



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi med spesialisering i prosjektledelse	Vårsemesteret, 2012 Åpen
Forfatter: Idar Hamre (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Kjell Hauge Veileder(e): Kjell Hauge, UiS Sven Christian Ulvatne, Backe Bygg	
Tittel på masteroppgaven: Åpen bok – en alternativ kontraktbestemmelse Engelsk tittel: Partnering – an alternative contractual provision	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Kontraktstrategi Partnering Samhandling Åpen bok Risiko Målpris	Sidetall: 90 + vedlegg/annet: 34 Stavanger, 14.06.2012 dato/år

Åpen Bok

- en alternativ kontraktbestemmelse

Av Idar Hamre
Masteroppgave 2012
Universitetet i Stavanger
Det teknisk-naturvitenskaplige fakultet
Institutt for industriell økonomi, risikostyring og planlegging

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende arbeid av mitt masterstudium i industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger, det teknisk-naturvitenskapelige fakultet, institutt for industriell økonomi, risikostyring og planlegging. Med en bachelorgrad i konstruksjon og materialer, også er fra Universitetet i Stavanger, som grunnlag for masterstudiet har jeg fått en utdanning som kombinerer byggeteknisk forståelse med økonomi, prosjektledelse og kontraktstrategi. Som ferdig masterutdannet i en alder av 25 år har jeg tilegnet meg en kompetanse som jeg kommer til å ha stor nytte av i fremtiden.

Masteroppgaven er skrevet på bakgrunn av empirisk og kvalitativ studium i løpet av våren 2012. Oppgavens problemstilling er hovedsakelig utviklet av Backe Bygg AS og tar utgangspunkt i deres åpen bok modell. Mitt mål for oppgaven har vært å skape en større forståelse for hva samhandling og åpen bok er og i hvilke forhold samhandling står til en byggherres valgmuligheter i forbindelse med kontraktstrategier når han skal bygge et nytt bygg. Når jeg leste Backe Bygg sin åpen bok brosjyre fikk jeg følelsen av at dette er for godt til å være sant og lurte på hvorfor ikke alle entreprenører bruker denne modellen. Jeg fikk lyst til å finne ut mer om hva åpen bok er, hvordan det fungerer og hvorfor byggherrene blir så fornøyd med byggene.

Jeg vil takke Backe Bygg AS og Sven Christian Ulvatne for at jeg fikk skrive oppgave i selskapet og for at de la alle forhold til rette for at jeg skulle få tak i best mulig informasjon. Jeg vil også takke alle jeg har intervjuet for at de tok seg tid til å snakke med meg. Takk til Kjell Hauge for gode råd og tips. Til slutt vil jeg takke min søster for hjelp med korrekturlesing.

Idar Hamre

Stavanger, Juni 2012

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan Backe Bygg sin åpen bok modell påvirker en totalentreprise. Det er valgt å gjennomføre informasjonsinnhenting gjennom kvalitative intervjuer med Backe Bygg og noen av deres byggherrer som har benyttet åpen bok. Når en byggherre skal velge kontraktstrategi for et byggeprosjekt må han gjøre flere veivalg som besluttes av faktorer som for eksempel byggherren sitt risikobilde, omfanget av byggeprosjektet, kostnader og lignende. Åpen bok er en alternativ kontraktbestemmelse som er utviklet av Backe Bygg for å gjøre en totalentreprise mer åpen og fleksibel for byggherren.

Oppgaven innledes med en presentasjon av problemstilling og aktuelle utfordringer som det skal ses nærmere på. Videre følger en presentasjon av relevant teori, som er fokusert rundt byggherren sine valg og hva samhandling er. I kapittel 3 beskrives metoder og hvilken fremgangsmåte som er valgt for denne oppgaven. I kapittel 4 presenteres informasjonen som er innhentet fra intervjuene, sett ut fra hvordan Backe Bygg ser for seg åpen bok og hvordan byggherrene opplever å bruke denne metoden. Kapittel 5 drøfter resultatene fra intervjuene opp mot aktuell teori ut fra problemstillingen. Oppgaven avsluttes med en oppsummering og konklusjon i kapittel 6.

Åpen bok åpner opp for byggherreinvolvering gjennom hele byggeprosessen, i motsetning til en tradisjonell totalentreprise hvor byggherren ikke er direkte involvert etter kontraktinngåelse. En tradisjonell totalentreprise oppleves derfor ofte som lukket for byggherren. Det kan være vanskelig å se hvilke valg totalentreprenøren gjør og endringer kan bli relativt kostbare. I åpen bok står byggherren i sentrum og gjennom aktiv involvering utvikler byggherren et eierskap til bygget før det er ferdig. Dermed får han et bygg etter egne ønsker og behov. Nøkkelen til suksess i åpen bok prosjekter er å skape et miljø som fremmer byggherren og hans ønsker og behov.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figur- og tabell-liste	v
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	1
1.2.1 Bakgrunn for problemstilling	1
1.2.2 utfordringer og muligheter i problemstilling	2
1.2.3 Avgrensing	2
1.3 Om Backe Bygg	3
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2 Kontraktstrategi i byggeprosjekter	5
2.1 Byggeprosessen	5
2.1.1 Partene i byggeprosessen	5
2.1.2 Prosessen	6
2.2 Regler for anskaffelser i bygg og anlegg	7
2.2.1 Offentlige anskaffelser	7
2.2.2 Standardisering	8
2.3 Byggherren sitt valg av kontraktstrategi	10
2.3.1 Rammene rundt byggeprosjektet	10
2.3.2 Byggherren sitt usikkerhetsbilde	11
2.3.3 Byggherren sitt engasjement	13
2.4 Virkemidler i kontraktstrategier	13
2.4.1 Virkemidler for utvelgelse	15
2.4.1.1 Prekvalifisering	15
2.4.1.2 Tildelingskriterier	16
2.4.1.3 Kontraheringsform	17
2.4.2 Virkemidler for å fordele ansvar	20
2.4.2.1 Ytelsesbeskrivelser	20
2.4.2.2 Entrepriseform	21
2.4.2.3 Kontraktstyper	27
2.4.3 Virkemidler for prosess	31
2.4.3.1 Insentiver	31
2.4.3.2 Kontraktbestemmelser.	32
2.5 Samhandling, en alternativ kontraktbestemmelse	33
2.5.1 Hva er samhandling?	33
2.5.2 Målpris	35
2.5.3 Entreprenørforeningen sin veileder for samhandling	36
2.6 Oppsummering	40
3 Metode	42
3.1 Hva er metode?	42
3.2 Metoder	43
3.2.1 Kvantitativ metode	43
3.2.2 Kvalitativ metode	44
3.2.3 Kombinasjoner av metoder	44
3.3 Valg av metode	45

3.4 Krav til data _____	46
3.4.1 Gyldighet _____	46
3.4.2 Pålitelighet _____	46
3.4.3 Forskningsetikk _____	47
3.5 Valgt metode _____	48
3.5.1 Fremgangsmåte _____	48
3.5.2 Analysemetode _____	50
3.5.3 Gyldigheten og påliteligheten ved intervjuene _____	50
3.6 Oppsummering _____	52
4 Åpen Bok _____	53
4.1 Backe Bygg sin åpen bok modell _____	53
4.1.1 Om åpen bok _____	53
4.1.2 Åpen bok kontrakten _____	55
4.2 Byggherrene sine oppfatninger av åpen bok _____	57
4.2.1 Byggherrene sine bakgrunner _____	57
4.2.2 Byggherrene sine risikoperspektiv _____	58
4.2.3 Kommunikasjon mellom partene _____	59
4.2.4 Fleksibilitet i modellen _____	60
4.2.5 Erfaringer ved bruk av åpen bok _____	61
4.3 Oppsummering _____	63
5 Drøfting _____	64
5.1 Bruk av samhandling i byggekontrakter _____	64
5.1.1 Samhandling i totalentrepriser _____	64
5.1.2 Samhandling i andre entrepriseformer _____	67
5.2 Bruk av målpris som kontraktstype _____	67
5.3 Åpen bok modellen _____	69
5.3.1 Kontrakten _____	69
5.3.2 Kompetanseutveksling _____	70
5.3.3 Fleksibilitet _____	71
5.3.4 Risiko _____	73
5.3.5 Kompleksitet _____	74
5.4 Åpen bok i forhold til entreprenørforeningen sin veileder _____	74
5.4.1 Utvelgelse av entreprenør _____	74
5.4.2 Team _____	76
5.4.3 Kontraktforslag _____	76
5.5 Suksesskriterier for åpen bok _____	77
5.6 Oppsummering _____	79
6 Oppsummering og konklusjon _____	80
Litteraturliste _____	83
Vedlegg _____	a
Vedlegg 1: E-post Standard Norge _____	a
Vedlegg 2: Intervjuguide _____	b
Vedlegg 3: E-post forespørsel om intervju _____	e
Vedlegg 4: Utvidet intervjuguide _____	f
Vedlegg 5: Intervju av byggherre A _____	m
Vedlegg 6: Intervju av byggherre B _____	t
Vedlegg 7: Intervju av byggherre C _____	bb

Figur- og tabell-liste

Figur 2.1: Fasene i en byggeprosess _____	5
Figur 2.2: Faktorer som påvirker byggherren sitt valg av kontraktstrategi ____	10
Figur 2.3: Virkemidler byggherren får ved forskjellige kontraktstrategier ____	14
Figur 2.4: Organisering av delt entreprise _____	22
Figur 2.5: Organisering av hovedentreprise _____	23
Figur 2.6: Organisering av generalentreprise _____	24
Figur 2.7: Organisering av totalentreprise _____	25
Figur 2.8: Organisering av OPS _____	26
Figur 2.9: Forslag til hvordan målpris kan oppbygges _____	37
Tabell 2.1: Et utvalg av standarder for bygg og anlegg _____	9
Tabell 2.2: Forskjeller mellom et prosjekt med samhandling og et tradisjonelt prosjekt _____	34

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I fullføringen av femårig masterutdannelse ved Universitetet i Stavanger (UIS) må det skrives en oppgave i siste semester som teller 30 studiepoeng. Gjennom fagene MIN 130 kontraktstrategi og MIN 120 kontraktinngåelse og -gjennomføring har jeg fått god innføring og forståelse for kontraktfagområdet. Når tiden kom for å finne tema for oppgaven, ønsket jeg at den skulle binde bachelorgraden min i konstruksjon og materialer sammen med mastergraden i industriell økonomi. Jeg tok derfor kontakt med Backe Bygg AS for å høre om det var mulig å skrive oppgaven med utgangspunkt i deres virksomhet. De var positive til dette og vi ble enig om at jeg skulle se nærmere på deres åpen bok modell. Jeg var bevisst på at problemstillingen skulle være noe som Backe Bygg ønsket belyst. Problemstillingen er derfor utarbeidet i samarbeid med dem.

1.2 Problemstilling

Hvordan påvirker bruken av åpen bok en totalentreprise?

1.2.1 Bakgrunn for problemstilling

En kontrakt er en gjensidig bindende avtale som inngås mellom to eller flere parter. En kontrakt innenfor bygg og anlegg omhandler enten utførelse eller både utførelse og planlegging av tilhørende aktiviteter. Backe Bygg har spesialisert seg på kontrakter basert på åpen bok og anbefaler denne kontraktsformen overfor kunder. Åpen bok er ikke en særegen type kontrakter, men en alternativ kontraktbestemmelse som åpner opp for en arbeidsmåte som spiller på åpenhet og samarbeid mellom partene. Åpen bok kontrakter blir mer og mer benyttet innenfor byggebransjen. Denne kontraktsformen er også kjent som samspillskontrakter, målpriskontrakter, partneringskontrakter eller samhandlingskontrakter. I denne oppgaven vil ordet "samhandling" bli brukt når det er snakk om den teoretiske modellen og

”åpen bok” når det handler om modellen utviklet av Backe Bygg. Ulike aktører har ulike modeller og det finnes lite standardisert materiale og kontrakter på dette området. Noe av konseptet er hentet fra blant annet Danmark, hvor samhandling som kontraktsform er mer utbredt.

1.2.2 utfordringer og muligheter i problemstilling

Åpen-bok modellen stiller store krav til felles forståelse for både teknisk innhold i prosjektet og gjennomføringen av byggeprosessen. De største utfordringene ligger således i kultur, holdninger og relasjoner mellom partene, samt i det å ha en felles forståelse av selve konseptet. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på følgende punkter i tilknytning til problemstilling:

- Ulikt kontraktinnhold knyttet til modellen.
- Fordeler og ulemper i (den teoretiske) modellen, sammenlignet med ordinære entreprisemodeller (totalentreprise spesielt).
- Hva gjør at enkelte lykkes? Beskrivelse av suksesskriterier
- Vurdering av Backe Bygg sin måte å gjennomføre modellen på sammenlignet med entreprenørforeningen for bygg og anlegg (EBA) sin veileder for samhandling.

1.2.3 Avgrensing

Dette er et stort fagområde som det finnes flere tilnærminger og måter å ”angripe”. På grunn av den relativt korte tiden jeg hadde til rådighet på denne oppgaven var det nødvendig å foreta noen avgrensninger. Fokuset for oppgaven vil være en totalentreprise med bruk av samhandling som alternativ kontraktbestemmelse og jeg vil se nærmere på hvordan dette påvirker forholdet mellom byggherre og entreprenør. Men jeg vil også presentere andre entreprisemodeller. Utgangspunktet vil derfor være at en privat byggherre skal bygge et bygg. Jeg vil i tillegg være kort innom regelverket for offentlige anskaffelser, hvor jeg i hovedsak vil se på den delen av forskriftene som omhandler bygg og anlegg. Jeg vil av den grunn ikke være innom forsyningsforskriften. Det er utarbeidet flere standarder for kontrakter i bygg

og anleggsbransjen av Standard Norge. Jeg kommer ikke til å gå i dybden i standardene, da dette er et svært tidkrevende arbeid. Jeg vil derimot være kort innom flere av dem i løpet av oppgaven. De fleste kontraktstandarder har blitt revidert de siste par år og har fått nye numre. I denne oppgaven refererer jeg til de nye numre, men i tilfeller hvor det er de eldre standarder som er brukt vil også de gamle numrene bli nevnt.

1.3 Om Backe Bygg

Backe Bygg AS er et relativt nytt firma. Det ble etablert i 2008 av Sven Christian Ulvatne og Backe Gruppen AS. I løpet av de siste årene har de vokst til å bli en veletablert entreprenør i Stavanger-regionen, med 12 ansatte og en omsetning på omtrent 219 millioner kroner i 2011. Backe Bygg har utviklet sin egen samhandlingskontraktform. Denne har de valgt å kalle "åpen bok". De har hatt stor suksess med åpen bok kontrakter og frem til i dag er samtlige prosjekter gjennomført med denne kontraktformen fullført under målpris og uten feil og mangler.

1.4 Oppgavens oppbygning

I oppgavens første kapittel introduseres bakgrunnen for oppgaven og hvilke problemstilling oppgaven skal omhandle.

I kapittel to presenteres teorien om emnet. Det er lagt opp til en "omvendt kjegle-form" i presentasjonen, hvor jeg starter "bredt" ut med hva en byggeprosess er og hvilke parter som er involvert i prosessen. Jeg fortsetter så med hvilke utfordringer byggherren står overfor i valg av kontraktstrategi. Til slutt ender jeg opp i hva samhandling er og hvordan dette påvirker kontraktene.

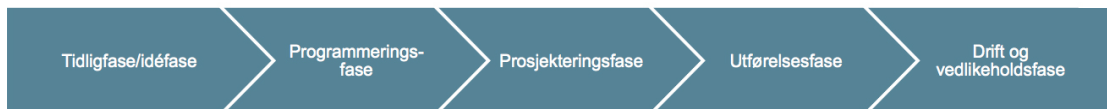
I kapittel tre ser jeg på hvilke metoder som er aktuelle å bruke og hvordan jeg velger den riktige metoden for oppgaven. Den valgte og gjennomførte metoden presenteres deretter.

I fjerde kapittel ser jeg på resultatene fra datainnsamlingen. Jeg har valgt å skille mellom hva som fremkom i intervjuene av byggherrer og av entreprenør. I kapittel fem drøftes resultatene jeg har kommet frem til i kapittel fire opp mot teorien i kapittel to og problemstillingen i kapittel en.

I det sjette og siste kapittelet blir oppgaven kort oppsummert med utgangspunkt i punktene fra kapittel 1.2.2. I tillegg trekkes en konklusjon fra den presenterte problemstillingen.

2 Kontraktstrategi i byggeprosjekter

Ingen byggeprosesser er like. De er kompliserte, unike og foregår innenfor et kort tidsrom. Som en konsekvens av byggherren sitt valg av kontraktstrategi blir byggeprosjekter organisert ulikt. En byggeprosess kan grovt deles inn i fem faser, som vist på figuren nedenfor.



Figur 2.1: Fasene i en byggeprosess

Valg av kontraktstrategi legger føringer for byggherren sin involvering i byggeprosessen. Byggherren sitt valg av kontraktstrategi bør derfor reflektere hans kompetanse og tiden han har til rådighet. Noen byggherrer har aldri vært involvert i en byggeprosess, mens andre er erfarne og kan fremstå minst like kompetente som entreprenøren. Valg av kontraktstrategi handler om overføring og deling av risiko mellom partene i byggeprosessen. Dette vil jeg se nærmere på i det følgende kapitlet.

2.1 Byggeprosessen

2.1.1 Partene i byggeprosessen

Partene i byggeprosessen kan deles inn i tre grupper; byggherre, prosjekterende og utførende. Byggherren er den personen eller organisasjonen som trenger et nytt bygg, enten til eget bruk eller som et rent investeringsobjekt i håp om økonomisk avkastning. Byggherren kan også benevnes som tiltakshaver. De prosjekterende er de rådgiverne som byggherren trenger for å utvikle prosjektet fra idé til et byggeklart bygg. De består oftest av arkitekter og rådgivende ingeniører. Utførende er den eller de entreprenørene som bygger bygget. Ansvarsområdene til entreprenørene avhenger av hvilken kontraktstrategi som er valgt til den foretrukne entreprisformen.

2.1.2 Prosessen

Et byggeprosjekt starter som oftest ved at byggherren har kjøpt seg en tomt som han vil oppføre et bygg på. Tidligfasen (også kalt idéfasen) brukes til å redegjøre for hvilke muligheter tomten har. Tidligfasen går derfor som regel med til å gjøre tomten byggeklar. Byggherren kan i denne fasen få hjelp av arealplanleggere for å få en plan over best mulig utnyttelse av tomten.

Programmeringsfasen legger grunnlaget for prosjekteringen og gjennomføringen av bygget. Hensikten med fasen er å utvikle en ytelsesbeskrivelse, en skriftlig beskrivelse av bygget man ønsker. Ytelsesbeskrivelsen inneholder ønsker og krav til funksjoner som byggherren vil ha i bygget. I tillegg skal den inneholde de funksjonskrav myndighetene stiller til bygningstypen. Ytelsesbeskrivelsen danner grunnlaget for prosjekteringen ved at det oversetter byggherren sine mål og rammer for bygget, til krav som de prosjekterende og utførende må forholde seg til. Mot slutten av programmeringsfasen må som regel byggherren gjøre et valg i forhold til hvilken gjennomføringsmodell han vil benytte. Ytelsesbeskrivelsen danner grunnlaget i en eventuell anbudskonkurranse i forhold til de prosjekterende arbeidene eller om en totalentreprise.

Prosjekteringsfasen gjennomføres på forskjellig måte etter hvilken gjennomføringsmodell som er valgt. Gjennomføringsmodellene i denne fasen kan deles i to entrepriser; totalentreprise og utførelsesentreprise. Ved utførelsesentreprise har byggherren ansvaret for prosjekteringen, mens man i totalentrepriser har kontrakt med en totalentreprenør som har totalansvaret for prosjektering og utførelse (totalentreprise blir beskrevet nærmere i delkapittel 2.4.2.2). Prosjekteringsfasen deles inn i tre stadier; skissestadiet, forprosjektstadiet og detaljprosjektstadiet. I skissestadiet ser man på forskjellige måter å utvikle ytelsesbeskrivelsen til fysiske løsninger for det ferdige bygget. Alternative løsninger på arkitektur, planløsninger, funksjoner og lignende avklares, og presenteres for byggherren. Han beslutter deretter hvilken løsning han ønsker å gå videre med til forprosjektstadiet. I forprosjektstadiet utvikles prosjektet videre og fasen avsluttes med søknad om rammetillatelse. Når rammetillatelsen er innvilget starter

detaljprosjekteringen, hvor bygget tegnes og beskrives i detalj. Detaljprosjekteringen danner grunnlaget for søknad om igangsetting. Avhengig av hvilke gjennomføringsmodell som er valgt, kan prosjekteringsfasen ha den hensikten å utarbeide et anbudsdokument som kan brukes til anskaffelse ved konkurranse, eller fungere som forhandlingsgrunnlag for anskaffelse med forhandling.

Utførelsesfasen er selve oppføringen av bygget. Byggherren sine oppgaver og innflytelse i byggeprosjektet avhenger av hans valg av gjennomføringsmodell. Drift og vedlikehold av bygget er eieren av bygget sitt ansvar, da bygget er en verdi som må forvaltes. Entreprenørene stiller garantier på sine arbeidere, med en normal varighet på 5-10år.

2.2 Regler for anskaffelser i bygg og anlegg

2.2.1 Offentlige anskaffelser

En privat byggherre har ingen lovverk som sier hvordan anskaffelsesprosessen skal gjennomføres. Han står fritt til å velge sin egen kontraktstrategi. I motsetning til en byggherre innenfor offentlig sektor, som er nært regulert av lovverk og forskrifter for offentlige anskaffelser.

”Lov og forskrift om offentlige anskaffelser regulerer de aktiviteter som skal/bør gjennomføres i en bestemt rekkefølge og med et bestemt innhold frem til etablering av en kontrakt om kjøp av varer, tjenester og bygg og anleggskontrakter” (Hauge, 2011)

Regelverket består av lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Ifølge Lædre (2009) er det lov om offentlige anskaffelser som har størst innvirkning på valg av kontraktstrategi i offentlige bygge- og anleggsprosjekter. Forskrift om offentlige anskaffelser er mer utfyllende og det finnes en veileder til loven. Regelverket kommer fra EU, hvor de ønsket å styrke konkurranseevnen på tvers av landegrensene og skape ”det indre markedet”. Da Norge har bundet seg til EU gjennom EØS-avtalen, må det innrettes etter disse reglene. Regelverket skal bidra til å øke verdiskapningen i samfunnet gjennom effektivt

ressursbruk i offentlige anskaffelser. Gjennom likebehandling og ikke diskriminering av tilbydere bidrar regelverket til at det offentlige opptrer med stor integritet, som igjen fører til at innbyggerne har tillit til at samfunnets penger blir brukt på best mulig måte.

Anskaffelsesforskriften legger føringer for hvordan en offentlig anskaffelse skal gjennomføres. Alle offentlige anskaffelser skal så langt det er mulig skje ved konkurranse. Forskriften er delt inn i tre deler og det er laget forskjellige terskelverdier som forteller hvilke deler av forskriften som gjelder. Del én er alminnelige bestemmelser og gjelder alle anskaffelser uansett verdi, men får ikke full styrke før anskaffelsesverdien overstiger 100.000 kroner eks. mva. Del to er nasjonale regler for anskaffelser under EØS-terskelverdiene og gjelder sammen med del 1 når verdien av anskaffelsen overstiger 500.000 kroner eks. mva. og for uprioriterte tjenester uansett verdi. Del tre er regler for anskaffelser over EØS-terskelverdiene og gjelder sammen med del 1 når verdien til anskaffelsen overstiger 1/1,6 millioner kroner eks. mva. og 40,5 millioner kroner eks. mva. for anskaffelser innenfor bygg og anlegg. Verdien som ligger til grunn når man skal bestemme hvilke deler av forskriften som er aktuelle, er en anslått anskaffelsesverdi som gjøres av oppdragsgiver. Denne verdien skal være holdbar på kunngjøringstidspunktet.

2.2.2 Standardisering

Standard Norge er en uavhengig medlemsorganisasjon som utarbeider standarder innenfor flere fagområder. En standard er kort fortalt en beskrivelse av de viktigste sidene ved arbeidsprosesser, varer, tjenester og lignende. De blir utarbeidet på initiativ fra interessegrupper som ønsker felles regler for alle i markedet. Det er frivillig å benytte seg av standardene, men i enkelte tilfeller krever myndighetene at de skal brukes. Standardene skaper felles retningslinjer for markedet, samtidig som de forenkler og effektiviserer kjøpsprosessen. Dette gir Norsk Standard høy autoritet og den blir rettslig sett på som "agreed documents". Standarden viser som oftest til hvordan en rettstvist skal løses, når man har henvist til bruk av en standard i kontrakten. Disse standardene utarbeides av komiteer med høyt kvalifiserte medlemmer.

Enkelte større og profesjonelle byggherrer lager egne, tilpassede tillegg og fremgangsmåter med utgangspunkt i standardene. Som eksempel på dette kan Statsbygg sin "blåboka", "grønnboka" og "totalentreprisboka", og Statens Vegvesen sin egen serie med håndbøker nevnes.

Innenfor bygg og anlegg er det laget en rekke standarder til de forskjellige utøvende fagfelt. Da bygg og anlegg er et stort virksomhetsområdet med mye aktivitet og mange forskjellige aktører, har det oppstått et stort behov for felles standarder. Kartlegging og utforming på dette området utgjør store deler av Standard Norge sin virksomhet. Innenfor denne oppgavens rammer er det kun kontraktstandardene som er relevant. Noen av de mest brukte standardene og de som er relevante for oppgaven er angitt i tabellen nedenfor. Det er for øyeblikket ikke laget en egen kontraktstandard for byggeprosjekter med samhandling, men i løpet av 2012 skal en komité vurdere behovet for en ny samhandlingsstandard (se vedlegg 1: E-post Standard Norge).

NS 8400	Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved anbudskonkurranse
NS 8410	Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved konkurranse med forhandlet prosedyre
NS 8405	Norsk bygge- og anleggskontrakt
NS 8406	Forenklet norsk bygge- og anleggskontrakt
NS 8407	Alminnelige kontraktbestemmelser for totalentrepriser
NS 8417	Alminnelige kontraktbestemmelser for totalunderentrepriser
NS 3405	Bestemmelser om regulering av kontraktssum for bygg og anlegg på grunn av endringer i lønninger, priser, sosiale utgifter m.v.
NS 3020	Beskrivelsestekster for bygg, anlegg og installasjoner.

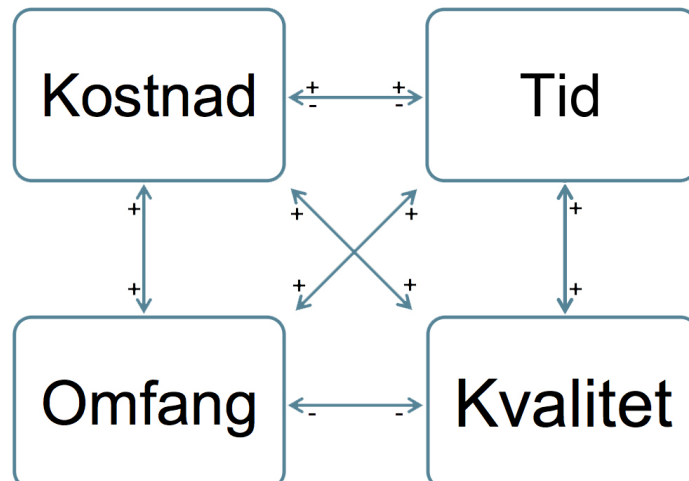
Tabell 2.1: Et utvalg av standarder for bygg og anlegg

2.3 Byggherren sitt valg av kontraktstrategi

2.3.1 Rammene rundt byggeprosjektet

Avklaringer om hva som er den beste kontraktstrategien i byggeprosjekter er forskjellig fra prosjekt til prosjekt, og fra byggherre til byggherre. Det er derfor viktig for byggherren å avgjøre tidlig i prosjektet hvilke begrensninger han har innenfor faktorer som kostnad, tid, kvalitet og omfang. Disse begrensningene gjør at prosjektorganisasjonen vet hvilke rammer de kan bevege seg innenfor, slik at de kan levere det best mulige produktet innenfor begrensningene.

Byggherren må rangere faktorene etter hvilke som er viktigst for ham, da de fire faktorene er gjensidig avhengige av hverandre. Byggherren sin prioritering av faktorene er med på å avgjøre hvilken kontraktstrategi som passer best for prosjektet. Avhengigheten mellom faktorene er vist på figur 2.2 nedenfor.



Figur 2.2: Faktorer som påvirker byggherren sitt valg av kontraktstrategi (Lædre, 2006, s. 87)

Valg og prioritering av de fire variablene ut fra hvilke som er viktigst og hvilke som har størst betydning for byggherren, brukeren og fremtidige eiere kan være en vanskelig oppgave. Det er umulig å prioritere de fire faktorene likt da prioritering av en faktor vil gå på bekostning av en annen. Byggherren ønsker for eksempel at bygget skal være bygget innenfor et gitt budsjett, hvilket betyr at kostnaden er høyest prioritet. Det fører til at faktorer som omfang og kvalitet blir redusert for at kostnaden skal holdes på et gitt nivå. Ifølge Lædre (2009) er forholdet mellom tid og kostnad litt spesielt. Et prosjekt med rask fremdrift kan føre til økte kostnader på grunn av stor ressursbruk, mens et godt planlagt prosjekt med rolig fremdrift kan redusere kostnadene. En for

langsom fremdrift kan derimot øke kostnadene på grunn av ineffektiv ressursbruk. Forholdene mellom de andre faktorene er relativt lineære.

Kostnaden er ofte den faktoren byggherren vil prioritere høyest. Byggherren har ofte begrenset tilgang til kapital og en overskridelse av budsjettet kan gå ut over andre prosjekt byggherren er involvert i. Derfor vil ofte byggherren gå for den kontraktstrategien som sikrer ham lavest mulig kostnad, eller en kontraktstrategi hvor han er sikret at kostnadsrammen bli nådd på andre måter. Dette kan oppnås gjennom insentiver eller risikopremie til entreprenøren for å slippe usikkerhet rundt sluttkostnaden. Ved risikopremie vil entreprenøren garantere at kostnadsrammen blir beholdt så lenge faktorene tid, omfang og kvalitet ikke endres. Byggherren får sjelden problemer hvis kostnadene blir lavere enn budsjettet.

Faktorene tid, kvalitet og omfang kan også være byggherren sine kritiske faktorer i byggeprosjekter. I tilfeller hvor bygget skal tas i bruk til et tidfestet punkt er tiden den mest kritiske faktor. Mens i et prosjekt med særegne romprogram er kvaliteten den viktigste faktor. Et eksempel på et slikt prosjekt er det nye konserthuset i Stavanger. Her er den ene salen spesialbygget til symfoniorkester og kvalitetskravene til denne type akustikk er utslagsgivende for om rommet blir vellykket. Byggeprosjekter med omfanget som viktigste faktor er prosjekter hvor enkelte elementer må være med for at prosjektet skal bli vellykket.

2.3.2 Byggherren sitt usikkerhetsbilde

Det er usikkerhet til stede i alle byggeprosjekt, men all usikkerhet er ikke negativt, da usikkerhet inneholder både muligheter og trusler. For at byggherren skal kunne utnytte mulighetene og unngå truslene som finnes må han identifisere dem tidlig i prosjektet. Usikkerheten kan være knyttet både til hendelsesforløpet og til estimatene som er utført. Valg av kontraktstrategi har stor innvirkning på omfanget av usikkerheten og hvordan den oppstår usikkerheten vil påvirke partene. Kontrakten mellom partene regulerer i stor grad hvilken part i byggeprosjektet som har ansvaret for usikkerheten.

