

Valg av kontraktstrategi

Valg av kontraktstrategi mellom
totalentreprenør og underentreprenør

Mai Elin Blekastad Watson

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: juni 2016

Hovedveileder: Ola Lædre, BAT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for bygg, anlegg og transport



Oppgavens tittel: Valg av kontraktstrategi	Dato: 10.06.2016		
	Antall sider (inkl. bilag): 146		
	Masteroppgave	x	Prosjektoppgave
Navn: Mai Elin B. Watson			
Faglærer/veileder: Ola Lædre			
Med veiledere: Jardar Lohne, Ali Hosseini og Pål Egil Rønn			

Ekstrakt:

Masteroppgaven ser på problemstillingen: "Hvilken kontraktstrategi fører til at underentreprenørene leverer et suksessfullt produkt?" Problemstillingen ser på forholdet mellom totalentreprenøren og underentreprenøren, sett fra underentreprenørens side.

Metoden som ble valgt for å gjennomføre prosjektet var kvalitative personlige intervju. Det ble gjennomført åtte intervjuer med aktører fra ulike bedrifter.

Virkemidlene underentreprenører mente ville lede til ett suksessfullt produkt var henholdsvis: Prekvalifisering, Økonomisk mest fordelaktig, Delte entrepriser, Incentiver og Tradisjonelle kontraktsbestemmelser.

Stikkord:

1. Kontraktstrategi
2. Underentreprenør
3. Seriositet

Mai Elin B. Watson

FORORD

Denne masteroppgaven er utarbeidet som en del av sivilingeniørutdanningen i Bygg- og miljøteknikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet vårsemesteret 2016.

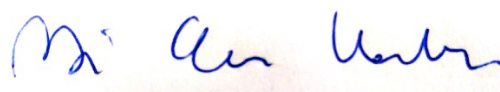
Masteroppgaven ser på hvilken kontraktstrategi mellom totalentreprenør og underentreprenør som fører til at underentreprenører leverer ett suksessfullt produkt. Sett på fra underentreprenørens side. For å besvare problemstillingen har litteratursøk og intervjuer med aktuelle aktører blitt gjennomført.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til min veileder Ola Lædre som alltid har vært tilgjengelig og behjelpelig med gode råd når jeg har hatt behov for det. Jeg vil og få takket mine medveilede Jardar Lohne, Ali Hosseini og Pål Egil Rønn for å komme med nyttige innspill underveis.

Videre vil jeg takke Geir Arne Lodgaard, Gunnar Trønsdal, John-H. Waatsveen, Asbjørn Fuglemsmo, Lars Moe, Tore Waagenes, Stian Østerlie, Svein Stubban og Ingvill Kvernmo som har tatt seg tid til å gjennomføre intervjuer med meg, og derfor gjorde det mulig for meg å gjennomføre masteroppgaven.

Jeg vil og få takket min mor, Hege Bjøndal og Gørild Eide for å ta seg tid til å se over oppgaven min.

Til slutt ønsker jeg å takke alle på kontoret som har støttet og oppmuntret meg igjennom hele prosessen.



Trondheim, 10.06.2015

Mai Elin B. Watson

INNHold

Tittelside	i
Forord	iii
Figurliste	vii
Tabelliste	vii
Sammendrag	ix
1: Introduksjon	1
1.1 <i>Bakgrunn for valg av oppgave</i>	1
1.2 <i>Oppgavens problemstilling</i>	2
1.3 <i>Begrensninger i oppgavens behandling av tema</i>	3
1.4 <i>Rapportens struktur</i>	3
1.5 <i>Tidligere undersøkelser innenfor temaet</i>	4
2: Metode og gjennomføring	7
2.1 <i>Litteratursøk</i>	7
2.1.1 <i>Valg av kontraktstrategi mot underentreprenør</i>	8
2.2 <i>Valg av forskningsmetode</i>	9
2.3 <i>Forberedelse til forskningsintervju</i>	10
2.3.1 <i>Valg av intervjuobjekt</i>	11
2.3.2 <i>Rekruttering av intervjuobjekter</i>	11
2.4 <i>Gjennomføring av forskningsintervju</i>	13
2.5 <i>Behandling av informasjon fra forskningsintervju</i>	13
2.7 <i>Vurdering av metode og gjennomføring</i>	13
2.8 <i>Reliabilitet og validitet</i>	14
3: Teori og grunnlag	15
3.1 <i>Hva er kontraktstrategi?</i>	15
3.1.1 <i>Virkemidler for utvelgelse</i>	18
3.1.2 <i>Virkemidler for fordeling av ansvar</i>	20
3.1.3 <i>Virkemidler for prosess</i>	24
3.2 <i>Useriøse aktører i Trøndelag</i>	26
4: Resultater med diskusjon og drøfting	29
4.1 <i>Resultater med diskusjon og drøfting for hvilken kontraktstrategi totalentreprenøreren benytter mot underentreprenøren i dag</i>	30
4.2 <i>Resultater med diskusjon og drøfting for styrker og svakheter ved kontraktstrategivalg</i>	33
4.2.1 <i>Virkemidler i kontraktstrategien som har ført til ett mindre vellykket produkt</i>	33

4.2.2 Virkemidler i kontraktstrategien som fører til ett suksessfullt produkt	36
4.3 Resultater med diskusjon og drøfting for hvilken kontraktstrategi underentreprenøren anbefaler	40
4.3.1 Virkemidler i Kontraktstrategien for å unngå useriøse aktører	42
5: Konklusjon og videre arbeid	47
5.1 Hvilken kontraktstrategi benytter totalentreprenør mot underentreprenør i dag?	47
5.2 Hva er styrkene og svakhetene ved kontraktstrategivalgene?	49
5.3 Hvilken kontraktstrategi anbefaler underentreprenøren?	52
5.4 Forslag til videre arbeid	53
Referanser	55
Vedlegg 1 – Veiledning til intervju	I
Vedlegg 2 – Mail til aktuelle aktører	V
Vedlegg 3 – Intervju med Dovre Entreprenør AS	VII
Vedlegg 4 – Intervju med Trønsdal E Farvehandel AS	XIX
Vedlegg 5 – Intervju med Fjeldseth AS	XXV
Vedlegg 6 – Intervju med MTG AS	XXXIII
Vedlegg 7 – Intervju med Muremester Ivar S Moe AS	XLI
Vedlegg 8 – Intervju med Trønderblikk AS	LI
Vedlegg 9 – Intervju med Vintervoll	LXIII
Vedlegg 10 – Intervju med Værnes AS	LXXV

FIGURLISTE

FIGUR 1: RAPPORTENS STRUKTUR.....	4
FIGUR 2: VALG AV KONTRAKTSTRATEGI INNEBÆRER VALG AV OPPTIL ÅTTE FORSKJELLIGE VIRKEMIDLER (LÆDRE, 2012)	17
FIGUR 3: VIRKEMIDLER FOR UTVELGELSE ER EVENTUELL PREKVALIFISERING, TILDELINGSKRITERIER OG KONTRAHERINGSFORM (LÆDRE, 2006).....	18
FIGUR 4: VIRKEMIDLENE FOR FORDELING AV ANSVAR ER YTELSESBESKRIVELSER, ENTREPRISEFORM OG KONTRAKTSTYPE (LÆDRE, 2006).....	21
FIGUR 5: VIRKEMIDLENE FOR PROSESS ER EVENTUELLE INSENTIVER OG KONTRAKTSBESTEMMELSENE (LÆDRE, 2006).....	24
FIGUR 6 FORKORTELSER FOR INTERVJUOBJEKTER.....	29
FIGUR 7 SAMLET OVERSIKT OVER HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI TALENTREPRENØRER BENYTTET MOT UNDERENTREPRENØREN I DAG.	30
FIGUR 8 SAMLING AV INTERVJUOBJEKTERNES VALG AV VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM HAR FØRT TIL ETT MINDRE VELLYKKET PRODUKT	33
FIGUR 9 SAMLING AV INTERVJUOBJEKTERNES VALG AV VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM FØRER TIL ETT SUKSESSFULLT PRODUKT	36
FIGUR 10 VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN FOR Å UNNGÅ USERIØSE AKTØRER.....	42
FIGUR 11 NORMALE VALG I KONTRAKTSTRATEGIEN MELLOM TALENTREPRENØR OG UNDERENTREPRENØR	47
FIGUR 12 SUKSESSFULLE OG MINDRE SUKSESSFULLE VALG (VELLYKKEDE VIRKEMIDLER I GRØNT OG MINDRE VELLYKKEDE I RØDT)	49
FIGUR 13 UNDERENTREPRENØRENS ANBEFALING AV KONTAKTSTRATEGI.....	52

TABELLISTE

TABELL 1: BESKRIVELSE AV DE ULIKE DATABASENE.....	8
TABELL 2: RESULTATER FRA LITTERATURSØK (VALG AV KONTRAKTSTRATEGI)	9
TABELL 3: KVANTITATIV VS. KVALITATIV METODE (SAMSET, 2014).....	10
TABELL 4 OVERSIKT OVER INTERVJUOBJEKTER	12

SAMMENDRAG

Masteroppgaven er en fortsettelse og utvidelse på arbeidet som ble gjort i forbindelse med fordypningsprosjektet høsten 2014 i samarbeid med Hege Bjøndal.

Masteroppgaven ser på problemstillingen: "Hvilken kontraktstrategi fører til at underentreprenørene leverer et suksessfullt produkt?" Problemstillingen ser på forholdet mellom totalentreprenøren og underentreprenøren, sett fra underentreprenørens side og vil finne den kontraktstrategien underentreprenørene mener gir kunden det mest suksessfulle produktet. Et suksessfullt produkt for kunden er vellykket i både prosess og produkt. Det innebærer for eksempel HMS, riktig pris, tid, kvalitet og fleksibilitet med tanke på nye løsninger og innovasjon.

For å besvare problemstillingen har det blitt benyttet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken kontraktstrategi benytter totalentreprenører mot underentreprenører i dag?
2. Hva er styrkene og svakhetene ved kontraktstrategivalgene?
3. Hvilken kontraktstrategi anbefaler underentreprenøren?

Oppgaven har spesielt fokusert på seriøsitet i bygningsbransjen.

Kontraktstrategi er fremgangsmåten man velger å benytte frem mot en kontraktinngåelse i et byggeprosjekt. Utfallet til prosjektet er sterkt avhengig av strategien som velges, og den bør derfor innføres så tidlig i prosjektet som mulig. Kontraktstrategien definerer ansvarsfordelingen, og i ethvert prosjekt med flere aktører, er dette viktig å avklare. Teorien knyttet til kontraktstrategi er basert på Ola Lædre sin modell som består av valget av opptil åtte forskjellige virkemidler, det er en eventuell prekvalifisering, tildelingskriterier, kontraheringsform, ytelsesbeskrivelser, entreprisform, kontraktstype, eventuelle insentiver og kontraktsbestemmelser. Virkemidlene er kategorisert i kategorier; virkemidler for utvelgelse, virkemidler for fordeling av ansvar og virkemidler for prosess.

Det ble gjennomført ett litteratursøk for å danne et teoretiske grunnlag for å gjennomføre prosjektet. Valg av kontraktstrategi mot Underentreprenør.

Metoden som ble valgt for å gjennomføre prosjektet var kvalitative personlige intervju. Det ble gjennomført åtte intervjuer med aktører fra ulike bedrifter.

Virkemidlene totalentreprenører normalt valgte mot underentreprenører var følgende: Prekvalifisering – Lavest pris –Konkurransen med forhandlinger – Funksjonsbeskrivelser – Totalentreprise – Fastpris – Utradisjonelle kontraktbestemmelser.

Noen styrker og svakheter ved seriøse aktører er som følger:

Underentreprenørene mener prekvalifisering er fornuftig. Prekvalifisering gir totalentreprenøren muligheten til å sortere bort seriøse aktører og aktører som ikke er kvalifisert. De kan og se på risikoen på prosjektet og hvem som er prosjektleder og ut i fra dette vurdere hvor strenge prekvalifiseringskravene bør være.

Konkurransen med forhandling kan lede til både et suksessfullt og et mindre suksessfullt produkt. For at et produkt skal bli suksessfullt vektlegges viktigheten av at forhandling innebærer en ordentlig avklaring.

Underentreprenørene mener incentiver som går på feilrate, kostnad, fremdrift, garanti, samspill og energiytelsen bidrar til å lede til et suksessfullt produkt og kan derfor være en styrke.

Virkemidlene underentreprenører mente ville lede til ett suksessfullt produkt var henholdsvis: Prekvalifisering - Økonomisk mest fordelaktig – Delte entrepriser – Incentiver – Tradisjonelle kontraktsbestemmelser.

Fleire av underentreprenørene mener det ble bygget bedre bygg før det ble vanlig med totalentrepriser, da det var normalt med delte entrepriser direkte under byggherre, derfor ville det vært interessant å forske på grunnen til at det går mot flere totalentrepriser og hvordan pengene fordeler seg i en totalentreprise, hvem tjener på det og er det noen som taper?

1: INTRODUKSJON

Det første kapittelet i rapporten presenterer innledningsvis bakgrunnen for masteroppgaven og problemstillingen den har som hensikt og besvare. Begrensningene i oppgaven blir også forklart før kapittelet avsluttes med en oversikt over hvordan rapporten er strukturert. Ettersom masteroppgaven bygger videre på fordypningsoppgaven er deler av kapittelet hentet direkte fra den.

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE

Masteroppgaven er en fortsettelse og utvidelse på arbeidet som ble gjort i forbindelse med fordypningsprosjektet høsten 2014 i samarbeid med Hege Bjøndal. Gjennom fordypningsprosjektet ble det utført fem åpne intervjuer med utvalgte underentreprenører, samt et intervju med en jurist. Temaet for intervjuene var kontraktstrategi og de ble gjennomført for å kartlegge hvilke erfaringer de ulike aktørene hadde og følgelig finne ut hva som kunne være interessant å undersøke nærmere. Med utgangspunkt i fordypningsprosjektet ble det besluttet at det ville vært interessant å intervju flere underentreprenører som representerer ulike faggrupper for å kunne lage en enda bedre fremstilling av hvilke virkemidler i kontraktstrategien som hjelper underentreprenørene til et suksessfullt produkt.

Begrunnelse for at virkemidler i kontraktstrategien er vesentlig er som beskrevet i fordypningsprosjektet (Bjøndal og Watson, 2014): "Når et prosjekt skal gjennomføres eksiterer det alltid et ønske om å oppnå suksessfulle resultater for prosjektet fremfor at de skal ende opp som en fiasko. "Suksessfaktorer er de faktorer som vi kan observere og påvirke for å oppnå suksess med prosjektet" (Marthinsen, 2014). "Concept-programmet er et forskningsprogram finansiert av Finansdepartementet, og som har som formål å utvikle ny kunnskap om tilrettelegging av store offentlige prosjekter for å sikre langsiktig nytte og lønnsomhet" (Torp, Magnussen, Olsson Og Klakegg 2006). I en rapport utgitt av Concept det frem at: "Det er spesielt seks kategorier av suksessfaktorer som går igjen. Dette er Organisasjonen, Prosjektledelse, Kontraktstrategi og innkjøp, Prosjektstyring, Styring av omfang og Rammebetingelser" (Torp, Magnussen, Olsson Og Klakegg 2006). At man kan komme et godt stykke på vei mot et vellykket prosjekt med en velfungerende kontraktstrategi er følgelig en rimelig antagelse."

Det som gjør oppgaven aktuell nå, er utviklingen som har vært i byggebransjen den senere tiden. Bygherrer gått bort fra hovedsakelig å benytte delte entrepriser til å velge totalentrepriser. I 2015 ble 88 prosent av Statsbyggs prosjekter over 10 millioner kroner gjennomført som totalentrepriser. (Aga, 2016)

Ved å velge totalentreprise får byggherren kun en aktør å forholde seg til og flytter med det konflikten nedover i kjeden. Som følge av dette er det interessant å se på hvilke virkemidler man kan benytte i kontraktstrategien mellom totalentreprenør og underentreprenør, for å unngå konflikt og ende opp med ett suksessfullt produkt.

Etter det nye bemanningsdirektivet ble innført i 2000 (Innst. O. nr. 34, 1998-1999) har trenden vært at totalentreprenører kutter ned på andelen egne fast ansatte fagarbeidere. Enkelte totalentreprenører opererer også helt uten (Marsdal, 2015). Med dette følger det at en stor del, eller i noen tilfeller alt, arbeidet på byggeplasser blir utført av underentreprenører og innleide.

En konsekvens av dette er at det er interessant å gi underentreprenører en mulighet til å bli hørt, slik at de kan fortelle hvilke grep i kontraktstrategien som tilrettelegger for at de kan gjøre en god jobb. Underentreprenørene blir gjerne involvert sent i prosjekter og dermed etter at de fleste rammene er satt. Dette kan føre til at de får vanskeligheter med å påvirke resultatmålet i noen bemerkelsesverdig grad. Arbeidet de utfører har likevel betydningsfull innvirkning på utfallet av prosjektet og optimalisering av deres arbeidsforhold er derfor hensiktsmessig.

En annen konsekvens av er at: *"Samtidig har vikar- og bemanningsbyråene vokst voldsomt etter hvert som det åpnes for stadig mer midlertidig ansettelse. Den store majoriteten av de som jobber gjennom disse kommer fra Øst-europa. Det finnes renhårige aktører som driver ordentlig. Samtidig ser vi at mange, særlig de utenlandske, opererer helt i kanten av det som er tillatt og ofte over. Vi snakker sosial dumping og stråfirma som er opprettet kun for å undra skatt"* uttaler Ingvill Kvernmo (Hansen, 2015). Ettersom NTNU har fått bevilget midler til å forske på kriminalitet i Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen, ble det foreslått at det kunne være interessant og relevant å flette inn i masteroppgaven, siden et suksessfullt og betyr en suksessfull utførelse, utført av seriøse aktører.

1.2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING

Masteroppgaven ser på problemstillingen: "Hvilken kontraktstrategi fører til at underentreprenørene leverer et suksessfullt produkt?"

Problemstillingen ser på forholdet mellom totalentreprenøren og underentreprenøren, sett fra underentreprenørens side og vil finne den kontraktstrategien underentreprenørene mener gir kunden det mest suksessfulle produktet. Et suksessfullt produkt for kunden er vellykket i både prosess og produkt. Det innebærer for eksempel HMS, riktig pris, tid, kvalitet og fleksibilitet med tanke på nye løsninger og innovasjon.

For å besvare problemstillingen har det blitt benyttet følgende forskningsspørsmål:

4. Hvilken kontraktstrategi benytter totalentreprenører mot underentreprenører i dag?
5. Hva er styrkene og svakhetene ved kontraktstrategivalgene?
6. Hvilken kontraktstrategi anbefaler underentreprenøren?

Oppgaven har spesielt fokusert på seriøsitet i bygningsbransjen.

1.3 BEGRENSNINGER I OPPGAVENS BEHANDLING AV TEMA

Ettersom masteroppgaven har en begrensning i tid og kapasitet var det nødvendig å gjøre noen begrensninger for at ikke oppgaven skulle bli for omfattende. I det følgende presenteres begrensningene som er tatt i gjennomføringen:

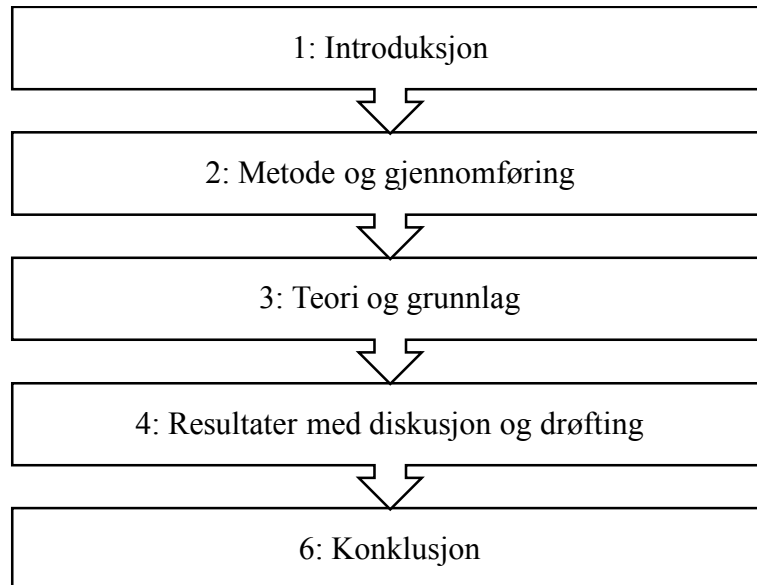
- Oppgaven er begrenset til å omhandle bygg- og anleggsbransjen.
- Oppgaven fokuserer på forholdet mellom underentreprenører og totalentreprenører.
- Oppgaven er begrenset til å undersøke underentreprenørenes synspunkter.
- Oppgaven er begrenset til å fokusere på det vertikale forholdet mellom totalentreprenører og underentreprenører.
- Intervjuobjektene er begrenset til underentreprenører som har kontrakter på større komplekse byggeprosjekter, med unntak av en leverandør.
- Underentreprenørene som blir intervjuet holder til i Trondheimsområdet. Selv om de reiser et stykke for gode oppdrag, er området de dekker begrenset.
- Det er tatt utgangspunkt Lædre (2012) sin kategoriseringsstruktur av kontraktstrategier. Om denne skulle være mangelfull er det en begrensning.
- Det er kun intervjuet en person hos hver underentreprenør, skulle man fått et helhetlig bilde av firmaet burde flere intervjues.
- Det er kun gjennomført 8 intervjuer med 7 underentreprenører og 1 leverandør, noe som medfører at ikke alle faggruppene er representert.

1.4 RAPPORTENS STRUKTUR

Masteroppgaven er bygget opp som en vitenskapelig rapport og en systematisk oversikt over rapportens struktur er gitt i Figur 1. Rapporten starter med en introduksjon hvor tema og oppgavens problemstilling blir presentert. Problemstillingen for masteroppgaven blir også beskrevet i introduksjonen. Etter introduksjonen blir det redegjort for hvilken metode som ble valgt for å gjennomføre masteroppgaven med en tilhørende forklaring av hvordan det ble utført.

Videre i rapporten blir det gitt en grundig forklaring av teorien som har blitt brukt som utgangspunkt i oppgaven og som resultatene baserer seg på. Ettersom rapporten har til hensikt å være myntet på lesere uten generell kunnskap om temaet knyttet til masteroppgaven, blir det i teorikapittelet gitt en detaljert forklaring på hva som inngår i kontraktstrategien.

Til slutt i rapporten blir masteroppgavens resultater presentert og det blir diskutert og drøftet rundt resultatene, før hoveddelen til rapporten avsluttes med en konklusjon av problemstillingen og forslag til videre arbeid.



FIGUR 1: RAPPORTENS STRUKTUR

1.5 TIDLIGERE UNDERSØKELSER INNENFOR TEMAET

Det er begrenset med tidligere arbeid som undersøker hvilke virkemidler i en kontraktstrategi mellom underentreprenør og totalentreprenør, som gir et suksessfullt produkt sett fra underentreprenørs ståsted. Lædre (2006) har sett på valg av kontraktstrategi for byggherren, men fokuserer ikke på valg av strategi mellom totalentreprenør og underentreprenør.

Hinze and Tracy (1994) er av de første som ser på forholdet mellom entreprenør og underentreprenør sett fra underentreprenørens ståsted. De trekker frem følgende resultater:

- Det er vanlig at totalentreprenør forhandler på pris etter å ha mottatt tilbud fra underentreprenør.
- Det benyttes ulike metoder for å kontraktmessig overføre risiko til underentreprenør. Underentreprenører må ofte godta forpliktelser i avtalen mellom totalentreprenør og byggherre, uten at de får mulighet til å se dem.
- Betalingsproblemer videreføres til underentreprenører (betalt når betalt), men underentreprenørene ser på det som en del av det å drive forretninger.

Arditi and Chotibhongs (2005) forsøker å oppdatere arbeidet til Heinz and Tracy (1994). De bekrefter problemene Heinze and Tracy (1994) har identifisert, men de utdyper med følgende:

- Tilbakeholdelse av penger er akseptabelt med mindre størrelsesordenen er stor i forhold til firmaets størrelse.
- Forhandling på pris etter tilbudet er mottatt kan være akseptabelt dersom omfanget av underentreprisen er endret.
- Dagens forsikringspraksis er akseptabel så lenge den ekstra overførte risikoen ikke er overdreven.

Videre ble det funnet flere kilder som undersøkte ulike aspekter ved forholdet mellom entreprenør og underentreprenør:

- I følge Eom, Yun og Paek (2008) har det blitt mer vanlig at totalentreprenører og byggherrer, i forbindelse med innkjøp av underentrepriser, benytter mer strategiske og langsiktige partnerskapsfilosofier. Filosofien er basert på å nå ett felles mål og et ønske om en vinn-vinn relasjon.
- Gregory (2005) forklarer at totalentreprenører og byggherrer vanligvis forsøker å påføre ensidige kontrakter på underentreprenørene. For å lå være å gå i de verste fellene og for å unngå urettferdige kontrakter, beskriver han enkle strategier for å oppnå en rettferdig fordeling av risiko.
- Funn viser at endringsprosessen, det økonomiske miljø, betalings praksis, oppfatning av fremtidige arbeidsmuligheter, jobbutførelse og prosjektspesifikke kontekst påvirker tillit mellom totalentreprenør og underentreprenør (Manu, Ankrah, Chinyio, Proverbs, 2015).
- Birrell (1985) identifiserte gjennom intervjuer med underentreprenører og totalentreprenører, at jo bedre en totalentreprenør var på prosjektledelse, jo lavere var underentreprenørens priser. Og motsatt, totalentreprenører med dårlig ledelse risikerte å få høyere priser.
- I ett case-studium av utvelgelse av underentreprenør med samspillskontrakt, ble det funnet at til tross for en dyrere og lengre utvelgelsesprosess, ble underentreprenørens prisnivå redusert med ca. 10 %. I tillegg ble merkbart tid og kostnadskontroll oppnådd på pilotprosjektet. Kumaraswamy, Matthews (2000)
- Shash (1998) diskuterte i sin artikkel at urettferdig bruk av underentreprenørers tilbud, utvelgelse av useriøse underentreprenører, og rettstvister mellom totalentreprenør og underentreprenør, kan føre til at seriøse underentreprenører blir drevet ut av markedet, eller resultere i at de senker standarden og produserer billigere løsninger med dårlig kvalitet.

2: METODE OG GJENNOMFØRING

Det finnes flere metoder innenfor forskning som gir pålitelige og troverdige resultater. Kapitlet gir en grundig forklaring på hvilke metoder som er valgt og hvordan fordypningsprosjektet er utført. Det starter med en beskrivelse av litteratursøket som ble gjennomført for å danne det teoretiske grunnlaget for prosjektet. Deretter følger det en utdypning av metoden som ble valgt for å besvare problemstillingen og av hvordan metoden ble gjennomført.

2.1 LITTERATURSØK

Hensikten med et vitenskapelig litteratursøk har vært som Blumberg (2014) fastslår å:

- Fastsette konteksten av problemstillingen ved å referere til tidligere arbeid.
- Forstå problemstillingens struktur.
- Relatere teorier og ideer til problemstillingen.
- Identifisere relevante variabler og relasjoner.
- Vise leseren hva som er blitt gjort tidligere.
- Vise hvilke teorier som har blitt anvendt for problemstillingen.
- Vise hvilken forsknings metoder som har blitt valgt.
- Rasjonalisere betydningen av problemstillingen og forskningen som blir presentert.
- Syntetisere og få et nytt perspektiv på problemet.
- Vise hva som må gjøres i lys av eksisterende kunnskap.

Litteratursøkene ble utført tidlig i prosessen for å danne et teoretisk grunnlag for å utføre fordypningsprosjektet og besvare problemstillingen.

For å komme i gang med litteratursøket presenterte min medveileder Ali Hosseini meg med relevante artikler. Videre ble det gjennomført søk i flere databaser, med ulike kombinasjoner av søkerord som ble vurdert som vesentlige. Disse ble brukt for å søke opp den mest relevante litteraturen ut fra treffene de ulike søkene ga. Databasene som ble benyttet var Google Scholar Inspec, DiVA og Scopus. Samtlige av databasene er tilgjengelige for studenter på NTNU og en beskrivelse av de ulike finnes i Tabell 1 nedenfor.

For å komme frem til den beste litteraturen ble først tittel vurdert, siden ble eventuelt abstraktet lest. Dersom abstraktet var relevant ble det søkt etter relevante ord i teksten og den omkringliggende teksten til søkeordene lest og vurdert. det ble sett etter flere relevante artikler i referatlisten på disse og i Google Scholar ble det søkt etter artikler som refererte til de relevante artiklene, for å finne de mest aktuelle kildene.

TABELL 1: BESKRIVELSE AV DE ULIKE DATABASENE

Database	Beskrivelse
Google Scholar	Google Scholar tilbyr en enkel måte å gjennomføre omfattende søk etter akademisk litteratur. Her er det mulig å finne litteratur fra flere fagfelt i form av artikler, avhandlinger, bøker og sammendrag. Google Scholar gjør det altså enkelt å finne relevant litteratur fra akademisk forskning fra hele verden.
Inspec	Inspec, opprettet av Institution of Engineering and Technology (IET), inneholder over 15 millioner publikasjoner. Det er en av verdens mest bastante bibliografiske vitenskapsdatabaser. Bibliotekarer fra verdens beste bibliotekarer har ansett Inpec som en pålitelig database for vitenskapelig litteratur i over 40 år.
DiVA (Digitale Vitenskapelige Arkivet)	En felles søketjeneste for masteroppgaver, PhD-avhandlinger og vitenskapelig materiale fra forskere produsert ved 34 ulike læresteder, deriblant NTNU. Det er et digitalt arkiv for langtidsoppbevaring av publikasjoner.
Scopus	Inneholder vitenskapelige tidsskrifter, bøker og konferanserapporter. Leverer et omfattende utvalg av forskning innenfor naturvitenskap, teknologi, medisin, samfunnsvitenskap og humanetiske fag fra hele verden. Scopus offererer også informasjon om forfatterne; som vitenskapelige publikasjoner, bibliografiske data, referanser de har benyttet i deres arbeid og antall ganger deres artikler er sitert i andres arbeider.

2.1.1 VALG AV KONTRAKTSTRATEGI MOT UNDERENTREPRENØR

I litteratursøket ble det søkt etter kilder som kunne gi informasjon om hvilke virkemidler i en kontraktstrategi som fører til at underentreprenøren leverer ett suksessfullt produkt.

Litteratursøket ble gjort i elektroniske databaser. En svakhet med litteratursøket er følgelig at det kun inkluderer litteratur som er publisert elektronisk, men nyere publikasjoner er som regel mer aktuelle for dagens situasjon og i de fleste tilfeller tilgjengelige på internett.

I DiVA ble det søkt etter litteratur på norsk og søkeordet underentreprenør ble benyttet. I Scopus og Engineering Village ble litteratursøket utført på engelsk og det ble brukt en kombinasjon av søkeordene subcontractor, perspective, contract strategy og construction. Søkene som ble utført på engelsk ga klart flest treff. Engineering Village er en samling av flere databaser og søkene som ble utført der ble gjort i alle de tilgjengelige databasene.

Det er gjort noen begrensninger i utførelsen av litteratursøket. I noen tilfeller er søket avgrenset til søkning i titler og i noen er det benyttet årstallbegrensninger. Tittelsøket ble utført for å finne kilder som spesifikt dreide seg om søkeordene og ikke bare nevnte dem i bisetninger. Årstallbegrensningene ble gjort for å komme frem til dagsaktuell litteratur, det ble søkt i kilder fra år 2000-2016.

Litteratursøkene resulterte i flere treff, men ikke alle var like relevante. Søkeresultatene fra litteratursøket er presentert i tabell 2.

TABELL 2: RESULTATER FRA LITTERATURSØK (VALG AV KONTRAKTSTRATEGI)

Database	Søkeord	Begrensninger	Antall treff
DiVA	Underentreprenør	Språk: Norsk, Svensk 2000 - 2016	2
Engineering Village	Subcontractor, perspective	Søk i alle felt 2000-2016	140
Engineering Village	Tittel: Subcontractor Alle felt: Construction	Søk i tittel 2000-2016	166
Engineering Village	Tittel: Subcontractor Alle felt: Contract strategy	Søk i tittel	3
Google scholar	Tittel: Subcontractor, construction,	Søk i tittel 2009-2015	50
Scopus	Tittel: Subcontractor	Søk i tittel 2009-2016	143

Kombinasjonene av søkeord som ble brukt er forholdsvis like, men det er vesentlig at ordet underentreprenør blir nevnt i kildene for at de skulle være aktuelle.

2.2 VALG AV FORSKNINGSMETODE

Etter at problemstillingen var avklart, var neste steg å avgjøre hvordan fordypningsprosjektet skulle gjennomføres og dermed finne den best egnede fremgangsmåten for å oppnå nødvendige data. Hvilken metode som passet best var avhengig av problemstillingen og hva en ønsker å finne ut av. Det er vanlig å skille mellom to ulike forskningsmetoder, kvantitative metoder og kvalitative metoder. Kvantitative metoder er forskningsmetoder som er kvantifiserbare og befatter seg dermed med tall og det som er målbart. Resultatene fra kvantitative metoder

kommer i form av et tall eller en rekke med tall. Kvalitative metoder, som er den andre formen, benyttes for å etterforske og behandle menneskers erfaringer og opplevelser. Datainnsamlingen knyttet til kvalitative metoder skjer vanligvis ved å gjennomføre intervjuer eller observasjon. Gjennom analysene i etterkant er målet å finne en sammenheng mellom den innsamlede dataen. En framstilling av de ulike forskningsmetodene er gitt i Tabell 3 nedenfor.

TABELL 3: KVANTITATIV VS. KVALITATIV METODE (SAMSET, 2014)

Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
<ul style="list-style-type: none"> - Tallbasert informasjon - Få opplysninger om mange undersøkelsesenheter - Stor grad av etterprøvbarehet - Stor vekt på presisjon - Generalisering og samsvar som mål - Nødvendig for å dokumentere og skaffe bevis 	<ul style="list-style-type: none"> - Tekstlig informasjon - Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter - Etterprøvbarehet er ofte vanskelig - Stor vekt på relevans - Helhetsforståelse som mål - Nødvendig for å beskrive kontekst og tolke/drøfte resultater

Gjennom masteroppgaven skal det undersøkes hvilke erfaringer og opplevelser de ulike underentreprenørene har ved bruk av de ulike kontraktstrategiene. Derfor ble det valgt å benytte en kvalitativ metode for å besvare problemstillingen, og personlige intervju ble vurdert til den best egnede metoden. ”Det kvalitative forskningsintervju er et åpent intervju, da målet ikke er å styre intervjupersonens svar, men vise åpenhet overfor nye og uventede fenomener og unngå ferdig oppsatte kategorier og tolkningsskjemaer, i motsetning til det kvantitative intervju som bruker et stramt strukturert skjema” (Stubberud, 2002).

Personlige intervju gjøres ansikt-til-ansikt og er en toveiskommunikasjon, med intensjon fra intervjueren om å få tak i informasjon fra intervjuobjektet. ”Intervjuobjektet vil sjelden få noen umiddelbar fordel av dette samarbeidet.” (Blumberg, 2014). Videre beskriver Blumberg (2014) at det både er fordeler og begrensninger ved personlige intervju. Den største fordelen ligger i dybden og detaljene man kan oppnå i informasjonen, det vil og være lettere for intervjuobjektet å tolke spørsmålene rett og unngå misforståelser når intervjueren er tilstede og kan være behjelpelig. Ulempen ligger i at metoden er tidkrevende, spesielt om man skal dekke ett større geografisk område. Dette er en grunn til at intervjuobjektene er begrenset til Trondheimsområdet.

2.3 FORBEREDELSE TIL FORSKNINGSINTERVJU

Ettersom personlige intervju ble vurdert til å være den best egnede metoden for å besvare problemstillingen, var neste steg i prosessen en forberedelse til intervjuene. Å være godt forberedt er viktig for å få maksimalt utbytte av intervjutiden. For å være i stand til å stille de

riktige og viktige spørsmålene, var det nødvendig at teorien som skulle danne grunnlaget ble gjennomgått og forstått, det ble derfor brukt en del tid til å sette seg inn i teorien.

Når teorien var på plass, ble det utarbeidet en intervjuguide til veiledende bruk under intervjuene Vedlegg 1 – Veiledning til intervju Intervjuguiden starter med noen bakgrunnsspørsmål for å kunne kategorisere intervjuobjektene. Videre tar intervjuguiden utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Lædre (2009) sin modell ble benyttet i intervjuguiden, for å lettere kunne organisere svarene fra de ulike aktørene. Intervjuguiden avsluttes med ett par tilleggsspørsmål som dekker delmålet. Intervjuguiden ble til slutt gjennomgått og kvalitetssikret av veilederne og Ingvill Kvernmo, Direktør i EBA Trøndelag og Håndverkerforeningen, som kom med forslag til endringer og forbedringer.

For å få en forståelse av dagens situasjon, og for å formulere spørsmålene, ble deltakelse på en gjesteforelesning om kriminalitet i BAE-næringen 28.januar med Rune Søftig (Politihøgskolen) prioritert.

I tillegg til en gjennomgang av avisartikler som Nina Eklo Kjesbu hadde utformet på bakgrunn av Aftenpostens dekning av byggebransjekriminalitet.

Det ble avtalt ett møte med Ingvill Kvernmo, Direktør i EBA Trøndelag og Håndverkerforeningen, hun kom med forslag til endringer og forbedringer som ble gjennomført, hun påpekte også faktorer hun mente var med på å karakterisere om en aktør var seriøs eller ikke.

