Vi kan nesten ikke kalle det kvalitetsavvik heller, fordi det finnes ikke interne krav til hva underlaget skal være (...) De føler at de må bruke masse tid på å finne ut hva som skal gjøres, hva er med i jobben, hva er ikke med i jobben? De finner nok ut av det,

men vi har ikke fått melding om at vi har gjort noen feil, og at vi har misforstått på grunn av at det er dårlig. Det er kanskje litt tidlig å dømme, men det er klart at det er en risiko (informant E).

Utfordringer knyttet til utformingen av kontrakten.

Hvis vi ser på selve kontrakten i papirformat så vil jeg si den største risikoen er totaliteten til selskapet, hvor de stort sett viser muskler i kontrakten. (...) Dette kommer tydelig frem i en del kontraktartikler (...), hvor selskapet står fritt til å kunne velge andre leverandører eller bruke andre leverandører sitt materiell på det prosjektet som vi i utgangspunktet har ansvar for. Selskapet har også rett til å si opp kontrakten på tre måneder, men vi har en forpliktelse på 13 år. Det er mye mer krevende for KE å si opp kontrakten enn det er for Equinor. Det er en del andre artikler som forsterker den totalitære holdningen i kontrakten. (...) Det som er positivt og lyspunkter er at selskapet ikke er så ekstremt formelle i alle ledd i bruk av kontrakten. De prøver å bruke kontrakten mest mulig, men de viser også til sunn fornuft (informant A).

Informant A mener at man kan få konsekvenser i form av stille avvik, hvis det viser seg at punkter i kontrakten ikke etterleves slik det står på papiret.

Den største risikoen i prosjektet generelt sett er om det er en lønnsom kontrakt eller ikke. I utgangspunktet så har vi ikke grunnlag til å si noe om lønnsomheten, men av erfaring vet jeg at en del av lønnsomheten blir hentet i form av at man oppsøker nye jobber hele tiden, at man er aktivt letende etter forhold som skal utbedres, og at man er aktive og melder disse til kunden (informant A).

Utfordringer generelt innenfor administrasjon av prosjektet og selskapet.

I tillegg har vi fått en del ekstra administrasjonsoppgaver. Kunden sitt LEAN-arbeid kan fort medføre at vi må gjøre mer av det. Deres forbedringer gjør at vi må gjøre mer, (...) hver gang de gjør grep, så er det en liten ekstra jobb for oss å gjøre. Vi var på et møte i dag om AOE-regime, som de har laget. De har forenklet det, og gjort at de er mindre sårbare i sitt system. Vi kan også bruke det, men det er mer jobb for oss å gjøre det. (...) De har forenklet det på et vis, de har forenklet en del av prosessen. (...) Med forenkling mener jeg at alle må jobbe likt. Vi kan ikke ha ett skjema, Beerenberg ha ett og Linjebygg med ett annet og så videre. De har et felles system og en felles plass de skal ligge i hvert firma. Men vi får litt ekstra arbeid (informant C).

Det er en del forsinkelser i administrasjonsutvikling i prosedyrer og prosesser i selskapet knyttet til rett kompetanse til rett tid, i forhold til ledelse og etterlevelse (...). Jeg tenker internt hos oss. Hadde vi vært en verdensledende bedrift med komplette styringssystemer og komplett kompetanse, der vi har full kontroll over alt vi gjør, så ville det selvfølgelig ha vært annerledes. Men de fleste bedrifter har ikke alt på plass, uansett hvor lenge de har vært i gamet. Det vil alltid være mangler, og de manglene vil alltid være en risiko for at man ikke vil tjene penger på arbeidsutførelsen (informant A).

6.1.5 Kontraktsprosessen

Vi fikk først tildelt forrige kontrakt i 2010. I 2015 gikk Equinor ut med en ny forespørsel for hele porteføljen nærmest. Da hadde vi to alternativer vi skulle tilby på. Den ene var på den kontrakten som vi allerede hadde. Vi skulle føre inn nye priser på den. Vi fikk også et nytt kontraktsforslag, som vi kalte for justert kontrakt. Vi skulle så prise denne. (...) Intensjonen til Equinor var å gå inn på en ny justert kontrakt. Det var hovedtilbudet. Det er den vi sitter med i dag som ble justert. I tilbudet kunne vi velge hva vi ville tilby; 5, 10 eller 15 år. Vi var åpne for alle tre alternativer. (...) Vi hadde i begynnelsen en formulering om å ha anledning til å trekke oss ut etter enten 5 eller 10 år. (informant F).

Informant F ble spurt om denne muligheten finnes i endelig kontrakt.

Slik teksten er i dag er det kun Equinor som ensidig kan si opp kontrakten (informant F).

Videre om prosessen rundt kontraktstildeling.

Det var tildeling rundt årsskifte 2016, eller like over nyttår 2016. Da fikk vi ikke noen nye tildelinger. Vi fikk fortsettelse på de plattformene vi hadde. Den kontrakten vi hadde fikk vi fortsette på, og vi fikk da en ny opsjon på våren 2016 om at vi skulle fortsette til 2018. Kontakten har hele tiden blitt opprettholdt, noe som medførte at forhandlingene opptok igjen våren 2017. Forhandlingene varte over ett år for denne kontrakten. Vi ble tilslutt enige om kontrakten vi nå har på 13 år (informant F).

Informant F ble spurt om hva som måtte forhandles.

Det var priser stort sett, og noen forutsetninger. (...) De vil ha de samme forutsetningen på oss som de har på de andre leverandørene. Det som har vært endret mot oss har også vært endret mot de andre. De har vært veldig opptatt av at alle de fire firmaene som nå har fått kontrakt skal ha like, at kontraktlyden er lik (informant F).

6.1.6 Generelt om kontrakter i KE

Informant F ble spurt om hvilke av kontraktene som er viktigst for selskapet.

Det er denne her og Aker BP-kontrakten. Også er det de nybyggkontraktene som vi har: Martin Linge og Johan Sverdrup. De har tradisjonelt bidratt mye mer økonomisk enn slike vedlikeholdskontrakter. Det er ikke mange nybyggkontrakter gjennom tiden som har gått med tap. Vi har stort sett vært veldig flink med å få gode resultater her (informant F).

Informant F blir spurt om tilbudsarbeidet fremover.

Det kommer en del store ting. Det er først og fremst avhengig av at det blir bygget her i Norge. Men selvfølgelig kan vi også få delleveringer, slik som vi nå har hatt i Korea med brannbokser, personell og oppfølging. De store pengene kommer først når det blir bygget her i Norge. (...) Vi er alltid med hos de store kontraktørene, vi får alltid forespørsel på det. (...) Det blir tøft å få de nye kontraktene, en del av

disse er så store at om vi får de så blir det tøft å få nok folk også. En ting er å få kontraktene, men å få gjennomført dem er en annen sak (informant F).

Vi som sitter og holder på med disse tilbudene har så mye å gjøre at vi faktisk ikke har så mye tid til å fundere. Vi har mer enn nok med å få unna og svare på tilbudene. Vi skulle vært mye mer ute på veien og solgt, men vi har ikke anledning.

Vi har mer enn nok med å svare på tilbudene, da det er så korte tidsfrister. Vi sitter veldig ofte til langt på kvelden. Det meste av tankevirkosomheten går med på å få ferdig tilbud. Vi får brukt alt for lite tid til å fundere over slike ting som dere tar opp av vurderinger. Vi holder på med store tilbud på et par hundre millioner, og så får vi bare noen uker på å svare (informant F).

6.2 Menneskelige ressurser

6.2.1 Multidisplint personell

Det er et kundeønske, da kundene ønsker lav bemanning, men samtidig fleksibilitet til å løse ulike typer oppdrag ifølge informant C. Multidisplin medfører en viss risiko, da personell arbeider utenfor deres kjernekompetanse. Stillas og arbeid i høyden er risikofyllt, og kan resultere i alvorlige HMS-hendelser. Overflatearbeid gjennomført av personell uten kjernekompetanse i faget kan føre til flere kvalitetsavvik, eller resultere i arbeidsrelatert sykdom på lang sikt, ved uvøren håndtering av kjemikalier eller bruk av personlig verneutstyr. Det kan også være at den nye kompetansen blir lite og sjeldent brukt. Tilbakemeldinger informant A har fått på multidisiplinært personell er at arbeidet går for tregt i forhold til faglærte med kjernekompetanse.

(...) så er spørsmålet hvordan du skal videreutvikle de som har multidisiplin til at det blir mer som kjernekompetanse. Vi må legge til et løp der du faktisk går ut som stillasbyggere over en viss tid for å tilegne deg den kunnskapen. Dette gjelder også for de to andre disiplinene (informant A)

Opplæring til multidisiplin baseres i dag på en kost-nytte-vurdering i prosjektet. Det koster mye å kurse personell. Informant C har opplevd at personell ikke ønsker å mobiliseres for turer med fokus utenfor kjernekompetansen, eller at den blir lite brukt grunnet mindre behov hos kunden enn forventet. Andre ganger har personell prosjektet har investert i, blitt plukket til andre prosjekter. Da blir det kun en kost for prosjektet. En bør kartlegge interessen blant personell på forhånd, og være selektiv i utvelgelsen sier informant C.

6.2.2 Kompetanse i prosjektet

Kontrakten har en KPI på andel operatører offshore med fagbrev. Det er også en KPI på lærlinger, som har vært vanskelig å nå, ifølge informant B. Bemanningen per anlegg er lav, så det er få som kan ta seg av lærlingene og gi dem tilstrekkelig oppfølging. Her er det planlagt en forbedring for 2018, da skal seks lærlinger skal tas inn. I 2017 var det ingen, og det var kun én lærling i 2016. Informant A har opplevd avvik til kompetanse offshore, som tanklag uten formenn eller formenn som skriver under på dokumentasjon uten å ha FROSIO (sertifisert inspektør på overflate). Det gir en økt risiko for HMS-hendelser og kvalitetsavvik.

En annen utfordring for prosjektet er at mobilisering av personell dekkes av en fast sum, uavhengig av hvor personell reiser fra.

Å få kvalifisert personell med de rette bostedsadressene. Fast sum på mobilisering. Reisen til Kristiansund er sikkert den "dyreste" reisen i verden, nesten. Det er veldig vanskelig å få billige billetter (Informant F).

Informant D sier litt om videre utvikling av kompetansen:

Også når vi får inn folk, så må det lages en karrierestige for personellet. Folk må se muligheter når de kommer inn i en slik bedrift som oss. (...) Det er noen av de som slutter som vi skulle hatt. Det er folk som kommer inn med en utdanning, og ser at det ikke er noe muligheter her utover det de har, og så slutter de (informant D).

Andre svakheter er det at vi har en overvekt av folk med realkompetanse, vi mangler den formelle kompetansen. (...) Jeg tenker hovedsakelig på ingeniører og på kontoret her. (...) Det er folk med bachelor- og mastergrader. Det er slike folk vi må ha mer av inne på kontoret her. Det må være en balanse med realkompetanse, at vi tar med faglinjen der den er viktig. En god balanse er bra (informant D).

6.2.3 Nye fagområder

Hvis prosjektet skal få inkludert nye fagområder, så bør selskapet være proaktive og bygge opp nødvendig kompetanse ifølge informant A. Per i dag har ikke KE mekanisk kompetanse. Implementering av nye fag krever etablering av prosesser og prosedyrer, og avklaring av arbeidsmetoder. Dette tar tid. KE må være klare, og det vil også gjøre det lettere å selge selskapet inn på fremtidige oppdrag. Dette bør ikke vente til kunden avroper nye jobber.

Vi gav et tilbud til Equinor på vedlikehold av Tjeldbergodden her i høst. Her kom disse fagene inn med full pinne, som en del av kontrakten. Men jeg mener at vi ikke var godt nok forberedt. (...) Vi må ha en plan og en strategi på hvordan vi skal klare å få det til på de kontraktene vi har. Det samme gjelder når det snart kommer nye forespørsler på slike anlegg som Tjeldbergodden. Da må vi ha plan, før den dagen vi får forespørsel. For da har vi ikke tid til å sette oss ned og lage store diskusjoner. Det er alt for kort tid. Det er sånn som man må få lagt på plass, før vi får forespørsler. Der har vi ikke vært gode. (...) Det ble veldig mye snakk da vi fikk den forespørselen, men vi burde ha snakket om det lenge før, og inngått allianser. Rett og slett satt en strategi. En ting er å få inn gode priser, men den dagen du får inngått kontrakten må du vite hvordan du skal løse oppgavene. Der tror jeg ikke vi var helt i mål (informant F).

For å få til de nye tingene som er kommet i kontrakten med flere fag, så må vi selvfølgelig se på hvordan vi skal håndtere dette i forhold til kompetanse. Vi trenger selvfølgelig kompetanse nok til å planlegge og tilrettelegge den slags type jobber, og så må vi ha kompetanse for å gjennomføre de. Hvis vi skal ansette andre fagdisipliner eller om vi skal basere de på innleie. Det må selvsagt gjøre en vurdering på. Alt dette vil da bli en del av den strategien, som skal etableres for nye fagområdet. Jeg tenker at vi i første omgang vil leie inn kompetanse for utførende del (informant B).

Enkelte konkurrenter bygger opp kompetansen på tilleggstjenester og har allerede ansatt personell med mekanisk og elektrobakgrunn sier informant A.

6.2.4 Fast ansatte og innleie

Informant C mener at KE er helt avhengig av innleiepersonell. Dette fungerer brukbart. Gode resultat i 2017 kan være påvirket av god innleie. Selskapet har også i noen tilfeller anbefalt personell til spesifikke innleiebyrå som KE bruker, for å kunne dra nytte av kompetansen når selskapet ikke har mulighet til å gi fast ansettelse. Det er for lite egne ansatte på prosjektet, men bedriften har en totalportefølje som de må forholde seg til. De må holde antall fast ansatte på et trygt nivå. Det siste året har det blitt noen mindre åpninger for å ansette personell innen overflate.

Vi ønsker primært å ha mest mulig fast ansatte. (...) Vi har høyest aktivitet fra mars til oktober/november. Mye av det som er rundt maling og slikt er sesongavhengig. Vi ønsker ikke å ha flere ansatte enn de vi klarer å holde i jobb, når vi har lavest aktivitet. Det vil si bemanningen vi har fra november til mars er det som er styrende for hvor mange ansatte vi skal ha i bedriften. Hvis ikke, må vi permittere og det koster ganske mye å permittere ansatte i de månedene (informant B).

Informant D er positiv og mener det begynner å skje en endring hos Equinor. Det har vært mye kampanjebaserte topper tidligere, men nå er det blitt litt mer forståelse for å jevne dette mer ut over året:

Det at vi nå klarer å strekke oss så langt ut (...), og ha andre aktiviteter er veldig glimrende. Det er viktig for rekrutteringen, for hvem vil gå til ISO-fagene som er så sesongavhengige? For å kunne tiltrekke oss folk er det viktig at vi har god kontinuitet i arbeidet når vi får så lange kontrakter (informant D).

6.2.5 Utvidet omfang

Informant C sier at det blir en balansegang for å ha tilstrekkelig personell for å vise at selskapet har kapasitet til å påta seg nye jobber. Ved for lite personell vil selskapet ha vanskeligheter med å levere, men ved for mange vil personell gå ledig, og påføre selskapet kostnader.

Vi er veldig flinke til å skrive observasjoner på tilstander på installasjoner, og våre folk blir oftere instruert til å skrive mange slike. Det er en av måtene KE bruker kontrakten på, det å selv kunne klare å skaffe seg mer omfang ute. Enkelte jobber må gjøres selv om oppsatt vedlikeholdsprogram er på fem år. La oss si en ventil hvor det viser seg at tilstanden er så ille at det må gjøres noe med, og den ikke levde opp til den frekvensen, og vi har meldt den inn, så ender det fort opp med at vi kan få det som en jobbpakke. Eller at det må gjøres umiddelbart vedlikehold på det. Vi tjener også på om det skjer uforutsette forhold som vi kanskje.. slike ting som er uforutsette som gjør at vi må assistere og dermed får økt vårt omfang (informant A).

Hvis vi ser på forholdet mellom assistansejobber, og kanskje tar en analyse og ser hvor vi i det siste har økt omfanget de siste årene, så vil man få et tydeligere bilde på om det enten har gått opp eller ned. Det går ant å hente informasjon som kan understreke om arbeidsomfang på en installasjon har gått opp eller ned, basert på hvor mye assistanseoppdrag som er kommet i kontraktperioden. Det er slike forhold som bør tas opp i kontraktarbeid, hvor man skal tilby på noe, så kan man

bruke det som grunnlag. (...) Eksempelvis så har Equinorkkontrakten i løpet av de seks årene hatt assistanseoppdrag på nesten 40 % av totalt timeomfang. (...) Men det må i så fall gjøres grundig analyse på hvor mye nytt som er kommet inn som ikke har vært planlagt (informant A).

Informanten blir spurt om assistanseoppdrag kan gå utover KPlen på fastpris i kontrakten:

Ja. Når det kommer til Equinor så vil vi ha faste jobber og "core crew". For jobber som ikke planlegges så mye, så er det rom for at vi kan være med å sette krav, og om vi skal forholde oss til kontakten, så er det ofte her vi har en liten fordel, for her kan vi være med å bestemme om vi skal ha det på fastpris eller timerate. Hvis vi skal ha det på fastpris så kan vi være flinke med å gi en god fastpris som vi tjener på. Det gir litt rom for at vi kan både øke arbeidsomfang og øke fortjenesten (informant A).

6.2.6 Arbeidsomfang per disiplin

Fordeling av arbeidsomfang per disiplin, varierer fra måned til måned ifølge informant C. Grovt sett over året så har overflate et arbeidsomfang på rundt 50 % i prosjektet. Stillas rundt 30 %, og isolering 20 %.

Men lønnsomheten.. overflate har fått en ganske stor forandring fra i fjor, du spør om den nye kontrakten, den har vi ikke prøvd. Det som gjør det skummelt er at vi er så enige i forståelsen av kontrakten, så det er veldig lite rom for diskusjoner om noe er vanskelig og at vi må få ekstra for noe. For vi har sagt hva vi skal ha for den jobben i oppgave, da er det vanskelig å få noen av de tidligere forhandlingene igjennom. Ikke minst fordi vi har vært så lenge på disse installasjonene så det burde vi visst. Det er blitt et argument. (...) Vi prøver så fint å holde på de tidligere praksisene, som vi har klart å få til. Det har blitt vanskeligere og vanskeligere å få de igjennom (informant C).

6.3 Organisasjonsressurser

6.3.1 Endringer i prosjektorganisasjonen

Det har vært en rekke endringer i prosjektorganisasjonen siden justert kontrakt ble implementert. Det har vært en økning fra en til to prosjektledere.

Vi vil styrke oss på prosjektledelsen. Vi har seks installasjoner, vi gjør en fordeling fra de seks installasjonene slik at de vil få endringer i ledelsesfokus. Vi gjør hele veien tilpassing av organisasjonen alt etter typer oppgaver, arbeid og volum. Skulle vi være så heldige å få en og to installasjoner til så må vi også inn å se på hva vi skal gjøre i den sammenheng med organisasjonen (informant B).

Samt endring og flytting av formenn og koordinerende formenn mellom installasjonene.

Endringene har vært basert på flere ting, blant annet fokusområdet til kunden og aktivitetsnivåer. (...) Det har noe med hvilke fag det er også, hvem man vil ha som leder der når aktiviteten på for eksempel overflate er veldig høy, så er det ikke gunstig å ha mye isolasjonskoordinerende formenn som knapt nok har jobb for seg selv. Det er en del slike ting som er tatt høyde for. Det går litt på styrker og

svakheter på de som er der, hvis aktivitetsnivået øker eller minsker så kan det være grunn til å justere. (...) Det går litt på leveranse på det de har levert før, det går litt på det å flytte erfaringer med forbedringsarbeidet til plattformer som gjerne ikke er kommet så langt. (...) Det går litt på resultat på våre egne verifikasjoner og kunden sine verifikasjoner på fag (informant C).

I utgangspunktet så er det ønskelig at arbeidslederne kan være på en installasjon i alle fall i en periode. Men det er ikke gunstig å gå for lenge på en plattform (...). Jeg tenker det er gunstig å ha en viss syklus på det å flytte folk. Jeg tenker det er en styrke og forbedringskultur. Alle resultater vi har sier at det hjelper (informant C).

Når det er seks installasjoner offshore, så er det slik at tre skift med tre formenn så er det vanskelig å alltid være sikker på hvem som gjør hva, både bra og dårlig. (...) Det er en plattform vi ønsker å få resultater av, og ikke på et skift eller en disiplin. Vi må være greie med hverandre der ut. Det er en del konkurransekultur (informant C).

Informant A opplever at det er manglende risikovurderinger av endringer. Det kan være stille avvik knyttet til endringsledelse som bør undersøkes nærmere. Endringer skal kommuniseres til kunden i forkant, men de involveres gjerne først når beslutningen er tatt. Eksempelvis viser informant A til at det har kommet nye stillinger til prosjektorganisasjonen uten at disse har blitt utlyst internt, og det nylig har vært utskiftninger av formenn. Endringer av roller og utskiftning av personell er utfordringer som gjelder hele KE, men det er forskjellig hvordan prosjektene etterlever dette.