Usikkerheten i et byggeprosjekt kan deles inn i påvirkbar og ukjent usikkerhet/risiko. Den påvirkbare usikkerheten er den som man tydelig kan identifisere og som den ene parten i prosjektet åpenbart har større mulighet til å påvirke enn de andre. Det er da naturlig å vurdere om denne parten bør ha ansvaret for denne usikkerheten, eller å finne ut hvilken part som er best rustet til å bære denne risikoen. Et eksempel er knyttet til totalkostnaden ved en totalentreprise. Det er da naturlig at risikoen for å nå kontraktsummen bæres av entreprenøren så lenge det er innenfor avtalen. Det er ofte en uskrevet regel at den parten som står for den daglige driften når usikkerheten inntreffer er den som kan håndtere den påvirkbare usikkerheten best.

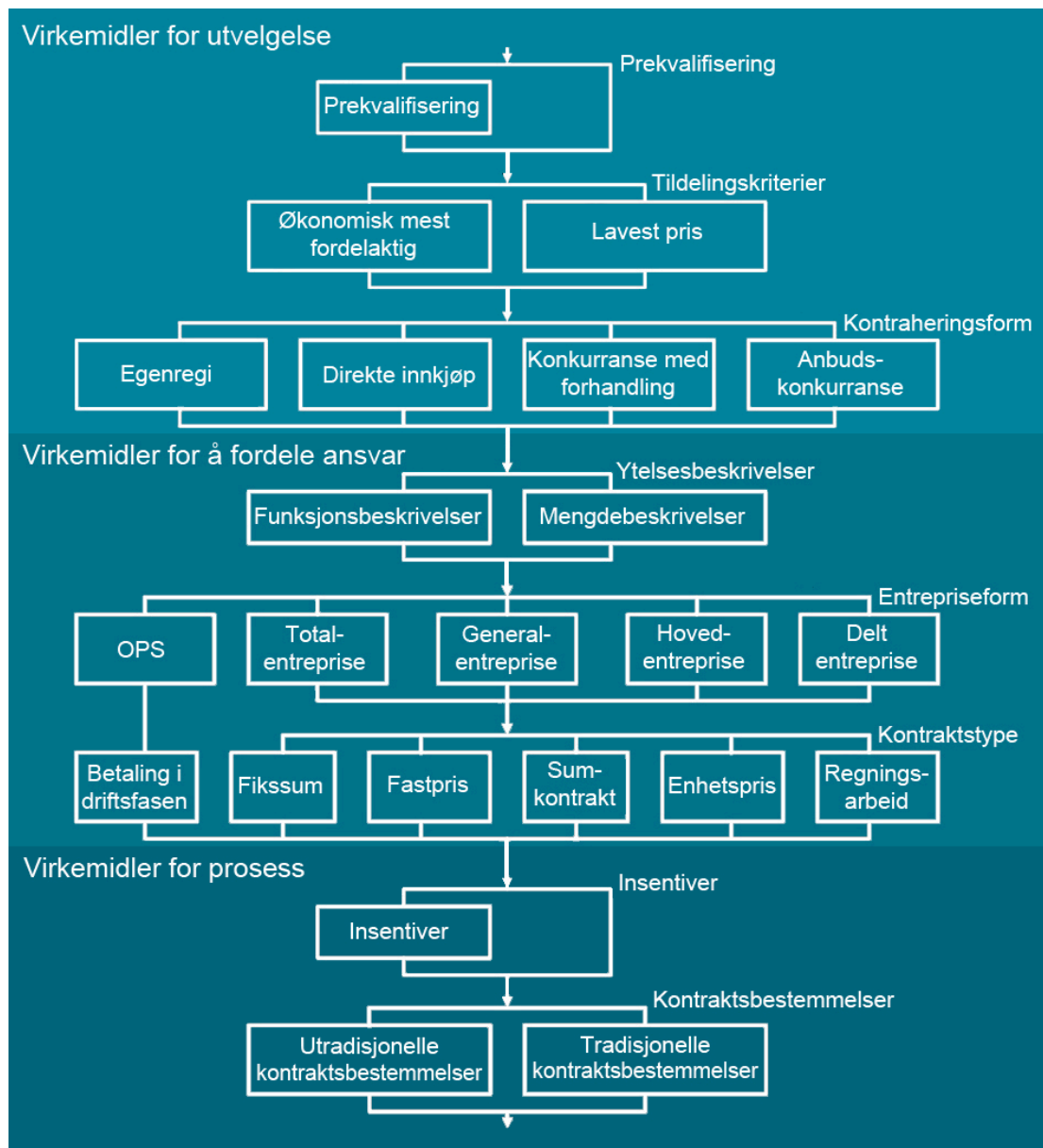
I tidligfasen er det ofte byggherren som er best egnet til å påvirke usikkerheten, men dette ansvaret flyttes mer og mer over på de andre partene ettersom utviklingen i prosjektet går fremover. Den ukjente usikkerheten er knyttet til uforutsette hendelser som kan oppstå i byggeprosessen, da disse er vanskelige å oppdage og påvirke på forhånd. Usikkerheten kan blant annet være knyttet til grunnforholdene. I et anbud vil entreprenøren ta forhåndsregler på bakgrunn av antatte grunnforhold, selv om de faktiske grunnforholdene kan være helt annerledes. Det er svært vanskelig for en byggherre å skyve alt ansvar i forbindelse med usikkerhet over på entreprenøren. En entreprenør tar svært godt betalt for å bære risikoen i et prosjekt. Dette gjør at det er kostbart for byggherren å overføre alt ansvaret for usikkerhet til entreprenøren. For å begrense utgiftene vil byggherren derfor alltid sitte med en del av risikoen i byggeprosjektet selv. Risikoen for at entreprenøren kan gå konkurs i løpet av byggeprosessen kan være blant usikkerhetene byggherren selv velger å ta ansvaret for. Dersom den valgte entreprenøren blir pålagt å bære mer usikkerhet enn han kan klare, kan konkurs utgjøre en større fare for byggherren enn hva den opprinnelige usikkerheten var. Byggherren bør derfor innarbeide usikkerhetsanalyse som en essensiell del av kontraktstrategien.

2.3.3 Byggherren sitt engasjement

En byggherre sitt erfaringsnivå varierer fra å være førstegangsbygger til profesjonelle byggherrer med lang erfaring. Noen byggherrer vil derfor være svært aktive i byggeprosessen, mens andre velger å trekke seg tilbake og overlate styringen til personer som har riktig kompetanse. Aktivitetsgraden til hver enkelt byggherre avhenger derfor av faktorer som tid og kompetanse. En profesjonell byggherre har kompetansen om byggeprosjekt og det krever mindre av ham å delta i byggeprosessen, mens en byggherre som ikke har mye erfaring og kompetanse vil trolig bruke mer tid på å involvere seg i byggeprosjektet. Tiden byggherren må bruke på byggeprosjektet kommer stort sett i tillegg til byggherren sin jobb. Det er derfor utslagsgivende for byggherren å tenke gjennom om hans tid tillater en aktiv eller passiv rolle i byggeprosjektet. Byggherren sin aktive involvering i prosjektet gjør at det ferdige bygget blir akkurat slik han ønsker, mens en passiv involvering kan føre til at bygget får løsninger hvor entreprenøren har overstyrt byggherren sitt behov.

2.4 Virkemidler i kontraktstrategier

Byggherren sitt valg av kontraktstrategi er avgjørende for at byggeprosjektet skal bli gjennomført effektivt og lønnsomt. Det finnes mange måter å gå frem, og å finne den riktige kontraktstrategien for byggeprosjektet er ingen lett oppgave. Det finnes ingen standard på hva som er den riktige kontraktstrategien for et byggeprosjekt, da det avhenger av flere faktorer. Lædre (2006) har i figur 2.3 på neste side illustrert valgene man må ta og virkemidlene man får ved valg av kontraktstrategi.



Figur 2.3: Virkemidler byggherren får ved forskjellige kontraktstrategier (Lædre, 2006, s.14)

Modellen til Lædre tar ikke hensyn til i hvilken rekkefølge man foretar de forskjellige valgene, da tidspunktet for signering av kontrakt vil varierer fra prosjekt til prosjekt. Det er verdt å merke seg at enkelte av valgene gjerne henger sammen, som for eksempel ved valg av delt entreprise så er det naturlig å velge enhetspris- eller regningsarbeidskontrakt. Det er fullt mulig å ha flere kontraktstrategier i samme byggeprosjekt. Et byggeprosjekt er en dynamisk prosess og det vil hele tiden skje forandringer som vil påvirke de forskjellige virkemidlene i kontraktstrategien. Byggherren må derfor være villig til å revurdere sine tidligere valg gjennom hele byggeprosjektet for å komme frem til den kontraktstrategien som passer prosjektet best.

2.4.1 Virkemidler for utvelgelse

2.4.1.1 Prekvalifisering

Prekvalifisering er en utvelgelse av de entreprenørene som er best egnet til å utføre det ønskede arbeidet. Det er valgfritt å gjøre prekvalifisering i kontraktsinngåelser, men det gjør arbeidene videre lettere og man får kun tilbud fra kvalifiserte entreprenører. I kompliserte byggeprosjekter hvor man trenger entreprenører med spesiell kompetanse hjelper en prekvalifisering byggherren med å velge ut de rette entreprenørene for prosjektet. Slik får byggherren tak i de entreprenørene som er best egnet til å utføre jobben og utelukker de mindre egnede. Prekvalifisering begrenser også antallet tilbydere, slik at byggherren sparer tid på å evaluere ufullstendige tilbud, og entreprenørene sparer ressurser de ellers ville brukt på å utarbeide et fullstendig anbud.

Fordelene med prekvalifisering er at de utvalgte entreprenørene vet at de ikke har så mange konkurrenter. De kan derfor ha lettere for å gjøre en grundigere jobb med utarbeidelsen av tilbudet, da de vet de har større mulighet for å vinne. For å gjøre prosessen mer attraktiv for tilbyderne kan byggherren utlove en premie til de tilbyderne som blir prekvalifisert og/eller til den som blir utvalgt. Dette kan, i mange tilfeller, være utslagsgivende for at tilbudet blir godt.

Ulempen med prekvalifisering er at mindre bedrifter ofte ikke har kapasitet eller stor nok breddekompetanse til å ta på seg jobben og de tar seg derfor ikke tid til å regne på arbeidene. Man kan derfor miste en rekke entreprenører som kunne vært med i en konkurranse uten prekvalifisering. Dermed kan man ende opp med for få aktuelle tilbydere til prosjektet, hvilket strider mot selve hensikten med prekvalifisering. På lang sikt er det heller ikke bra hvis det bare er de store, etablerte entreprenørene som vinner kontrakter, da forskjellene i markedet blir enda større. For å utjevne forskjellene i markedet kan man som byggherre velge å stille krav til de store, etablerte entreprenørene om å la de mindre entreprenørene være underentreprenører på prosjektene.

2.4.1.2 Tildelingskriterier

Ved utvelgelse av entreprenør til byggeprosjekter må byggherren beslutte forskjellige kriterier for å rettferdiggjøre kontraktstildelingen.

Tildelingskriteriene gjør at utvelgelsen av den beste entreprenøren er lik for alle tilbyderne. Kriteriene vil variere fra prosjekt til prosjekt, men de må være like for alle tilbyderne i de enkelte prosjekter. Det skilles stort sett mellom kriteriene "lavest pris" og "økonomisk mest fordelaktig".

Det er knyttet stor usikkerhet ved å ha lavest pris som eneste tildelingskriterie. Sett at byggeriet er relativt standardisert, enkelt å spesifisere og det forventes at det ikke blir forandringer underveis, er lavest pris en mulig kontraheringsform. Hvis byggeriet derimot er komplekst og vanskelig å spesifisere, bør man ikke ha lavest pris som eneste tildelingskriterie. Ved å bruke lavest pris som eneste tildelingskriterie er man nødt til å velge den entreprenøren som har den laveste prisen, uavhengig om han er kvalifisert til å gjøre jobben eller ei. Det kan derfor være lurt at byggherren også legger andre kriterier til grunne i utvelgelsen. Disse kan for eksempel være kvalifikasjonskrav, kapasitet og vandel, i tillegg til lavest pris. Hvis det er gjennomført en prekvalifisering først, har man selvfølgelig et annet utgangspunkt til utvelgelsen. For byggherren er det ofte fristende å velge den entreprenøren som er "billigst", men før valget tas bør han undersøke om det er en grunn til at entreprenøren har priset seg billigere enn de andre. Enkelte entreprenører priser sine tilbud taktisk lavt for å vinne konkurranser. Slik taktisk prising kan føre til at byggherren får mange tilleggsregninger på arbeid som entreprenøren har tatt forbehold om i tilbudet, eller at entreprenøren bruker billige ressurser på sine kontraktfestede arbeider og dyrere ressurser på alle tilleggsarbeider.

Hvis man bruker utvelgelseskriteriet "økonomisk mest fordelaktig" får man helt andre utvelgelseskriterier enn kun lavest pris. Ved å bruke denne utvelgelsesmetoden skiller byggherren ut de entreprenørene som ikke er egnet til å levere, samtidig som den tilbudte prisen spiller en mindre rolle i utvelgelsen. Utvelgelseskriteriene kan variere fra prosjekt til prosjekt. Disse kriteriene kan være økonomi, kvalitet, fremdrift, løsning,

kompetanse/erfaring/CV, ressurstilgang, pris og lignende. Det forekommer ofte feilprising av tilbud, og byggherren vil aldri klare å spesifisere alt arbeidet som skal utføres på et byggeprosjekt. Det vil derfor være lønnsomt for byggherren å velge en kontraktstrategi som baserer seg på andre utvelgelseskriterier enn kun pris. Dermed avhenger valg av tildelingskriterier på den totale kontraktstrategien til prosjektet.

2.4.1.3 Kontraheringsform

Å kontrahere betyr at man inngår avtale. Måten man velger å inngå en avtale på kalles derfor en kontraheringsform. Lædre (2009) deler inn i fire kontraheringsformer; egenregi, direkte kjøp, konkurranse med forhandlinger, og anbudskonkurranse.

Anbudskonkurranse

Anbudskonkurranse er den mest forutsigbare fremgangsmåten og er derfor en av de mest brukte. Offentlige virksomheter er pålagt å gjennomføre anskaffelser ved bruk av konkurranse, mens private byggherrer ikke har tilsvarende regelverk å forholde seg til. Private byggherrer står fritt til å velge kontraheringsform, men mange velger å benytte anbudskonkurranse, da det skaper en forutsigbar prosess for både byggherre- og tilbyderorganisasjoner. De private byggherrene har også muligheter til å lage egne prosedyrer for å tilpasse anbudskonkurransen til egne preferanser.

Fordelen med anbudskonkurranser er at det skapes lik konkurranse blant entreprenørene i markedet. Dette gjør at byggherren får konkurransevillige entreprenører og kan velge ut den som er best i forhold til tildelingskriteriene. Dette er årsaken til at man er pålagt å gjennomføre anbudskonkurranser i offentlige anskaffelser. Anbudskonkurransen må gjennomføres åpent slik at entreprenørene er sikre på at de konkurrerer på like vilkår og at tildelingen er rettferdig. Der er ikke lov å velge ut en eller flere av tilbyderne for å forhandle frem et bedre tilbud enn det de har levert inn. Åpenheten i prosessen gjør at man sjelden opplever at noen føler seg urettferdig behandlet. Det er viktig å merke seg at når man snakker om at det er ulovlig å gjennomføre

anskaffelsen på en gitt måte, gjelder dette for offentlige anskaffelser. Private byggherrer står, som nevnt tidligere, fritt i forhold til regelverket, men kan med fordel benytte seg av det for å opptre rettferdig overfor tilbyderne.

Ulempene ved anbudskonkurranser er at det er en svært tid- og ressurskrevende prosess. Byggherren må bruke mye tid i forkant av konkurransen på å utarbeide konkurransegrunnlaget. Hvis han glemmer noe i konkurransegrunnlaget er det han som står ansvarlig for det. Han går dessuten glipp av entreprenøren sine erfaringer og løsninger, som i mange tilfeller kan være billigere og bedre enn det byggherren har spesifisert i konkurransegrunnlaget. Kostnadene ved å utarbeide konkurransegrunnlaget, gjennomføre konkurransen og sammenligne tilbudene er det byggherren som må bære. Entreprenøren må på sin side bære kostnadene med utarbeidelse av tilbudet, samtidig som han vet at han muligens ikke vil vinne konkurransen. Siden man ikke kan forhandle ved anbudskonkurranser innebærer dette at entreprenørene må ta enkelte forhåndsregler i tilbudene sine. Disse forhåndsreglene har man ikke lov å forhandle om i offentlige anskaffelser før kontrakt er inngått. Man har derimot lov til å avklare forhold underveis i konkurransen, men all informasjon må gå samlet til alle tilbyderne. Forhåndsreglene betyr at entreprenørene tar økonomiske forbehold for endringer som kan oppstå underveis i byggeprosessen, hvor overskridelser vil tilfalle byggherren. Dette betyr at byggeprosjektet kan bli dyrere enn det gitte tilbudet, eller dyrere enn hva det ville vært hvis de kunne forhandlet om dette før kontraktinngåelsen.

Konkurransen med forhandlinger

I konkurranse med forhandlinger har man i motsetning til anbudskonkurranse lov til å forhandle med en eller flere av tilbyderne etter at tilbudene er innlevert. Dette gir byggherren mulighet til å utdype og forklare konkurransegrunnlaget for tilbyderne, slik at han kan få en mest mulig komplett kontrakt. Dette forenkler byggherren sitt arbeid med å vurdere tilbudene opp mot hverandre og velge riktig entreprenør. Det er også knyttet færre kostnader til konkurranse med forhandling enn med anbudskonkurranse, noe som kan gi lavere sluttpris på hele byggeprosessen.

Ved en anbudskonkurranse vil man kunne oppnå en totalpris på kontrakten som er mindre enn ved en konkurranse med forhandlinger. Men siden entreprenøren kan ha levert et tilbud med flere forbehold i en anbudskonkurranse kan man ende opp med en høyere totalpris på prosjektet enn den man ville fått med konkurranse med forhandlinger.

Tilbyderen i en konkurranse med forhandlinger har større mulighet til å tilpasse byggeprosessen til sin egen byggemetode. Det gjør at tilbyderen kan finne alternative materialer og produksjonsmetoder til det som byggherren har beskrevet i konkurransegrunnlaget. Disse kan være både billigere og bedre sett ut fra tilbyderens ståsted. Byggherren/entreprenøren står fritt til å diskutere løsninger i prosjektet, og hva som skal gjøres og ikke gjøres. Dette bidrar til at eventuelle problemer som kunne oppstått underveis blir løst, så langt som mulig, i forkant av kontraktinngåelse. Samt at byggherre og entreprenør kan finne gode løsninger på disse problemene i plenum. Partene får en tettere kontakt og tillit til hverandre, som gjør at de kan tilpasse seg hverandre og unngå konflikter. De kan også forhandle om usikkerheten i prosjektet og finne ut hvilken part som best kan påvirke den og bør bære den. Dette gjør at behovet entreprenøren har for ekstra risikopremie kan reduseres og partene kan forhandle frem en pris som er gunstig for begge parter.

Ulempen med konkurranse med forhandlinger er at entreprenøren kan legge inn et ekstra stort påslag på arbeidene eller prise seg lavt med en rekke forbehold for å ha noe å forhandle om. En slik pristaktikk er i utgangspunktet ikke ønskelig for byggherren, men siden han har mulighet til å forhandle seg frem til en pris som er riktig for begge parter kan det bli en gunstig løsning.

Direkte kjøp

I direkte kjøp tar byggherren direkte kontakt med den eller de entreprenørene han selv ønsker, uten konkurranse. Han har samtidig mulighet til å forhandle med flere entreprenører. Denne innkjøpsprosessen er mer kostnadsbesparende enn de to tidligere modellene, da begge parter sparer utgifter på at det gjennomføres slik på denne måten. Byggherren viser stor tillit til entreprenøren når han tar direkte kontakt med ham, hvilket kan ha

positiv innvirkning på hele byggeprosjektet. Direkte kjøp er svært aktuelt i spesielle anskaffelser hvor man trenger en spesifikk kompetanse eller utstyr, eller i anskaffelser hvor usikkerheten er stor. Byggherren står da fritt til å ta kontakt med de entreprenørene som han mener er mest kompetente innenfor den aktuelle anskaffelsen. Ulempen med direkte anskaffelse er at man ikke har noen form for priskonkurranse. Byggherren må derfor selv passe på at han ikke blir overfakturert for jobben. Direkte anskaffelser er i offentlige anskaffelser kun aktuelt i særskilte tilfeller hvor det kan vises til at det er nødvendig å gi arbeidene til én entreprenør.

Egenregi

Egenregi er ikke særlig utbredt og vil derfor ikke bli gjennomgått i denne oppgaven.

2.4.2 Virkemidler for å fordele ansvar

2.4.2.1 Ytelsesbeskrivelser

Ytelsesbeskrivelsen er kanskje det viktigste vedlegget i en kontrakt. Det er en nøyaktig beskrivelse av hva som skal leveres av entreprenør.

Ytelsesbeskrivelsen ligger ved i konkurransegrunnlaget og brukes av entreprenøren som grunnlag til å beregne pris på leveransen.

Ytelsesbeskrivelsen kan være en mengdebeskrivelse, en funksjonsbeskrivelse, eller en kombinasjon av de to. Byggherren bestemmer selv hvilken metode han vil bruke. Det varierer etter hvor detaljert byggherren ønsker at leveransen skal være i forhold til hans planer, men også etter hvilken kompetanse han har til å oppgi detaljeringsgraden ved leveransen. Mengdebeskrivelser er ofte mer detaljerte enn funksjonsbeskrivelser og det er derfor større sannsynlighet for at det vil oppstå endringer underveis når man bruker dem. Ifølge Lædre (2009) er det historisk sett mengdebeskrivelse som er mest brukt, men funksjonsbeskrivelser er bedre egnet i enkelte tilfeller.

I mengdebeskrivelsen beskrives de nøyaktige mengder man forventer leveransen skal bestå av og entreprenøren priser etter disse. Systemet for mengdebeskrivelse er relativt standardisert og standarden *NS 3420*

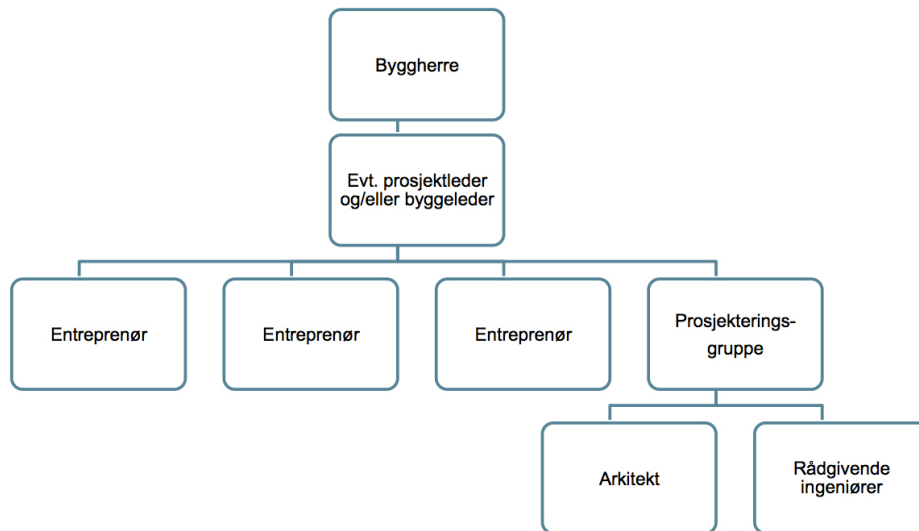
Beskrivelsestekster for bygg, anlegg og installasjoner er utarbeidet for å gjøre samarbeidet mellom byggherre og entreprenør mer forutsigbart. Byggherren må kjenne behovet sitt så godt at han kan lage en mengdebeskrivelse uten hull, eventuelle endringer og forglemmelser vil komme som tillegg. Det er ofte byggherren som vil bære risikoen for endringer i mengdebeskrivelsene, men dette avhenger dog av hvordan partene har fordelt risikoen ved kontraktsinngåelse.

I funksjonsbeskrivelser beskrives kun de funksjonene som byggherren ønsker. Denne metoden passer når byggherren kun er ute etter et bygg som innehar de gitte funksjoner, uten at han bryr seg om hvordan dette løses i praksis. Dette gjør at entreprenøren får bruke sin kompetanse til å løse byggherren sine problem best mulig i forhold til sin erfaring, kompetanse og produksjonsmetode. Entreprenøren står fritt til å velge de produktene han mener er best i forhold til byggherren sine krav, noe som kan gjøre leveransen både billigere og bedre for byggherren. Denne metoden krever ikke så mye av byggherren sin kompetanse, utenom at han må kunne presisere helt klart hva han ønsker. Metoden passer derfor godt til byggherrer som ikke kan beskrive alt i detalj selv, eller i kompliserte prosjekter hvor det ville vært svært tidkrevende å beskrive mengdene til bygget.

2.4.2.2 Entrepriseform

Det finnes i hovedsak fem entrepriseformer; delt entrepris, hovedentrepris, generalentrepris, totalentrepris og OPS. Det er ikke en entrepriseform som passer bedre for et prosjekt enn en annen. Byggherren står derfor fritt til å velge den entrepriseformen han føler seg mest komfortabel med, ut fra kriterier som egen kompetanse, byggeprosjektets kompleksitet og størrelse og lignende. Det finnes bare veiledende synspunkter og hensyn som skiller en entrepriseform fra en annen. Ved valg av entrepriseform må byggherren derfor velge om han vil være med å styre prosjektet selv og om arbeidene skal fordeles mellom én eller flere entreprenører.

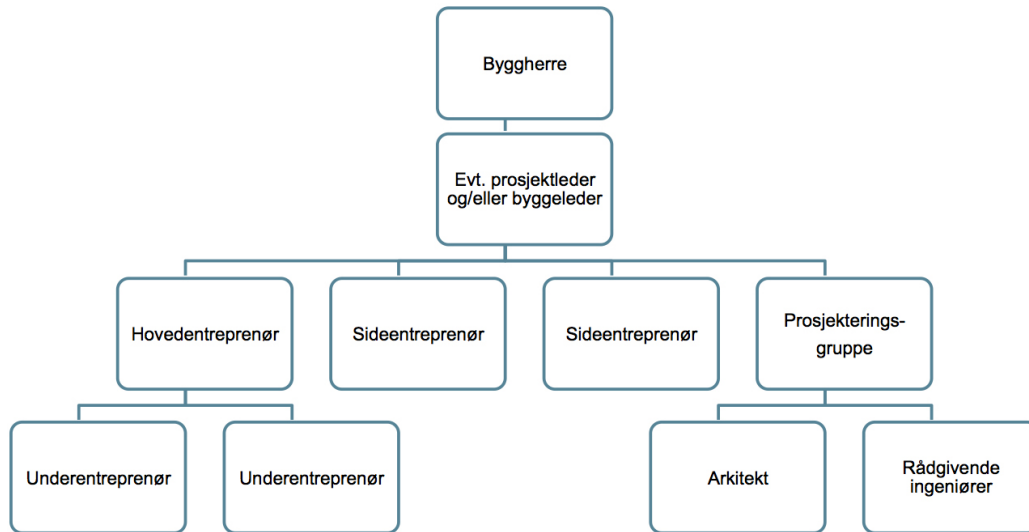
Delt entreprise



Figur 2.4: Organisering av delt entreprise

I delt entreprise deles arbeidene opp til mange sidestilte entreprenører og byggherren har kontrakt med hver enkelt entreprenør. Alle entreprenørene kalles sideentreprenører. Ifølge Cappelen (2001) er delt entreprise rettslig og prinsipielt lik hovedentreprisen i formen. Fordelene med delt entreprise er at byggherren har full konkurranse mellom entreprenørene og man kan ha mange entreprenører som kjemper om samme oppdrag. Byggherren har i tillegg full kontroll over økonomien i prosjektet. Arbeidene kan også startes raskere ved at kontraktene blir inngått etter hvert som prosjektet utvikler seg. Ulempen er at det kan være svært krevende å organisere alle sideentreprenørene, spesielt i store prosjekter. I slike tilfeller kan det oppstå "gråsoner" mellom kontraktene. Disse "gråsonene" inneholder arbeidsoppgaver som skulle vært dekket av entreprenørene, men som har blitt utelatt fra kontraktene. Byggherren vil i slike situasjoner ha problemer med å finne ut hvem som skulle gjort jobben og det ender ofte opp med å bli en ekstrakostnad for byggherren.

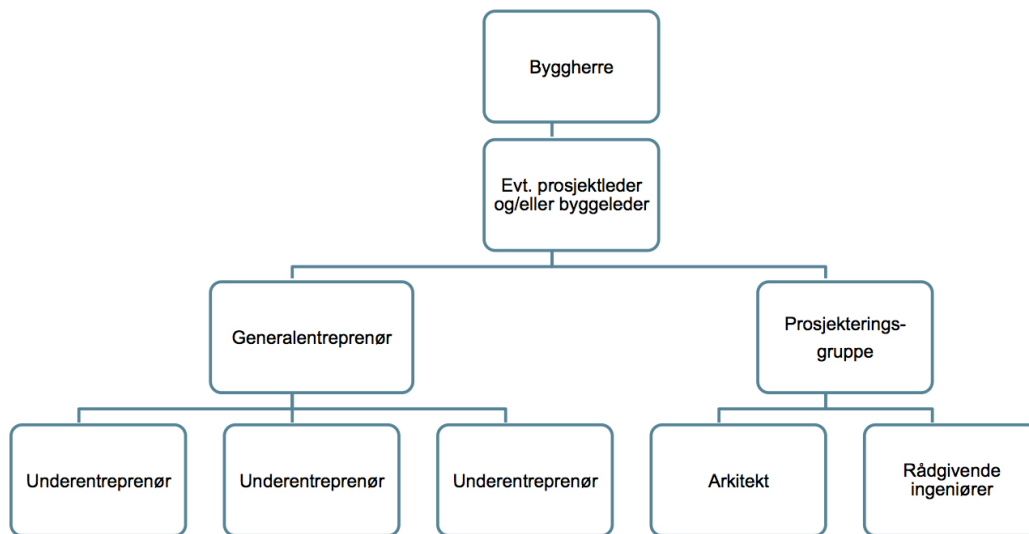
Hovedentreprise



Figur 2.5: Organisering av hovedentreprise

I hovedentreprise har man et begrenset antall sidestilte entreprenører, men én entreprenør har et større ansvar enn de andre entreprenørene. Det kan for eksempel være at han har ansvaret for fremdriftskoordinering i tillegg til sitt eget spesialfelt. Dette gir ham et større ansvar for prosjektet, enn de andre entreprenørene som er sideentreprenører. Hovedentreprenøren kan også ha egne underentreprenører. Byggherren inngår egne kontrakter med hver av entreprenørene (utenom eventuelle underentreprenører til hovedentreprenøren). Fordelene med hovedentreprise er at byggherren får betydelig innflytelse og kontroll over prosessen og økonomien. Han har mulighet til å velge ut enkelte leveranser som han mener er viktige for prosjektet og inngå direkte kontrakt med dem. Samtidig som hovedentreprenøren kan ha kontrakter med de "mindre viktige" entreprenørene. Dette gjør prosessen mer oversiktlig for byggherren. En ulempe med hovedentreprise er at det er en tidkrevende prosess og mye av arbeidene må utføres av byggherren og hans lag med rådgivere. Byggherren har også ansvaret for arbeider som kan falle utenfor kontraktene og han har ansvaret for at én entreprenørers sin forsømmelse kan gå utover de andre sideentreprenørene i prosjektet.