2.3.1 VALG AV INTERVJUOBJEKT

Som problemstillingen la frem skulle denne masteroppgaven fokusere på underentreprenørens synspunkt på valg av kontraktstrategi. Derfor var det naturlig å velge underentreprenører som intervjuobjekter. Ettersom delmålet var å se på seriositet i byggebransjen, var det ønskelig at noen av bedriftene skulle være innen fag som var spesielt utsatt for useriøse aktører, slik som malere og murere. Ellers ble det forsøkt å finne intervjuobjekter fra ulike fag, for å få ett vidt spekter. Det var ønskelig å intervjuer både større og mindre underentreprenører, for å undersøke om dette ville påvirke synspunktene. Veileder Jardar Lohne anbefalte at farvehandel E. Trønsdal AS ble intervjuet, en lokal aktør som har flere år i bransjen. Dette i håp om at E. Trønsdal AS skulle ha kjennskap til hendelser med useriøse aktører og utviklingen i bransjen. I motsetning til de andre intervjuobjektene som er underentreprenører er E. Trønsdal AS en leverandør.

2.3.2 REKRUTTERING AV INTERVJUOBJEKTER

For å komme i kontakt med aktuelle aktører ble Ingvill Kvernmo kontaktet og ett møte ble avtalt. I forkant av møtet var en liste med potensielle intervjuobjekter utarbeidet i samarbeid med veiledere. Ingvill Kverno gikk igjennom denne og kom med kontaktinfo til noen av dem, i tillegg var hun behjelpelig med å foreslå flere aktuelle bedrifter som kunne intervjues.

Det ble sendt ut e-post til aktuelle aktører, her ble problemstillingen kort redegjort. Se Vedlegg 2 – Mail til aktuelle aktører. Det ble totalt sendt ut sytten e-poster til ulike bedrifter. Fra henvendelsene kom det inn totalt ti svar, hvor av syv av dem ønsket å stille til intervju. Den åttende aktøren som var villig til å stille til intervju, var E. Trønsdal AS, som etter forslag fra Jardar Lohne, medveileder, ble kontaktet direkte i filial.

Det ble og spurt om Ingvill Kvernmo kunne foreslå bedrifter hun anså som useriøse, hun foreslo ett par, disse ble forsøkt kontaktet både per telefon og mail, men de hadde ikke anledning til å delta på intervju. gir en oversikt over hvem som ble intervjuet, hvilken bedrift de representerte, omtrentlig årlig omsetning og fagområde. Tabell 4 Oversikt over intervjuobjekter gir en oversikt over hvem som ble intervjuet, hvilken bedrift de representerte, omtrentlig årlig omsetning og fagområde.

TABELL 4 OVERSIKT OVER INTERVJUOBJEKTER

Bedrift	Omsetning (2015)	Arbeidsfelt	Representant	Intervjudato
Dovre Entreprenør AS	60 millioner	Grunnarbeid, vann og avløp	Geir Arne Lodgaard	31.03.2016
E. Trønsdal AS	10 millioner	Leverandør av maling	Gunnar Trønsdal	03.05.2016
Fjeldseth AS	130 millioner	Elektro	John-H. Waatsveen	08.04.2016
MTG AS	27 millioner	Maling, tapet og gulvlegging	Asbjørn Fuglemsmo	05.04.2016
Ivas S. Moe AS	32 millioner	Mur og flis	Lars Moe	28.04.2016
Trønderblikk AS	24 millioner	Blikk og ventilasjon	Tore Waagenes	12.04.2016
Vintervoll AS	275 millioner	Elektro	Stian Østerlie	05.04.2016
Værnes AS	24 millioner	Rørlegger	Svein Stubban	24.05.2016

2.4 GJENNOMFØRING AV FORSKNINGSINTERVJU

Forskningsintervjuene startet med å gi intervjuobjektet en liten introduksjon om hva masteroppgaven fokuserte på, i tillegg ble kontraktstrategimodellen gjennomgått.

Forskningsintervjuene ble gjennomført som en samtale. Veiledningen som var laget på forhånd ble brukt for å vinkle samtalene i ønsket retning. Den ble også sendt til de aktørene som ønsket den i forkant av intervjuet. Det ble ikke forsøkt å begrense intervjuene tidsmessig, i stedet fikk aktørene å prate fritt. Intervjuene varte i alt fra tretti minutter til tre timer.

Lædre (2009) sin kontraktstrategimodell ble benyttet for avkrysning under intervjuene, men for at ikke intervjuobjektene skulle henge seg for mye opp i denne, ble det bedt om case-eksempler, slik at intervjuobjektene fritt kunne fortelle hva som førte til at produktet ble mindre suksessfullt på ett prosjekt, og hva som førte til at det ble suksessfullt på ett annet. På denne måten var det mer rom for at intervjuobjektene kunne komme med årsaker utenfor kontraktstrategien, mens det som passet inn i kontraktstrategimodellen kunne markeres der. Jo mer intervjuobjektene hadde å si uten at spørsmål ble stilt, desto bedre ble svarene.

Under intervjuene ble det benyttet lydopptak, det lå til rette for å være mer til stede i samtalen og gi den en bedre flyt. Det var også en fordel å ha alt på lydopptak når svarene skulle bearbeides. Siden det er vanskeligere å få med seg alle poengene som blir nevnt når man kun noter for hånd.

2.5 BEHANDLING AV INFORMASJON FRA FORSKNINGSINTERVJU

Lydopptakene fra de personlige intervjuene ble transkribert og transkripsjonene finnes i vedlegg 3-10. I kapittel 4: Resultater med diskusjon og drøfting er de mest relevante svarene presentert. Svarene fra de ulike intervjuobjektene i avkrysningsskjemaene for kontraktstrategivalg, ble samlet i en modell for hvert spørsmål, for å lettere kunne undersøke om det var noen tendenser som gikk igjen. Resultatene ble gjennomgått flere ganger, diskutert med veiledere og sett i sammenheng med tidligere litteratur før konklusjonen ble laget.

2.7 VURDERING AV METODE OG GJENNOMFØRING

Underentreprenørene som ble intervjuet vet godt hvordan de pleier å utføre prosjektene sine, men de har lite kjennskap til kontraktstrategien som ligger bak. Dette gjorde det litt utfordrende å få konkrete svar på spørsmålene som ble stilt. Personlig intervju var derfor en god forskningsmetode, fordi den ga mulighet for å være behjelpelig med å forklare og tolke spørsmålene rett slik at man kunne unngå misforståelser. Enkelte av fakta påstandene intervjuobjektene kom med, stemte ikke nødvendigvis helt, men det viktigste var at de fikk frem poenget sitt, påstander kunne eventuelt undersøkes i ettertid. At det var personlig intervju med en åpen samtale gjorde det lettere for intervjuobjektene å fortelle om ting det ikke ble spurt om, noe som ga mye nyttig informasjon. Det ga og informasjon som ikke var direkte relevant for forskningsspørsmålene, men som kan være interessant i senere studier.

Det var naturlig å velge underentreprenører som intervjuobjekter siden oppgaven belyser problemstillingen fra underentreprenørens synsvinkel. Det var og hensiktsmessig at de var fra ulike faggrupper for å få ett bredere perspektiv.

En svakhet med rekrutteringen av intervjuobjekter er at seks av dem ble anbefalt av Ingvill Kverno, som er leder for Håndverkerforeningen i Trondheim. Flere av intervjuobjektene er derfor medlemsbedrifter, noe som kan ha ført til mer ensrette svar. Det ble forsøkt å kontakte flere bedrifter som ikke var medlem, men her var det få som hadde mulighet for å stille til intervju.

Under gjennomføring av forskningsintervjuene hadde enkelte det hadde mer travelt enn andre, men det virket som alle likevel fikk sagt det de ønsket. Det var vanskelig å få forklart intervjuobjektene at valg av entrepriseform skulle gjelde forholdet mellom totalentreprenør og underentreprenør og ikke for byggherren. Dette gjør at det kan være vanskelig å trekke noen konklusjoner i forbindelse med valg av entrepriseform.

Behandlingen av informasjon fra forskningsintervjuene gikk fint, ettersom intervjuguiden tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene, var det greit å benytte disse som struktur under behandlingen.

2.8 RELIABILITET OG VALIDITET

”Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger” (Svartdal, 2009).

”Validitet, gyldighet; i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. En nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse er reliabilitet” (Svartdal, 2014).

All litteratur som er benyttet i forbindelse med fordypningsprosjektet er blitt kritisk vurdert og er lett kontrollerbar i kildelisten. På vegne av dette anses reliabiliteten til kildene som høy. Validiteten til kildene som er benyttet anses også som høy ettersom det i stor grad er valgt kilder med flere referanser.

Det er benyttet kvalitativ forskningsmetode i form av et forskningsintervjuintervju for å gjennomføre masteroppgaven. Hvor mange intervjuer som er gjennomført og hvem som har blitt intervjuet påvirker validiteten. I dette prosjektet er det utført åtte intervjuer med syv underentreprenører og en leverandør, dette anses som tilstrekkelig for å kunne trekke en slutning. Intervjuene er gjennomført med ansatte som hadde ledende stillinger og lang erfaringstid i bedriftene, noe som øker reliabiliteten til hva som ble sagt i intervjuene.

3: TEORI OG GRUNNLAG

Kapittelet forklarer begreper og modeller som er relevant for masteroppgaven. Det blir gitt en forklaring på hva som menes med begrepet kontraktstrategi etterfulgt av en beskrivelse av hvordan den er bygget opp.

3.1 HVA ER KONTRAKTSTRATEGI?

Her repeteres mye av det materialet som ble skrevet i prosjektoppgaven "Valg av kontraktstrategi" (Bjøndal, Watson, 2015).

Når et byggeprosjekt skal gjennomføres inngås det en kontrakt mellom byggherren og entreprenøren. *"En kontrakt definerer skriftlig det rettslige forhold mellom partene og det rettslige og faktiske (fysiske) innhold i hva det er de har avtalt"* (Tangedal, 2010). Det finnes flere ulike typer kontrakter og hvilken som er best egnet kan variere fra prosjekt til prosjekt. *Kontraktstrategi* er veien en velger å gå, fram til en kontrakt inngås. Prosjektets utfall er sterkt avhengig av strategien som velges og den bør derfor implementeres så tidlig i prosjektet som mulig. Sagt på en enklere måte er strategi en fremgangsmåte for å nå et mål. Strategi sier altså noe om hvor man ønsker å ende opp og hvordan man planlegger å komme seg dit. Det ligger en strategi bak gjennomførelsen av alle prosjekter, enten det er bevisst eller ikke. (

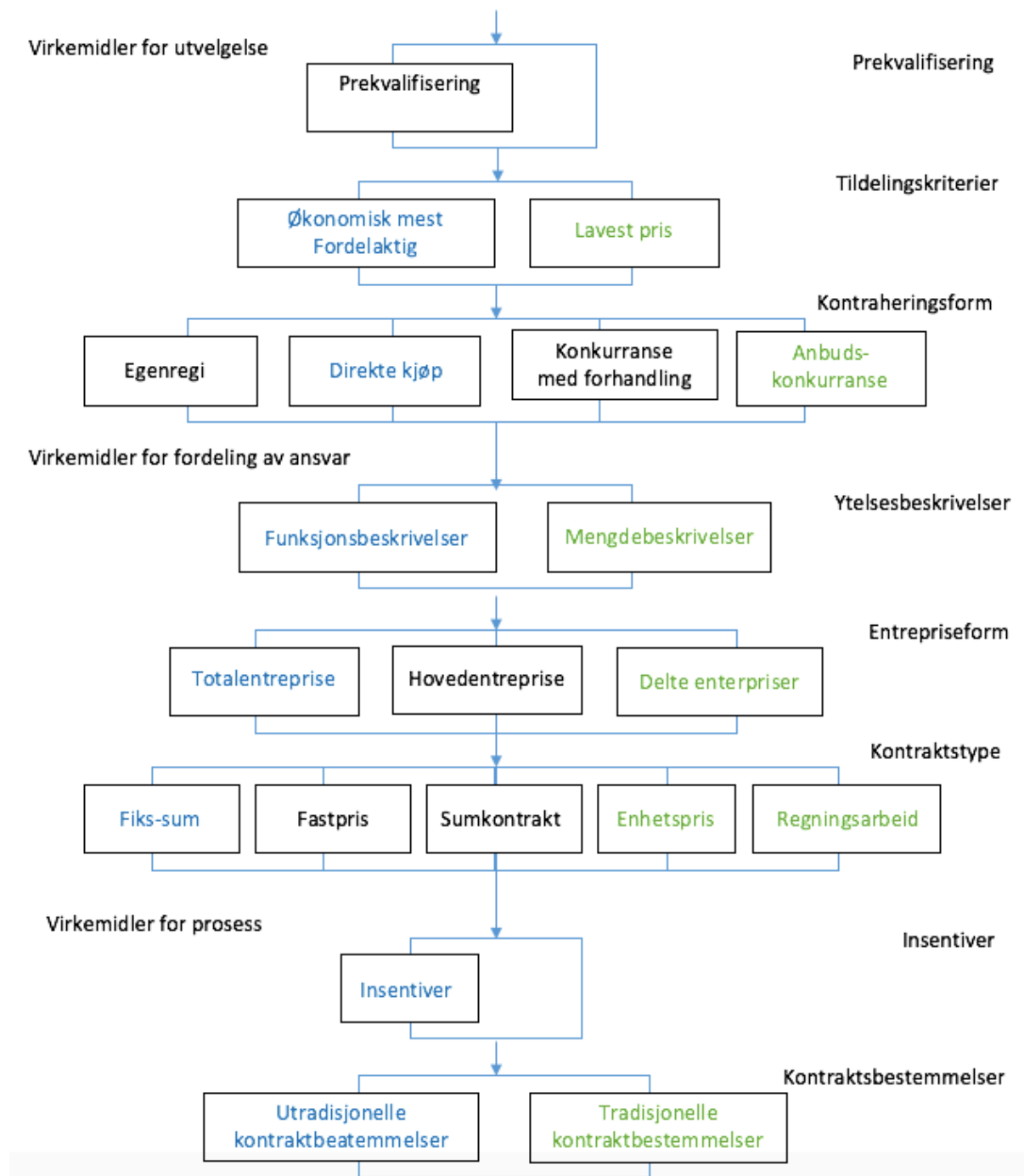
Lædre, 2009) sin inndeling av virkemidler i en kontraktstrategi er benyttet i intervjuene, derfor blir teorien bak denne nøye gjennomgått. Dette var en viktig forberedelse for å kunne klassifisere svar fra i intervjuobjektene under riktig virkemiddel og for å unngå misforståelser og uklarheter under intervjuene. (Lædre, 2009) sin modell er tilpasset byggherren, mens masteroppgaven fokuserer på kontraktstrategen mellom totalentreprenør og underentreprenør, derfor er modellen i samarbeid med Ola Lædre tilpasset dette forholdet. Kun de virkemidler som er relevant for dette forholdet blir derfor beskrevet her.

Lædre (2009) sier at: *"Alle seriøse byggherrer bør ha en generell og overordnet kontraktstrategi. Denne kontraktstrategien skal gi retningslinjer for valg av en prosjektspesifikk kontraktstrategi tilpasset det enkelte byggeprosjektet."* Dette gjelder og for Totalentreprenører. Den generelle prosjektstrategien skal sammenfatte forholdene som går igjen og som virker likt i alle prosjektene til den bestemte Totalentreprenøren. Den er utformet på et overordnet nivå og skal gi indikasjoner på hvor mye ansvar for usikkerhet og styringsmuligheter byggherren har anledning til og ønsker å påta seg. Det er verdt å merke seg at den generelle kontraktstrategien kan endres over tid og det er derfor nødvendig at den oppdateres jevnlig. Etter hvert som Totalentreprenøren får mer erfaring og kompetanse kan det hende han ønsker å påta seg mer ansvar og styringsmuligheter i prosjektene sine.

Som nevnt skal den generelle kontraktstrategien danne grunnlaget for den spesifikke kontraktstrategien. Det er ingen byggeprosjekter som er helt identiske og som følge av dette er det nødvendig med en spesifikk kontraktstrategi som er tilpasset det enkelte prosjekt.

Eksempler på slike forhold som bør tilpasses er usikkerhetsbilde, varighet og prosjektnedbrytingsstruktur.

Kontraktstrategien i byggeprosjekter består av valget av opptil åtte forskjellige virkemidler. Figur 2 på neste side illustrerer de ulike valgene som blir tatt før en kontrakt signeres mellom de ulike partene. Den viser en oversikt over valgene som inngår i en kontraktstrategi i gjennomføringsfasen og fremhever oversiktlig virkemidlene for utvelgelse, virkemidlene for fordeling av ansvar og virkemidlene for prosess. Etter figuren følger en detaljert forklaring av de ulike alternativene. Selv om det er totalentreprenøren som har ansvaret for å velge blant de ulike virkemidlene i kontraktstrategien innebærer alle valgene fordeler og ulemper for begge parter. For at byggeprosjektet skal resultere i et suksessfullt produkt er det hensiktsmessig at det blir tatt hensyn til hvilke valg som kan bidra til at underentreprenører og leverandører føler at de har et godt utgangspunkt til å levere gode resultater.



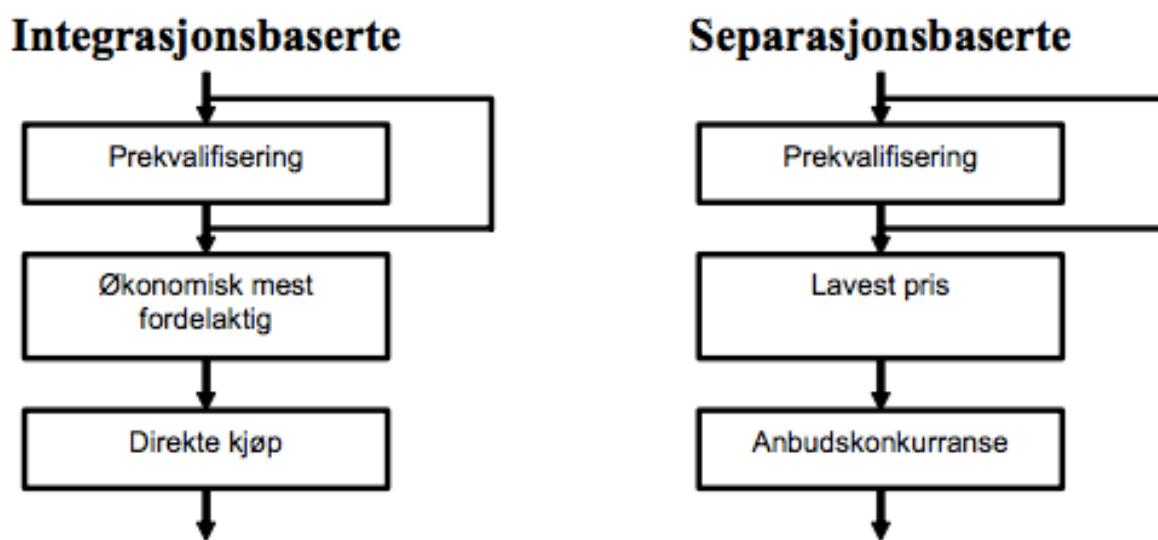
FIGUR 2: VALG AV KONTRAKTSTRATEGI INNEBÆRER VALG AV OPPTIL ÅTTE FORSKJELLIGE VIRKEMIDLER (LÆDRE, 2012)

Det er to ytterpunkter av kontraktstrategien, de integrasjonsbaserte løsningene som er markert med blått i figuren på forrige side og de separasjonsbaserte løsningene som er markert med grønt. I den integrasjonsbaserte strategien blir underentreprenørene involvert så mye som mulig og totalentreprenøren overfører mest mulig usikkerhetsansvar og styringsmuligheten til dem.

Det er verdt å merke seg at det ikke er nødvendig å gjennomføre valgene i den rekke følgen figuren indikerer, men kontraktstrategier er en dynamisk prosess, så valgene av de ulike virkemidlene er avhengige av hverandre noe som i tilfeller vil føre til at totalentreprenøren må revurdere noen av valgene sine dersom valg som blir tatt senere i prosessen ikke er i samsvar med dem.

3.1.1 VIRKEMIDLER FOR UTVELGELSE

Virkemidler for utvelgelse består av de ulike måtene Totalentreprenøren kan gå frem for å velge underentreprenører og leverandører. De ulike delene av virkemidler for utvelgelse er: En eventuell prekvalifisering, tildelingskriterier og kontraheringsform.



FIGUR 3: VIRKEMIDLER FOR UTVELGELSE ER EVENTUELL PREKVALIFISERING, TILDELINGSKRITERIER OG KONTRAHERINGSFORM (LÆDRE, 2006)

Prekvalifisering

Prekvalifisering er et valgfritt steg i kontraktstrategien og er en form for utvelgelse. Ved bruk av prekvalifisering blir de potensielle entreprenørene sine kvalifikasjoner vurdert i forkant av tilbudsrunderen. Totalentreprenøren kan fastsette en rekke prekvalifiseringskriterier som må oppfylles og dersom underentreprenøren oppfyller kriteriene får han lov til å komme med tilbud. Prekvalifisering fører til at underentreprenører som ikke er kvalifisert blir sortert bort i en veldig tidlig fase av prosjektet og de slipper følgelig å bruke ressurser på å regne på tilbud. Fordelen for Totalentreprenøren er at han ved bruk av prekvalifisering slipper å være like bekymret seg for om den utvalgte entreprenøren er i stand til å gjennomføre prosjektet. Bruken av prekvalifisering kan være både integrasjonsbasert og separasjonsbasert.

Tildelingskriterier

Tildelingskriterier er kriteriene som de ulike tilbudene blir vurdert i forhold til. Pris er alltid et av de viktigste kriteriene når totalentreprenøren skal velge blant tilbyderne, men det er ikke alltid det eneste. Totalentreprenøren kan velge å tildele oppdraget til den entreprenøren som

tilbyr lavest pris, som er ett separasjonsbasert virkemiddel eller velge den økonomisk mest fordelaktig, som er et integrasjonsbasert virkemiddel.

Økonomisk mest fordelaktig

Dersom Totalentreprenøren velger å gå for den økonomisk mest fordelaktige løsningen blir det tatt hensyn til et sett med kriterier som er fastsatt på forhånd og hvor mye de vektet. Dette kan være kriterier som pris og levetidskostnader, kvalitet, teknisk verdi, estetiske og funksjonsmessige egenskaper, tid for levering og ferdigstilling og miljøegenskaper (Anskaffelser.no). Dette er spesielt en fordel i tilfeller hvor det er behov for spesiell kompetanse.

Lavest pris

Dersom byggherren velger å tildele prosjektet til den entreprenøren som kommer med den laveste tilbudssummen uten å ta hensyn til noen andre faktorer benytter han seg av tildelingskriteriet lavest pris. Ved bruk av lavest pris er det viktig at totalentreprenøren har en rekke kvalifikasjonskrav knyttet til organisering, kapasitet, kvalifikasjoner og vandel. Dette er nødvendig for å sikre at underentreprenøren som blir valgt er i stand til å gjennomføre jobben. En fordel med lavest pris er at det tvinger underentreprenøren til å være kostnadseffektiv dersom han skal ha mulighet til å levere det rimeligste tilbudet. Det gir også en veldig oversiktlig og effektiv konkurranse. Ulempen er derimot at det kan føre til at underentreprenørene benytter seg av taktisk prising av tilbudene sine. Taktisk prising kan bli benyttet ved at underentreprenøren priser postene som skal betales tidlig i prosjektet høyt og utjevner det over de neste postene som kommer senere i prosjektet. Dette fører til at entreprenørene mottar større utbetalinger i starten av prosjektet enn det som er reelt og dersom partene skulle bli uenige i løpet av gjennomførelsen blir de sittende med bedre forhandlingskort enn det de skulle hatt.

Kontraheringsform

Å kontrahere vil si å inngå en skriftlig avtale eller kontrakt. Kontraheringsform er følgelig formen totalentreprenøren velger å benytte seg av for å inngå en avtale med underentreprenøren om gjensidige forpliktelser. Hovedformene for kontrahering er utførelse i egenregi, direkte kjøp, konkurranse med forhandling og anbudskonkurranse. Ytterpunktene av kontraheringsformene er direkte kjøp og anbudskonkurranse, hvor direkte kjøp er integrasjonsbasert og anbudskonkurranse er separasjonsbasert (Lædre, 2009).

Egenregi

Byggherren benytter seg av kontraheringsformen egenregi dersom han gir oppdraget om å gjennomføre prosjektet til andre avdelinger i egen organisasjon eller til andre forretningsenheter i eget konsern (Lædre, 2012).

Direkte kjøp

Ved bruk av direkte kjøp går totalentreprenøren direkte til en underentreprenør og tilbyr han oppdraget. Det er ikke nødvendigvis holdt noen konkurranse på forhånd. Denne kontraheringsformen er lite ressurskrevende for totalentreprenøren og han unngår

administrative kostnader knyttet til utforming av konkurransegrunnlag og utlysning. Underentreprenøren på sin side kan bruke mindre ressurser på tilbudsregning.

Konkurranse med forhandling

Dersom totalentreprenøren velger å benytte seg av konkurranse med forhandlinger innleder han gjerne forhandlinger med flere ulike underentreprenører. Det blir så gjennomført en tilbudsrunde som baserer seg på ønskene han har om produktet og det som er tilgjengelig i markedet. totalentreprenøren aksepterer det tilbudet som fremstår som det beste etter å ha gjennomført forhandlinger med hver av tilbyderne.

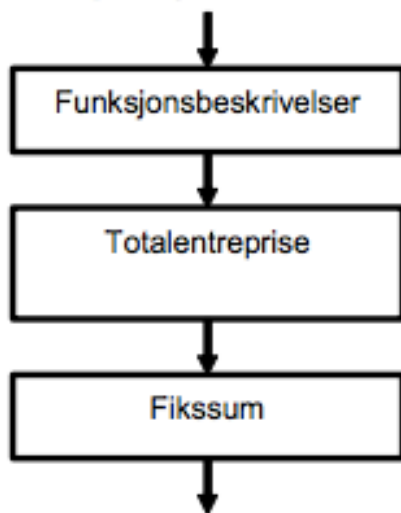
Anbudskonkurranse

Anbudskonkurranser benyttes mest av offentlige byggherrer, da det i flere tilfeller er pålagt for dem. Når byggherren benytter seg av anbudskonkurranser utarbeider han et enhetlig anbud som legges ut til forskjellige entreprenører. Anbudskonkurranser gir en god kontroll på kostnadsbildet og hjelper dermed til med å skape forutsigbarhet både for egen organisasjon og for entreprenører (Lædre, 2009). Fordelene med denne kontraheringsformen er at det gir byggherren en oversikt over konkurrerende priser og dermed en pekepinn på hva markedetsprisen er. Anbudskonkurranser gir ikke rom for forhandlinger før kontrakten er inngått. Dette fører med seg at tilbyderne har jevnstilte utgangspunkt og dermed behandles likt i konkurransen (Lædre, 2012).

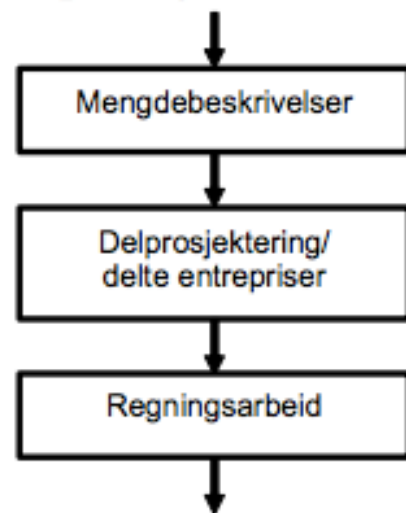
3.1.2 VIRKEMIDLER FOR FORDELING AV ANSVAR

Virkemidler for fordeling av ansvar avklarer hvordan ansvarsfordelingen mellom de ulike aktørene skal være. Enten om det skal bli hos totalentreprenøren, overføres til underentreprenøren eller fordeles mellom dem. Det er disse valgene som avgjør det økonomiske forholdet mellom de ulike partene. De ulike delene av virkemidler for fordeling av ansvar er ytelsesbeskrivelser, entrepriseform og kontraktstype.

Integrasjonsbaserte



Separasjonsbaserte



FIGUR 4: VIRKEMIDLENE FOR FORDELING AV ANSVAR ER YTelsesbeskrivelser, ENTREPRISEFORM OG KONTRAKTSTYPE (LÆDRE, 2006)

Ytelsesbeskrivelser

Kontrakten eller vedleggene til kontrakten som inngås mellom de ulike partene i et byggeprosjekt inneholder en beskrivelse av ytelsene totalentreprenøren ønsker for prosjektet som kalles ytelsesbeskrivelser. Ytelsesbeskrivelser kan enten komme i form av en funksjonsbeskrivelse eller en mengdebeskrivelse. Eventuelt kan beskrivelsene komme som en kombinasjon av dem. Ytelsesbeskrivelser er en viktig del av kontraktstrategien ettersom de bestemmer hva som skal bli levert av underentreprenøren. Funksjonsbeskrivelser er en integrasjonsbasert løsning mens mengdebeskrivelser er en separasjonsbasert løsning.

Funksjonsbeskrivelser

Funksjonsbeskrivelsen består av krav til hvilke funksjoner det endelige resultatet til byggeprosjektet skal ha. Funksjonsbeskrivelser er den minst detaljerte versjonen av ytelsesbeskrivelser og benyttes ofte dersom totalentreprenøren ikke ønsker eller har muligheten til å utarbeide veldig detaljerte planer for byggeprosjektet selv. Funksjonsbeskrivelser er fordelaktig dersom underentreprenørene sitter på mer kunnskap enn totalentreprenøren om mulige løsninger, ettersom underentreprenøren står fritt til å velge løsninger selv så lenge de oppfyller funksjonskravene. Underentreprenøren har dermed muligheten til å tilpasse prosjektet til egen kompetanse og eget produksjonsutstyr. Begge partene tjener på friheten til entreprenøren ettersom det legger til rette for innovasjon og forbedringer.

Mengdebeskrivelser

Mengdebeskrivelser består av detaljerte spesifikasjoner av hvilke mengder som skal benyttes og av de tekniske spesifikasjonene. Historisk sett er mengdebeskrivelser den mest brukte formen for ytelsesbeskrivelser og NS 3420 *Beskrivelser for bygg, anlegg og installasjoner* er en

standard for mengdebeskrivelser (Lædre, 2009). Det finnes ikke noe tilsvarende for funksjonsbeskrivelser, noe som innebærer at det må legges ned mye arbeid i utformingen.

Entrepriseform

Entreprise er definert som arbeidet en underentreprenør påtar seg. Når en velger entrepriseform for et byggeprosjekt velger en også hvem i prosjektet som skal inngå kontrakter med hvem, prosjektorganiseringen og ansvarsfordelingen innad i prosjektet. Det er flere kriterier som blir tatt til vurdering når det skal velges entrepriseform, blant annet prosjektets størrelse og kompleksitet, leverandørmarkedet, ønsket risikofordeling og totalentreprenørens kompetanse. Ytterpunktene blant entrepriseformene er totalentreprise og delte entrepriser hvor totalentreprise er integrasjonsbasert og delte entrepriser er separasjonsbasert.

Totalentreprise

Ved bruk av totalunderentreprise inngår totalentreprenøren kun kontrakt med en underentreprenør på ett fagområde, totalunderentreprenøren. Totalunderentreprenøren blir involvert tidlig i prosjektet og overtar ansvar for både prosjekteringen og gjennomføringen, og oppnår dermed for eksempel muligheten til å inngå kontrakter med underentreprenører de har gode erfaringer med. Totalunderentreprenøren inngår egne kontrakter med eventuelle prosjekterende og underentreprenører og står dermed ansvarlig for at de også holder rammene for tid, kostnad og kvalitet. For totalentreprenøren er dette veldig ressursbesparende. Totalentreprenøren blir etterlatt uten noen særlige muligheter for påvirkning videre i prosjektet. Ansvarsoverføring fører til en redusert usikkerhet for totalentreprenøren, men dette fører ofte med seg en innkalkulert risikopremie til totalunderentreprenøren. Underentreprenøren har i de fleste tilfeller mer kunnskap om hvilke alternative løsninger prosjektet kan ha enn totalentreprenøren og kjenner sine egne fortrinn. Ved bruk av totalunderentreprise står underentreprenøren fritt til å bestemme hvordan ting utføres så lenge det tilfredsstillende kravene prosjektet har. For å unngå at det alltid velges de billigste løsningene kan det legges inn et ansvar for vedlikehold til totalunderentreprenøren etter ferdigstilling. En annen fordel med totalunderentreprise er at det er mulig å prosjektere og bygg parallelt, noe som kan bidra til å korte ned den totale tiden det tar å gjennomføre prosjektet (Lædre, 2009).

Hovedentreprise

Dersom totalentreprenøren velger å benytte seg av hovedentreprise inngår han kontrakt med de som har ansvar for prosjekteringen, hovedunderentreprenøren og alle sideunderentreprenørene. Hovedunderentreprenøren har tradisjonelt sett mer ansvar og en mer omfattende kontrakt enn de andre underentreprenørene, men han inngår kun kontrakt med totalentreprenøren. Alle sideunderentreprenørene er rettslig sidestilt i prosjektet (Lædre, 2012).

Delt entrepris

Ved bruk av delte entrepriser har totalentreprenøren kontrakt med de prosjekterende og samtlige underentreprenører involvert i prosjektet. Byggherren står dermed fritt til å velge hvilke underentreprenører han ønsker å involvere i prosjektet. Dersom det benyttes delte entrepriser er det ikke én underentreprenør som har hovedansvaret for å koordinere arbeidet på byggeplassen, det er totalentreprenøren som har ansvar for at prosjektet samordnes. Fordelen med å benytte seg av delte entrepriser er blant annet at underentreprenørene ikke har behov for

risikopåslag i like stor grad ettersom hver av dem kun har ansvar for en mindre del av prosjektet. Dette fører med seg at totalentreprenøren beholder styringsmulighetene i lengre tid og at det er han som sitter med usikkerheten. Som følge av at totalentreprenøren inngår kontrakt med alle de involverte aktørene i prosjektet er det større sannsynlighet for de som utfører arbeidet er klar over hvilke interesser totalentreprenøren har. Kommunikasjonen består bare av et ledd, det er derfor mindre rom for misforståelser. En annen fordel med delte entrepriser er at prosjektet er delt opp i mindre deler som gjør markedet av tilbydere større. Det er flere som har mulighet til å påta seg oppdraget, noe som igjen fører til større konkurranse og dermed et bedre tilbud til totalentreprenøren (Lædre, 2012).

Kontraktstype

Lædre (2012, s. 12) definerer begrepet kontraktstype på følgende måte: ”Begrepet kontraktstype omfatter bare en bestemt side av kontraktene, og det er hvordan godtgjørelsen for leverandørens ferdigstillelse av prosjektet blir beregnet.” De ulike kontraktstypene kan deles inn i to hovedgrupper, priskontrakter og kostnadskontrakter. Felles for priskontraktene er at prisen på arbeidet som skal utføres blir gitt av underentreprenøren på forhånd. Som følge av dette er det underentreprenøren som sitter på usikkerheten med tilknytning til prisen. De ulike typene priskontrakter er fikssumkontrakt, fastpriskontrakt og sumkontrakt. Kostnadskontraktene har til felles at de beregner prisen for arbeidet etter at det er utført og som følge av dette er det totalentreprenøren som sitter med usikkerheten med tilknytning til prisen. Enhetspriskontrakt og regningsarbeid er kostnadskontrakter (Lædre, 2012). Ytterpunktene blant kontraktstypene er fikssumkontrakt og regningsarbeid, hvor fikssumkontrakt er integrasjonsbasert og regningsarbeid er separasjonsbasert. De mellomliggende kontraktstypene har fellestrekk med begge ytterpunktene.

Fikssumkontrakt

Fikssum er en priskontrakt. Ved bruk av en fikssumkontrakt opereres det med mengder som ikke er regulerbare. Kontraktssummen blir heller ikke regulert for eventuelle lønns- eller prisstigninger ved bruk av denne kontraktsformen. Dette betyr i prinsippet at kontraktssummen som inngår i kontrakten er låst etter at kontrakten er signert, noe som medfører at det er nødvendig med en kontrollregningsperiode før det skjer (Lædre, 2009). Som følge av dette egner fikssumkontrakter seg best i prosjekter hvor det er liten usikkerhet. For totalentreprenøren vil en fikssumkontrakt føre til at han har forutsigbare kostnader og bedre priskonkurranse i markedet. Ettersom det er totalprisen det konkurreres om kan det føre til at tilbyderne reduserer den pålagte risikopremien for å få oppdraget.

Fastpris

Fastpris er en annen form for priskontrakt. Heller ikke i fastpriskontrakter blir det justert for lønns- og prisstigninger. Kontraktstypen ligner veldig på fikssum, men til forskjell er det det mulig å regulere mengdene. Enhetsprisene er faste (Lædre, 2012). Totalentreprenøren slipper dermed unna risikopåslaget underentreprenøren legger til for å sitte med usikkerheten knyttet til mengde. En ulempe fastpris har sammenlignet med fikssum, er at eventuelle endringer vil føre til regningsarbeid.

Sumkontrakt

Den siste formen for priskontrakt er sumkontrakt og den har flere likheter med de andre priskontraktene. I sumkontrakter opereres det derimot både med regulerbare mengder og justerbare priser for eventuelle lønns- og prisstigninger (Lædre, 2012).

Enhetspris

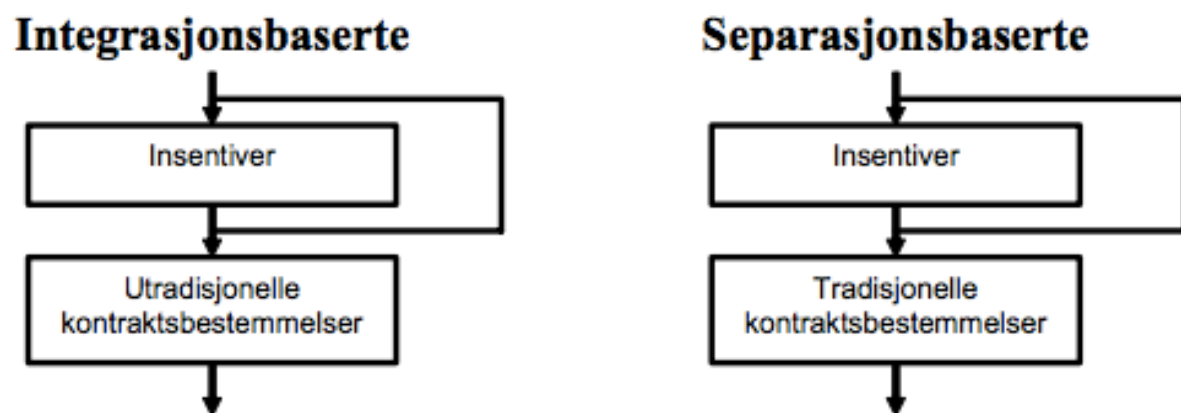
Enhetspris er en type kostnadskontrakt. Den endelige summen ved bruk av enhetspriskontrakt beregnes ut fra mengdene som er brukt og enhetsprisene som blir fastsatt på forhånd. Sammenlignet med de to kontraktstypene i ytterpunktene er fordelingen av usikkerhet en mellomting (Lædre, 2009).