Informant C forteller litt om utviklingen i antall personer offshore siden kontraktinngåelse i 2010.

Vi har gått fra å ha 10-15 mann og opp til 40 mann på én installasjon; til at 17 er mye og 5 er det vanlige. Det er klart det kan merkes at det kan bli mer flytting enn hva de har vært vant med de første to, tre årene. Det er ikke vi som har valgt det, det er kunden som har redusert scopet. Det er problem for oss å ha det slik på et vis, fordi de blir jo en del av "kjernecrewet". Men er det ikke jobb til de, så må de flyttes vekk. (...) Økonomisk er det ikke gunstig å ha mange nye om bord, som må vises og bli kjent med. Det koster mye å ha nye om bord, da vi leverer på fastpris og enhetsrater og slikt. Det er ikke gunstig. Det mest gunstige er å ha en kjernebemannning som fungerer greit (...), så kan vi heller fylle på med opp- og nedbemannning. Vi har vært så lavt nede at vi kun har hatt formennene ute (informant C).

6.3.2 Strategi, ledelse og kommunikasjon

Informant E blir spurt om ledelsen har en strategi for prosjektet.

Ja, den er ganske fersk. Den er tre, fire uker gammel. Der har vi satt oss 3-5 år banebrytende mål. Det er tre hovedmål. Deretter har vi brutt det ned i mål for 2018. Der har vi vel rundt 7-8 mål som går på kvalitet, kostnad og plan. Disse hovedtingene og HMS. Hvor vi har brutt det igjen ned i konkrete aksjoner. Det er tre hovedmål som går på å redusere kvalitetsavvik til 3 %. Forbedre produktivitetsfaktor med 15 % innen 2020. "On time delivery" (99%): plan for alle årsprogrammene er vel det de ligger i det. Vi har også mål for 2018, som skal ligge

oppunder dette. Det er ikke helt spikret, den er ikke ferdig utarbeidet enda. Men her skal vi ha et månedlig oppfølgingsmøte (...). Det endte med at det var 23 oppgaver/aktiviteter. Det er kanskje alt for mye. Jeg lurer litt på om vi må se på det (informant E).

Jeg føler kanskje vi går litt høyt ut den første gangen vi gjør det, men samtidig så er det slik at vi skal definere og implementere prosess-KPIer basert på produktivitet og omarbeid. Vi skal begynne å definere; hvordan måler vi "rework", hvor mye ledigtid er det på maskiner, hvor mye omarbeid har vi på maling? Det blir ikke så veldig store aksjoner, men det er noe som vi må gjøre og innføre. De som ligger inne nå, er ting som skal måles. Vi har ikke inne dette med multidisiplin eller strategier (...). Og så kan vi heller se hvordan vi skal måle dette, for det skal helst være helt konkrete ting (...). Jeg er veldig for målbare ting i KAEFERs strategikart, hvis vi snakker om multidisiplin: hva er målet, hvor mye omsetting skal vi ha i multidisiplin i 2018, 2019, 2020? Da kan vi ha andre aktiviteter som sier hvordan vi vil ha det. Dersom vi bare har slike generelle ting som at vi skal bli mer multi, bedre samarbeid, så blir det fort veldig diffust (informant E).

Informant D om kjennskap til kontrakten.

Ikke minst det vi må kjenne av kontrakten, alle som jobber må ha detaljkunnskaper om forhold som styrer kontrakten, hvordan vi blir betalt, hvilke mekanismer som gjelder for oppmåling (informant D).

Informant C forteller om hvordan endringer i justert kontrakt har blitt kommunisert fra ledelsen til prosjektorganisasjonen:

Det har vært en lang prosess. Det pågår enda. Vi måtte begynne å bruke prisene før den var signert, fordi vi laget årsprogrammer i oktober. (...) Det er nyanser her som er forskjell, det er egentlig ikke så mange som skal jobbe så veldig annerledes når alt kommer til alt. Det er litt nye priser, det er litt nye måter å gjøre ting på (...). Vi holder enda på med å ombygge dataverktøyene våre, som ikke kunne gjøres før etter nyttår. (...) Vi har hatt møter med dem ute en og en. Vi har hatt produksjonsmøter. Vi har ikke prøvd å informere alle formennene på alle seks installasjonene på alle tre skift. Vi har fokusert på koordinerende formann, slik at vi forankrer den i en person på hvert skift per plattform. Det er enormt mange folk som skal få inn en masse informasjon (informant C).

6.3.3 Prosjektorganisasjonens støtte i basis

Overflate er den største disiplinen i KE, men den er nedprioritert i basis. Kun én person er ansatt med denne rollen, og må dele tiden sin på kontraktsarbeid og tilbud. Denne disiplinen er mest kritisk med tanke på garantisaker. Det vil si at overflateoperatører har mindre tilgang på påfyll for faglig utvikling. Stillas har derimot tre personer som jobber i basis. Denne disiplinen har minst risiko med tanke på garantisaker. Involvering av fagmiljøet fremmer effektivitet, bedrer produksjon, fører til bruk av ny teknologi, samt bedrer HMSK-resultater ifølge informant B.

Basis gir input på tilbud, og er med på revisjoner. Utenom det, ser prosjektet lite til dem. Det synes informant A er leit. Personell i Bergen og Stjørdal er knyttet til prosjektet, men har linjeledelse i basis i Stavanger.

Vi klarer oss. Kanskje vi ikke trenger så mye støtte fra basis, men jeg mener vi burde hatt en mer involvert basisorganisasjon utenom prosjektene. Det varierer litt fra fagdisiplin til fagdisiplin (...), men de har ikke 100 % fagansvarlig posisjoner i basis. Det er sånn delvis, og resten er de på marked, salg og tilbud. Det blir ikke prioritert nok (informant B).

Det diskuteres i ledelsen hvordan KE skal bli bedre på det med fagassistanse til prosjektene fra basis ifølge informant B. Basis fører ikke timer på prosjektet, med mindre arbeidet er veldig omfattende.

6.4 Relasjonsressurser

6.4.1 Utviklingen i forholdet til Equinor siden 2010

Informant D snakker om utgangspunktet for rammekontrakten i 2010.

Tidligere inngikk vi kontrakter med VEM-leverandørene som hadde hovedkontrakten med Equinor som sluttkunden. Det ville Equinor nå endre, de ville ha en direkte kontakt/kontrakt med også ISO-leverandørene, på lik linje som de hadde med VEM. Det var hovedmeldingen nå at Equinor ville få opp ISO-bransjen slik at de også kunne løfte kompetansen i ISO-bedriftene. Det som skjedde var at de utarbeidet kontrakter som var nokså like i innholdet sammenliknet med kontraktene de hadde med VEM. Det måtte tilpasse nå til ISO-leverandørene, arbeidet som skulle utføres av ISO. Det som skjedde var at intensjonen til Equinor var veldig bra positiv, men det var ikke helt forankret i driftsorganisasjonen til Equinor (informant D).

Da vi gikk ut og skulle utføre dette arbeidet i den nye kontrakten, så var det Equinor sitt personell som var ute på installasjonene, de ville ha ISO-bransjen slik som de alltid hadde hatt dem (...). I den første fasen var det veldig mye arbeid som var uplanlagt, vi klarte ikke å beholde en stabil bemanning fordi de kom stadig med nye oppgaver, dag for dag, for hva vi skulle utføre. Equinors ledelse i prosjektet, deres intensjoner, ble ødelagt av at det ikke var godt nok kommunisert ute blant Equinors driftsledelse på anlegget. Derfor ble det veldig mye frustrasjoner og kranling. Vi brukte veldig mye tid og krefter på å rydde og avklare forhold som dette (...). Det har vært uklarheter med kompensasjon. Det har medført veldig frustrasjon i organisasjonen (...). Og så oppstod det rett og slett slitasje i samarbeidet med Equinor (informant D).

Equinor forvaltet kontrakten. De var insentivgivere og stod som en sterk part. For oss å komme inn med noe her, det var helt håpløst. Det var veldig ubalanse mellom kunden og leverandør i den første fasen av kontrakten. Vi ble kjørt her. Ett annet forhold var at for Equinor var det viktig å vise gjennomføringsevne, men dette ble begrenset på grunn av uklarheter i arbeidet. Equinor måtte nok ha en liten selvransaking, se at de måtte bidra mer. De måtte disiplinere offshore-personellet sitt med å forstå kontrakten, forstå premissen i jobber rundt det (informant D).

Utover at uklarhetene skapte slitasje i samarbeidet de første årene, så sier informant D at det også var en HMS-risiko.

Det som også skjer hvis ting er uplanlagt og dårlig styrt er at det blir en HMS-risiko. Det er en risiko når vi ikke kan planlegge og styre arbeidet. Det ble løftet på Equinors ledelsesnivå, slike ting utsetter bransjen for stor risiko, både kommersiell og sikkerhetsmessig. Men også kvalitetsavvik. Det tok tid å modnes (...). Det var denne fasen som var kritisk for oss, i den første delen av kontrakten (informant D).

Informant A tar også opp utfordringer som førte til at KE mistet Statfjord og Mongstad i rammekontrakten inngått i 2010.

Det har vært tilfeller hvor KE ikke har levert som forventet. Det var også et tilfelle hvor man var redd for at opsjonen ikke skulle bli tildelt. Men selskapet har vist at de har tillit og lojalitet til oss. Vi har hatt et godt forhold. Men ett forhold som var mindre bra var Statfjord og Mongstad, hvor KE tapte penger (informant A).

Dagens forhold til Equinor er betydelig forbedret ifølge informant D og C.

Det samarbeidet vi nå har med Equinor har vært veldig bra. Ikke minst når de ser at vi evner å gjennomføre programmer. Hvordan de ser på forbedringsarbeidet vårt, da får vi noe igjen for det. Vi får en helt annen velvillighet fra Equinor (informant D).

Forbedringsarbeid

Etter forbedringsprosjektet til Equinor, har det vært en liten reduksjon i vedlikeholdstempoet. Styringen av vedlikeholdet på installasjonene er mer basert på kritikalitet. Informant C opplever at struktur og utstyr får lov til å se verre ut, så lenge integriteten er opprettholdt. Sånn sett mener informanten at Equinor har lyktes med forbedringsprosjektet, og de bruker mindre penger på korrektivt vedlikehold enn før.

Det er ekstremt fokus på at vi ikke skal ha noe igjen av det vi er tildelt av arbeid når året er omme. Equinor har igjen begynt å ta tak i at det skal være 100 % gjennomføringsgrad på leveranse som de leverer oss, som vi har ansvar for. En del av det har fastsatte KPI-mål, slik at vi får belønning eller straff for leveransen (informant C).

Tidligere hadde Equinor svakheter i struktur på vedlikeholdet. Det var liksom slik at en ventil kunne bli vedlikeholdt flere ganger i løpet av ett år, uten at en visste om det. Equinor har de siste årene ryddet litt opp i det. De har laget et vedlikeholdsprogram, der de blant annet har satt opp frekvens for hva som skal vedlikeholdes, og når det skal vedlikeholdes. (...) Og så har de blitt enda flinkere med å sette ting opp i programmer i forhold til effektiviseringsprosessen som de har vært igjennom. Dette viser at Equinor selv har tatt tak i en del interne forhold, og ryddet opp i egne rekker. Dette kan påvirke oss både positivt og negativt.

Positivt i den forstand at hvis vi må gjøre et vedlikehold i et årsprogram og omfanget er stort, så er det bra. Negativt hvis de går ut og sier at her er det ting som må tas. Det her kan vi leve med i to år til. Vi har satt opp programmer. De kommer opp i programmet om to år (informant A).

Jeg syntes at Equinor er blitt mye klokere etter oljenedturen på å organisere seg riktig. Det har blitt positivt på bekostning av leverandørene, fordi Equinor gir ustabilitet. Plutselig sier de at de ikke skal gjennomføre det årsprogrammet likevel. Da må vi forholde oss til det. Plutselig er det vi har budsjettert med i 2018 blitt redusert (informant A).

KPIer

Det var veldig mange KPIer for 2-3 år siden. Dette har kommet seg litt den siste tiden. Det har blitt noen forandringer på KPI-settet for 2018, og ifølge informant C er det en forbedring. Eksempelvis har kundetilfredshet blitt tonet ned, her har informanten opplevd og vist for Equinor at det var subjektive vurderinger, som opplevdes som urettferdige. Dette kunne få store konsekvenser for bonusutbetaling, og også omdømme.

6.4.2 KEs påvirkningskraft på Equinor

Ja, vi har mulighet til å påvirke Equinor. Men enda så er det veldig begrenset. Equinor er en stor og tung organisasjon. Det er få der som vil gjøre noen dramatiske endringer. Det er det som er det tyngste med å jobbe mot Equinor. Holdningen er den at vi har muligheter til å påvirke Equinor, i måten de tenker på, planlegger og gjennomfører arbeidet. Vi blir også gitt mye ansvar. Holdningene til Equinor om ISO-bransjen, forståelsen av hvor viktig det er at vi er inne på et anlegg og utfører et arbeid. Equinor blir mer villige til å legge til rette for at vi kan utføre det uten forstyrrelser (informant D).

Vi påvirker også Equinor i den forstand at hvis vi har.. vi gjør jo vedlikehold på ganske mye utstyr (...), hvis ikke vedlikeholdet gjennomføres er det igjen konsekvens for stans, og ikke minst for at Equinor vil tape penger. Equinor ønsker ikke å tape penger, de ønsker å ha 24 timers drift. Der kan vi påvirke og opprettholde driften i Equinor (informant A).

Equinor er ikke vanskelig å påvirke, men det må være hold i det en legger frem og de må se effekten, besparelsen og hva det vil utgjøre for dem. Ikke minst hvis de tildeler oss eksempelvis jobber innenfor andre fag, må vi helt klart vise at vi leverer. Gjør vi det så tror jeg dette er noe som gir oss økt volum i kontrakten, slik at vi kan øke vårt kompetansenivå (informant B).

Informant B forteller om et eksempel på en vellykket reforhandling og utnyttelse av mulighet. Da KE tok opp manglende inndekking av administrative kostnader i den tidligere rammekontrakten med Equinor, var de i starten lite lydhøre; det ble avfeid som klassisk av leverandører å klage på dårlige forhold i kontrakter. KE presenterte da forslag om å redusere ISO leder offshore til koordinerende formann med fagansvar for en disiplin. Og så kunne besparelsen deles mellom Equinor og KE. KE brukte sin del til å dekke inn administrative kostnader.

6.4.3 Forholdet til konkurrenter med tilsvarende rammekontrakt

I denne kontrakten er vi i en konkurransesituasjon. Hvor den beste blir belønnet med å få mer scope, mens de som leverer dårligst vil bli fratatt scope. Dette er en mekanisme som Equinor ønsker, for å få alle til å levere maksimalt. Ingen vil

havne bakerst, men alle vil være best. (...) Vi blir satt opp mot hverandre, som igjen gjør at kunden vil få maksimalt ut av alle fire. (informant B).

KE prøver å ha flest mulig kontrakter. Det prøver de andre også. Jeg tror vi blir påvirket i forhold til at det er mer ødeleggende for oss selv ved å prise seg lavt for å vinne kontrakter. Det er jo en negativ påvirkning kan du si. (...) Det er slike ting markedsavdelingen er veldig opptatt av, og det syntes jeg kan være risikofyllt på bakgrunn av at man da ikke begynner å tenke på lønnsomheten. Men inngår avtaler med tap og håper at vi får større omfang, og henter inn tapet etter at vi har fått tildelt kontrakten (informant A).

Samtidig er det en synergieffekt, vi lærer jo av hverandre, hvis de gjør feil så blir det kommunisert på tvers (informant A).

Hvis det er nedbemanninger i Beerenberg, eller slik som media sa at Bilfinger hadde mulighet på kapitalen sin. Det gir et konkurranseinstinkt, hvor du ser at det er mulig. Det er et åpent marked. Du blir med å streve for å eventuelt ta over den andelen der. Men til syvende og sist så tror jeg at Equinor har kontroll på dette, de ønsker å ha minst fire. Dette er min egen konklusjon, de ønsker å ha minst fire ISO-leverandører for å unngå monopol, og for at de selv skal kunne lene seg på at hvis noen svikter så kan alltid noen andre steppe inn. Det er også en av grunnene til hvorfor jeg mener at Bilfinger, Linjebygg, Beerenberg og KE alle har fått ny tillit i form av nye kontrakter (informant A).

Vi blir også påvirket hvis det er forhold som for eksempel den ene saken på Mongstad. Hvor det var en turnus på de ansatte, den vanlige var vel 14-13 eller noe sånt, og så fikk KE til en på 14-21 eller 14-20, da ble det selvfølgelig rabalder i Beerenberg om hvorfor KE fikk en slik rotasjonsordning, men ikke de. Da ruller ballen internt i Beerenberg. Deretter tar de det opp med Equinor, så blir de påvirket på den måten. (...) Det er en påvirkningskraft i form av at om det skjer en endring hos én leverandør, så vekker det de andre til å kreve det samme. Alle sammen prøver å få til det samme internt i deres bedrifter (informant A).

For et par år siden gjorde vi et skikkelig løft i forbedringsarbeidet vårt (...), og scoret høyest av alle på KPI-elementene. Dette tok Equinor med seg i en del presentasjonene for å løfte KE som bedrift, hvordan de har klart å løfte seg opp, og sett på det forbedringsarbeidet. Det som da skjer er at konkurrentene i den siste tiden har alle kommet opp på det nivået. Og på noen KPIer er de faktisk bedre enn oss. Det er helt naturlig. Slik er industrien, og det er fryktelig krevende å alltid ligge på toppen. Da det alltid vil komme noen som vil være veldig gode på enkelte områder. Det er bare det at vi aldri kan slippe oss ned (informant D).

En annen måte hvor vi er knyttet til konkurrenter i kontrakten er ved bruk av materiell som er patentert av konkurrenter.

(...) enkelte materiell er patentert av leverandører selv, og da må vi bruke Beerenberg sitt materiell eller Linjebygg må bruke våre brannkasser. Det er for så vidt greit, men det kan oppstå problemer hvis ISO-leverandørene er griske og setter opp prisen på materiell, som de selger til sine konkurrenter (informant A).

6.4.4 Forholdet til VEM

Dette er en av risikoene når du har rammeavtale med VEM samtidig som du har en rammeavtale med Equinor, og så skal disse rammeavtalene være separat fra hverandre og samtidig skal de være like. Det er ikke alltid en overenstemmelse over målene i Equinor sin rammeavtale sammenliknet med VEM sine rammeavtaler. Et eksempel på dette, hvor det kommer tydelig frem, er blant annet at Equinor ønsker å ha mest mulig på fastpris. De har KPIer på oss, og så kommer vi ut og skal gjøre en jobb for VEM (...). Det er mye som ikke planlegges som fastpris og enhetspris, og så slår det ut på KPI-målet vårt. Det er slike tydelige problemstillinger som bør rettes opp i, på en eller annen måte (informant A).

De er ikke like flinke som Equinor er på å være tydelige ute. Det er i hvert fall det jeg får inntrykk av når jeg hører diskusjoner. Det er mye klaging mot VEM. Det kan også være.. bør vi bare skyldte på VEM eller er det også noe vi selv gjør dårlig. Det er slike forhold som bør undersøkes nærmere. Men uavhengig av det så påvirker det vår KPI på den måten at VEM avroper oppdrag. Mens Equinor ønsker mest mulig på fastpris og vi ikke får det til hos VEM, så gir det utslag på KPIene våre hos Equinor (informant A).

Nedturen i oljebransjen førte til at en del selskaper slet med å drive lønnsomt, og slo seg konkurs. Et av disse selskapene var Reinertsen, som hadde rammeavtale på VEM mot Equinor, hvor KE utførte ISO-arbeidet ifølge informant A. Her hadde KE et større utestående beløp.

Tilslutt måtte vi gjøre det på kontrakten. Vi stoppet alle jobbene med VEM. Det var også en utfordring for Equinor, for de vil jo ikke at jobbene skulle stoppes. Dermed har vi igjen en utfordring når kunden sier at vi vil at dere skal fortsette jobben. Vi skulle ha øyeblikkelig ha stoppet alt arbeid med en gang vi ikke fikk inn betaling. (...) Jeg vet i alle fall at den nye kontrakten er ganske tydelig på at selskapet ikke stiller seg til disposisjon (...), hvis vi har en avtale med VEM så er det vi selv som har ansvaret. Hvis ikke VEM betaler for seg så står det tydelig i kontrakten at selskapet er fristilt for eventuelle krav (informant A).

Jeg forstår strategien til Equinor. De ønsker å ha minst mulig ansvar. Derfor så skyver de ansvaret over på VEM og ISO, men alt av ISO-arbeid vi gjør i VEM-kontrakter kunne vi like greit knyttet til rammekontrakten (...). Vi må huske på at VEM sa ifra seg ISO. De hadde jo en del av ISO selv tilbake i tid. Det tror jeg kanskje var riktig den gangen, men om man ser i det lange løp vil jeg si at VEM er de største taperne i oljekrisen. For om de hadde hatt ISO i sitt scope, så tror jeg de ville klart seg litt bedre. Et godt eksempel på det er Reinertsen sin konkurs. ISO merket det godt de også, men alle fire er oppe og går. Selv om Bilfinger var farlig nær så har det gått bra med de (informant A).