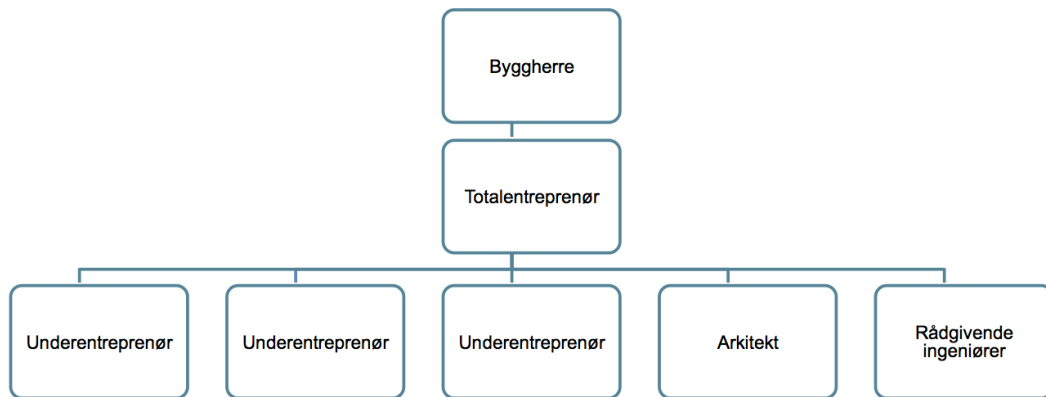
Generalentreprise



Figur 2.6: Organisering av generalentreprise

I en generalentreprise har byggherren kontrakt med én entreprenør for utførelsen av byggeprosjektet. Generalentreprenøren har de andre entreprenørene som underentreprenører. Forskjellen fra totalentreprise er at byggherren også har ansvaret for prosjekteringen av bygget. Det betyr at byggherren har én kontrakt med generalentreprenøren og egne kontrakter med de prosjekterende, som for eksempel rådgivende ingeniører og arkitekter. Fordelene med å gjennomføre prosjektet som generalentreprise er at byggherren får prosjektert bygget etter egne ønsker, samtidig som han forenkler arbeidet sitt ved å kun ha kontrakt med én entreprenør. Man unngår også "hullrom" mellom kontraktene, fordi kontraktspartene har helt adskilte ansvarsområder. Dette minsker byggherren sin risiko for mangler. Ulempen med generalentreprise er at det kan oppstå problemer mellom byggherre og generalentreprenør som fører til brudd mellom dem. Det kan da være vanskelig å finne en ny entreprenør som er villig til å overta som generalentreprenør. Det finnes heller ikke mange entreprenører som har stor nok kapasitet til å påta seg generalentreprenør rollen. Det kan medføre at byggherren ikke får med nok entreprenører til å gjennomføre en rettferdig anbudskonkurranse.

Totalentreprise



Figur 2.7: Organisering av totalentreprise

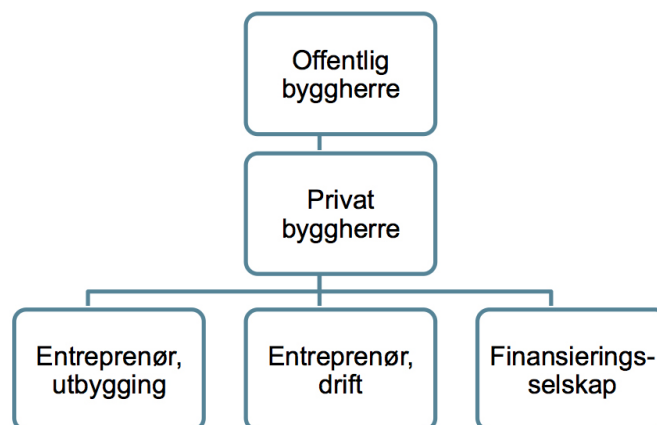
I en totalentreprise inngår byggherren én kontrakt med én entreprenør som tar på seg ansvaret for hele byggeprosessen. Det betyr at totalentreprenøren koordinerer både prosjektering og utførelse av byggeprosjektet. Byggherren overlater da all styring til totalentreprenøren og har kun rolle som oppdragsgiver. Totalentreprenøren kontraherer underentreprenører og prosjekterende som rådgivende ingeniører og arkitekter. Totalentreprenøren må derfor utvikle bygget ut fra ytelsesbeskrivelsen til byggherren. Dette medfører at byggherren får nytte av totalentreprenøren sin kompetanse og erfaring gjennom hele byggeprosessen. Totalentreprise er den eneste entrepriseformen som har en egen kontraktstandard knyttet opp mot seg, NS8407 *Alminnelige kontraktbestemmelser for totalentrepriser (tidligere NS3431)*. Det er i tillegg utarbeidet en standard knyttet til totalentreprenørens underentreprenører, NS8417 *Alminnelige kontraktbestemmelser for totalunderleverandører*. Generelt sett er totalentreprise den beste entrepriseformen i byggeprosjekter som blir klart definert på forhånd og i prosjekter hvor byggherren er villig til å avstå fra å gjøre endringer etter kontraktinngåelse.

Fordelene med totalentreprise er at byggherren har én kontraktspart å forholde seg til for både utførelse og prosjektering. Byggherren slipper å bruke mye tid på å administrere og følge opp byggeprosjektet, og han trenger ikke ha byggkompetanse. Byggherren kan i tillegg overføre mye av usikkerheten rundt byggeprosessen til entreprenøren. Blant annet usikkerheten rundt endelig tidsforbruk, ressurser og kostnad. I totalentrepriser har ofte

byggherren en totalpris på byggearbeidene, hvilket gir ham en forutsigbar byggeprosess. Totalentreprenører har også mulighet til å gjøre større innkjøp, hvilket medfører at byggherren kan oppnå lavere priser enn hva små entreprenører kan gi.

Ulempen med totalentreprise er at byggherren har mindre innsikt i byggeprosessen, enn i de andre entrepriseformene. Totalentreprenøren styrer derfor byggeprosessen på egenhånd og gjennomfører byggeprosjektet etter egne byggemetoder. Dette medfører at totalentreprenøren vil ha egeninteresse av å presse ned prisene til underentreprenører og leverandører, uten at prisen til byggherren blir senket. Når totalentreprenøren presser prisene på denne måten, vil det gå utover kvaliteten på leveransene fra underentreprenørene, uten at byggherren vil ha noen kontroll over dette. Dette fordi byggeprosjektet er prosjektert av totalentreprenøren og byggherren ikke er involvert. Byggherren blir svært avhengig av totalentreprenøren, og konkurs hos totalentreprenøren kan få store konsekvenser for byggeprosjektet. Det er derfor viktig at byggherren har stor tillit til totalentreprenøren, og at totalentreprenøren har god faglig og økonomisk tyngde til å drive prosjektet. Byggherren må også være oppmerksom på at en fastlegging av kontraktsummen kan føre til store ekstrakostnader hvis byggherren ønsker endringer underveis i byggeprosessen. Byggherren sin påvirkninger på prosjektet bør komme før kontraktinggåelse.

OPS



Figur 2.8: Organisering av OPS (Lædre, 2006, s. 53)

De foregående entrepriseformene er de tradisjonelle entrepriseformene i byggebransjen. Av og til kommer det nye eller videreutviklede modeller og en av disse er OPS. OPS står for "offentlig privat samarbeid". Hovedideen bak OPS er at det offentlige ikke skal binde for mye av de offentlige midlene i å eie offentlige bygg. De spesifiserer i stedet for hvilke bygg de ønsker og går deretter til en privat byggherre som skal eie, finansiere, prosjektere, bygge og drifte bygget for dem. Dette medfører at det offentlige får et bygg etter egen spesifikasjon, hvor de kun skal betale for leieperioden. Ofte går leieavtalen over flere tiår og leieprisen blir avtalt før kontraktinngåelse. Siden offentlige anskaffelser er pålagt å gjennomføre konkurranse om anskaffelser er det fullt mulig å gjennomføre konkurranser med OPS. Da er det de private byggherrene som leverer et tilbud ut fra ytelsesbeskrivelsen til konkurransen og man velger ut det tilbudet som tilfredsstillende utvelgelseskriteriene best. Som oftest blir det offentlige tilbudt bygg på forskjellige plasser i ønsket by, da det er den private byggherren som eier tomten hvor bygget kan bli bygget.

OPS er ikke spesielt utbredt i Norge. Det kan være flere årsaker til dette, men hovedgrunnen ligger nok i at AS Norge har så godt økonomi at de foretrekker å eie byggene selv. OPS er svært utbredt i Europa, da spesielt i Storbritannia. Når det offentlige ikke har råd til å gjøre en engangsinvestering i et bygg er det et alternativ å la en privat byggherre gjøre det og i stedet leie av ham. Dette frigjør kapital som kan brukes på andre ting, som for eksempel skole og helsevesen.

2.4.2.3 Kontraktstyper

En av de viktigste sidene ved en kontrakt er valget av kontraktstype. Med kontraktstype menes hvordan man ønsker å betale for leveransen. Det finnes flere forskjellige kontraktstyper å velge mellom og man kan velge uavhengig av valgt entrepriseform. Noen entrepriseformer følger ofte noen spesifikke kontraktstyper, men i utgangspunktet kan man velge å kombinere kontraktstyper etter eget ønske. Forskjellene mellom kontraktstypene er stort sett hvordan kontraktsummen beregnes. Beregningen vil være avhengig av byggherren sitt behov for å være delaktig i byggeprosessen og hvor mye av

usikkerheten han vil overføre til entreprenøren. Ut fra dette kan man bestemme om man ønsker at priser og mengder skal være fast, at en av dem er fast eller om begge skal være "fri" og reguleres etter forbruk. Det er i hovedsak fem kontraktstyper; fikssum, fastpris, sumkontrakt, enhetspris og regningsarbeid. I tillegg har man alternativet "betaling i driftsfasen", men dette er oftest kun aktuelt med OPS-kontrakter, så den vil ikke bli nærmere gjennomgått i denne oppgaven.

Fikssumkontrakt

Fikssumkontrakter er, som ordet "fiks" tilsier, helt fastlagt. I denne type kontrakter er mengder og priser helt låst og man skal ikke regulere for lønns- eller prisstigninger. Denne kontraktstypen krever at entreprenøren har ekstra tid til å kontrollere at de beskrevne mengder og priser står i forhold til de faktiske mengdene som vil bli levert. Fordelen med denne kontrollregningen er at entreprenøren finner ut om prosjektet er godt nok spesifisert til at det kan gjennomføres til fast pris og at byggherren får overført usikkerheten rundt mengder og priser til entreprenøren. Fikssum er derfor en god kontraktstype for en byggherre som ønsker å bære minst mulig risiko selv og ha forutsigbare utgifter i byggeprosessen. Ulempen med fikssum er at entreprenørene vil beregne et økonomisk tillegg når de priser tilbudet sitt. Dette er et risikotillegg for at de bærer usikkerheten i prosjektet i stedet for at byggherren skal gjøre det. For at det skal være lønnsomt for byggherren å overføre usikkerheten til entreprenøren, må entreprenøren ha større påvirkning på konsekvensene som ligger bak usikkerheten. Entreprenørene kan også ha egne insentiver til å levere mindre enn det som er optimalt for prosjektet, da de vil ha krav på betaling ettersom minimumskravene til leveransen er møtt.

Fastpriskontrakt

Selv om fastpriskontrakt og fikssumkontrakt er teoretisk forskjellige blandes de ofte sammen. I fastpriskontrakter skal man ikke regulere for lønns- eller prisjusteringer, men man kan regulere prisen for endringer i medgåtte mengder. Det betyr at kontraktsummen kan reguleres for avvik i arbeidsbeskrivelsen, hvilket medfører at byggherren tar noe av risikoen for at

det kan oppstå endringer i arbeidsbeskrivelsen underveis. Dette gjør at entreprenøren vil beregne et mindre risikopåslag og byggherren vil da i utgangspunktet få en lavere totalpris enn ved fikssumkontrakt.

Fastpriskontrakter kan være en god kontrakttype i tilfeller hvor byggherren kan være bedre rustet til å takle konsekvensene av usikkerheten enn entreprenøren. Ved fastpris slipper byggherren at entreprenørene tar påslag for usikkerheten rundt mengdene. Dette kan være både en fordel og en ulempe. Ved strategisk prising fra entreprenørene, kan de legge inn minimumsmengder i kontraktene, slik at byggherren må ta kostnaden med ekstra mengder.

Sumkontrakt

Selv om navnet ikke er særlig kjent, er sumkontrakt ifølge Cappelen (2001) den vanligste kontraktstypen. Ofte blir sumkontrakter forvekslet med fastpriskontrakter, selv om disse er teoretisk forskjellige. I sumkontrakter inngår man kontrakt med en kontraktsum som kan reguleres både opp og ned i henhold til avtale. Kontraktsummen kan reguleres for endringer i omfanget og lønns- og prisjusteres. Sumkontrakter er hovedregel i totalentrepriser ifølge NS 3431 *Alminnelige kontraktbestemmelser for totalentreprise* (nå NS 8407), og brukes også som hovedregel i NS 3430 *Norsk bygge- og anleggskontrakt* (nå NS 8405) (Cappelen, 2001, s. 141). Tanken bak sumkontrakt er at mengdene skal kunne justeres etter endringer underveis i byggeprosessen. Dette gjør at byggherren bærer mer usikkerhet for at kontraktssummen kan endres, mens entreprenøren bærer mindre risiko for at kontraktssummen er priset feil ut fra mengdebeskrivelsen. Byggherren har i tillegg mulighet til å komme med endringer underveis, siden han har ansvaret for de leverte mengdene. Entreprenøren vil ha størst påvirkning på produktiviteten og kan til en viss grad påvirke endringer i mengder med å komme med forslag til alternative produksjonsmetoder og løsninger. Lønns- og prisjusteringer blir avtalt før kontraktsinngåelse og blir regulert gjennom NS3405 *Bestemmelser om regulering av kontraktsum for bygg og anlegg på grunn av endringer i lønninger, priser, sosiale utgifter m.v.* innenfor begrensede tidsperioder. Ulempen med sumkontrakter er at de ikke gir entreprenøren noe press for å

bli ferdig innenfor en gitt periode, slik som for eksempel fiksumkontrakter. Sumkontrakter skaper en kontraktstype mellom fikssum og regningsarbeid.

Regningsarbeid

Ved en regningsarbeidkontrakt betaler byggherren entreprenøren for medgått tid etter avtalte timepriser og medgåtte materialer med avtalt prosentpåslag. De kan også avtale eventuelle lønns- og prisjusteringer. Det spesielle med regningsarbeider er at byggherren ikke inngår en kontrakt med en bestemt kontraktsum. Byggherren betaler for den tiden entreprenøren bruker og for den mengden materialer som brukes til arbeidet. Denne kontraktstypen passer godt i byggeprosjekter hvor byggherren ønsker å ha kontroll og styringsmulighet i byggeprosessen, og når arbeidet er uoversiktlig ved kontraktsinngåelse slik at man ikke har oversikten over omfanget som skal gjøres. Typiske byggeprosjekter hvor regningsarbeid er aktuelt er ombygging, påbygging, reparasjon og lignende. Denne kontraktstypen er derfor å foretrekke når det er stor usikkerhet knyttet til gjennomføringen og hvor det ville blitt dyrt å overføre denne til entreprenøren. Byggherren tar ansvaret for både endring i mengder og priser. Fordelene til byggherren er at han har mulighet til å komme med forbedringer og endringer underveis, slik at han kan dra nytte av dette og eventuelt gjøre innsparinger. I tillegg vil kostnaden ved endringer som oppstår på grunn av uforutsette ting underveis, ikke bli større enn kostnadene ved endringen (timepris på arbeidene og materialkostnader). Regningsarbeider bygger på tillit mellom partene, og ulempen med modellen er derfor at tilliten kan brytes. Byggherren stoler på at entreprenøren skal gjøre jobben, men entreprenøren kan utnytte byggherren ved å trekke ut arbeidstiden. Jo mindre produktiv entreprenøren er, jo lengre tid bruker han på arbeidet, og jo mer får han betalt. Entreprenøren kan også prioritere andre prosjekter med andre kontraktstyper underveis, da det lønner seg å gjennomføre dem raskere enn et prosjekt med regningsarbeidkontrakt. Dette betyr at byggherren må bruke tid til å følge opp entreprenøren sitt arbeid og passe på at det utføres i henhold til kontrakt.

Enhetspriser

I en enhetspriskontrakt er det ingen kontraktssum, og sluttoppgjøret beregnes ut fra de medgåtte mengdene til fastsatte enhetspriser. Enhetspriskontrakter kan også reguleres for lønns- og prisjusteringer, men dette må avtales særskilt. Enhetspriskontrakter passer i byggeprosjekter hvor det kan være vanskelig å fastsette en kontraktssum før kontraktinngåelse på grunn av uklarheter i arbeidets omfang. Man kan da avtale en fast enhetspris på de forskjellige mengdene, som for eksempel kronebeløp pr. kvadratmeter, kubikkmeter, medgåtte timer og lignende. Ettersom byggeprosjektet utvikler seg kan man kontrollere de fakturerte mengdene opp mot det som er levert på byggeplassen. Enhetspriskontrakter gir byggherren ansvaret for usikkerheten rundt de mengdene som trengs til byggeriet, mens entreprenøren har ansvaret for usikkerheten rundt enhetsprisene. Fordelene med enhetspriskontrakter er at byggherren slipper at entreprenøren beregner risikopålegg for usikkerheten rundt mengdene, og byggherren vil lettere kunne forutse kostnaden på eventuelle endringer. Ulempen med enhetspris er at entreprenøren kan bruke taktisk prising, og prise noen elementer høyt og andre lavt, for så å øke mengdene på de høyt prisede elementene og redusere de lavt prisede mengdene.

2.4.3 Virkemidler for prosess

2.4.3.1 Incentiver

Incentiv er en økonomisk "gulrot" som gis til en eller begge kontraktsparter for at man skal nå gitte mål. Man kan også legge inn straff i incentivene, hvis målene ikke blir nådd. Incentiver kan være knyttet til både organisasjoner og personer, men i byggekontrakter er det som oftest organisasjoner det gjelder. Incentivene er stort sett knyttet til usikkerheten i prosjektet, og det er innen områder hvor begge parter har mulighet til å påvirke usikkerheten. Man kan knytte incentiver til områder som for eksempel kontraktssum, fremdrift, løsninger/kvalitet, HMS-arbeid og lignende.

Mekanismen bak insentiver er å skape et felles ansvar for usikkerheten i prosjektet. Dersom ingen av partene ønsker å påta seg ansvaret for usikkerheten, kan det være aktuelt å dele usikkerheten mellom partene ved å bruke insentiver. Fordelen ved å bruke insentiver er at man da kan oppnå en bedre økonomi i byggeprosjektet, både for byggherre og entreprenør. Begge partene vil oppleve positivt utbytte av underforbruk og negativt utbytte ved overforbruk. Dette danner grunnlaget for at begge kontraktsparter skal skape felles målsetninger for prosjektet. Samarbeidet mellom partene skal føre til et gjensidig engasjement om å gjøre best mulig jobb, og jobbe sammen for å komme frem til de beste løsningene i prosjektet. Entreprenøren skal gjennom insentiver påvirkes til å tenke slik som byggherren og ikke gjøre valg som er basert på egeninteresse og går på bekostning av byggherren. Dette er også hovedtanken bak målpriskontrakter, som jeg kommer tilbake til i kapittel 2.5.2.

2.4.3.2 Kontraktbestemmelser.

Det skilles mellom tradisjonelle og utradisjonelle kontraktbestemmelser. Tradisjonelle kontraktbestemmelser i byggeprosjekter er de standardiserte kontraktbestemmelsene, som for eksempel NS8405, NS8406 og NS8407. Fordelen ved å bruke tradisjonelle kontraktbestemmelser er at disse bestemmelsene stort sett er kjent av begge kontraktsparter og er godt innarbeidet i byggebransjen. De tradisjonelle kontraktbestemmelsene legger opp til en klar fordeling av arbeidsoppgavene mellom partene. Dette er en svakhet ved de tradisjonelle bestemmelsene, da en slik avgrensning av arbeidsoppgavene kan føre til at partene havner i konflikter hvor de prøver å sikre egne interesser. Bestemmelsene burde lagt mer til rette for samarbeid mellom partene. Dette er elementer som det kan forhandles om i en kontraktinngåelse, men man mister da fordelen med at bestemmelsene skal være standardisert og godt kjent av begge parter. I byggeprosjekter hvor usikkerheten er liten og man ikke er avhengig av byggherren sin involvering er det fordelaktig å bruke tradisjonelle kontraktbestemmelser. I andre byggeprosjekter hvor det er større usikkerhet rundt leveransene og det er ønskelig med mer samarbeid er utradisjonelle kontraktbestemmelser aktuelt.

Utradisjonelle kontraktbestemmelser er de kontraktene som avviker fra de standardiserte kontraktbestemmelsene. De utradisjonelle kontraktbestemmelsene går ofte under flere navn som for eksempel samspillskontrakt, alliansekontrakt, målpriskontrakt og lignende. Ved å bruke utradisjonelle kontraktbestemmelser kan begge kontraktsparter tjene på å involvere hverandre i byggeprosjektet. Det er usikkerheten og hvordan partene kan påvirke usikkerheten som avgjør hvor formålstjenlig det er å inkludere utradisjonelle kontraktbestemmelser i byggeprosjektet. Ifølge Lædre (2006) har de fleste utradisjonelle kontraktbestemmelser som mål å øke graden av integrasjon mellom byggherre og entreprenør. Det finnes flere måter dette kan gjennomføres på. En metode er å involvere entreprenøren tidligere i prosjektet, eller å benytte byggherren sin kompetanse lenger ut i gjennomføringen enn hva tradisjonelle kontraktbestemmelser tillater. Andre utradisjonelle kontraktbestemmelser kan gå på bestemmelser rundt felles kontorfunksjoner, brakkerigger, regler rundt endringer og lignende. Utradisjonelle kontraktbestemmelser kan kontraktsfestes ved intensjonsavtaler som beskriver vilkårene partene skal samarbeide om. Intensjonsavtaler er ikke alltid like bindende som en tradisjonell kontrakt og man kan derfor ha en standard tradisjonell kontrakt som grunnlag i tillegg til intensjonsavtalen. Jeg skal se nærmere på samhandling, som er en utradisjonelle kontraktbestemmelse, i neste delkapittel.

2.5 Samhandling, en alternativ kontraktbestemmelse

2.5.1 Hva er samhandling?

Samhandling er en arbeidsmåte som går ut på å bryte ned barrierene mellom kontraktspartene. Nøkkelen til samhandling er åpenhet, ærlighet og tillit mellom partene. Partene skal jobbe sammen for å skape et arbeidsmiljø som legger til rette for å utveksle ideer og bekymringer i prosjektet. For at man skal oppnå dette er man avhengig av å skape åpen kommunikasjon mellom alle parter. Dermed ligger suksesskriteriene i samhandlingsprosjekter hos medarbeiderne i stedet for i kontrakter. Hvis medarbeiderne i prosjektet ikke forstår hva samhandling går ut på, vil man ikke lykkes med prosjektet. Da kan man like godt gjennomføre prosjektet på tradisjonell måte.

Schultzel og Unruh (1996) har laget følgende fremstilling av hovedforskjellene mellom et tradisjonelt prosjekt og et med samhandling.

Samhandling	Tradisjonell
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gjensidig tillit er grunnlaget for arbeidsforholdet. 2. Delte mål og objektiv sikrer felles retning. 3. Åpen kommunikasjon avverger misvisning og fremmer effektive arbeidsforhold. 4. Langsiktige bindinger gir mulighet for å oppnå kontinuerlige forbedringer. 5. Objektiv kritikk gir ærlig vurdering av utførelsen. 6. Tilgang til hverandres organisasjoner; deling av ressurser. 7. Helhetlig team involvering; delaktighet fra daglig leder til team medlemmer. 8. Deling av forretningsplan og strategier. 9. Fravær eller minimering av kontraktsvilkår som kan skape et fiendtlig miljø. 10. Integrasjon av administrative systemer og utstyr 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mistenksomhet og mistillit; hver part vurderer den andre parts motiv. 2. Hver part har sitt mål og objektiv som er rettet mot det som er best for seg selv. 3. Kommunikasjonen er strukturert og skjermet. 4. Bindes for én kontrakt. 5. Begrenset objektivitet på grunn av frykt for gjengjeldelse og mangel på kontinuerlig forbedringsmetode. 6. Begrenset tilgjengelighet med strukturerte prosedyrer og selv-tenking som overstyrer total prosjektoptimalisering. 7. Normalt begrenset til prosjektnivå personell. 8. Begrenser deling på grunn av mangel på tillit og forskjellige mål. 9. Rutinefiendtlig miljø for å sikre seg selv. 10. Duplisering av administrative roller og systemer.

Tabell 2.2: Forskjeller mellom et prosjekt med samhandling og et tradisjonelt prosjekt (fritt oversatt fra Schultzel & Unruh, 1996, s. 57).

Gjennom samhandling jobber partene sammen for å optimalisere byggeprosessen og de tekniske løsningene for å tilfredsstille byggherren sine krav og ønsker. Dette gjøres ved å involvere entreprenøren tidligere i prosjektet og/eller involvere byggherren lenger ut i prosjektet, alt etter hvilke entrepriseform som er valgt. På denne måten blir byggherre, entreprenør og rådgiver samkjørte, og man får benyttet alle partenes kompetanse til utvikling og gjennomføring av byggeriet. Dette vil redusere antallet unødvendige endringer og konflikter underveis i byggeperioden. For å lykkes med integreringen må samhandlingen baseres på en gjensidig vinnende økonomisk plattform. For å få kontraktspartene til å arbeide målrettet sammen bruker man insentiver. Disse kan ha forskjellig form, og man kan "lokke" med økonomiske insentiver, tildeling av nye oppdrag, anerkjennelse og lignende. Den mest brukte formen er økonomiske insentiver, og den skal jeg se nærmere på i delkapittel 2.5.2.

2.5.2 Målpris

En vanlig metode for å gjennomføre økonomiske insentiver er å benytte seg av målpriskontrakter (også kalt målsumkontrakter). I en målpriskontrakt beregnes kontraktssummen ut fra en målprisformel. Målprisformelen har til formål å gi begge kontraktsparter sterke insentiver til å involvere seg i prosjektet. Formelen kan være utformet i forskjellige varianter, Lædre (2006) viser til følgende måte å regne ut en kontraktsum ved bruk av målpris:

$$K=F+S+(M-S)/2$$

Hvor:

K=kontraktsum

F=fortjeneste til entreprenøren (fast)

S=selvkost til entreprenøren og byggherren (variabel)

M=målpris for selvkost til entreprenøren og byggherren (fast)

I denne formelen blir fortjenesten til entreprenøren og målprisen låst, mens selvkosten er variabel etter bruk. Det betyr at dersom selvkosten blir mindre enn målprisen deles differansen mellom de to partene, og hvis selvkosten blir høyere deles overskridelsen. Dette vises i formelen som $(M-S)/2$, hvilket betyr

at entreprenøren kun betaler halvdelen av overskuddet, eller halvparten av overskridelsen. Med andre ord "sparer" byggherren halvparten ved innsparinger og må være med å betale halvparten av overskridelsen. Dette gir begge parter insentiv for å være delaktig i prosessen. Insentivet trenger ikke alltid være likt fordelt mellom partene som i dette eksempelet. Dette er en forhandlingssak mellom partene og det ligger mye i hvordan risikoandelen fordeles mellom byggherre og entreprenør i prosjektet. Det kan også legges inn grenser for maksimal og minimal størrelse på insentivene, et såkalt "tak" på målprisen. Dette gjør at man deler overskridelser opp til et gitt nivå og etter dette må entreprenøren ta tapet eller det må forhandles om en ny avtale.

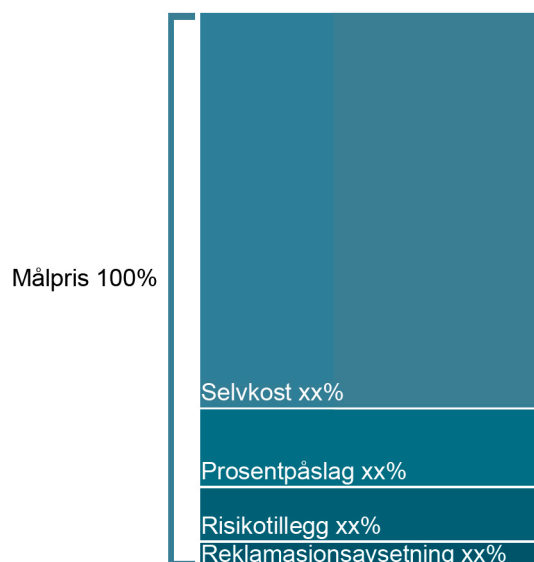
2.5.3 Entreprenørforeningen sin veileder for samhandling

Samhandling er ingen entrepriseform, men en måte man velger å gjennomfører entreprisen på. Entreprenørforeningen for bygg og anlegg har i samarbeid med advokat Hans Chr. Brodtkorb (2008) laget en veileder vedrørende samhandling i totalentrepriser. Jeg skal se nærmere på hva denne veilederen mener er viktig i en totalentreprise med samhandling.

Samhandling stiller høye krav til at partene skal involvere seg i prosjektet. Alle parter må vise vilje og evne til å gjennomføre prosjektet. Grunntanken bak samhandling er at partene skal involveres tidlig i utviklingen av prosjektet, noe som vil gi prosjektet høyere besparelser og verdiskapning, samt optimalisere prosjektet. Samhandling legger til rette for åpen og tett dialog mellom partene, noe som kan være med å avdekke og håndtere risikoen tidlig i prosjektet. Dette vil kunne føre til lavere kostnader og bedre fremdriftsplanlegging. Åpenheten i samhandling gir byggherren innsyn i prosjektets økonomi gjennom hele prosessen. Dette gir byggherren tillit til entreprenøren og trygghet om at han får de varene han betaler for.

For at partene skal kunne jobbe sammen mot et gitt mål er det viktig at det defineres felles målsetninger for prosjektet. Målsetningene må være oppnåelige og målbare for begge parter, slik at det ikke er tvil om når målene blir nådd. Bruk av målpris er et eksempel på et felles mål. Begge parter har da

et mål om at prosjektet skal bli ferdigstilt til den avtalte pris. Partene må utarbeide målprisen sammen, og avklare tidlig hvilke faktorer som ligger bak målprisen, som for eksempel at byggherren ønsker lavest pris under målprisen eller best kvalitet til målprisen. Bruken av målpris stimulerer partene til å gjøre sitt beste. Målprisen settes sammen av fire deler; selvkost, uforutsette kostnader/risiko, reklamasjonsavsetning og påslag. Dette er de samme delene som inngår i en vanlig kalkyle fra en entreprenør i et tradisjonelt prosjekt. Forskjellen mellom hvordan man utarbeider kalkylen i et tradisjonelt prosjekt mot et prosjekt med samhandling ligger i hvordan kostnadsoverskridelser og besparelser håndteres. På figuren nedenfor ser man hvordan de fire delene av en målpris fordeler seg.