Regningsarbeid

Regningsarbeid er den siste formen for kostnadskontrakt. Ved bruk av regningsarbeid er den endelige summen beregnet ut fra medgåtte timer etter en satt timepris og medgått materiale med påslagsprosent. Regningsarbeid er den kontraktstypen som gjenlegger mest usikkerhet til totalentreprenøren og er passende dersom han ønsker å beholde styringsmulighetene og kontrollen. Totalentreprenøren kan oppnå fordeler ved at han beholder muligheten til å foreslå forbedringer og innsparinger underveis, slike endringer ville vært mye dyrere dersom det ble benyttet fikssumkontrakt. En annen fordel med regningsarbeid er at det åpner muligheten for parallell prosjektering og bygging, slik at den totale tiden kan reduseres. For at et regningsarbeid skal fungere krever det at begge partene har tillitt til hverandre og god kommunikasjon er veldig viktig. Dersom en ser bort fra arbeidsmoral vil underentreprenøren tjene på å sette de minst produktive ansatte på et prosjekt med regningsarbeid og bruke de mest produktive på en prosjekt hvor det blir benyttet fikssum som kontraktstype. Totalentreprenøren er nødt til å følge opp arbeidet underveis for å forhindre at slike ting kan skje (Lædre, 2009).

3.1.3 VIRKEMIDLER FOR PROSESS

Virkemidler for prosess avgjør i hvilken grad de ulike partene i prosjektet skal være samarbeidsorienterte eller ikke. Virkemidler for prosess består av eventuelle insentiver og kontraktsbestemmelsene.



FIGUR 5: VIRKEMIDLENE FOR PROSESS ER EVENTUELLE INSENTIVER OG KONTRAKTSBESTEMMELSENE (LÆDRE, 2006)

Insentiver

Insentiver er et valgfritt steg i kontraktstrategien. Totalentreprenøren står altså mellom valget om å benytte seg av insentiver eller å la være å gjøre det. Et insentiv kan defineres som en drivkraft eller en motiverende faktor. I byggeprosjekter fungerer insentiver som en belønning eller en straff og kommer for eksempel av handlinger knyttet til kostnader, kvalitet, HMS-arbeid tidsbruk eller omfang i prosjektet. Insentiver kan enten gis til enkeltpersoner eller til organisasjoner som helhet, i forbindelse med valg av kontraktstrategi i byggeprosjekter er sistnevnte mest aktuelt (Lædre, 2009). Insentiver trenger ikke bare å komme i form av en økonomisk fortjeneste eller et økonomisk tap, de kan ha forskjellige former. Garantien for å bli tildelt nye oppdrag fra flergangstotalentreprenører i framtiden kan være like motiverende for underentreprenøren som en pengesum dersom han for eksempel holder seg innenfor tidsrammen (Lædre, 2012).

En grunn for å benytte insentiver i byggeprosjekter er at det kan bidra til skape felles målsetninger for totalentreprenøren og underentreprenøren, noe som kan bidra til å oppnå et engasjement blant begge aktørene (Lædre, 2012). Mens underentreprenøren kan bli belønnet for å levere et produkt med god kvalitet oppnår totalentreprenøren et bedre produkt. En annen intensjon med insentiver er at det bidrar til å fordele ansvaret for usikkerheten mellom de ulike aktørene i prosjektet. Dersom det ikke er noen som ønsker å ta på seg usikkerheten med tilhørende risikopåslag kan det være i beggees interesse å dele dette gjennom innføringen av insentiver (Lædre, 2009).

Kontraksbestemmelser

Blant kontraksbestemmelser kan byggherren velge å benytte seg av tradisjonelle kontraksbestemmelser eller utradisjonelle kontraksbestemmelser. Blant de to ulike formene for kontraktbestemmelse er den utradisjonelle integrasjonsbasert mens den tradisjonelle er separasjonsbasert.

Tradisjonelle kontraksbestemmelser

Tradisjonelle kontraksbestemmelser er de som er i samsvar med de standardiserte, for eksempel NS-kontraktene. Fordelen med å benytte seg av tradisjonelle kontraksbestemmelser er at konsekvensene av dem er godt kjent for de fleste aktørene i byggebransjen og de tar balanserte hensyn til alle parters interesser. En svakhet er at de bare legger opp til at underentreprenøren skal delta i gjennomføringen og de prosjekterende i prosjekteringsfasen. En slik avgrensning av ansvarsområdene kan føre til at partene havner i konflikt fordi de forsøker å sikre sine egne interesser (Lædre, 2009).

Utradisjonelle kontraksbestemmelser

De utradisjonelle kontraksbestemmelsene er de som inneholder avvik fra de standardiserte og som tilrettelegger for partnering. Disse kan velges dersom totalentreprenøren ønsker å prøve noe nytt og går gjerne under flere navn, som for eksempel samspillskontrakt, samhandlingskontrakt, alliansekontrakt, insentivkontrakt og målpriskontrakt (Lædre, 2009). Utradisjonelle kontraksbestemmelser åpner for å øke integrasjonsgraden mellom

totalentreprenøren og underentreprenøren. De har som mål å tilrettelegge for samspill mellom partene for å bedre samarbeidet (Lædre, 2012). Ulempen med de utradisjonelle kontraktsbestemmelsene er at de kan føre til noe uklare ansvarsforhold. Når totalentreprenøren er mer aktiv gjennom hele byggeprosessen kan det være krevende å avgjøre hvem som har ansvar for hva og hvem som skal ta hvilke avgjørelser (Lædre, 2009).

3.2 USERIØSE AKTØRER I TRØNDELAG

Fordi oppgaven spesielt har fokuserer på seriositet i byggebransejen, blir det her presentert grunnlag for dagens situasjonen i Trøndelag.

I (Hansen, 2015) sitt intervju med Ingvill Kvernmo, direktør i Håndverkerforeningen i Trondheim og leder for EBA Trøndelag. Blir dagens situasjon i Trøndelag beskrevet, det er mulig Næringsforeningen i Trondheimsregionen som har publisert artikkelen har en agenda, men den gir likevel en pekepinn på hvordan det er:

- *Stadig færre som jobber innen bygg- og anlegg er i dag fast ansatt. Samtidig har vikar- og bemanningsbyråene vokst voldsomt etter hvert som det åpnes for stadig mer midlertidig ansettelse. Den store majoriteten av de som jobber gjennom disse kommer fra Øst-europa. Dette er dyktige mennesker som tilfører oss kompetanse vi trenger. Vi skal ikke dra alle over en kam. Det er arbeidslivskriminaliteten vi vil til livs. Og der er utenlandske aktører dessverre overrepresentert. Vi snakker sosial dumping og stråfirma som er opprettet kun for å undra skatt.*
- *Malere, murere og tømrere er nok særlig utsatt for konkurransen fra useriøse firma, men også taktekkere har trøbbel når de skal kjempe om jobbene med de som driver ulovlig.*
- *Det er etablert en uro-patrulje i Trondheim i ca. 2014. Det er et samarbeid mellom Håndverkerforeningen, laug og foreninger innen byggfagene og Fellesforbundet. De har også fått med både malere, byggmestre, rørleggere, elektrikere, blikkenslagere, murmestere og taktekkere på laget. Målet er å tak i juksemakerne og prøve å få myndighetene til å reagere. Patruljen fanger opp tips der det er mistanke om at det skjer ulovligheter. De har hittil mottatt nærmere 250 henvendelser. De jobber på flere plan. For eksempel ser de på anbud som er så lave at de umulig kan være lønnsomme uten at det foregår ting som er i strid med loven. De følger også med på byggeprosjekter der det skjer åpenbare brudd på arbeidsmiljøloven. Å se usikrede arbeidere jobbe på tak og i vegger er ikke uvanlig. De tipser også om firma der omsetningen og antall ansatte henger sammen.*
- *Kvernmo mener problemet har følger langt utover skatteunndragelse og ulovlig arbeid. På sikt er hun redd det vil føre til dårligere rekruttering til håndverk- og yrkesfagene blant norsk ungdom. Bygg og anlegg kommer til å mangle 30.000 fagarbeidere innen 10 år.*

Kvernmo anbefaler følgende for å unngå useriøse aktører: Gjør skikkelig forarbeid. Bruk et firma som har fagutdannet arbeidskraft, stor grad av faste ansatte og som er en lærebedrift. Sjekk at det er registrert i Proff Forvalt og MVA-registeret. Pass på at de følger norske standarder og har gode HMS-rutiner. (Hansen 2015)

4: RESULTATER MED DISKUSJON OG DRØFTING

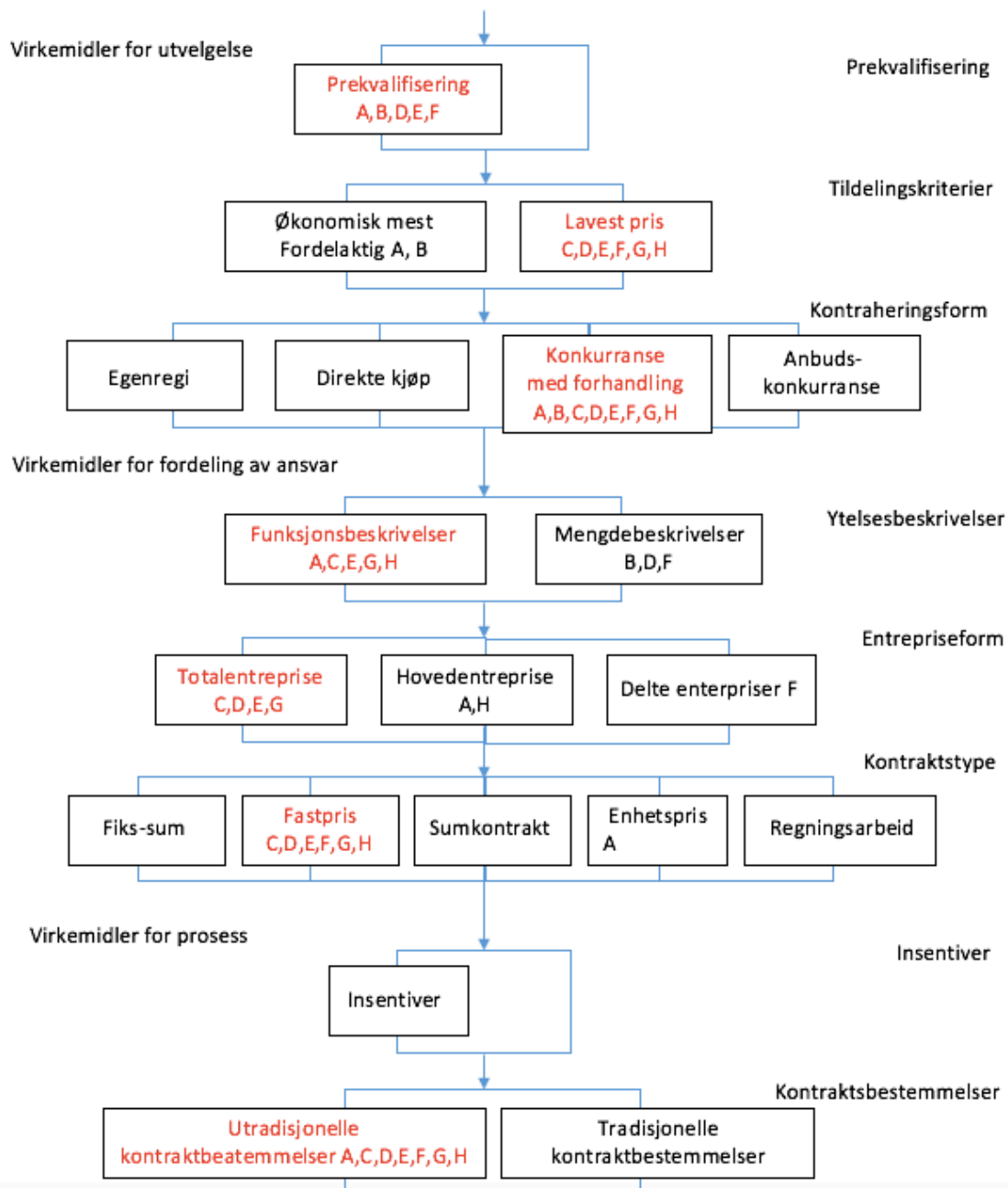
Kapittelet gir en presentasjon av resultatene med diskusjon og drøfting fra de åtte kvalitative forskningsintervjuene som ble gjennomført med de ulike underentreprenørene. Referater fra intervjuene finnes i vedlegg 3-9. Resultatene med diskusjon og drøfting er sortert under forskningsspørsmålene.

Lædre (2012) sin kontraktstrategimodell som er beskrevet i kapittel 3. Teori og grunnlag. Bli her benyttet for å presentere valg av virkemidler figur 7-10. Intervjuobjektens valg blir i dette kapittelet markert i kontraktstrategimodellen med en forkortelse som er gitt i Figur 6 Forkortelser for intervjuobjekter. Dersom underentreprenørene ikke vet hvilket virkemiddel som er blitt benyttet, eller har ment at det er uvesentlig hvilket valg man tar, er ikke forkortelsen for underentreprenøren skrevet opp på det gjeldene virkemiddelet. Virkemidlene som flest har valg blir fremhevet med rød skrift.

FIGUR 6 FORKORTELSER FOR INTERVJUOBJEKTER

Forkortelse	Bedrift	Omsetning 2015	Arbeidsfelt
A	Dovre Entreprenør AS	60 mill	Grunnarbeid, vann og avløp
B	E. Trønsdal AS	10 mil	Leverandør av maling
C	Fjeldseth AS	130 mill	Elektro
D	MTG AS	27 mill	Maling, tapet og gulvlegging
E	Ivar S. Moe AS	32 mill	Mur og flis
F	Trønderblikk AS	24 mill	Blikk og ventilasjon
G	Vintervoll AS	275 mill	Elektro
H	Værnes AS	24 mill	Rørlegger

4.1 RESULTATER MED DISKUSJON OG DRØFTING FOR HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI TOTALENTREPRENØRER BENYTTET MOT UNDERENTREPRENØREN I DAG



FIGUR 7 SAMLET OVERSIKT OVER HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI TOTALENTREPRENØRER BENYTTET MOT UNDERENTREPRENØREN I DAG.

Figur 7 viser en samlet oversikt over hvilken kontraktstrategi totalentreprenøren benytter mot underentreprenøren i dag, i teksten under blir valgene diskutert.

Prekvalifisering:

Fem av intervjuobjektene mener de bruker å bli prekvalifisert på en eller annen måte, Dovre (A) mener de er prekvalifisert igjennom flere års samarbeid. Fjeldseth (C) mener at de aldri har vært borti en formalisert prekvalifisering med en totalentreprenør, de sier det er vanligere ved offentlige anbud. Vintervoll (G) tror at private nok har en form for intern prekvalifisering, men at det likevel er prisen som er viktigst.

Tildelingskriterier:

Det kommer frem at det kun er lavest pris som gjelder, men Dovre (A) sier de ofte blir valgt ut i fra at de er økonomisk mest fordelaktig, de koster mer enn utenlandsk arbeidskraft, men fordi de igjennom langt samarbeid kjenner kunden, vet kunden at de kommer og ordner opp dersom noe er gale.

Kontraheringsform:

Det er konkurranse med forhandlinger som normalt benyttes mot alle. MTG (D) sier at de ofte regner pris for totalentreprenører to år frem i tid, om totalentreprenøren får jobben kommer de tilbake etter ett år med litt endringer og ett ønske om en lavere pris.

Ytelsesbeskrivelser:

Ytelsesbeskrivelser er fordelt slik at de større aktørene har funksjonsbeskrivelse og de mindre aktørene har mengdebeskrivelser. Dovre (A) sier at de er vant til en mellomting, for ved en funksjonsbeskrivelse er funksjonen beskrevet, men det de får er noen skisser som viser høyder, fundamentering etc. også må de regne ut mengdene selv.

Entrepriseform:

Fire av intervjuobjektene har totalunderentreprise på sitt felt, ved at de har ansvar for prosjektering og utførelse, noen benytter egen prosjekterende avdeling, mens andre henter inn prosjekterende rådgivere. Flere benytter og underentreprenører for arbeid de ikke har kompetanse på; MTG (D) benytter for eksempel underentreprenører ved epoxy arbeid, siden de ikke er spesialisert på dette og Dovre (A) samarbeider med en strømpeentreprenør, for dem fungerer det slik at den som har størst andel arbeid, har kontrakten. Dvs. er det mye graving er Dovre totalunderentreprenør, mens er det mye strømpe er strømpeentreprenøren totalunderentreprenør.

Kontraktstype:

Bortsett fra Dovre (A) som vanligvis arbeider på enhetspriskontrakter, kom det frem at det var fastpris som var normalt.

Incentiver:

Flere sier at dagbøter er vanlig, og mener de har bare så vidt vært borti andre typer incentiver.

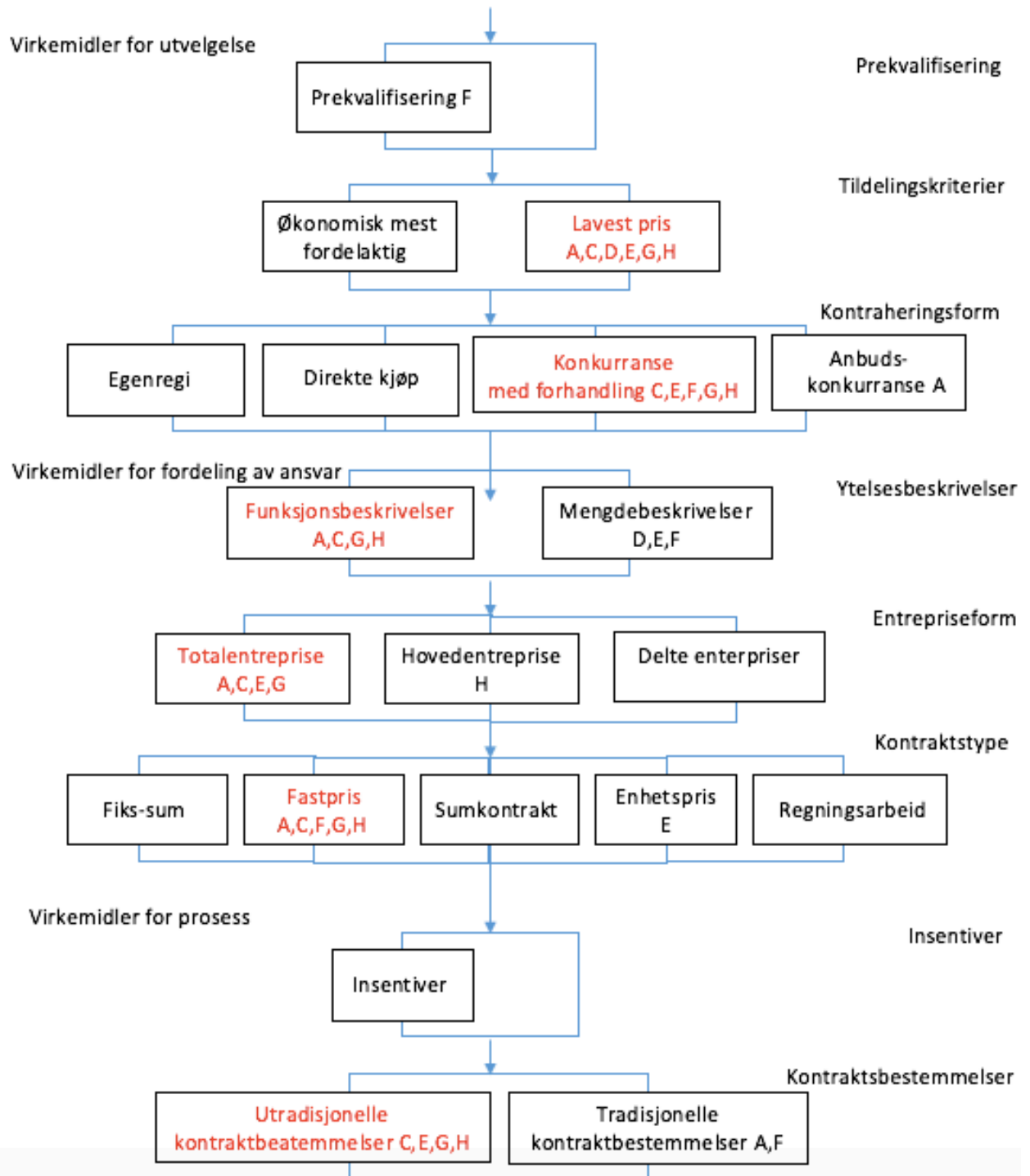
Kontraktsbestemmelser:

Det kom frem at det vanlige er at totalentreprenørene tar utgangspunkt i Norsk Standard, men at de legger til egne kontraktstillegg. Vintervoll (G) mener det er sjelden disse blir dradd frem og brukt, og at det da skal være mye uenighet i forkant.

Vintervoll (G) mener totalentreprenørene sine kontrakts bestemmelser har blitt mer ansvarsfraskrivende de siste årene, men at de mest urimelige ikke ser ut til å bestå: *”Kontrakts bestemmelsen har endret seg litt de siste årene, for eksempel benyttes ”back to back” det går ut på at om det er ting vi krever godtgjort av totalentreprenør, men totalentreprenør ikke får det godtgjort av byggherre, får heller ikke vi det. klausuler blir for eksempel forsøkt innført, dette er ikke en juridisk term og den kan være litt urimelig, da det er noe totalentreprenøren har funnet på for å beskytte seg selv. Solidaransvar er og noe nytt som har kommet, den går ut på at alle grensesnitt mellom tekniske fag skal avtales mellom de tekniske. En periode forsøkte de og på økonomisk solidaransvar, det går ut på at dersom rørleggeren gikk konkurs var vi forpliktet til å dekke opp dette tapet, men denne har de fleste tatt bort fordi den er direkte urimelig.”*

4.2 RESULTATER MED DISKUSJON OG DRØFTING FOR STYRKER OG SVAKHETER VED KONTRAKTSTRATEGIVALG

4.2.1 VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM HAR FØRT TIL ETT MINDRE VELLYKKET PRODUKT



FIGUR 8 SAMLING AV INTERVJUOBJEKTENES VALG AV VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM HAR FØRT TIL ETT MINDRE VELLYKKET PRODUKT

Figur 8 viser en samlet oversikt over hvilke virkemidler i kontraktstrategien underentreprenørene mener vil føre til ett mindre vellykket produkt. I teksten under blir svakheterne ved disse diskutert.

Prekvalifisering:

Det er kun Trønderblikk (F) som mener de har blitt prekvalifisert, resten mener de ikke har blitt prekvalifisert, eller at dette er noe de ikke kan vite.

Tildelingskriterier:

Seks av intervjuobjektene svarte at det tildeles på lavest pris.

Kontraheringsform:

Fem av underentreprenørene valgte her konkurranse med forhandlinger. For Dovre (A) var det anbudskonkurranse siden prosjektet hadde vært for det offentlige, problemet var at totalentreprenøren Frost, som gikk konkurs blant annet på grunn av denne jobben, var ett ledd i mellom.

Ytelsesbeskrivelser:

Fire av intervju objektene svarte funksjonsbeskrivelse. Men Ivar S. Moe (E) hadde jobbet under en mengdebeskrivelse, på ett prosjekt på sirkus Shopping, han forteller at mengdene hadde blitt gitt i kvadratmeter, men ingenting hadde stemt når jobben ble målt opp i etterkant. *”Det gikk kun på laveste pris og jobben ble målt opp i etterkant, så det var mye krangling om mengdejustering. Det gikk på kvadratmeterpris, men ingenting stemte når det ble målt opp, det er vanskelig å påpeke hver minste ting i ettertid, og underlaget var en totalentreprise så hovedentreprenøren er ikke villig til å ta på seg kostnadene for å rette opp, de skal bare ha ett ferdig produkt. Vi får ikke betalt for å rette opp, og det er utrolig mye arbeid å legge flis på skjeve vegger. Murerne blir sure og det blir kranglig.”*

Selv om det var funksjonsbeskrivelse på prosjektet hvor Dovre (A) leverte ett mindre vellykket produkt. Anbefaler de funksjonsbeskrivelse fremfor mengdebeskrivelse, for de har opplevd mengdebeskrivelser hvor de skal prise rensk, noe de ikke vet hva er, de mener det hadde vært bedre om totalentreprenørene brukte postene fra Norsk Standard, hvor det er definert hva alt er. De har ikke noe annet valg enn å prise de uklare poster, for så å ta en avklaring på dem senere. De mener det er i uklarhet konfliktene ligger, det tar tid å avklare når alle parter kan krangle og det står om mye penger *”Det er mange ganger vi kunne tenkt oss en funksjonsbeskrivelse, for vi er bedre her enn de som lager mengdebeskrivelsene. Konsulenten gjør ofte mye feilvurderinger, fordi han mangler den erfaringen som vi har. Ett eksempel er når vi priser mengdebeskrivelsen av skilting og ser at mye mangler, da har vi endt opp med å skilte for det dobbelte. Vi leverer ett godt produkt, men vi sprenger budsjettet og det er fordi byggherren/totalentreprenøren ikke har forstått oppgaven selv.”*

Det første totalentreprenøren ber om er at mengdene er låst. Derfor mener Dovre at det kan lønne seg å vente med å fortelle om feil man oppdager til etter man har fått kontrakten, slik

at man konkurrerer på likt grunnlag med andre. Man svarer på oppgaven og spekulerer etterpå. Av denne grunn mener Dovre (A) det kan det lønne seg for kunden med funksjonsbeskrivelse. Med det overfører de risikoen nedover. Men det kan og gjøres feil i en funksjonsbeskrivelse, for eksempel om de sier at ett rom skal være for 20 personer, men benyttes det av 35, vil ikke ventilasjonen virke som den skal.

Entrepriseform:

Tendensen er her er at det har vært totalentreprise. Som er det samme som i Figur 7 Samlet oversikt over hvilken kontraktstrategi totalentreprenører benytter mot underentreprenøren i dag.

Kontraktstype:

Fem av aktørene har jobbet under fastpris. Dovre (A) mener det ikke gir suksess, siden det ikke gir mulighet for endringer, uten at det koster dyrt.

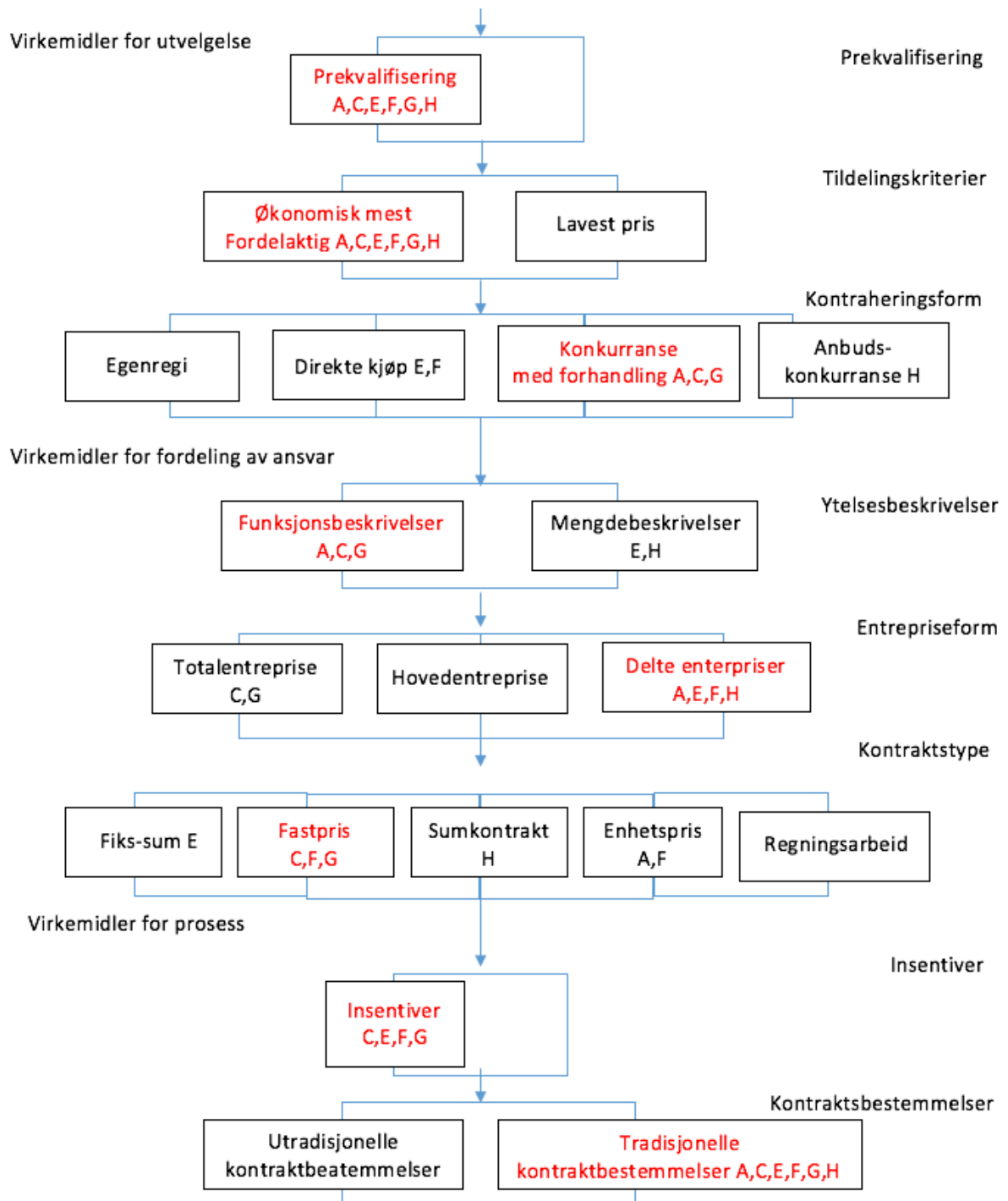
Incentiver:

Ingen hadde vært borti motiverende incentiver på prosjekter det hadde gått dårlig på.

Kontraktbestemmelser:

Tendensen er at det har vært utradisjonelle kontraktbestemmelser på prosjekter som har gått dårlig. Dette fører til at noen velger å benytte advokat til å se over kontrakten. Dette stemmer overens med funnene i prosjektoppgaven (*Bjøndal, Watson, 2015*). Trønderblikk (F) sier det koster fra 3-7000 kr å vake en kontrakt, men at dette er lite på en kontrakt til 7 millioner, for om de ikke kontrollerer kontrakten godt nok kan de risikere å signere på dagmulkt til 5000 kr dagen.

4.2.2 VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM FØRER TIL ETT SUKSESSFULLT PRODUKT



FIGUR 9 SAMLING AV INTERVJUOBJEKTENES VALG AV VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN SOM FØRER TIL ETT SUKSESSFULLT PRODUKT

Figur 9 viser en samlet oversikt over hvilke virkemidler i kontraktstrategien underentreprenørene mener at vil føre til ett suksessfullt produkt. I teksten under blir styrkene ved disse diskutert.

Prekvalifisering:

Det kommer frem at det bør være prekvalifisering, for å sikre seg at aktørene er kompetente nok til å utføre jobben og er seriøse.

Tildelingskriterier:

Vintervoll (G) beskriver hvordan en totalentreprenør setter opp risikoen på prosjektet mot hvem de velger som underentreprenør: *”NCC kjenner vi godt, de er i samme kontorbygg, de har nok egne rutiner hvor de ser på risikoen med selve prosjektet, opp mot hvem som er prosjektleder og hvem de setter opp som underentreprenør. De er nok noe selektive på valg av underentreprenør og tenker nok mer økonomisk fordelaktig enn andre. Men det er ikke alle avgjørelser som tas lokalt, de fleste store totalentreprenører er konsernstyrt derfor kan det hende avgjørelser må tas i Sverige eller Europa, da er fokuset gjerne mer på pris.”*

Trønderblikk (F) beskriver ett tilfelle hvor de fikk to ulike kontrakter på samme prosjekt, og hvor tildelingskriteriet ikke var lavest pris: *”På et TOB borettslag prosjekt hvor vi jobbet direkte for borettslaget, og så fikk vi i tillegg utvendig entrepris for Entreprenør X. Så ventilasjon og tekniske delen leverte vi direkte til TOB, men i tillegg var vi underentreprenøren for en slags hovedentreprenør på beslagsbiten. Dette er gjerne ikke så vanlig, men her solgte vi oss inn på at vi kunne stille med samme folk på begge entreprisene. Her gikk de for en blanding mellom økonomisk mest fordelaktig og lavest pris, for de to som var lavest på pris ble forkastet fordi det bare var utenlandsk arbeidskraft, i ett borettslag skal du inn i leilighetene til folk, her solgte vi oss inn på at vi hadde norske arbeidere som jobbet i arbeidstiden.”*

Dovre (A) trekker og frem at: *”Man aldri skal undervurdere viktigheten av samspillet og kommunikasjon mellom fagarbeiderne. Det laget med fagarbeidere vi bruker er så godt kjent med laget på betong, at de driver arbeidsplanleggingen selv, de spiser lunsj sammen og blir enig om ting.”*

Kontraheringsform:

Det kommer frem at konkurranse med forhandling vil gi ett suksessfullt produkt, men da legger de vekt på viktigheten av at forhandling innebærer en ordentlig avklaring. Det var og ett par som foretrakk direkte kjøp: Ivar S Moe (E) mener det er bra, for da vil de gjøre en god jobb i håp om fremtidige samarbeid, også sipper man tyningen på pris. Trønderblikk (F) har og veldig troen på direkte forhandling, men de innrømmer at dette kanskje er mer hva de ønsker seg enn hva kunden ønsker. Ellers mener Trønderblikk (F) at en ryddig anbudskonkurranse og er bra, dersom alle konkurrerer på likt grunnlag, slik at for eksempel ikke noen leverer økonomisk fordelaktig for 20 år og noen for 10 år. Værnes (H) foretrekker og anbudskonkurranse, for da skal man forholde seg til reglene, og man slipper pruterundene i etterkant. Vintervoll (G) beskriver at enkelte presser på prisen ved at de for eksempel plukker

prisen fra hverandre og skal redusere prisen på detaljer. Eller at de legger feller i kontrakten og bruker dem for det de er verdt om noen går på.

Ytelsesbeskrivelser:

Her velger fler det samme for både ett dårlig og ett vellykket produkt.

Større aktører som Dovre(A) foretrekker funksjonsbeskrivelse, fordi de kan sitt fag, og er derfor gjerne flinkere enn de som lager mengdebeskrivelsene. Dovre (A) sier at de er vant til en mellomting, for ved en funksjonsbeskrivelse er funksjonen beskrevet, men det de får er noen skisser som viser høyder, fundamentering etc. også må de regne ut mengdene selv. Det første totalentreprenøren ber om er at mengdene er låst. Derfor mener Dovre at det kan lønne seg å å vente med å fortelle om feil man oppdager til etter man har fått kontrakten, slik at man konkurrerer på likt grunnlag med andre, man svarer på oppgaven og spekulerer etterpå. Av denne grunn mener Dovre det kan det lønne seg for kunden med funksjonsbeskrivelse. Med det overfører de risikoen nedover. Selv om det og kan gjøres feil i funksjonsbeskrivelsen, om de sier at ett rom skal være for 20 personer, men benyttes det av 35, vil ikke ventilasjonen virke som den skal.

Ivar s. Moe (E) ønsker å få utlevert arbeidstegninger og ut i fra disse masseberegne hele bygget, de mener det er den riktigste og ærligste måten å gjøre det på.

Værnes (H) ønsker mengdebeskrivelser, for da er det nærmest ferdig prosjektert og mengdene er tatt ut, med antall rør ol. De mener det uansett ikke er mange måter å bygge en bolig på, så er det en god mengdebeskrivelse, er det bra.

Entrepriseform:

Her står delte entrepriser frem som det beste valget, men det er mulig flere mener delte entrepriser direkte under byggherre.

MTG (D) beskriver at på privatmarkedet har de samarbeid med ett murer- og ett rørleggerfirma, av og til kommer kunden til dem og av og til til mureren, eller rørleggeren, slik bytter de på å være hovedentreprenør. Siden de er en kjent gruppe, har de ett godt samarbeid og leverer ett godt produkt på kortere tid, enn om kunden skulle ledet prosjektet selv.

Kontraktstype:

Tre av intervjuobjektene har valgt fastpris for ett vellykket produkt. Trønderblikk (F) mener enhetspris og fastpris er det beste. Enhetspris dersom anbudsgrunnlaget og utførelsen ikke er fastsatt enda. Mens er det forutsigbart og man vet man hva man skal levere, er Fastpris bra. Trønderblikk sier de ikke er god til å gi avslag på ting, men at de er god i å forsere tillegg, så for kunden sin del bør det være mest mulig forutsigbart med tanke på hva det koster og hvilke produkter man får. Dersom ting er mer vagt og byggherre og utførende er usikker, mener de det kan det være lurt å bli enig om enhetspriser. Om utførene trodde jobben skulle koste

200.000 men den ender på 900.000, må pengene tas fra en plass, og det er nok absolutt ikke til det beste for byggherren.

Værnes (H) anbefaler regulerbare mengder for å få ett godt produkt, for om det etter en massekontroll viser seg at det er for mye rør eller for lite, så er det jo en fordel for begge at det er mulighet for å regulere.