Jeg føler det har vært mye negativitet fra vår ledelse til Equinor på VEM (...). Enkelte ganger kan det sikkert være berettiget, men andre ganger mener jeg at KE selv har mye av ansvaret for å få det til å fungere. Når du skylder på VEM kan det fort slå tilbake på deg selv. KE og ISO generelt er veldig sultne på å utvide fagene sine, de ønsker å ta over mye av VEM-arbeidet. I hvert fall det som kan gjøres offshore uten noen formelle forhåndsstudier (informant A).

Markedsandeler

Slik med de nye fagene som gjerne er knyttet opp med det tradisjonelt VEM-leverandørene gjør, og der skal vi være litt forsiktige med å ikke komme i noe konflikt med dem. I en annen omgang så er de gjerne våre hovedkunder. Vi kan ta jobber direkte fra Aibel, Aker Solutions og Apply som har rammeavtaler med Equinor, og det arbeidet vi spiser oss innpå av mekaniske og hvite fag kan de synes er lite greit. Siden vi "spiser av deres mat". Vi må selvfølgelig være litt forsiktig, men det er Equinor som gjør dette her da. Det er de som ber oss om å gjøre slike typer oppgaver. Vi må bare håndtere det på en måte slik at vi ikke kommer i konflikt med VEM-leverandørene. Det er en risiko det her (informant B).

De ser nok at dette er veldig begrenset det vi kan utføre. Vi har ikke tenkt å gå inn i deres marked, men vi kan utføre enkelt mekaniske arbeid. Uten at vi skal mobilisere en bedrift i to eller tre dager, som vil koste utrolig mye. Det er nokså begrenset det arbeidet, og vi ser ikke at vi blir noen konkurrenter. Men noe av markedet får vi, det vil vi ta fra dem. Jeg tror dette her vil tvinges frem uansett (informant D).

6.4.5 Forholdet til innleie

De vi nå bruker i innleie, de er vi veldig godt fornøyd med. Det vil si vi skifter ikke ut folk, men på denne kontrakten er det veldig mye de samme vi har hele veien som vi er godt fornøyde med. Der har vi bygd opp veldig gode relasjoner med innleiefirmaene. Men å være avhengig av innleie vil vi vær hele veien, det vil ikke stoppe (informant D).

Samtidig er bidraget fra underleverandørene med på å gi oss en del hendelser, unødvendige hendelser. Det er mange eksempler på utstyr som ikke holder mål, som blir sendt ut. Det finnes mange eksempler på forsinkelser i leveranse. For eksempel så forventes det fire ukers levering, plutselig var det åtte/ni ukers leveringstid på det. Det er både pluss og minus med de bidragene, men i det store og det hele har det vært positivt. I tillegg til tilbakemeldingene som kommer ifra offshoremiljøet om at kvaliteten på innleiepersonell i alle fall har vært bra i det siste. Dette kan skyldes at det er mye kompetanse som ISO-bedriftene har nedbemannet, og så blir disse fanget opp av innleieselskapene (informant A).

Vi er veldig avhengige av underleverandørene våre. Vi har et godt forhold til underleverandørene. Vi har langsiktige rammeavtaler med dem og er totalt avhengig av dem. I perioder så kan vi ha 50-60 % av alle våre direkte/utførende folk fra underleverandører. De skal levere på enhetsrater, kvalitet og så videre. Vi er veldig avhengig av at våre underleverandører leverer den kompetanse vi trenger for å få gjennomført jobbene våre på en effektiv, sikker og kvalitetsmessig måte (informant B).

Det er innleide ressurser på alle disipliner. I 2017 var det mye innleie innen overflate, for to år siden var det mye innleie på isolasjon. Det varierer fra år til år basert på jobbene. I tillegg leier prosjektet inn 50 % av utstyrsparken. utfordringer med innleiepersonell kan være å få de til å ta eierskap som

egne ansatte sier informant B. Det kan svikte på kvaliteten. Holdninger kan det også gå på. De kan ha stor variasjon eller bytte av sine underleverandører. Prosjektet prøver å bruke de som de er fornøyd med om igjen, men det er ikke alltid like lett. Kostnadmessig er det ok, det er ikke nødvendigvis dyrere med innleid personell. KE sin strategi for håndtering av underleverandører går på etablering av langsiktige rammekontrakter for ressurser, med eskaleringer. Disse blir fulgt opp med revisjoner, da KE har påse-ansvar.

6.4.6 Samarbeid med morselskapet KAEFER

Informant A beskriver hvordan morselskapet KAEFER brukes:

De brukes når det er store kampanjer som LEAN og kvalitetskampanjen. (...) RED-strategi, der blir vi gjennomsyret i hele linjen (...). Selvfølgelig så er det sterk IT, kvalitetsløsninger og slike ting som er blitt mer og mer sentralisert av morselskapet. Økonomibiten skal også styres av morselskapet, en del rapporter må inn der. Men på daglig drift og operasjonell drift som for eksempel isolering og overflate mener jeg at vi kunne ha hentet veldig mye kunnskap der ifra som vi ikke gjør per i dag på HMS, utvikling og så videre. I hvert fall fra Tyskland. På enkelte ting ligger Norge foran, men det er ikke alt vi ligger foran på. Det er helt sikkert masse annet som de ligger langt foran oss som vi kunne ha utnyttet som vi ikke gjør per i dag (informant A).

Informant B utdyper litt om mulighetene morselskapet kan gi:

Vår styrke vil jeg si er at vi har utrolig mye god kompetanse. Vi er en del av et stort konsern med ca. 25 000 ansatte "world wide". Med dette har vi en mulighet til å spille på erfaringer mellom de selskapene og utveksle erfaringer. Vi har en stor teknisk stabb i Bremen på alle fagområdene våre; overflate, isolasjon, stillas og arkitekt fra leveranse som vi kan dra nytte av rundt tekniske utfordringer. Jeg mener vi har mange muligheter til å utvikle oss. Løse utfordringer underveis, og ikke minst drive med innovasjon, teknologi og utvikling innenfor vår bransje (informant B).

Informant B sier videre litt om hvordan det brukes:

Det utnyttes, men jeg mener absolutt at vi kan bli enda bedre på det. Det er gjerne en av svakhetene våre at vi ikke er flinke nok til å utnytte den muligheten vi har knyttet til det å dele praksis og jobbe sammen om T&U (teknologi og utvikling) (informant B).

6.5 Innovasjonsressurser

Det er muligheter selv om disse kontraktene her ikke er de som gir best økonomi for bedriftene. Men de gir en stabilitet slik at vi har en ordresreserve langt frem i tid. Vi får muligheter til å investere i forbedringsarbeidet med ny teknologi, utvikle personellet vårt rundt kompetanse. Har lang horisont i LEAN-arbeidet vårt som er med på kontinuerlig forbedring. Potensialet er enda stort i denne typer kontrakter. Selv om vi ser på begrensninger på ting vi kan utføre. Blant annet at det ikke

ligger i prisene. De ligger fast. Eskalering er fast. Vi kan ikke gjøre noe med det. Det vi kan gjøre når vi går på enhetspriser er at vi kan bli mer effektive. Effektiv, det går på at vi har en stabil bemanning og at vi kan jobbe med en kultur som hele tiden ser på forbedringer. Det vi ser på effekten av LEAN-arbeidet. Hva det har bidratt med, så må vi ikke være så bekymret når det gjelder fremtiden fordi vi er jo kommet godt i gang. Vi har drevet med forbedringen nå. Vi har laget egne strategiplaner for forbedringer. Vi har vært konkrete og sett på enkeltsaker som vi kan måle effekten av hvor gode vi har blitt. (...) Dette med å utvikle ny teknologi fremover, se på robotisering og automatisering for hele ISO-bransjen. Slike muligheter har vi nå, siden vi har en så lang kontrakt (informant D).

Før var det de store skrittene, nå er det de små skrittene som gjelder for å bli bedre. (...) Dette med forbedringstiltak som vi ser effekten av knyttet til LEAN-arbeidet. Vi har enda et stykke igjen. Langt igjen på LEAN da, LEAN blir vi jo aldri ferdig med. Det at vi enda ser på hva som kan forbedres er viktig (informant D).

Jeg tenker først og fremst at prosjektet må være proaktive, utnytte mulighetene og være litt foran hele tiden. Ikke bakpå slik det har blitt. Det bør satses på utvikling, metoder og nye fag. Primært er disse de viktigste tingene. Man kan ikke bare lene seg bak og vente at ting kommer til deg bare fordi du har en kontrakt. Du må selv utnytte de positive elementene i kontrakten, spesielt på de nye mulighetene (informant A).

6.5.1 Nytt verktøy

Det kommer DPMS fra hovedkontoret i Bremen. Vi er tidlig ute i kontrakten her med det å få det inn. Bare det å ta den digitaliseringen med en gang, det tror jeg er lurt siden det er 13 år. (...) Det er ikke så mye utgifter med det å implementere, men jeg tror det faktisk haster litt. Det er en av de mulighetene vi har, siden vi har folk beredt og bare investerer i programvare. (...) Det står for Digital Project Management System. Det skal være et verktøy der man estimerer jobben, får opp normene. Du lager jobbunderlaget i samme verktøy, planlegger, kan ta kvalitetskontroll og føre timer i verktøyet. Dette er ting som vi har ørten Excelark og forskjellige Excelark i hele KE. Håndteringene; hvordan skal jobb pakkes inn, planleggingssystemer og rater? Det der blir et kjempeløft. Mye av feedbacken vi får ute er egentlig bare fordi vi ikke har noe skikkelig program for ting. Om det så er snakk om HMS, beste praksis eller om de kan linke til mot ulike jobber på en helt annen måte. Få opp relevante risikovurderinger i det du sier er en tankjobb, så da kan du bare poppe det opp på "tablet'en". I dag blir det gjerne vanskelig fordi det er ProArc og Extranet. Det er ikke så lett å få det til. Jeg tror vi nok kan få masse gode greier her (informant E).

Informant E blir spurt om når DPMS skal innføres i prosjektet.

Det er pilot på BP og pilot på Kårstø. Vi har fått beskjed om at vi må betale for dette selv hvis vi vil ha det. Jeg tenker vi må.. det blir en kost-nytte. Fra min side (...), så synes jeg dette er noe vi hvert fall bør vurdere. (...) Selv om vi bruker flere år på å få det helt komplett, så er det greit. Men vi må i hvert fall begynne å få i gang noe, så kan vi heller utvikle, tilpasse og gjøre at formennene får litt

opplæring underveis, slik at det ikke plutselig blir slik at alt må endres på en gang (informant E)

6.5.2 Forbedre arbeidsmetoder

Det er først og fremst å jobbe effektivt og finne effektive måter å jobbe på. Når det går på enhetspriser så er det viktig å få god produktivitet i forhold til planlagte timer. Det går på alt det med bestillinger av materialer; at de kommer frem i tide, riktig mengde og at vi har styring på hvor materialene befinner seg til enhver tid. Rett og slett finne effektive måter å jobbe på ute på plattformene. Ha gode rutiner sammen med Equinor rundt dette med sikkerhetsklareringer, arbeidstillatelser og så videre. Akkurat det med arbeidstillatelser, det å få gitt de ut tidsnok var et kjempeproblem i starten av 2010. (...) De hadde sine rutiner den gangen. Kontrakten som vi inngikk i 2010 den var.. det så ikke ut som de hadde hatt med seg noen i fra offshoremiljøet da de laget disse kontraktene. Det var en stor endring på de Equinors ansatte ute på plattformene. (...) Equinor sitt personell offshore har endret sine rutiner de også. Vi har så store krav til oss med effektivitet og det å jobbe på fastpriser. Vi kan ikke vente to timer på at en Equinoroperatør skal komme og signere på et papir. Det går ikke. Equinor har også blitt flinkere på å fjerne flaskehalsen på slike ting (informant F).

6.5.3 Teknologit utvikling

Teknologi og utvikling er kjempeviktig. Komme opp med billige og gode løsninger, som gjerne alle andre må ha tak i, som vi har agentur på/patent på, det ha vært veldig, veldig fint. Vi må igjen sikre å få inn nye kontrakter og sikre vekst i omsetningen til høyere omsetning. Jo bedre bunnlinje vi har jo mer er vi i stand til å investere i innovasjon, teknologi og utvikling. Vi må investere i folkene våre. Kompetanseutvikling er veldig viktig (informant B).

Så må vi satse på gode løsninger innenfor videre utvikling av brannkassene og videre utvikling av isolasjonsmetoder. Jeg vet at KAEFER i Tyskland har utrolig mange gode isoleringsmetoder. De selger mye i marinen. Vi er nødt til å våkne litt, offshore er ikke bare det vi skal leve av. Det er ekstremt mye potensiale i verden, det er ikke slikt at landarbeid ikke er like lønnsomt lenger. I byggbransjen for eksempel så betaler de langt mer enn det offshore-bransjen gjør. (...) Vi er på en måte konsentrert rundt olje og gass, og da tenker jeg offshore og landanlegg (informant A).

6.5.4 Rutiner og standardisering

Generelt er det typisk slik med kvalitet ved kvalitetsarbeid. Det er en utfordring dette med HMS at det er så forskjellige arbeidsplasser med tre skift. Dette med å standardisere ting. Det er en utfordring uansett om vi bare skal inn med en liten rutine eller en liten greie. Da er det mange som har egne formeninger på ulike skift når alle er sjefer, så det er vanskelig å innføre nye ting. Det er veldig vanskelig å standardisere ting (informant E).

6.5.5 Nye markeder

Vi har KAEFER Construction, hva gjør de? (...) Hvorfor selger ikke KAEFER Construction tjenestene til KE i sine prosjekter? Slik som for eksempel stillas. KAEFER Construction er en ren isoleringsbedrift, slik som jeg har skjønt det. På land, produksjon og overflate blant annet.. Nå som vi får økt fag, så kanskje vi kan begynne å selge elektro og mekanisk også inn i byggbransjen? (informant A).

7 Kontraktanalyse

7.1 Hovedinntrykk fra intervjuene

Et av målene med oppgavens kvalitative undersøkelse har vært å belyse prosjektets muligheter og utfordring i forbindelse med justert kontrakt. En rammeavtale som har stor betydning for KE, og som prosjektet må å ha god kjennskap til. Under presenteres oppgavens funn tilknyttet kontraktprosessen og justert kontrakts muligheter, utfordringer og endringer.

Veien til justert kontrakt

KE ble i 2010 tildelt en ISO-vedlikeholdskontrakt av Equinor. Denne hadde en varighet på fire år med mulighet for to pluss to års opsjoner. Underveis i første opsjonsperiode i 2015 kom Equinor med en ny forespørsel til ISO-leverandørene Beerenberg, Bilfinger, Prezioso Linjebygg og KE. Alle med tilsvarende rammeavtaler.

Funnene konstaterer at forhandlingsprosessen ikke foregikk som en åpen konkurranserunde. Istedenfor forespurte Equinor hver av ISO-leverandørene om å reforhandle deres allerede eksisterende rammeavtaler.

En av informantene erindret at forespørselen hadde to ulike alternativer som de kunne by på. Det ene var endrede priser på eksisterende rammeavtale og den andre var et nytt kontraktsforslag kalt justert kontrakt. Sistnevnte hadde krav om både endrede priser og forutsetninger. Informanten fortalte at Equinor ønsket å gå videre med justert kontrakt, og denne fremstod som hovedtilbudet. I tilbudet åpnet Equinor for valg av lengde på kontrakten, enten 5, 10 eller 15 år. Informanten fortalte at de var åpne for alle tre alternativer, men primært ønsket de å inngå avtalen med lengst varighet, men med mulighet for å kunne trekke seg etter fem eller ti år.

Informantene bekreftet at Equinor ønsket de samme forutsetningene for alle overnevnte ISO-leverandører, og endringer mot én skulle være i tråd med de andre sine avtaler. Ifølge en av informantene opplevdes forhandlingsprosessen som mer formell enn hva han hadde opplevd fra tidligere kontraktsforhandlinger. Blant annet ble flere av de største ISO-leverandørene innkalt til forhandling samtidig. Leverandørene ble adskilt fra hverandre for å unngå kontakt dem imellom. Prosessen muliggjorde at Equinor kunne gå mellom de forskjellige leverandørene, og avveie dem mot hverandre, for å sikre seg akseptable priser og forutsetninger.

Equinor kunne med andre ord gi antydninger til leverandørene om hvilke elementer som måtte justeres, for at de skulle få tildelt nye rammeavtaler. Leverandørene måtte derfor stille med beslutningsdyktige representanter, som kunne godta nye endringer på vegne av sin bedrift på dagen. Etter en lang dag med forhandlinger ble ikke KE og Equinor enige om betingelsene i ny avtale.

KE og Bilfinger fikk ikke tildelt en ny rammeavtale av Equinor ved årsskifte 2016. Det fikk derimot Beerenberg og Prezioso Linjebygg. Istedenfor fikk KE tilslag på andre og siste opsjon på forlengelse. Våren 2016 gjenopptok KE forhandlingene med Equinor om ny avtale. Prosessen foregikk over ett år, frem til sommeren 2017, før enighet ble nådd. Partene forhandlet seg dermed ut av foregående kontrakt og inn i justert kontrakt. Tildeling av justert kontrakt ble offisielt i november 2017.

1. januar 2018 startet den 13 år lange rammeavtalen mellom KE og Equinor.

Muligheter og utfordringer i justert kontrakt

Informantene var enige om at kontraktens muligheter er knyttet til økt arbeidsomfang. Intensjonen til Equinor er at den som leverer godt skal belønnes. Hvis konkurrerende ISO-leverandører leverer dårlig kan de miste installasjoner til de som leverer godt. Det er en fortløpende vurdering fra Equinor.

Kontrakten åpner også for nye fagområder, blant annet mekanisk, elektro og instrumentering. En av informantene opplyste at slike oppgaver allerede ble utført sporadisk i den gamle kontrakten. Men nå er det formalisert i justert kontrakt at dette er en mulighet. Informanten mener det er viktig å jobbe seg gradvis inn på de nye fagområdene og vise at det satses på. Prosjektet leier inn kompetanse i dag til mindre oppdrag, men en av informantene mener det bør vurderes å bygge opp egen kompetanse for nye fag. Dette analyseres nærmere i kapittel 8.1.2 Tilpasningsevne.

Flere informanter poengterte at potensialet for forbedringer enda er stort, så prosjektet vil fortsette å satse på LEAN. Prosjektet har et sterkt incentiv til å bli mer effektive, siden en ytelsesbasert kompensasjonsform er rådende. En av informantene understreket at det må det jobbes med å få en kultur i prosjektet som hele tiden ser etter forbedringer, og fremtiden ligger i mer robotisering/automatisering av arbeidsprosesser og oppgaver. Prosjektledelsen må være bevisst på sin rolle i tilrettelegging for forbedringsarbeidet. Dette sees nærmere på i kapittel 8.4.1 Forum for forbedringsarbeid og delvis i kapittel 8.2.2 Ledelsesstil.

En av utfordringene, som flere informanter tok opp, er Equinors mulighet til å terminere kontrakten på kort varsel. KE har som før ikke mulighet til å ensidig bestemme å gå ut av avtalen. Rammeavtalen har derimot tre måneders oppsigelsesfrist fra Equinors side, uten begrunnelse. Formelt sett kan de terminere kontrakten når som helst før tiden. Equinor står med andre ord fritt til å bytte til en annen leverandør som hovedleverandør av ISO-tjenester på sine installasjoner. En av informantene poengterte likevel at så lenge Equinor er fornøyd med leveransen, forventes det at de vil beholde KE på dagens lokasjoner. Men hvis det skjer dramatiske ting vil de kunne gå ut av kontrakten. Det er derfor faretruende hvis KE leverer dårlig på prestasjonskompensasjonene (KPIer), og Equinor velger å ta bort installasjoner fra KE, og belønne andre konkurrenter som leverer bedre resultater. Se nærmere diskusjon rundt konkurrentenes påvirkning i kapittel 8.3.2 Påvirkning fra konkurrentene. Per nå leverer prosjektet relativt godt på KPIene, men det er potensial for forbedring. Se analyse og forslag til heving av KPI-oppnåelse i kapittel 8.1.1 Ansattes kompetanse og 8.5.1 Inntekt fra Equinor.

Hvorvidt kontrakten vil være lønnsom eller ei, er en risiko flere tok opp under intervjuene. En av informantene forklarte at det var knyttet stor risiko til ratenivået. Han fortalte at det er en årlig eskalering, som er knyttet til verifiserte statistikker fra Statistisk Sentralbyrå. KE får ikke full eskalering, men 80 %. Det vil si at personellens lønnsnivå vil kunne stige mer enn kontraktens. Dette vil bli en større utfordring etter hvert som årene går. Samtidig er det knyttet risiko til lave marginer som påvirker evnen til innovasjon og investering i ny teknologi og metodeutvikling; som igjen kan redusere effektiviteten. Risiko knyttet til kontraktens varighet vil drøftes i kapittel 7.2.2 Risikodeling.