Figur 2.9: Forslag til hvordan målpris kan oppbygges (Brodtkorb, 2008, s. 16)

Den største delen av figuren er selvkostkalkylen. Dette er de direkte kostnadene knyttet til utførelsen av arbeidene, utarbeidet på et rimelig anslag av hva som går med. Elementene er ofte materialkostnader, timeverk på egne ansatte, rigg og drift, og innkjøpskostnader på underentreprenører. Selvkostkalkylen skal ikke inneholde noe annet enn rene kostnader. Den neste delen av målprisen er entreprenøren sitt påslag/fortjeneste. Dette er ofte en sum hvor én del brukes til hovedadministrasjon og én del er fortjeneste til entreprenøren. Én del av målprisen avsettes også til uforutsette kostnader/risiko, som et påslag for den uforutsette risikoen entreprenøren må bære. Denne delen dekker ikke byggherren sin risiko i prosjektet. Det

vanligste er å beregne denne posten som en prosentsats av selvkostkalkylen, og beløpet er ofte konstant gjennom hele prosessen. Når man bruker målpris og ikke trenger å bruke hele risikoposten kommer dette også byggherren til gode gjennom fordelingsmodellen. Den siste delen av målprisen er avsetninger for reklamasjonsarbeider. Denne posten skal dekke utgifter i tilknytning til reklamasjoner i løpet av reklamasjonsperioden. Avsetningen skal kun brukes til de reklamasjoner som kan knyttes til kvaliteten eller mangler på entreprenøren sitt arbeid, og ikke til skader eller lignende som påfaller byggherren. Posten beregnes ofte ut fra erfaringstall, som en prosentdel av selvkosten, og belastes prosjektet som en kostnad før man deler en eventuell besparelse. Etter reklamasjonsperioden deles et eventuelt restbeløp mellom partene etter fordelingsnøkkelen, og en eventuell overskridelse utover avsetningen må dekkes av begge parter i tråd med fordelingsnøkkel. Målprisen blir etter kontraktsinngåelse fastsatt, og reguleres da i samsvar med NS 3405. Det må være helt klart på forhånd i hvilke tilfeller prisen skal reguleres, og hvordan reguleringen skal skje. Endringer i omfanget av arbeidene fører ofte til at målprisen reguleres opp eller ned tilsvarende endringen i selvkost pluss påslagsprosent. Det må også være avklart hvordan målprisen skal reguleres i tilfeller hvor prosjektet blir forsinket, enten på grunn av mangler hos entreprenøren eller på grunn av endringer som byggherren gjør. Det er ikke særlig gunstig å ha en garantert makspris (tak) på målprisen i samhandling. Dette kan forstyrre utviklingen av målprisen da entreprenøren vil bære hele risikoen i prosjektet ved nådd makspris. Et prosjekt med makspris kan også bli forstyrret av manglende motivasjon til å få sluttkostnaden lavere enn målprisen.

I samhandlingsprosjekter er det viktig å ha et godt sammensatt team med nødvendig kompetanse og som er godt kjent med grunnprinsippene i samhandling. I samhandlingsprosjekter jobber teammedlemmene tettere enn i tradisjonelle prosjekter, hvilket gjør at det er viktig å ha medlemmer med gode holdninger og vilje til samarbeid. Det er viktig at suksesskriteriene i samhandling formidles til teammedlemmene, det nytter ikke at ledelsen sier at man driver med samhandling hvis dette ikke blir formidlet nedover i organisasjonen. Et godt hjelpemiddel for å skape et godt samarbeidsklima er

å arrangere workshops, hvor partene blir kjent og utarbeider felles mål. Workshopen må arrangeres i starten av prosjektet for at man skal kunne ha nytte av det, det kan i tillegg arrangeres flere workshoper underveis i prosjektet. Det må opprettes en styringsgruppe og prosjektgruppe i planleggingsfasen av prosjektet med representanter fra begge parter. I prosjektgruppen sitter det representanter fra prosjektledelsen, mens det i styringsgruppen sitter folk utenfor prosjektet ofte fra ledelsen til partene. For at samhandlingsprosjektet skal bli vellykket er det viktig med løpende oppfølging gjennom hele prosjektet. Derfor er det viktig at partene er samarbeidsvillige og at arbeidet følges opp og evalueres jevnlig.

Som nevnt tidligere finnes det foreløpig ingen spesifikk kontraktstandard for bygg- og anleggsprosjekter som benytter samhandling. Samhandling krever heller ingen avansert kontrakt i forholdt til tradisjonelle entrepriser. En måte å lage en samhandlingsavtale på er å utarbeide en kontrakt som har Norsk Standard i bunn, slik at kontrakten baserer seg på en standard kontrakt, men det gjøres unntak fra enkelte regler som ikke passer i en samhandlingskontrakt. I totalentrepriser med samhandling er det naturlig å bruke NS 8407 (NS 3431) som utgangspunkt for en samhandlingsavtale. Entreprenørforeningen foreslår at kontraktinngåelse i prosjekter med samhandling bør foregå i to steg. I første steg inngås det en partneringavtale og i andre steg signeres et møtereferat som endelig kontrakt.

Siden det legges opp til at partene i et samhandlingsprosjekt skal samarbeide helt fra tidligfasen/programmeringsfasen er det svært lite "håndfast" materiale å inngå kontrakt om. Derfor foreslår entreprenørforeningen at det inngås en partneringavtale som er en intensjonsavtale som binder partene til å jobbe sammen på prosjektet. Byggherren vil ha mulighet til å bryte partneringavtalen frem til andre steg, ved å betale entreprenøren for de kostnadene som har vært knyttet ved prosjektet. Partneringavtalen er en svært detaljert kontrakt utarbeidet på grunnlag av NS 3431. Den tar for seg alt som skal gjøres i prosjektet, fra hvor stort bygget skal være i kvadratmeter og hvilke fordelingsnøkkel man skal ha på målprisen til hvilke oppgaver byggherren og entreprenøren har hver for seg og samlet, både i det første og i det andre

steget av avtalen. Overgangen fra første til andre steg blir gjennomført ved at det arrangeres et møte hvor byggherren og entreprenøren går gjennom prosjektet de har utviklet, og byggherren må bestemme seg for om han vil gå videre og bygge bygget eller om han vil stoppe prosessen. På dette tidspunktet er prosessen kommet så langt at man har et ferdig planlagt bygg og en utarbeidet målpris på prosjektet. Avtale om videre arbeid skjer ved at begge parter underskriver et møtoreferat som er bindende for byggherren. Møtoreferatet er kort og forklarer hvilket prosjekt dette gjelder og hvilke prosjektforslag man er enige om å gå videre med. Referatet forklarer videre hvilken målpris man er enig om og når bygget skal være ferdig.

Fordelene med samhandling foran tradisjonelle metoder oppsummeres i veilederen i følgende punkter:

- Mer effektiv risikohåndtering.
- Større budsjettsikkerhet.
- Effektiv bruk av kompetanse og ressurser.
- Effektive byggeplasser.
- Høyere kvalitet.
- Økt verdiskapning.
- Færre konflikter.
- Høyere tilfredshet hos eiere og brukere.

2.6 Oppsummering

En byggherre står ovenfor en rekke valg når han skal bestemme seg for riktig kontraktstrategi for et byggeprosjekt. Risikoen i prosjektet styrer ofte valgene byggherren gjør. En totalentreprise kan bli sett på som risikofri av byggherren, men samtidig er det en mer lukket entrepriseform hvor det er vanskelig for byggherren å fremme sine ønsker. Samhandling er en alternativ kontraktbestemmelse som kan brukes sammen med totalentrepriser for at byggherren skal få mer hjelp av totalentreprenøren i planleggingen av bygget, og at byggherren skal få innsyn og endringsmulighet i utførelsen av bygget. Samhandling handler om å få menneskene i prosjektet til å jobbe sammen, og utvikle prosjektet til begge parters fordel. Åpenhet og tillit mellom partene står

sentralt i samhandlingsprosjekter. For å få byggherren og entreprenøren til å jobbe sammen mot et felles mål brukes ofte målpris som kontraktstype. Målpris skal gi begge kontraktspartene insentiv til å delta aktivt i byggeprosjektet og sørge for at prosjektet ikke får en total kostnad som er høyere enn målprisen.

3 Metode

I dette kapitlet ses det nærmere på hva en metode er og hvilke metoder som finnes. Metodene styrer hvordan man går frem når man forsker på noe, og metoden kan legge føringer for resultatet man kommer frem til. Metoden som er valgt i denne oppgaven vil bli presentert og det vil bli forklart hvorfor denne er valgt og hvordan jeg har valgt å innhente og analysere data.

3.1 Hva er metode?

Metoden er redskapet man bruker til å innhente den informasjonen som man trenger når man skal undersøke et tema og skrive en oppgave. Vilhelm Aubert forklarer metode slik; "En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder" (Dalland, 2007). Metoden svarer ikke på spørsmålene våre, den er et nødvendig redskap for at de resultatene man kommer frem til skal kunne settes i sammenheng med den informasjonen man søker. En metode er i seg selv ikke objektiv, og i mange tilfeller vil metoden være styrende for hvordan problemstillingen blir og hvordan den løses. Ifølge Holme og Solvang (1996, s. 14) skiller man ofte mellom metoder hvor forskeren er tilskuer til det han studerer og der han selv deltar aktivt. Den metoden man velger må være den som vil gi oss gode data og belyse problemet vårt på en god måte.

En metode skal ikke bare være et godt redskap for forskeren, den skal også gjøre at andre forskere forstår hvordan man har tenkt når man forsket, slik at det er etterprøvbart. Metoden er en fremgangsmåte på hvordan man løser et problem og kommer frem til en ny forståelse. Det er derfor viktig at andre forskere kan lese denne forståelsen og jobbe videre med den. Hellevik har følgende grunnkrav som må være oppfylt for en metode som skal brukes til samfunnsvitenskapelig forsknings- og utviklingsarbeid (Holme & Solvang, 1996, s. 15):

- Vi må ha samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- Det må skje en systematisk utvelging av data
- Vi må ha mest mulig nøyaktig bruk av data
- Resultatene må presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk
- Resultatene må åpne for ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står overfor, og slik gi grunnlag for videre forsknings- og utviklingsarbeid og for økt erkjennelse

Det er vanlig å skille mellom kvantitativt orienterte og kvalitativt orienterte samfunnsvitenskapelige metoder. Disse to hovedformene for metoder skilles med grunnlag i hvilke data man undersøker, og skillet er ofte myk- eller harddata. Hovedskillet mellom metodene er hvor stort datagrunnlag man har i antall. Derfor bør man velge metode ut fra hvilke rammer problemstillingen setter for forskningsemnet. Det trenger ikke være et enten/eller valg, det er også mulig å kombinere metodene i de tilfeller hvor det passer.

3.2 Metoder

3.2.1 Kvantitativ metode

I en kvantitativ undersøkelse ønsker man å foreta en undersøkelse gjennom en analyse av tall. Dermed undersøker man i bredden og trenger mange undersøkelsesenheter og et lite antall opplysninger. Metoden er mer formalisert og strukturert, og er preget av stor kontroll fra forskerens side. Ved datainnsamling med intervju gjennomføres innsamlingen best med spørreskjema eller standardiserte intervjuer, hvor spørsmålene definerer hva som er av spesiell interesse ut fra den valgte problemstillingen. Spørsmålene har faste svaralternativer, og svaralternativene skal få frem det som er representativt for undersøkelsen. Forskeren må holde en viss avstand fra undersøkelsesfeltet og datainnsamlingen skjer stort sett uten direkte kontakt. Forskeren ønsker å se fenomenet utenfra og skal ha en selektivitet og avstand til undersøkelsesfeltet. Resultatene fra undersøkelsene gir muligheter til å foreta formaliserte analyser, gjøre sammenligninger, og gjøre undersøkelser på hvorvidt resultatene gjelder for alle enheter man ønsker å si

noe om eller bare for utvalget. Statistiske målinger som for eksempel å finne gjennomsnitt og fordelinger ved de ulike spørsmålene, er svært sentrale analysemetoder ved kvantitativ metode.

3.2.2 Kvalitativ metode

I kvalitative undersøkelser ønsker man å få frem den beste gjengivelsen og skape forståelse for det man undersøker. Det er derfor ikke interessant med store mengder data, men heller mindre mengde data og mulighet for å gå mer i dybden for finne de beste opplysningene om temaet som blir undersøkt. Det er ikke så viktig å kontrollere gyldigheten til dataene, men at man gjennom ulike former for datainnsamling skaper en dypere forståelse for undersøkelsesemnet og hvilken totalsammenheng dette befinner seg. Data samles inn i direkte kontakt med feltet, ofte med fleksible intervjuer uten faste svaralternativer. Observasjon er en annen form for kvalitativ undersøkelse. Forskerne ser fenomenet på nært hold, noe som gjør at han blir påvirket av den eller de som blir intervjuet/observert. Forskeren må derfor ta sikte på å formidle forståelse av de innhentede dataene, og få frem en sammenheng og helhet i rapporten.

3.2.3 Kombinasjoner av metoder

I enkelte tilfeller kan det være nyttig å bruke kombinasjoner av metoder. En kombinasjon vil i enkelte situasjoner være med på å få frem et helere bilde av situasjonen som blir studert. Det vil alltid være noe som kvantitativ metode ikke vil fange opp, men som kvalitativ metode vil belyse, og omvendt. Man kan si at styrkene og svakhetene med henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode utligner hverandre og at det samlet sett gir en metode som er sterkere enn metodene hver for seg. En kombinasjon av metoder kan gi et mer nyansert bilde av undersøkelsestemaet og i tilfeller hvor man får samsvar mellom dataene fra undersøkelser med begge metodene tyder dette på at de innsamlede data er gyldige. Det finnes flere måter å gjennomføre en kombinasjon av metoder på. Det er mulig å gjennomføre to likestilte datainnsamlinger og sammenligne dem likt, eller å prioritere signifikansen til den ene undersøkelsen høyere enn for den andre.

3.3 Valg av metode

Valg av metode bør avhenge av hvilken type problemstilling man ønsker å belyse. Man kan helt enkelt si at i kvantitativ metode omformes data til tall som man gjennomfører statistiske analyser på, og i kvalitativ metode er det forskerens forståelse eller tolkning av dataene som er det viktige. Når man skal velge metode bør man tenke på hvilke totalforståelse man ønsker for resultatet. Metodevalget bør styres av ønsker om hypotesedannelser, nyanseringer av tolkninger og teoridannelser. Styrken i kvalitativ metode er at den skaper en helhetsforståelse for totalsituasjonen man studerer, med hensyn til prosesser og sammenhenger som skaper en bedre forståelse. Kvantitativ metode har sin styrke i å kunne si noe om hvor dekkende den innhentede data er for forståelsen av den undersøkte problemstilling og dette gjøres gjennom statistiske analyser av de innhentede data.

I kvalitativ metode er undersøkelsesprosessen preget av fleksibilitet, mens den i kvantitativ metode er preget av strukturering. Dette kommer tydelig frem i hvordan man innhenter data gjennom intervjuer. I et kvalitativt intervju har man en intervjuguide som grunnlag for intervjuet, men forskeren står fritt til å tilpasse og lage nye spørsmål gjennom erfaringene han gjør i selve intervjuprosessen. Dersom forskeren ser at spørsmål blir stilt eller oppfattet feil kan han rette på dette underveis, og ofte vil forskeren ha mer informasjon om undersøkelsesemnet når han gjennomfører det siste intervjuet enn når han gjennomførte det første. En slik fleksibel prosess kan gjøre det vanskeligere for forskeren å sammenligne dataene fra de forskjellige intervjuene, da de avviker fra hverandre.

I kvantitativ metode ønsker man å redusere forskjellene fra intervju til intervju og man gjennomfører derfor intervjuene mest mulig like hverandre. Dette gjennomføres ved å standardisere intervjuopplegget og ofte gjennomføres intervjuene ved hjelp av spørreundersøkelser med faste svaralternativer. Dette medfører at forskeren styrer mye av datainnsamlingen, og han har allerede i utformingen av spørreundersøkelsen bestemt seg for hvilket problem den skal klarlegge. Styrken ved kvantitativ metode er at dataen

samles inn på generelt grunnlag, og det er lett å sammenligne all data opp mot hverandre. Svakheten er at man ikke kan være sikker på at all data er relevant for problemet. Man kan aldri være helt sikker på at intervjuobjektet har svart riktig på spørsmålene, da feiltolkning av spørsmålene kan forekomme.

3.4 Krav til data

3.4.1 Gyldighet

Det er to krav som kan stilles til de data man skal samle inn i en undersøkelse; gyldighet og pålitelighet. De data som samles inn må være gyldig for den problemstillingen det jobbes med. Når man gjennomfører innhenting av data ved hjelp av intervjuer er det mennesker som utgjør datakilden. Det innebærer en vurdering av hvilke personer som kan ha mest nyttig informasjon å komme med, slik at spørsmål og problemstilling blir belyst på best mulig måte. Det er derfor viktig å bruke tid på å velge ut de riktige intervjupersonene, og lage spørsmål som reflekterer det som ønskes belyst i problemstillingen. Ved et kvantitativt strukturert intervju vet forskeren på forhånd hvilke tema som ønskes belyst, da spørsmålene er ferdig formulert i spørreskjemaet. Det vil si at i kvalitative intervju spiller intervjuobjektene en større rolle for hvilken informasjon man får, samtidig som spørsmålene man stiller styrer informasjonen i direkte kontakt med problemstillingen.

3.4.2 Pålitelighet

Det andre kravet man kan stille for datainnsamling er hvor pålitelig de innsamlede data er. All data man innhenter er i utgangspunktet relevant for oppgaven, men det kan være vanskelig å avgjøre om informasjonen er pålitelig. Når man gjennomfører et intervju er det flere feil som kan oppstå og som fører til at informasjonen ikke er pålitelig. Det kan dermed oppstå feiltolkninger i sammenheng med problemstilling. Når man intervjuer mennesker kan det oppstå misforståelser av spørsmål, misoppfattelser av hva intervjuer sier, feil notater og lignende. Samtidig som forskeren også kan misforstå hva intervjuobjektene sier. Det kan være lettere å rette opp misforståelser i et kvalitativt intervju så lenge forskeren er klar over dette og

kan gjøre korrigeringer underveis. I et kvantitativt intervju er forskeren derimot ikke i direkte kontakt med intervjuobjektet, hvilket gjør at han ikke vil kunne rette opp eventuelle misforståelser av spørsmål. Han må derfor regne med at det kan være feil i de innhentede data. Forskeren må være godt forberedt til de kvalitative intervjuene og må ha utarbeidet gode og tydelige spørsmål i spørreskjemaet, slik at sannsynligheten for misforståelser kan minimeres. Datainnsamling med intervju er en menneskelig prosess og man kan derfor aldri fjerne alle feil som kan oppstå, men så lenge man er oppmerksom på dette kan det reduseres.

3.4.3 Forskningsetikk

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt hvor man involverer mennesker som informasjonskilder er det viktig å fremstå etisk riktig. Etikk er kort fortalt en mengde uskrevne regler (normer) for hvordan man skal opptre riktig overfor alle parter. Da det ikke finnes én type etikk for én gitt situasjon, er hverdagsetikk det samme som forskningsetikk. I en intervjusituasjon stiller et intervjuobjekt opp til forskerens rådighet og det er derfor viktig at intervjuobjektet behandles på en god måte. Intervjuobjektet har rett til å bli gjort anonym i oppgaven, da det kan fremkomme opplysninger i intervjuet som kan være skadelig for intervjuobjektet hvis det kan knyttes direkte til ham. Forskeren har ansvaret både for de spørsmålene som stilles og de som ikke blir stilt. Det er ofte de spørsmålene som er vanskeligst å stille som blir utelatt, og forskeren kan i ettertid bli kritisert for å ha utelatt enkelte spørsmål. Derfor må forskeren kunne argumentere for hvorfor han velger å utelate noen spørsmål og ta med andre. Forskeren må derfor vurdere om han har rett til å spørre personene om enkelte tema, og om det er spørsmål som er nødvendige for oppgaven.

3.5 Valgt metode

3.5.1 Fremgangsmåte

I denne oppgaven er det valgt å bruke kvalitativ metode. Grunnen til dette er at problemstillingen legger opp til at det er den spesifikke åpen bok modellen som skal undersøkes. Det betyr at man har et begrenset tema hvor man ønsker å skape en forståelse for åpen bok. I åpen bok ligger mye av kunnskapen hos menneskene som er involvert i prosessen, og det er derfor valgt å gjennomføre datainnsamling ved hjelp av intervju. Det har vært viktig å velge ut intervjuobjekter som har noe å bidra med og som har vært direkte involvert i byggeprosjektet. Det ble derfor besluttet å intervju en sentral person i Backe Bygg og tre representanter fra byggherren. På byggherresiden var det en naturlig begrensning på antall byggherrer, da Backe Bygg er en relativt nystartet bedrift og derfor ikke har gjennomført så mange prosjektet med åpen bok per dags dato. Det har av den grunn vært enda viktigere at de utvalgte intervjuobjekter har vært direkte involvert i et prosjekt basert på åpen bok. Grunnen til at det bare er valgt å intervju kun én person hos Backe Bygg er at det har vært essensielt å fremme en forståelse for hvordan åpen bok gjennomføres. Det er derfor valgt å intervju en sentral person i Backe Bygg organisasjonen, og utelate andre intervjuobjekt som kan ha mindre kunnskaper om åpen bok og dermed være mindre pålitelige informasjonskilder.

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres på tre forskjellige måter; strukturert, delvis strukturert og ustrukturert. Hovedforskjellen mellom måtene er hvor mye forskeren vil styre intervjuet og intervjuobjektet. I denne oppgaven er det valgt å gjennomføre intervjuene med bruk av to forskjellige måter rettet mot de to forskjellige intervjugruppene. Det er valgt å benytte ustrukturert intervju når representanten til Backe Bygg ble intervjuet, siden det er Backe Bygg som har kompetanse om åpen bok. Hadde en av de to andre måtene blitt valgt, ville jeg ha styrt intervjuet mer mot det jeg synes er interessant å vite mer om, i stedet for å få frem hva Backe Bygg ønsker at åpen bok skal være og hvordan det skal gjennomføres. Intervjuet ble gjennomført ved at representanten til Backe Bygg på forhånd hadde fått tilsendt et tema for

intervjuet, og jeg hadde nedskrevet en del stikkord jeg ønsket at samtalen skulle være inno. Under selve intervjuet ble det lagt opp til at det skulle være en drivende og åpen samtale, hvor intervjuobjektet kunne få snakke fritt, mens jeg lyttet og kunne komme med innspill og oppfølgingsspørsmål underveis. Varigheten på denne samtalen var på cirka 1 time og 30 minutter, og det ble tatt notater av samtalen i stedet for å bruke båndopptaker.

Intervjuene av byggherrene ble gjennomført som delvis strukturerte intervjuer. Dette ble valgt fordi det skulle intervjues personer som ikke jobber med åpen bok ofte og derfor ikke har den grunnleggende kunnskapen om emnet. Samtidig var det ønskelig med en fleksibilitet under intervjuene, slik at intervjuobjektene kunne komme med informasjon som det ikke var spurt om eller som kom som et senere spørsmål. Det ble på forhånd utarbeidet en intervjuguide hvor spørsmålene jeg ønsket å stille var gruppert inn i forskjellige temagrupper og strukturert i den rekkefølgen jeg synes det var naturlig (intervjuguiden er vedlagt oppgaven som vedlegg 2). Forespørsel om mulighet for intervju ble sendt ut på e-post til de utvalgte personene, sammen med en beskrivelse av hvordan det ble sett for seg at intervjuet ble gjennomført. Dette ble gjort for å informere intervjuobjektene om prosessen og samtidig prøve å ikke "skremme" dem fra å delta. Denne e-posten ligger vedlagt oppgaven som vedlegg 3. For å få intervjuobjektene til å "huske" mest mulig fra sine byggeprosjekter sendte jeg intervjuguiden til dem omtrent en uke i forveien av intervjuet. Jeg ønsket å fremkalle mest mulig erindring om byggeprosessen, slik at svarene ble mest mulig utfyllende, selv om dette kunne medføre at intervjuene ble mer strukturerte enn ønskelig. Derfor ble dette ansett som en god måte å oppfriske hukommelsen på. Det ble samtidig informert om at de ikke måtte skrive ned svarene sine, men heller komme med mest mulig intuitive svar. Det ble i tillegg laget en utvidet intervjuguide som skulle hjelpe meg til å stille ekstra spørsmål eller avklare spørsmål underveis, hvis det var nødvendig. Den utvidede intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 4. Gjennomføringen av intervjuene bar ikke spor av at intervjuobjektene hadde "pugget" spørsmål og svar på forhånd, og det ble i alle intervjuene en løs samtale rundt temaene. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker for å gjøre samtalen "fri" mellom partene, dette ble det opplyst

om i e-posten og muntlig avklart med intervjuobjektene ved starten av intervjuet. Ingen av intervjuobjektene hadde noe å utsette på dette. Intervjuene hadde en varighet fra 30 minutter til 1 time. I et av intervjuene overrasket byggherren med å møte opp med to representanter. Intervjuet ble da gjennomført som i de andre intervjuene hvor det kun var en byggherrerepresentant og spørsmålene ble stilt i plenum hvor de to representantene utfylte hverandres svar.

3.5.2 Analysemetode

Når byggherreintervjuene var gjennomført ble de nedskrevet skriftlig fra båndopptakene. Setningene ble utskrevet mest mulig likt de muntlige utsagn, hvor punktum og komma ble satt der det hørtes naturlig ut. For å analysere hva de forskjellige intervjuobjektene hadde sagt ble det besluttet å gjøre en tekstanalyse. Ifølge Holme og Solvang (1996) kan man skille mellom to hovedformer for tekstanalyse; helhetsanalyse og delanalyse. I denne oppgaven er det benyttet helhetsanalyse, hvor man ser på helheten i den innsamlede data. Dette ble gjennomført ved å velge ut enkelte tema som fremkom i intervjuene som er relevante for problemstillingen. Det ble deretter sett på hva de forskjellige intervjuobjektene hadde fortalt om disse temaene. Temaene fremkommer i oppgaven som overskrifter på tredje nivå i kapittel 4. I oppgaven er det valgt å se på hva Backe Bygg og byggherrene sier hver for seg, for så å sammenligne dette i drøftingen. Det er blitt brukt sitater fra intervjuene for å understreke viktige opplysninger. Det er et begrenset rom for sitater i oppgaven og sitatene er valgt ut fra at de utdyper forståelsen for temaet og problemstillingen.

3.5.3 Gyldigheten og påliteligheten ved intervjuene

Som nevnt tidligere er gyldigheten og påliteligheten til intervjuene viktig for troverdigheten til oppgaven. I denne oppgaven er det fire uavhengige enheter som er intervjuet og det kan stilles spørsmål rundt påliteligheten til data man får ut av disse intervjuene. Med kun fire intervjuobjekter, som representerer hvert sitt selskap, er datatilgangen begrenset. Man kan stille spørsmål vedrørende gyldigheten og påliteligheten ved å kun intervjuer en person fra

entreprenøren, da det er klart at man ved å intervjuet flere personer vil oppnå å ha mer hold i utsagnene. Men i denne sammenhengen kunne flere intervjuobjekt ha "rotet" til det klare bildet av hva åpen bok er og hvordan det fungerer. Én god kilde kan derfor være vel så god som flere middels gode kilder.

Når det kommer til de tre byggherrene var utvalget av intervjuobjekt i utgangspunktet begrenset, og derfor var det viktig å få intervju personer som hadde vært nært involvert i byggeprosjektene. Det er ikke noe som tyder på at data fra intervjuene av byggherrene ikke skal være pålitelige. Det kan selvfølgelig vurderes om de holder tilbake informasjon for å skåne seg selv eller deres forhold til Backe Bygg, men da de fleste byggeprosjektene var avsluttet har de mindre behov for å holde ting skjult. Som jeg skal se på senere i oppgaven, var mye av den innsamlede informasjonen fra byggherrene sammenfallende, selv om byggherrene kommer fra helt uavhengige organisasjoner og bransjer.

Det er klart at et større antall intervjuobjekter ville styrket gyldigheten til de innsamlede data og oppgaven. På grunn av den begrensede tilgangen til intervjuobjekter kan det være vanskelig å måle kvaliteten på den innsamlede data, da dette er person- og situasjonsavhengig. Spørsmålene er stilt forholdsvis åpent, hvor intervjuobjektene har hatt stor frihet til å fremstille situasjonen fra deres side. Problemstillingen er ikke ute etter å avsløre noen av partene og de har derfor ikke hatt noe å skjule. Jeg har valgt å stole på at informasjonen som er fremkommet i intervjuene gir et riktig bilde av situasjonen.

Alle intervjuobjektene er anonymisert i oppgaven. Dette er gjort for å beskytte deres personvern, og det er heller ikke relevant for oppgaven å oppgi intervjuobjektene sine navn og arbeidsmessige tilknytning. Anonymiseringen er utført best mulig, men det er nærliggende å anta at personer som har vært involvert i prosjektene vil kunne gjenkjenne enkelte sitater og informasjon som fremkommer og dermed kunne knytte dette til enkelte personer og organisasjoner. Jeg anser denne informasjonen til å være av en slik karakter

at det ikke vil skade verken personen eller organisasjonens rykte og troverdighet. På grunnlag av dette anser jeg at det er greit å anvende denne informasjonen i oppgaven.

3.6 Oppsummering

I denne oppgaven er det valgt å bruke kvalitativ metode. Dette er gjort fordi jeg ønsker å skape størst mulig forståelse for åpen bok. Det har blitt utført fire uavhengige intervjuer, hvorav tre er intervju av byggherrer og den siste er en sentral person i Backe Bygg. Fire intervjuobjekter kan bli ansett som et lite utvalg, men i forhold til oppgave og problemstilling anser jeg det som tilstrekkelig for at oppgaven skal være gyldig og pålitelig. Det er valgt å gjennomføre en tekstanalyse av intervjuene, hvor jeg danner meg et bilde av situasjonen ved å se på hva intervjuobjektene forteller om ulike tema.

4 Åpen Bok

Hensikten med samhandling er å få kontraktspartene til å jobbe nærmere hverandre. Backe Bygg har helt klare meninger om hvordan deres åpen bok modell skal gjennomføres både i teori og praksis. I dette kapitlet skal jeg se nærmere på hvordan byggherrene opplever at det er å gjennomføre et byggeprosjekt ved bruk av åpen bok, samt hvordan partene opplever at det er å jobbe så tett som åpen bok legger opp til.

4.1 Backe Bygg sin åpen bok modell

4.1.1 Om åpen bok

Backe Bygg har siden oppstarten i 2008 valgt å fokusere på samhandling som gjennomføringsmodell. De har valgt at deres metode for å gjennomføre samhandling skal kalles åpen bok. Navnet gjenspeiler at partene skal jobbe med åpenhet og tillit til hverandre. Backe Bygg opplever at de tradisjonelle kontraktene til tider kan gjøre små problemer store og skape konflikter mellom kontraktspartene. Dette er mye på grunn av at kontraktene først og fremst sier noe om hvilken kontraktspart som har ansvaret for problemer som kan oppstå, i stedet for å si hvordan problemene kan løses til fordel for begge parter.