Insentiver:

Flere av intervjuobjektene mener incentiver kan bidra til ett mer suksessfullt produkt:

Dovre (A) sier at incentiver i forhold til feilraten kanskje kunne vært noe, men at det er bonus i seg selv å ikke gjøre feil.

Fjeldseth (C) mener fremdrifts incentiver gir masse energi, at garanti incentiver kunne vært positivt, men at det er vanskelig å få til og at kostnads incentiver kunne vært en ide.

Ivar S moe (E) Beskriver en samspillskontrakt, hvor det har vært satt en makssum, dersom de kom over denne fikk de dekt 20% mens byggherren tok 80%. Men kom de under, delte de besparelsens 50/50. De mente dette kunne være lurt på større prosjekt hvor byggherren er usikker på kostnaden. Hadde de kjørt denne jobben på en totalentreprise ville den nok blitt mye dyrere, så dette er en løsning de mener alle er fornøyd med.

Vintervoll (G) mener det kunne vært interessant med ett incentiv som gikk på totalen, slik at man ikke bare tjente på om man gjør det bra i sitt fag, men dersom alle gjorde det bra. På Heimdal videregående var de borti diskusjon om bruk av en EPC (Energy performans kontrakt): *"Tanken er at du kan gå inn i ett eksisterende bygg og kartlegge besparelse og denne besparelsen er utgangspunktet for investeringen, men kunden slipper å betale denne investeringen, men betaler den igjennom besparelsen. For eksempel om bygget her har ett potensiale på å spare 100 000 kr i strøm på ett år, kan vintervoll gå inn å utføre besparelsesarbeidet som får en kostnad på 400 000 kr, kunden betaler ingen ting der og da, men betaler de årlige besparelsene på 100 000 kr i 4 år til kostnaden er dekt. Jeg har aldri hørt at de har fått det til dette på ett nybygg, da må man i så fall si at utgangspunktet for eksempel er passivhus, også får man betalt igjennom besparelsen som måles ved å gå inn i byggetabeller og se hvor mye bedre enn passivhus det utførte er."*

Kontraktsbestemmelser:

Det kommer frem at det bør velges standard kontraktsbestemmelser, med bruk av Norsk Standard, fordelene med denne er at den er laget for å være balansert for begge parter.

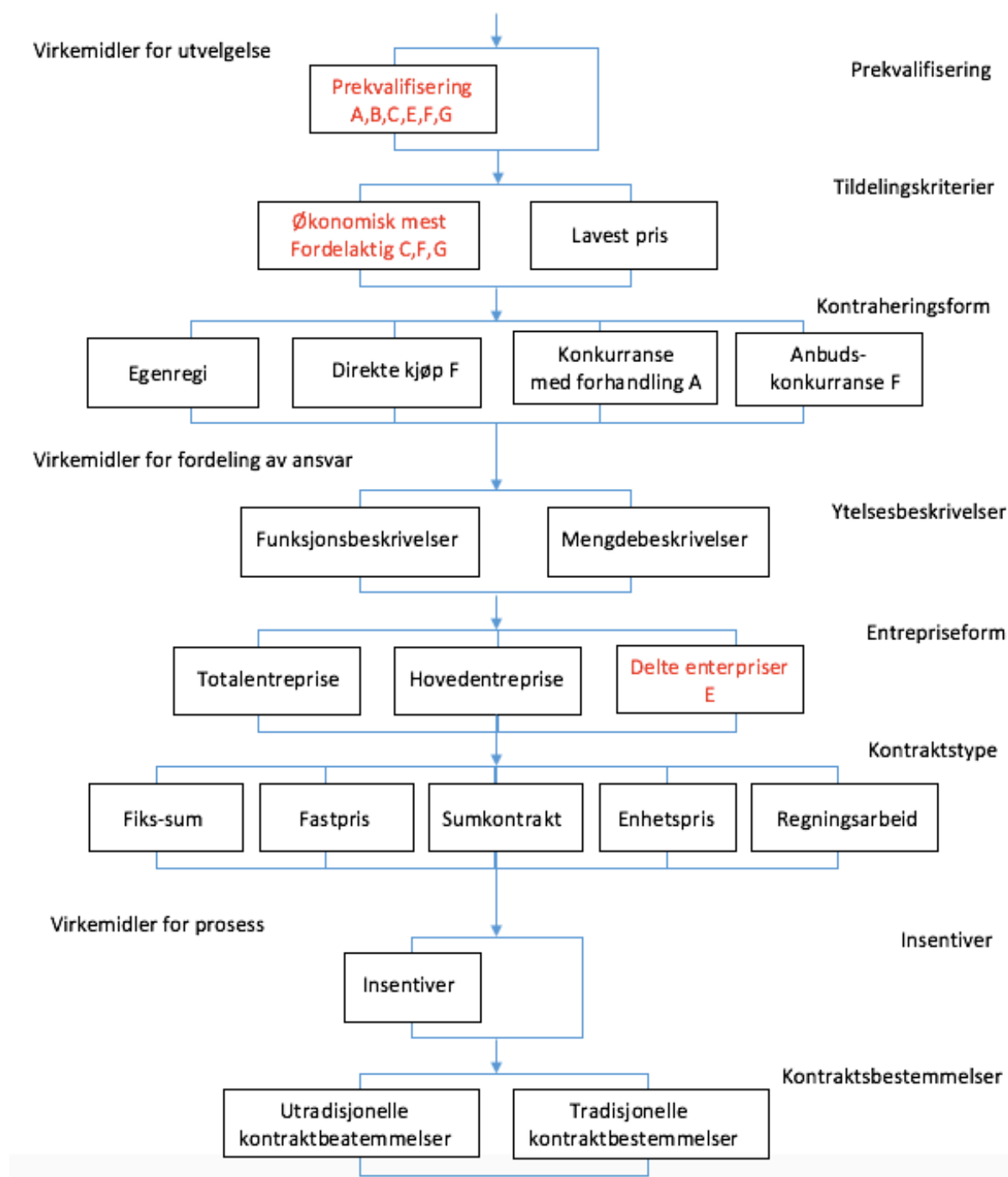
4.3 RESULTATER MED DISKUSJON OG DRØFTING FOR HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI UNDERENTREPRENØREN ANBEFALER

Flere av underentreprenørene mente veien til et dårlig og til et suksessfullt produkt kunne være kontraktmessig lik, følgende grunner ble nevnt av underentreprenørene som avgjørende:

- Viktigheten av at totalentreprenøren opprettholder en god HMS blir trekt frem, Ivar S. Moe mener det gjør at arbeiderne er fornøyd og at byggherren da ender opp med ett godt produkt.
- Totalentreprenørens atferd er avgjørende, det går bedre hvis det legges opp til samhandling.
- Feilen kan gjerne ligge hos dem selv, enten fordi de feilbedømmer oppgaven eller at de ikke har undersøkt at totalentreprenøren er kvalifisert for å gjennomføre prosjektet. De kan presse mer på at ting som framdriftsplan og grovprosjektering skal være klart i forkant av kontrakt, men at det ofte er litt travelt og at det bare blir satt i gang før dette er klart. Da blir det høy risiko på en totalentreprise på en funksjonskontrakt.
- Klargjøring, det beste er om totalentreprenøren legger til rette på byggeplass for at underentreprenøren kan levere ett bra produkt, ved at det er riktig temperatur, støvfritt ryddig osv. Det er flere totalentreprenører som ikke har kultur for dette, det kan føre til ett mindre suksessfullt produkt, både i gjennomføring og sluttprodukt, gjennomføringen blir mindre effektiv og det kan oppstå friksjon om det ikke er klart i kontrakten hvem som skal ta kostnaden for å klargjøring og rydding. Sluttproduktet kan og bli dårligere, for eksempel kan spisse gjenstander, som ikke er ryddet bort før man legger radonsperre, føre til radon lekkasje.
- Lean trekkes frem som positivt, men det påpekes at det er viktig at totalentreprenøren bruker det rett. Vintervoll mener de gjerne er det faget som tjener mest på LEAN, fordi lønnsomhet for deres del er fremdrift, elektro er noen av de siste på bygget og de er avhengig av at de andre fagene er ferdig.
- Mulighet for å komme inn tidlig i prosessen, hvor det legges til rette for samhandling. Da er det rom for å komme med forslag til bedre løsninger.
- Fjeldseth beskriver at det tidligere var tradisjon med delte entrepriser med mengdebeskrivelser, som i stor grad var styrt av rådgiver sammen med byggherre. Det var enkle å greie modeller som var ryddig, men at de skapte mye friksjon, det ble mye diskusjon om endringer. Derfor gikk man mer og mer over til totalentrepriser for å flytte risiko nedover, men Fjeldseth tror de har glemt å tenke på at totalentreprenøren har en

annen agenda enn byggherren. En byggherre vil ha ett prosjekt innenfor en kostnadsramme, til en ønsket kvalitet og setter krav til drift og vedlikehold. Ivar S. Moe (E) sier at en fordel med delte entrepriser er at byggherren tar kostnaden for å rette opp, da slipper man konflikt mellom fagene og det er lettere å gi beskjed om feil. Under en totalentreprise får man ikke betalt for å rett opp, da er det ikke sikkert man sier i fra om ting som er feil. I tillegg presses det så mye på pris ved totalentrepriser, at enkelte velger å gå ned på materialkostnader og kvalitet. Værnes uttaler: *”hadde det isteden vært som før da man var direkte under byggherre, slik at man slapp frem og tilbake med priser og pruting. Så hadde omtrent 80% i isteden for 60% vært vellykket, på både produkt og inntjening. Man er uansett borti produkter som ikke er bra, men det var mye bedre bygg før totalentreprisene kom.”*

4.3.1 VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN FOR Å UNNGÅ USERIØSE AKTØRER



FIGUR 10 VIRKEMIDLER I KONTRAKTSTRATEGIEN FOR Å UNNGÅ USERIØSE AKTØRER

Figur 10 viser en samlet oversikt over hvilke virkemidler i kontraktstrategien underentreprenørene mener at bør velges for å unngå useriøse aktører. I teksten under blir valgene diskutert.

Prekvalifisering:

Bortsett fra MTG (D) og Værnes (H) som mener det ikke er noen valg i kontraktstrategien som er avgjørende for å unngå useriøse aktører, sier alle at prekvalifisering er viktig, da med tanke på å undersøke ting som: Tidligere referanser, tidligere prosjekter, omsetning, maskinpark, bankforbindelse, brønnøysundregistre osv. Flere mener og at man bør kreve at det er fagarbeidere og lærlinger i bedriften. Ivar S. Moe mener man bør velge bedrifter med Norske arbeidere, med tanke på at de er kjent med det norske klima og tilpasninger som må tas her.

Tildelingskriterier:

Flere anbefaler og å velge tildelingskriterier basert på økonomisk mest fordelaktig, og ikke lavest pris.

Entrepriseform:

Muremester S. Moe (E) mener og at det kan hjelpe å velge delte entrepriser direkte under byggherre.

Grep utenom kontraktstrategien for å unngå useriøse aktører:

Bortsett fra prekvalifisering, tildelingskriterier og entrepriseform, mener alle at da andre virkemidlene, ikke vil ha noe å si for å unngå useriøse aktører, men det er andre faktorer påpekes:

Flere trekker frem URO- patruljen som et viktig engasjement, MTG (D) sier URO-patruljen avdekker mye svart arbeid og sosial dumping, og at de begynner å få kontakt med kemner og skatt, noe som er viktig for at de skal kunne handle raskt. Det ligger en kort beskrivelse av URO-patruljen i kapittel 3.2 Useriøse aktører i Trøndelag

Dovre (A) Foreslår at man kunne lagt inn mer info på HMS-kortet for Bygg- og Anleggsnæringen i forhold til lønn og registrering av arbeidstimer. For om man spør arbeiderne om lønn og arbeidstimer, risikerer man at de bare svarer det de har fått beskjed om. Dovre sier at det er vanskelig å definere hva som er useriøst og hva som bare er å tilpasse seg lovverket: ”Jeg vet ikke om du har fått med deg saken fra industrien hvor de vurderer streik, den går ut på at om du reiser skal du ha 20% tillegg i lønn, men hvilken mulighet benytter firmaene seg av da? De oppretter ett underfirma like ved som de ansetter dem i, og da er de ikke på reise lengre. Er man da useriøs eller ikke? Dette er tilpasning. Det er ulike grader av useriøsitet, jeg synes flere byggherrer og er useriøs, for de bryr seg kun om pris. Den første kontrakten Entreprenør X sender ut er også useriøs, men det ville og vært useriøst av meg å signere den. Entreprenør X er jo ikke en useriøs aktør, men samtidig gjør de endel som er i grenseland, så lenge det finnes folk som er villig til å signere på det, så vil de operere slik. Det er lovlig, det er lov til å være dum og det er lov å bli lurt.”

Dovre (A) sier det er vanlig med tredjepartskontroll på brann, men at det burde være det på flere ting, de mener det er mye som er så avgjørende at de burde ligge hos byggherre. De sier det er flere entreprenører som har måttet avslutte forhold med underentreprenører fordi de er

tatt på 3. Partskontroll: *”For eksempel i forhold til tariffavtalen skal man ha kanaler på sitt eget språk på brakkeriggen, dette er jo ett I-landsproblem, selv om arbeiderne aksepterer at det ikke er parabol så er det en mangel ved kontroll som må ordnes. I dette tilfelle var at det ikke bare til å henge opp en parabol, siden brakkeriggen var i le for signal, måtte de sette opp 100m med kabel for å kunne sette opp parabol.”*

Flere (D, C, E) føler det er vanskelig å henge med, grunnet prisdumping, prisforskjellene er så store at flere velger utenlandsk arbeidskraft. De er ikke nødvendigvis useriøse, men arbeiderne har dårligere arbeidsvilkår, Dovre (D) mener det burde tydeliggjøres hva en minstelønnen kan inneholde. Ivar S. Moe (E) uttaler at: *”Vi kan ikke senke lønningene til våre egne for mye, for da blir det vanskelig å rekruttere nye til bransjen, det må være en gulerot for å få ungdommene til å velge murerbransjen.”*

I følge Dovre (D) har flere totalentreprenører har gått bort fra og ha egne forskalingsnekkere, fordi de har opparbeidet seg for gode arbeiderrettigheter, men de mener at dette ikke nødvendigvis er negativt: *”Det er ikke nødvendigvis synd, for de unge som kommer ut nå er ikke nødvendigvis så opptatt av fast ansettelse over lengre tid, plutselig vil dere ut å reise og grunnlønnen er såpass høy at du trenger ikke fast arbeid for å klare seg. Og det er ikke en mangel på forskalingsnekkere, folk står i kø nedover i Europa. Det skjer en utvikling som mange ikke ønsker, men den er ikke ulovlig. Verden forandrer seg. Ser du prisutviklingen for en sivilingeniører, som er skjermet, har den hvert enorm de siste fem årene, i forhold til andre arbeidsgrupper fordi de ikke er skjermet på samme måte. Totalentreprenører betaler nå mer per time for de innlede, men det frigir dem fra arbeidsgiver ansvaret.”*

Fjeldseth (C) sier og at Eletrofaget foreløpig er beskyttet av regelverket: *”EU sitt bemanningsdirektiv i 2000 har ikke vi i vårt fag merket så mye til, men det har nok andre, vi er litt beskyttet av et regelverk, men vi ser jo endringer, men det jobbes i EU for å få bort regelverket som beskytter oss, så om du spør meg om 5-10 år har jeg nok ett annet svar.”*

Det går også igjen at det ikke bare er underentreprenører, men flere av totalentreprenørene som er useriøse, Vintervoll uttaler: *”De vi samarbeider med er stort sett seriøs, de er jo store landsdekkende entreprenører, men de handler ofte litt useriøst. Pris betyr mye og da henter de kanskje inn tekkere fra Polen, Romania el. Og tror alt er i orden, men når du ser prisforskjellen på dem og på norske fagarbeidere så er det gjerne for godt til å være sant, på tross av at alle papirer ser ut til å være i orden. Da går det an å tenke litt, ikke være kynisk å late som at alt er i orden. Man ser jo entreprenører som går ut i ettertid å sier: ”Hadde vi visst det ville vi ikke kjøpt fra dem” Men er en utenlandsk aktør 30% billigere enn Norske, er det ikke på samme vilkår uansett hva de sier. For vår del er bransjen så pass strengt regulert, at det er lite utenlandske og lite useriøse.”* Trønderblikk mener og at totalentreprenørene lukker øynene for det som skjer nedover i rekkene, de mener det har blitt bedre de siste årene, det er litt vanskelig å skjule seg i en mindre by.

Trønderblikk (F) sier og at tiltak som fungerer er begrensning av antall ledd med underentreprenører og at man kan se på maskinparken som en prekvalifisering, med tanke på HMS etc. *”Man vinner ikke ett formelløp med en Lada.”*

MTG mener det offentlig sitter med nøkkelen og at de må kreve at det skal være fagarbeidere som snakker norsk og lærlinger. MTG poengterer at det i hele Oslo er det 35 lærlinger, men det i Trondheim er det ca. 50. Trønderblikk (F) mener at lærling klausulen som har gått igjennom hos det offentlige og at det er krav om egne ansatte, hvor 60% skal utføres av folk med fagbrev, uten tvil vil hjelpe. Trønderblikk (F) opplever at dette følges mer og mer, mens vintervoll mener det offentlig er dårlig til å følge opp: *”Det vi oppfatter som mest useriøst er det offentliges oppfølging av lærlingekrav, vi har vært med på runder for det offentlige hvor de er veldig opptatt av at det skal være lærebedrift. Det skal være lærlinger i firma og man skal bruke lærlinger, men så går anbudsrunder og jobben går til ett firma som er veldig mye billigere enn de andre, de er lærebedrift, men vi vet at de kun har en lærling i en by på Østlandet også driver de i Trondheim. Når man tar opp dette, svarer det offentlig at så lenge de er en lærebedrift så er ikke resten så nøye. De sier de skal inn om to år og se om bedriften har fått en lærling på trondheimsavdelingen, for det er ikke pålagt å ha en lærling for å være en lærebedrift, så lenge du har intensjon om å få inn en lærling. Mye skjer på to år og man lurert seg lett unna og strengt tatt så er det ikke et problem å ta en telefon til Adecco og få på plass en lærling med det samme. Man skal være forsiktig med på kalle det useriøst for det er ikke ulovlig, men i en gråsoner. Det offentlige er flinke til å tolke seg bort fra sine egne regler.”*

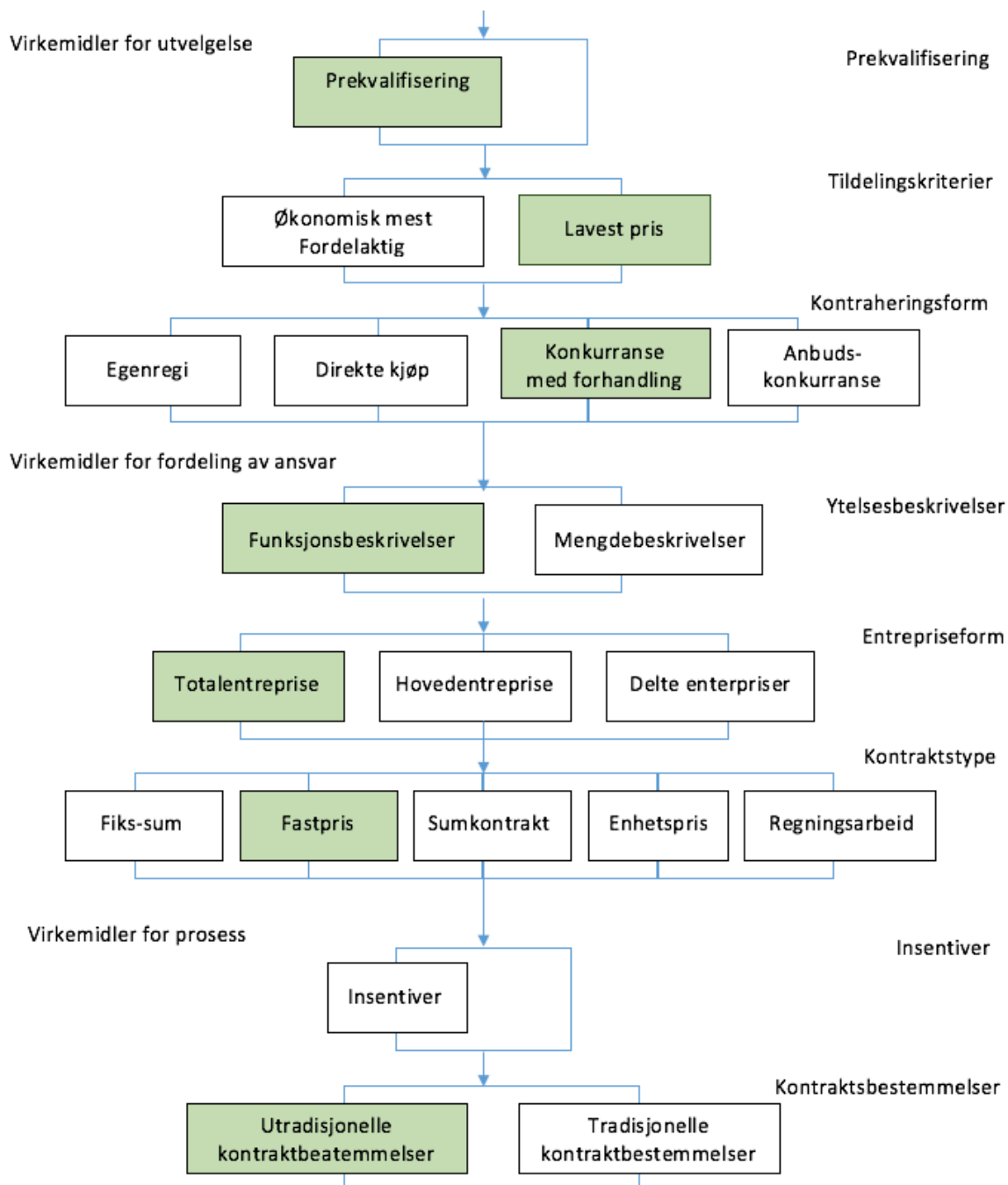
Ivar S. Moe sier at på tross av at utenlandsk arbeidskraft er rimelig, kan gå på bekostning av kvaliteten. De kan gjøre feil fordi de ikke er vant til det norske klima og hensyn man må ta i forhold til det, med tenke på ekspansjon og bevegelse i konstruksjon osv. Det er for eksempel hovedsakelig i Norge at man benytter membran, fordi man legger flis på mur i andre land. De mener man kan unngå useriøse aktører ved å velge fast ansatte norske fagfolk.

Værnes (H) mener vi bør gjøre med moms som de har gjort i Sverige, for å unngå useriøse aktører på service og småjobber: *”At man trekker i fra utgiftene på skatt på en måte, så det ikke blir like gunstig å drive useriøst. Jeg tror ikke grep i kontraktstrategien vil ha mye å si, for det er ikke på de store jobbene det skjer, det er på småjobber.”*

5: KONKLUSJON OG VIDERE ARBEID

Kapittelet presenterer konklusjonen av problemstillingen i masteroppgaven. Det blir også gitt forslag til videre arbeid innenfor temaet.

5.1 HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI BENYTTES TOTALENTREPRENØR MOT UNDERENTREPRENØR I DAG?



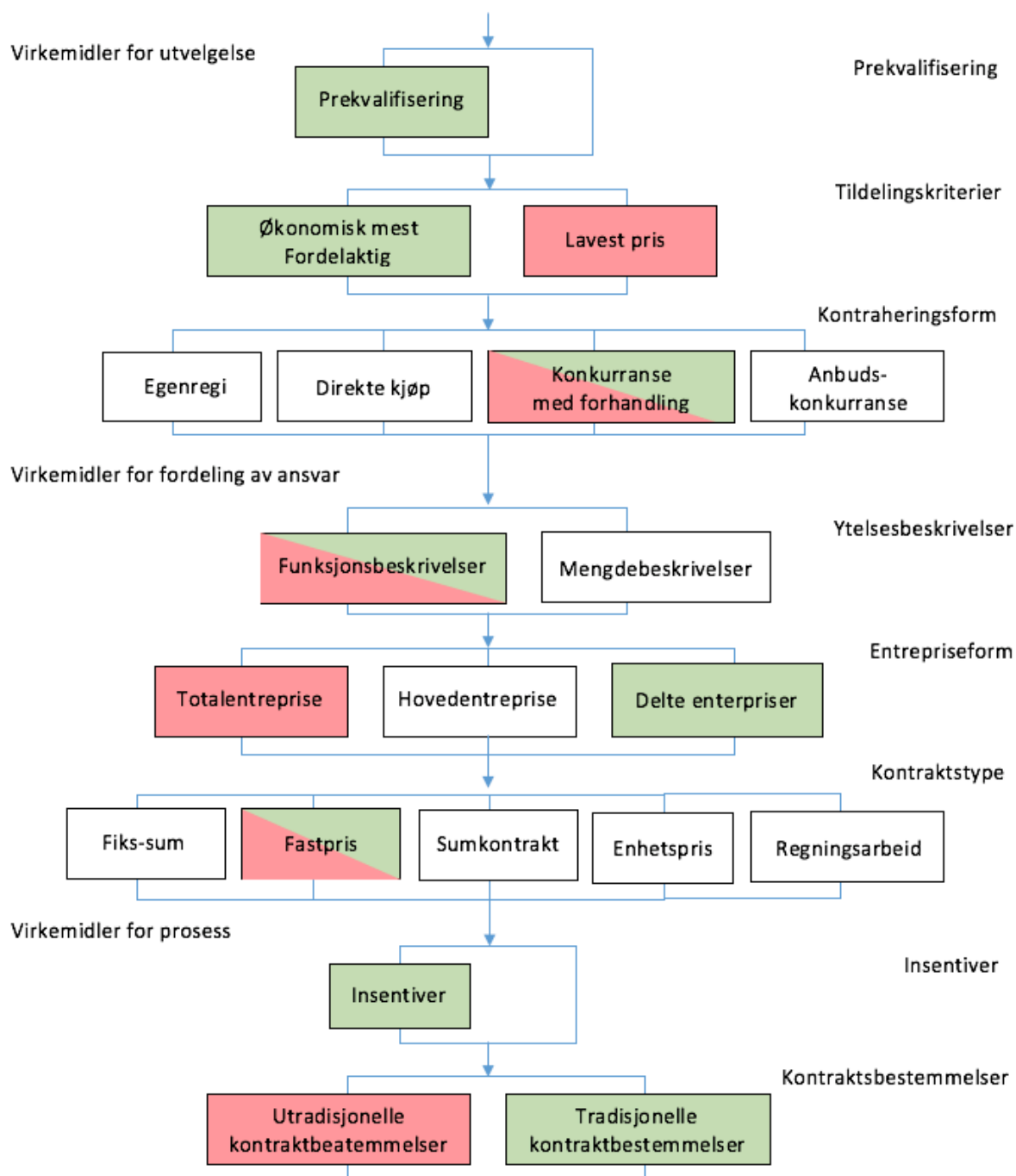
FIGUR 11 NORMALE VALG I KONTRAKTSTRATEGIEN MELLOM TOTALENTREPRENØR OG UNDERENTREPRENØR

Figur 11 Normale valg i kontraktstrategien mellom totalentreprenør og underentreprenør viser at virkemidlene totalentreprenører normalt valgte mot underentreprenører var følgende: Prekvalifisering – Lavest pris –Konkurranse med forhandlinger – Funksjonsbeskrivelser – Totalentreprise – Fastpris – Utradisjonelle kontraktbestemmelser.

Når det kommer til incentiver sier flere at dagbøter er vanlig og at de bare så vidt har vært borti andre typer incentiver.

Det normale når det kommer til kontraktsbestemmelser er at totalentreprenørene tar utgangspunkt i Norsk Standard og at de så legger til egne kontraktstillegg. Det gis uttrykk for at totalentreprenørene sine kontraktsbestemmelser har blitt mer ansvarsfraskrivende de siste årene, men at de mest urimelige, som for eksempel *økonomisk solidaransvar*, ikke ser ut til å bestå. utviklingen har ført til at flere ser behov for å benytte advokat til å se over kontrakter.

5.2 HVA ER STYRKENE OG SVAKHETENE VED KONTRAKTSTRATEGIVALGENE?



FIGUR 12 SUKSESSFULLE OG MINDRE SUKSESSFULLE VALG (VELLYKKEDE VIRKEMIDLER I GRØNT OG MINDRE VELYKKEDE I RØDT)

Figur 12 Suksessfulle og mindre suksessfulle valg (Vellykkede virkemidler i grønt og mindre vellykkede i rødt) presenterer en samling av hvilke virkemidler underentreprenørene mener leder til vellykkede og mindre vellykkede produkter. Begge veiene er innom både integrasjonsbaserte og separasjonsbaserte løsninger. I teksten under konkluderes det med styrker og svakheter underentreprenørene har beskrevet for det de mener er suksessfulle og mindre suksessfulle valg.

Prekvalifisering

Underentreprenørene mener prekvalifisering er fornuftig. Prekvalifisering gir totalentreprenøren muligheten til å sortere bort useriøse aktører og aktører som ikke er kvalifisert. De kan og se på risikoen på prosjektet og hvem som er prosjektleder og ut i fra dette vurdere hvor strenge prekvalifiseringskravene bør være.

Tildelingskriterier

Økonomisk mest fordelaktig anbefales. Selv om norske fagarbeidere gjerne er dyrere enn utenlandsk arbeidskraft, skal man ikke undervurdere viktigheten av samspillet og kommunikasjonen mellom fagarbeiderne også mellom ulike fag på byggeplass.

Å velge økonomisk mest fordelaktig hjelper og mot useriøse aktører.

Kontraheringsform

Konkurransen med forhandling kan lede til både et suksessfullt og et mindre suksessfullt produkt. For at et produkt skal bli suksessfullt vektlegges viktigheten av at forhandling innebærer en ordentlig avklaring.

Flere ønsker også direkte kjøp eller anbudskonkurransen, ettersom de mener det er ryddigere. Da er det regler å forholde seg til og man slipper pruting i etterkant. Arditi and Chotibhongs (2005) fant at forhandling kunne være akseptabelt om omfanget av underentreprisen var endret. Men i intervjuene i denne oppgaven ga flere uttrykk for at hensikten ikke var å tilpasse prisen til endringene men å presse prisen ned.

Når det ble snakk om entrepriseform trakk alle underentreprenørene som ble intervjuet frem at de har bedre erfaring med å jobbe under delt entreprise, direkte for byggherre. Det er interessant siden det ikke ble spurt om dette i intervjuguiden. Intervjuguiden skulle undersøke valg i kontraktstrategien mellom totalentreprenør og underentreprenør. Derfor var dette noe som var viktig for dem å få frem. Ting de trekker frem som negativt ved totalentreprise er mye pressing på pris, og at man ikke får betalt for å rette opp, noe som kan føre til konflikt mellom fagene. Men de sier en totalentreprise kan være positivt for en byggherre som ikke sitter på mye kompetanse, fordi risikoen flyttes nedover og byggherren slipper å håndtere friksjon mellom de ulike fagene.

Ytelsesbeskrivelser

Funksjonsbeskrivelser blir vurdert til å kunne lede til både et suksessfullt og et mindre suksessfullt produkt. Dette henger gjerne sammen med at dette er virkemiddelet som normalt benyttes som figur 11 viser, og at det derfor er det underentreprenørene har mest erfaring med når det gjelder både styrker og svakheter.

Svakheter med mengdebeskrivelser er at enkelte totalentreprenører ikke benytter postene fra NS, men de lager sine egne poster som er vanskelig å tolke for underentreprenør. Underentreprenører må likevel prise postene og slike uklarheter kan føre til konflikter. Det kan også være feil i mengdebeskrivelsene. Disse kan det lønne seg for underentreprenøren å vente

med å fortelle om til etter de har fått kontrakten, slik at de konkurrerer på likt grunnlag med andre. Dette er en av grunnene til at det kan lønne seg med funksjonsbeskrivelser for totalentreprenøren, for med det skyves risikoen nedover.

Om det er mye som ikke er avklart i forkant kan mengdebeskrivelser også være problematisk, da det kan bli konflikt når ting måles opp i etterkant og ikke stemmer.

Entrepriseform

Her står delte entrepriser frem som det beste valget, mens flere mener totalentreprise vil lede til et mindre vellykket produkt. Det kan virke som underentreprenørene har tolket spørsmålet til å gjelde delt entreprise direkte under byggherre.

Kontraktstype

Her kommer det frem at fastpris kan lede til både et suksessfullt og et mindre suksessfullt produkt. Underentreprenørene mener svakheten med fastpris er at det ikke gir mulighet for endringer uten at det koster mye, det kan derfor være bra å velge enhetspris dersom anbudsgrunnlaget og utførelsen ikke er fastsatt enda. Er det derimot forutsigbart og man vet man hva man skal levere, er fastpris bra. Det er mulig at ikke alle aktørene helt har forstått hva regulerbare mengder og fikssum er.

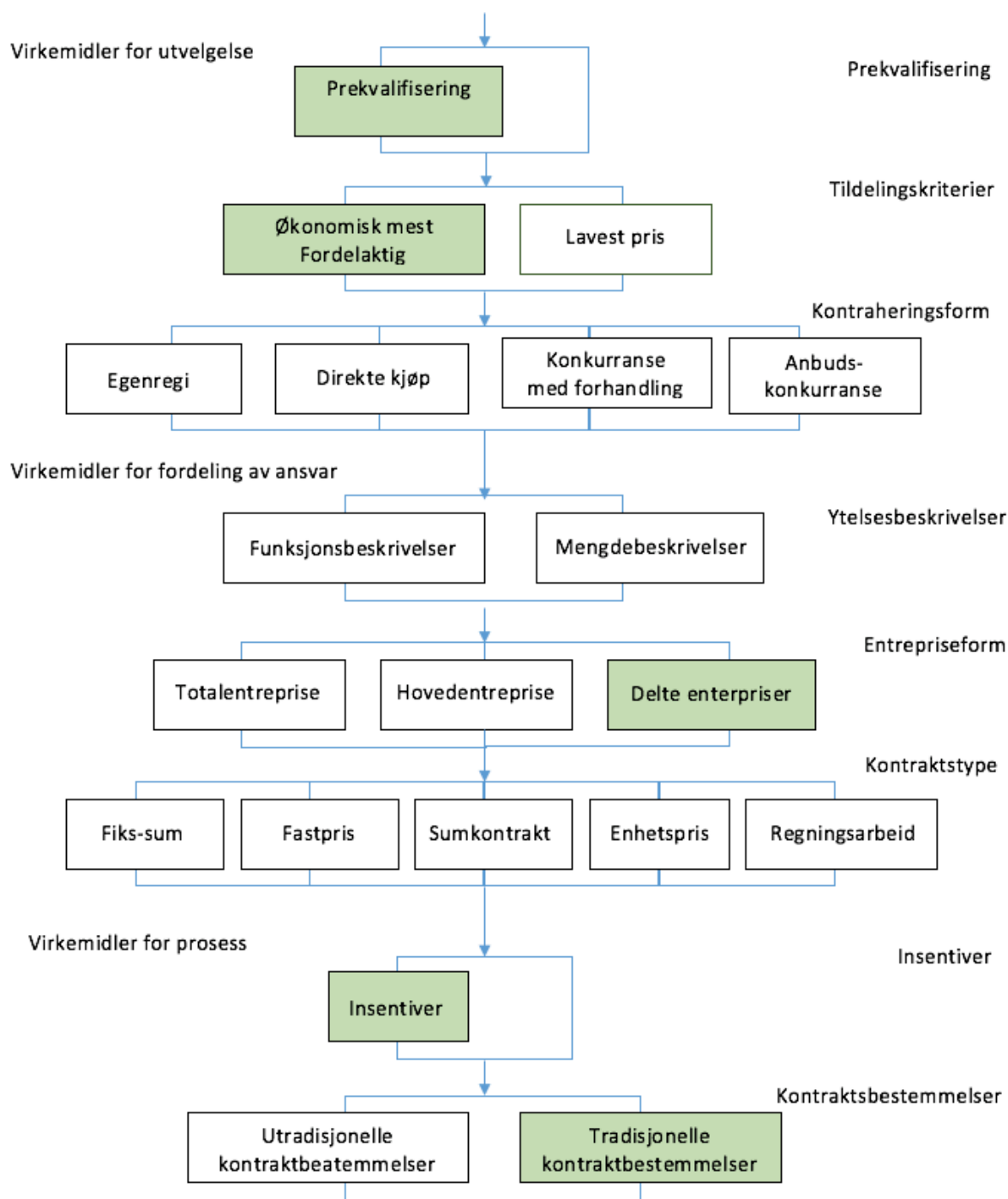
Insentiver

Underentreprenørene mener incentiver som går på feilrate, kostnad, fremdrift, garanti, samspill og energiytelsen bidrar til å lede til et suksessfullt produkt og kan derfor være en styrke.

Kontraktsbestemmelser

Underentreprenørene mener Tradisjonelle kontraktsbestemmelser hvor det benyttes NS, som er balansert av begge parter, leder til ett suksessfullt produkt. De mener man får ett mindre suksessfullt produkt ved å velge utradisjonelle kontraktsbestemmelser, på tross av at man kan legge til rette for samhandling igjennom utradisjonelle kontraktsbestemmelser, mener underentreprenørene kontrakten dras i en retning når utradisjonelle kontraktsbestemmelser benyttes, og det er ikke til fordel for underentreprenøren.

5.3 HVILKEN KONTRAKTSTRATEGI ANBEFALER UNDERENTREPRENØREN?



FIGUR 13 UNDERENTREPRENØRENS ANBEFALING AV KONTRAKTSTRATEGI

Figur 13 Underentreprenørens anbefaling av kontraktstrategi viser virkemidlene underentreprenører mente ville lede til ett suksessfullt produkt, henholdsvis: Prekvalifisering - Økonomisk mest fordelaktig – Delte enterpriser – Incentiver – Tradisjonelle kontraktbestemmelser. Virkemidlene som både ledet til ett vellykket og til ett mindre vellykket produkt er ikke markert.