Endringer i justert kontrakt

Funn tilsier at det har vært en lang prosess med å kommunisere ut endringene. For planleggerne ble de nye prisene implementert i oktober, det var over en måned før signering av kontrakten. Men ombyggingen av dataverktøyene i prosjektet har derimot ikke kunne gjøres før årsskifte. Ifølge informanten er det egentlig ikke så mange som skal jobbe annerledes, når alt kommer til alt, det er litt nye priser og litt nye gjøremåter. For å kommunisere ut endringene, fortalte én informant at det er brukt produksjonsmøtene på hav/land, samt møter med en og en koordinerende formann, for å få forankring i ledelsen offshore. Det er enormt mange folk som skal få inn mye informasjon, det gjør prosessen omfattende.

Informantene var samstemte i at de største endringene i kontrakten er presiseringer av ukklarheter og revidering av ratesettet. Dette skal gi mindre mulighet for mistolking. En av informantene forklarte at den tidligere rammeavtalen hadde ukklarheter knyttet til prosjektering og forståelse av kompensasjon. Ukklarhetene krevde mye tid og ressurser på å avklare, og prosjektet fikk i flere tilfeller ikke betalt som forventet. Dette skapte, i startfasen av den tidligere rammeavtalen, frustrasjon i

organisasjonen og slitasje i samarbeidet med Equinor.

I et av intervjuene ble det sagt at prosjektet har fått ekstra administrative oppgaver. Equinors forbedringsarbeid kan føre til en rekke mindre endringer hos KE. Eksempelvis forenkler Equinor prosesser for seg selv, ved å kreve at alle leverandører gjør det på lik måte. Blant annet har de nylig kommet med et nytt format for AOE. Det vil være nyttig å loggføre det ekstraarbeid prosjektet blir påført, for å kunne dokumentere det for Equinor. Hvis belastningen blir over det man bør kunne forvente, så kan dokumentasjonen være en del av forhandlingsgrunnlaget for å bedre kompensasjon eller andre betingelser tilknyttet endringen. Prosjektledelsen må i slike tilfeller vurdere potensiell gevinst og hvordan det bør legges frem for kunden. Det er viktigere å opprettholde et godt forhold med kunden fremfor å få en kortsiktig mindre fordel og risikere å fremstå som kranglete. Synliggjøring uten å kreve ekstra kompensasjon kan være nyttig i mindre saker. Slik kan man fange opp mange mindre endringer akkumulert, og forhåpentligvis oppleve mer velvillighet i de sakene man velger å be om økt kompensasjon eller bedre betingelser. Månedsmøtene kan være et aktuelt forum å ta opp endringer som fører til ekstraarbeid.

Informantene mener det også har vært en forskyvning av risiko mot leverandør. Prosjekter bærer dermed mer risiko enn tidligere. Blant annet sier en av informantene at prosjektet har fått større ansvar for underlaget for prosjektering av jobber generelt. Samt spesifikt på transportkostnader for isolasjonsmateriell og administrasjonskostnader. Men det poengteres at den økte risikoen imidlertid skal være tatt høyde for i raten. I det neste vil det gjennomgå en systematisk gjennomgang av endringene i justert kontrakt, samt se på risikoforskyvningen i avtalen.

7.2 Systematisk gjennomgang av avtalens endringer

For å utnytte mulighetene og håndtere utfordringene i kontrakten er det viktig at prosjektorganisasjonen har god oversikt over endringene. Funnene bevisstgjorde at kjennskap til kontrakten er viktig, alle som jobber med kontrakten må ha de rette detaljkunnskapene om forhold de kan påvirke, hvordan prosjektet blir betalt og hvilke mekanismer som er gjeldende. Ledelsen må vurdere hvem som skal kjenne til risikofordeling i avtalen.

Under vil det gjennomgå sentrale endringer i kontraktsvilkår og vedlegg. Det ønskes å belyse endringer som forskyver risiko. Det er brukt fargekoder for å fremheve dette. Rødt betyr mer risiko, gult nøytralt, og grønt mindre risiko for KE.

Vedlegg C, D, E, F, H og L er tilnærmet like, mens vedlegg J og K utgår (Presentasjon - Overlevering tilbud – drift Statoil ISO, 2017).

Tabell 7.1 Systematisk gjennomgang av avtalens endringer

	Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
Kontraktsvilkår:	<p>Utstyr og/eller materiell</p> <p>1) KEs utstyr og/eller materiell kan stilles til disposisjon for andre ISO-leverandører med kompensasjon etter fastsatte bestemmelser i kontrakten.</p> <p>2) Equinor står fritt til å anskaffe utstyr og/eller materiell fra andre leverandører.</p>	<p>1) Ikke presisert i forrige avtale.</p> <p>2) Ikke presisert i forrige avtale.</p>

Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Dette gjør det lettere for Equinor å skifte ut KE som leverandør, og benytte andre ISO-leverandører. En slik formalisering i forkant av en eventuell endring vil spare Equinor (og muligens KE) tid og ressurser i motsetning til å forhandle frem betingelser i etterkant. KE ville også antagelig hatt sterkere kort til å kreve økt kompensasjon om endringen ble ønsket gjennomført av Equinor.</p> <p>2) KE bærer økt risiko i de tilfellene de ikke klarer å levere konkurransedyktige priser på utstyr/materiell.</p>	
<p>Bruk av annen leverandør</p> <p>1) Equinor kan ved tre måneders frist terminere rammeavtalen, og det skal varsles dersom operatørselskapet ønsker å bytte hovedleverandør av ISO-tjenester.</p>	<p>1) Equinor kunne også terminere avtalen i foregående kontrakt, men uten fastsatt varslingsfrist.</p>
<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Rent juridisk er det til fordel for KE at avtalen har en fastlagt varslingsfrist, i teorien kunne Equinor si opp den forrige avtalen på dagen.</p>	
<p>Avbestilling</p> <p>1) Ved eventuell oppsigelse av bestilt leveranse eller terminering av kontrakt behøver Equinor kun å dekke det beløp KE har til gode for utført arbeid.</p> <p>2) Allerede påstartede oppdrag kan bli pålagt å ferdigstilles ved eventuelle avbestillinger. Det skal kompenseres etter fastsatte bestemmelser i kontrakten.</p>	<p>1) Tidligere ville også alle nødvendige avbestillingsgebyrer og administrasjonsutgifter i forbindelse med en eventuell oppsigelse bli dekket.</p> <p>2) Plikt til ferdigstilling ble ikke presisert i foregående avtale.</p>
<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) KE vil kunne få ekstra utgifter ved en eventuell oppsigelse enn den forrige avtalen.</p> <p>2) At Equinor kan kreve en eventuell ferdigstilling er til deres fordel. Det kan gjøre det lettere for de å si opp avtalen, i og med de negative konsekvensene reduseres.</p>	
<p>Bruk av kontrakten</p> <p>1) Equinor kan gi tilbydere på andre kontrakter tilgang til justert kontrakt.</p>	<p>1) Ikke presisert i forrige avtale.</p>
<p>2) Det understrekes at Equinor ikke har ansvar for andre aktørers bestillinger.</p> <p>3) Equinor kan i tillegg til sine bestillinger foreta en periodebestilling som det vil (for gjensidig forpliktelse) gjøres avrop mot.</p>	<p>2) Presisert tydeligere i justert kontrakt.</p> <p>3) Ikke presisert i forrige avtale.</p>
<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Det kan være ugunstig for KE, dersom konkurrenter får tilgang til sensitiv informasjon som avtalens priser og rater.</p> <p>2) Tydeliggjør at KE ikke kan holde Equinor ansvarlig om andre aktører ikke gjør opp for seg, eksempelvis oppdrag for VEM.</p>	

	Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
	3) Denne kan både være positiv da KE lettere kan få tildelt mer oppdrag, men negativt om andre ISO-leverandører kan få tildelt oppdrag på KEs installasjoner.	
	<p>Anmodning om arbeid</p> <p>1) Dersom KE føler nye pålagte endringer er i uoverensstemmelse med kontraktens plikter, skal leverandør sende Equinor en AOE på et fastsatt skjema og snarest mulig utarbeide et overslag. Dersom KE ikke sender AOE mistes muligheten til økning av kompensasjon eller forsinkelse av fremdriftsplan pga. de pålagte endringene.</p>	1) Tilleggsinformasjon i justert kontrakt.
	2) I etterkant av levert AOE skal KE innen fornuftig tid utstede en endringsordre eller omtvistet endringsordre. Ved uenighet skal partenes posisjon inngå i Equinors endringsordre. Dersom partene ikke blir enige skal KE motta en omtvistet endringsordre som leverandør er pliktet å iverksette. Videre tvister skal avgjøres etter norsk rett.	2) Virkning av endringsarbeid er utdypet i nærmere detalj i justert kontrakt, tidligere var KE pliktet til å iverksette mottatte endringsordre, på lik linje som i justert kontrakt.
	<p>Betydning:</p> <p>1) Det stilles strengere krav til KE for skjerpede rutiner angående AOE, som kan medføre negative konsekvenser dersom kravene ikke overholdes.</p> <p>2) Med omtvistet endringsordre tillegges enda et steg mellom partene, utover endringsordre, som øker sannsynligheten for å komme til enighet før en eventuell rettssak.</p>	
Vedlegg A: Arbeidsbeskrivelse	<p>Arbeidsomfang:</p> <p>1) Det er lagt til tre nye hovedområder for arbeidsomfang: - Arkitekt/innredning, rigging og rengjøring.</p> <p>2) Arbeidet kan også bestå av administrativ støtte.</p>	<p>1) I foregående kontrakt skulle hovedområdene kun være isolering, overflatebehandling, stillas, habitat og tilkomstteknikk.</p> <p>1) Ikke presisert at administrativ støtte skulle inngås i forrige avtale.</p>
	<p>Stillasarbeid:</p> <p>2) Equinor og andre leverandører kan fritt benytte stillasmateriell på anlegget.</p>	<p>Stillasarbeid:</p> <p>3) Foregående avtale inneholdt også dette, bare mer upresist.</p>
	<p>Multidisplint arbeid:</p>	<p>Multidisplint arbeid:</p> <p>4) Ikke presisert i forrige avtale.</p>

	Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
	4) kan innebære arbeidsoppgaver innenfor følgende fagområder: rør, stål, struktur, trykktanker, elektrisk anlegg og mekanisk.	
	Annet arbeid: 5) Arbeid som kan bli pålagt er blant annet: inspeksjon (NDT nivå 2), betonginspeksjon og – rehabilitering, opplæring i fallsikring, flagging/dekksarbeid, liftkjøring/personelløft og beredskapsvakt.	Annet arbeid: 5) Kun presisert at KE kunne pålegges annet arbeid i forrige avtale.
	Betydning: 1) Det kan gi KE økt arbeidsomfang, som er positivt. 2) Avtalens foreslåtte arbeidsområder er kun veiledende, det kan derfor pålegges andre oppgaver utover det avtalen foreslår. 3) Det er ikke tvil lengre at andre aktører kan benytte seg av stillasmateriellet på anlegget. Avtalene fastslår samtidig at dersom andre aktører benytter seg av dette skal det ikke være til hinder for KE. 4) Er positivt at det åpnes opp for nye muligheter for andre fagområder. 5) KE kunne også pålegges nevnte annet arbeid i forrige avtale. Dette medfører verken mer eller mindre risiko for KE.	
	Arbeidssted: 1) Prosjektleder/ledelse og planleggere skal være lokalisert i nærheten av Equinors driftslokasjon.	1) Tidligere var det kun en forutsetning at KE var lokalisert i nærhet av Equinors driftsted.
	2) Equinor kan sette ytterligere krav om hvor arbeidet skal foregå. Samtidig kan operatørselskapets personell stasjoneres i KEs lokaler.	2) Ikke presisert i forrige avtale.
	Betydning: 1) Dette kravet er fastlagt for å forenkle samarbeid mellom partene. Men det kan få konsekvenser for prosjektorganisasjonen, dersom KE får tildelt andre installasjoner. 2) Det kan gi KE mindre mulighet til styre sitt eget arbeid.	
	Krav til arbeidsledelse: 1) Administrative oppgaver skal begrenses så langt det er mulig. Mest mulig av administrativt arbeid - offshore - skal foregå på KEs lokaler. 2) KE skal kontinuerlig ha en organisasjon som er skalert til aktuell arbeidsmengde. KEs ansvarlige person på de ulike anlegg skal også delta i det utførende arbeidet.	1) Ikke presisert i forrige avtale. 2) Ikke presisert i forrige avtale.
	Betydning: 1) I tråd med forbedringsarbeidet er dette noe som KE kontinuerlig prøver å redusere. 2) Arbeidsmengden vil variere gjennom året. Indirekte så betyr det at KE ikke bør ha flere faste antall ansatte enn behovet er i perioder med minst arbeidsomfang. Nå	

	Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
	er det presisert krav til at KEs øverste ledelse er koordinerende formann med ansvar for en av fagdisiplinene. I tidligere kontrakt (før endringen med VO007, les mer om denne endringen i kapittel 7.2.2) var øverste nivå ISO-leder, et hakk over koordinerende formann.	
	Lærlinger 1) KE skal ta ansvar for lærlinger innen ISO-fagene.	1) I forrige avtale krevdes det at arbeidsgrupper bestående av ti eller flere personer, minst skulle ha én lærling i gruppen.
	Betydning: 1) Det stilles mindre krav til hvor mange lærlinger organisasjonen skal ta ansvar for.	
	Vilkår for landanlegg og Nord-Norge 1) KE skal ha tilstrekkelig kapasitet og kompetanse lokalt for å kunne gjennomføre effektivt arbeid av vedlikehold og modifikasjon på Equinors landanlegg og driftslokasjoner i Nord-Norge. Det kreves også tilstrekkelig lokal tilstedeværelse av administrativ støtte for egne utførende personell.	1) Ikke presisert i forrige avtale.
	Betydning: 1) Som nevnt under arbeidssted skal dette forenkle samarbeid mellom partene, men gir KE mindre mulighet til å styre eget arbeid. Dette vil først bli aktuelt om KE får tildelt faste eller tidsbegrensede oppdrag i Nord-Norge.	
	Forbedringsarbeid 1) KE skal minimere/optimalisere utstyr og materiell lagret hos operatør, planlegge og gjennomføre leveransen på kortest mulig tid (LEAN) samt holde seg innenfor gjeldende regelverk med hensyn til støy.	1) Ikke presisert i forrige avtale.
	Betydning: 1) Forbedringsarbeidet kan gi KE mer ansvar og oppgaver som kan redusere arbeidstempo.	
Vedlegg B: Vederlag	Arbeidstid: 1) Equinor skal ikke belastes for tid eller kostnader tilknyttet mottak og lagring av eget leieutstyr og/eller materiell.	1) Et nytt tillegg i justert kontrakt.
	Betydning: 1) KE bærer økt risiko, siden de får større ansvar for lagring og mottak.	
	Ventetid landanlegg 1) Ventetid utover 7.5t pr. dag kompenseres ikke (inkludert arbeidstid).	1) Ikke presisert i forrige avtale.

Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
<p><i>Betydning:</i> 1) Et nytt tillegg som ikke kommer KE til gode.</p>	
<p>Transport 1) Isolasjonsmateriell kompenseres ikke fra produsent til Equinors anlegg/forsyningsbase.</p>	<p>1) Tidligere ble all transport av materiell mellom produsent og Equinors anlegg/forsyningsbase dekket.</p>
<p><i>Betydning:</i> 1) KE bærer økt risiko, nå som de har større ansvar og usikkerhet knyttet til utgifter som ompakking, lagring og sending av isolasjonsmateriell.</p>	
<p>Beregningsmodeller 1) Beregningsmodeller for de ulike disiplinene er tydeligere og mer detaljert fremstilt i justert kontrakt. Det er også gjort noen endringer i modellene.</p>	<p>1) Justert kontrakts beregningsmodeller bygger videre på forrige avtales.</p>
<p><i>Betydning:</i> 1) Tydeligere presisert slik at KE og Equinor er samstemte i kompensasjonsmetode. Forfatterne har ikke analysert den økonomiske betydningen av nye endringer i beregningsmodellene. Det kan være gunstig for prosjektet å sammenligne kompensasjon på typiske tjenester og leveranser for å analysere hva rateendringene har betydd i samråd med økonomiavdelingen. Sammenligning av kompensasjon for isolasjonstjenester kan være spesielt interessant, for å se om de nye ratene veier opp for usikkerheten knyttet til transport av isolasjonsmateriell som nevnt i punktet over.</p>	
<p>Nødisolasjon 1) Utgifter ved bruk av nødisolasjon skal være inkludert i priser og rater.</p>	<p>1) Ikke presisert i forrige avtale.</p>
<p><i>Betydning:</i> 1) Det gir økt risiko for KE, dersom bruk av nødisolasjon blir større enn hva prosjektet har tatt høyde for.</p>	
<p>Opplæring i fallsikring 1) Alle kostnader i forbindelse med opplæring i fallsikring på anleggene til Equinor skal dekkes.</p>	<p>1) Ikke presisert i forrige kontrakt.</p>
<p><i>Betydning:</i> 1) Det er positivt at avtalen fastlegger at kursing av fallsikring tilknyttet Equinors anlegg skal kompenseres.</p>	
<p>Faktureringsrutiner 1) KE skal føre timer i Equinors systemer.</p>	<p>1) Ikke presisert i forrige avtale.</p>
<p><i>Betydning:</i> 1) Presisering av allerede eksisterende praksis.</p>	

	Justert kontrakt (2018-)	Foregående rammeavtale:
	<p>Prestasjonskompensering</p> <p>1) Equinor kan forandre kompensasjonen i måleperioden dersom det oppstår uakseptable HMS resultater, etikkbrudd eller feilfakturerings.</p>	<p>1) Etikkbrudd og feilfakturerings ble ikke nevnt i forrige avtale.</p>
	<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Dersom KE gjør feil, med tanke på etikkbrudd og feilfakturerings, kan det nå redusere kompensasjonen. Vurderingen av hva som klassifiseres som etikkbrudd og feilfakturerings ligger hos Equinor.</p>	
Vedlegg G: Selskapets leveranser	<p>Equinors leveranse ved arbeid på sokkelen:</p> <p>1) Equinor skal kostnadsfritt levere lastebærere for transport av materiell mellom forsyningsbase og anlegg. Samt lastebærere for transport mellom KEs lager og Equinors forsyningsbase (maksimalt kan lastebærere være borte fra forsyningsbasen inntil tre døgn). KE skal pakke og sikre større forsendelser (>2 paller) i containere, og all stillas skal pakkes og sikres av KE i baskets. Equinors leveranse inkluderer ikke lastesikringsutstyr for materiell i lastebærere, samt stropper og surrevinsjer for stillas.</p>	<p>1) Ytterligere punkter som KE kan forvente at Equinor leverer ved arbeid på sokkelanlegg. Dette tillegget er ikke presisert i forrige avtale.</p>
	<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Tidligere ble også transport av alt utstyr mellom KEs lager og Equinors anlegg/forsyningsbase dekket, men avtalen presiserte ikke like detaljert hva KE kunne forvente å få levert.</p>	
	<p>Equinors leveranse ved arbeid på landanlegg:</p> <p>1) Equinor skal normalt levere følgende: forsyning av elektrisitet og vann, fasiliteter for opphold, enkelte verkstedsfasiliteter i forbindelse med vedlikehold og mindre prefabrikerings, leie av mobilkraner etter Equinors avtaler, lån av ex-radioer inkludert lisens til disposisjon, mulighet for å inngå avtaler om å benytte Equinors kantiner og kontorer, avfallskontainere for kildesortering og mulighet til å rengjøre utstyr.</p>	<p>1) Foregående rammeavtale hadde ingen føringer for hva Equinor skulle levere ved arbeid på landanlegg.</p>
	<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Avtalen fastlegger hva KE kan forvente av leveranse på Equinors landanlegg. Det reduserer risiko for KE.</p>	
Admin. endringer:	<p>Fakturaunderlag:</p> <p>Samme mal som tidligere, men for leiestyr skal komplett leieliste foreligge. Det skal også inkludere leiestyr som faktureres VEM, anskaffelseskostnad og beløpet som er nedbetalt.</p>	
	<p><i>Betydning:</i></p> <p>1) Presisering av allerede eksisterende praksis.</p>	

	<p>Isolasjonsmateriell Isolasjonsmateriell pakkes per AO, og faktureres etter installert mengde sammen med administrasjonspåslag. Det ønskes at KE etablerer lageroversikt offshore tilknyttet Equinors anlegg.</p>
	<p><i>Betydning:</i> 1) Det ønskes at KE skal ha bedre styring på logistikk av isolasjonsmateriell. En av informantene fortalte at tidligere sendte KE ut materiell i bulk, som er kommet ut i store containere for jobber som skal gjøres over ett og to år. Det har medført problemer med lagringskapasitet. Bedre intern styring er til fordel for begge.</p>
	<p>Anmodning om endring 1) De endringer som øker arbeidsomfanget til prosjektet samt tilleggsarbeid skal forhåndsgodkjentes av kunden, men mindre endringer i for eksempel tilstand trenger ikke en godkjent AOE før utførelse. Det skal alltid dokumenteres med bilder som viser helheten i detaljen.</p>
	<p><i>Betydning:</i> 1) Presiseringen gjør at partene slipper usikkerhet knyttet til dokumentasjonskrav.</p>
	<p>Prosedyrer 1) Det ønskes at prosedyrer for isolasjon og overflatearbeid oppdateres i henhold til gjeldende krav, siden justert kontrakt er basert på siste versjon av tekniske krav (TR1660, TR0042). Prosedyrer for isolasjon bør bruke tegninger fra Equinors isolasjonshåndbok.</p>
	<p><i>Betydning:</i> 1) Krever at KE oppdaterer sine prosedyrer i tråd med Equinors krav.</p>