I åpen bok har man full åpenhet rundt hele prosjektet. Modellen legger til rette for at byggherre og Backe Bygg skal jobbe sammen for å oppnå best mulig resultat. Byggherren vet best hvordan han ser for seg det ferdige bygget og Backe Bygg sitter på kompetansen rundt gjennomføringen av prosjektet. Ved at byggherren får full åpenhet i prosjektet håper Backe Bygg at han vil få stor tillit til dem som entreprenør. Tilliten skal gjøre at byggherren stoler på at Backe Bygg vil ha bygget ferdig i tide, samt at byggherren ikke vil føle seg lurt. Det er de som jobber med byggeprosjektet sin oppgave å skape tilliten mellom partene. Det er derfor viktig at menneskene som jobber med åpen bok vet hva som forventes av dem, da det er menneskene som skal samhandle, ikke kontraktene. Det er essensielt at de som jobber med åpen bok prosjekter er samarbeidsvillige og respekterer hverandre.

Åpenheten i åpen bok modellen gjør at byggherren til en hver tid vil være oppdatert om utviklingen i prosjektet og ha innsyn i alle dokumenter. Han blir jevnlig oppdatert om prosjektstatus og mottar prognoser for hvordan prosjektet ligger an i henhold til budsjett og fremdrift. Byggherren får også være med på alle prosjekt- og byggemøter, men det er opp til ham hvor mye han ønsker å være involvert i prosjektet. Alle byggherrer er forskjellige, noen ønsker daglige rapporter og tar stikkprøver av regnskapet mens andre bare vil ha et ferdig bygg. Dette avhenger av tilliten de har til Backe Bygg. Hvis byggherren har full tillit til at Backe Bygg gjør en god jobb kan de slappe mer av i løpet av byggeprosessen. I motsetning til hvis de ikke stoler fullt på entreprenøren og dermed følger mer med i prosjektet. For å få til et godt og tilfredsstillende prosjekt med åpen bok modellen krever det en viss grad av byggherreinvolvering. Backe Bygg er avhengig av at byggherren er god til å ta raske avgjørelser. Dette er som regel noe byggherren forstår etter hvert som han får tillit til at Backe Bygg legger frem de avgjørelsesgrunnlag som er best for ham.

Backe Bygg legger opp til at modellen skal være svært fleksibel for byggherren. Byggherren har i prosessen lov til å forandre alt, uten at dette skal koste ham noe ekstra utover en eventuell endringskostnad. Hvis byggherren tar bort noe som ligger til grunn i kontrakten, faller den sparte kostnaden 100% til ham. Hvis han derimot ønsker å endre noe som gir en merkostnad, gir dette en endring av målprisen som er på selvkostnaden ved endringen. Dette gjør at byggherren kan utføre endringer underveis i prosjektet uten store økonomiske konsekvenser. Samtidig tydeliggjør åpenheten i prosjektet hvilke konsekvenser endringen vil ha på fremdriften og det totale budsjettet.

Backe Bygg har frem til i år kun hatt administrerende personell ansatt, men har i år valgt å ansette fagarbeidere innenfor betongarbeid, da de ønsker å ha egenproduksjon. I de tidligere gjennomførte åpen bok prosjektene har alle leveransene vært konkurranseutsatt til underentreprenører. I fremtidige åpen bok prosjekter vil dermed alle kontrakter utenom betongarbeider være ute på anbud. Dette vil gi byggherrene de beste priser på leveransene, samtidig som

han har muligheten til å bestemme hvilke leverandør han selv ønsker i prosjektet. Byggherren står fritt til å velge underleverandør, uavhengig av pris eller anbefaling fra Backe Bygg. Backe Bygg bruker ikke åpen bok modellen mot sine underleverandører, da de foretrekker å inngå fastpriskontrakter (sumkontrakter) med dem. Backe Bygg mener at underleverandørene ikke har de store totalsummene å forholde seg til og at de derfor ikke bærer noen stor risiko i prosjektene. Backe Bygg er åpne for at det kan bli aktuelt å benytte åpen bok modellen mot underleverandører når det er snakk om større leveranser hvor det kan oppstå endringer. Det kan også bli aktuelt å benytte modellen opp mot de prosjekterende fagene og da spesielt mot arkitekten. Arkitekten har mye makt i et byggeprosjekt og det kan være lurt å få ham til å tenke mer på løsninger som er vinnende for alle parter, enn at bygget skal være "akkurat" slik arkitekten har tegnet det.

4.1.2 Åpen bok kontrakten

I åpen bok prosjekter bruker Backe Bygg målpris som kontrakttype. Backe Bygg sin modell tar utgangspunkt i en vanlig totalentreprisekontrakt skrevet ut fra NS 3431, hvor den avtalte målprisen blir kontraktsummen.

Kontraktsummen blir regulert for pris- og lønnsjusteringer i tråd med NS 3405 og Statistisk Sentralbyrå sine byggkostnadsindekser og lønnsindekser.

Kontraktsummen blir i tillegg regulert etter endringer som kan oppstå i byggeprosessen.

Målprisen blir beregnet ut fra hva man mener er den sannsynlige prisen på det ferdige prosjektet ved kontraktinngåelsen. Når prosjektet er fullført blir en eventuell differanse mellom målprisen og sluttkostnaden delt mellom kontraktspartene. Fordelingsnøkkelen kan variere etter forhandlinger mellom partene, og det vil variere hvordan partene ønsker å fordele risikoen i prosjektet. Byggherren ønsker oftest å ha en større del av det sparte beløpet hvis man kommer under målprisen og betale en mindre av del av overskridelsen hvis man kommer over. Fordelingsnøkkelen må derfor ses i forhold til partene. Fordelingsnøkkelen skal gjøre det gunstig for begge parter å delta i prosjektet, det er derfor ofte mest rettferdig å ha en fordeling på

50/50 som gjør at begge parter har lik forutsetning for å "dra lasset" sammen. Lik fordeling mellom partene skaper også en større tillit ved at det blir likt for begge parter hvis man kommer over/under målpris. Backe Bygg er åpne for at det blir laget et "tak" på målprisen både på en eventuell oppside og en nedside. Dette betyr at Backe Bygg får ta del i besparelsen opp til et gitt beløp, og/eller at byggherren vil være med og bære eventuelle overskridelser av målprisen opptil et gitt nivå.

Hoveddelen av målprisen er selvkosten til prosjektet, hvor Backe Bygg har et påslag på rundt 10-12% alt etter hva man blir enige om i forhandlingene. Målprisen inneholder også en risikopott som skal brukes til å dekke de usikkerhetene som er knyttet til prosjektet. Denne er i utgangspunktet redusert i forhold til andre entreprisemodeller, siden byggherren bærer en del av risikoen i prosjektet. Det er viktig å være klar over hva risikopotten skal brukes til. Noen byggherrer antar at denne skal dekke endringer han gjør, men den skal kun brukes til de uforutsette endringene i prosjektet som Backe Bygg ikke kan forutse, som for eksempel endringer i forskrifter, lover og regler. Når prosjektet er ferdig vil et eventuelt restbeløp i risikopotten bli delt mellom partene i tråd med fordelingsnøkkelen. Hvis risikopotten blir oppbrukt underveis er det Backe Bygg og byggherren som må dele på dette. Det er i tillegg satt av en del av målprisen til eventuelle reparasjoner i garantitiden, som er på opp til 5 år. Dersom garantibeløpet ikke er oppbrukt når garantiperioden utløper blir restbeløpet delt mellom partene i følge fordelingsnøkkelen. Ved en eventuell overskridelse vil beløpet bli dekket av begge kontraktsparter etter fordelingsnøkkelen.

Selve åpen bok delen av kontrakten er ofte ikke på mer enn to A4-sider. Dette er på grunn av at åpen bok delen av kontrakten ligger ved totalentreprisekontrakten som en alternativ kontraktbestemmelse. Åpen bok kontrakten forklarer kort hva som ligger til grunn for kontraktsummen i en totalentreprise og hvilke risiko Backe Bygg tar i en slik kontrakt. Den forklarer videre hvilke fordeler det er ved å benytte åpen bok som modell. Backe Bygg har valgt å dele dette inn i tre punkter der det første går ut på at man benytter målpris, og hvilke konsekvenser dette har for endringer underveis. Det neste

punktet går ut på at man som vanlig bokfører alle kostnader i prosjektet og sluttkostnaden er bokførte kostnader pluss et fortjenestepåslag etter avtalt prosentsats. Det tredje og siste punktet går ut på hvilken fordelingsnøkkel man skal ha i forhold til overskridelser eller besparelser. På denne måten tar Backe Bygg forbehold om det som gjør åpen bok kontrakter annerledes enn tradisjonelle totalentreprisekontrakter. Kontrakten opplyser også om at ved en slik kontraktmodell er det viktig at begge parter jobber for at prosjektet skal bli rimeligere enn målprisen, og mot at den blir dyrere. Backe Bygg binder seg også til å jobbe mot underleverandørene for å forhandle frem flest mulig fastprisavtaler da dette kan øke mulighetene for besparelser.

4.2 Byggherrene sine oppfatninger av åpen bok

4.2.1 Byggherrene sine bakgrunner

Det er gjort intervjuer hos tre byggherreorganisasjoner, hvor i alt fire personer har deltatt i intervjuene. De intervjuede personene har forskjellig bakgrunn og de jobber ikke med byggeprosjekter til daglig. De kan derfor ikke antas å være profesjonelle byggherrer. Alle byggherrene skal bruke byggene til egen virksomhet. To av byggherrene har vært involvert i byggeprosjekter med samhandlingsmodeller tidligere, slik at de hadde erfaring med å bruke målpris som kontrakttype. Backe Bygg informerte byggherrene grundig om hva åpen bok modellen går ut på i forkant av kontraktinngåelsen. Den ene byggherren fortalte følgende: "Ja, vi ble godt informert. Jeg tror vi også ble invitert på et seminar hvor de hadde teori om dette med åpen bok".

Alle tre byggeprosjektene var ute på anbud som en tradisjonell totalentreprise, og Backe Bygg ble valgt ut som det økonomisk mest fordelaktige totalentreprisetilbudet. Partene fremforhandlet etter kontraktstildeling en avtale om at de skulle bruke åpen bok som alternativ kontraktbestemmelse i totalentreprisen. I to av prosjektene ble den første kontrakten utvidet til å gjelde flere faser av byggeprosjektet. En byggherre forklarte det slik: "Vi gikk først ut med en anbudsrunde med totalentreprise om bygging av fase 1 av prosjektet. De neste fasene tildelte vi Backe Bygg etter erfaringen vi hadde med dem".

4.2.2 Byggherrene sine risikoperspektiv

I utgangspunktet ønsker alle byggherrene å ha minst mulig risiko knyttet til byggeprosjektene sine. De er alle opptatt av at bygget skal bli ferdig innen en gitt dato og at dette skal klares innenfor det budsjettet de har til rådighet. Siden byggherrene skal bruke byggene selv er de avhengig av å ha en bestemt dato for når bygget er ferdig, da de skal ta bygget i bruk og tjene penger på investeringen de har gjort. I det ene intervjuet sa en byggherre: "Vi ønsker i utgangspunktet å ha minst mulig risiko. Det som er viktig for oss er at prosjektet er ferdigstilt til gitt dato". Investeringen som organisasjonen gjør må godkjennes av organisasjonens styre, noe som betyr at kostnadsestimatet må være så nøyaktig som mulig ved kontraktsinngåelsen. Alle byggherrene var klar over at det ville komme endringer og kostnadstillegg underveis i prosjektet, men var bevisste på å gjøre disse minst mulig. Byggherrene regnet med at de ville bruke cirka 10% av den totale kontraktsummen på endringsordre, og dette måtte også godkjennes av styret før kontraktingåelsen. En byggherre forklarte: "Vi er avhengig av at bygget kommer etter budsjett. Jeg har et styre å forholde meg til når det kommer til budsjettet, det er derfor viktig å holde dette".

Selv om byggherrene ønsket å bære minst mulig risiko, så de potensialet i å gjennomføre byggeprosjektet ved bruk av åpen bok. De så at hvis de selv tok litt av risikoen i prosjektet, ville de få en økonomisk besparelse ved at entreprenøren sin risikopott ble redusert allerede ved kontraktingåelse. Samtidig ville kostnadene ved endringer være helt åpne og minimalisert i forhold til tradisjonell totalentreprise. Byggherrene ønsker i utgangspunktet å ha en fastpris på byggekontraktene sine da de er mer opptatt av hva den totale sluttkostnaden blir enn om man kommer under budsjettet. De tror ikke at bruken av målpris gir dem noen ekstra insentiv for å involvere seg mer i prosjektet enn ved fastpris. En byggherre sa i intervjuet: "Jeg føler ikke at målprisen eller valg av entreprisekontrakt er avgjørende for hvordan man involverer seg. Men vi får muligheten til å være med inkludert i modellen". Backe Bygg rapporterte regelmessig om hvordan fremdriften var og hvordan man lå an i budsjettet, noe som ga dem trygghet om at prosjektet gikk riktig vei. Byggherrene trengte derfor ikke involvere seg mer enn ved en vanlig

totalentreprise. Alle byggherrene sa at de involverte seg mye i prosjektet, men da fordi de var interessert i bygget og byggeprosessen og ikke fordi de måtte. Interessen for bygget har derfor passet godt sammen med den involveringsgraden åpen bok legger opp til, uten at byggherrene har følt at det er mer eller mindre enn nødvendig. Byggherrene mener at bruken av målpris gir Backe Bygg større insentiv til å gjøre best mulig jobb. De mener at oppsiden Backe Bygg kan få ved å komme under målprisen gjør at de har lyst til å gjennomføre byggeprosjektet under målprisen, men ikke på bekostning av kvalitet, fremdrift eller lignende. I intervjuet fortalte den ene byggherren: "Backe Bygg har jo en mulig oppside. De får lønn for å levere bedre, og i stedet for å bare få en fornøyd kunde får de også penger".

4.2.3 Kommunikasjon mellom partene

Samtlige av de intervjuede byggherrene var enige om at entreprenøren må involveres tidligst mulig i prosjektplanleggingen. Som nevnt tidligere var de aktuelle byggeprosjektene ute på anbud, noe som betyr at de allerede var kommet et stykke ut i planleggingen da Backe Bygg ble involvert. Da Backe Bygg ble valgt som entreprenør ble det raskt arrangert et møte mellom byggherre, entreprenør og arkitekt for å få overført ideer og kunnskap. Byggherrene sine organisasjoner involverte seg på forskjellige måter i prosjektplanleggingen. Felles for dem er at de involverte seg i planleggingen, men grundigheten var avhengig av prosjektets kompleksitet. På den største kontrakten ble byggherren sin organisasjon involvert etter hvert som planleggingen gikk fremover og det ble nødvendig å få aktuelle avdelinger med i planleggingen. Den ene byggherren forklarte at de blant annet involverte IT-avdelingen sin relativt tidlig i planleggingen, da de anså at dette var viktig i forholdt til det ferdige bygget.

Kjemien og samarbeidet mellom Backe Bygg og byggherrene har vært godt. Byggherrene fikk være med på de møtene de måtte ønske å delta på og de fikk regelmessige rapporteringer. I et av intervjuene sa byggherren følgende om kommunikasjonen med Backe Bygg: "De var proffe, men på samme tid hadde de glimt i øyet og vi lo mye. De var som en av oss ansatte, og de var

like interesserte som oss i å få et perfekt bygg”. Dette var med på å skape god tillit til Backe Bygg og til at rapporter, løsningsalternativer og lignende var til å stole på. Problemer som oppstod ble diskutert åpent og løst. Det kunne være diskusjoner som omhandlet hvem som skulle dekke kostnadene ved enkelte problemer og hvem som skulle ta ansvaret for dette. Disse diskusjonene falt naturlig for begge parter og det oppstod derfor ingen konflikter ut fra dette. Partene så raskt hvilken part som skulle dekke kostnadene og i de tilfeller hvor dette lå hos Backe Bygg dekket de kostnadene uten problem.

4.2.4 Fleksibilitet i modellen

I utgangspunktet var ikke byggherrene ute etter en fleksibel byggeprosess, selv om de var klar over at det ville komme endringer etter kontraktinngåelsen. De var fokusert på hvordan disse endringene kunne løses best mulig for begge parter. Det er vanskelig for byggherren å oppdage og fremheve alle ønsker og behov ut fra en tegning. Åpen bok ga dem muligheten til å gjøre endringer fortløpende gjennom hele byggeprosessen. Den ene byggherren fortalte i intervjuet: ”Det er klart at det alltid kommer endringer, enten det er å flytte en vegg eller endre en kvalitet. Så det er viktig at endringsmuligheten finnes. Når man vet det kommer endringer handler det om å redusere kostnaden ved dem”. Sammen med Backe Bygg kunne de finne løsninger som var bedre enn de prosjekterte løsningene og som i noen tilfeller også var billigere. Dette medførte sannsynligvis at byggherrene fikk utført flere endringer underveis i byggeprosessen enn hva de ellers ville ha gjort. Byggherrene brukte ikke fleksibiliteten til å gjøre noen store endringer i byggets utforming og konstruksjon, disse endringene overlot de til Backe Bygg, arkitekt og de rådgivende ingeniørene. Fleksibiliteten ble heller brukt til å tilpasse bygget til organisasjonens behov. Det er de mindre detaljene som betyr noe for brukerne av bygget, slik som endring fra gulvbelegg til parkett eller fargen i et rom. Det er slike endringer som gjør at byggherren blir desto mer fornøyd med bygget enn hva de kanskje ville blitt med den opprinnelige prosjekteringen. Som nevnt tidligere skulle alle byggherrene bruke byggene til

egen virksomhet og det var derfor viktig for dem at de fikk et bygg de var fornøyd med og som var optimert til deres bruk.

4.2.5 Erfaringer ved bruk av åpen bok

I følge byggherrene har det ikke oppstått noen form for konflikter mellom dem og Backe Bygg gjennom hele byggeprosessen. Det har oppstått problemer underveis, men disse har blitt løst raskt og med tilfredsstillende resultat. Byggherrene er fornøyd med de ferdige byggene og har stort sett ingenting å klage på. Enkelte ting har dukket opp i ettertid, som for eksempel problemer med ventilasjonsanlegget. De mener dog at dette er ting som ikke kunne ha blitt oppdaget i prosjekteringsfasen, men at de dukker opp etter hvert som bygget blir tatt i bruk. Byggherrene føler at selv om bygget er ferdig bygget og de har overtatt det, tar Backe Bygg ansvar når det dukker opp ting de vil ha utbedret eller gjort annerledes. Disse utbedringene blir dekket av garantisummen til Backe Bygg hvis det er garantiarbeider og av byggherre hvis det er utenfor garantien. Det har per i dag ikke vært noen diskusjoner rundt dette.

Byggherrene har vanskelig for å si om de har fått et bedre bygg med å bruke åpen bok enn de ville fått ved tradisjonell totalentreprise, da de ikke har noen sammenligningsgrunnlag. De er fornøyd med at bygget ble fullført under målprisen, slik at de tjente penger på å gjennomføre byggeprosjektet med åpen bok. Den ene byggherren fremhever at de faktisk har fått et bygg med høyere kvalitet enn hva som var planlagt, da Backe Bygg fant en leverandør av en ny type betonggulv. Dette gulvet var bedre for byggherren sitt bruksområde og de fikk en god pris på leveransen. Byggherren fortalte i intervjuet: "Vi valgte et gulv som vi fikk en god pris på, og som var en annen patent å gjøre det på. Så vi fikk mye gulv for pengene. Så i dette tilfellet fikk vi nok et bedre produkt enn vi ville fått med en fastpriskontrakt. Men sånn generelt vil jeg kanskje ikke si at det er så stor forskjell". Byggherrene trekker også frem at muligheten deres til å påvirke valg i byggeprosjektet gjennom hele prosessen har gjort at de har fått et bygg de er veldig godt fornøyd med.

Fordelen ved å benytte åpen bok mener byggherrene er at det er en forutsigbar prosess. Gjennom hele byggeprosessen får byggherrene være med å styre og kontrollere, og de får jevnlig rapporter fra Backe Bygg. Dette gjør at de hele tiden vet hva de har å forholde seg til, og når prosjektet går mot slutten får de ingen overraskelser i forhold til glemte ting eller uventede ekstrakostnader. Det er samtidig en fordel for byggherrene at de sparer kostnader allerede ved kontraktinngåelse ved at de tar en del av risikoen selv og på den måten får muligheten til å spare kostnader ved å komme under målprisen. En byggherre sa i intervjuet: "Fordelen går på kostnader i forhold til sparte kroner på prosjektet, det er den største fordelen".

Ulempen med åpen bok mener byggherrene kan være at menneskene som skal jobbe sammen ikke alltid kommer overens. Modellen er avhengig av tillit mellom partene. Hvis tilliten ikke er til stede kan det skape mange fallgruver. Det ble også nevnt at entreprenøren kan sette en høy målpris på oppdraget, slik at han vet at den totale kostnaden vil komme under målprisen og han vil få en enda større fortjeneste. Det er derfor viktig at partene er åpne og ærlige overfor hverandre, slik at samarbeidet bygger på tillit. Byggherrene ser ikke at de tar større risiko i å gjennomføre prosjektet ved åpen bok enn ved tradisjonell totalentreprise. I et intervju fortalte en byggherre: "Vi ser ingen risiko ved denne modellen. Det er vel kanskje større risiko for Backe Bygg enn for oppdragsgiver". Den største risikoen er knyttet til at målprisen overstiges og at byggherren derfor får en større totalkostnad. Dette går på at partene må kunne samarbeide slik at en eventuell overskridelse kan oppdages tidlig og tiltak for å hindre dette kan settes i gang innen det får for store konsekvenser for begge parter.

Byggherrene mener at man kan oppsummere suksesskriteriene for åpen bok prosjekter i et ord; samarbeid. Har man et godt team med personer som fungerer sammen og har god kjemi, har man et godt grunnlag for å lykkes med åpen bok. Det er først når man får den riktige atmosfæren i prosjektet at man føler partene har et felles mål. Hvis dette ikke fungerer 100% vil ikke motivasjonen til de forskjellige partene være helt på topp og det kan lettere

være ting som irriterer den ene parten mer enn den andre. Bagateller kan da fort bli store problemer.

Alle byggherrene var enstemmig enig om at hvis de skulle gjennomført prosjektet på nytt eller om de skal starte et nytt prosjekt ville de brukt samme modell igjen. To av byggherrene har som nevnt tidligere også inngått nye byggekontrakter på andre faser av byggeprosjektene med Backe Bygg. Dette skyldes det gode samarbeid mellom byggherre og Backe Bygg samt kvaliteten på den utførte jobben. Den ene byggherren oppsummerte byggeprosjektet med følgende setning i intervjuet: "Vi tjente penger på prosjektet og det ønsker vi å gjøre igjen".

4.3 Oppsummering

Det er gjennomført intervju av en sentral person i Backe Bygg og tre av byggherrene Backe Bygg har gjennomført åpen bok prosjekt med. Backe Bygg har med sin åpen bok modell utarbeidet en kontraktstype som legger seg nært opptil tradisjonell totalentreprise, men som samtidig åpner opp for involvering av byggherre. Modellen tar med det Backe Bygg opplever som det beste fra tradisjonell totalentreprise og kombinerer det sammen med samhandlingsteorien. De intervjuede byggherrene var i utgangspunktet ute etter minst mulig risiko i byggeprosjektene sine, da de først var ute på anbud om tradisjonell totalentreprise. Men når de så at de kunne spare penger ved å ta på seg litt mer risiko, var de villige til det. Alle byggherrene sier seg fornøyd med gjennomføringen av byggeprosjektene med åpen bok og de mener at samarbeidet mellom menneskene i prosjektet er nøkkelen til et godt gjennomført åpen bok prosjekt.

5 Drøfting

I dette kapitlet skal de data som ble presentert i kapittel 2 og 4 drøftes opp mot problemstilling samt de utfordringene som ligger i problemstillingen som ble presentert i kapittel 1.2. Blant spørsmålene som skal besvares i dette kapitlet er; Hvordan påvirker samhandling entreprisformene? Hvordan skiller Backe Bygg sin åpen bok modell seg fra tradisjonell totalentreprise? Hvordan opplever byggherrene det å bruke åpen bok som kontraktbestemmelse?

5.1 Bruk av samhandling i byggekontrakter

5.1.1 Samhandling i totalentrepriser

Det er mye som tyder på at en tradisjonell totalentreprise er en svært lukket entreprisform. Byggherren inngår kontrakt med en totalentreprenør og får bygget et bygg ut fra sin ytelsesbeskrivelse, men han får ikke mye innsikt i de arbeidene totalentreprenøren utfører. Totalentreprenøren har ansvar for å levere et bygg etter byggherren sin spesifikasjon, hvilket innebærer å velge underleverandører, materialer og lignende. Byggherren har én kontraktsum å forholde seg til og kostnaden ved eventuelle endringer som oppstår, enten på grunn av ønsker fra byggherren eller mangler i ytelsesbeskrivelsen, må dekkes av byggherren. Samtidig har ikke byggherren innsikt i totalentreprenøren sin kostnad ved å utføre endringen, verken om det er en merkostnad eller ei. Dette medfører at byggherren ikke vet om han betaler mer enn nødvendig for en endring, eller om entreprenøren ikke gir full tilbakebetaling ved en besparende endring. Den manglende innsikten i totalentreprenøren sitt regnskap gjør at totalentreprenøren kan holde informasjon tilbake for byggherren.

Samhandling er ment som et alternativ til tradisjonell totalentreprise. Den åpner opp totalentreprisen og gir byggherren innsyn og påvirkningskraft gjennom hele byggeprosessen. Dette gjøres ved at byggherren får lov til å være med i planleggingen av byggets utforming etter kontraktinngåelse. Det betyr at byggherren får være med og påvirke hvordan bygget skal utformes

utover det som er beskrevet i ytelsesbeskrivelsen. Byggherren kan dermed endre løsninger, materialer og lignende tidlig i byggeprosessen. Dette fører til en bedre gjennomført byggeprosess for begge parter. Byggherren får bedre oversikt over kostnadene tidlig i prosjektet og slipper dermed å gjøre mange endringer underveis i byggingen, og entreprenøren kan planlegge arbeidene sine grundigere på forhånd slik at de kan gjennomføres uten store forsinkelser på grunn av endringer.

Tradisjonell totalentreprise er en velkjent entrepriseform for alle involverte parter. Når man velger tradisjonell totalentreprise er man sikker på at man får det bygget man "bestiller". Bygget blir mest sannsynlig levert innenfor budsjett og avtalt ferdigtidspunkt, så lenge ingenting uforutsett oppstår. Det betyr at det er en svært forutsigbar prosess for byggherren. Han trenger ikke å ha noe spesiell forhåndskunnskap om byggeprosessen, utenom å vite hvilke funksjoner han har behov for i sitt prosjekt. Totalentreprenøren tar seg av prosjektering og utføring av byggeprosjektet, slik at byggherren slipper å involvere seg og slipper å ansette rådgivere som skal følge opp arbeidene. I noen tilfeller vil dette være en positiv egenskap ved totalentreprise, mens i andre tilfeller vil det være negativt. Helt generelt kan det sies at dette avhenger av to faktorer; byggherren sin byggkompetanse og byggeriets kompleksitet. Et byggeprosjekt som har en grundig gjennomarbeidet ytelsesbeskrivelse vil egne seg som et totalentreprise prosjekt, og vil ofte være utarbeidet av en erfaren byggherre eller av en byggherre som har ansatt rådgivere. Samtidig kan det på komplekse bygg være vanskelig å beskrive alle arbeidene på forhånd, slik at man må forvente at det kommer fordyrende endringsordre underveis.

Samhandling krever at begge parter involverer seg i prosjektet. Dette gjør at byggherren må ha tid til å være med i prosjektarbeidet og at han kan ta avgjørelser underveis. Det betyr at byggherren må ha mer kunnskap om byggeprosessen og vite mer hvilke ønsker og behov han har til detaljer i bygget, enn hva som kreves i tradisjonelle totalentrepriseprosjekt. Byggherren sin involvering gjør at han gjennom hele prosessen former bygget etter sine ønsker. Det som ellers ville blitt gjort som en endringsordre blir her utført som

en del av prosjektutviklingen. Dette krever at byggherren er interessert i byggeprosessen og vet hva han vil, for at han skal fungere som en medhjelper og ikke en byrde for entreprenøren. Det er derfor essensielt med god kommunikasjon mellom kontraktspartene. Dårlig kjemi og kommunikasjon kan skape irritasjon og sperrer mellom partene, som igjen kan gå utover samarbeidet og byggeprosessen.

I tradisjonelle totalentrepriser bæres mesteparten av prosjektets risiko av totalentreprenøren. Det betyr at totalentreprenøren tar på seg store deler av ansvaret for uforutsette hendelser og de utgifter som kan oppstå underveis, samtidig som han tar et risikopålegg for å bære dette. Kontrakten mellom partene tydeliggjør hvilke områder entreprenøren har ansvar for å dekke. Byggherren må derfor ta stilling til hvor mye det er verdt at entreprenøren bærer risikoen og om han selv er villig til å bære noe av risikoen. I samhandling legges mye risiko over på totalentreprenøren, men byggherren tar en større del av risikoen selv. Totalentreprenøren har derfor ikke behov for å ta risikotillegg for de hendelsene som han ikke kan påvirke. Dette fører til at risikotillegget byggherren betaler entreprenøren blir vesentlig mindre, men han må da være med å dekke de eventuelle kostnadene som oppstår hvis uforutsette hendelser inntreffer.

Bruken av samhandling skal skape et felles mål som skal drive begge kontraktsparter fremover, sett at begge parter jobber mot et felles mål. Samhandling krever stor tillit mellom partene, siden de må gi den andre parten innsyn i sine egne bøker. Dette er i stor kontrast til tradisjonell totalentreprise, hvor byggherren kan være bekymret for at kontrakten prises lavt og endringsordre høyt. En helt åpen prosess gir en trygghet om at begge parter er ærlige med hverandre og fører igjen til gjensidig tillit. Har man tillit til hverandre kan man lettere skape og gjennomføre et felles mål.

5.1.2 Samhandling i andre entrepriseformer

I utgangspunktet er samhandling laget for å åpne de lukkede entreprisene. Ser man på delt entreprise, hvor byggherren selv må holde styr på mange oppgaver og entreprenører, ser man at byggherren ofte må ha hjelp av en prosjektleder og/eller en byggeleder for å kunne styre byggeprosessen. Byggherren går samtidig glipp av den kunnskapen en totalentreprenør har i forhold til å prosjektere og bygge mest mulig økonomisk og effektiv. I prinsipp er delt entreprise ikke langt fra grunntankene bak samhandling. Men for at man skal kunne benytte partenes kunnskaper og samhandle på samme måte som i totalentrepriser med samhandling vil det kreve mye arbeid av byggherre og eventuell prosjekt-/byggeleder for å samle de involverte partene tidlig i prosjektet.

I hoved- og generalentreprise gir man mer arbeidsansvar til én entreprenør og de prosjekterende fagene holdes utenfor. På den måten får man heller ikke i disse entreprisene benyttet entreprenørenes kunnskaper i prosjekteringen. Grupperingene med de forskjellige fagområdene blir samtidig veldig oppdelt, og det kan forekomme at enkelte arbeidsoppgaver faller på utsiden av det som er avtalt i kontrakten. I disse entreprisene kan man derfor integrere deler av samhandlingsteorien for å få de forskjellige leverandørene til å arbeide sammen. I generalentreprise har man én gruppering for entreprenør og én for de prosjekterende. Ved å få disse grupperingene til å jobbe sammen tidlig i prosjektet kan man oppnå en form for samhandlingseffekt i generalentreprise. Den samme samhandlingseffekten kan oppnås i hovedentreprise, selv om det da er flere leverandørgrupperinger som må styres.