Et problem flere nevnte, var at det var mye forhandling på pris etter tilbudet var gitt, for å unngå dette foreslås følgende: Byggherren må kreve at totalentreprenørene skal benytte de underentreprenørene de har benyttet for å prise jobben, altså at prisen leveres med hvem de skal benytte som underentreprenører.

Useriøse Aktører

Prekvalifisering stod frem som det viktigste virkemiddelet for å unngå useriøse aktører, flere mente og at man burde velge økonomisk mest fordelaktig. Det er et tydelig skille mellom en bedrift som driver ulovlig og en bedrift som driver lovlig, men det er ikke blitt definert noe klart skille på hva som er en seriøs og en useriøs bedrift. Med bakgrunn i forskningsintervjuene, samtale med Ingvill Kvernmo og veiledere, er det kommet frem til at følgende punkter må fastsettes, for at det i fremtiden skal være mulig å definere hva som er en seriøs bedrift.

1. Det må være en lærebedrift.
2. Det må settes en grense for ett minimum antall fagarbeidere i bedriften.
3. Det må settes en grense for ett minimum antall fast ansatte i bedriften.
4. Det må fastsettes en maksimum F-verdi (Antall fraværsdager pga. skader pr.1 mill. arbeidstimer pr.år)
5. Det må fastsettes en maksimum H1-verdi (Antall fraværsdager pga. Arbeidsulykker pr.1 mill. arbeidstimer pr.år)

Byggenæringens landsforening har laget en statistikk som viser at snittet i Norge for 2015, viser til en F-verdi på ca.110 og en H1-verdi på ca.6, fastsettelse av maksimumsverdien bør derfor ligge i dette området. *Statistikk over sykefravær* (2016)

For å unngå useriøse aktører ble det og foreslått at man kunne legge inn mer info på grønt kortet i forhold til lønn og registrering av arbeidstimer og at man burde tydeliggjøre i lovverket av hva en minstelønn kan inneholde.

5.4 FORSLAG TIL VIDERE ARBEID

For å få et helhetlig bilde burde man se på problemstillingen fra både underentreprenør, totalentreprenør, byggherre og sluttbruker sitt ståsted. Dette kunne interessere for videre arbeid. Det kunne også vært interessant å se på det vertikale forholdet mellom de ulike underentreprenørene på byggeplass.

Det kommer frem at underentreprenørene mener det ble bygget bedre bygg før det ble vanlig med totalentrepriser, da det var normalt med delte entrepriser direkte under byggherre, derfor ville det vært interessant å forske på grunnen til at det går mot flere totalentrepriser og hvordan pengene fordeler seg i en totalentreprise, hvem tjener på det og er det noen som taper?

REFERANSER

Aga, F. (2016) *9 av 10 Statsbygg-prosjekt var totalentrepriser – og samspill vokser i omfang*. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1263254> (Hentet 09. Juni 2016)

Arditi, D. and Chotibhongs, R. (2005). "Issues in Subcontracting Practice." *J. Constr. Eng. Manage.*, 10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:8(866), 866-876.

Birrell, G. S. (1985). General contractors' management: How subs evaluate it. *Journal of Construction Engineering & Management*, 3(3), 244–259.

Bjøndal, H. Watson, M. (2015) *Valg av kontraktstrategi*. Prosjektoppgave. NTNU, Trondheim.

Blumberg, B. (2014) *Business Reserch Methods*. 4. utg Sted: McGraw Hill Higher Education

Eom, C. S. J., Yun, S. H. og Paek, J. H. (2008) *Subcontractor evaluation and management framework for strategic partnering*. *Journal of Construction Engineering and Management*, s. 842-851, American Society of Civil Engineers. DOI:10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:11(842)

Gregory, D. W. (2005) *Negotiating a contract you can live with*. s.102-105. Elevator World Inc.

Hansen, J. A. (2015) *Advarer mot løvløse tilstander* Tilgjengelig fra: <http://www.nitr.no/no/aktuelt/ingvill+kvernmot+i+eba+advarer+mot+lovlose+tilstander.htm> (Hentet: 11. April 2016)

Hinze and Tracy (1994) "The contractor-subcontractor relationship: The subcontractor's view." *J. Constr. Eng. Manage.*, 120(2), 274-287.

Innst. O. nr. 34 (1998-1999) Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Odelstinget/1999-2000/inno-199900-034/6/> (Hentet: 27. April 2016)

Kumaraswamy, M.M., Matthews, J.D. (2000) *Imperoved Subcontractor Selection Employing Prtnering Principles*. *Journal of Management in Engineering*, 16 (3), pp. 47-57. Cited 83 times. doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:3(47)

Lædre, O. (2009) *Kontraktstrategier for bygg- og anleggsprosjekter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Manu, E., Ankrah, N., Chinyio, E., Proverbs, D (2015) Trust influencing factors in main contractor and subcontractor relationships during projects *International Journal of Project Management*, 33 (7), pp. 1495-1508.

Marsdal, M. E. (2015) 'Fra sosial dumping til sammenbrudd' Manifest Tankesmie, rapport 4/201

Martinsen, B. Prosjekthåndbok. Tilgjengelig fra: http://www.ude.oslo.no/proverk/proverk_prosjekthandbok.pdf Utdanningsetaten, Oslo kommune (hentet 25. mai 2016)

Samset, K. (2014). *Forskningsmetodekurset 2014*. Upublisert papir presentert på forskningsmetodekurset august 2014. Trondheim.

Shash, A. (1998). "Bidding Practices of Subcontractors in Colorado." *J. Constr. Eng. Manage.*, 10.1061/(ASCE)0733-9364(1998)124:3(219), 219-225.

Statistikk over sykefravær (2016) Tilgjengelig fra: <http://www.bnl.no/arbeidsforhold/helse-miljo-sikkerhet/statistikk/> (Hentet: 10.juni 2016)

Stubberud, D. G. (2002) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. HIO. Oslo.

Svartdal, F. (2009) *Reliabilitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (Hentet: 8. desember 2014)

Svartdal, F. (2014) *Validitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 8. desember 2014)

Torp, O., Magnussen, O. M., Olsson, N. Og Klakegg, O. J. (2006) 'Kostnadsusikkerhet i store statlige investeringsprosjekter' *Concept rapport*, Nr 15.

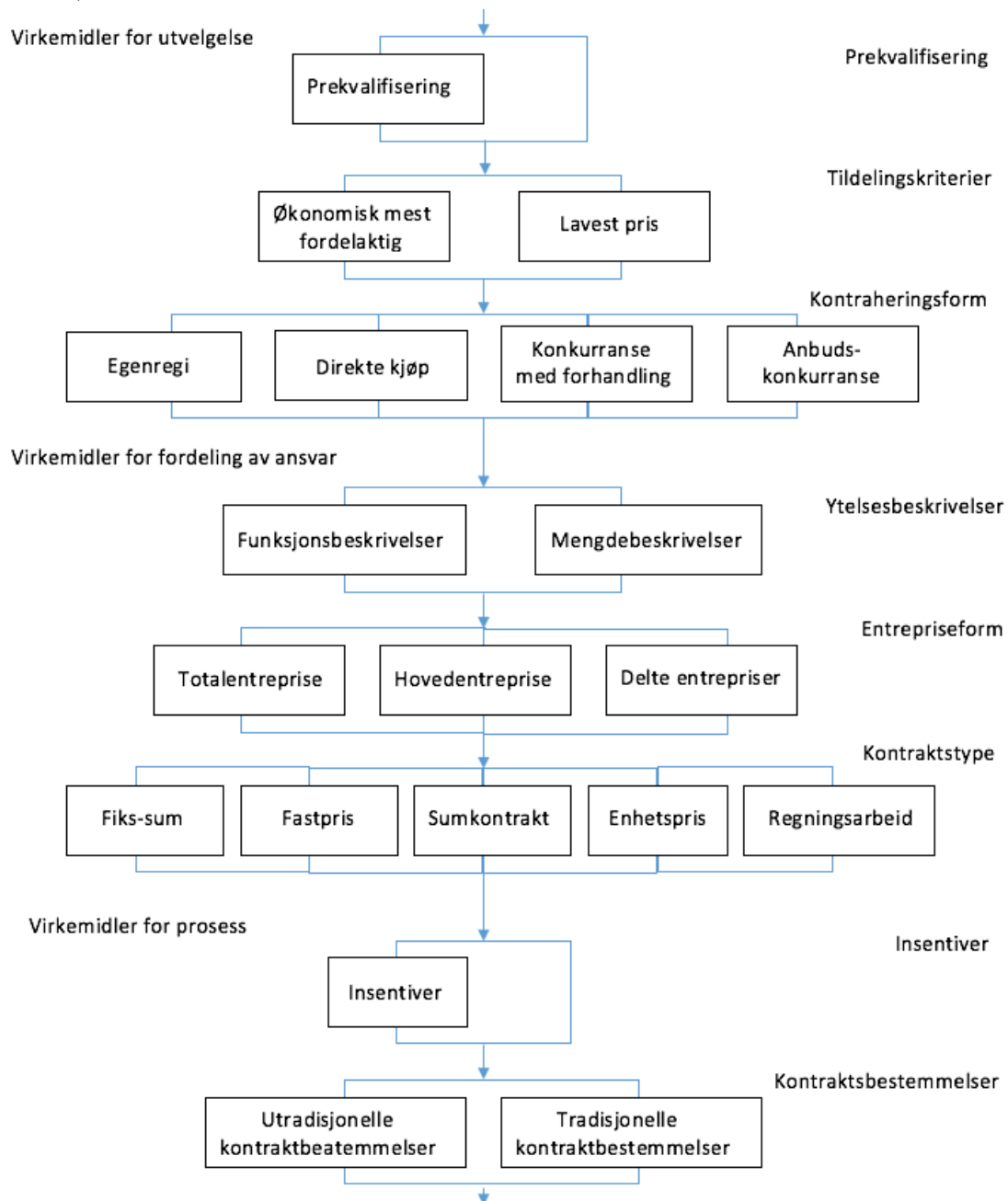
VEDLEGG 1 – VEILEDNING TIL INTERVJU

Hvilke entreprise og kontraktsvalg som fører til at underentreprenørene leverer et suksessfullt produkt?

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?
- Forretningsområde?
- Antall fast ansatte, innleide, andel med fagbrev og lærlinger i selskapet?
- Ca. Årlig omsetning (2015)?
- Antall kontrakter med entreprenører per år?
- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?
- Sitter selskapet på mye kontraktsforståelse?

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)



Hvilken entreprise og kontraktstyper benytter hovedentreprenør mot underleverandører i dag?

- Gi ett case-eksempel på hvilken entreprise og kontraktstype hovedentreprenøren normalt velger mot dere? Blir valgene vanligvis fulgt? (Kryss av for valgene hovedentreprenørens tar i skjema under)

- Kan du gi et case-eksempel på et tilfelle hvor dere leverte et vellykket produkt? (kryss av)

- Kan du gi et case-eksempel på et tilfelle hvor dere leverte et mindre vellykket produkt? *(kryss av)*

Hva er suksessfaktorene og svakhetene ved entrepriser og kontraktsvalg?

- Hvordan var den ene entreprisen og kontraktstypen mer vellykket enn den andre?
- Er hvem man arbeider for viktigere enn valg av entrepriser og kontraktstyper?

Hvilke entrepriser og kontraktsvalg anbefaler Underentreprenøren?

- Hvilken entrepriser og kontraktstyper gir suksess for kunden? *(Kryss av)*
- Har du noen eksempler på useriøse aktører i bransjen? *(Ønsker historier) (konkurrenter, entreprenører, leverandører?)*
- Hvilken entrepriser og kontraktstyper bør benyttes for å unngå useriøse aktører? *(kryss av)*

VEDLEGG 2 – MAIL TIL AKTUELLE AKTØRER

Hei,

Jeg går 5. året på Bygg- og miljøteknikk ved NTNU, i den forbindelse skriver jeg en avsluttende masteroppgave. I oppgaven forsøker jeg å identifisere hvilke entrepriseformer og kontraktstyper som fører til at dere som underentreprenører har en god prosess og leverer ett suksessfullt produkt.

Ingvill Kvernmo direktør i EBA T og Håndverkerforeningen anbefalte meg å ta kontakt med dere, for å høre om dere kunne være behjelpelig med ett lite intervju. Med dette får dere som underentreprenør muligheten til å bli hørt, og til å fortelle hvordan det best kan tilrettelegges for at dere kan gjøre en god jobb. Jeg sender gjerne intervju guiden om det er ønskelig.

Med vennlig hilsen
Mai Elin Blekastad Watson

VEDLEGG 3 – INTERVJU MED DOVRE ENTREPRENØR AS

31.mars 2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Geir Arne Lodgaard, Daglig leder i 10 år, tidligere ansatt i Trondheim elverk.

- Forretningsområde?

Grunnarbeid og mye vann og avløp.

- Antall fast ansatte, innleide og lærlinger i selskapet?

25 fast ansatte, 4 i administrasjonen, 2 lærlinger, alle unntatt lærlingene har fagbrev. Ingen innleide bruker kun underentreprenører.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

60 mill.

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

Vi er i hovedsak direkte under byggherre som hovedentreprenør, siden vi har bedre erfaring med å være dette.

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

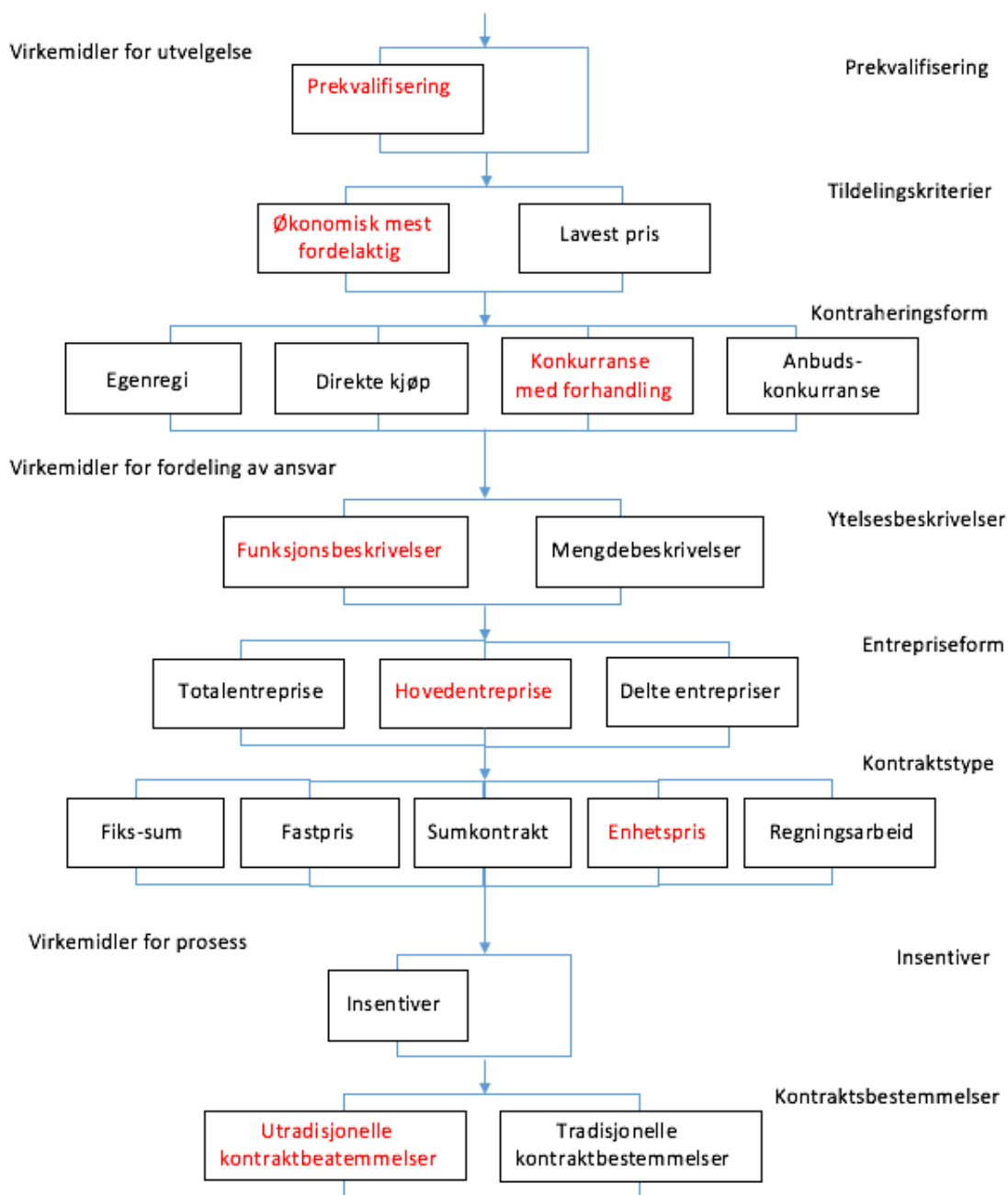
Fra 0, 5- 10 mill, går vi over 10 mill er vi ganske sårbar fordi risikoen blir stor.

Vi samarbeider mye med strømpeentreprenør, den som har største andelen har kontrakten. Dvs. er det mye graving er vi hovedentreprenør, mens er det mye strømpe er de hovedentreprenør.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Det vanlige er at det blir sendt ut mail til alle for å få inn anbud, da er de på jakt etter den underentreprenøren som som bommer. De legger gjerne tillegg i kontrakten med høy risiko i forhold til hva som er bra og dårlig, noe som kan gjøre det vanskelig å prise. Hva er suksess da? Da er det kun pris som gjelder, ikke kompetanse. Det kan og hende at de allerede har en pris fra noen som var på forrige prosjekt og at dette bare er for å gjøre en priskontroll. Dette gjør at jeg ikke gir noe annet enn pris, siden det er det eneste kriteriet som gjelder. Det er om å gjøre å finne det billigste alternativet som oppfyller kriteriene. Men vi mener det beste produktet er det som er mest økonomisk fordelaktig.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Normalt

Eksempel fra en typisk kontrakt med Villaservice AS, en stor kunde av oss, de kan være både byggherre og entreprenør.

Prekvalifisering: ja, igjennom mange års samarbeid.

Tildelingskriterier: Økonomisk mest fordelaktig, her er de interessert i hva som er salgbart til lavest mulig pris. Asfalt eller teglstein i oppkjørselen? Her må man vurdere den endelige

kjøpergruppen sin max pris, noe som kan variere med markedet. Det alternativet som gir mest salgsgevinst for kunden er her mest suksessfullt.

Vi blir gjerne tildelt jobber på grunnlag av at kunder kjenner oss, de vet at vi leverer og at om noe er gale kommer vi og ordner opp. Vi i Norge har høye lønninger så håndverkere hos oss koster mer enn utenlands arbeidskraft, men vi skal aldri undervurdere viktigheten av samspillet og kommunikasjon mellom fagarbeiderne. Det laget med fagarbeidere vi bruker er så godt kjent med laget på betongen, at de driver arbeidsplanleggingen selv, de spiser lunsj sammen og blir ening om ting. Dette fører til mindre konflikter på byggeplassen og mindre behov for administrasjon, altså økonomisk mest fordelaktig. Polske arbeidere er livredde for å gjøre feil, de tørr derfor ikke å tenke selv og gjør kun det de får beskjed om.

Ytelsesbeskrivelser: Det er nærmest funksjonsbeskrivelser, men det er egentlig ingen av delene eventuelt en mellomting, for har du en funksjonsbeskrivelse så er funksjoner beskrevet, mens det vi får er noen skisser som viser høyder, fundamentering etc. også må vi regne ut mengdene selv, og det første de ber om er at mengdene er låst. Det kan derfor lønne seg å å vente med å fortelle om feil man oppdager til etter man har fått kontrakten, slik at man konkurrerer på likt grunnlag med andre, siden kan man melde feilen som en endring. Man svarer på oppgaven og spekulerer etterpå. Derfor kan det lønne seg for kunden med funksjonsbeskrivelse.

Vi kan få tydeligere beskrivelser på brann, på krav til sprinkleranlegg og vannmengde. Men det er nok lettere med tydeligere funksjonsbeskrivelse for andre fag som f.eks. Elektro hvor de kan oppgi antall tilgjengelige stikk i ett rom, og byggeforskriftene har satt noen begrensninger.

Mange ganger vil byggherren gå for funksjonsbeskrivelse, for å overføre risiko nedover. Men de kan gjøre feil i funksjonsbeskrivelsen, for eksempel kan det stå i funksjonsbeskrivelsen at ett rom skal være for 20 personer, men så brukes det av 35. Da virker ikke ventilasjonsanlegget lenger som det skal, men dette er byggherren sin feil, da det burde stått i beskrivelsen at det skulle være muligheter for å utvide rommets kapasitet til 35 personer.

På sikt er det ikke ønskelig for byggherren med konkurs, fordi det gir stopp i byggeprosjektet, noe som kan gi forsinkelse i overlevering. En ting er entreprenører som ikke evner å produsere, men det verste er en entreprenør som ikke evner å prise riktig. For en konkurs koster hovedentreprenøren ufattelig mye penger.

Entrepriseform: Vi bruker å ha hovedentreprise på grunnarbeid og VA, vi har for eksempel ikke noe egen transport, for den ene dagen trenger vi tre lastebiler og en annen dag treger vi ni.

Kontraktstype: Fikssum tror jeg aldri jeg har skrevet under på, som oftest er det enhetspriser, uansett så er enhetene priset. Vi har hatt noen kontrakter på fastpris, det har hvert fall ikke vært noe suksess for oss, jeg tror ikke det var det for byggherren heller, for da har de ikke mulighet til å gjøre endringer uten at det koster flekk også har de ikke noe innsyn i hva som er inkludert. Om du f.eks. kjøper ett hus av Skanska får de deg til å signere på ett

kjøkken og lik maling i alle rom, da bruker de det samme kjøkkenet hos flere. Dette gjør at de får lavere innkjøpspris og at montering går lettere. Senere kommer det en person med pakkelsninger, dette er andre alternativer, men her er det blodpriser fordi det må lages nye tegninger og den som er nederst på stigen og skal utføre må få beskjed, det skal igjennom mange ledd og dette er kostbart.

Det er gjerne når man jobber under en totalentreprise at man får betalingsvansker, dette er nok ikke noe fordel for kunden heller.

De som kun skriver redningsarbeid, har nok ikke administrasjon.

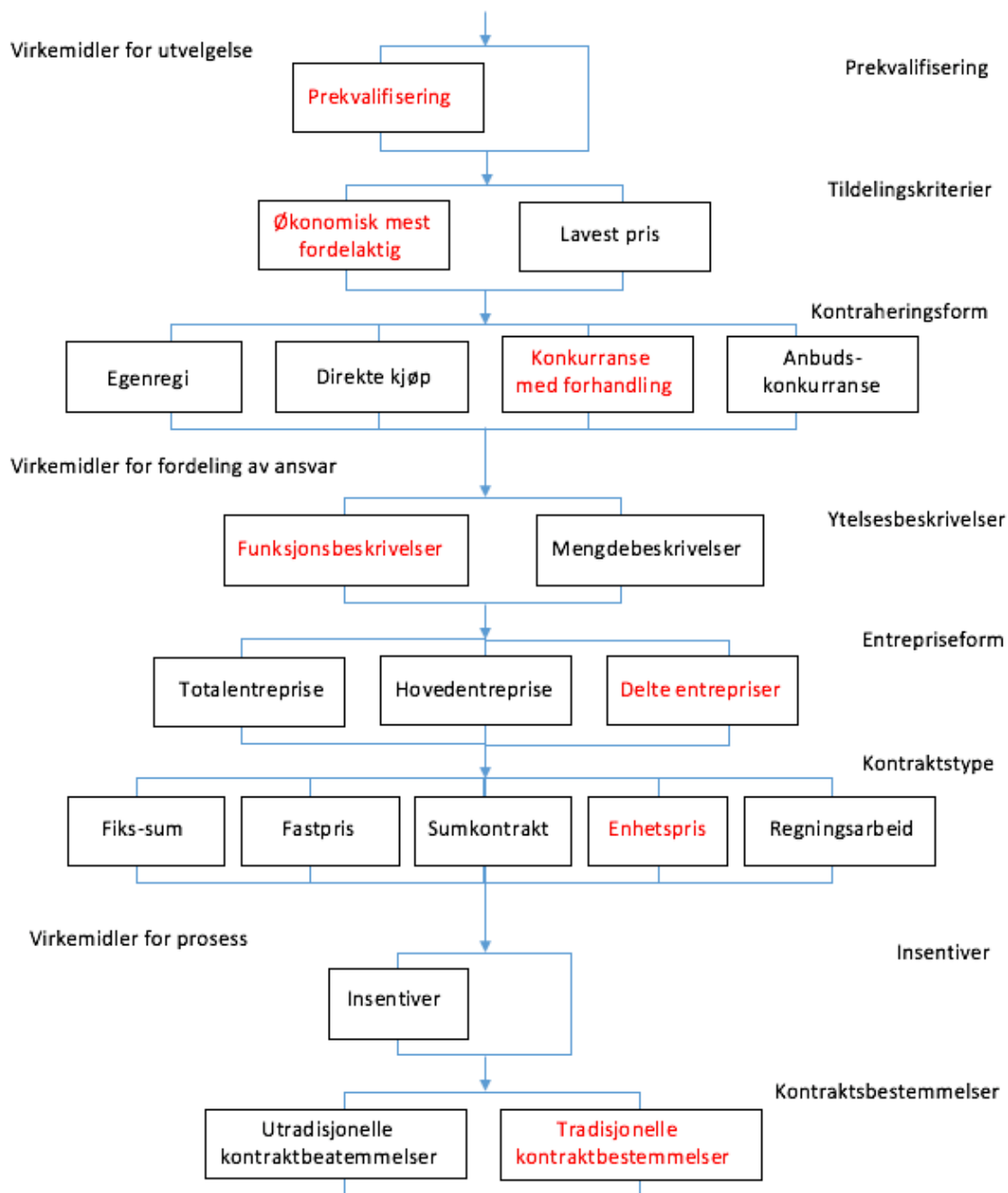
Incentiver: Det er dagbøter som gjelder.

Kontrakts bestemmelser: her kommer det alltid tradisjonelle sammen med tillegg, det er snart ikke en byggherre som ikke har unntak. For eksempel kommunen: Byggherrens utilirettmessige brukstillatelse, tar man i bruk noe som ikke er ferdig, har man overtatt ansvaret juridisk, men kommunen vil gjerne forbeholde seg retten til å ta i bruk vann og avløpsanlegg før det er ferdig. Det er heller ingen kommuner som stiller sikkerhet, men vi vet jo at kommunen betaler. Det vi da må gjøre er å lese igjennom kontrakten og komme med unntak i vår tilbud. Ett eksempel fra vår første kontrakt med Entreprenør X hvor vi tok grunnarbeid for ca. 7 mill hvor det sto: "UE har ansvar og risiko for prosjektering og løsning av hva som er foretatt i tilbudet, alle angitte mengder etc. UE har kun krav på endringsarbeid dersom entreprenør X også får tilsvarende krav godkjent hos byggherren." Hvordan kan vi ta ansvar for prosjekteringen? Da må jo vi få oversendt hele grunnlaget og beregninger også må jeg gå igjennom dem og stole på at det som står der er rett, men det er ikke det de vil, for jeg har ikke fått noe grunnlag. Kontraktssummen var i utgangspunktet på 1,5 millioner, men det endte opp på 7 millioner. Skriver man under på første kontrakt med Entreprenør X er man dømt til å tape penger.

Et eksempel fra Frost som gikk konkurs, de hadde aldri bygd miljøbygg, så det burde de ikke ha tatt på seg, veggene er jo tre ganger tykkere, det hadde de bommet på. Entreprenør X er derimot god på dette.

Vi vet at vi er gode på grunnarbeid og VA og at vi treffer bra med pris her, men hvis vi begynner å ta på oss gartnerarbeid eller bygging av vei er sannsynligheten stor for at vi bommer på kalkulasjon og på utførelse. Byggherrer er dårlig på å se på omsetningen i forhold til kontraktstørrelsen når de prekvalifiserer, dette er viktig for å vite om firmaet har mulighet til å dekke opp ved tap, når de ikke gjør dette tar de en risiko. Om vi har mulighet prekvalifiserer vi totalentreprenører vi vil jobbe for.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



Vellykket

Kontraheringsform: Nå vil jeg skille mellom offentlig og privat, for hos de offentlige kan man utføre direkte kjøp på jobber under 500 000 kr mens ellers er det anbudskonkurranse, nytt av året er at de kan kjøre forhandlinger etterpå. Mens for private er det konkurranse med forhandlinger.

Ytelsesbeskrivelser: Hos det offentlige er det ofte mengdebeskrivelser, men når vi har levert godt til private er det funksjonsbeskrivelser og enhetspriser.

Det er mange ganger vi kunne tenkt oss en funksjonsbeskrivelse, for vi er bedre her enn de som lager mengdebeskrivelsene. Konsulenten gjør ofte mye feilvurderinger, fordi han mangler den erfaringen som vi har. Men vi er livredd for å slippe det ut på markedet, for det offentlig er for dårlig her. Vi mener at de burde gå for funksjonsbeskrivelse og totalentreprise om produktet er vanskelig å beskrive.

Ett eksempel er når vi priser mengdebeskrivelsen av skilting og ser at mye mangler, da har vi endt opp med å skilte for det dobbelte. Vi leverer ett godt produkt, men vi sprenger budsjettet og det er fordi byggherren/totalentreprenøren ikke har forstått oppgaven selv.

Vi ble bedt om å å prise trekking av en vannledning, vi valgte å kjøre kamera igjennom avløpsrøret ved siden av, vi ser at dette og er gammelt. Da vil det lønne seg at vi skifter ut dette samtidig når vi først graver opp, så slipper vi å grave opp igjen om to år.

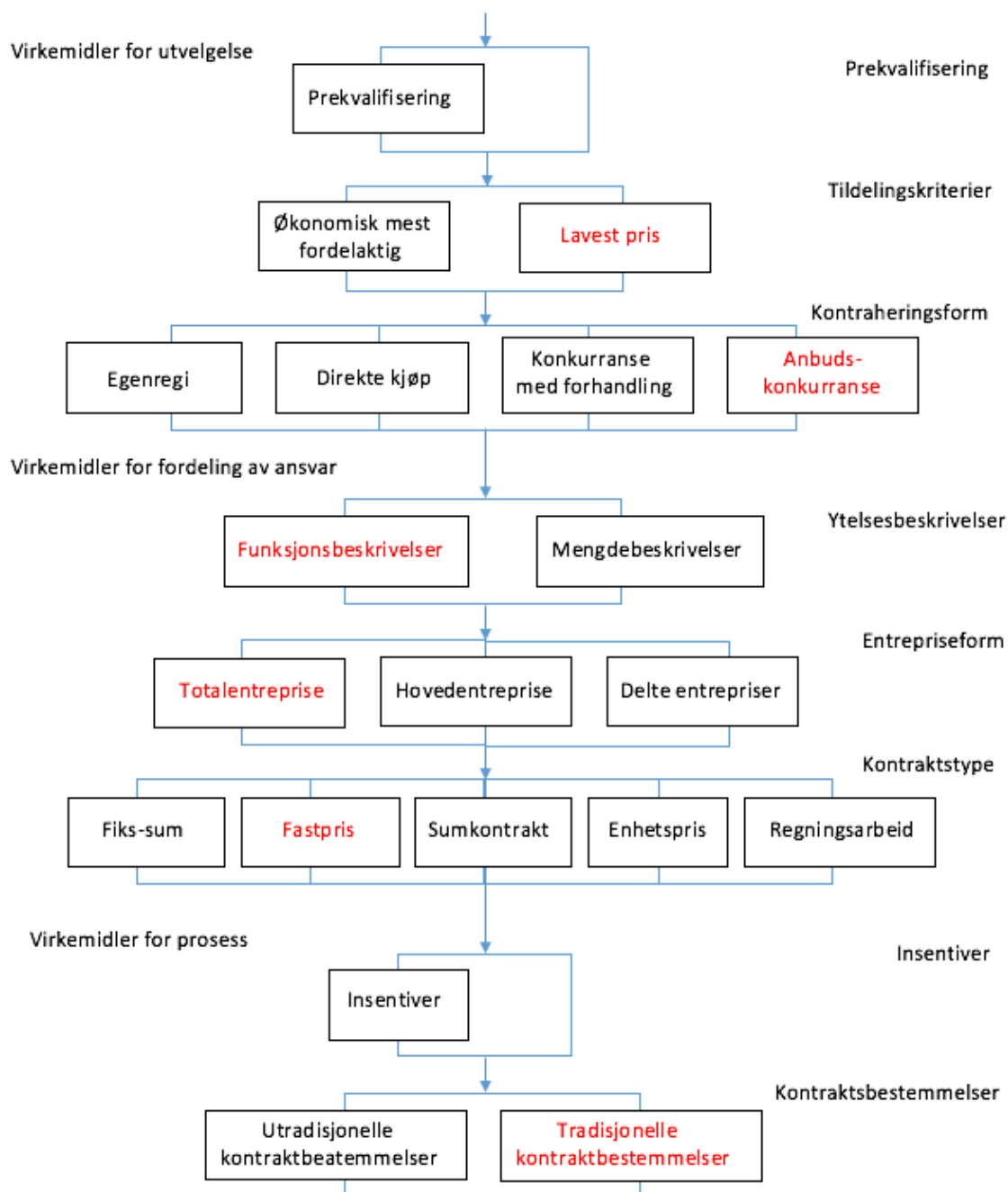
Insentiver: Dette brukes ikke, men det kunne hvert brukt til å få ned byggetiden, for det er vanskelig å måle kvaliteten på produktet for enten er det godt nok eller så er det ikke det. Enten står vannledningen når den trykktestes eller så gjør den ikke det.

Insentiver i forhold til feilraten kunne kanskje vært noe, men så er det bonus i seg selv og ikke gjøre feil.

Kontraksbestemmelser: Vi har opplevd mengdebeskrivelser hvor vi skal prise rensk, noe vi ikke aner hva er, det hadde hvert bedre om de brukte postene fra Norsk Standard for da er det definert hva det er. Vi har ikke noe annet valg enn å prise det også får vi ta en avklaring senere, men det er i uklarhet konfliktene ligger og det tar tid å avklare, for alle parter kan krangle om det og det står om mye penger.

Etterfylling av sandkasse kan og være ett problem, hva er bra nok? Når skal de sjekkes og når skal det etterfylles, det står det ikke noe om. Det som er avgjørende er hvor mye is det har vært.