7.2.1 Vurdering av risikoforskyvning i avtalen

På enkelte punkter kommer KE godt ut av endringene, mens andre taler for økt forskyvning av risiko mot leverandør. Forfatterne anser flest punkter som forskyvning mot leverandør. I tabellen under er en oversikt over hva som anses å være risikoforskyvning:

Tabell 7.2 Risikoforskyvning i avtalen

	Forskyvning av risiko i ny avtale
KE bærer mer risiko, pga.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kontraktlyden gir: <ol style="list-style-type: none"> a. økt fare for å tape konflikter b. mere presise formuleringer, og kan i enkelte tilfeller tette "hull". c. økt konkurranse mellom ISO-leverandørene d. større konsekvenser ved utilfreds leveranse e. Equinor mulighet til å anskaffe utstyr/materiell av andre leverandører f. Equinor mindre utgifter ved oppsigelser, samt har rett til å kreve ferdigstillelse av påbegynt arbeid g. Equinor rett til å utlevere rammeavtalen til andre tilbydere h. økte krav tilknyttet personellens lokasjon i. Mindre dekning for transport av isolasjon j. Equinor mulighet til å endre eller fjerne prestasjonskompenseringen pga. feilfakturering eller etikkbrudd 2) Equinors endrede prioriteringer kan medføre: <ol style="list-style-type: none"> a. reduksjon i arbeidsomfanget b. en oppsigelse av avtalen på kort varsel (tre måneder) 3) Forbedringsarbeidet til Equinor krever tilleggsarbeid av KE, som følge av: <ol style="list-style-type: none"> a. større ansvar for underlaget av prosjektering av jobber b. oppdatering av systemer, prosesser med mer 4) Kompensasjon <ol style="list-style-type: none"> a. administrative kostnader skal igjen kun dekkes av enhetsratene b. usikkerhet knyttet til prisregulering over en så lang kontraktperiode
KE bærer mindre risiko, pga.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kontraktlyden gir: <ol style="list-style-type: none"> a) mindre rom for mistolkninger som følger av mer presis kontraktformulering b) økte muligheter for oppdrag med nye fagområder c) dekning av opplæring av fallsikring tilknyttet Equinors anlegg d) bedre betingelser, særlig med tanke på forventet leveranse på landanlegg 2) Økt mulighet for å øke arbeidsomfang som følge av: <ol style="list-style-type: none"> a) nye fag og mer rom for å tildeles tidsavgrensede oppdrag b) belønning dersom KE leverer godt 3) Økt forutsigbarhet: <ol style="list-style-type: none"> a) forespeilet klarere årsprogram (tidligere) b) langsiktighet i forbedringsarbeidet 4) Kompensasjon: <ol style="list-style-type: none"> a) nye priser virker å være i bedre overenstemmelse med virkeligheten b) andel enhetsrater/fastpris er litt mindre vektet i KPI-settet 2018. I teorien vil KE ha mindre økonomisk risiko dersom andel enhetsrater går ned c) kundetilfredshet er vektet ned i KPI-settet for 2018

7.2.2 Risikodeling

Equinor har vært opptatt av å stimulere til effektivitet ved tildelingene av de nye ISO-kontraktene, også når markedet endrer seg (Oilcast episode 14, 2016). Langsiktighet i kontrakten skal samtidig sikre økt forutsigbarhet, som er ytterst viktig i en bransje som sliter med lav lønnsomhet (Økland, 2017), og begrenset evne til å bære kostnader knyttet til store volumsvingninger. Under vil risikodeling og ulike forhold av risiko i avtalen drøftes.

Risiko med varighet

For å sikre økt forutsigbarhet og stabile rammebetingelser for begge parter har Equinor tildelt rammeavtaler til ISO på ulikt nivå enn tidligere. En har sett at Equinors rammeavtaler med sokkelens fire største ISO-leverandører har gått fra å ha kortere kontrakter med opsjoner, til langsiktige rammeavtaler med en varighet på 13-15 år. Equinor formidlet i sin kunngjøring (2017) at justert kontrakt vil være bærekraftig for prosjektet. Det er positivt.

Den lange kontraktsperioden gjør det lettere for prosjektet å bemanne og planlegge med langsiktighet og forutsigbarhet. Økt varighet på kontrakten er en oppside med tanke på HMS og insentiver. Kontrakten gir rom for videre utvikling i samspillet mellom partene over tid. Gjennom et langvarig samarbeid er og blir prosjektet godt kjent med installasjonene og praksisene som er rådende. For Equinor er det fordelaktig å gi gode vilkår for prosjektet. For eksempel ble prosjektet allerede på sensommeren i fjor tildelt underlag for årets aktiviteter, noe som medførte at prosjektet fikk mer tid til planlegging av årets arbeidsprogram (Kaefer Magasin Desember, 2017, s. 31). Dette gir økt forutsigbarhet og trygghet i samspillet mellom partene.

Det er ingen av partene som er tjent med en rammeavtale som ikke generer avkastning. Fjerner man avkastningen reduserer man også muligheten prosjektet har til å investere i utvikling og kontinuerlig forbedring. Samtidig kan lave marginer skape ubalanse i form av at prosjektet blir presset til å være kreative og rette fokuset bort fra de kontraktsfestede leveransene, og heller mot å generere tilleggs- og endringsordre som sikrer økt avkastning i løpet av kontraktstiden. Det kan virke ødeleggende på leveranse kvaliteten og samtidig fordyre de prosessuelle kostnadene for begge parter.

Etter hvert som årene går økes dessuten risikoen rundt ratenivået, samtidig som det er en utfordring dersom personellens lønnsnivå øker mer enn kontraktens. Det er en sentral faktor som kan redusere lønnsomheten i kontrakten. I tillegg er rammeavtalen reforhandlet på bunn av konjunktursyklusen. Det er i kundens favør at rater og betingelser er fastsatt i et labert marked. Forfatterne anser det som risikofyllt å inngå en 13 års rammeavtale på bunn av syklusen. For prosjektet vil det være fornuftig å utføre økonomiske analyser tilknyttet teknologisk fordyrelse og driftsvekst. I hvor stor grad produkter og tjenester som prosjektet er avhengige av vil fordyres i fremtidige år, og hvorvidt økningen i driftskostnadene, utover den kompenserte lønns- og prisveksten, er bærekraftig for prosjektet i en konjunkturoppgang. Konsekvensene av dette er potensielt dramatiske, og følgelig må prosjektet kontinuerlig drives mer effektivt enn før. Det er samtidig gunstig å utforme gode avtaler med underleverandører av produkter og tjenester som kan sikre stabile forhold i årenes løp.

Justert kontrakt gir formelt sett mer avgrenset valgrett for prosjektet enn før. Prosjektet binder seg nå ut en lengre kontraktsperiode og bruk av opsjoner er samtidig utelatt. Opsjoner er et insentiv som gjør det naturlig å tilstrebe tilfredstillelse hos operatøren, særlig i forkant av opsjonsperiodene. Ifølge flere informanter har Equinor klart og tydelig understreket at gode resultater skal belønnes, prosjektet har derfor jevnt over forsterket sitt insentiv på effektivitet i arbeidet.

I tillegg åpner rammeavtalen rom for at Equinor kan endre arbeidet. Operatøren kan endre fremdriftsplanens, samt øke eller redusere arbeidets omfang, utførelse og karakteristikk. Mens eksterne risikoer, som påvirker arbeidet, tilknyttet eventuelle nye lover og regler gir hver av partene rett til å kunne kreve endret kompensasjon og/eller fremdriftsplan. Den lange kontraktvarigheten

gjør risikoen for slike tilfeller større, sammenliknet med tidligere.

Rammeavtalen er imidlertid tydelig på at endringer av avtalt arbeid ikke skal være i strid med hva partene med rimelighet kunne anse da oppdraget ble gitt. KE pliktes imidlertid i å iverksette Equinors utstedte endringsordre med umiddelbar virkning, til tross for at foreligger uenighet mellom partene. Dersom KE føler de blir pålagt arbeid som kontrakten ikke plikter, skal prosjektet umiddelbart sende en anmodning om endring til operatør og samtidig utarbeide et overslag etter kontraktens retningslinjer. Dersom KE avventer med å sende AOEn, mistes muligheten til økt kompensasjon og/eller utsettelse av fremdriftsplanen. Når Equinor har mottatt KEs AOE, skal operatøren utstede en endringsordre eller omtvistet endringsordre som skal være merket med hver av partenes posisjon. KE skal straks iverksette den omtvistede endringsordren. Ytterligere tvister utover dette skal løses gjennom norsk rett.

Bruk av kontrakten

Prosjektet kjenner til hva en rammeavtale forplikter av ansvar, rater og betingelser og har god kjennskap til denne måten å jobbe på, etter åtte år med foregående ISO-kontrakt. Det påpekes i et intervju at prosjektet kjenner dagens installasjoner godt, og partene har opparbeidet seg en felles forståelse av kontrakten. Det gis samtidig mindre rom for diskusjon knyttet til vanskelige jobber, og det å få gjennom tidligere forhandlinger nå som dette er noe prosjektet burde ha kjennskap om. Ikke minst fordi KE har vært så lenge på disse installasjonene, og burde ha opparbeidet seg tilstrekkelig erfaring. Men også ha tatt høyde for de vanskelige jobbene i tilbydde priser.

For KE hadde det vært vanskelig å få tildelt en slik omfattende rammeavtale, dersom de skulle tatt høyde for alt i sine priser. En av informantene understreker at det er avgjørende for prosjektet å opprettholde en best mulig relasjon med kunden, for å beholde de gode etablerte praksisene. Samtidig er det betydningsfullt for prosjektets personell å ha god kjennskap til rammeavtalen, og utvikle et felles syn og tolkninger av kundens krav og rammevilkår. Særlig er de nye endringene og presiseringer viktige å kommunisere ut, slik at en unngår unødvendige konflikter og forvirringer.

De nye endringene i kontraktsvilkår oppfattes å være formulert i Equinors favør, og prosjektet har fra før av lite de skulle ha sagt ved kontraktuelle uenigheter. Både nåværende og foregående rammeavtale er preget av at det er Equinor selv som har utformet presiseringene og vilkårene i kontrakten. Det gagnar operatøren. Slike betingelser måtte KE som ISO-leverandør godta for å få tildelt en slik omfattende rammeavtale på sokkelen. Med andre ord behøver KE å kjenne til risikoen de utsetter seg for.

Prising av risiko

For å kompensere for den økte risikoen har prosjektet vært særlig bevisste på å tilby priser som gjør kontrakten bærekraftig. Det medførte en lang reforhandlingsprosess før enighet ble nådd. Blant annet mente en av informantene at prosjektets tilbudsavdeling nå har utarbeidet nye priser som er tiltenkt å være i bedre overenstemmelse med virkeligheten enn hva forrige kontrakt hadde. Av den grunn ble det foretatt en oppjustering av priser på arbeidsoppgaver som er vanskelige og tidkrevende å utføre, mens de enklere oppgavene ble priset ned.

Samtidig er det tatt høyde for risikoen tilknyttet administrative oppgaver som skal inkluderes i ratene offshore. Men det vil si at prosjektet må selge inn timene offshore for å tjene inn administrative kostnader. Ifølge funn fremkommer det at prosjektet har kalkulert med 350 000 solgte timer, men foreløpige prognoser for 2018 viser at selskapet vil selge 1/7 mindre timer. Det er derfor knyttet usikkerhet rundt arbeidsomfanget vil være tilstrekkelig til å dekke de administrative kostnadene. Med andre ord har prosjektet tatt høyde for å bli tildelt et større arbeidsomfang enn hva som er gjeldende. Det gir prosjektet et sterkt insentiv for å øke sitt arbeidsomfang ved å være proaktive ute i felt med å melde inn struktur og utstyr med dårlig tilstand til kunden, og på lengre sikt vinne nye

installasjoner.

I rammeavtalen inkluderes som nevnt administrasjon i enhetsratene, som betyr for hver utført time i produksjon skal timeraten dekke inn en andel av administrasjonen. Og med administrasjon menes alle oppgaver knyttet til kontraktsadministrasjon, jobbforberedelse, arbeidsledelse, prosjektledelse, tilrettelegging, jobbsetting, planlegging, koordinering, materialkjøp og logistikk, fakturering, kvalitetsoppfølging og HMS-aktiviteter. Å kalkulere omfanget av dette inn i en rate har vist seg å være en komplisert øvelse. Det gjør det heller ikke enklere når raten ikke tar hensyn til lokale forhold, som utforming, vanskelig tilkomst, tilgang til effektivt lager og lignende på de enkelte lokasjonene.

Prosjektet må ha en særlig sikkerhetsmessig tilnærming når det kompenseres etter ytelsesbasert kompensasjonsformater som enhetspris og fastpris. Siden det kompenseres ut ifra hvor mye man produserer. Man blir med andre ord betalt mer dersom man utfører oppdraget på mindre tid (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017, s. 96). Ved fastpris tar KE all økonomisk risiko, og ved enhetsrater tar KE risiko for norm og rate, mens Equinor tar risikoen for mengde. Det er naturlig å tenke seg at bruk av ytelsesbasert kompensasjonsform kan medføre tidspress, særlig i situasjoner der man står i fare for å tape penger.

Equinor har også satt KPI-mål som forsterker prosjektets insentiver for effektivitet og produktivitet i arbeidet, det å finne effektive måter å jobbe på og ha god produktivitet i forhold til planlagte timer. For eksempel har prosjektet KPI-mål for effektivitet stillas, programgjennomføring, planeffektivitet og andel enhetsrater som stimulerer til dette. Det blir årlig beregnet en kompensasjon fra operatørselskapets side, basert på prosjektets prestasjoner. For å unngå at man reduserer tid til sikker planlegging og risikovurdering har prosjektet egne KPI-mål innen HMS å forholde seg til. Disse bidrar ikke direkte til bonus, men dersom det oppstår negative HMS resultater i måleperioden, kan Equinor vurdere om prestasjonskompensasjonen knyttet til andre KPIer helt eller delvis utelukkes.

Prosjektet føler også økt konkurranse mot de andre ISO-leverandørene. Ifølge flere informanter har Equinor vært klare og tydelige på at gode resultater skal belønnes. Det gjør det viktigere enn noen gang at prosjektet leverer godt, og i alle fall ikke befinne seg nederst på rangstigen sammenliknet med sine konkurrenter. Av den grunn har det vært betydningsfullt å ikke prise seg for lavt. Som tidligere nevnt vil lave marginer være med å påvirke prosjektets evne til utvikling og kontinuerlig forbedring, noe som igjen vil redusere prosjektets konkurransevne. Med dårligere resultater enn sine konkurrenter står man i fare for å miste installasjoner og arbeidsomfang, som igjen kan svekke prosjektets avkastning ytterligere.

Oppveining av risiko

KE har tidligere lyktes å gjøre tilpasninger som har gagnet begge avtaleparter. Ifølge en av informantene ble KE i 2014 enig med Equinor om variasjonsordren VO007. Den gikk ut på å endre prosjektledelsen offshore, slik at det ble en besparelse på nesten 28 mNok. Denne besparelsen ble partene enige om å dele, KE satt da igjen med 13-14 mNok. Av besparelsen kunne prosjektet dekke sine administrasjonskostnader som også i den gamle kontrakten kun skulle dekkes av prisene og ratene. Ifølge informanten hadde KE kraftig underestimert administrasjonskostnadene i den gamle kontraktens priser. Det var derfor av stor betydning å få dekket seg inn ved hjelp av VO007. En slik gjensidig tilpassing viser at et best mulig kundeforhold bør prioriteres.

I tillegg til et godt kundeforhold er økt effektivitet og større fleksibilitet nøkkelfaktorer som må til for å kompensere for den økte risikoen mot KE. Det er av stor betydning å finne smarte løsninger for å utføre like mye til mindre tid. Det er gunstig å fokusere på standardisering og utføre leveranse til «god nok» kvalitet basert på kundens krav. Kapittel 8.2.1 Hav-land samarbeid går litt mer i dybden på hvordan prosjektorganisasjonen kan bygge en felles forståelse for hva som er «godt nok».

En av informantene formidlet at prosjektet er prisgitt for at Equinor ikke alltid er like formelle i alle ledd ved bruk av kontrakten. Selv om de prøver å bruke kontrakten mest mulig, viser de også til sunn fornuft. Det er gunstig at kunden viser evne og vilje til å etterleve målsettingene i ISO-kontrakten, og er med å bidra til effektiv tjenesteproduksjon. Samhandling mellom avtalepartene er nøkkelen for å oppnå de kostnads- og kvalitetsmål som ønskes. Og problemer med manglende detaljer i kontrakten løses ideelt sett ved felles målsetninger, verdier og normer. Det er en vinn-vinn situasjon for begge parter med et velfungerende partnerforhold.

Foreløpig ser det ut til at justert kontrakt kan gi bedre avkastning enn den prosjektet hadde tidligere. Prosjektet hadde per Q1 2018 en margin på 13 % for denne kontrakten, mot 10 % for hele 2017. I tillegg må det trekkes fra 10 % i overhead. Det vil si at prosjektet gikk i null i 2017. For å kunne opprettholde marginen må omsetningen ikke bli mindre enn dagens nivå.

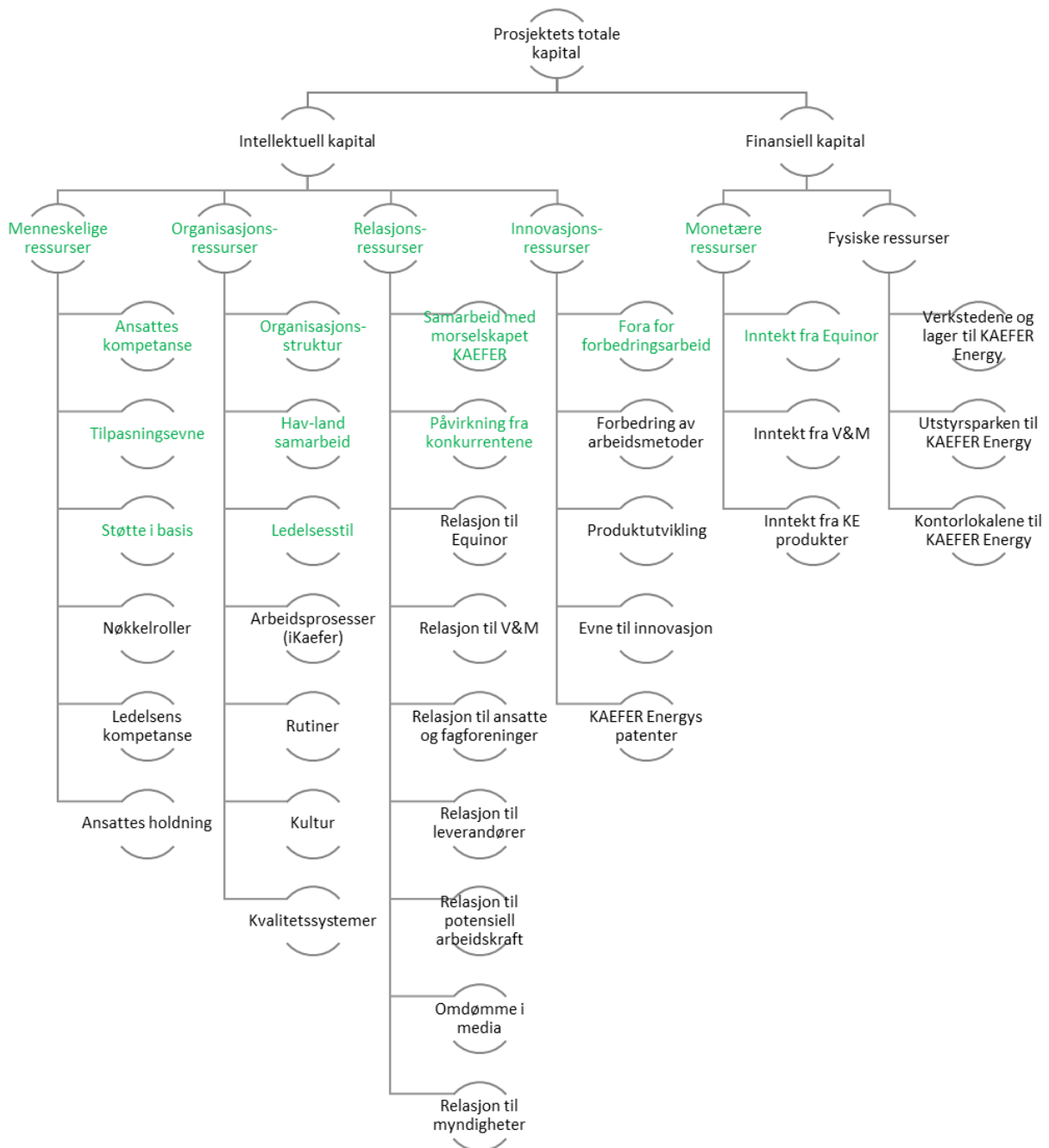
8 Ressursanalyse

Målet med dette kapitlet er å besvare forskningsspørsmålet:

- Hva kan prosjektet gjøre for å forbedre utnyttelsen av sin totale kapital?