5.2 Bruk av målpris som kontraktstype

Målpris blir brukt i kontrakter med samhandling for å gi begge kontraktsparter insentiv til å delta aktivt i byggeprosessen. Det største insentivet i kontrakten er knyttet til at prosjektets totalkostnad kommer under den avtalte målprisen. Det er naturlig å anta at entreprenøren setter målprisen strategisk høyt for å sikre at totalprisen kommer under målprisen, slik at han skal få sin del av det innsparte beløpet. Med tanke på at samhandling legger opp til gjensidig tillit

og bygging av relasjoner for fremtiden er disse antakelser urealistiske. Resultatet av en slik strategisk prising blir derfor at tilliten brytes og at samhandlingen ikke kan realiseres med de involverte parter. En stor del av besparelsene i samhandlingsprosjekter er knyttet til at de leveransene som kommer fra egne entreprenører og underleverandører blir billigere enn det som er beregnet på forhånd. I en tradisjonell totalentreprise ville disse besparelsene gått i totalentreprenøren sin "lommebok", og byggherren måtte ha betalt den avtalte kontraktsummen. I de åpen bok prosjektene Backe Bygg har gjennomført per dags dato har alle underentrepriser vært ute på anbud. På denne måten har de sikret at byggherrene har fått de beste prisene på leveransene. Hvis det ved ferdigstilling oppnås en lavere pris enn det som var forespeilet ved kontraktsinngåelsen, blir denne fordelt mellom partene. Man kan derfor si at ved bruk av tradisjonell totalentreprise kan totalentreprenøren få i "både pose og sekk" ved besparelser, mens man i samhandlingskontrakter deler både på besparelser og overskridelser.

I målpriskontrakter deles eventuelle overskridelser av målprisen mellom kontraktspartene. Dette betyr at byggherren risikerer å måtte betale mer enn den avtalte målpris, når det ses bort fra økninger som følge av endringsordre og lønns- og kostnadsjusteringer. De intervjuede byggherrene er opptatt av at budsjettet må holdes, da en overskridelse får økonomiske konsekvenser for deres respektive virksomheter. I tradisjonell totalentreprise er bruken av fast kontraktsum gjennom hele prosjektet blant entreprisens styrker, da det er opp til hver enkel byggherre å evaluere hvor stor faren for budsjettoverskridelse er. Ved å bruke målpris har byggherren allerede ved kontraktinngåelsen fått en rabatt i form av risikodeling, slik at han i utgangspunktet har en margin å gå på i forholdt til overskridelser. Mens det i en tradisjonell totalentreprise er slik at hvis risikoen i prosjektet er stor, vil kostnaden ved at entreprenøren bærer mye risiko være svært høy.

Det finnes flere måter å fordele eventuelle overskridelser og besparelser i forholdt til målprisen. Det er nærliggende å tro at begge partene ønsker å ha størst mulig prosentdel av en besparelse, samtidig som de vil ha minst mulig prosentdel ved overskridelse av målprisen. Dette er i hovedsak et

forhandlingsspørsmål mellom partene, hvor hoveddelen vil ligge på hvilken part som skal bære størst risiko i prosjektet. Det er mulig å sette et maksimumsbeløp som den ene parten kan få eller må betale, et såkalt "tak" på kontraktsummen. Dette er i hovedsak knyttet til større kontrakter hvor fordelingsbeløpene kan bli relativt store. I samhandlingskontrakter, hvor det gjelder å få begge parter til å jobbe sammen, er det mye som tyder på at det mest rettferdige er å dele besparelser eller overskridelser likt mellom partene. Dette vil gi begge parter like stort incentiv til å engasjere seg og det skaper større tillit mellom partene når grunnlaget er likt for begge. Men et tak på en eventuell fordeling kan være til hinder for å skape et godt samarbeid. Det er grunn til å tro at den ene parten vil føle seg mindre motivert når prosjektet kommer til et gitt stadie, fordi han da er klar over at han ikke vil få noe mer av besparelsene eller at han må dekke alle kostnadene i tiden fremover.

5.3 Åpen bok modellen

5.3.1 Kontrakten

Backe Bygg sin åpen bok modell ligger nært opptil en tradisjonell totalentreprise. Kontrakten de bruker har hoveddelen knyttet opp mot NS 3431 (NS 8407), som gir byggherren en god og velbrukt kontrakt. Åpen bok delen av kontrakten er relativt liten i forhold til totalentreprisedelen, med sine to sider. Den forklarer enkelt prinsippene rundt målprisen og hvordan denne reguleres i forhold til endringer, hvordan sluttkostnaden beregnes og hvordan partene skal fordele eventuelle besparelser eller overskridelser. Åpen bok kontrakten sier ikke mye om hva modellen vil kreve av involvering fra byggherre, eller hvilken risiko han påtar seg. Det er naturlig å anta at byggherren er velinformert om modellen før kontraktinngåelse, selv om det man snakker om på forhånd ikke alltid er gjeldende for hvordan ting blir gjennomført. Kontrakten burde utdypet mer om forventningene til at byggherren må være mer involvert i byggeprosessen enn det han må i en tradisjonell totalentreprise. Dette kan være viktig i forhold til tilfeller hvor kjemien og kommunikasjonen mellom kontraktspartene viser seg å være dårlig. Det kan fort føre til irritasjoner og problemer. Byggherren bør også informeres om hvilke risikoer som er knyttet til prosjektet som kan føre til en

overskridelse av målprisen. Selv om byggherren kun vil dekke en del av overskridelsene kan dette få store konsekvenser for hans økonomi, og det er derfor viktig at han er klar over hvilke faktorer som vil være med til å påvirke totaløkonomien i prosjektet mest.

Siden åpen bok er en alternativ kontraktbestemmelse til en tradisjonell totalentreprise er det grunn til å tro at det er fornuftig med en enkel og tydelig kontrakt, som ikke begrenser kontraktspartene sitt samarbeid. Når det som er skrevet i kontrakten blir for detaljert har det lett for å bli startet en diskusjon om hvilken part som har ansvar for hva, når det oppstår problemer. Åpen bok skal fremme tillit mellom partene, og da er det betydningsfullt at man tydelig viser at man stoler på den andre parten. En slik tillit kan være vanskelig å oppnå med detaljerte, skriftlige kontraktbestemmelser. Backe Bygg sin gjennomføring av åpen bok er i grunnen maken til en tradisjonell totalentreprise med målpris som kontrakttype, i stedet for å benytte den tradisjonelle sumkontrakten som NS 3431 (NS 8407) har som utgangspunkt. Dermed får byggherren en velkjent og velbrukt kontrakt med en "ny vri". Det er nærliggende å tro at denne kontrakten er tryggere for byggherren enn en kontrakt som kun baserer seg på åpen bok. Dette kan nok bli forandret hvis Standard Norge bestemmer seg for å utarbeide en standard for byggeprosjekter med samhandling. Da får man en egen standard som er "skreddersydd" for modellen og som kanskje vil gjøre det lettere for begge parter å inngå en samhandlingskontrakt.

5.3.2 Kompetanseutveksling

Åpen bok legger opp til at begge parter skal bidra med sin kompetanse for å gjøre byggeprosjektet best mulig. Entreprenøren sitter med stor kunnskap om hvordan man kan bygge mest mulig økonomisk og effektivt, mens for de fleste byggherrer er byggeprosessen ukjent. Kompetanseutvekslingen i åpen bok blir derfor ofte ensidig i starten av byggeprosessen, da entreprenøren må lære opp byggherren. Etter som byggherren får mer forståelse for byggeprosessen og åpen bok, vil han involvere seg mer og samarbeidet styrkes.

Når det kommer til tradisjonell totalentreprise er grunntanken at byggherren ikke trenger å være involvert, da han overlater byggkunnskapen til totalentreprenøren. Byggherrer sitter på kunnskapen om hvilke ønsker og behov han har til bygget. Disse ønsker og behov kan beskrives i en ytelsesbeskrivelse, men det kan være vanskelig for totalentreprenøren å tolke og utføre dem. En involvering av byggherren i byggeprosessen kan derfor føre til en bedre planlegging og gjennomføring, i tillegg til at bygget blir mer i tråd med hva byggherren ønsker.

Når forskjellige parter skal jobbe sammen er det viktig at menneskene i gruppen fungerer godt sammen. God kjemi mellom samarbeidspartene fører til gode relasjoner og velfungerende kommunikasjonen. I åpen bok er god kommunikasjon en viktig brikke for å lykkes. I en hektisk byggeperiode er entreprenøren avhengig av at byggherren kan ta raske avgjørelser til tross for liten informasjon. Det er derfor viktig at tilliten og kommunikasjonen er god, slik at man til en hver tid får formidlet det som er nødvendig og på en måte som den andre parten forstår. Når byggherren må ta raske avgjørelser handler det mye om tilliten han har til entreprenøren. Hvis byggherren ikke kan stole på det entreprenøren presenterer, vil det raskt oppstå problemer som kan føre til konsekvenser for byggeprosjektet. De intervjuede byggherrene trekker frem at kommunikasjonen og kjemien med Backe Bygg var svært god. De hadde full tillit til de arbeidene Backe Bygg utførte, samtidig som de ikke var redde for å diskutere ting de gjerne ville ha gjort annerledes.

5.3.3 Fleksibilitet

Åpen bok skal være en fleksibel byggeprosess for byggherren. Med fleksibilitet menes det at byggherren skal være med i byggeprosessen, kunne gjøre endringer underveis og ha siste ord når det kommer til avgjørelser. Samtlige av de intervjuede byggherrene var enige om at det alltid vil oppstå endringer i en byggeprosess og at de derfor var svært opptatt av hvordan kostnadene ved endringer kunne minimaliseres. I en tradisjonell totalentreprise vil en endring etter kontraktinngåelse alltid bli en merkostnad for byggherren og det er derfor nærliggende å anta at han vil gjøre minst

mulig endringer i prosjektet etter kontraktinngåelse. Byggherren kan dermed stå ovenfor et problem, hvor det overleverte bygget ikke svarer til hans forventinger, siden han ikke har fått fremmet sine ønsker underveis. Det er ofte vanskelig for en byggherre å se for seg hvordan bygget kommer til å bli i de tidlige faser av planleggingen og de forskjellige detaljer knyttet til behovene kan derfor lett overses. Byggherren har når han benytter åpen bok, mulighet til å endre "alt" gjennom hele byggeprosessen. På grunn av målprisen vil en endring som medfører en økonomisk besparelse føre til at byggherren får hele det sparte beløpet. Mens en endring som fører til en økt kostnad gjør at byggherren må betale selvkosten ved endringen, pluss et tillegg til entreprenøren. Dette fører til at målprisen økes tilsvarende kostnaden ved endringen. En slik modell motiverer byggherren til å gjøre kontinuerlige endringer, slik at byggeprosessen hele tiden utvikler seg til det bygget han ønsker seg.

Når byggherren blir gitt mye fleksibilitet kan det oppstå situasjoner hvor det gjøres unødvendige endringer, hvis entreprenøren godtar alle endringene byggherren ønsker. Det er ikke alle endringer en byggherre vil utføre som er like nødvendige og det er i slike tilfeller entreprenøren sin oppgave å veilede byggherren til å gjøre de riktige valgene. Flexibiliteten i åpen bok medfører sannsynligvis at det blir gjennomført flere endringer enn det ville blitt gjort i en tradisjonell totalentreprise. Når byggherrene vil gjøre en endring lager Backe Bygg et avgjørelsesgrunnlag som viser hva endringen koster og hvordan dette vil påvirke målprisen. Backe Bygg har i tillegg mulighet til å komme med egne endringer underveis i prosjektet, for å gjøre det bedre. De kan presentere en måte å utføre et arbeid på, for så å foreslå en alternativ metode som kan være bedre tilpasset byggherren sitt behov uavhengig av om den er billigere eller dyrere. Dette kom tydelig frem i et av byggherreintervjuene, hvor byggherren hadde fått et bedre betonggulv enn det som var beskrevet, da Backe Bygg mente at det passet bedre til hans behov.

Flexibiliteten i modellen gir også byggherren muligheten til å godkjenne eller avvise alle underentreprenørene Backe Bygg tar inn i prosjektet. Backe Bygg har alle underentreprenisene ute på anbud, slik at byggherren skal få de beste

prisene på leveransene. I noen tilfeller kan det være at byggherren ønsker en annen leverandør enn den som har gitt lavest pris, da det kan være en leverandør de har god erfaring med. Byggherren kan da gi entreprenøren beskjed om at de ønsker å bruke den andre leverandøren, selv om han kan være dyrere. En slik valgmulighet er svært nyttig for byggherren, da han kan få den leverandøren han måtte ønske. Sett ut fra et konkurranseperspektiv er dette ikke rettferdig ovenfor de andre deltakerne i konkurransen, da det kan skape tvil hos leverandørene rundt troverdigheten til både konkurranse og til entreprenør.

5.3.4 Risiko

Det er knyttet større risiko til åpen bok enn til tradisjonelle totalentrepriser, siden risikoen deles mellom kontraktspartene, og byggherren får derfor større risiko enn det han ville hatt i en tradisjonell totalentreprise. Selv om entreprenøren sitt risikobilde blir mindre får han andre risikoer han ellers ikke ville hatt. Entreprenøren sitt risikobilde blir annerledes siden han må samarbeide så tett med en annen. Han må regne med at alt han gjør blir gjennomgått og undersøkt av byggherren, og han bør derfor ha orden og system i "sysakene" sine til en hver tid. Det er opp til byggherren å bestemme hvor nøye han ønsker å undersøke entreprenøren sin jobb, da det avhenger av hvilken tillit han har til entreprenøren. Hvis byggherren finner feil i entreprenøren sine papirer, er det grunn til å tro at han vil miste tillit til entreprenøren og dermed vil gjennomgå alle dokumenter grundig. Hvis han derimot ikke kan påvise noen feil, vil han trolig stole mer på entreprenøren og ikke gå like grundig gjennom arbeidene hans.

En byggherre er i utgangspunktet interessert i å bære minst mulig risiko i byggeprosjektet, men han er villig til å ta en del av risikoen når han kan tjene penger på det. Om byggherren har et realistisk bilde av forholdet mellom risikoen han påtar seg og pengene han sparer på å bære en del av risikoen avhenger mye av byggherren sin kompetanse om byggeprosjekter. Dette fordi han vet mer om hvilke risikoer som er knyttet til en byggeprosess hvis han tidligere har vært involvert i andre byggeprosjekter. Det er grunn til å tro at

mindre erfarne byggherrer kun ser besparelsen den påtatte risikoen gir ved kontraktinngåelse og ikke ser hvilke konsekvenser dette kan få i det lange løp. De intervjuede byggherrene mener at det ikke er større risiko knyttet til å bruke målpris enn det er med en mer tradisjonell kontrakttype. Hvis prosjektet går som planlagt er det selvfølgelig mye penger som kan bli spart ved en samhandlingsmodell, men det oppstår som regel alltid uforutsette problemer. I en tradisjonell totalentreprise vil som regel de største risikoene bæres av byggherren, da det blir for dyrt når totalentreprenøren skal bære den risikoen han ikke kan påvirke selv. Det er derfor viktig at byggherren setter seg inn i hvilke risikoer han bærer i en tradisjonell totalentreprise og hvilke han blir ansvarlig for ved en åpen bok modell.

5.3.5 Kompleksitet

Det er grunn til å si at byggeprosjektets kompleksitet kan påvirke byggherren til å benytte åpen bok. Det er lettere for en byggherre å velge åpen bok på et mindre komplisert byggeprosjekt enn på et større, da det på mindre byggeprosjekt er lettere for byggherren å ha kontroll over hele prosjektet og det er mindre usikkerhet knyttet til prosessen. Byggherren ser at risikoen han er med og bærer er mindre og at det derfor er større mulighet for at han vil tjene penger på kontraktsformen.

I de mer komplekse og dyrere byggeprosjekter vil det være mer risiko knyttet til gjennomføringen. På grunn av større budsjett vil det ved bruk av åpen bok være mulighet for både større oppside og nedside for begge kontraktsparter. Kompleksiteten i prosjektet gjør det vanskeligere for byggherren å få oversikt over hele prosjektet, da det er mye å sette seg inn i. Det kan derfor være vanskeligere for byggherren å gå med på en åpen bok modell på mer kompliserte byggeprosjekter.

5.4 Åpen bok i forhold til entreprenørforeningen sin veileder

5.4.1 Utvelgelse av entreprenør

Entreprenørforeningen legger opp til at man skal samhandle fra dag én i et byggeprosjekt, slik at man får prosjektpartene til å jobbe sammen og finne de

beste løsningene tidligst mulig i prosjektet. Det er ikke mulig for Backe Bygg å være til stede i alle byggeprosjekt fra dag én, da de er avhengige av at byggherren tar direkte kontakt med dem på et tidlig stadium. Alle de intervjuede byggherrene hadde startet prosjektutviklingen før Backe Bygg ble kontrahert som entreprenør, siden de gjennomførte en anbudskonkurranse. Byggherrene utlyste en konkurranse med en tradisjonell totalentreprise, hvor byggene var tegnet og beskrevet av arkitekt. Backe Bygg forhandlet frem en åpen bok avtale da de ble valgt som totalentreprenør for byggeprosjektet. Det er grunn til å tro at det er mye enklere for byggherren å gjøre en utvelgelse av beste anbud i en anbudskonkurranse med tradisjonell totalentreprise enn det er i en konkurranse med åpen bok. I en anbudskonkurranse med en tradisjonell totalentreprise er det enklere å sette opp de utvelgelseskriteriene man ønsker og skille mellom anbudene. Hvis man gjennomfører en konkurranse med åpen bok (eller lignende samhandlingsmodell) kan det være vanskelig for byggherren å bestemme hvilke utvelgelseskriterier han ønsker, og sammenligningen av kriteriene mellom anbudene kan være utfordrende. Ved bruk av samhandling må det ses på andre utvelgelseskriterier enn for eksempel lavest pris, da målprisen ikke alltid beskriver det laveste tilbudet. Det er kriteriene som ligger bak målprisen, som for eksempel entreprenøren sitt prosentpåslag på selvkost, entreprenøren sin erfaring, løsninger, fordelingsnøkkel og lignende som er utslagsgivende for prosjektet. Mye tyder på at en anbudskonkurranse med en tradisjonell totalentreprise, som kan forhandles til en samhandlingskontrakt, gir byggherren større trygghet i forhold til valg av riktig entreprenør og at målprisen er riktig i forhold til den prisen som er gitt på den tradisjonelle totalentreprisen.

I offentlige anskaffelser vil det være mer problematisk å gjennomføre en anskaffelse ved bruk av modellen som er forespeilt i forrige avsnitt. Dette er en metode hvor man ikke følger god tildelingsskikk, da man først gir en tradisjonell totalentreprisekontrakt for så å forhandle frem en samhandlingsavtale etter kontraktstildeling. I offentlige konkurranser må man derfor utlyse en konkurranse med samhandling, og ha utvelgelseskriterier som danner et annet beslutningsgrunnlag enn laveste målpris. Spesifisering av utvelgelseskriteriet økonomisk mest fordelaktig i samhandlingsprosjektet

må tilpasses offentlige anskaffelser og deres krav til rettfærdig utvelgelse. Dette er et tema som strekker seg utenfor denne oppgavens rammer, men som det bør forskes mer på.

5.4.2 Team

Veilederen legger opp til at man må ha et godt sammensatt prosjektteam med kunnskapsrike medlemmer fra begge kontraktsparter. Veilederen trekker inn workshops som et nytt element som skal sikre et godt samarbeidsklima og positiv dialog. Workshops skal gjøre partene kjent med hverandre, opprette felles mål, og etablere et samarbeidsgrunnlag. Workshopen bør holdes tidligst mulig i prosjektet og kan bli arrangert flere ganger. Enkelte mener at workshops bare er et populært ord for oppstartsmøte og andre byggemøter. I oppstartsmøter er det naturlig at samarbeidspartene blir kjent med hverandre og legger planer for hvordan prosjektet skal gjennomføres. I andre møter styrkes samholdet og prosjektet utvikles mer og mer. Det kan derfor ha negative følger å kalle møtene for workshops, da det kan høres udefinert ut med hensyn på hva møte virkelig handler om.

Backe Bygg er åpne for at byggherrerrepresentantene skal få være aktivt med gjennom hele byggeprosessen. Dette legger til rette for at prosjektmedlemmene skal bli godt kjent og få god kjemi. Dette ble understreket av byggherrene i løpet av intervjuene, da de føler at de har blitt en del av prosjektteamet.

5.4.3 Kontraktforslag

Entreprenørforeningen foreslår at man først inngår en partneringavtale som er ment som en intensjonsavtale om prosjektutvikling. Denne kan brytes underveis. Når prosjektet er ferdig utviklet og det er mulig å prise arbeidene, inngår man en endelig målprisavtale. Dette er en teoretisk tilnærming til hvordan en kontrakt med samhandling kan inngås. Denne tilnærmingen kan i utgangspunktet kun skje dersom byggherren går direkte til en entreprenør og gir ham oppdraget. I en konkurransesituasjon vil det som regel kun være aktuelt med én kontrakt med den utvalgte entreprenøren, og det er som regel

ikke aktuelt å bryte denne mellom kontraktstildeling og detaljprosjektering. I de prosjektene Backe Bygg har gjennomført med åpen bok har byggherren stått ovenfor valget om han vil gjennomføre prosjektet med tradisjonell totalentreprise, slik som kontrakten ble tildelt Backe Bygg, eller om han vil bruke åpen bok. Entreprenørforeningen foreslår at NS 3431 (NS 8407) brukes som grunnlag i utarbeidelse av en avtale, og de foreslår at entreprenøren skal bruke en svært detaljert partneringavtale som beskriver de fleste perspektiver ved modellen. Som nevnt tidligere kan det være positivt og negativt å ha svært detaljerte kontrakter. Positivt i form av at byggherren har full kontroll over prosjektet og hans rolle der, og negativ i form av at den kan hindre et naturlig samarbeidsforhold og skape konflikter. Åpen bok kontrakten til Backe Bygg er sammenlignbar med det møtereferatet som entreprenørforeningen foreslår er den endelige kontrakten partene skal inngå. Kontrakten tar stort sett for seg hvordan målprisen skal reguleres. Det er denne reguleringen av målpris som er hovedforskjellen mellom åpen bok og tradisjonell totalentreprise. I den vanlige totalentreprisekontrakten, som er utarbeidet fra NS 3431 bruker Backe Bygg derfor målprisen som kontraktssum. Da det ikke finnes noen standard på dette området, er denne fremgangsmåten en praktisk tilnærming til hvordan kontrakten kan utformes i samhandlingsprosjekter. Byggherren får da en godt gjennomarbeidet totalentreprisekontrakt med målpris som kontraktstype. Det er ryddig å gjennomføre prosjekter ved å ha en standard totalentreprisekontrakt i bunn og en enkel målprisavtale utenom, slik at rammene rundt målprisen er tydelig avklart.

5.5 Suksesskriterier for åpen bok

Byggherrene fremhever at forutsigbarheten i åpen bok modellen er et viktig kriterium for at byggeprosjektet skal bli gjennomført med suksess. Med forutsigbarhet menes kontinuerlig informasjon om hvordan man ligger an i prosjektet, med hensyn til fremdrift og budsjett. Det er grunn til å tro at byggherrene tror eller føler at de ikke får tilstrekkelig informasjon om disse faktorene ved en tradisjonell totalentreprise eller annen entrepriseform. Det er klart at byggeprosessen er "lukket" for byggherren i en tradisjonell totalentreprise, noe som fører til at han kan bli usikker på hvordan prosjektet

ligger an i forhold til fremdrift og budsjett. Disse faktorene er samtidig mer eller mindre bestemte i en tradisjonell totalentreprise, så lenge det ikke oppstår noen uforutsette hendelser eller endringer underveis. Åpen bok legger til rette for at byggherren skal være aktivt med gjennom hele byggeprosjektet. Dette gjør at byggherrene hele tiden er informert og er med til å ta avgjørelser. Dermed skapes en forutsigbar byggeprosess hvor byggherren blir så godt informert at han ikke får noen uventede overraskelser når prosjektet er ferdig.

Åpenheten som åpen bok ønsker å skape mellom byggherre og entreprenør i byggeprosjekter gir byggherren innsyn i utviklingen av prosjektet. Denne åpenheten skaper tillit mellom partene, slik at dobbelsjekking kan unngås. Ved bruk av åpen bok er det nærliggende å anta at entreprenøren til tider føler at byggherren legger seg opp i flere ting enn nødvendig, men når det først er åpnet opp for denne kommunikasjonen er det viktig at det gjennomføres. De intervjuede byggherrene sier at de hadde stor tillit til Backe Bygg og ble godt involvert gjennom hele prosessen.

Bruken av målpris kan være blant grunnene til at man lykkes med åpen bok. I byggeprosjekter hvor totalprisen kommer under målprisen og man dermed får en fordeling av overskuddet, vil prosjektet oppleves som en stor suksess for begge kontraktsparter. Det er grunn til å tro at hvis det motsatte oppleves, at man overstiger målprisen og må betale mer, vil kontraktspartene ikke sitte igjen med den samme suksessfølelsen. For å vurdere hvilken suksess målpris eventuelt har må man se på hva som er hovedgrunnen til at man bruker denne kontraktstypen. Målprisen skal virke som et insentiv for at begge parter skal involvere seg mer i prosjektet og jobbe sammen for å oppnå et best mulig resultat. Hvis man skal lykkes med å bruke målpris, må man lykkes i å få begge parter til å jobbe sammen.

Naturlig kommunikasjon mellom kontraktspartene er den beste måten å bygge tillit til hverandre på. Da kommer åpenheten naturlig og partene blir straks mer involvert i prosjektet. I intervjuene trakk byggherrene frem den gode kommunikasjon de har hatt med Backe Bygg og at dette medførte at det

var kjekt å møtes og snakke sammen. Hvis menneskene i prosjektet ikke passer sammen oppstår det en barriere som kan påvirke gjennomføringen av hele prosjektet. Tilliten kan lettere bli brutt og det kan igjen føre til at det blir mer kontrollering enn det blir utvikling av prosjektet. Byggherrene har i intervjuene fremhevet at de har hatt et godt samarbeid med representantene til Backe Bygg.

5.6 Oppsummering

Bruken av samhandling gjør at byggherre og entreprenør jobber tettere sammen i utvikling og gjennomføring av byggeprosjektet. Backe Bygg sin åpen bok modell er utviklet mer som en totalentreprise med målpris som kontrakttype, enn som en gjennomføringsmodell som kan kalles "samhandlingsentreprise". Dette vises godt i kontrakten, hvor Backe Bygg bruker en standard totalentreprisekontrakt etter NS 3431 som grunnlag og har en målprisavtale som tar forbehold om hvordan målprisen skal reguleres i tillegg. Da byggherrene påtar seg mer risiko og må involvere seg mer i samhandlingsprosjekter, er det entreprenøren sin oppgave å forklare byggherrene hvilke risikoer de utsetter seg for og hva som forventes av dem i prosjektgjennomføringen. Åpen bok legger opp til at byggherrene skal få større fleksibilitet til å gjøre endringer som kontinuerlig forbedrer bygget gjennom hele byggeprosessen. For å lykkes med samhandling er det viktig at menneskene som skal være involvert i prosjektet vet hva samhandling går ut på og er villige til å samarbeide med den andre parten gjennom hele prosjektet. Åpen bok bygger på åpenhet og tillit mellom partene og dette må skapes av menneskene som er involvert i prosjektet.

6 Oppsummering og konklusjon

En byggherre sitt valg av kontraktstrategi styres av faktorer som kompetanse, usikkerhet, kompleksitet og disponibel tid. Alle byggherrer er forskjellige og det finnes ikke én kontraktstrategi som passer alle byggherrer. Etter en grundig teorioppbygging og innsamling av data gjennom intervjuer, er det mye som tyder på at åpen bok og samhandling generelt er en kontraktstrategi som setter menneskene i fokus i stedet for kontraktene.

Backe Bygg sin åpen bok kontrakt består av to deler, én standard totalentreprisekontrakt og én åpen bok kontrakt. Kontrakten bærer styrken til en totalentreprisekontrakt, samtidig som man får insentivene fra bruken av målpris. Kontrakten Backe Bygg benytter kan med fordel utdypes vedrørende de risikoer byggherren tar på seg og hvilke krav det er til at byggherren skal involvere seg i et åpen bok prosjekt, i forhold til tradisjonell totalentreprise. Det fremkom i intervjuene av byggherrene at de verken trodde de skulle involveres mer eller påta seg større risiko enn i en tradisjonell totalentreprise. Siden målpris skal skape felles insentiv, ligger økt involvering og risiko som grunnlag for denne kontraktstypen. En aktiv synliggjøring ovenfor byggherren kan bidra til at det blir lettere å involvere seg, siden han da vet hva som blir forlangt av ham og hvilke risikoer han bør være oppmerksom på i prosjektet. Avklaringer mellom byggherre og entreprenør er et tema det ofte blir tatt for lett på, selv om det er her misforståelser mellom partene kan oppstå og senere føre til konflikter. Da det er menneskene som skal styre byggeprosjektene med åpen bok kontrakter, bør kontraktene ikke legge opp til for mye styring. Utfordringen kommer da til hvor grensen skal settes i forhold til å detaljbeskrive arbeidsfordelingen mellom kontraktspartene.

Fordelen med samhandling er at byggherre og entreprenør skal samarbeide for å komme frem til optimal løsning på byggeprosjektet. Ved at byggherren involverer entreprenøren tidligere i prosjektet og ved at entreprenøren tar med seg byggherren i utviklingen skapes det et felles eierskap for prosjektet. På den måten kan begge parter jobbe for at feil og mangler skal bli oppdaget og

løst før de oppstår. Samhandling kan ses på som en felles arbeidsmetode for å minske risikoen i prosjektet. De intervjuede byggherrene trekker frem at forutsigbarheten i åpen bok modellen er en stor fordel for prosjektet.

Byggherrene oppnår forutsigbarhet ved å være involvert i prosjektet. Da er de alltid velinformert om prosjektet og de får ingen aha-opplevelser når prosjektet er ferdig. Involvering av byggherren og følelse av eierskap i byggeprosessen fører til at byggherrene blir fornøyd med det ferdige bygget.

Det er vanskelig å si om det finnes noen direkte ulemper ved å gjennomføre et prosjekt med samhandling. Byggherren må i forkant vurdere om dette er den riktige kontraktstrategien for ham. Han må være klar over at modellen krever mer involvering fra hans side og at han tar på seg en større økonomisk risiko enn ved en tradisjonell totalentreprise. Totalentreprenøren er avhengig av at byggherren involverer seg og kan ta raske avgjørelser, for at han ikke skal bli et hinder for prosjektutviklingen. Dette betyr at det ikke finnes noen direkte ulemper med modellen. Men, hvis mekanismene som ligger bak samhandling ikke er i orden blir det en stor ulempe for prosjektet. Da samhandling er avhengig av byggherren, prosjektet, entreprenøren og deres forståelse- og formidlingsevne, passer ikke modellen i alle byggeprosjekt.