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellykket produkt

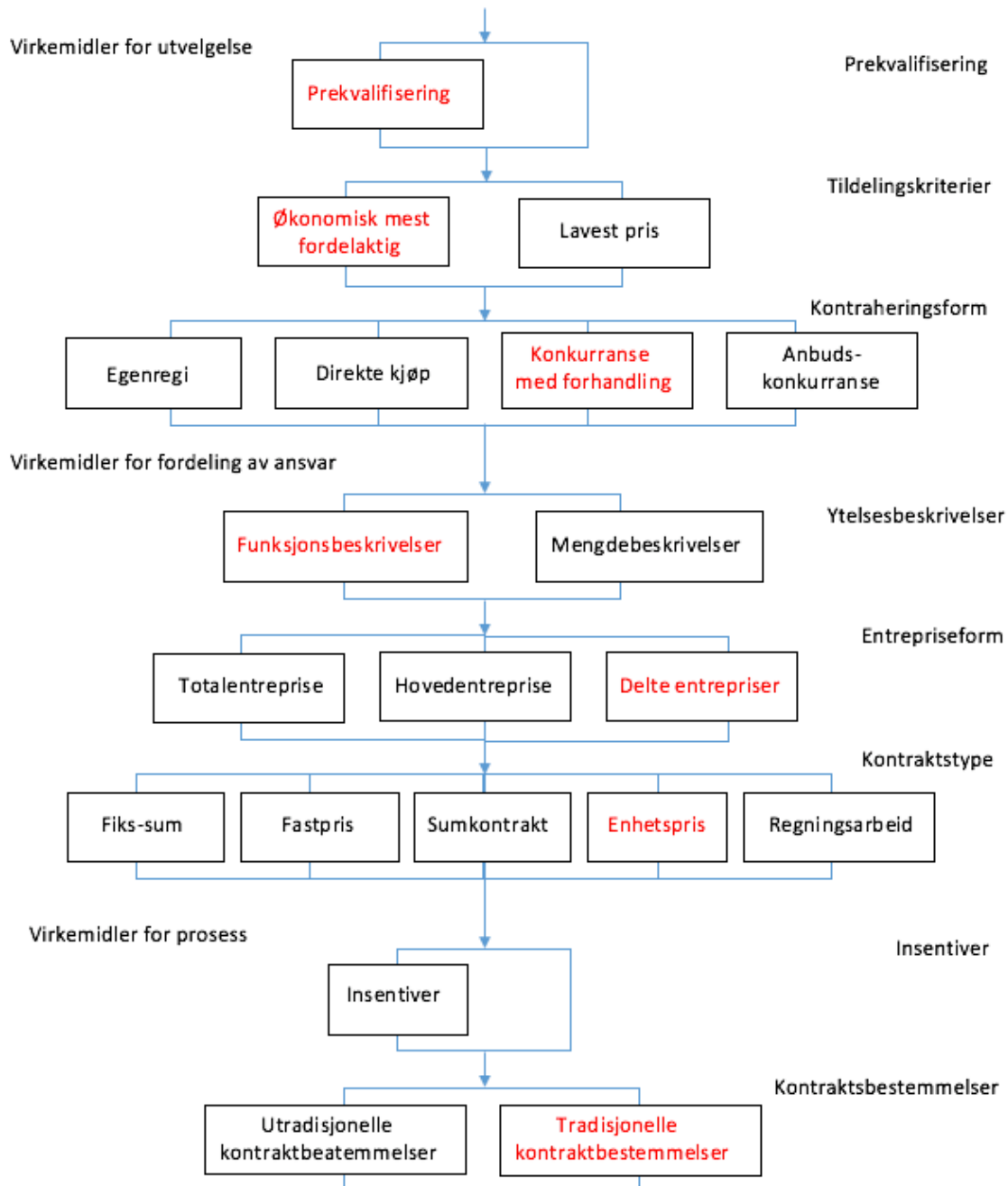


Ikke vellykket

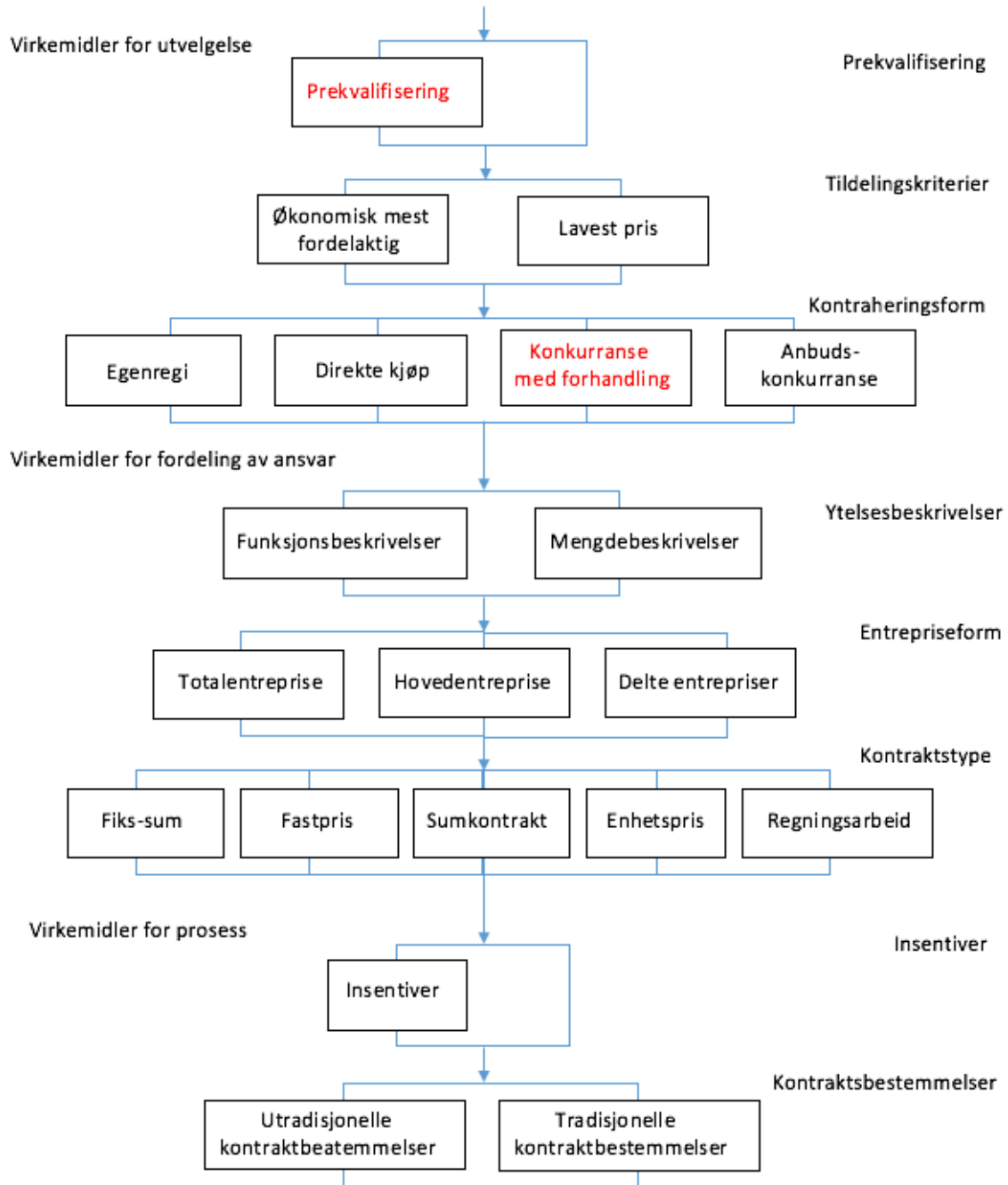
Feilen lå hos meg, jeg skulle aldri gitt pris på ett så tynt grunnlag. Jeg skulle vurdert risikoen. Det var tradisjonelle kontrakts bestemmelser fordi det var for det offentlige, problemet var bare at det var ett ledd i mellom, entreprenøren FROST. Jeg skulle ikke brukt tid på å gi pris for jeg skulle sett at dette var noe FROST ikke ville få til, men så visste jeg ikke hele bildet, jeg visste ikke at jobben FROST gjorde på miljøbyen og gikk dårlig.

Jeg tror alle valgene i en kontraktstrategi kan føre til ett godt produkt, problemet ligger i mangel på forhandling/avklaring av hva som skal bli levert.

Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?



Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



Useriøsitet

Vi har jo grønnkortet, nå har man ikke lov til å være på byggeplass uten, men det forteller jo bare at bedriften har betalt skatt og moms. Kommer du på en byggeplass og spør om de som jobber der har lønn, så har de fått beskjed av sjefen sin om hva de skal svare, men det forteller ingenting om hva de egentlig får i lønn. Vi har jo tilfeller hvor de jobber tre uker i

Trondheim så har de friperiode også jobber de gratis igjen. Jeg mener man kunne lagt inn mer info ift. Lønn på magnetstripen på grønnkortet.

Jeg vet ikke om du har fått med deg saken fra industrien hvor de vurderer streik, den går ut på at om du reiser skal du ha 20% tillegg i lønn, men hvilken mulighet benytter firmaene seg av da? De oppretter ett underfirma like ved som de ansetter dem i, og da er de ikke på reise lengre. Er man da useriøs eller ikke? Dette er tilpasning.

Det er ulike grader av useriøsitet, jeg synes flere byggherrer og er useriøs, for de bryr seg kun om pris. Den første kontrakten Entreprenør X sender ut er også useriøs, men det ville og vært useriøst av meg å signere den. Entreprenør X er jo ikke en useriøs aktør, men samtidig gjør de endel som er i grenseland, så lenge det finnes folk som er villig til å signere på det, så vil de operere slik. Det er lovlig, det er lov til å være dum og det er lov å bli lurt. Det er ikke alle som har kompetanse til å se dette og det er et bransjeproblem. Det som er viktig for oss, er å ikke sette i gang med arbeidet før kontrakten er avklart.

Når det gjelder FROST, var det useriøst av byggherren å velge dem og useriøst av FROST å gi tilbud.

Det er vanskelig å definere hva som er useriøst, det er mye som ikke er ulovlig i lovverket, men som gjerne burde bli det. Om du snakker med URO-patruljen har de masse eksempler på hendelser de mener er useriøse, noe det dessverre er mange private aktører som benytter seg av. Det går på fagarbeid og HMS, moteringing uten stillas ol.

De skriver jo om sosialdumping i kontraktene.

Det mangler en tredjepartskontroll for det er endel oppgaver som er så avgjørende at de bør ligge hos byggherre, på brann er det for eksempel vanlig, men det burde det være på flere ting. Lovverket burde og endres i forhold til sosialdumping. Det er flere entreprenører som har måttet avslutte forhold med underentreprenører fordi de er tatt på 3. Partskontroll.

For eksempel i forhold til tariffavtalen skal man ha kanaler på sitt eget språk på brakkeriggen, dette er jo ett I-landsproblem, elv om arbeiderne aksepterer at det ikke er parabol så er det en mangel ved kontroll som må ordnes. I dette tilfelle var at det ikke bare til å henge opp en parabol, siden brakkeriggen var i le for signal, måtte de sette opp 100m med kabel for å kunne sette opp parabol.

Vi stiller med kompetente folk som forstår oppgaven, men nå er prisforskjellene blitt så store at det er fristene å velge utenlandsk arbeidskraft, men vi henger fortsatt med. I Oslo eksisterer det snart ikke flere nordmenn på byggeplassene, det trenger ikke være useriøst for det, men de har dårligere arbeidsvilkår, og alt av tillegg som norske arbeidere får, er pakket inn i deres minstelønn, dette er tilpasning og den ser ikke fagforeningen, så nå vil det bli kamp for å tydeliggjøre hva minstelønnen kan inneholde.

For tre år siden sa enkelte totalentreprenører at de ikke skulle ha egne forskalningsnekkere, fordi de har opparbeidet seg for gode arbeidsrettigheter. Men de trenger jo forskalningsnekkere, men nå leies de inn. Men det er ikke nødvendigvis synd, for de unge

som kommer ut nå er ikke nødvendigvis så opptatt av fast ansettelse over lengre tid, plutselig vil dere ut å reise og grunnlønnen er såpass høy at du trenger ikke fast arbeid for å klare seg. Og det er ikke en mangel på forskalingsnekkere, folk står i kø nedover i Europa.

Det skjer en utvikling som mange ikke ønsker, men den er ikke ulovlig. Verden forandrer seg. Ser du prisutviklingen for en sivilingeniører, som er skjermet, har den hvert enorm de siste fem årene, i forhold til andre arbeidsgrupper fordi de ikke er skjermet på samme måte.

Totalentreprenører betaler nå mer per time for de innlede, men det frigir dem fra arbeidsgiver ansvaret.

VEDLEGG 4 – INTERVJU MED TRØNSDAL E FARVEHANDEL AS

3.mai 2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Gunnar Trønsdal, Daglig leder i 30 år, men har vært i bransjen i 35 år.

- Forretningsområde?

Leverandør av maling, fra en 67 år gammel butikk.

- Antall fast ansatte, innleide og lærlinger i selskapet?

3 fast ansatte, 3 innleide, 0 har fagbrev det er bare de siste årene de har startet med butikkfag, vi er sjøllært, vi er to drivere her som har noe som het farvehandlerskolen som var før, hvor man gikk igjennom butikkdrift og alt som har med farge og maling å gjøre, man trenger ikke være malermester her.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

10 mill.

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

Vi skriver ikke kontrakter, men vi gir tilbud til entreprenør hvor vi prissetter prosjektene, er vi gunstig og billigst nok og har god servise så får vi leveransen. Vi har omtrent to slike avtaler i året.

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

Vi har en årlig kunde, som kun handler her og han handler for ca 600 tusen i året.

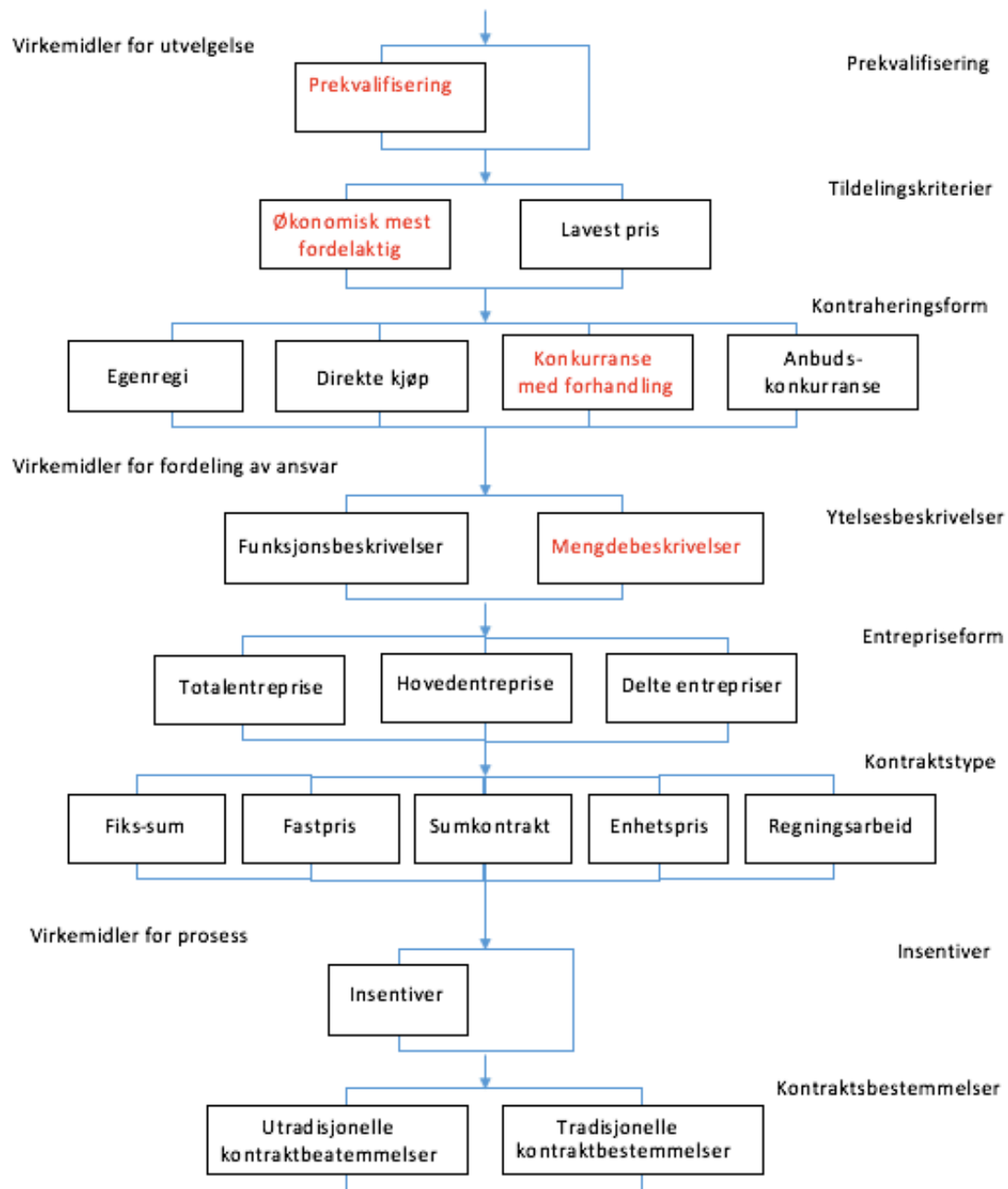
- Sitter dere på mye kontrakts forståelse?

Nei.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Vi er selvstendig og bestemmer hvilke produkter vi skal selge. Så vi handler de produktene og selger de produktene vi mener er best på markedet uavhengig av leverandør.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Normalt

De sjekker oss på service og spesielt prismessig er vi billigst velger de oss om ikke velger de noen andre, vi konkurrer også mot grossistene våre så vi må være smart.

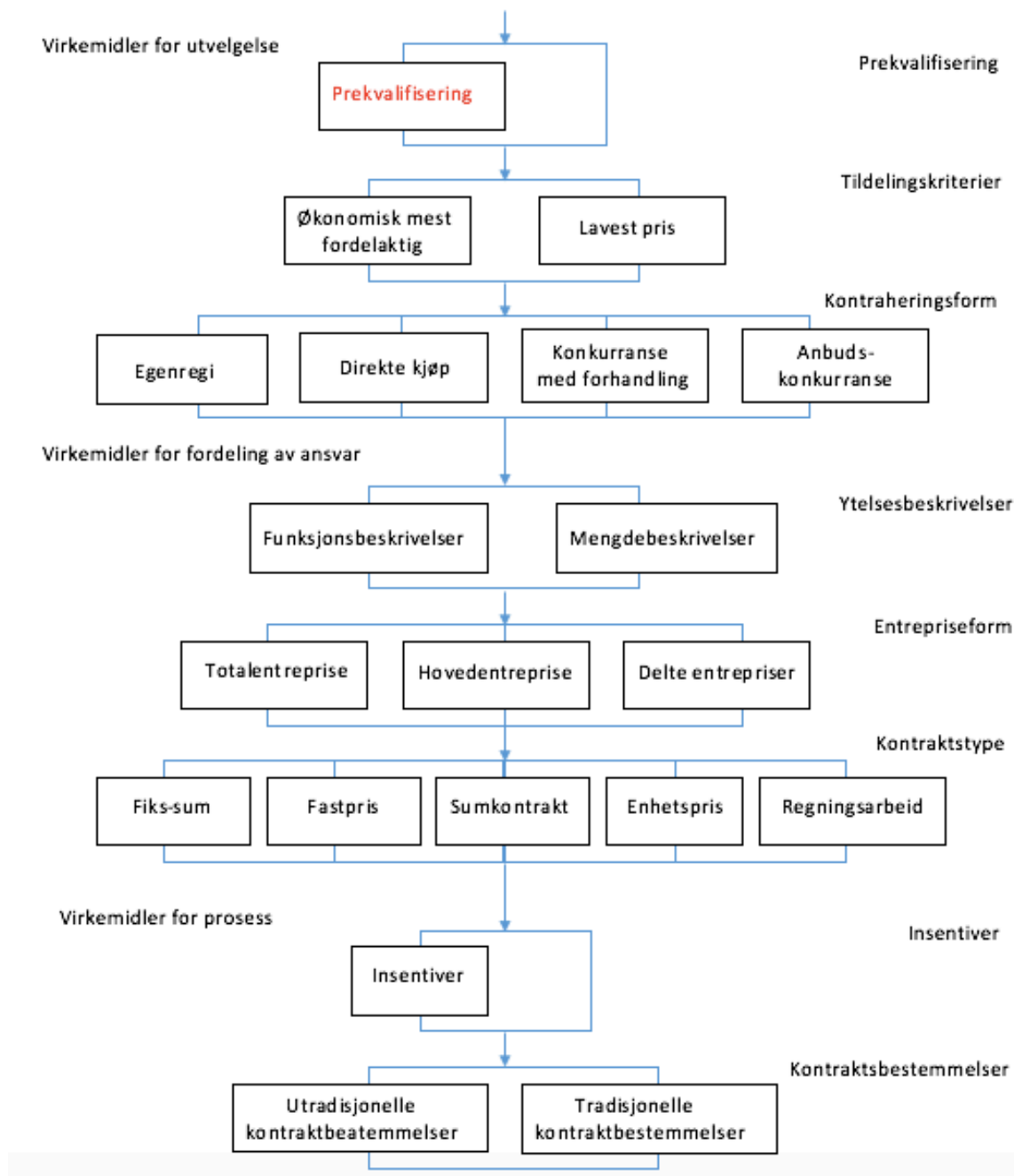
For å kunne konkurrerer mot grossistene våre, må vi få ett visst volum, si at vi har tre prosjekter da kan vi beregne at vi trenger 2000 spann og da vil grossisten gi oss en lavere pris. Men om entreprenøren fra ett av prosjektene går direkte til grossist vil ikke han få samme pris fordi han trenger gjerne bare 200 spann og vil ikke få samme rabatt på dette. Det er bare 8-10 kr forskjell men da får vi anbudet.

Best og verst

Da snakker vi med kunden først, og kunden hører stort sett på oss, for det er vi som sitter på kunnskapen. Vi har alltid såpass kort vei til kunden at vi kan ha direkte kontakt å komme med forslag.

Vi leverer topp kvalitet hele veien, uansett, det er vår strategi. Det kan gjerne være dyrere, men det blir bra.

Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



Useriøsit

Det er ikke mye useriøsit i fargehandel bransjen, før var det litt halvveis butikker, men de forsvinner for de får ikke noe fotfeste når de selger dårlige produkter. Men useriøse malere det er det, både utenlandske og norske, men de handler ikke her. For de handler kun det dårligeste og billigste, når de kommer hit så har ofte vi mye høyere kunnskap om produktene enn de har og det liker de ikke så det blir litt krasj.

Useriøse kunder har vi og, for eksempel de som har dårlig betalingsevne, de starter å handle å bygger opp tillitt, men så kommer de en gang og sier de har glemt lommebok og sier at de kommer å betaler i morgen, men så gjør de ikke det.

Etter Schengen-avtalen kom det mye utenlandske arbeidere fra Latvia, Storbritannia, Polen ol. Og velig mange av dem var ufaglærte. Men etter 5-6 år så er disse borte. De polakkene og Litauiske som er her i dag er for så vidt ganske seriøs.

Grep som kan tas for å unngå useriøse aktører: Vi bruker å spørre om firmaattest og bankforbindelse, jeg bruker å spørre etter kontakten deres i banken, sier han at alt er greit så stoler jeg på det. Jeg sjekker og Brønnøysund ol.

VEDLEGG 5 – INTERVJU MED FJELDSETH AS

8.april 2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

John-H. Waatsveen Admistrerende direktør I 10 år, har vært I bransjen siden 1988.

- Forretningsområde?

Elektro.

- 115 Antall fast ansatte, 75 med fagbrev og 15 lærlinger.

- Ca. Årlig omsetning (2015)

130 millioner.

- Antall kontrakter med totalentreprenører per år?

Vi har i snitt ca. 5 større kontrakter på entreprisemarkedet I året.

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

Fra 2 til 30 millioner.

- Sitter selskapet på mye kontraktsforståelse?

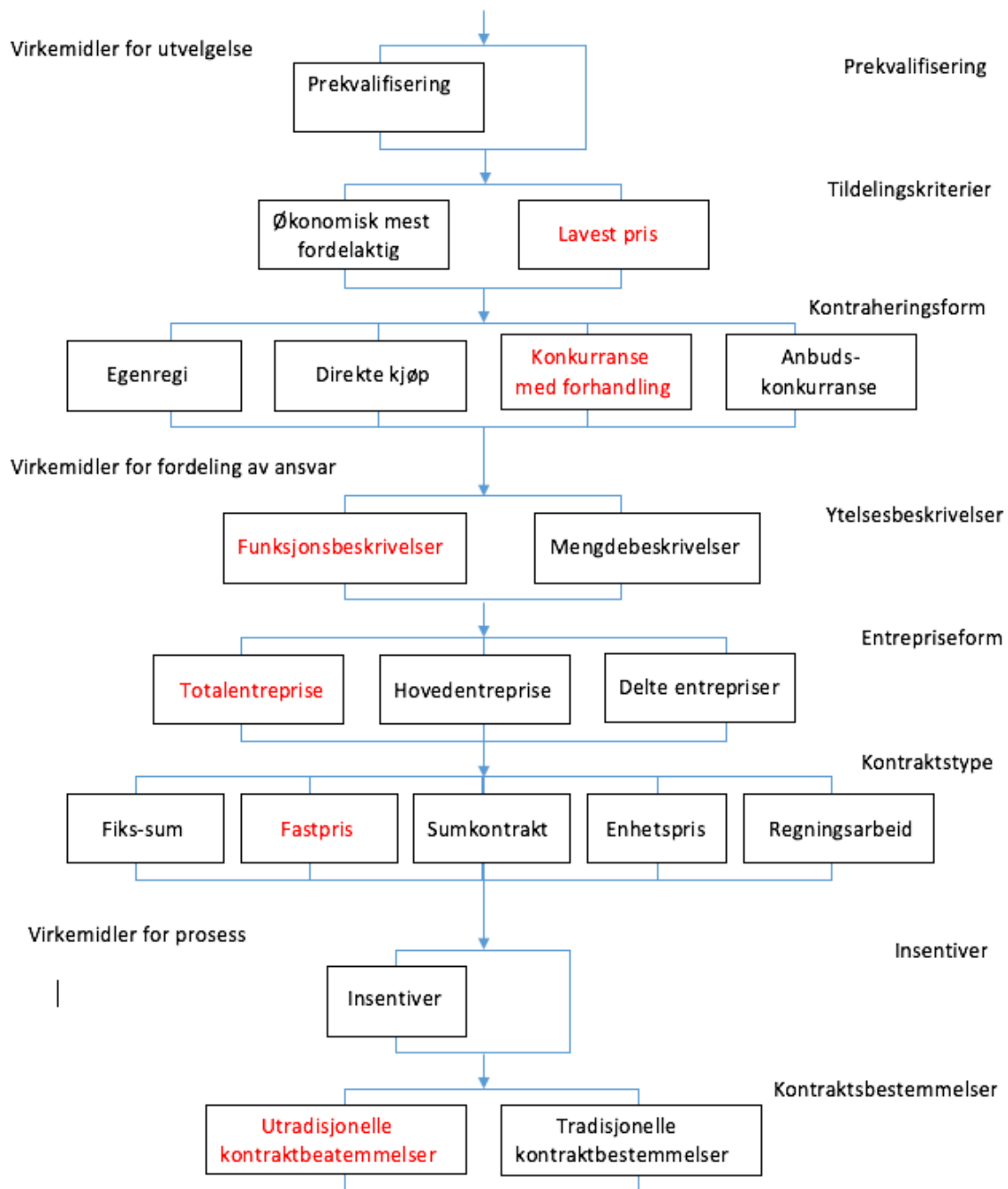
Ja, vi er godt skolerte på NS og vi bruker mye advokat igjennom arbeidsgiverforeningen vår NELFO.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

(Kunden er byggherre/sluttbruker)

Et suksessfullt produkt er levert til rett tid, er innenfor forventningene, krever ikke reklamasjon og sist men ikke minst noe vi tjener penger på.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Prekvalifisering: Jeg har aldri vært borti en formalisert prekvalifisering gjennom totalentreprenør, men mitt inntrykk er at de har endel faste underentreprenører de spør om

pris, gjerne UEer de har jobbet sammen med over tid. Får vi inn forespørsler på jobber via Fjeldseth.no vet vi at de sender ut til hele markedet.

Tildelingskriterier: 90% går på lavest pris.

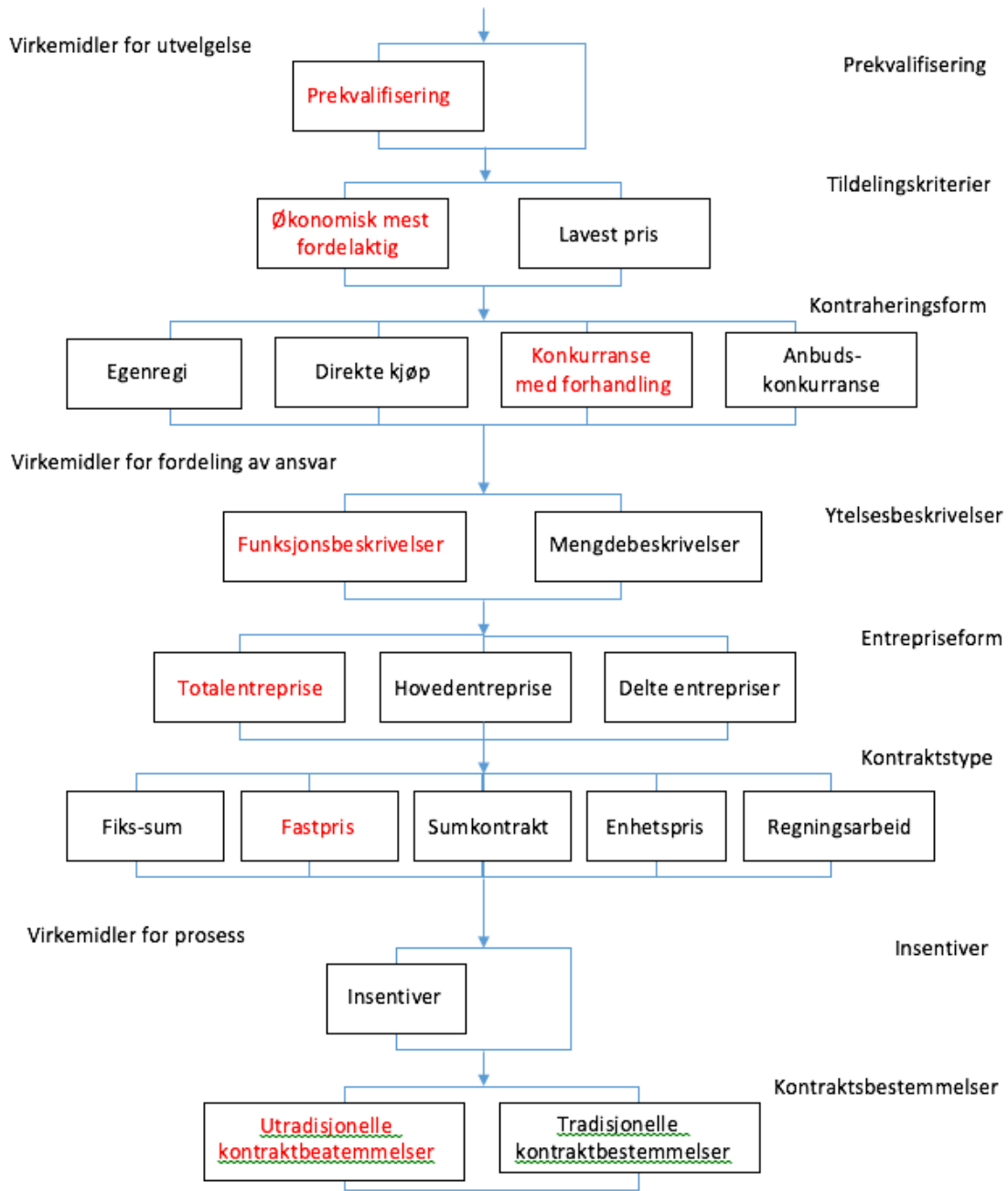
Kontraheringsform: Det er kun det offentlige som har anbud, for totalentreprenør er det ofte konkurranse med forhandlinger.

(Entrepriseform: På høyspent kjøper vi tjenester. Vi blir på en måte en total underentreprenør.)

Kontraktstype: Vanligvis fastpris.

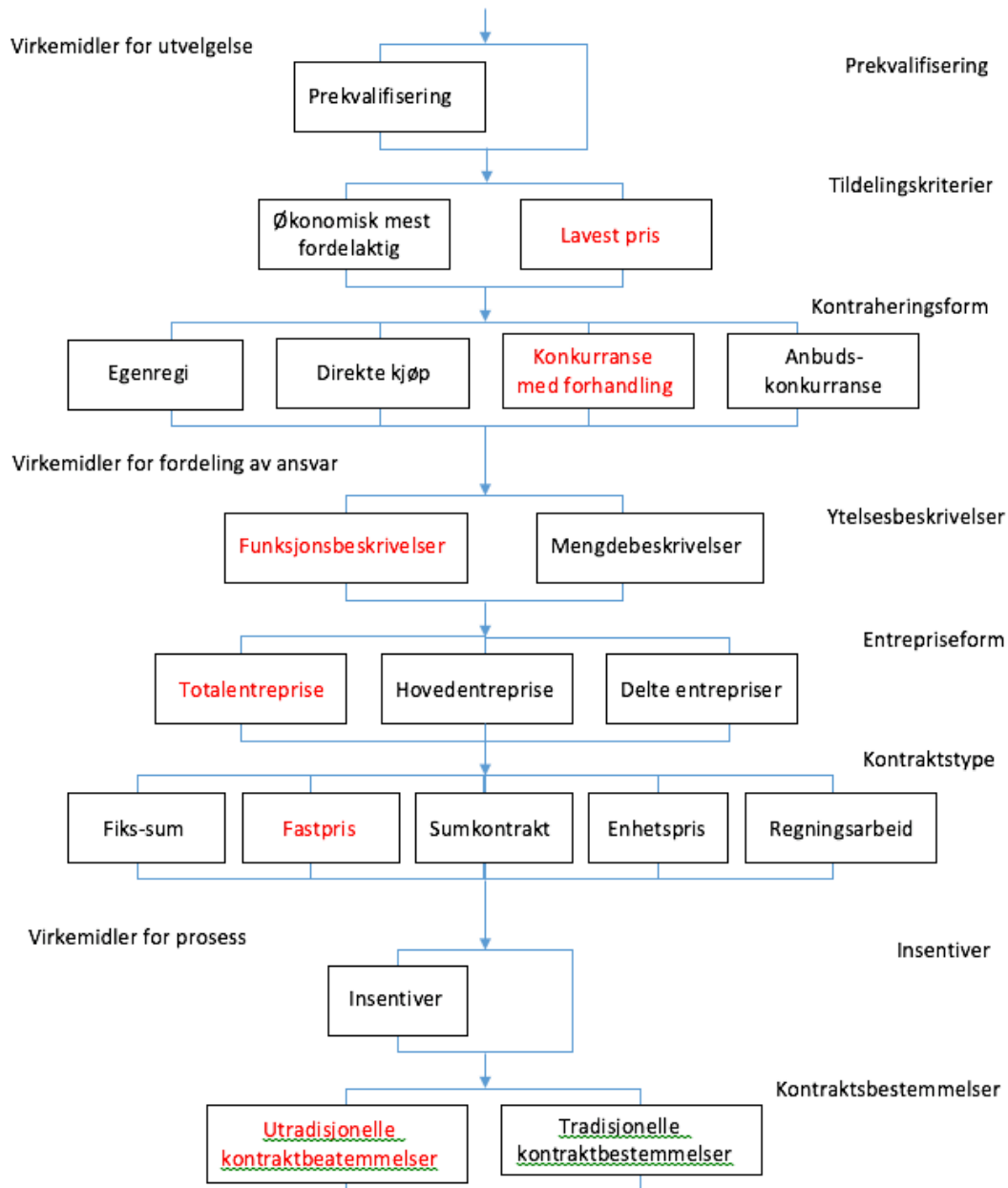
Kontraktbestemmelser: De bruker normalt NS med avvik. Det er sjelden at en NS brukes 100%.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



Vellykket: Da har det vært god stemning i prosjektet, med en involverende totalentreprenør, med ryddige fremdriftsplaner. Veidekke er flinke på samhandling. De som bruker LEAN og kan det er det trivelig å jobbe sammen med. Det er noen som bruker LEAN uten å kunne det godt nok, blir ofte en del friksjon på slike prosjekt.

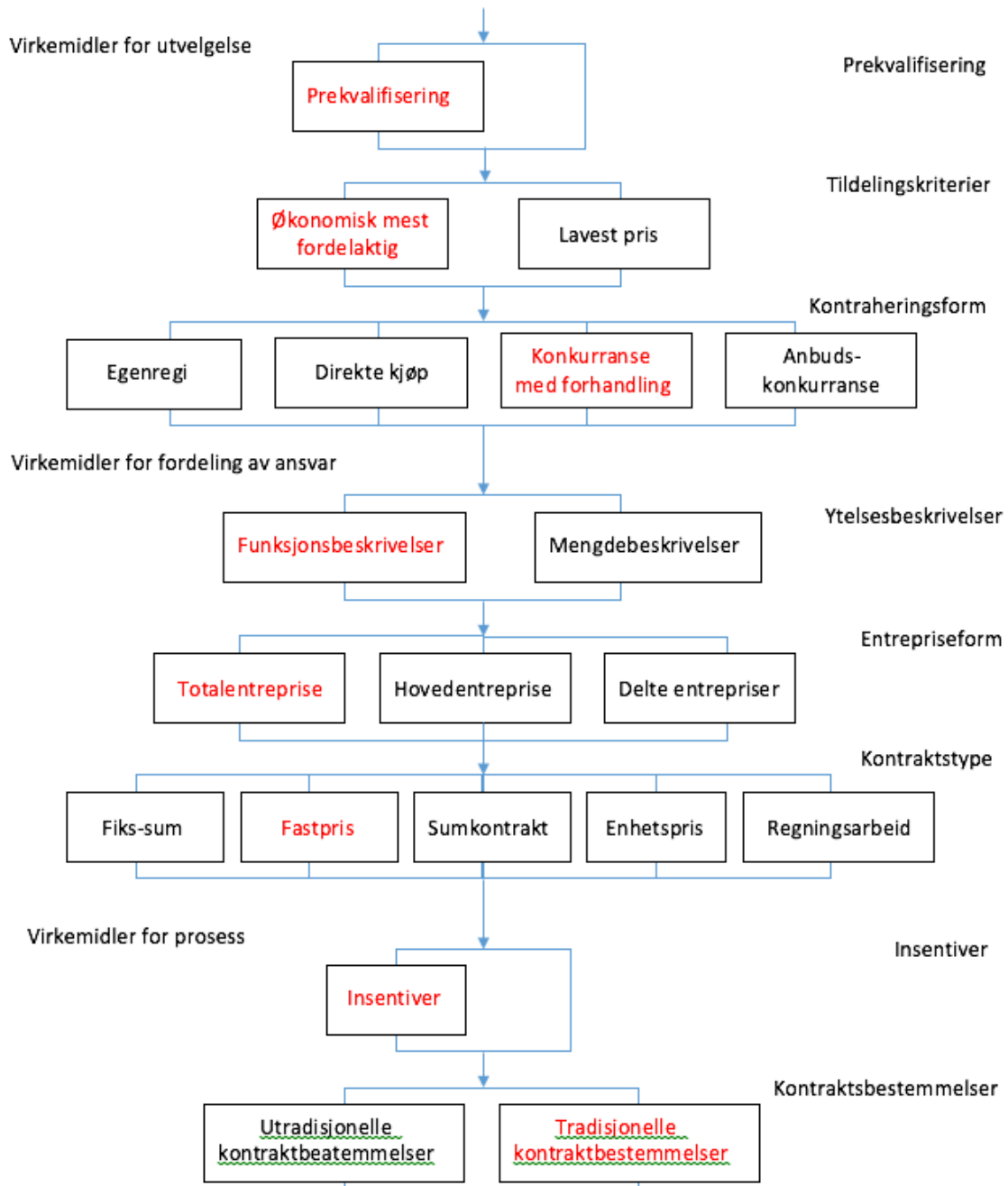
Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellykket produkt



På ett dårligere prosjekt er gjerne veien kontraktmessig lik, men det er andre ting som skjer og det går ofte på atferd, har man en «krigersk» totalentreprenør som sitter på den ene siden av bordet og skal styre prosjektet 100% da går det ofte galt. Legger man ikke opp til

samhandling får man friksjon, varer disse over tid får man konflikter. Hvordan man kjører prosessene er viktig.