For å kunne forbedre utnyttelsen må først komponentene og dagens bruk av ressursene identifiseres. Det er satt opp et distinksjonstre over det forfatterne mener er prosjektets totale kapital, og knytter komponentene fra teorien i kapittel 4.2 Ressursanalyse med funn fra intervjuene. Elementene i grønt er valgt ut med bakgrunn i hvor forfatterne har tilstrekkelig informasjon til å gå i dybden med en analyse og komme med forbedringsforslag. Disse vil vurderes opp mot interne og eksterne dokumenter samt observasjoner fra interne møter i prosjektet.

Komponentene under er ikke helt selvstendige, men overlapper og påvirker hverandre. Dermed vil deler av diskusjonene også komme inn på elementer som ikke er markert i grønt. Det er valgt å ikke gjennomgå relasjon til Equinor som eget punkt. Dette med bakgrunn i at diskusjonene knyttet til Equinor er største delen av både kontrakt- og ressursanalysen og påvirker nesten alle vurderinger og tiltak i denne oppgaven.



Figur 8.1 Distinksjonstre over prosjektets totale kapital

8.1 Menneskelige ressurser

8.1.1 Ansattes kompetanse

Multidisiplint personell

Multidisiplint personell er et satsingsområde for selskapet i tillegg til å være et kundeønske. Funnene fra intervjuene viser til at det kan være en rekke utfordringer i bruk av multidisiplint personell. Det går på økt sjans for HMS-hendelser og kvalitetsavvik, tregere arbeidsutførelse, samt at den nye disiplinen blir mindre brukt enn prosjektet forventet.

Prosjektet har definert et forbedringspunkt knyttet til analysering og definisjon på rett andel mutidisciplint personell og sammensetning av ferdigheter. Samt planlegging og organisering av

multidisiplin ressurser (Hoshin-X-Matrix Statoilkontrakt, 2018). Dette bør også inkludere en oversikt over hvilke typer arbeidsoppgaver multidisiplint personell settes til.

Selskapet har et avvikshåndteringssystem hvor HMSK-hendelser blir registrert, samt at det utarbeides HMS-statistikk hvor det skilles på om hendelsen involverte egne ansatte eller innleid personell. Det bør undersøkes på selskapsnivå om det er erfart at multidisiplint personell er involvert i flere hendelser eller kvalitetsavvik. Hvis dokumentasjon viser at multidisiplint personell er involvert i flere hendelser bør det vurderes hvordan dette skal håndteres. Eksempelvis kan dokumentasjonen brukes som underlag til kunden hvis prosjektet ønsker å sette krav til kjernekompetanse på utsatte arbeidsoperasjoner.

Det nevnes i funn at for å kunne dra bedre nytte av multidisiplint personell bør det legges et opplæringsløp med både formell kompetanse og tilstrekkelig erfaring i den nye disiplinen. Det bør undersøkes nærmere hvordan dette løpet er satt opp i dag, og om dette kan forbedres.

KPI-oppnåelse innen kompetanse

KPI på flerfeldighet ble innført i 2016, oppnåelsen på denne har vært stabil, med en liten økning i Q1 2018. Da denne er knyttet til bonusutbetaling, bør prosjektet vurdere dette mot kosten for opplæring. Det er et insentiv for å øke andelen personell med multikompetanse. KPIen er ikke knyttet til bruk av kompetansen.

Grovt utregnet basert på fjoråret, så ville KE fått en økt bonusutbetaling på 130 000 kr om 40 ekstra personer totalt i kontrakten hadde multidisiplin. Dette er i tråd med prosjektet sitt mål i 2018 om å øke antall multidisiplint personell med 15 % fra fjoråret. Det vil si 32,5 % av arbeidsflokk (Hoshin-X-Matrix Statoilkontrakt, 2018). Oppnåelse av dette målet vil legge prosjektet midt mellom to utbetalingsnivå, og er mer enn nødvendig for å oppnå den økte bonusutbetalingen skissert over.

En økning til nivået over dette, vil kreve 136 ekstra personer med multidisiplin fremfor resultatet i 2017. Det er et svært svakt insentiv, og med mindre prosjektledelsen vurderer at dette gir flere spesifikke fordeler, så er det ikke tilrådelig i et kost-nytte perspektiv.

Fagbrevsandelen har vært rett under 80 % i perioden 2015 – Q1 2018. Det er et markant hopp i bonusutbetaling om prosjektet klarer å nå 80 %, med en økning på over 200 000 kr. Med flere store hook-uper som er planlagt i år, så kan det tømme markedet for kompetent innleid arbeidskraft. Dette kan påvirke oppnåelsen i år. Fokuset i 2018 bør ligge på å holde fagbrevsandelen over 70 %, mens i årene fremover bør det legges en handlingsplan for å nå maks bonusutbetaling på dette punktet.

I funnene kommer det frem at lærlingandelen skal økes i 2018, seks lærlinger vil være på plass innen Q3. Minimumskravet for utbetaling på KPIen tilsvarer rett over fire lærlinger i fulltid gjennom året, sett opp mot tellende offshoretimer for 2017. For full score på denne KPIen i 2017 ville det vært behov for ca. tolv lærlinger. Utregningene er gjort av økonomiavdelingen.

I år vil det ikke være mulig å oppnå bonusutbetaling på KPIen for lærlingandel, da de seks lærlingene starter for sent på året til å opparbeide nok timer. For 2019 og fremover er det bedre muligheter. Lærlinger vil også være et viktig valg for rekrutteringen til prosjektet, og KE generelt. Snittalder i

selskapet ligger i dag på 45 år. Prosjektet bør vurdere om det har kapasitet til å ta imot flere lærlinger.

8.1.2 Tilpasningsevne

Nye fagområder

I dag gjøres det enkle oppdrag. Løsningen er basert fra oppdrag til oppdrag. Innleie brukes på nye fagområder i kombinasjon med bruk av eget personell som allerede er ute og som kan bygge tilkomst eller hjelpe til om det skulle være behov for overflatebehandling, eller isolering. Det kan være fornuftig å bruke innleie når oppdragene er sporadiske, men om prosjektet skal satse, så må det utarbeides en helhetlig strategi. I annonseteksten om nye ansatte til prosjektet i kapittelet over så etterspørres det personell som har svarte fag i kombinasjon med de tradisjonelle ISO-fagene. Det kan være en fornuftig tilnærming i startfasen. Deretter får prosjektet se hvor mange de ansatte de klarer å få tak i med en slik fagkombinasjon, og avklare strategien videre.

En utfordring med nye fagområder i justert kontrakt er at KE kan spise av andelene til VEM-leverandørene, som er KEs oppdragsgiver i andre kontrakter. Strategien bør inneholde en vurdering av hvordan dette skal håndteres. I senere samtaler med informanter kommer det frem at VEM-leverandørene er mindre interessert i den type oppdrag som KE får nå. For VEM vil en enkel jobb, som utskifting av ledere kreve mobilisering av flere personer til en kort tur. I motsetning til ISO som har fast personell ute.

Det bør settes opp en ekstra barriere som kvalitetssikrer kompetansen som skal benyttes til oppdragene. Per nå er forespørslene innen nye fagområder sporadiske, og da er det viktig at prosjektet leverer hver gang. Kvalitetsavvik eller HMS-hendelser kan føre til en stopp, om kunden blir usikker på prosjektets evne til å gjennomføre arbeidsoppgaver innen nye fagområder.

Fast ansatte og innleie

Informant B mener at selskapet er veldig avhengig av innleiepersonell, og basert på tall for prosjektet, med 24 % innleie på kontrakten i 2017, og 29,1 % frem til mai i år kan man trygt påstå at prosjektet også er avhengig. Ifølge informantene er det en høyere andel innleie i sommerhalvåret, mars til november. Grunnen til det er kampanjer på sesongavhengig malearbeid. Lavaktiviteten i vinterhalvåret styrer antall fast ansatte. Sammenlignet mot tallene i Tabell 8.1 så er det bare delvis forklaringen.

Etter møte med bedriftsveileder forklarer han økningen i 2017 med hovedbegrunnelse i inngåelse av rammekontrakt med Aker BP, men gå-sakte-aksjonen på høsten og økte sykemeldinger er også bidragsyttere.

Ved inngåelse av rammekontrakt med Aker BP ble mange koordinerende formenn, formenn og operatører flyttet fra Equinor-kontrakten. Dette ble gjort for å kunne dra nytte av lang erfaring og kulturbygging av det nye teamet. Det førte til et behov for erstatningspersonell, og det ble løst ved å øke innleieandelen. Selskapet hadde på det tidspunktet ikke fått bekreftet ny justert rammekontrakt, og den tidligere rammekontrakten ville gå ut august 2018.

Det er lavsesongen i 12-månedersplanene til prosjektene som avgjør om det blir nyansettelser. I mai 2018 annonserte selskapet 100 nye stillinger offshore (enerWE.no, 2018). Veileder anslår at omtrent 40 % av disse stillingene vil være på Equinor-prosjektet. Forutsigbarheten med langvarig kontrakt muliggjør denne økningen. Equinor har også forbedret seg med å gi tilbakemelding tidligere på årsprogram, som gjør det lettere for selskapet å planlegge. 25. juni ble det publisert at selskapet

forventer å ansette ytterligere 50 personer i tillegg til de 100 i løpet av året grunnet økt aktivitet (enerWE.no, 2018). Fordelingen av disse nye stillingene er ikke kjent for forfatterne.

I tre måneder høsten 2017 var offshoreansatte, knyttet til fagorganisasjonen i selskapet, i en gå-sakte-aksjon som innebar at de arbeidet i 45 % tempo til 45 % lønn. Mange av de faste ansatte ønsket ikke å reise ut til sine turer eller ble sykemeldt. Det førte til økt behov for innleiepersonell. Sykefraværet er per Q1 2018 fremdeles høyere enn normalt på enkelte installasjoner, det kommer frem av månedsrapportene som sendes til kunde. Prosjektet har ikke kunne påvirke utfallet av arbeidskonflikten, men iverksatte tiltak for å ivareta personellet offshore og respektere aksjonen (Aksjon i PIMS (risikostyringsverktøy) knyttet til gå-sakte-aksjonen, 2017).

Den høye innleiedelen i 2018 til og med april er vanskeligere å forklare med høyere sykefravær alene. Kunden har også gitt veileder muntlig tilbakemelding om at innleieandelen er for høy. Det er lavsesong, men forfatterne har ikke fått tilbakemelding fra prosjektlederne hva økningen i innleieandelen skyldes. Med nyansettelser på plass forventer forfatterne at innleieandelen skal gå noe ned.

Tabell 8.1 Andel innleie i prosjektet for perioden 2015 – 2018, tall fra økonomiavdelingen

Måned / År	2015	2016	2017	2018
Januar	12,0 %	1,0 %	0,8 %	28,3 %
Februar	11,7 %	2,6 %	0,0 %	31,2 %
Mars	8,3 %	0,0 %	2,3 %	30,7 %
April	1,3 %	6,6 %	16,7 %	26,4 %
Mai	1,5 %	17,2 %	20,3 %	
Juni	10,8 %	20,4 %	26,9 %	
Juli	18,2 %	22,6 %	25,2 %	
August	12,2 %	14,4 %	21,4 %	
September	3,0 %	14,0 %	33,3 %	
Oktober	4,8 %	8,4 %	42,8 %	
November	1,0 %	2,2 %	40,3 %	
Desember	0,3 %	4,3 %	34,3 %	
Totalt	7,2 %	10,2 %	23,9 %	29,1 %

Mobilisering av offshorepersonell

Halten-installasjonene (Åsgard A/B og Kristin) har utreise fra Kristiansund, som erfaringsmessig er en dyr flyplass å reise til. Det kan føre til en høyere kost enn det prosjektet får dekket. Troll A/B/C har utreise fra Bergen.

Det bør lages en oversikt over bemanningen og avreiseflyplass, knyttet mot de ulike installasjonene slik at prosjektledelsen kan bruke dette til å lage en langsiktig bemanningsplan. Det er en rekke utfordringer og spørsmål som bør vurderes.

- Hvor mye koster en gjennomsnittlig mobilisering for personell med fast rotasjon på fast installasjon?
- Det er en del ansatte og innleide som ikke har fast installasjon, men reiser rundt mellom flere. Hvor stort er omfanget?

- Noen innleieselskap krever høyere mobiliseringskost enn den kunden dekker
- Hvor langt frem i tid bør man bestille billetter? Avveining mellom tidlige og billige billetter mot behovet for endring i etterkant

Prosjektet har et mål for 2018 om å redusere mobiliseringskost med 20 %, og planlegger å gjøre dette ved å etablere KPI på når billetter skal bestilles og lage rutiner for planlegging av personell 4 uker i forkant (Hoshin-X-Matrix Statoilkontrakt, 2018).

8.1.3 Støtte i basis

Informantene synes det er for lite støtte fra basisapparatet i KE. Samtidig er prosjektet godt stilt med disiplinansvarlige. Prosjektorganisasjonen har endret seg en del gjennom kontraktperioden, og forfatterne er usikker på om det er en korrelasjon mellom opplevd manglende støtte fra basis og oppsettet med god støtte av egne disiplinansvarlige. Det eneste sammenlignbare prosjektorganisasjonen er Aker BP-prosjektet. Denne har færre disiplinansvarlige, men er nå under en omorganisering for å være en del av kundens allianse sammen med andre leverandører. Måten å jobbe på, og disiplinansvarlige vil dermed endres for mye til å kunne brukes som grunnlag for en sammenligning.

Forfatterne har inntrykk av at forbedringsinitiativene kommer fra prosjektet, og ikke fra basis. Basis bør trekkes inn i langt større grad og bidra med sin fagkunnskap og koordinere innspill fra prosjektene. Eksempelvis lager prosjektet egne maler på arbeidspakker og oppfølging av kvalitetsavvik. Det er ikke unikt, og gjelder flere prosjekter basert på erfaringen til den ene forfatteren som arbeider i KE. Dette bør meldes inn som forbedringspunkter til basis. En løsning kan være å ha et tettere samarbeid med basis om utprøving av nye maler eller avklare bruk av egne, hvis malen dekker noe som er unikt for prosjektet. Basisapparatet bør holde tråden i standardisering og maler. Per i dag har forfatterne inntrykk av at det er mer tilfeldig hva som viderefremmes til basisapparatet.

En utfordring er at basis ikke har kapasitet til å lede standardiseringsarbeidet. Forventningene til basisapparatet bør avklares:

- Skal prosjektene være selvstendige eller skal de kunne lene seg på basisapparatet?
- Skal basis i hovedsak drive med tilbudsarbeid eller være fagansvarlige? Hva skal prioriteres?
- Per i dag er det stor variasjon på størrelsen på basisapparatet mellom disiplinene.
- Det kan være en mulighet å se på hvordan avdelingsmøter brukes for å gi status på hva en jobber med og utfordringer en planlegger å ta tak i. Da kan basisapparatet ha en overordnet koordinerende rolle for å følge opp suksessfulle initiativ mellom prosjektene

8.2 Organisasjonsressurser

8.2.1 Hav-land samarbeid

Samarbeidet mellom hav-land kan forsterkes ytterligere. En god måte å gjøre dette på er ved offshore-besøk. Det kan være lettere å fange opp forbedringsforslag og utfordringer direkte fra operatørene, da landorganisasjonen i størst grad samhandler med koordinerende formann. I hovedsak skal dette fanges opp av formenn ute, men erfaring tilsier at besøk fra landorganisasjonen fører til et lite avbrekk fra daglig rutine, og kan bringe opp andre diskusjonstema. Det kan være ting operatørene sitter inne med, eller som de ikke har vurdert å ta opp. Det er en god anledning til å

bygge opp under den kulturen prosjektorganisasjonen ønsker, med fokus på sikkert og kvalitetsmessig arbeid. Ved innspill er det viktig at operatørene får tilbakemelding om håndtering, da dette vil oppmuntre til videre engasjement i prosjektet.

Agendaen på offshore-besøk bør inkludere oppfølging av initiativ fra land. Per nå er fokusområder daglig logg, 5S (metode for organisering av arbeidsplass) og tavlemøter. Dette er noe prosjektet ønsker å implementere som standard. Funnene tilsier at det er krevende å innføre nye standarder, så dette er arbeid som vil kreve en del ressurser og vedlikehold over tid. Det er varierende hvor langt installasjonene og skiftene har kommet. Ved å forklare bakgrunnen og hensikten med initiativene kan man oppnå at de koordinerende formennene tar mer eierskap og blir mer positiv innstilte. Det bør også være oppfriskning av fokuspunktene innimellom på de ukentlige videomøtene mellom hav-land.

Samtidig er det en anledning for å sette et godt inntrykk og være synlige for kundens ledelse offshore. Det bør fokuseres på å inkludere kunden i agenda og mål for offshorebesøket. Hvis vellykket, kan offshoreledelsen bli gode ambassadører for beslutningstakerne på land som kan avgjøre utvidet arbeidsomfang, eller flere installasjoner. Samt at offshoreledelsen kan være mer tilbøyelige til å spille mer på lag med arbeidsoppdrag. De kan eksempelvis lytte til prosjektets anbefalinger for gjennomføring eller avgjøre om de ønsker å vente med assistansejobber slik at disse kan bli planlagt og ikke går utover KPIen på enhetsrater. De kan dessuten bruke kontrakten til å gi nye muligheter innen de nye fagområdene. I tillegg kan det virke positivt for KPIen som går på kundetilfredshet.

En annen utfordring prosjektet bør bruke tid på er å gå gjennom er hva som er «godt nok» kvalitetsmessig. Prosjektet fikk tilbakemelding på et offshore-besøk om at enkelte operatører bruker mer tid og ressurser på arbeidsoppgaver enn hva prosjektet blir kompensert for, eksempelvis forbehandling av større områder enn nødvendig. Det kan være nyttig å bruke tid på å avklare og informere om hvilken standard arbeidet skal ha. Det er mange dyktige fagmenn offshore, som ønsker å gjøre et godt arbeid. De kan ende opp med å gjøre gratisarbeid for kunden om de velger å inkludere ekstra områder, eller levere høyere kvalitet enn bestillingen tilsier. Her kan landorganisasjon støtte med utarbeidelse av beste praksiser med bilder, kampanjer, eller forbedring av prosedyrer. Budskapet kan få mer tyngde, hvis det kommer fra prosjektledelsen i land i tillegg.

8.2.2 Ledelsesstil

Fra funnene ser man at det var ønsket å styrke prosjektledelsen ved å øke fra en til to prosjektledere. Med en todeling av prosjektet kan man lettere få til benchmarking. Det blir mindre arbeidsbelastning per prosjektleder, og forhåpentlig økt kapasitet til å jobbe med forbedringer. Forskjellige innfallsvinkler til eksempelvis gjennomføring av de ukentlige videomøtene med hav-land og oppfølging av risiko i årsprogrammene kan føre til forbedringer og innovasjon. Samtidig bør prosjektledelsen være påpasselige med at de fremstår som en samlet front og være bevisste på hvordan de kommuniserer forskjellene og endringene ut i organisasjonen.

Prosjektlederne bør kjenne til hvordan de er med og påvirker organisasjonskulturen. I følge Ø.L. Martinsen (2015, ss. 230-232) finnes det primære og sekundære mekanismer for kulturpåvirkning. De sekundære kan være med å forsterke kulturen, gitt at de samsvarer med primære.

Primære mekanismer for kulturpåvirkning

Oppmerksomhet

- Hva prosjektlederen velger å spørre om, måler og kommenterer gir et signal om hvilke verdier som anses som viktige. De faste møtene som ukentlige hav-land møtene og planleggingsmøtene, samt de månedlige prosjektmøtene er gode anledninger til å fremme de aktivitetene prosjektlederne vil organisasjonen skal fokusere på.

Reaksjoner på kriser

- En prosjektleder som står støtt på vedtatte verdier under press, kommuniserer at de er viktige. Eksempelvis fokusering på rapportering, læring og åpenhet etter hendelser fremfor å skjule hendelsen for kunden for å unngå negativ tilbakemelding. Eller å ta opp viktigheten av HMS og å ta seg tid til å jobbe sikkert, selv om prosjektet ligger bak planen.

Lederen som rollemodell

- Prosjektlederen kan kommunisere forventninger gjennom egne handlinger. Hvis denne innfører nye rutiner eller prosedyrer, uten å selv handle i samsvar, vil det kommunisere at dette ikke er viktig eller nødvendig. Et sted forfatterne ser et lite forbedringspotensial i prosjektet og i selskapet generelt er manglende besvarelse av epost og møteinnkallinger. Det gjelder flere i ledelsen, og har spredt seg som en ukultur til deler av organisasjonen. Dette hindrer effektiv kommunikasjon og samhandling. Det har nok også sammenheng med at enkelte får mange henvendelser. Da er det opp til prosjektlederne å sette kjøreregler for hvordan dette bør håndteres og hva som skal prioriteres.