I et samhandlingsprosjekt er det kun én ting som avgjør om prosjektet blir en suksess eller fiasko, nemlig menneskene i prosjektet. Et prosjekt med samhandling er helt avhengig av at menneskene som skal jobbe sammen, både på byggherrens og entreprenørens side, kan samarbeide. Det er menneskene i prosjektet som skal skape åpenhet og tillit til hverandre. Dette er selve grunnsteinen i samhandlingsprosjekter. Når samarbeidet går godt vil kommunikasjonen mellom partene flyte friere og dette styrker igjen både åpenheten og tilliten. Dette er nok et av de områdene hvor styrken til Backe Bygg sin åpen bok modell ligger. Backe Bygg har etablert organisasjonen sin rundt åpen bok og håndplukket sine ansatte. Dette gjør at samhandlingsfilosofien er godt forankret i organisasjonen. I praksis fungerer det ikke slik at når selskaper formidler at organisasjonen skal samhandle så gjør den det automatisk. Grunnlaget for et vellykket samhandlingsprosjekt ligger i grundig prosjekterings- og prosjektledelse, slik det også gjøres i andre

entreprisereformer. Hele organisasjonen må ha en forståelse for hva samhandling er og hva det krever av hver enkelt ansatt.

Åpen bok påvirker en tradisjonell totalentreprise ved at den åpner opp for byggherreinvolvering etter kontraktinngåelse, og har som mål å fjerne de elementene i en totalentreprisekontrakt som er konfliktskapende. Det skal i stedet skapes en konfliktforebyggende gjennomføringsmodell. Åpen bok bygger på åpenhet, tillit og god kommunikasjon. Dette gjenspeiles i personene som jobber i Backe Bygg. De intervjuede byggherrene har lite å klage over, verken på bygget eller Backe Bygg. Det er ikke grunnlag for å si at et bygg blir bedre eller billigere når det er bygget ved å bruke åpen bok, enn det ville blitt med en tradisjonell totalentreprise eller en annen entreprisereform. Når det er sagt blir byggherrene sannsynligvis godt fornøyd med byggene, da de hele tiden har fått være med i byggeprosessen og utviklet et eierskapsforhold helt fra tidligfasen frem til ferdig bygg. Byggherrene vet hva som har blitt utført og hvilke valg som har blitt tatt. Det at han har vært aktivt deltakende i alle faser kan derfor føre til at han blir ekstra fornøyd og kanskje til og med stolt av bygget. Den største suksess med åpen bok er at modellen får byggherre og entreprenør til å jobbe sammen for å løse byggeprosjektet på best mulig måte.

Litteraturliste

- Albrecht, K. (1985). *Organisasjoner i utvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Brodtkorb, H. C. (2008). *Veileder om partnering: en gjennomføringsmodell og samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som er basert på tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet*. Oslo: EBA.
- Byggalliansen. PTL-modellen. *Byggalliansen* Lastet, fra http://www.byggalliansen.no/8_grep/dokumenter/PTL-modellen.pdf
- Cappelen, H. (2001). *Byggherren og kontraktene: kontraktsinngåelser for bygg og anlegg*. Drammen: Byggherreforl.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo, G. (2006). *Handbook of procurement*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. Bygg, anlegg og eiendom Lastet, fra <http://anskaffelser.no/art/bygg-anlegg-eiendom>
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2002). Arbejdspapir - Bygherrer skaber værdier
- Partnering - erfaringer skal drøftes og brukes Lastet, fra http://plus-net.dk/fileadmin/files/documents/pdf_docs/2007/PLUS/Rapporter_og_arbejdspapirer/AP4-Partnering___erfaringer.pdf
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Grimsmo, A., & Heen, H. (2011). Entreprenørbedrifter og prosjekt- og byggeledere i Statens vegvesen. *En undersøkelse av samhanslingen mellom statens vegvesen og bygge- og anleggsnæringen* Lastet, fra http://www.vegvesen.no/Fag/Veg+og+gate/Prosjektering+og+bygging/Bransjekontakt+og+nettverk/Bransjekontakt+2011/_attachment/258797?_ts=1321ad50668
- Hauge, K. (2010). Forelesningsnotater i MIN 120 Kontraktinngåelse og -gjennomføring. *Universitetet i Stavanger*.
- Hauge, K. (2011). Forelesningsnotater i MIN 130 Kontraktstrategi. *Universitetet i Stavanger*.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.
- Jensen, S. (2012). MESTER ECKHARD OG GODLYDEN Lastet, fra <http://www.stavanger-konserthus.no/om-konserthuset/1220611/>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. 2006:140, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Lædre, O. (2009). *Kontraktstrategi for bygg- og anleggsprosjekter*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Meland, Ø. H., Havnes, P. A., & Robertsen, K. (2009). Riktig første gangen. *Byggkostnadsprogrammet* Lastet, fra http://www.byggekostnader.no/getfile.php/Filer/PDF%27er%20fra%20prosjekter/RFG%20Sluttrapport_m_linker_endelig%281%29.pdf

- Norconsult. (2009). Bygg ned barrierene! Fokuser på SAMHANDLING. *Byggkostnadsprogrammet* Lastet, fra [http://www.byggekostnader.no/getfile.php/Filer/PDF%27er fra prosjekter/Bygg ned barrierene Sluttrapport.pdf](http://www.byggekostnader.no/getfile.php/Filer/PDF%27er%20fra%20prosjekter/Bygg%20ned%20barrierene%20Sluttrapport.pdf)
- OPS-Portalen Norge. Offentlig Privat Samarbeid Lastet, fra <http://ops-portalen.net/>
- Schultzel, H. J., & Unruh, V. P. (1996). *Successful partnering: fundamentals for project owners and contractors*. New York: Wiley.
- Statens Vegvesen. (2008). Byggherrestrategi. *Byggherreseksjonen* Lastet, fra http://www.vegvesen.no/_attachment/72176/binary/39897
- Statens Vegvesen. (2010). Håndbok 006 - Retningslinjer for utarbeidelse av konkurransegrunnlag Lastet, fra http://www.vegvesen.no/_attachment/69069/binary/364422
- Statsbygg. (2011a). Blåboka - Statsbyggs generelle og spesielle kontraktsbestemmelser for entrepriser Lastet, fra <http://www.statsbygg.no/FilSystem/files/Dokumenter/kontrakter/BlaabokaNS8405-des2011.pdf>
- Statsbygg. (2011b). Grønnboka - Statsbyggs generelle og spesielle kontraktsbestemmelser for prosjektering Lastet, fra <http://www.statsbygg.no/FilSystem/files/Dokumenter/kontrakter/Gr%C3%B8nnboka-des2011.pdf>
- Statsbygg. (2011c). Statsbyggs - Generelle og spesielle kontraktsbestemmelser for totalentrepriser Lastet, fra <http://www.statsbygg.no/FilSystem/files/Dokumenter/kontrakter/Totalentrepriseboka-des2011.pdf>
- Backebygg.no
<http://www.backe.no/backegruppen/PDFRapporter/Selskapsinformasjon/BackeBygg.pdf>
<http://www.backe.no/selskaper/backebygg/Lists/LINKER/Link/Åpen%20Bok.pdf>
<http://www.backe.no/backegruppen/PDFRapporter/BackeBygg2011.pdf>
http://www.backe.no/backegruppen/PDFRapporter/Arsrapport_2010_BackeBygg.pdf
http://www.backe.no/backegruppen/PDFRapporter/backe_aarsrapport_BackeBygg_09_oppslag.pdf
- Standard.no
<http://www.standard.no/no/Om-oss/>
<http://www.standard.no/no/Fagomrader/Bygg-og-anlegg/Om-bygg-anlegg-og-eiendom/>
<http://www.standard.no/no/Fagomrader/Bygg-og-anlegg/Kontrakter-og-blanketter/Kontrakter-og-blanketter/>
<http://www.standard.no/no/Sok-og-kjop/Juridiske-standarder1/>
<http://www.standard.no/no/Nyheter-og-produkter/Nyhetsarkiv/Bygg-anlegg-og-eiendom/2011/Nye-standarder-for-totalentreprise/>
<http://www.standard.no/no/Nyheter-og-produkter/Nyhetsarkiv/Bygg-anlegg-og-eiendom/2012/Nye-standarder-for-BIM-OPS-og-samspill/>

Vedlegg

Vedlegg 1: E-post Standard Norge

Jørgen Birkeland [REDACTED]
SV: Spørsmål i forbindelse med masteroppgave
15. mars 2012 13:55

Hei!

Standard Norge har nedsatt en komité som skal vurdere om det skal lages standardkontrakter på grunnlag av blant annet samspill og OPS. Denne komiteen skal legge frem en rapport mot slutten av 2012. Etter dette vil det eventuelt bli opprettet en komité som får i oppdrag å lage en slik kontrakt. Pr. i dag finnes det ingen standardkontrakt for samspillkontrakter som er utarbeidet av Standard Norge. Jeg vedlegger en lenke til en artikkel om det pågående komitéarbeidet:

<http://www.standard.no/no/Nyheter-og-produkter/Nyhetsarkiv/Bygg-anlegg-og-eiendom/2012/Nye-standarder-for-BIM-OPS-og-samspill/>

Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg har laget en egen veileder om partnering, og jeg vedlegger også en lenke til denne:

<http://www.anskaffelser.no/filearchive/veileder-om-partnering-eba.pdf>

Mvh
Jørgen Birkeland
Standard Norge

Fra: Info
Sendt: 15. mars 2012 11:18
Til: Jørgen Birkeland
Emne: VS: Spørsmål i forbindelse med masteroppgave

Fra: idar hamre [REDACTED]
Sendt: 13. mars 2012 20:34
Til: Info
Emne: Spørsmål i forbindelse med masteroppgave

Hei

Jeg holder på å skrive masteroppgave om samhandling-/målsom-/partneringkontrakter i bygg og anleggsbransjen.

Jeg lurer i den anledning på om dere har en standard eller om dere holder på å utarbeide en standard for entreprenører som bruker en slik kontraktsform?

Mvh.
Idar Hamre

Vedlegg 2: Intervjuguide

Generelt

Forklar kort om din bakgrunn?

- Tidligere erfaring med byggeprosjekter?

Har dere brukt åpen bok eller lignende kontraktmodell før dere kom i kontakt med Backe Bygg?

Ble dere informert om prinsippene som ligger til grunn for åpen bok før kontraktinngåelse?

Var åpen bok hovedgrunnen til at dere valgte Backe Bygg som entreprenør?

Har dere brukt andre entreprisemodeller tidligere?

- Hvis ja: hvilke modell foretrekker dere?
- Hvis nei: vurderte dere å bruke en annen modell enn åpen bok?

Vurderte dere å benytte en annen entreprenør enn Backe Bygg på prosjektet?

Kontrakt

Hvilke risiko ønsker dere å ha i byggekontrakter? (Ved risiko menes usikkerhet rundt faktorer som omfang, fremdrift, budsjett, etc.)

- All (mest mulig) risiko hos entreprenør/rådgivere?
- Risikofordeling mellom kontraktspartene?

Foretrekker dere å ha en fastpris på byggekontrakter?

I åpen bok kontrakter brukes det målpris som kontraktsum, hvordan tror du dette påvirker:

- Dere som byggherre til å involvere dere i gjennomføringen?
- Backe Bygg som entreprenør til å "skjerpe" seg og gjøre en bedre jobb?

Hvordan ser dere på det å benytte målpris i stedet for fastpris?

Hvordan opplevde dere å benytte målpris som kontraktsum?

- Fordelingsnøkkel?
- Muligheten for overskridelser av kontraktsum?
- Fordeler/ulempes?

Ønsket dere å ha innflytelse i byggeprosessen?

Ønsket dere en fleksibel byggeprosess hvor dere kunne:

- Gjøre endringer underveis?
- Påvirke valgene som skulle tas?

Tidligfase/Prosjektering/Planlegging

Hvor tidlig i planleggingen mener du det er fordelaktig å kontrahere entreprenør?

Hvor tidlig i prosjektet tok dere kontakt med Backe Bygg?

Hvordan deltok organisasjonen deres i planleggingen av prosjektet?

Hvordan føler du dialogen mellom dere var under planleggingen?

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i planleggingen av bygget?

- Mulighet for å komme med ønsker/behov?
- Mulighet for å gjøre endringer?
- Mulighet for å ta avgjørelser?

Byggefase

Hvordan bidro dere i prosjektet under byggeprosessen?

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i byggeprosessen?

- Mulighet for å gjøre endringer?
- Muligheten for å delta på byggemøter?
- Muligheten til å få rapportering om fremdrift, økonomi, etc.?

Laget Backe Bygg gode avgjørelsesgrunnlag til dere?

Følte du at dere og Backe Bygg hadde felles mål?

Oppstod det noen konflikter mellom dere og Backe Bygg?

- Hvordan ble konflikter håndtert?

Erfaringer

Er dere fornøyde med det overleverte bygget?

- Er det ting dere har sett som burde vært oppdaget og gjort annerledes?

Tror du at bruken av åpen bok har ført til at bygget er bygget med bedre kvalitet til en lavere pris enn hva tilsvarende gjennomføringsmodeller ville klart?

- Er det en fordyrende modell?

Krevde bruken av åpen bok mye oppfølging/administrasjon fra deres side?

Vil du si at åpen bok er en fleksibel kontraktmodell sett fra deres side?

Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom dere og Backe Bygg?

Hva mener du er/var fordelene ved åpen bok (for dere)?

Har du tanker om hva som er suksesskriteriene for et godt gjennomført åpen bok prosjekt?

Hva mener du er de største risikoene ved åpen bok (for dere)?

Hva tror du kan være typiske fallgruver ved åpen bok?

Ville du/dere benyttet åpen bok modellen igjen?

- Begrunn svaret

Vedlegg 3: E-post forespørsel om intervju

Intervju masteroppgave Backe Bygg
9. mars 2012 13:36

Hei

Mitt navn er Idar Hamre og jeg studerer master i industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger. Jeg skriver for øyeblikket masteroppgave hvor jeg tar utgangspunkt i Backe Bygg sin åpen-bok modell. Sven Christian Ulvatne ga meg kontaktinformasjonen din.

I masteroppgaven prøver jeg å finne ut hvordan åpen-bok oppleves som kontraktmodell, både negativt og positivt.

Jeg lurer i den anledningen på om det hadde vært mulig å intervju deg til oppgaven?

Du og ditt selskap vil være helt anonym.

Det er ønskelig å gjennomføre et eventuelt intervju i løpet av uke 13 (26/3–30/3), men det kan også gjennomføres i uken før, eller ukene etter dette. Du står fritt til å velge et tidspunkt som passer for deg.

Intervjuet vil foregå på følgende måte:

- Du vil få oversendt en intervjuguide ca. en uke i forveien, slik at du kan forberede deg litt på spørsmålene som kommer. Men det er viktig at du svarer så intuitivt så mulig under intervjuet. Det kan også komme oppfølgings spørsmål underveis.
- Jeg ønsker å gjøre opptak av intervjuet. Det er kun jeg som vil høre på opptaket, og det vil bli slettet innen 15.06.12. Grunnen til at jeg ønsker å gjøre opptak er at det blir enklere å føre dialog under intervjuet.
- Hvis det er ønskelig kan du få oversendt utskrift av intervjuet i etterkant til godkjenning.
- Det er forventet at intervjuet vil vare i 1/2 til 1 time.

Mvh.
Idar Hamre

Vedlegg 4: Utvidet intervjuguide

Mulige tilleggsspørsmål og avklaringer i forhold til intervjuguiden i vedlegg 2 er fremhevet med blå tekst.

Generelt

Forklar kort om din bakgrunn?

- Tidligere erfaring med byggeprosjekter?
 - o Vil du si at dere er en profesjonell byggherre?

Har dere brukt åpen bok eller lignende kontraktmodell før dere kom i kontakt med Backe Bygg?

- Kontraktmodell med samhandling, partnering, målpris etc.

Ble dere informert om prinsippene som ligger til grunn for åpen bok før kontraktinngåelse?

1. Krever aktiv deltakelse av byggherre
2. Krever åpenhet mellom partene
3. Krever raske avgjørelser av byggherre
4. Krever insentiver/målpris
5. Krever at begge tar risiko
6. Jobbe sammen for å nå felles mål

Var åpen bok hovedgrunnen til at dere valgte Backe Bygg som entreprenør?

- Hvis nei: hva var det da som var hovedgrunnen?
- Kan du si litt mer om hvorfor dere valgte Backe Bygg, kjennskap/vennskap, det var et relativt nytt selskap ved kontraktinngåelsen.

Har dere brukt andre entreprisemodeller tidligere?

- Hvis ja: hvilke modell foretrekker dere?
- Hvis nei: vurderte dere å bruke en annen modell enn åpen bok?
 - o Totalentreprise, delt entreprise, hovedentreprise, generalentreprise?

Vurderte dere å benytte en annen entreprenør enn Backe Bygg på prosjektet?

- Hvorfor ble det Backe Bygg?
- Hvilken kontraktmodell var da aktuell?

Kontrakt

Hvilke risiko ønsker dere å ha i byggekontrakter? (Ved risiko menes usikkerhet rundt faktorer som omfang, fremdrift, budsjett, etc.)

- All (mest mulig) risiko hos entreprenør/rådgivere?
 - Hvorfor valgte dere da å bruke åpen bok. Her må dere bære en del av risikoen i prosjektet?
- Risikofordeling mellom kontraktspartene?
 - Hva slags risikofordeling foretrekke dere da, 50/50, 70/30 etc.
 - Synes dere det er tryggest med lik risikofordeling.

Foretrekker dere å ha en fastpris på byggekontrakter? (en fast kontraktsum)

- Føler du det er tryggere for selskapet å ha en fastpris å forholde seg til
- Hva tror du konsekvensene vil være hvis man da overstiger den forventede kontraktsummen?
- Hva skjer hvis man kommer under?

I åpen bok kontrakter brukes det målpris som kontraktsum, hvordan tror du dette påvirker:

- Dere som byggherre til å involvere dere i gjennomføringen?
- Backe Bygg som entreprenør til å "skjerpe" seg og gjøre en bedre jobb?

Hvordan ser dere på det å benytte målpris i stedet for fastpris?

- Muligheten for overskridelser
- Muligheten for fortjeneste

Hvordan opplevde dere å benytte målpris som kontraktsum?

- Fordelingsnøkkel?
 - o Lik mellom partene?
 - o Større hos dere/de?
- Muligheten for overskridelser av kontraktsum?
 - o Er/ville det vært tryggere å ha hatt et tak på kontraktsummen
- Fordeler/ulemper?
 - o Gir begge parter får grunn til å delta
 - o Bære risiko for overskridelser

Ønsket dere i utgangspunktet å ha innflytelse i byggeprosessen?

- Var det viktig for dere?
- Muligheten for å ta avgjørelser
- Muligheten for å påvirke
- Muligheten for å delta aktivt i prosjektet

Ønsket dere en fleksibel byggeprosess hvor dere kunne:

- Gjøre endringer underveis?
- Påvirke valgene som skulle tas?
 - o Hvis ikke; I så fall hvorfor valgte dere åpen bok?

Tidligfase/Prosjektering/Planlegging

Hvor tidlig i planleggingen mener du det er fordelaktig å kontrahere entreprenør?

- Knytte seg tidlig for å utnytte kunnskapen deres i planleggingen
- Knytte dem inn når mye av bygget er klarlagt, man henter inn pris

Hvor tidlig i prosjektet tok dere kontakt med Backe Bygg?

Hvordan deltok organisasjonen deres i planleggingen av prosjektet?

- Deltok aktivt i utarbeidelsen/planlegging av prosjektet, styrte arbeidene
- Overlot mesteparten av arbeidet til Backe Bygg, vi tok de valgene Backe sa vi skulle ta.

Hvordan føler du dialogen mellom dere var under planleggingen?

- God; dere ble godt informert og slapp å "mase"
- Dårlig; dere måtte jobbe aktivt for å få informasjon

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i planleggingen av bygget?

- Mulighet for å komme med ønsker/behov?
- Mulighet for å gjøre endringer?
- Mulighet for å ta avgjørelser?

Byggefase

Hvordan bidro dere i prosjektet under byggeprosessen?

- Daglig på byggeplassen, gjennom byggemøter, ble informert av Backe Bygg underveis?

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i byggeprosessen?

- Mulighet for å gjøre endringer?
 - Lot dere få gjøre endringer
- Muligheten for å delta på byggemøter?
 - Lot dere få fritt innsyn og ta ordet
- Muligheten til å få rapportering om fremdrift, økonomi, etc.?
 - Full åpenhet rundt disse tema

Laget Backe Bygg gode avgjørelsesgrunnlag til dere?

- Laget grunnlag som dere kunne ta de rette avgjørelsene ut fra
- Flere alternativer å velge mellom
- Lett å ta/gjøre "riktig" avgjørelse

Følte du at dere og Backe Bygg hadde felles mål?

- Jobbet godt sammen for å oppnå best mulig resultat
- Jobbet sammen men med hvert deres mål
- Hadde bare et jeg/de forhold og ikke jeg/du

Oppstod det noen konflikter mellom dere og Backe Bygg?

- Hvordan ble konflikter håndtert?

Erfaringer

Er dere fornøyde med det overleverte bygget?

- Er det ting dere har sett som burde vært oppdaget og gjort annerledes?
 - Ting som etter deres mening og behov burde vært gjort annerledes

Tror du at bruken av åpen bok har ført til at bygget er bygget med bedre kvalitet til en lavere pris enn hva tilsvarende gjennomføringsmodeller ville klart?

- Tror du det er en fordyrende modell?
 - Hvorfor tror du det?

Krevde bruken av åpen bok mye oppfølging/administrasjon fra deres side?

- Tid til å følge opp Backe Bygg
- Tid til å ta avgjørelser
- Mye å sette seg inn i.

Vil du si at åpen bok er en fleksibel kontraktmodell sett fra deres side?

- Flexibel til å gjøre endringer underveis uten store kostnadsendringer
- Tilpasse seg deres organisasjon

Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom dere og Backe Bygg?

- Full tillit til at de gjør en god jobb
- Ingen tillit til at de gjør en god jobb, må følge med dem (kontinuerlig).

Hva mener du er/var fordelen ved åpen bok (for dere)?

- Flexibel prosess, gode løsninger, god ledelse

Har du tanker om hva som er suksesskriteriene for et godt gjennomført åpen bok prosjekt?

- God prosjektorganisasjon
- Fleksibel modell
- Samhandling mellom partene
- Insentiver/målpris
- Åpenheten mellom partene gjennom hele prosessen

Hva mener du er de største risikoene ved åpen bok (for dere)?

- Overskridelse av målprisen?

Hva tror du kan være typiske fallgruver ved åpen bok?

- Blir lurt av entreprenøren, stoler for mye på han.
- Mer byggherre involvering enn antatt

Ville du/dere benyttet åpen bok modellen igjen?

- Begrunn svaret

Er det noe mer/annet du vil fremheve som positivt/negativt ved åpen bok?

Vedlegg 5: Intervju av byggherre A

Svarene til byggherren er markert med blå skrift og spørsmålene med svart skrift. Spørsmål uten svar er spørsmål som byggherren har vært innom i tidligere spørsmål.

To personer fra byggherren er til stede. De har ansvaret for drift av bygningene.

Generelt

Forklar kort om din bakgrunn?

- Tidligere erfaring med byggeprosjekter?

En av oss har vært involvert i byggeprosjekter tidligere, mens den andre har mindre erfaring med så store bygg.

Har dere brukt åpen bok eller lignende kontraktmodell før dere kom i kontakt med Backe Bygg?

Vi har brukt en lignende kontraktmodell på et tidligere byggeprosjekt på slutten av 90-tallet. Vi har fra det prosjektet god erfaring med modellen. I noen land har vårt firma en form for åpen bok kontrakt med underleverandører. Så vi er godt kjent med modellen og ønsker å ha åpen bok kontrakter. Den gang var det en annen entreprenør som hadde ansvaret, men Sven Christian Ulvatne jobbet der da. Vi hadde derfor allerede skapt et tillitsforhold til ham og var fornøyd med det arbeidet og de relasjonene som ble bygget den gang. Styret hadde også det samme forholdet til Sven Christian og siden det var han som representerte Backe Bygg hadde det mye å si for valg av entreprenør.

Ble dere informert om prinsippene som ligger til grunn for åpen bok før kontraktingåelse?

Ja det mener jeg vi ble, vi hadde flere møter rundt dette.

Var åpen bok hovedgrunnen til at dere valgte Backe Bygg som entreprenør?

Det var ikke hovedgrunnen. Vi var en fornøyd kunde "fra før" og visste hva Sven Christian stod for og er god for. Vi visste derfor hva vi fikk av prosjekt og prosjektledelse. Han plukker bare de beste folkene. Han er nok en populær og god leder som får gode folk til å jobbe for seg. Vi følte oss veldig trygge på

det.

Har dere brukt andre entreprisemodeller tidligere?

- Hvis ja: hvilke modell foretrekker dere?
- Hvis nei: vurderte dere å bruke en annen modell enn åpen bok?

Vi har brukt andre, men foretrekker åpen bok modell hvor det er mulig.

Vurderte dere å benytte en annen entreprenør enn Backe Bygg på prosjektet?

Vi skal alltid ut på minst tre anbud. Så vi hadde inne flere, og det var Byggcon AS sammen med ledelsen som kjørte den prosessen. Vi hadde flere som presenterte seg, men vi visste tidlig hvem vi ville ha. Det er ofte marginale forskjeller mellom de forskjellige, og jeg tror nok at det var det at Backe Bygg hadde Sven Christian som la vekten over på dem. Det går veldig på den tilliten du har og den oppfølgingen du får, for produktene er ofte ganske like. Siden dette var det første store prosjektet til Backe Bygg når de startet opp hadde vi store forventninger til hva de ville levere, men det var ikke automatisk at de skulle få fase 2 av prosjektet. De fikk først fase 1, så ble det gjort en evaluering, og de hadde gjort så god jobb på fase 1 at de også fikk fase 2 av prosjektet.

Kontrakt

Hvilke risiko ønsker dere å ha i byggekontrakter? (Ved risiko menes usikkerhet rundt faktorer som omfang, fremdrift, budsjett, etc.)

- All (mest mulig) risiko hos entreprenør/rådgivere?
- Risikofordeling mellom kontraktspartene?

Vi vet i utgangspunktet ikke noe om dette. Men vi forhandlet oss frem til en

Foretrekker dere å ha en fastpris på byggekontrakter?

Vi må jo alltid ha en fast budsjettpris. Vi må ha godkjennelse fra ledelsen i systemet og da må vi ha en total kostnad på arbeidene som aller helst ikke bør overskrides. Det ligger ofte inne en margin på 10% overskridelse, derfor må vi ha en fastpris i bunnen. Det er viktig.

I åpen bok kontrakter brukes det målpris som kontraktsum, hvordan tror du dette påvirker:

- Dere som byggherre til å involvere dere i gjennomføringen?

For vårt vedkommende var dette så spennende at vi nok involverte oss mer enn nødvendig. Vi har hørt fra Backe Bygg at vi som byggherre nok har involvert oss mer enn det som er normalt. Vi har vært med og valgt absolutt alt. Vi skulle eie dette, det skulle være vårt bygg. Ofte bygges det for en byggherre som skal leie ut bygget, så tenker jeg at vi hadde sånn eierskap til dette at vi var veldig involvert. Vi var med på alle møtene. Det er klart at med de byggemøtene vi hadde fast, hvor vi fikk status rundt budsjettet og fremdrift, og med oppfølgingen rundt variasjonsordre fikk vi et slags eierskapsforhold til bygget. Det var veldig kreativt og vi fikk lov til å skape noe.

- Backe Bygg som entreprenør til å "skjerpe" seg og gjøre en bedre jobb?

Helt klart. Når vi snakker om kommunikasjon med eiendomsavdelingen vår, nytter det ikke å komme med noe halvgodt arbeid. Der skal alt være dokumentert. Så Backe Bygg måtte være på "tå hev" hele tiden, de dukket ikke opp på alle møtene, men de var med på de fleste. Så det skjerpet dem absolutt.

Hvordan ser dere på det å benytte målpris i stedet for fastpris?

Hvordan opplevde dere å benytte målpris som kontraktsum?

- Fordelingsnøkkel?
- Muligheten for overskridelser av kontraktsum?
- Fordeler/ulempes?

Ønsket dere å ha innflytelse i byggeprosessen?

Ja, absolutt. Det er jo også innflytelse helt ned på brukernivå, og det er viktig å være med i starten av prosjektet slik at man ikke får for mange overraskelser til slutt. Våre ansatte og ledelse hadde et voldsomt eierskap til prosjektet.

Ønsket dere en fleksibel byggeprosess hvor dere kunne:

- Gjøre endringer underveis?
- Påvirke valgene som skulle tas?

Ja, 100% fleksibel byggeprosess. Men da tenker jeg ikke på byggetekniske ting, det er Backe Bygg sitt problemer, men fleksibilitet rundt kosmetiske ting som farger, materialer og planløsninger. Backe Bygg er jo proffe på byggetekniske ting og vi blader oss ikke inn i det. Men ved endringer som blir gjort er det jo Backe Bygg som har hatt kompetansen, så det er jo de som vil si om det er mulig eller ikke å gjennomføre det slik.

Tidligfase/Prosjektering/Planlegging

Hvor tidlig i planleggingen mener du det er fordelaktig å kontrahere entreprenør?

Så tidlig som mulig, mener jeg. Det er en fordel i de meste tilfeller man skal jobbe i team. Ja så tidlig så mulig slik at de kan være med, gi råd og forme bygget. De er jo rådgiverne våre. Det er en prosess fra vi finner tomt til vi starter opp, og vi vil knytte sammen entreprenørene tidligst mulig for å finne løsninger, det er jo det dette dreier seg om.

Hvor tidlig i prosjektet tok dere kontakt med Backe Bygg?

Vi har sagt litt om det, men det var tidlig. Vi tok kontakt med dem når vi hadde tomten.

Hvordan deltok organisasjonen deres i planleggingen av prosjektet?

Vi deltok svært aktivt i planleggingen. Noe vi har snakket om tidligere.

Hvordan føler du dialogen mellom dere var under planleggingen?

Den har vært åpen og vi har stolt på hverandre. Vi har hatt en del frustrasjoner rundt lang beslutningsprosess oppover i organisasjonen vår, som har gjort at Backe Bygg har ventet på ting som kunne vært satt i gang tidligere. Vi tror at vi har hatt en kjemi som har stemt godt med personene i Backe Bygg. Spør du Backe Bygg er det nok den lange beslutningsprosessen som har vært den største frustrasjon, i og med at vi måtte inn i bygget til en gitt tid. Så det har på mange måter vært en tidsklemme fra dag en, på grunn av oss.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i planleggingen av bygget?

- Mulighet for å komme med ønsker/behov?
- Mulighet for å gjøre endringer?
- Mulighet for å ta avgjørelser?

Byggefase

Hvordan bidro dere i prosjektet under byggeprosessen?

Vi hadde møter hele tiden, og vår sjef hadde møter rundt en gang i måneden med Backe hvor de gikk gjennom hvordan man lå an i fremdrift og budsjett. Hadde vi endringsordre laget de tilbud på endringen som vi måtte akseptere. Et nøkkelord her er at Backe Bygg er svært løsningsorienterte. De som var prosjektledere kom opp med løsninger med en gang og sånn sett var det lett for oss å ta beslutninger ut fra det. Vi hadde faste byggemøter og andre møter utenom dette som vi bidro med. Vi hadde stort sett alltid med Verneombud, HMS, de forskjellige avdelingene etter som det var nødvendig, og IT på byggemøtene. Vi involverte de forskjellige avdelingene/partene tidlig i prosjektet, slik at de ikke kommer i ettertid å sier at ting skulle vært gjort annerledes.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i byggeprosessen?