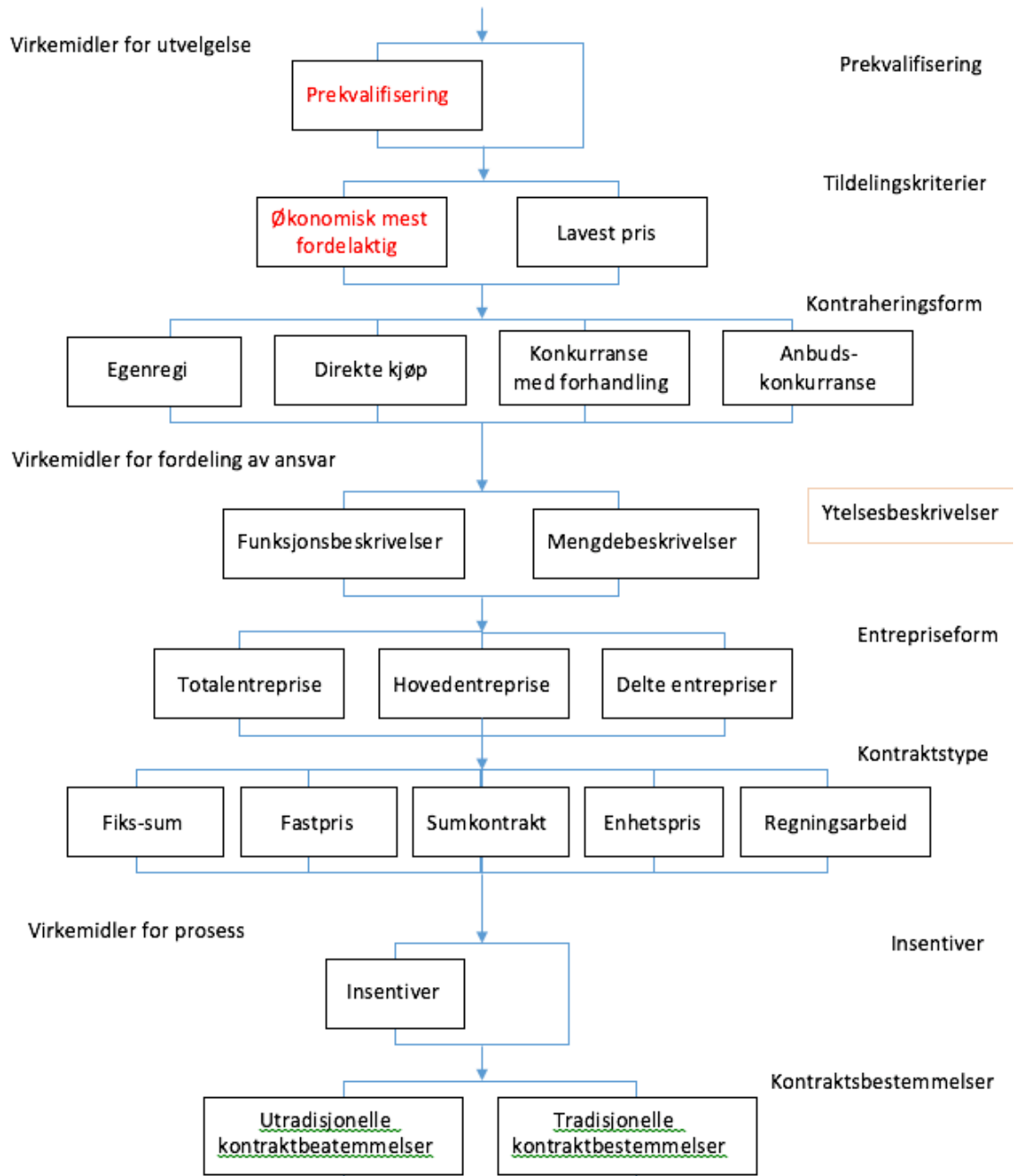
Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?



Noen få kjører delte entrepriser med funksjonsbeskrivelser

Incentiver: Fremdrifts incentiver gir masse energi. Garanti incentiver kunne og vært positivt, men vanskelig å få til. Kostnads incentiver kunne også vært en ide.

Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



Useriøsitet

Fra vår bransje er prisdumping useriøst, om flere gir ett tilbud på ca. 20 mill. og en aktør gir ett tilbud på 15 mill. er det en useriøs aktør og det er useriøst av totalentreprenør å velge denne aktøren, det vil kunne ramme bransjen på en negativ måte. Dette har blitt mer vanlig det siste halvannet året. Jeg tror de som dumper prisene bruker mye utenlands arbeidskraft og de er gjerne ikke så ryddig på en del pålagt opplæring som vi har i bransjen. I tillegg benytter de den laveste tariff lønnen. Men de balanserer dette i grenseland i forhold til det ulovlige. Arbeidstakersiden jobber veldig mye med seriøsitet for å finne ut om firmaer gjør noe ulovlig.

I gråsiktet er det flere som «tyner» underleverandører og underentreprenører fra start til slutt. Det er nok noen slike firmaer i Trondheim. Disse aktørene er kjent i markedet, alle vet om dem og alle snakker om dem.

Jeg tror prekvalifisering ved å sjekke ut referanser og personlige referanser på Underentreprenørene er det mest avgjørende virkemiddelet i kontraktstrategien. Kontraktsvalgene er ikke direkte konfliktskapende, det viktigste er kulturen man har med seg inn i prosjektet.

Før var det tradisjon med delte entrepriser med mengdebeskrivelser, som i stor grad var styrt av rådgiver sammen med byggherre. Det var enkle og greie modeller som var ryddig, men de skapte mye friksjon, det ble mye diskusjon om endringer. Så da gikk man mer og mer over til totalentrepriser og flyttet risikoen nedover. Men en totalentreprenør har gjerne en helt annen agenda, en byggherre vil gjerne ha ett prosjekt innenfor en kostnadsramme og ønsket kvalitet, men vil og sette krav til drift og vedlikehold. Dette tror jeg ikke de har tenkt på når de har valgt å gå mer over til totalentreprise.

Tekniske rådgivere hadde mer kontroll på den tekniske utførelsen den tiden det var vanlig med delte entrepriser. I dag er de mye mer direkte prosjekterende for oss som UE og tidlig i prosessen for byggherre for å lage funksjonsbeskrivelser. Men det er noen store aktører som fortsatt bruker mye delte entrepriser.

EU sitt bemanningsdirektiv i 2000 har ikke vi i vårt fag merket så mye til, men det har nok andre, vi er litt beskyttet av et regelverk, men vi ser jo endringer, men det jobbes i EU for å få bort regelverket som beskytter oss, så om du spør meg om 5-10 år har jeg nok ett annet svar.

VEDLEGG 6 – INTERVJU MED MTG AS

5. april 2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Asbjørn Fuglemsmo, daglig leder i ca. 2 år. Tidligere har jeg i 20 år jobbet som arbeidsleder i samme selskap. Jeg startet i 74 som malerlærling for så å bli fagarbeider.

- Forretningsområde?

Alt innenfor maling og gulvlegging. MTG står for Maling tapet og gulv.

- 27 fast ansatte, 1000 timer med innleide (men det kan variere fra år til år), vi har kun en hjelpearbeider, 7 malermestre og 19 med fagbrev også har vi 1 lærling i selskapet.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

27 millioner

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

20 større.

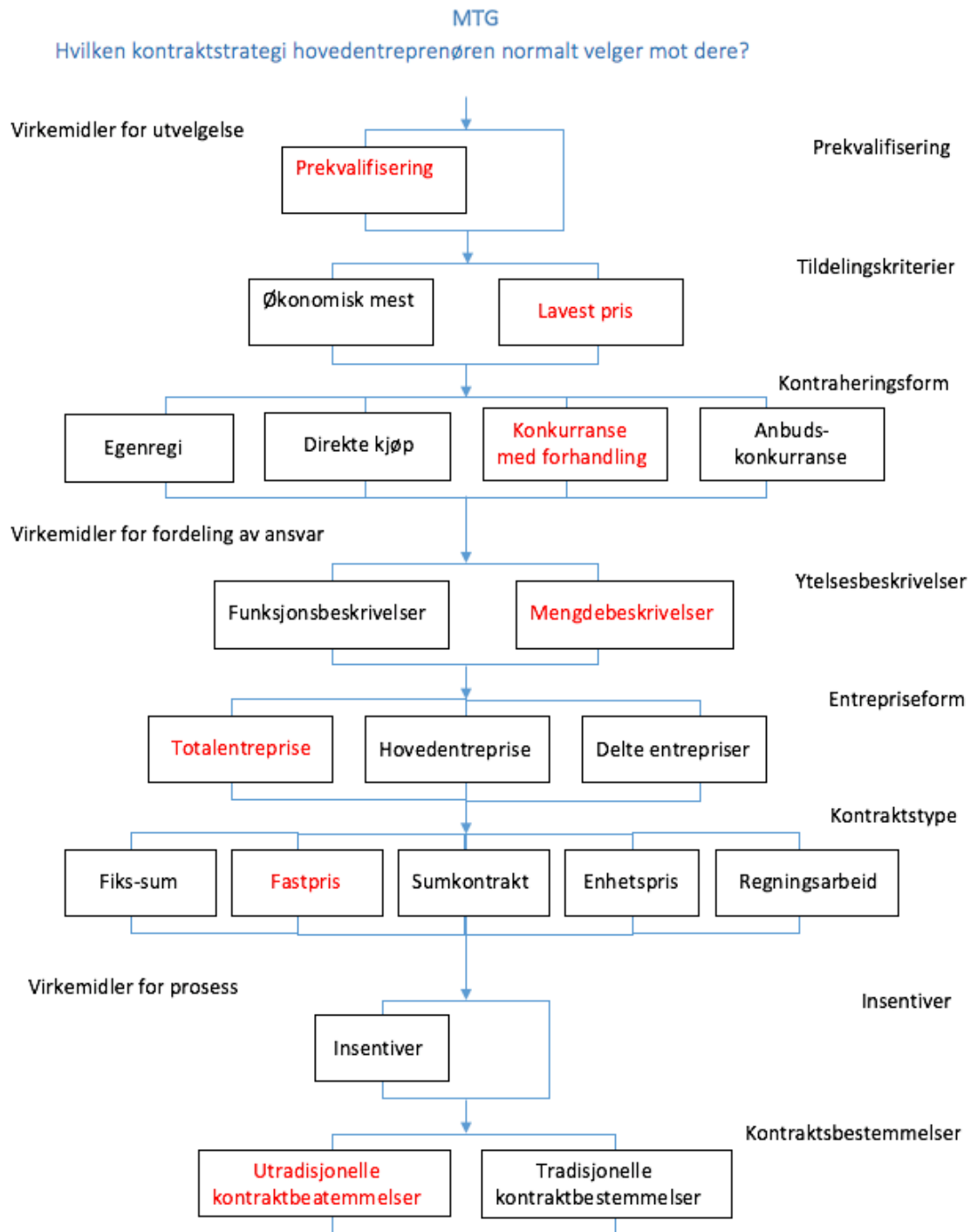
- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

Den største er på 10 millioner, mens de minste vi skriver er på 2-300 000. Det blir jo mer og mer skriftlighet. Vi har ofte faste kunder

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Vi er ikke så fan av over og underentreprise opplegget, vi tror at kunden er best tjent med delte entrepriser, slik som det var før. For det kommer jo ned på pris til slutt ved å velge det rimeligste produktet innenfor kategorien, før hadde vi mye mer påvirkningskraft ovenfor byggherren, da kunne vi anbefale og gi ett produkt som man var bedre tjent med, selv om det er dyrere, kan man til gjengjeld spare inn siden det er rimeligere og lettere å vedlikeholde. Nå er det kun pris på monteringsdagen som gjelder.

Det er ofte NS8415 som brukes.



Normalt: Vi har hatt store problemer med konkurranse fra utlandet i malerbransjen den siste tiden, prisene har gått nedover og nedover, helt konkret hadde vi en jobb for 2-3 år siden hvor prisene var helt like som for 10 år siden, for akkurat samme oppdragsgiver, akkurat samme jobb så var kvadratprisen helt identisk, så det har stått helt stille for oss i mange år. Produkt prisen har heldigvis ikke gått noe særlig opp før nå som kronekursen er dårlig.

Vi regner ofte pris to år frem i tid, så kan de om ett års tid komme igjen med litt endringer med ønske om at prisen kan bli lavere.

Vi prosjekterer veldig sjelden, selv om vi ofte kommer med råd til Byggherre og sier i fra om vi ser feil der de har valg belegg som er beregnet til tørre rom på våte rom.

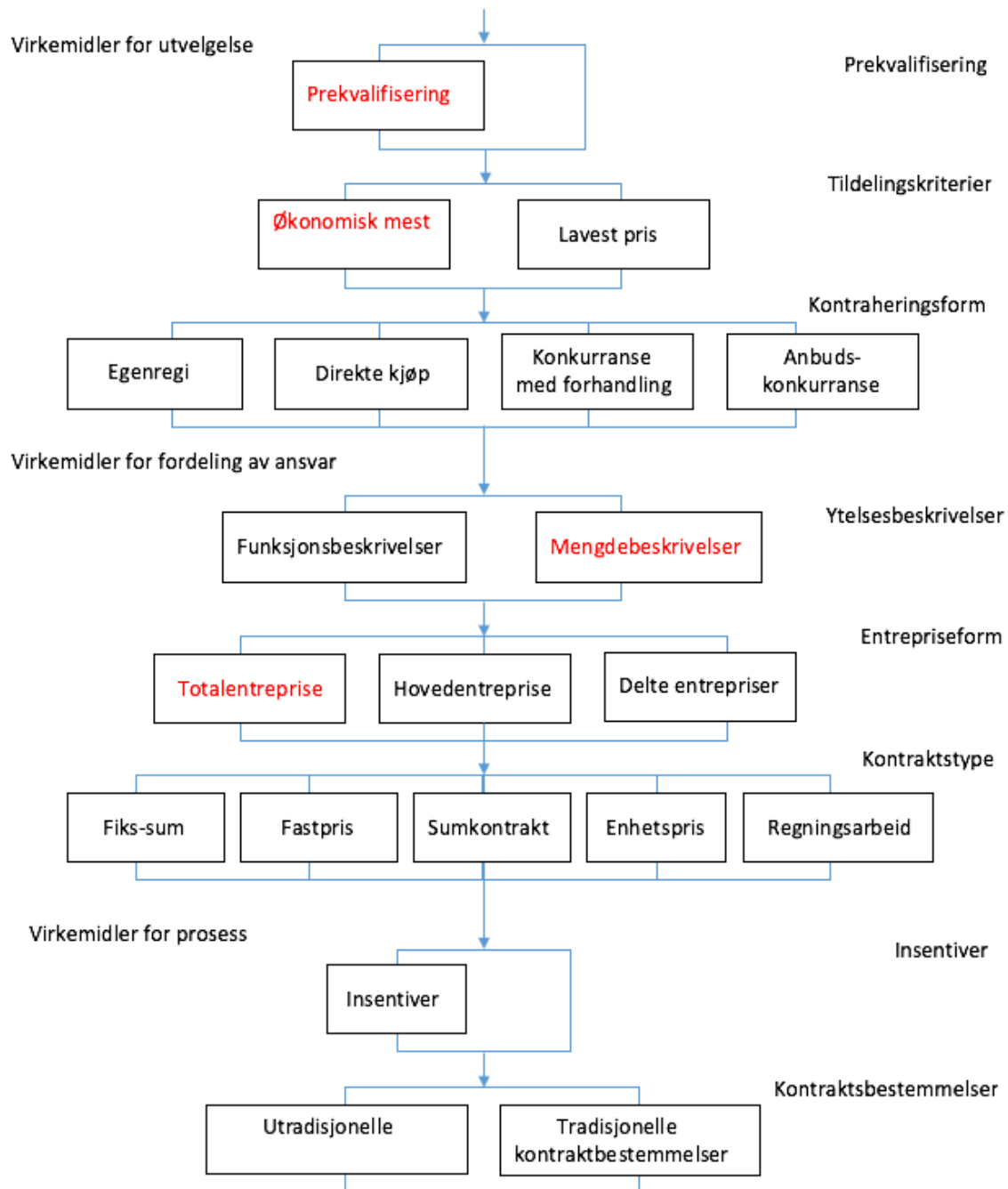
Entrepriseform: Ved epoxy arbeid benytter vi underentreprenører som har spesialisert seg på dette. Det hender at vi er hovedentreprenør på små prosjekter på bad og da bruker vi elektriker og rørlegger. Vi har sentralgodkjenning som entreprenør på bad. Det er veldig greit for kunden å ha ett ansikt å forholde seg til så ordner vi resten.

Kontraktstype: Som regel fastpris, men det hender at vi avregner massene til slutt da blir det enhetspris også har vi ofte regningsarbeid til slutt i prosjektet for om noe er ødelagt, er det gjerne vi som kommer å maler over/skifter ut et golvbelegg.

Incentiver: Dagmulkt er vanlig, men det har vi aldri måttet betale, for vi gjør det vi kan for å bli ferdig i tid. På st. Olavs fikk vi belønning for å bli ferdig innen en viss tid, belønningen ga vi til de som jobbet der, det var ikke ett kjempebeløp, vi vet ikke om de jobbet noe mer effektivt, men de jobbet litt overtid for å bli ferdig.

Kontraktsbestemmelser: Vi synes det er ufattelig at når de store entreprenørene er med å bruker masse tid og ressurser på å lage NS kontrakter. Så bruker de likevel sin egen.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



Vellykket tilfelle

De fleste er jo det. Vi mener at det er best med delte entrepriser, men vi kommer jo med anbefalinger på underentrepriser og, for flere av entreprenørene har vi godt samarbeid med, da har vi endel bas møter, så om produktet er helt feil, får vi jo sagt i fra.

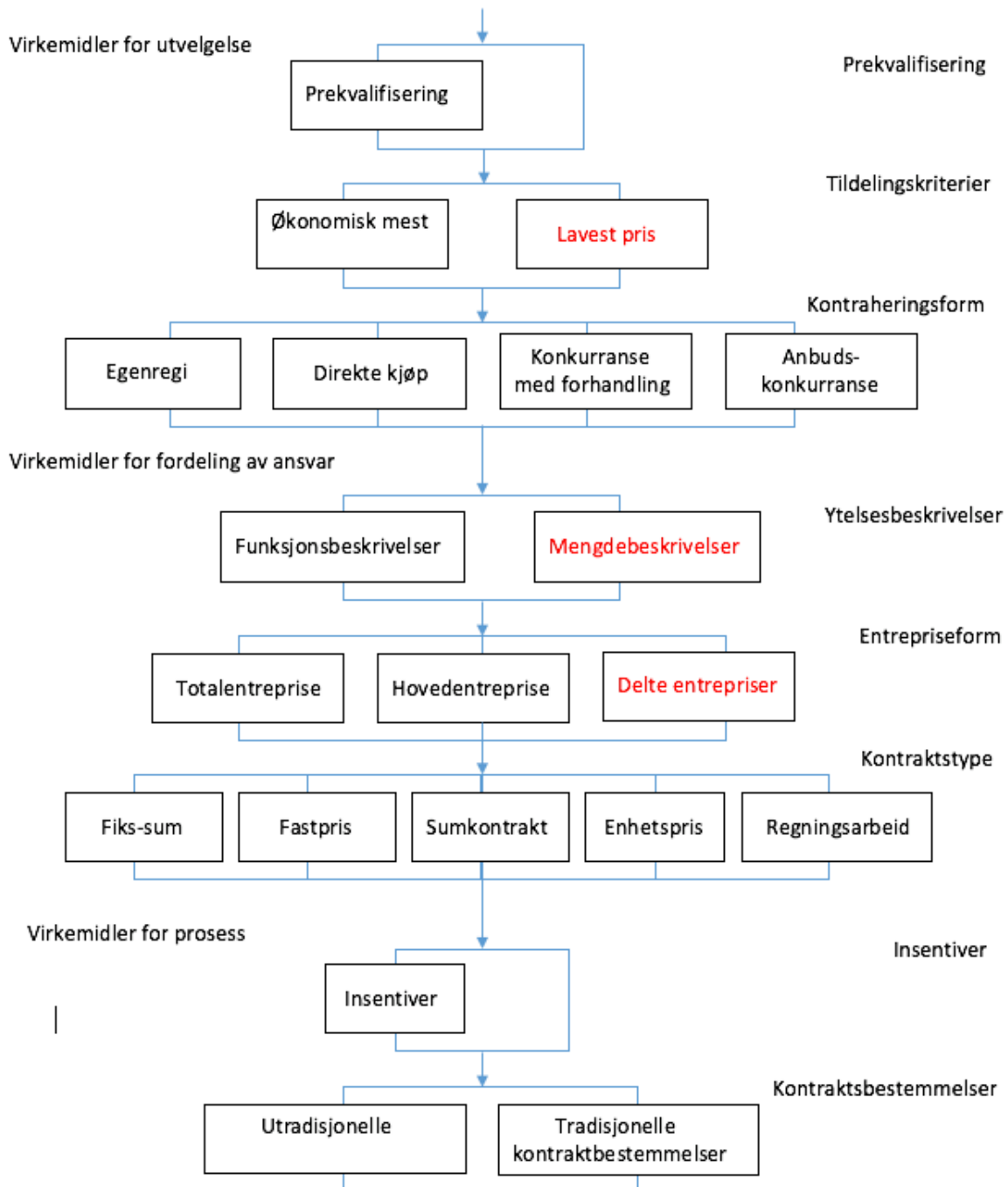
Nå er det flere kvalitetsklasser i NS, for å få den beste overflateklassen må også snekker inn i bildet slik at spikerslaget er tilpasset.

En gang kommer det til mureren, en gang til oss, også rørleggeren, så vi bytter på å være hovedentreprenør. Vi er en kjent gruppe, derfor har vi ett godt samarbeid og leverer ett godt produkt på kortere tid enn om du skulle ledet prosjektet selv.

Jeg tror ikke kontraktsform er så avgjørende. Vi jukser ikke selv om vi ser vi har bommet på prisen, vi leverer uansett ett godt produkt.

Vi syns det er uheldig når det legges for mye til en balansert NS.

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellyket produkt



Ikke vellykket

Vi er jo ferdig når vi har levert, og produktet holder ut garantitiden, det blir jo gjerne litt synsing når vi sier at de vil spare på vedlikehold om de velger ett bedre produkt. Vi må jo bare gjøre det HE ønsker, men vi legger ikke ett belegg som ikke holder målene.

Vi ler litt av det når de skriver at de har høykvalitet også er det sparklet og malt gips.

Vi tror det er best nå vi kan komme med forslag direkte til byggherre, nå kan vi nesten ikke si noe til byggherren, men til HE og om han sier det videre eller ikke vet vi ikke, vi må forholde oss til den vi får betaling fra f.eks. veidekke, og de er bare opptatt av å få det rimeligste alternativet.

Virkemidler for at ett prosjekt skal bli mest mulig vellykket: Ingen avgjørende valg i kontraktstrategi.

Hvis det er profesjonelle kunder er det en fordel å ha totalentreprise, da får de profesjonell hjelp til å styre prosjektet. Ved delte entrepriser må byggherren ha den nødvendige kompetansen til å styre prosjektet.

Vi har bedre kontakt med noen av totalentreprenørene i Trondheim og det er endel kulturforskjeller på hvordan de legger til rett for oss, enkelte bare bestiller uten å klargjøre for oss når vi kommer, mens andre ser helhet og legger til rette for at vi kan levere ett bra produkt: Temperaturen er rett, det er støvfritt og ryddig etc.

Virkemidler for å unngå useriøse aktører: Ingen avgjørende valg i kontraktstrategien.

Vi hører mye og det er jo opprettet en tverrfaglig URO-patrolje som avdekker mye svart arbeid og sosial dumping, de begynner å få kontakt med kemner og skatt, for det er viktig å handle raskt, for om det tar en uke eller en måned fra du varsler til du kommer på kontroll så er bygget ferdig og da er de borte. Vi hører jo skrekk historier om at de skal ha norsk lønn, men når de kommer tilbake til Ungarn må de tilbakebetale dette. De kjører forbi på kveldstid og vet hvor ungene er.

En del får jo folk til å melde flytting til der prosjektet er slik at de slipper å betale pendler tillegg.

Enkelte entreprenører har blitt kastet ut av kontrakter fordi de ikke er kvalifisert.

Jeg tror grepet som flere har tatt om maks antall ledd er positivt, for ellers blir det umulig å få oversikt.

Private utnytter.

Statsbygg krever ett visst antall med fagbrev og lærlinger. Krav til folk med fagbrev. Det bør de offentlige gjøre

Innleide undergraver opplæring.

I hele Oslo er det 35 lærlinger, i Trondheim er det ca. 50.

Vi tror det offentlig sitter med nøkkelen her, de må kreve at det skal være fagarbeidere som snakker norsk og lærlinger

På lørdag var Unihouse på tv for å ha bygd ett hus med masse feil, de har holdt på lenge for å rette opp disse. Det var en person som var snekker ene dagen og andre dagen kom akkurat samme person men nå var han rørlegger og tilslutt var han elektriker, men han kunne ingenting. Dette kunne nok vært unngått med prekvalifisering.

VEDLEGG 7 – INTERVJU MED MUREMESTER IVAR S MOE AS

28. april 2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Lars Moe, Daglig leder, 44 år I mur og entreprenørbransjen.

- Forretningsområde?

Mur og flis.

- Antall fast ansatte, innleide og lærlinger i selskapet?

28 fast ansatte, 2 lærlinger, 95% har fagbrev. Ingen innleide

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

32 mill.

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

20 kontrakter i året 80% er for entreprenør

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

Fra 200 tusen til den største vi har nå på 50 millioner, den går over 4 år og er for TOBB som vi stoler på

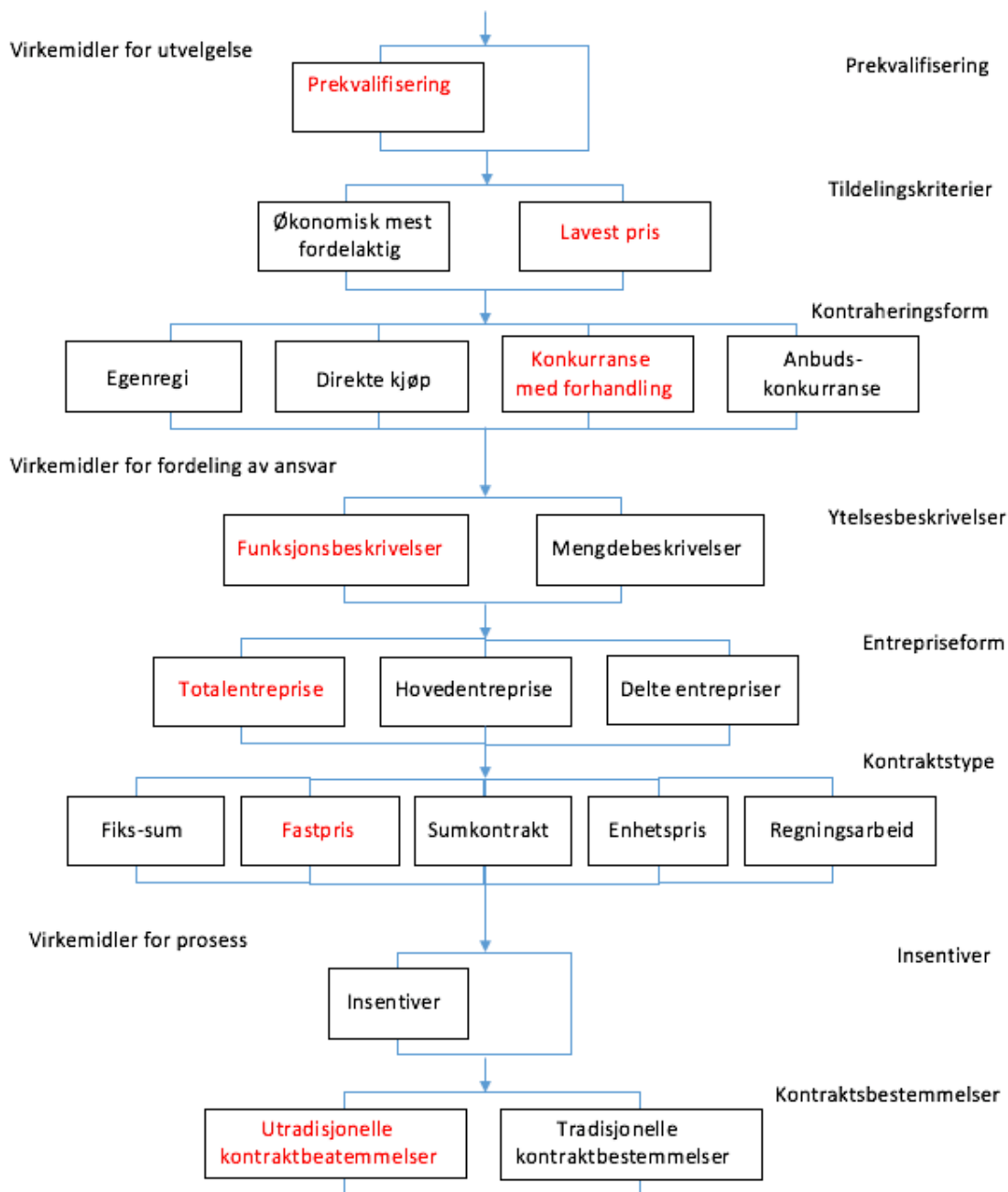
- Sitter dere på mye kontrakts forståelse?

Nei, vi har bare lært av det vi har brent oss på. Kontrakter er det største problemet bransjen har, det er blitt så ille at vi må sende enkelte kontrakter over til advokat.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Det har vi når det er etter Norsk Standard. Det er og avhengig av hvilken type kontrakt det er. I delte entrepriser er det mye lettere å si ifra om ting som er feil, fordi man får betalt for å rette opp. Er det totalentreprise får man ikke betalt for å rette opp og da sier man kanskje ikke ifra om ting som er feil.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Normalt

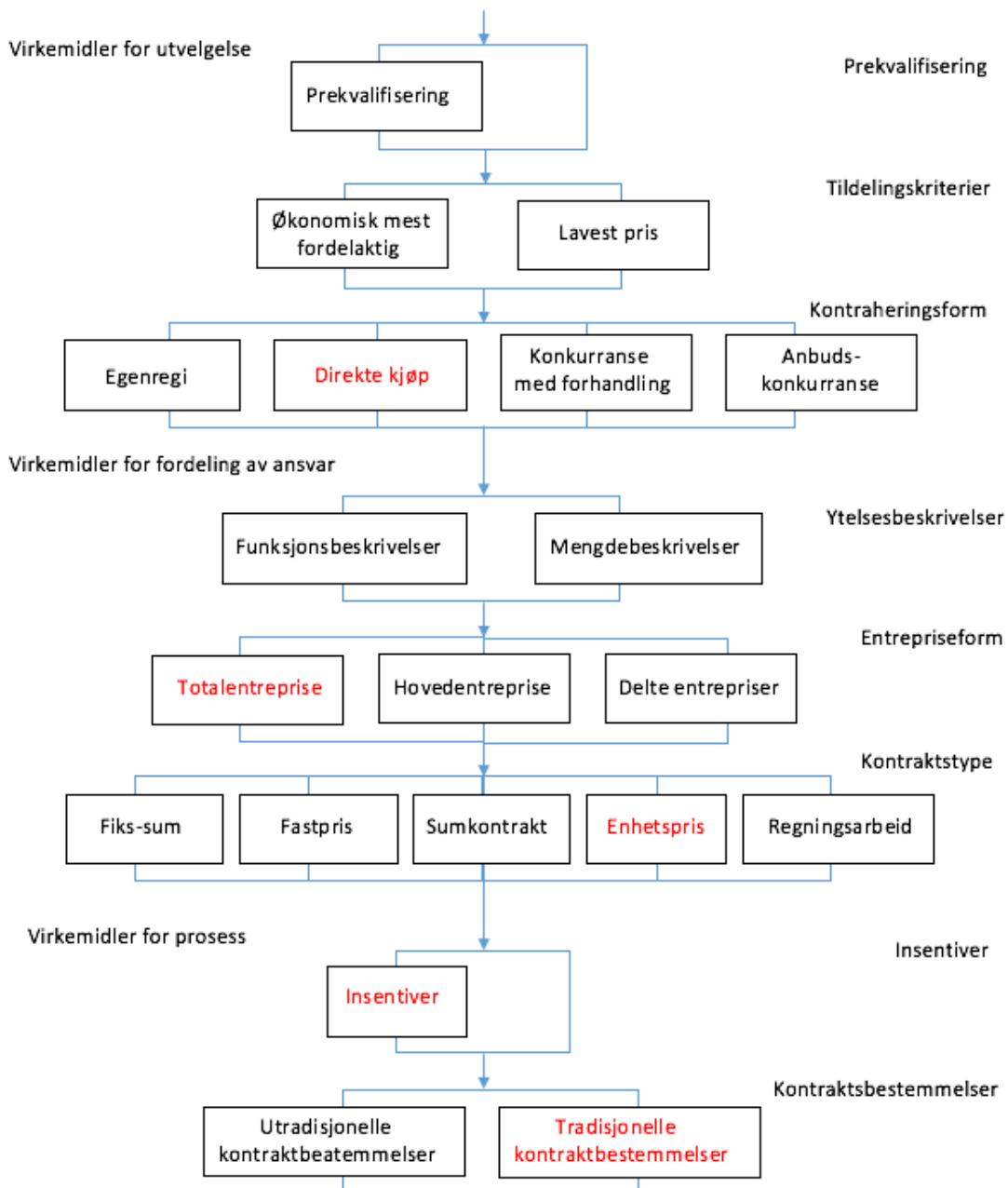
Normalt er det totalunderentreprise på mur og flis, då får vi 50 sider med beskrivelse og noen tegninger også skal vi gi en total sum på mur og flis på det prosjektet.

Kontraheringsform: Det vanlige er forhandlinger og at vi får beskjed om at vi må gå ned så og så mye.

Kontraktbestemmelser: Det er nærmest skrevet ting med bitteliten skrift i bunn av kontraktene. Det er mye lureri og det presses såpass mye på pris at enkelte velger å gå ned på kvalitet og materialkostnader, dette er grunnen til at vi foretrekker beskrevet delte entrepriser direkte for byggherre hvor vi får mulighet til å gi riktig pris og kvalitet.

Det offentlige og store byggherrer er seriøse, men enkelte engangsbyggherrer bryr deg ikke.

Eksempel på en kontraktstrategi som hag gitt ett vellykket produkt?



Vellykket

Det er at vi har riktig pris og kvalitet og en hovedentreprenør som greier å opretthode HMSen og samspillet, samspillet kommer gjerne av seg selv om HMSen er god. Da er vi fornøyd, arbeiderne er fornøyd og byggherren sitter igjen med ett godt produkt.

De største entreprenørene bruker mye utenlandske firma som vi ikke greier å konkurrere med, fordi vi har både pensjonsforsikring og reisepenger, dette har ikke utenlandske firma, også jobber de 100 timer i uken, mens vi jobber 37,5 timer i uken.

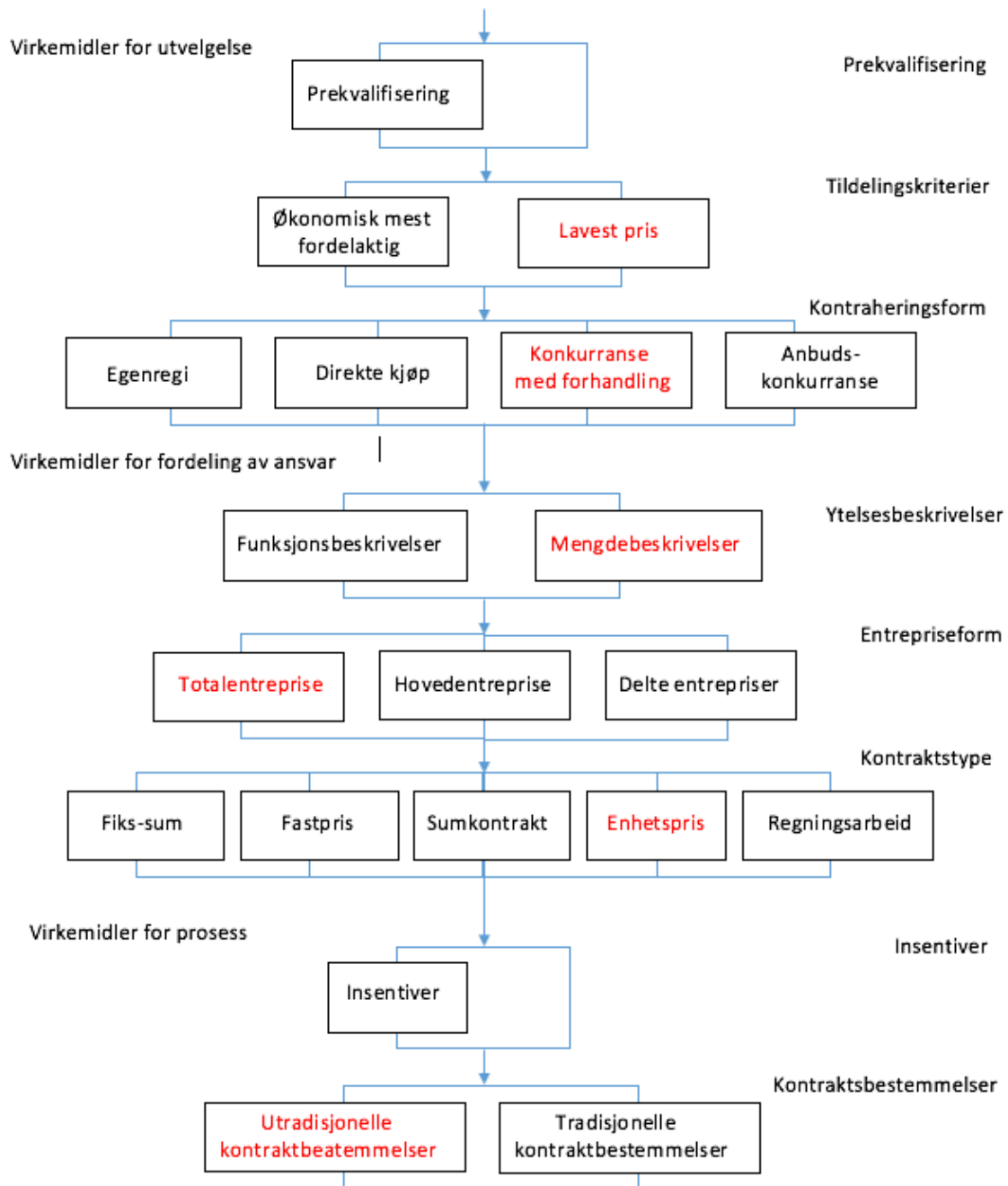
prekvalifiserings, tildelingskriterier og mengdebeskrivelser har ikke nødvendigvis hatt noe å si.