Belønning

- Belønninger gir uttrykk for hva som er viktig for prosjektorganisasjonen. Uformell ros eller formelle seremonier forteller om lederens prioriteringer. Manglende oppmerksomhet til personers bidrag til gode resultater signaliserer at dette ikke er viktig. Vær obs på at ulik tildeling av belønning kan tolkes som at noen personer er viktigere enn andre. Prosjektlederne oppfattes av forfatterne som flinke til å rose organisasjonen, og gjør det omtrent ukentlig på hav-land-møter ved å løfte frem gode observasjoner eller håndteringene.

Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse

- En annen måte å påvirke kulturen er ved å definere kriterier for å velge ut, forfremme eller avskjedige personer. Ved å gi informasjon om betingelser og krav vet man hva som skal til for å lykkes i organisasjonen. Fra funnene kommer det frem at det har vært en del justeringer i organisasjonen. En av informantene opplever at det er manglende risikovurderinger av endringer. Eksempelvis har det kommet nye stillinger til prosjektorganisasjonen uten at disse har blitt utlyst internt, og det har nylig vært utskiftninger av formenn offshore. En annen informant har begrunnet endringene offshore med aktivitetsnivå, leveransen og erfaringer med forbedringsarbeidet. I etterkant har det kommet noen negative tilbakemeldinger, hvor enkelte mener de ikke har fått god nok begrunnelse for endringene.
- Forfatterne mener at endringsprosessen knyttet til organisasjonsendringen har vært mangelfull, spesielt knyttet til kommunikasjon av hensikten og klargjøring av utvelgelseskriterier. Prosjektlederne bør i fremtiden være nøye med å følge prosessen for endringer, inkludere kunden i tidlig fase i henhold til kontrakten, og være proaktive med kommunikasjonen av endringene.

Sekundære mekanismer for kulturpåvirkning

Utforming av systemer og prosedyrer

- Møter, presentasjoner og programmer for ledelsesutvikling kan bidra til å tydeliggjøre prosjektledernes forventninger. Hav-land-møter, samt prosjektmøter og samlinger er gode forum for dette. Mer om hvordan prosjektmøter og samlinger brukes diskuteres i kapittel 8.4.1 Forum for forbedringsarbeid.

Utforming av organisasjonsstruktur

- Sentralisert struktur signaliserer at lederen vet best, mens desentralisert signaliserer individuelt initiativ og delt ansvar. Strukturen i prosjektet er styrt av kundens kontraktuelle krav om nærhet. Som beskrevet i kapittel 2.2 Prosjektet sitter prosjektlederne og hoveddelen av prosjektstøtten på land på kontoret Bergen. Planlegger, VEM og PRO knyttet mot Åsgard A/B og Kristin sitter i Stjørdal. Staben sitter i hovedsak på hovedkontoret i Stavanger. Prosjektorganisasjonen på land sitter spredt. Dette kan skape utfordringer i samhandling, og man kan miste noe av den daglige kontakten innad i prosjektet. Samtidig er lokasjonene i Bergen og Stjørdal tett på kunden.

Utforming av omgivelser

- Det nevnes at dette gjerne ikke er en del av en bevisst strategi, men kontorlandskapet kan reflektere over viktige verdier. Bergenskontoret er ikke så stort, og de fleste som jobber der er på Equinor-prosjektet. De sitter nær hverandre, og det er en blanding av åpent landskap med noen cellekontorer. I Stjørdal sitter de på kundens lokasjon og tett på hverandre. Dette kan signalisere at åpen og tett kommunikasjon er viktig. Staben i Stavanger sitter staben veldig spredt over flere etasjer, og sitter mer knyttet mot eget fagmiljø enn mot prosjektet. Samtidig er det enkelte i staben som er tilknyttet flere prosjekter, og da vil det være vanskelig å være nær alle viktige kontaktflater. Man kan også argumentere for at staben jobber mye selvstendig. Den vil dermed ha nytte av å være knyttet eget fagmiljø, for raskere mulighet til å ta opp faglige utfordringer. Samtidig er staben veldig avhengig av input fra resten av prosjektorganisasjonen for å kunne gjøre en god jobb. Plasseringen kan gjøre det mer utfordrende å opprettholde effektiv kommunikasjon, og forfatterne har opplevd at staben i Stavanger har blitt glemt som interessenter ved viktig informasjon. Dette er noe prosjektlederne bør bli flinkere til å ivareta, og handler først og fremst om bevisstgjøring av kommunikasjonsutfordringene.

Fortellinger: historier og myter

- Fortellinger kan bidra til å overføre holdninger. Disse bidrar først og fremst ved å reflektere over kulturen fremfor å påvirke den. For at det skal ha en hensikt må fortellingen ha et tydelig budskap og beskrive en virkelig hendelse. Prosjektleder for Kristin og Åsgard A/B har bakgrunn som maler og lang erfaring fra ISO-bransjen. Han er veldig flink til å trekke frem egne erfaringer med et humoristisk preg, som gjerne harselerer over bransjens tidligere mindre gode fokus på HMS, og hendelser det har ført til. Dette brukes til å knytte opp viktigheten av trygg og sikker utførelse av jobben. Det er et fint virkemiddel, som blir godt mottatt av de i organisasjonen som hører på.

Formelle erklæringer

- Formelle skriftlige verdierklæringer og filosofier kan fungere som et tillegg til andre mekanismer, men de gir først mening hvis de støttes av beslutninger og handlinger fra ledelsen. Selskapet har mål og politikk som henger på veggene i lokalene, og det fungerer

som en fin påminnelse om hva prosjektet skal etterstrebe. Utformingen av prosjektets mål bygger opp under disse.

8.3 Relasjonsressurser

8.3.1 Samarbeid med morselskapet KAEFER

Fra funnene ser man at morselskapet brukes ved store kampanjer som forbedringsarbeidet med LEAN. I tillegg kommer strategien RED fra morselskapet, samt sentraliserte systemer. Utenom dette, så blir morselskapet lite brukt.

Informantene nevner også at morselskapet har store tekniske staver innen alle fagområdene KE arbeider innen. Dette bør utnyttes i større grad enn det gjøres i dag. Det gjelder områder som utarbeiding og bruk av beste praksiser, løsninger til faglige utfordringer og metodeutvikling. Det gjelder hele KE, og ikke bare prosjektet, men prosjektlederne er de rette til å legge press på ledelsen oppover og legge en strategi for hvordan dette bør gjøres. I tillegg kan det være lurt å involvere alle disiplinansvarlige i selskapet og utfordre de til hvordan de kan bedre samarbeidet med morselskapet. Et forslag er at de disiplinansvarlige kan presentere tankene til løsning for hverandre og ledelsen i en felles workshop, så kan det bygges videre på en handlingsplan derfra.

8.3.2 Påvirkning fra konkurrentene

Informantene sier at konkurrentene blir satt opp mot hverandre for å levere maksimalt for kunden. Det nevnes også i funn at det kan være risikofylt, også til og med ødeleggende for selskapet, å prise seg lavt og inngå avtaler med tap i håp om å få tildelt større omfang på sikt. Forfatterne mener informanten har delvis rett. Dette begrunnet med at prosjektets prognoser for året tilsier at den administrative belastningen er for høy i forhold til solgte timer og lave marginer vil redusere prosjektets konkurranseevne. Samtidig er marginene per Q1 2018 bedre enn for 2017, som tyder på at risikoen er, i hvert fall delvis, kompensert i de justerte prisene. Dette ble diskutert i mer detalj i kapittel 7.2.2 Risikodeling.

Samtidig nevner funnene positive sider som læring på tvers og at løft i forbedringsarbeidet presser frem lignende endringer hos konkurrentene. I tillegg nevnes et eksempel med en forbedret turnusordning som KE fikk til midlertidig på et landanlegg. Dette førte til at fagforeningen hos en annen konkurrent fikk innført det samme. Og det kommer de ansatte til gode.

Forfatterne forventer at Equinor har en overordnet anskaffelsesstrategi for en sunn ISO-bransje med fordeling av porteføljen på alle de fire største ISO-leverandørene. Tabell 8.2 viser nåværende fordeling. Equinor sier i funnene at gode resultater kan belønnes med flere installasjoner. KE har den minste andelen. Det kan tilsi at om KE opprettholder den gode leveransen, samtidig som en av konkurrentene leverer dårligere, bør de ligge an til å få tildelt flere installasjoner på sikt i kontraktsperioden. Gitt at Equinor vurderer sin portefølje isolert fra resten av installasjonene på norsk kontinentalsokkel. Ser man derimot på alle ISO-kontraktene, så er det mer en jevn fordeling, se Tabell 8.3.

Tabell 8.2 Fordeling av Equinors portefølje på ISO-leverandørene (Petro.no, 2018)

Driftsområde	Anlegg	Leverandør
Drift Sør	Snorre A/B	Bilfinger Industrier Norge AS
	Sleipner A/B/R/T	Bilfinger Industrier Norge AS
	Gudrun	Bilfinger Industrier Norge AS
	Gina Krog	Bilfinger Industrier Norge AS
	Draupner	Bilfinger Industrier Norge AS
	Statfjord A/B/C	Beerenberg
	Draupner	Beerenberg
	Drift Vest	Oseberg Feltsenter
Veslefrikk		Bilfinger Industrier Norge AS
Troll A/B/C		KAEFER Energy AS
Gullfaks ABC		Beerenberg
Oseberg C, Sør og Øst		Prezioso Linjebygg
Heimdal		Prezioso Linjebygg
Visund		Beerenberg
Grane		Beerenberg
Kvitebjørn		Beerenberg
Valemon		Beerenberg
Drift Nord	Åsgard A/B	KAEFER Energy AS
	Kristin	KAEFER Energy AS
	Norne	Prezioso Linjebygg
	Aasta Hansteen	Prezioso Linjebygg
Drift Midt	Heidrun	Prezioso Linjebygg
	Njord A/B	Prezioso Linjebygg

Tabell 8.3 ISO-kontrakter på norsk kontinentalsokkel med varighet (Petro.no, 2018)

Installasjon	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Brage	Beerenberg				Opsjoner								
Draupner	Beerenberg												
Grane	Beerenberg												
Gullfaks ABC	Beerenberg												
Kvitebjørn	Beerenberg												
Statfjord ABC	Beerenberg												
Valemon	Beerenberg												
Visund	Beerenberg												
Draupner	Bilfinger Industrier												
Edvard Grieg	Bilfinger Industrier	Opsjoner											
Ekofisk	Bilfinger Industrier				Opsjoner								
Eldfisk	Bilfinger Industrier				Opsjoner								
Gina Krog	Bilfinger Industrier												
Gudrun	Bilfinger Industrier												
Oseberg Feltsenter	Bilfinger Industrier												
Sleipner A/B/R/T	Bilfinger Industrier												
Snorre A/B	Bilfinger Industrier												
Veslefrikk	Bilfinger Industrier												
Alvheim	KAEFER Energy AS						Ink. opsjoner						
Gjøa	KAEFER Energy AS	Opsjon											
Kristin	KAEFER Energy AS												
Skarv	KAEFER Energy AS				Opsjoner								
Troll A/B/C	KAEFER Energy AS												
Ula	KAEFER Energy AS				Opsjoner								
Valhall	KAEFER Energy AS				Opsjoner								
Åsgard A/B	KAEFER Energy AS												

Installasjon	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Balder	Norisol												
Ringhorne	Norisol												
Ivar Aasen	Norisol via Aibel												
Draugen	Prezioso Linjebygg				Opsjoner								
Goliat	Prezioso Linjebygg		Opsjoner										
Heidrun	Prezioso Linjebygg												
Heimdal	Prezioso Linjebygg												
Njord AB	Prezioso Linjebygg												
Norne	Prezioso Linjebygg												
Nyhamna	Prezioso Linjebygg				Opsjoner								
Oseberg C/Sør/Øst	Prezioso Linjebygg												
Aasta Hansteen	Prezioso Linjebygg												

8.4 Innovasjonsressurser

8.4.1 Forum for forbedringsarbeid

Prosjektmøter

Prosjektmøtene bør restruktureres for å åpne for diskusjoner av utfordringer. Per nå er møtene ren informasjon om status og fremdrift. Bør i større grad ta opp utfordringer knyttet til hver disiplin. Eller hvorfor prosjektet lykkes, suksessfaktorer. Det vil avdekke interessenter til problemstillingene, som siden kan avklare punktet i et annet møte, eller forum.

- Eksempelvis i prosjektmøtet 26. april 2018 fremla økonomi utfordringer med kost på utleiestyr som blir stående på installasjonen utover tiden det skal brukes. Dette er saker som bør tas videre med å sette ansvarlige for aksjoner som utarbeiding av gode rutiner på bruk av utleiestyr, for planlegging og utførelse. Samt ansvarlige som kan forhandle med leverandører om standby-rater.

Samlinger

Prosjektet har planlagt en heldagsworkshop i sammenheng med sommeravslutning for landorganisasjonen. Dette er et godt forum for å jobbe videre med tverrfaglige problemstillinger og forbedringsinitiativ. Årets workshop bør inkludere relevante punkter fra denne masteroppgaven.

I mars og april hadde ISO offshore (alle prosjekt med installasjoner offshore) to felles HMS samlinger for koordinerende formenn, KEs øverste ledelse på installasjonene. Grunnet offshore rotasjon må disse settes opp i to omganger for at alle skal ha anledning til å komme. Dette er andre året disse gjennomføres (HMS seminar for koordinerende formenn, 2018). Nytt av året er at det i mai og juni ble gjennomført samlinger for alle formenn, både koordinerende og nivået under.

Målet med samlingene av formenn er faglig påfyll, kulturbygging og å avklare forventninger mellom hav- og landorganisasjonen. Samlingene har i tillegg en fordel ved at de bygger opp gode holdninger og eierskap i prosjektorganisasjonen. Tilbakemeldingene fra deltagerne har vært positive og at de innfrir målsetningen. Slike samlinger oppleves som matnyttige og bør opprettholdes på jevnlig basis, gjerne årlig om budsjettene tillater det. Det har kommet mange gode innspill til forbedringer etter disse samlingene. Det er viktig at prosjektet følger disse opp og gir tilbakemelding om saksbehandling til organisasjonen.

Forfatterne mener at den største utfordringen i prosjektet knyttet til forbedringsarbeidet er oppfølging og etterlevelse. Det er mange gode initiativer, og mange potensielle gode innovasjonsforumer. Prosjektledelsen må være bevisst på dette, da det er viktig å oppmuntre til engasjement i organisasjonen.

8.5 Monetære ressurser

8.5.1 Inntekt fra Equinor

KPI-oppnåelse på kontrakten

Bonusutbetaling er knyttet til KPI-settet og disse er knyttet til enkelte målbare punkter i daglig drift og planlegging, samt kompetanse. KPIer knyttet til kompetanse ble gjennomgått i kapittel 8.1.1. Det har vært noen endringer og justering i vektning fra år til år. Under vil forfatterne gjennomgå oppnåelse de senere år, og muligheter for forbedringer:

- Prosjektet har god kontroll på KPIene på timeføring, her finnes det lite forbedringspotensial. Her må målet først og fremst være å opprettholde rutinene som bidrar til de gode resultatene.

- Stillaseffektivitet gir høy uttelling. I 2017 og 2016 lå oppnåelse jevnt rundt 80 %, men Q1 2018 har et snitt rundt 40 %. Forbedring utover 80 % kan bli utfordrende å få til ifølge stillasmann i prosjektet, grunnet utforming av installasjonene og tilgjengelig utstyr på lagringsplass. Forfatterne har ikke fått tilbakemelding på hvorfor tallene er så lave i Q1 2018. Stillasmann i prosjektet kjente ikke til KPIen før henvendelsen fra forfatterne. Det anbefales at alle fagansvarlige kjenner til og blir regelmessig oppdatert på måloppnåelse. Ved å ha det som fokuspunkt når disse er offshore på inspeksjon kan bidra til økt måloppnåelse på to måter. For det første ved at de bringer disse ut i felt, og sprer fokuset til stillasformenn offshore. For det andre kan det være at de i felt er nøkkelen til gode tiltak, eller i det minste kan gi et forvarsel om de ser utfordringer med måloppnåelsen.
- Kundetilfredshet har erfaringsmessig vært veldig lav og fra funn nevnes det at denne har blitt tonet ned i årets KPI-sett. I tillegg har utformingen blitt endret, slik at den gir høyere uttelling i år enn for tilsvarende resultat tidligere år. Informant C uttalte i funnene at denne KPIen har blitt opplevd som urettferdig for prosjektet. Og det ser ut til at kunden har tatt kritikken til seg i omformingen av KPIen. Denne KPIen er et fokuspunkt i hav-land-møter for Åsgard A/B og Kristin. Tilsvarende møter for Troll har etter endring av oppsett mistet noe av fokuset på denne KPIen. Prosjektlederen bør vurdere om dette skal gjeninnføres. Økt fokus fra landorganisasjonen på offshore-inspeksjoner kan bidra til å holde denne på et høyt nivå fremover, som beskrevet i kapitel 8.2.1 Hav-land samarbeid.
- Programgjennomføring er nytt av året, og har også høy vektning. Årets fire første måneder har gitt et ujevnt resultat. Planleggerne bør få en grundig innføring i hva som måles, og ha status på oppnåelse som fast punkt på sine møter. Det er ikke all gjennomføring som prosjektet kan påvirke. Disse utfordringene må identifiseres og vurderes. Eksempelvis, hvordan kan jobbene på plan prioriteres, eller hvordan få støtte fra kunden til å bedre måloppnåelsen?
- Det er også en nært relatert KPI som går på planeffektivitet. Den gir lav uttelling, men vil kunne dra nytte av de samme tiltakene som iverksettes for programgjennomføring.
- KPI-oppnåelsen på enhetsrater har i 2016 og 2017 vært rundt 75 %, men de første fire månedene i år har et langt lavere gjennomsnitt. Forfatterne har ikke fått tilbakemelding på grunnen til at måloppnåelsen har gått ned. Dette er også en KPI som er nært knyttet planleggerne, og det bør være et fokuspunkt i deres møter med prosjektledelsen.

9 Anbefalte tiltak

I tabellene under er anbefalte tiltak oppsummert. Se nærmere begrunnelse og diskusjon knyttet til anbefalingene i referansekapitlene.

Følgende tre anbefalinger mener forfatterne at prosjektet bør prioritere.