- Mulighet for å gjøre endringer?
- Muligheten for å delta på byggemøter?
- Muligheten til å få rapportering om fremdrift, økonomi, etc.?

Laget Backe Bygg gode avgjørelsesgrunnlag til dere?

Følte du at dere og Backe Bygg hadde felles mål?

Ja, absolutt.

Oppstod det noen konflikter mellom dere og Backe Bygg?

- Hvordan ble konflikter håndtert?

Nei, ikke som vi vet om.

Erfaringer

Er dere fornøyde med det overleverte bygget?

- Er det ting dere har sett som burde vært oppdaget og gjort annerledes?

Vi er veldig fornøyd. Vi har hatt litt utfordringer med ventilasjonsanlegget, om dette skyldes oss eller Backe er vi ikke sikre på. Vi har også hatt litt utfordringer med verkstedet på ting som man ikke kan planlegge for. Men måten Backe Bygg har håndtert disse tingene på er bra, det er ingen følelse av at Backe er ferdig med bygget når det er overlevert. Det er naturlig at det vil komme ting.

Tror du at bruken av åpen bok har ført til at bygget er bygget med bedre kvalitet til en lavere pris enn hva tilsvarende gjennomføringsmodeller ville klart?

- Er det en fordyrende modell?

Det er vanskelig å si noe om. Dette er ikke noe vi bygger hvert år og kvaliteten er god. Men om vi har betalt for mye eller mindre er vanskelig å si noe om i ettertid.

Krevde bruken av åpen bok mye oppfølging/administrasjon fra deres side?
Nei. Det er kun å ta beslutninger, og få godkjenning på endringsordre som har vært av "ekstra arbeid". Vi valgte å legge mest mulig i hendene på Backe.

Vil du si at åpen bok er en fleksibel kontraktmodell sett fra deres side?

Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom dere og Backe Bygg?

Det kunne ikke vært bedre. Det går på kjemi. Vi gledet oss til møtene. De var proffe, men på samme tid hadde de glimt i øyet og vi lo mye. De var som en av oss ansatte, og de var like interesserte som oss i å få et perfekt bygg. Vi kjente jo til Sven Christian på forhånd og viste omtrent hvilke folk han ville velge for å gjøre jobben, og vi var nesten forberedt på at disse folkene ville passe med vår kjemi.

Hva mener du er/var fordelen ved åpen bok (for dere)?

Vi får jo ingen overraskelser ved slutten. Det er ingen ting som oppstår som "Obs, her var det noe vi hadde glemt!". Du vet hele tiden hva du har å forholde deg til, hvor du er i budsjettet, hva en endring vil føre til. Slik at du var hele tiden klar over hvordan vi lå an i prosjektet. Nøkkelordet er forutsigbarhet.

Har du tanker om hva som er suksesskriteriene for et godt gjennomført åpen bok prosjekt?

Forutsigbarhet; du har status hele tiden gjennom en åpen bok modell, og da vet du om du kommer til mål innenfor det som er målsetningen. Ingen overraskelser og ingen andre å skylde på fordi du hele tiden har visst hvordan ting lå an.

Hva mener du er de største risikoene ved åpen bok (for dere)?

Vi ser ingen risiko ved denne modellen. Det er vel kanskje større risiko for Backe Bygg enn for oppdragsgiver. Vi ser jo inn i deres bøker, de ser ikke inn i våre. Det er de som må ta belastninger med underleverandører, og hvis det skjer noe med dem er dette Backe sitt problem.

Hva tror du kan være typiske fallgruver ved åpen bok?

Det krever at det er kontinuerlige byggemøter hvor prosjektet følges opp. Hvor det er deltakelse og engasjement fra vår side og fra Backe Bygg sin side. Hvis ikke dette ligger til grunn kan det være mange fallgruver. Dette vil skape stor frustrasjon fra begge sider hvis det ikke fungerer.

Ville du/dere benyttet åpen bok modellen igjen?

- Begrunn svaret

Enkelt svar: Ja.

Vedlegg 6: Intervju av byggherre B

Svarene til byggherren er markert med blå skrift og spørsmålene med svart skrift. Spørsmål uten svar er spørsmål som byggherren har vært innom i tidligere spørsmål.

Generelt

Forklar kort om din bakgrunn?

- Tidligere erfaring med byggeprosjekter?

Jeg har utdannelse innenfor økonomi og har jobbet som revisor. Jeg har i dette selskapet hovedansvaret for økonomi, og i tillegg har jeg ansvar for eiendomsselskapet. Det er eiendomsinvesteringene som har størst kapitalbehov. Derfor har jeg hatt ansvaret for dette byggeprosjektet, men jeg har ikke holdt på med byggeprosjekt før jeg startet her.

Har dere brukt åpen bok eller lignende kontraktmodell før dere kom i kontakt med Backe Bygg?

Ja, vi har bygget et annet med lignende modell.

Ble dere informert om prinsippene som ligger til grunn for åpen bok før kontraktinngåelse?

Ja, vi ble godt informert. Jeg tror vi også ble invitert på et seminar hvor de hadde teori om dette med åpen bok.

Var åpen bok hovedgrunnen til at dere valgte Backe Bygg som entreprenør?

Nei, ikke det at de kunne levere åpen bok modellen. Ofte er det jo flere enn Backe som kan levere det, så det går litt mer på om man velger fastpris eller målpris og hvilke magesfølelse man har for prosjektet. Sannsynligheten for at vi kan komme mer gunstig ut. Når vi ser at vi har et prosjekt med mindre risiko så ser jeg jo en stor fordel i å bruke åpen bok prinsippet. Hadde Backe nektet å bruke åpen bok hadde vi endt opp med en kontrakt med høyere pris, så det er jo et element som er viktig for å vinne i en konkurransesituasjon.

Har dere brukt andre entreprisemodeller tidligere?

Ja, vi har brukt totalentreprise/fastpris som har vært brukt i de fleste tilfeller.

- Hvis ja: hvilke modell foretrekker dere?
- Det kommer litt an på prosjektet, finansiering og eierstruktur. Er det bare et prosjekt vi kjører alene er det litt annerledes. Har vi et prosjekt som er "nedpint" og man skal ha en fast leieinntekt, og man er på smertegrensen når det gjelder finansiering er det enklere å forholde seg til en fastpris og får bankene med på prosjektet. Bankene vil jo prøve å luke ut mest mulig av risikoelementene fordi da er det tryggere å finansiere prosjektet. Men hvis du har et prosjekt hvor du vil minimalisere kostnadene vil jeg anbefale åpen bok, så lenge man er komfortabel med risikoelementet i prosjektet.
- Hvis nei: vurderte dere å bruke en annen modell enn åpen bok?

Vurderte dere å benytte en annen entreprenør enn Backe Bygg på prosjektet?

Ja. Vi gikk flere runder med flere selskaper. Backe og et til firma lå ganske likt i pris. Det ble da Backe som fikk det.

Kontrakt

Hvilke risiko ønsker dere å ha i byggekontrakter? (Ved risiko menes usikkerhet rundt faktorer som omfang, fremdrift, budsjett, etc.)

- All (mest mulig) risiko hos entreprenør/rådgivere?
- Risikofordeling mellom kontraktspartene?

Vi ønsker selvfølgelig ikke å ha risiko. Jo mindre risiko jo bedre er det. Vi ønsker å minimere den, men samtidig som at hvis vi ser at risikoen er liten så ser vi at vi kan spare penger på å ta risiko. Vi vil da gjerne være villige til å dele risikoen fordi vi ser oppsiden i sparte kroner.

Foretrekker dere å ha en fastpris på byggekontrakter?

Det er klart, det er jo det beste. Vi gir jo en leiepris ut fra det, og det er jo det eneste vi vet sikkert ved kontraktinngåelsen. Vi låser oss ofte til en leiepris over flere år og kan ikke "slingre" på den, og da vil vi jo gjerne få vekk mest mulig risiko for at prisen blir for høy.

I åpen bok kontrakter brukes det målpris som kontraktsum, hvordan tror du dette påvirker:

- Dere som byggherre til å involvere dere i gjennomføringen?

Vi får jo rapportering hele tiden og får være med i prosjektet, men det kan vi også få til i en fastpriskontrakt. Jeg føler ikke at involveringen trenger å være så forskjellig. Det går jo mer på kommunikasjon mellom byggherre og entreprenør. Hvor mye vil man at byggherren skal involvere seg, og det går litt på våre ønsker og litt på entreprenøren sine ønsker. Jeg føler ikke at målprisen eller valg av entreprisekontrakt er avgjørende for hvordan man involverer seg. Men vi får muligheten til å være med inkludert i modellen. Det er jo kontraktsfestet, som gir oss større rettigheter i det forholdet. Men i et samarbeid skal ikke det bety noe, i et godt samarbeid får man den informasjonen man vil ha likevel. Det er jo det som er viktig, å ha en god kjemi og et godt samarbeid på prosjektet.

- Backe Bygg som entreprenør til å "skjerpe" seg og gjøre en bedre jobb?

Backe Bygg har jo en mulig oppside. De får lønn for å levere bedre, og i stedet for å bare få en fornøyd kunde får de også penger. Det er klart det ligger en oppside der.

Hvordan ser dere på det å benytte målpris i stedet for fastpris?

Det er jo litt avhengig av prosjektet. Nå har vi vært gjennom en finanskrisen hvor det var og fremdeles er vanskelig å få tak i finansiering, noe som betyr at en hver krone man går over målprisen måtte blitt tatt av egenkapitalen til prosjektet og da spiller man med en stor risiko. Så det avhenger litt av prosjektstørrelse og fra prosjekt til prosjekt.

Hvordan opplevde dere å benytte målpris som kontraktsum?

- Fordelingsnøkkel?
- Muligheten for overskridelser av kontraktsum?
- Fordeler/ulempes?

Vi tjente jo penger og det er jo alltid bra. For det første blir vi kvitt et risikoelement i prisingen. Det er klart at når man har fastpris blir risikoen priset

inn i kontrakten, og da er det entreprenøren som sitter på risikoen og det må han ta seg betalt for. Ved at vi da er villige til å dele risikoen får vi en fortjeneste med en gang. I tillegg kan vi få en ytterligere fortjeneste ved at vi gjør en god jobb sammen som gjør at vi tjener ytterligere penger. Da har jo begge motivasjon til å gjøre det, og jeg mener at motivasjonen er god til å gå den veien. Vi hadde 50/50 fordeling. Det er klart at vi kunne jo tenkt oss å fått 90/10, 80/20, mest mulig av fortjenesten, men da måtte vi også tatt mer av risikoen. Derfor er 50/50 fornuftig for begge parter.

Ønsket dere å ha innflytelse i byggeprosessen?

Ja, litt. Jeg synes det er kjekt å være litt involvert. Spesielt i tidlig fase når ting skal besluttes. Det kan være at man ønsker å bruke underleverandører som man har kjennskap til at skal gjøre en god jobb, og da er det kjekt å få være med å bestemme at man skal bruke dem selv om det koster litt mer.

Ønsket dere en fleksibel byggeprosess hvor dere kunne:

- Gjøre endringer underveis?
- Påvirke valgene som skulle tas?

Som jeg har sagt er det kjekt å være med i prosessen. Det går jo litt på dette med leverandørvalg og utforming av prosjektet, og finne løsninger osv. Der fikk vi lov til å bestemme av Backe.

Tidligfase/Prosjektering/Planlegging

Hvor tidlig i planleggingen mener du det er fordelaktig å kontrahere entreprenør?

Så tidlig som mulig. Om vi holder arkitekt eller entreprenør gjør dette, spiller ikke så stor rolle så lenge jeg får være involvert og komme med mine ideer og løsninger.

Hvor tidlig i prosjektet tok dere kontakt med Backe Bygg?

Når vi bestemte oss for hvordan bygget skulle være gikk vi ut på anbud. Vi holdt arkitekten som var utenfor prosjektet. Vi hadde jo møter kjøpt med arkitekt og entreprenør.

Hvordan deltok organisasjonen deres i planleggingen av prosjektet?

Som sagt liker jeg å være involvert. Nå skulle vi bruke bygget selv og det gav en ekstra grunn til å være involvert spesielt i forprosjektet. Det er klart at det er viktig å være involvert i planleggingsfasen. I gjennomføringsfasen er det mer opp til entreprenøren, men når vi kommer til problemstillinger vil jeg være involvert.

Hvordan føler du dialogen mellom dere var under planleggingen?

Den var bra. Vi ble oppdatert gjennom møter. Det er viktig med god kjemi mellom byggherre og prosjektleder og at det er et tillitsforhold der, det er avgjørende.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i planleggingen av bygget?

- Mulighet for å komme med ønsker/behov?
- Mulighet for å gjøre endringer?
- Mulighet for å ta avgjørelser?

Byggefase

Hvordan bidro dere i prosjektet under byggeprosessen?

I hovedsak bidro vi på byggemøtene. Det ble noen problemstillinger underveis der vi kanskje ble kalt ut eller fikk det på telefon/e-post som vi måtte ta stilling til. Vi fikk ofte valget mellom noen løsninger vi måtte bestemme oss for.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i byggeprosessen?

- Mulighet for å gjøre endringer?
- Muligheten for å delta på byggemøter?
- Muligheten til å få rapportering om fremdrift, økonomi, etc.?

Byggemøtene var på en måte tegnet inn og det var greit. Noen ganger var det en underleverandør i bildet, som gjorde at vi fikk en følelse med dem. Og rapporteringen var grei. Vi hadde hele tiden kontroll med fremdrift og økonomi i prosjektet. Vi følte oss komfortable i forhold til det. Så går det jo på tilleggene, altså tilleggs-kost. Er dette en del av prosjektet eller ikke, er dette en kostnad for byggherren eller ikke, skulle dette vært inkludert? Det vil det alltid bli litt diskusjon rundt, og det er grunn til diskusjon, men her føler jeg at

Backe Bygg var løsningsorienterte og var villig til å ta sin del hvis det følte riktig. Det er viktig å være løsningsorientert og slippe å få for mye splid rundt beløp, spesielt småbeløp, er det større beløp må man jo ta en diskusjon.

Laget Backe Bygg gode avgjørelsesgrunnlag til dere?

Følte du at dere og Backe Bygg hadde felles mål?

Ja, det synes jeg. De er kundens mann. De har stor fokus på å levere et godt produkt til riktig pris, noe som sparer kroner for begge parter.

Oppstod det noen konflikter mellom dere og Backe Bygg?

- Hvordan ble konflikter håndtert?

Ikke noen konflikt, men det var jo punkter hvor vi diskuterte kostnadsfordeling. Men jeg var fornøyd med resultatene, og de var åpne om det. Det handlet om å finne en prosentfordeling for eksempel på kostnader for å komme i mål, og da var de løsningsorienterte for å få to streker under svaret og gå videre for å bli ferdige.

Erfaringer

Er dere fornøyde med det overleverte bygget?

- Er det ting dere har sett som burde vært oppdaget og gjort annerledes?

Ja, for så vidt. Vi har jo spart kroner i forholdt til enkelte ting for å holde kostprisen nede, noe som vi ser at vi kunne brukt mer på. Men dette er ting vi visste om og som vi valgte å gjør slik. Vi følte det var viktig å gjøre dette slik, i stedet for å gjøre en unødvendig investering. Da kan vi heller gjøre det etter på for å tilpasse det virksomheten.

Tror du at bruken av åpen bok har ført til at bygget er bygget med bedre kvalitet til en lavere pris enn hva tilsvarende gjennomføringsmodeller ville klart?

- Er det en fordyrende modell?

Det er vanskelig å si. Vi valgte et gulv som vi fikk en god pris på, og som var en annen patent å gjøre det på. Så vi fikk mye gulv for pengene. Så i dette

tilfellet fikk vi nok et bedre produkt enn vi ville fått med en fastpriskontrakt. Men sånn generelt vil jeg kanskje ikke si at det er så stor forskjell

Krevde bruken av åpen bok mye oppfølging/administrasjon fra deres side?

Nei. Det åpner opp for mer involvering, men Backe Bygg tilrettelegger det veldig greit som gjør at vi kan gjennomføre det uten for mye unødvendig bruk av tid. Så jeg vil ikke si de var så mye mer arbeidskrevende.

Vil du si at åpen bok er en fleksibel kontraktmodell sett fra deres side?

Ja, det er det jo. Vi er ikke så låst på svaret. Vi kan jo snu oss rundt å finne billigere løsninger underveis. Det er større muligheter for at vi gjør endringer underveis i åpen bok, noe som gjør at vi hele tiden er på jakt etter bedre løsninger til en best mulig pris.

Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom dere og Backe Bygg?

Bra tillit. Samarbeidet fungerte godt begge veier. Både jeg og prosjektleder var komfortable og fornøyde med samarbeidet.

Hva mener du er/var fordelene ved åpen bok (for dere)?

Fordelen går på kostnader i forhold til sparte kroner på prosjektet, det er den største fordelene.

Har du tanker om hva som er suksesskriteriene for et godt gjennomført åpen bok prosjekt?

Det viktigste er samarbeidet og et godt klima for godt samarbeid. Kjemi. Et team som fungerer sammen. Personer som fungerer sammen. Jeg tror det er det viktigste. Det er da du får følelsen av å jobbe sammen mot et felles mål. Hvis ikke det fungerer 100% så er heller ikke motivasjonen 100% og da kan det fort være at ting irriterer mer enn det motsatte. Du lager problemer av noe som kunne vært løst på fem minutter. Det er det absolutt viktigste, kjemi og samarbeid.

Hva mener du er de største risikoene ved åpen bok (for dere)?

Den største risikoen ligger på økonomien. Det er større risiko for at vi får en "smell".

Hva tror du kan være typiske fallgruver ved åpen bok?

Faren er at entreprenøren kan sikre seg med å ikke jobbe godt nok gjennom målprisen. Det er klart at jo høyere målprisen er, jo høyere er sannsynligheten for at de gjør et godt prosjekt. Så det er den store risikoen. Hvis de satser på å skru opp målprisen i forkant av prosjektet, det går på tilliten. Det kommer jo litt an på hvordan du gjør det. Du kan jo starte ut med en fastpris og forhandle deg over på en målpris. Slik at hvis du går inn i en kontrakt med anbud med fastpris og velge entreprenør ut fra det, da kan du ta bort det risikoelementet fordi du da har konkurranseutsatt prisingen. Du har da en komfortabel pris som kan gjøres om til åpen bok.

Ville du/dere benyttet åpen bok modellen igjen?

- Begrunn svaret

Vi tjente penger på prosjektet og det ønsker vi å gjøre igjen. Som jeg sa så kan det heller være at vi går ut å spør om fastpris for så å forhandle oss frem til en målpris. Jeg føler vi kan sammenligne eple med eple i en konkurransesituasjon.

Vedlegg 7: Intervju av byggherre C

Svarene til byggherren er markert med blå skrift og spørsmålene med svart skrift. Spørsmål uten svar er spørsmål som byggherren har vært innom i tidligere spørsmål.

Generelt

Forklar kort om din bakgrunn?

- Tidligere erfaring med byggeprosjekter?

Har drevet innenfor min bransje hele livet. Når det angår byggeprosjekt har jeg vært involvert i diverse byggeprosjekter tidligere.

Har dere brukt åpen bok eller lignende kontraktmodell før dere kom i kontakt med Backe Bygg?

Nei, vi har aldri vært involvert i lignende kontraktmodell.

Ble dere informert om prinsippene som ligger til grunn for åpen bok før kontraktinggåelse?

Ja, absolutt.

Var åpen bok hovedgrunnen til at dere valgte Backe Bygg som entreprenør?

I utgangspunktet var det på pris i fase 1 av byggingen. Vi gikk først ut med en anbudsrunde med totalentreprise om bygging av fase 1 av prosjektet. De neste fasene tildelte vi Backe Bygg etter erfaringen vi hadde med dem

Har dere brukt andre entreprisemodeller tidligere?

- Hvis ja: hvilke modell foretrekker dere?
- Hvis nei: vurderte dere å bruke en annen modell enn åpen bok?

Ikke i dette selskapet. Vi var ute på anbudsrunde med totalentreprise.

Vurderte dere å benytte en annen entreprenør enn Backe Bygg på prosjektet?

Ja, vi hadde det som sagt på anbudsrunde hvor Backe Bygg hadde lavest pris

Kontrakt

Hvilke risiko ønsker dere å ha i byggekontrakter? (Ved risiko menes usikkerhet rundt faktorer som omfang, fremdrift, budsjett, etc.)

- All (mest mulig) risiko hos entreprenør/rådgivere?
- Risikofordeling mellom kontraktspartene?

Vi ønsker i utgangspunktet å ha minst mulig risiko. Det som er viktig for oss er at prosjektet er ferdigstilt til gitt dato. Vi må ha bygget klart til gitt dato. For det andre er det budsjettet. Vi er avhengig av at bygget kommer etter budsjett.

Jeg har et styre å forholde meg til når det kommer til budsjettet, det er derfor viktig å holde dette. Derfor er tid og budsjett viktigst for oss. Det handler om forutsigbarhet for vår del. Det å sette i gang et byggeprosjekt og komme 20 millioner over er ikke så kjekt. Man minsker risikoen ved å ha en budsjettmodell, og man vet det kommer tillegg så poenget er jo å redusere tilleggene før man kommer i gang og dette lærer man underveis. Risikoen er jo delt i avtalen, og deling på det som er overskrider målprisen. Vi har jo endringer som kommer underveis, og jeg legger alltid inn en buffer på minst 10% for å håndtere endringsordre.

Foretrekker dere å ha en fastpris på byggekontrakter?

Ja, vi foretrekker det

I åpen bok kontrakter brukes det målpris som kontraktsum, hvordan tror du dette påvirker:

- Dere som byggherre til å involvere dere i gjennomføringen?

Mindre tror jeg. Vi snakker hele tiden penger og det er dette med kronene, at vi når målprisen. Da vet vi hva vi har å forholde oss til, og det er entreprenøren sitt ansvar å nå denne.

- Backe Bygg som entreprenør til å "skjerpe" seg og gjøre en bedre jobb?

Ja, helt klart. Absolutt. Dette er et klart insentiv for begge.

Hvordan ser dere på det å benytte målpris i stedet for fastpris?

I et fastprisprosjekt vil jo prisen bli høyere etter hvor stor risikoen er, for at entreprenøren skal få dekket fastprisen. Man har fordelen av at man er sikrere

og har en fordeling av risikoene. I fastprisene vil man sannsynligvis betale mer.

Hvordan opplevde dere å benytte målpris som kontraktsum?

Jeg opplevde det veldig positivt. Det har mye med entreprenøren å gjøre og at de holder oss oppdatert hele veien. Vi får jo jevnlige rapporter som jeg rapporterer videre til styre, som forteller hvordan man ligger an.

- Fordelingsnøkkel?
- Vi hadde 50/50 fordeling
- Muligheten for overskridelser av kontraktsum?
- Fordeler/ulemper?
- Fordelen er at vi har et tall å forholde oss til. Det har vi for så vidt med fastpris også, men jeg tror vi sparer penger på det.

Ønsket dere å ha innflytelse i byggeprosessen?

Ja, helt klart. Absolutt. Vi deltar jo på prosjektmøtene/byggemøtene og det vil jo alltid komme kvalitetsendringer og endringer underveis, og en tett oppfølging slik at det blir slik vi ser for oss at det skal bli og at kvalitetene er slik vi skal ha dem. Eventuelt kan vi øke/ redusere dem etter som vi vil, så vi er nødt til å følge med i hele prosessen. I tillegg har Backe vært veldig flinke til å komme med alternative produkter som er bedre enn de valgte produkter, og som vil gjøre prosjektet bedre. Det er klart denne prosessen vil være kontinuerlig.

Ønsket dere en fleksibel byggeprosess hvor dere kunne:

- Gjøre endringer underveis?
- Påvirke valgene som skulle tas?

Det er klart at det alltid kommer endringer, enten det er å flytte en vegg eller endre en kvalitet. Så det er viktig at endringsmuligheten finnes. Når man vet det kommer endringer handler det om å redusere kostnaden ved dem. Vi vet jo hvordan vi vil ha det, og sammen med arkitekten løser vi det, men det kan jo være vi ser ting og endrer litt oppfatning underveis og det er ikke alt du ser på en tegning.

Tidligfase/Prosjektering/Planlegging

Hvor tidlig i planleggingen mener du det er fordelaktig å kontrahere entreprenør?

Fra idégrunnlaget nesten. Ikke helt i begynnelsen, da du har en idé om hvordan det skal bli og går til arkitekt for å få laget et utkast. Når du da har funnet ut hvordan du vil ha det og sender det ut på anbud må du trekke inn entreprenøren med en gang i planleggingen.

Hvor tidlig i prosjektet tok dere kontakt med Backe Bygg?

Jeg husker ikke helt. Men det var omtrent den samme prosessen, vi kontaktet arkitekt og godkjente det. Så laget vi anbudsdocumentene og da måtte vi ha alle, i hvert fall nesten alle, detaljene i prosjektet, og så gikk vi ut på anbud.

Hvordan deltok organisasjonen deres i planleggingen av prosjektet?

I utgangspunktet var det jeg som startet, og etter hvert som prosjektet utviklet seg koblet jeg inn lederne av de forskjellige avdelingene til å være med i utforming av prosjektet.

Hvordan føler du dialogen mellom dere var under planleggingen?

Veldig bra, absolutt. Vi har hatt en veldig god dialog med Backe. Med endringer blir vi hele tiden oppdatert, forespørsler om endringer, og hvilke konsekvenser dette får, med henhold på tid og kostnader, noe som er veldig viktig for oss. Det er en god kjemi og god statusoppdatering. Vi er avhengig av å ha bygget ferdig til gitt tid, da vi da skal være i full drift. Og ikke minst at jeg går til styret og får godkjent et beløp og det må holde.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i planleggingen av bygget?

- Mulighet for å komme med ønsker/behov?
- Mulighet for å gjøre endringer?
- Mulighet for å ta avgjørelser?

Byggefase

Hvordan bidro dere i prosjektet under byggeprosessen?

De har jo sine fremdriftsmøter og da følger jo vi med på om de ligger i rute, og byggemøter. Det går jo ofte på praktiske løsninger hvor vi må involveres i diskusjonen, vi tenker jo ofte drift mens de tenker byggeteknisk. Vi følger med hele tiden, og byggeledelsen informerer oss hele tiden om hva som skjer.

Hvordan føler du at Backe Bygg involverte dere i byggeprosessen?

- Mulighet for å gjøre endringer?

Veldig ryddig, det er jo oftest vi som forespør en endring, å så kommer de tilbake med en kostnadsoverslag og så er det et skriftlig aksept på om vi vil utføre endringen. Så det er veldig ryddig.

- Muligheten for å delta på byggemøter?
- Muligheten til å få rapportering om fremdrift, økonomi, etc.?

Laget Backe Bygg gode avgjørelsesgrunnlag til dere?

Følte du at dere og Backe Bygg hadde felles mål?

Ja, absolutt, vi er jo hele tiden en operativ bedrift, vi kan ikke stenge, og det har fungert veldig bra. Den daglige dialogen om dette er veldig bra.

Oppstod det noen konflikter mellom dere og Backe Bygg?

- Hvordan ble konflikter håndtert?

Nei, vi har ikke hatt en eneste konflikt, ingen diskusjoner i det hele tatt.

Erfaringer

Er dere fornøyde med det overleverte bygget?

- Er det ting dere har sett som burde vært oppdaget og gjort annerledes?

Nei, nå er det slik at vi har 1års og 3års befaringsgaranti og 5 års garanti, og hvis det har oppstått noe under driften så er Backe Bygg veldig raske til å komme og utbedre det.

Tror du at bruken av åpen bok har ført til at bygget er bygget med bedre kvalitet til en lavere pris enn hva tilsvarende gjennomføringsmodeller ville klart?

- Er det en fordyrende modell?

Nei, jeg er ikke så sikker på om bygget ville blitt så mye bedre, men jeg tror at vi sparer penger, og så tror jeg at det at vi hele tiden får påvirke. Men om bygget ville blitt bedre kan jeg ikke se. Men dialogen og atmosfæren mellom byggherre og entreprenør har blitt veldig god ved å ha denne åpenheten om prosjektet

Krevde bruken av åpen bok mye oppfølging/administrasjon fra deres side?

Nei, i grunnen ikke tror jeg. Backe har hele tiden vært klare på å rapportere mot målprisen og status hele veien, og dermed er jeg tilfredsstilt. Som jeg nevnte innledningsvis er det budsjettet og tid som er det viktigste for meg, og når jeg hele tiden er trygg og sikker på at det er bra struktur og ryddighet i rapporteringen og kan stole på den, og rapportere dette til styre er jeg veldig fornøyd.

Vil du si at åpen bok er en fleksibel kontraktmodell sett fra deres side?

Ja, det tror jeg. Det fungerer sånn at de innhenter tilbud og kommer med en innstilling til oss om hvilke leverandører de velger, og hvis vi liker det går vi for dem. I utgangspunktet tror jeg at vi har akseptert alle leverandørene.

Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet mellom dere og Backe Bygg?

Ja, absolutt,. Som jeg sier at både rapportering, tid og den daglige og ukentlige dialog og kontakt, i hvert fall med byggelederen, har gitt oss en trygghet for dette bygget. Vi stoler på tallene og fremdriften. Det var jo den erfaringen vi gjorde oss i fase 1 og det var derfor vi valgte å gå videre med Backe Bygg i fase 2, 3 og 4.

Hva mener du er/var fordelene ved åpen bok (for dere)?

Fordelen er at vi har mer styring og kontroll. Vi kan påvirke mye mer.

Har du tanker om hva som er suksesskriteriene for et godt gjennomført åpen bok prosjekt?

Ja, jeg har vært litt inne på det. Det er at rammene holdes i forhold til anbud. At atmosfæren, altså dialogen mellom byggherren og entreprenøren er god. Det at de skjønner våre problemer som byggherre, og at vi skjønner deres problemer og utfordringer med å holde tidsplaner.

Hva mener du er de største risikoene ved åpen bok (for dere)?

Nei, jeg føler ikke det. Hvis det oppstår noe risiko vil dette oppstå tidlig, og dette munner ut i et godt tilbud hvor de har tatt sine forhåndsregler. Fordi vi er to forskjellige fag, de tenker på andre ting enn det vi tenker på, vi er opptatt av drift, logistikk og planløsninger og de tenker mer på byggtekniske løsninger, og den kombinasjonen og dialogen har vært veldig fin.

Hva tror du kan være typiske fallgruver ved åpen bok?

Nei, jeg tror ikke det. Det vil nok være litt avhengig av byggherren, jeg er interessert i å følge med i prosessen, og hvis man ikke gjør dette må man stole 110% på entreprenørene og da kan man forvente at man på overleveringsdagen får beskjed om at bygget er 2 måneder forsinket. Dette er min trygghet og jeg føler at det har gått bra.

Ville du/dere benyttet åpen bok modellen igjen?

- Begrunn svaret

Ja, helt klart. Nå har vi vært gjennom to store utbygginger hvor man snakker om rundt 120 millioner i investeringer og vi har nå inngått kontrakt på 2 mindre prosjekter. Det er det i grunnen bare én grunn til at vi har engasjert dem og engasjert dem på flere, og det er at vi har hatt et veldig godt samarbeid.

Det fine med totalentreprise er at du får et nøkkelferdig bygg. Entreprenøren får gjøre det de er best til og vi får gjøre det vi er best til.