- Endringene i ny kontrakt og risikofordelingen bør være godt kjent blant prosjektlederne. Kunnskap muliggjør en best mulig håndtering av prosjektet. Omfanget av kjennskap videre ned i organisasjonen må vurderes i henhold til hvem som er interessenter og påvirkes av endringene
- Utarbeiding av strategi for nye fagområder er en ny mulighet i denne kontrakten og kan være viktig for selskapet generelt for å kunne innta nye markedsområder
- Med nylig omorganisering av prosjektorganisasjonen er det ekstra viktig at prosjektlederne er samstemte i hvordan de fremstår utad i organisasjonen, og hvordan de ønsker å drive forbedringsarbeidet fremover

Nr.	Prioriterte anbefalinger	Referanse
1.	<p>Nye endringer i justert kontrakt</p> <ul style="list-style-type: none"> • For å utnytte mulighetene og håndtere utfordringene i kontrakten er det viktig at prosjektorganisasjonen har god oversikt over endringene. • Alle som jobber med kontrakten må ha de rette detaljkunnskapene om forhold de kan påvirke, hvordan prosjektet blir betalt og hvilke mekanismer som er gjeldende. <p>Prosjektledelsen må vurdere hvem som skal kjenne til risikofordeling i avtalen.</p>	Kap. 7.2
2.	<p>Nye fagområder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utarbeid en helhetlig strategi for hvordan selskapet og prosjektet få utvidet omfang innen nye fagområder som justert kontrakt åpner opp for. <p>Det bør settes opp en ekstra barriere som kvalitetsikrer kompetansen som skal benyttes til oppdragene.</p>	Kap. 8.1.2
3.	<p>Ledelsesstil</p> <p>Forskjellige innfallsvinkler til eksempelvis gjennomføring av de ukentlige videomøtene med hav-land og oppfølging av risiko i årsprogrammene kan føre til forbedringer og innovasjon. Samtidig bør prosjektledelsen være påpasselige med at de fremstår som en samlet front og være bevisste på hvordan de kommuniserer forskjellene og endringene ut i organisasjonen.</p>	Kap. 8.2.2

Andre anbefalinger som bør vurderes etter gjennomføring av prioriterte anbefalinger. Strukturert etter analyse:

Nr.	Anbefalinger fra kontraktanalysen	Referanse
4.	<p>Prosjektet har fått ekstra administrative oppgaver</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ved belastning over det man bør kunne forvente bør ekstraarbeidet loggføres, for å kunne synliggjøre og dokumentere det for Equinor. <p>Prosjektledelsen må vurdere håndtering i hver enkelt sak.</p>	Kap. 7.1
5.	<p>Nye beregningsmodeller</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det kan være gunstig for prosjektet å sammenligne kompensasjon på typiske tjenester og leveranser for å analysere hva rateendringene har betydd i samråd med økonomiavdelingen. • Sammenligning av kompensasjon for isolasjonstjenester kan være spesielt interessant, for å se om de nye ratene veier opp for usikkerheten knyttet til transport av isolasjonsmatriell. 	Kap. 7.2
6.	<p>Det anbefales å gjøre økonomiske analyser tilknyttet teknologisk fordyrelse og driftsvekst</p> <ul style="list-style-type: none"> • I hvor stor grad produkter og tjenester som prosjektet er avhengige av vil fordyres i fremtidige år, og hvorvidt økningen i driftskostnadene, utover den kompenserte lønns- og prisveksten, er bærekraftig for prosjektet i en konjunkturoppgang. • Det er betydningsfullt å utforme gode avtaler med underleverandører av produkter og tjenester som kan sikre stabile forhold i årenes løp. 	Kap 7.2.2

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – menneskelige ressurser	Referanse
7.	<p>Multidisiplint personell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosjektets strategi bør inkludere en oversikt over hvilke typer arbeidsoppgaver multidisiplint personell settes til. • Det bør undersøkes på selskapsnivå om det er erfart at multidisiplint personell er involvert i flere hendelser eller kvalitetsavvik. Hvis dokumentasjon viser at multidisiplint personell er involvert i flere hendelser bør det vurderes hvordan dette skal håndteres. Eksempelvis kan dokumentasjonen brukes som underlag til kunden hvis prosjektet ønsker å sette krav til kjernekompetanse på utsatte arbeidsoperasjoner. • Undersøk opplæringsløpet, og vurder om dette kan forbedres. 	Kap. 8.1.1

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – menneskelige ressurser	Referanse
8.	KPI-oppnåelse innen kompetanse - bonusutbetaling <ul style="list-style-type: none"> • Målsetning for multidisplint personell bør være nest høyeste nivå, med 30 %. • Fokuset i 2018 bør ligge på å holde fagbrevsandelen over 70 %, mens i årene fremover bør det legges en handlingsplan for å nå maks bonusutbetaling. • Minimumskravet for lærlinger er cirka fire i fulltid gjennom året. For full score vil det kreve cirka 12 lærlinger. Prosjektet bør vurdere om det har kapasitet til å ta imot flere lærlinger da det er viktig for rekruttering til selskapet. 	Kap. 8.1.1
9.	Mobilisering av offshorepersonell. Det bør lages en oversikt over bemanningen og avreiseflyplass, knyttet mot de ulike installasjonene slik at prosjektledelsen kan bruke dette til å lage en langsiktig bemanningsplan. <ul style="list-style-type: none"> • Undersøk gjennomsnittlig mobiliseringskostnad, antall som ikke har fast installasjon, omfang av innleieselskap som krever høyere mobiliseringskost og når billetter bør bestilles. 	Kap. 8.1.2
10.	Basis bør trekkes inn i langt større grad og bidra med sin fagkunnskap og koordinere innspill fra prosjektene. Forventningene til basisapparatet bør avklares.	Kap. 8.1.3

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – organisasjonsressurser	Referanse
11.	Forsterke samarbeidet mellom hav-land med offshore-besøk. <ul style="list-style-type: none"> • Fange opp forbedringsforslag og innspill direkte fra operatørene samt bygge opp ønsket kultur. • Agendaen bør inkludere oppfølging av initiativ fra land, disse initiativene bør også tas opp innimellom på de ukentlige videomøtene. • Bruk anledningen til å sette et godt inntrykk og være synlige for kundens ledelse offshore, ved å inkludere kunden i agenda og mål for offshore-besøket. • Avklare behov for støtte fra landorganisasjonen til utfordringer. Eksempelvis utarbeidelse av beste praksiser med bilder, kampanjer, forbedring av prosedyrer, presentasjoner fra prosjektledelsen. 	Kap. 8.2.1

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – organisasjonsressurser	Referanse
12.	<p>Prosjektlederne bør være bevisste på mekanismene for kulturpåvirkning, og bruke det til sin fordel.</p> <p>Primære mekanismer for kulturpåvirkning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppmerksomhet • Reaksjoner på kriser • Lederen som rollemodell • Belønning • Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse <p>Sekundære mekanismer for kulturpåvirkning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utforming av systemer og prosedyrer • Utforming av organisasjonsstruktur • Utforming av omgivelser • Fortellinger: historier og myter • Formelle erklæringer 	Kap. 8.2.2

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – relasjonsressurser	Referanse
13.	<p>Bruk av morselskapet KAEFER</p> <p>Dette bør utnyttes i større grad enn det gjøres i dag og gjelder hele KE, ikke bare prosjektet. Prosjektlederne er de rette til å legge press på ledelsen oppover og legge en strategi for hvordan dette bør gjøres. Alle disiplinansvarlige i selskapet bør involveres og utfordres på hvordan de kan bedre samarbeidet med morselskapet. Et forslag er at de disiplinansvarlige kan presentere tankene til løsning for hverandre og ledelsen i en felles workshop, så kan det bygges videre på en handlingsplan derfra.</p>	Kap. 8.3.1

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – innovasjonsressurser	Referanse
14.	<p>Prosjekt møtene bør restruktureres for å åpne for diskusjoner av utfordringer. Bør i større grad ta opp utfordringer til hver disiplin. Eller hvorfor prosjektet lykkes, suksessfaktorer. Det vil avdekke interessenter til problemstillingene, som siden kan avklare punktet i et annet møte, eller forum.</p>	Kap. 8.4.1
15.	<p>Årets heldagsworkshop for landorganisasjonen bør inkludere relevante punkter fra denne masteroppgaven.</p>	Kap. 8.4.1

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – innovasjonsressurser	Referanse
16.	<p>Samlingene for formenn i ISO offshore (prosjekt med installasjoner offshore) bidrar til faglig påfyll, kulturbygging og å avklare forventinger mellom hav- og landorganisasjonen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bør opprettholdes på jevnlig basis. • Det er viktig at prosjektet følger opp relevante innspill til forbedringer og gir tilbakemelding om saksbehandling til organisasjonen. • Den største utfordringen i prosjektet knyttet til forbedringsarbeidet er oppfølging og etterlevelse. • Prosjektledelsen må være bevisst på dette, og oppmuntre og opprettholde engasjementet i organisasjonen. 	Kap. 8.4.1

Nr.	Anbefalinger fra ressursanalysen – monetære ressurser	Referanse
17.	<p>Forslag til forbedret måloppnåelse på KPlene – bonusutbetaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Timeføring: opprettholde rutine som bidrar til de gode resultatene. • Stillaseffektivitet: Det anbefales at alle fagansvarlige kjenner til og blir regelmessig oppdatert på måloppnåelse. Ved å ha det som fokuspunkt når disse er offshore på inspeksjon kan bidra til økt måloppnåelse på to måter. Første ved at de bringer disse ut i felt, og sprer fokuset til stillasformenn offshore. For det andre kan det være at de i felt er nøkkelen til gode tiltak, eller i det minste kan gi et forvarsel om de ser utfordringer med måloppnåelsen. • Kundetilfredshet: Denne KPlen er et fokuspunkt i hav-land-møter for Åsgard A/B og Kristin. Tilsvarende møter for Troll har etter endring av oppsett mistet noe av fokuset på denne KPlen. Prosjektlederen bør vurdere om dette skal gjeninnføres. Økt fokus fra landorganisasjonen på offshore-inspeksjoner kan bidra til å holde denne på et høyt nivå fremover. • Programgjennomføring: Planleggerne bør få en grundig innføring i hva som måles, og ha status på oppnåelse som fast punkt på sine møter. Det er ikke all gjennomføring som prosjektet kan påvirke. Disse utfordringene må identifiseres og vurderes. • Planeffektivitet: Vil kunne dra nytte av de samme tiltakene som iverksettes for programgjennomføring. • Enhetsrater: Dette er også en KPI som er nær knyttet planleggerne, og det bør være et fokuspunkt i deres møter med prosjektledelsen. 	Kap. 8.5.1

10 Referanser

- Advokatfirmaet Thommessen AS. (2018, Mars 1). Ny revisjon av standardkontrakten NTK MOD - Juli 2016. Oslo, Oslo, Norge.
- Alcaniz, L., Gomez-Bezares, F., & Roslender, R. (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum*, volume 35, issue 2, 2011, 104-117.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2017, September 29). *Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Hentet fra Regjering - Rapporter og planer: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/helse-arbeidsmiljo-og-sikkerhet-i-petroleumsvirksomheten/id2573172/>
- Bower, D., & Garthwaite, P. (2003). Framework Agreements. I T. Telford, *Management of Procurement* (ss. 163-190). London: Thomas Telford.
- Bruvoll, T. (2016). IND610 Kontraktinngåelse- og gjennomføring. *Contract establishment - Forelesning uke 42*. UiS.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Dahle, I. B. (2017, Desember 15). *Styring av storulykke - og arbeidsmiljørisiko under endrede rammebetingelser*. Hentet fra Presentasjoner fra Entreprenørdagen 2017 - ptil: <http://www.ptil.no/rapporter-og-seminarer/presentasjoner-fra-entreprenordagen-2017-article13246-1048.html>
- Difi. (2018, Mai 30). *Anskaffelsesordbok*. Hentet fra Difis fagsider om offentlige anskaffelser: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesordbok>
- Difi. (2018, Mai 30). *Laveste pris*. Hentet fra Difis fagsider om offentlige anskaffelser: <https://www.anskaffelser.no/tildelingskriterier-utforming-og-evaluering/utforming-av-tildelingskriterier/pris>
- Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo, G. (2009). *Handbook of Procurement*. New York: Cambridge University Press.
- enerWE.no. (2018, Mai 15). Hentet fra Feirer 100 år med 100 nye medarbeidere: <http://enerwe.no/kaefer-energy/feirer-100-ar-med-100-nye-medarbeidere/>
- enerWE.no. (2018, Juni 25). Hentet fra 150 nyansettelser i oljeserviceselskapet Kaefer: <https://enerwe.no/ntb/150-nyansettelser-i-oljeserviceselskapet-kaefer/>
- Equinor. (2010, Juli 1). *News*. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/news/archive/2010/07/01/01JulISO.html>
- Equinor. (2017, Okotober 6). *News*. Hentet fra <https://www.equinor.com/no/news/6oct2017-long-term-iso-contracts.html>
- Fjeldstad, Ø., & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Henriksen, P. i. (2016, September 21). *Sysla Offshore*. Hentet fra <https://sysla.no/offshore/farlig-spill-om-risiko-og-prispress-for-offshorekontrakter/>

- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2010, September 9). *Mal for intervjuguide, individuelt intervju*. Hentet fra <https://www.tolkeportalen.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempedel-2/>
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. utgave, 2. opplag*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Hertfordshire: Prentice-Hall International.
- KAEFER Energy. (2017, Oktober 6). *Pressemeldinger: Milliardkontrakt_til_KAEFER_ENERGY*. Hentet fra KAEFER Energy: http://www.kaeferenergy.no/Milliardkontrakt_til_KAEFER_ENERGY.html
- KAEFER Energy. (2018). *HMS seminar for koordinerende formenn*. ProArc nr. 801004-S-CU-00001.
- KAEFER Energy. (2018). *Hoshin Kanri*. ProArc nr. 100204-A-PR-00024.
- KAEFER Energy. (2018). *Organisasjonskart Statoil Kontrakt 2018*. ProArc nr. 1140-A-OC-00006.
- KAEFER Energy. (2018). *Strategikart*. ProArc nr. 100204-A-PR-00024.
- KAEFER Energy AS. (2017). Aksjon i PIMS (risikostyringsverktøy) knyttet til gå-sakte-aksjonen.
- KAEFER Energy AS. (2017). *Kaefer Magasin Desember*. Stavanger: KAEFER Energy.
- KAEFER Energy AS. (2017). *Presentasjon - Overlevering tilbud – drift Statoil ISO*.
- KAEFER Energy AS. (2018, Januar 05). Hentet fra <http://kaeferenergy.no/>
- KAEFER Energy AS. (2018). *Hoshin-X-Matrix Statoilkontrakt*. ProArc nr. 100204-A-SC-00002.
- KAEFER Energy AS. (2018, April 28). *Visjon & verdier*. Hentet fra http://www.kaeferenergy.no/Visjon_Verdier.html
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju, 2. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlg AS.
- Martinsen (red.), Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Norsk Industri; Norsk Olje & Gass. (2015). *Norsk totalkontrakt 2015 Modifikasjon*. Oslo: Norsk Industri; Norsk Olje & Gass.
- NSD. (2018, Mars 22). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet fra NSD - Norsk Senter for forskningsdata: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html
- Offshoreindustriens Bransjeforening. (2015). *Årsberetning 2015*. Oslo: Norsk Industri Olje & Gass.
- Oilcast episode 14, S. (2016). Oilcast 14: Statoil og kontraktstildeling, 18. mars 2016 [Registrert av C. Kvalvik, Y. Klungland, E. Frafjord, & G. Stangeland]. Bergen, Hordaland, Norge.
- Osmundsen, P. (1999). *Norsok og kostnadsoverskridelser sett ut fra et økonomisk kontrakts- og insentivteori*. Stavanger: Høgskolen i Stavanger, Informasjonsenheten.
- Osmundsen, P. (1999a). *Kostnadsoverskridelser på sokkelen; noen betraktninger ut i fra kontrakts- og insentivteori**. I T. f. Beta. Oslo: Universitetsforlaget.

- Osmundsen, P. (1999b). Risikodeling og anbudsstrategier ved utbyggingsprosjekter i Nordsjøen; en spillteoretisk og insentivteoretisk tilnærming. I *Praktisk Økonomi & Finans 1* (ss. 94-103). Oslo: Universitetsforlaget.
- Osmundsen, P. (2006). Optimal kontraktsdesign for offshore-prosjekter. *Økonomisk Forum nr. 7*, 16-21.
- Osmundsen, P. (2009). Insentivutforming innen riggkontrakter. I *Beta - Scandinavian Journal of Business Research* (ss. 1-17). Oslo: Universitetsforlaget.
- Peppard, J., & Rylander, A. (2001, Oktober). Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy; the case of APiON. *European Management Journal 19 (5)*, ss. 510-525.
- Petro.no. (2018, Mai 16). *V&M og ISO – her er kontraktsoversikten*. Hentet fra <https://petro.no/vm-iso-kontraktsoversikten/413187>
- Proff. (2018, April 03). Hentet fra Regnskapstall for KAEFER Energy AS: <https://www.proff.no/selskap/kaefer-energy-as/stavanger/offshoreutstyr/Z0GPFO6N/>
- Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2005). *Den verdiskapende organisasjonen - Intellektuell kapital i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - en innføring, 6. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, T. (1966). *Entreprenørrisikoen*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students, 6. utgave*. Harlow, England.
- Store norske leksikon. (2018, Juni 1). Hentet fra Benchmarking: <https://snl.no/benchmarking>
- Store norske leksikon. (2018, Februar 20). Hentet fra Overhead: <https://snl.no/overhead>
- Susort, T. M. (2011). *Fra prosedyre til prosess*. MSc-oppgave, Stavanger.
- Økland, J. (2017, Oktober 13). *Må de kjempe i 13 år for å gå i 0?* Hentet fra <https://petro.no/makjempe-13-ar-a-ga-0/57971>

Vedlegg A Intervjuguide

Fasene i intervjuguiden er løst basert på mal for intervjuguide (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010)

Fase 1: Sette rammer	1. Uformell prat og informasjon (5 min) Si litt om temaet for intervjuet og hva det skal brukes til (bakgrunn, formål). Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål. Informer om opptak, sørg for samtykke til opptak og det er frivillig å delta i studien, og at du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Start opptak.
Fase 2: Dypdykk	3. Spørsmål delt opp per tema (45 min) Generelt om kontrakten <ul style="list-style-type: none"> • Hva er de største endringene i kontrakten? • Hvilke muligheter ser du for kontrakten? • Hvilke utfordringer ser du for kontrakten? • Hvor viktig er denne kontrakten for KE? Om relasjonelle ressurser (knyttet til kontrakten eller KE generelt) <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan KE påvirke Equinor? • Hvordan blir KE påvirket av konkurrenter med tilsvarende rammekontrakt med Equinor? • Hvor viktig er bidraget fra underleverandører til kontrakten? Hvordan fungerer dette? • Med nye muligheter i kontrakten kan man komme inn på VEM leverandørers leveranser til Equinor (som er våre arbeidsgivere på andre jobber). Hvordan bør dette håndteres? • Kan du si litt om KENs strategi for håndtering av underleverandører? Eksempelvis antall, konkurranse mellom underleverandører, forhandlingsmakt. Om organisasjonen <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags, eller hvor store endringer skal til før dere vurderer å gjøre endringer i prosjektorganisasjonen? • Hvordan fungerer støtten fagdisiplinene har utenom prosjektorganisasjonen (i basis)? Om de menneskelige ressursene <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags kompetanse trenger prosjektet for å kunne utnytte mulighetene i kontrakten? • Kjernekompetanse vs. multidisiplin, hvordan benyttes ressursene? • Har du noen synspunkter rundt fordelingen av egne ansatte og innleide?
Fase 3: Overblikk	4. Spørsmål for å trekke de store linjene (5 min) Generelt om KAEFER Energy <ul style="list-style-type: none"> • Hva mener du er KENs styrker og svakheter? • Hva tenker du KE bør satse på fremover?

Vedlegg B Forespørsel om deltagelse til informanter

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet «*Utnytte muligheter i rammeavtale*»

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet er en del av masteroppgave ved Universitet i Stavanger, og avslutter et 2-årig studie innen industriell økonomi for to studenter. Den ene av studentene er fast ansatt i KAEFER Energy. Veilederne for prosjektet er professor Petter Osmundsen (Institutt for industriell økonomi, risikostyring og planlegging ved Universitet i Stavanger) og bedriftsveileder Jens Tolås (KAEFER Energy).

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan samarbeidende bedrift (KAEFER Energy) kan på best mulig vis få utnyttet muligheter i den nylig påstartede 13 års rammeavtalen med Equinor. I den forbindelse ønskes det å gjennomføre en kontrakt- og ressursanalyse med utgangspunkt i innsamlet data fra informanter tilknyttet rammeavtalen. I prosjektet hentes et utvalg av 5-10 personer som jobber enten direkte eller indirekte med rammeavtalen ansatt hos KAEFER Energy. Disse rekrutteres gjennom anbefalinger innad i virksomheten.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Datainnsamlingen vil foregå gjennom personlige intervjuer i form av semi-strukturert karakter. Av den grunn er det lagt opp til at informant skal kunne vektlegge sine kompetanseområder og personlige meninger under selve intervjuet. Intervjuet vil utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, slik at intervjuet kan styres til en viss grad. Intervjuene er beregnet til ca. 1 time og vil dokumenteres gjennom notatater og lydopptak. Spørsmålene vil være delvis åpne, og omhandle rammeavtalen og bedriften generelt, og hvordan informanten oppfatter ulike ressurser innad i bedriften KAEFER Energy. Det vil tilsendes en kopi av intervjuguiden til informant i forkant av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun vi to masterkandidater, bedriftsveileder og instituttveileder vil ha tilgang til datamaterialet. Datamaterielt som lagres underveis av personidentifiseringer, lydfiler og intervjunotater vil adskilles fra øvrig data og krypteres tilstrekkelig. Forventet prosjektslutt er 15. juni 2018, innen da skal innsamlede opplysninger være anonymisert. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i publikasjonen. Etter denne datoen vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Har du spørsmål til studien ta gjerne kontakt på epost til h.kvingedal@stud.uis.no eller med faglig instituttsansvarlig professor Petter Osmundsen via petter.osmundsen@uis.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltagelse i studien innhentes muntlig

Vedlegg C Svar fra NSD



Petter Osmundsen

4036 STAVANGER

Vår dato: 13.04.2018

Vår ref: 59504 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 27.02.2018 for prosjektet:

<i>59504</i>	<i>Utnytte muligheter i rammeavtale</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Petter Osmundsen</i>
<i>Student</i>	<i>Hans-Arne Kvingedal</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Lise Aasen Haveraaen

Kontaktperson: Lise Aasen Haveraaen tlf: 55 58 21 19 / Lise.Haveraaen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Hans-Arne Kvingedal, h.kvingedal@stud.uis.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 59504

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget vil motta muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet, og samtykke muntlig til å delta. Informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet, men dere kan med fordel opplyse om at en av studentene er ansatt i organisasjonen.

FORSKE PÅ EGEN ARBEIDSPASS

Vi forstår det sånn at den ene studenten arbeider i organisasjonen. Vi minner om at som forsker/student og ansatt, må man være bevisst sin dobbeltrolle. Opplysninger om den enkelte som kommer frem i forbindelse med forskning, kan ikke uten videre overføres til studentens arbeidsplass. Forsker/student har også taushetsplikt, og det er viktig å være klar over at denne taushetsplikten ikke er ensbetydende/sammenfallende med den taushetsplikt man har i kraft av sitt yrke/sin stilling.

Vi viser for øvrig til vår temaside om å forske på egen arbeidsplass:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningstema/egen_arbeidsplass.html

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du/dere behandler alle data i tråd med Universitetet i Stavanger sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av mobil lagringsenhet/skylagring er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Prosjektslutt er oppgitt til 15.06.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>