Kontraeringsform: Vi tror direkte kjøpe er bra, da vil vi gjøre en god jobb i håp om å bli valgt igjen også slipper vi å bli tynnet på pris.

Entrepriseform: Det beste er når det er deltentreprise direkte under byggherre, men for totalentreprenør har vi totalunderentreprise.

Incentiver: Vi har hvert på en samspillskontrakt, hvor det har vært satt en makssum, kommer vi over denne får vi dekt 20% mens byggherren tar 80%. Mens kommer vi under, deler vi besparelsens 50/50 Dette kan være lurt på større prosjekt hvor byggherren er usikker på kostnaden. Hadde de kjørt denne jobben på en totalentreprise hadde den nok blitt mye dyrere, så dette er en løsning alle er fornøyd med

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellyket produkt



Minde vellykket

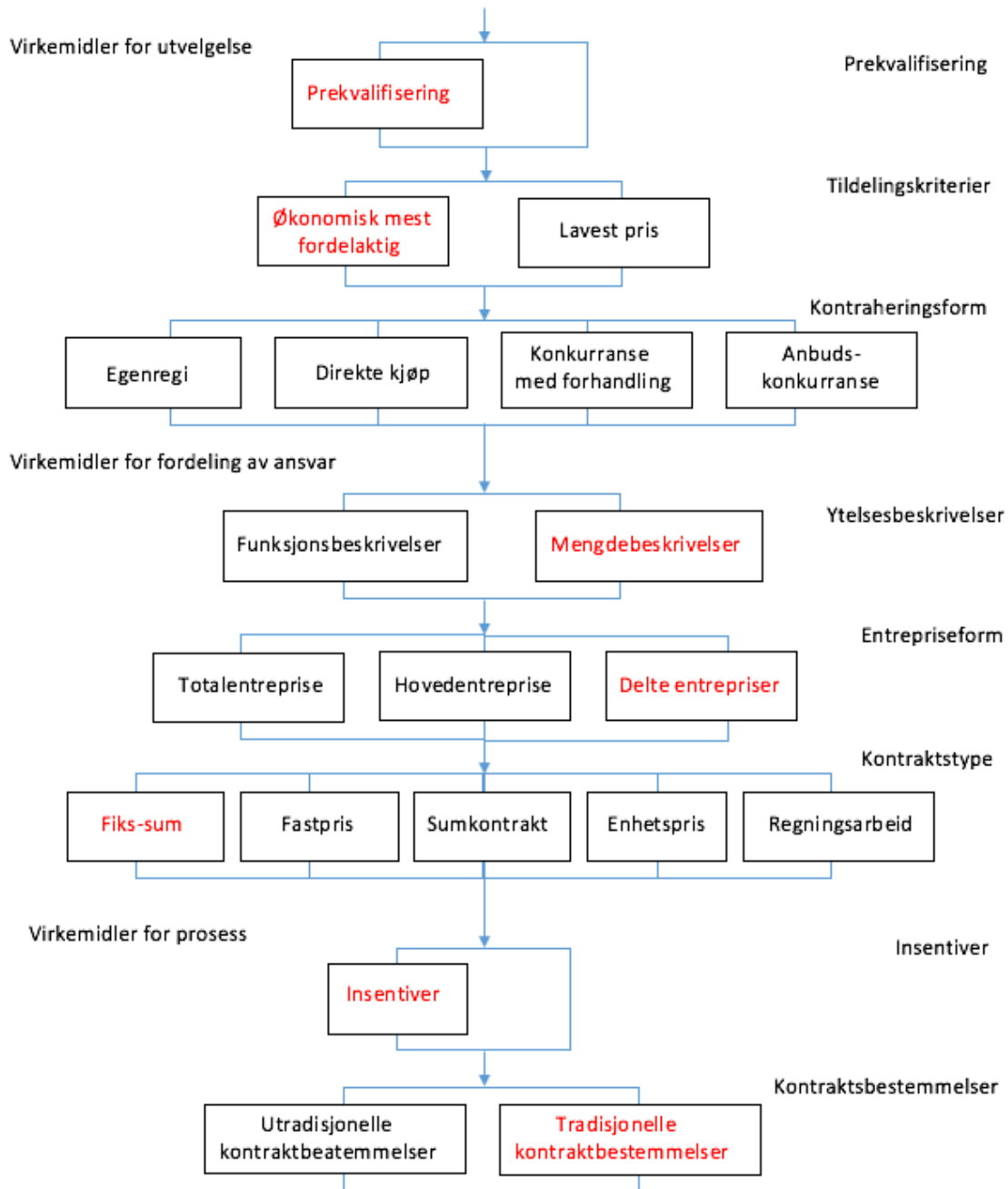
På Sirkus shopping fordi samspillet var dårlig, det gikk kun på laveste pris og jobben ble målt opp i etterkant, så det var mye krangling om mengdejustering. Det gikk på kvadratmeterpris, men ingenting stemte når det ble målt opp, det er vanskelig å påpeke hver minste ting i ettertid, og underlaget var en totalentreprise så hovedentreprenøren er ikke villig til å ta på seg kostnadene for å rette opp, de skal bare ha ett ferdig produkt. Vi får ikke betalt for å rette

opp, og det er utrolig mye arbeid å legge flis på skjeve vegger. Murerne blir sure og det blir kranglig.

Hadde det vært delte entreprise hadde byggherren tatt kostnaden for rette opp, da slipper man konflikt mellom fagene. Vi vil tilbake til 80 tallet da det var vanlig med delte entrepriser.

Entreprenør X har nesten ingen egne fagarbeidere, de sitter kun som innkjøpere og byggeledere og skal ha prisen ned. Det er flere og flere som begynner å gjøre det på samme måte, men et nyoppstartet firma som heter RUTA satser mer på kvalitet og tar litt av kostnaden selv, det er mye artigere og gir gir rom for å levere ett godt produkt.

Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?

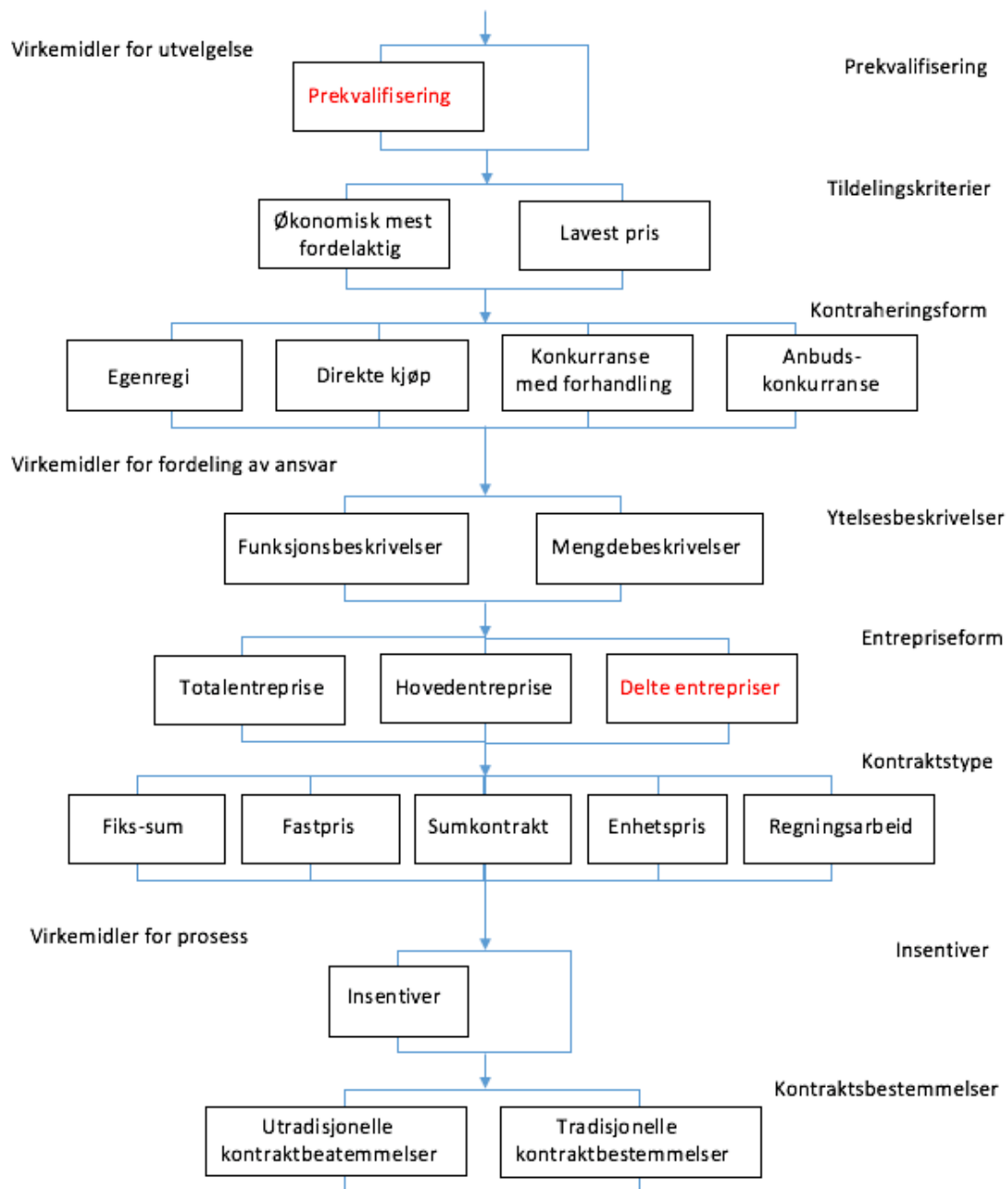


Suksess

Entrepriseform: Delt entreprise er absolutt det beste for oss, direkte under byggherre, eller det kunne vært under en hovedentreprenør og, hvis de er ærlig og oppriktig, men det har aldri skjedd enda.

Kontraktstype: Vi ønsker å få utlevert arbeidstegninger og at vi ut i fra dette masseberegner hele bygget, det er riktigste og ærligste måten å gjøre det på.

Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



Seriøsitet

Et eksempel er en jobb hvor de ikke har lagt membran og hvor de har lagt flis med silikon, dette er det polske arbeidere som har gjort igjennom ett norsk innleie firma. Alt ser helt fint ut, men etter ett år dukker problemene opp.

Ferdig rom som heises på plass er det og mye problemer med rust og nedbøyning av gulv, da kan det hende vannet renner forbi sluket og ut døren. Da må vi inn å fikse og det er mye dyrere enn om vi bare hadde laget badet i utgangspunktet.

Vi har og sett tilfeller hvor innfestingen av tegelsteinsmuring har vært gjort slik at innfestingen av bindingssystemet peker nedover, da følger kondensen innfestingen inn i vegg, om det er en stålvegg vil den ruste. Dette kunne hvert unngått om bindingssystemet pekte oppover, grunnen til at det er gjort feil er gjerne at de som har gjort det ikke er vant til ett Norsk klima og hensyn man må ta i forhold til det.

Man kan unngå seriøse aktører ved å velge fast ansettelse av norske fagfolk, det kan være en fordel med tanke på å tilpassing til ett norsk klima med tanke på ekspansjon og bevegelse i bygningskonstruksjoner. Det er nesten kun i Norge at man benytter membran på grunn av at vi benytter flis på gips, i andre land legger de flis på mur og da er ikke membran like viktig.

Delte entrepriser vil og være bra.

Vi var med å starte opp noe som heter uropatruljen, så vi gir beskjed der om vi ser noe kriminelt, men det er mange vi ikke greier å ta. Noen jobber 100 timer i uken og får betalt minstelønn for 37,5 timer i uken , men man klarer ikke ta dem for de fører kun 37,5 på timelistene. En ide kunne vært å innføre timeregistrering på byggeplasskortene. Men da hadde de sikkert bare jobbet 7,5 timer på en byggeplass også dradd til en annen byggeplass og jobbet videre der.

Vi har og hvert med å gi pris på totalrenovering av restauranter som må starte på en torsdag og være ferdig til mandag morgen. Det blir vanskelig for oss å vinne denne mot firma som benytter innleide som de ikke betaler sykepenge, reise, helgetillegg og overtid ol. Og det er vanskelig å bevise at de gjør noe ulovlig.

Vi kan ikke senke lønningene til våre egne for mye, for da blir det vanskelig å rekruttere nye til bransjen, det må være en gulerot for å få ungdommene til å velge murerbransjen.

VEDLEGG 8 – INTERVJU MED TRØNDERBLIKK AS

12.04.2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Tore Waagenes, 30 år som Blikkenslagermester.

- Forretningsområde?

Blikk og ventilasjon.

- 17 fast ansatte, varierer fra 2-6 innleide, alle som ikke er lærlinger har fagbrev, 3 lærlinger.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

24 millioner

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

Skanska og Entreprenør X er de vi jobber for som er totalentreprenører og der har vi ca. 6 stykk. Ellers har vi mellom 15-20 kontrakter.

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

300 000 kr til 5,5 millioner.

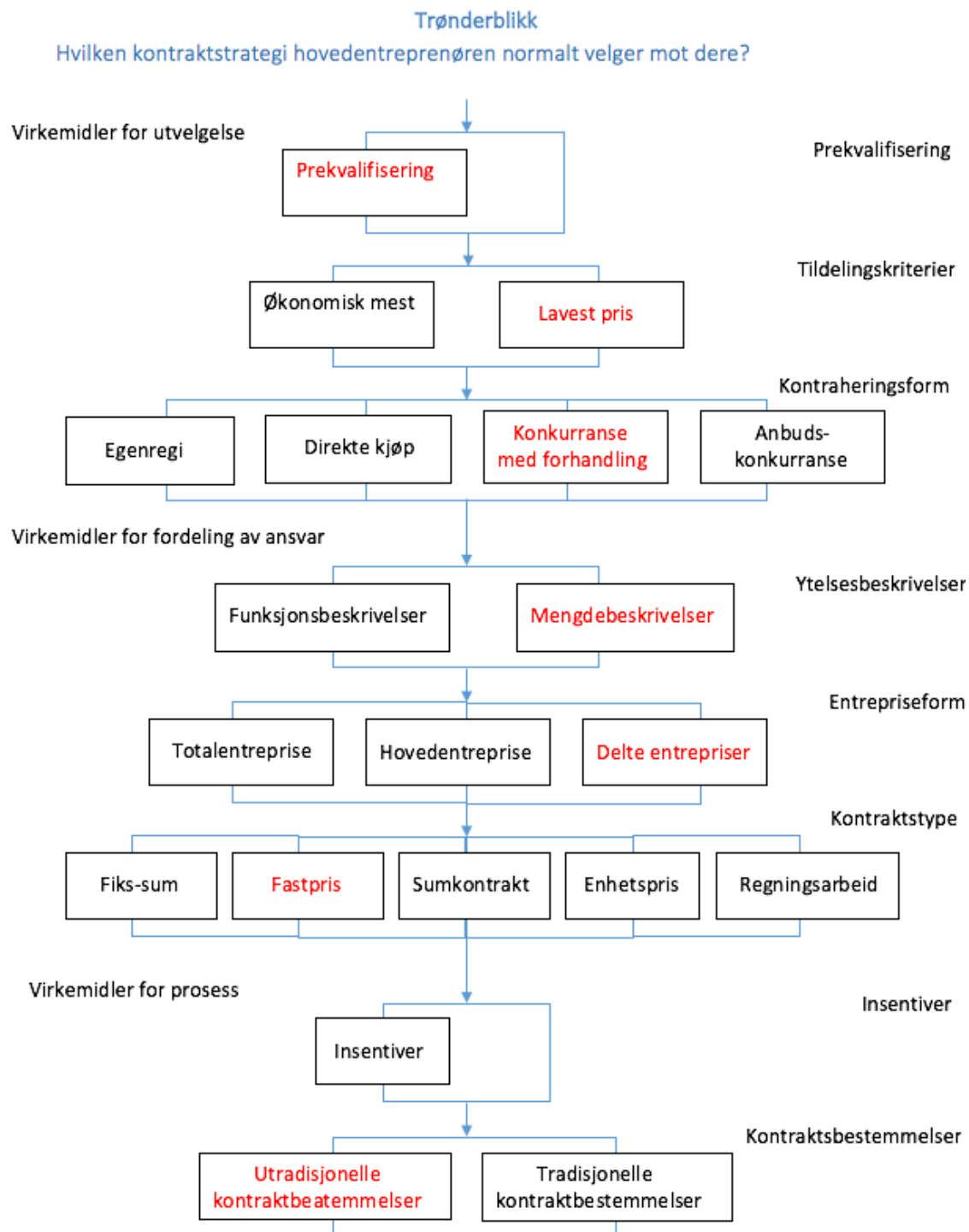
- Sitter selskapet på mye kontraktsforståelse?

Nei, vi bruker fast advokat som vi sender kontrakten til og får uttalelser.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Vi prøver å levere utvendig blikkenslagerarbeid pluss ventilasjon, så stiller vi med leder på bygget som server entreprenøren på en god måte, slik at man kan forholde seg til flere fag med en mann. Det selger vi oss godt på.

Fleksibilitet: Så mye fleksibelt er det ikke på ett bygg i dag, men vi prøver å selge oss på at ting går veldig glatt når man forholder seg til en, de gjør at samhandlingen blir atskillig bedre.



Normalt

Prekvalifisering: De ser på tidligere jobber, bemanning og at vi er lærlingebedrift.

Tildelingskriterier: Totalentreprenører er kynisk på at det er lavest pris som gjelder, men jobber vi for sideentreprenører som GK Klima Norge AS kan det være andre ting, som at man er i stand til å gjennomføre jobben på måten de ønsker.

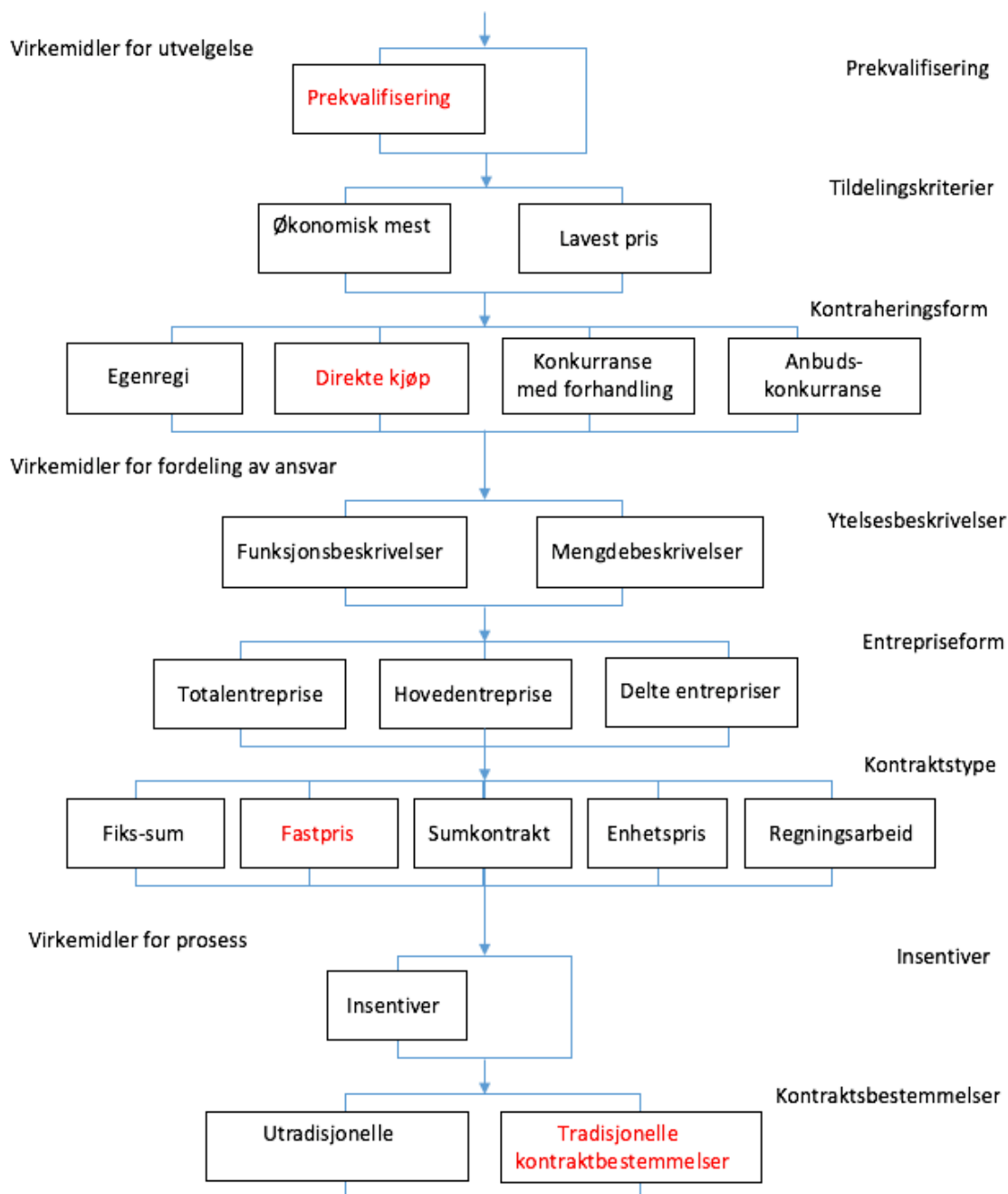
Kontraheringsform: Det starter ofte med en anbudskonkurranse, siden blir det forhandlinger. Det er sjelden det er direkte bestilling.

Ytelsesbeskrivelser: Det brukes vanligvis mengdebeskrivelser, men er vi hovedentreprenør i borettslag på ventilasjon lager vi ofte våre egne beskrivelser, da går det både på mengder og funksjon.

Kontraktstype: Noen ganger enhetspris, men i hovedsak fastpris.

Kontraktsbestemmelser: Det er som regel utgangspunkt i norsk standard, men hovedentreprenørene prøver å kjøre litt eget, men mot det offentlige og borettslag er det NS, hovedentreprenørene er verstingene og mot dem er vi ofte nødt til å benytte advokat. Fordi med den administrasjonen som vi har, klarer ikke holde oss oppdatert på kontraktsbestemmelser. Det kan bli veldig dyrt om vi ikke kjøper advokat tjenester, og det koster ikke mer enn 3-7000 kr å vaske en kontrakt, da er det gjerne en kontrakt til 7 millioner så det utgjør ikke så mye. Vi kan risikere å signere på dagmulkt på 5000 kr dagen om vi ikke kontrollerer kontrakten godt nok.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



Vellykket eksempel: På et TOB borettslag prosjekt hvor vi jobbet direkte for borettslaget, og så fikk vi i tillegg utvendig entreprise for Entreprenør X, så ventilasjon og tekniske delen leverte vi direkte til TOB, men i tillegg var vi underentreprenøren for en slags hovedentreprenør på beslagsbiten. Dette er gjerne ikke så vanlig, men her solgte vi oss inn på at vi kunne stille med samme folk på begge entreprisene.

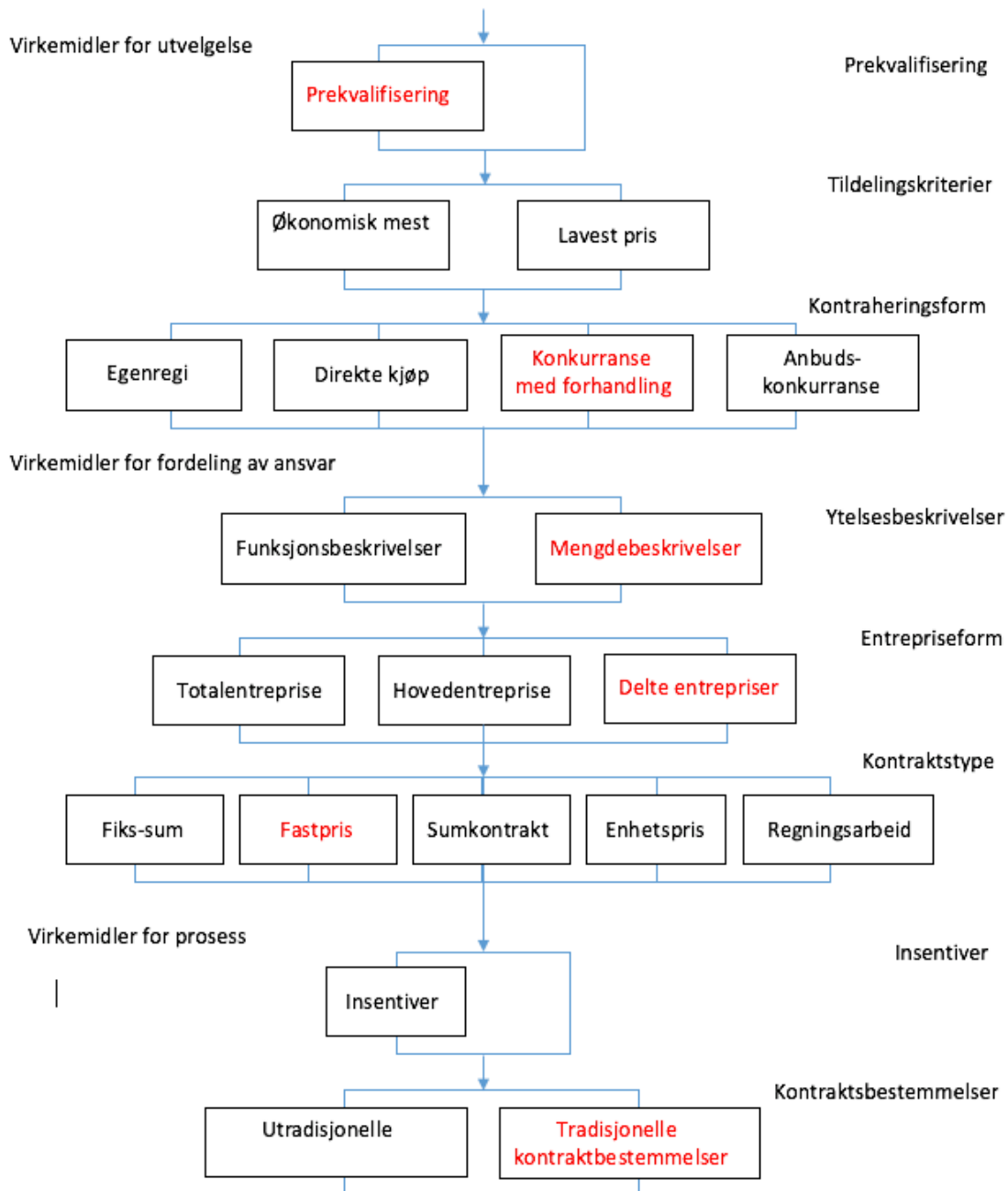
Tildelingskriterier: Her gikk de for en blanding mellom økonomisk mest fordelaktig og lavest pris, for de to som var lavest på pris ble forkastet fordi det bare var utenlandsk arbeidskraft, og i ett borettslag skal du inn i leilighetene til folk, her solgte vi oss inn på at vi hadde norske arbeidere som jobbet i arbeidstiden.

Kontraheringsform: Her var det kanskje ikke forhandling, men avklaring som gjaldt.

Ytelsesbeskrivelser: Utvendig var det bare mengdebeskrivelse, mens inne på ventilasjon var det både funksjon og mengde, vi prosjekterte. På ventilasjon var vi hovedentreprenør og hadde tre fag under oss, mens utvendig var vi underentreprenør. Det var oppdelt i bygningsmessig entreprise og tekniskentreprise.

Det var vanlig NS og fastpris på begge deler.

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellyket produkt



Produktet blir jo ofte bra, da er det i så fall økonomien vi tenker på, for kvaliteten leverer vi uansett, vi kan ikke levere noe som er dårlig det skal jo godkjennes.

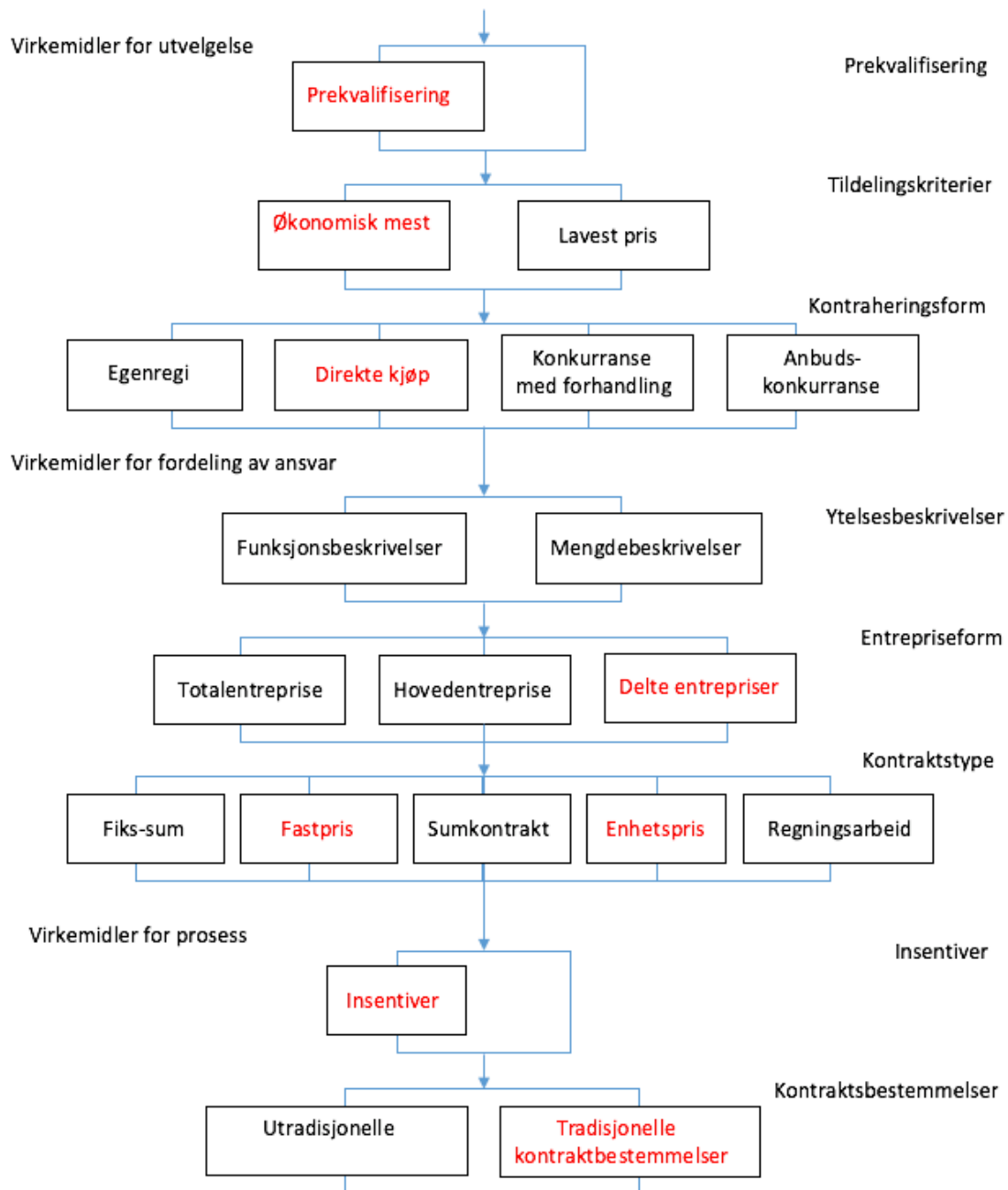
Men jeg kan trekke frem Vestre Rosten 69 på Entreprenør X sitt bygg, men det er tilfeldig at det er deres. Det var Gunnar Karlsen vi jobbet under.

Tildelingskriterier: Vet faktisk ikke om de valgte på lavest pris eller økonomisk mest fordelaktig.

Kontraktstype: Det var fastpris, men vi skulle ønskt oss regningsarbeid.

Grunnen til at det ikke gikk bra er oss sjøl, vi feilbedømte arbeidsoppgavene og var positiv i stede for negativ. Vi burde vært negativ. Vi skylder ikke på Gunnar Karlsen her dette var vår egen feil. Etter denne jobben sender vi aldri inn anbud uten at alle tre i ledelsen har gått igjennom og sagt ok.

Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?



Det er vanskelig å svare på hva som er best, jeg tror ikke det finnes ett svar på det, men jeg tror prekvalifisering er viktig og at man velger økonomisk mest fordelaktig.

Jeg har veldig troen på direkte forhandling, men dette er kanskje mer hva jeg ønsker meg enn hva kunden ønsker. En ryddig anbuds-konkurranse er og veldig ok, dersom alle konkurrerer

på likt grunnlag, slik at for eksempel ikke noen leverer økonomisk fordelaktig for 20 år og noen for 10 år.

Ytelsesbeskrivelser: En blanding av Funksjonsbeskrivelse og mendebeskrivelser vil være best, på en teknisk ting kan du på en funksjonsbeskrivelse, beskrive hva som skal være med istedenfor å bare si at de skal ha ett stk. Aggregat.

Funksjonsmessig er Lyd og funksjonalitet viktig for oss

Entrepriseform: For kunden vet jeg ikke om jeg har ett 100% bra svar for deg, på en totalentreprise kan du få en entreprenør som barberer ned prisene og da barberer han selvfølgelig ned kvaliteten og. Men delt entreprise er nok det faglig beste for kunden dersom kunden har kompetanse.

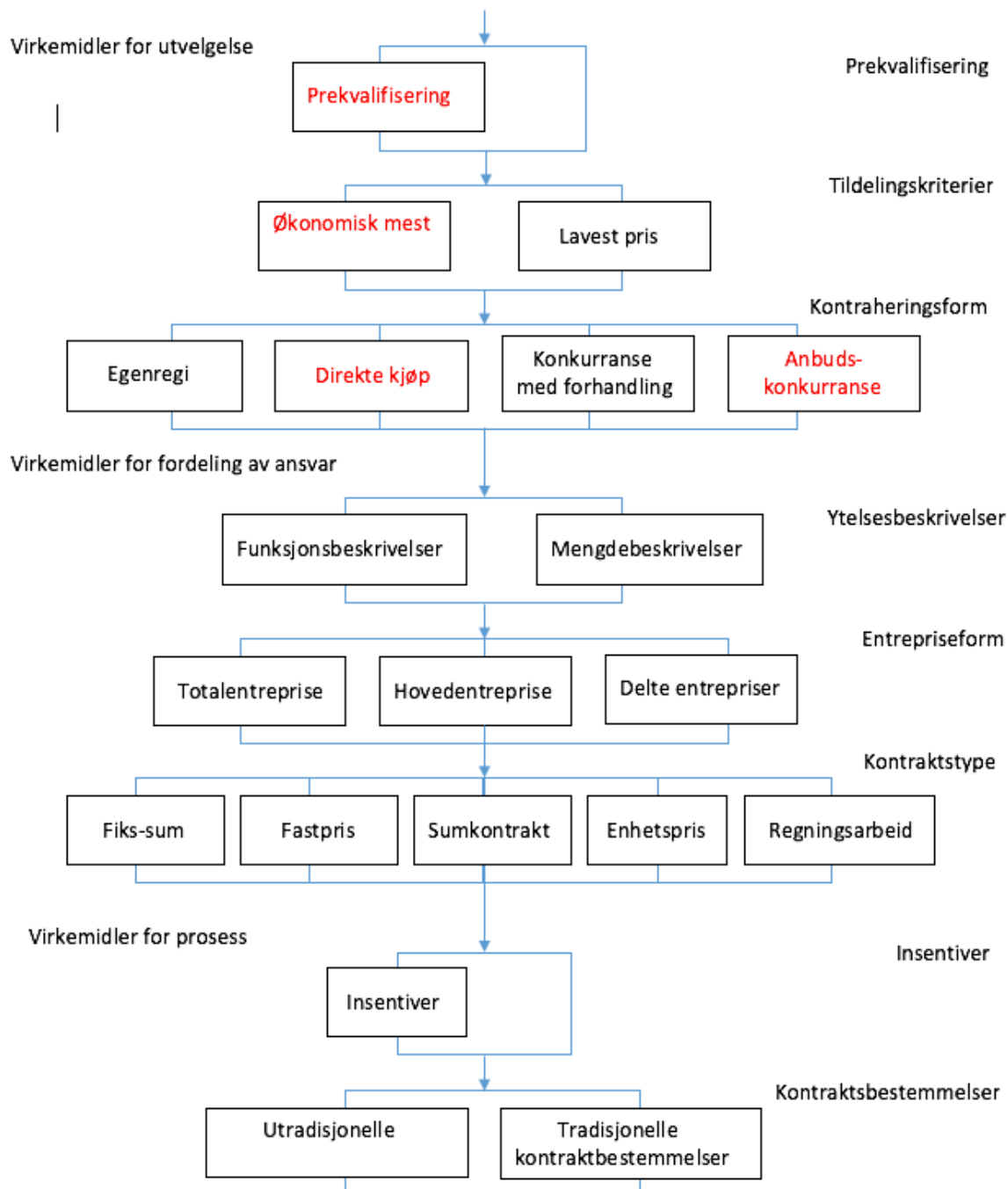
Kontraktstype: Jeg mener enhetspris og fastpris er det beste. Enhetspris dersom anbudsgrunnlaget og utførelsen ikke er fastsatt enda. Mens er det forutsigbart og man vet man hva man skal levere, er Fastpris bra. Vi er ikke god i å gi avslag i ting, vi er god i å forsere tillegg, så for kunden sin del bør det være mest mulig forutsigbart med tanke på hva det koster og hvilke produkter man får. Dersom ting er mer vagt og byggherre og utførende er usikker kan det være lurt å bli enig om enhetspriser. Om utførene trodde jobben skulle koste 200.000 men den ender på 900.000, må jo de pengene tas fra en plass, og det er nok absolutt ikke til det beste for byggherren.

Incentiver: Jeg har ikke vært borti det, men jeg kan se for meg at det kan brukes til å korte ned byggetid.

Vi får ofte komme tidlig inn i prosessen, lar de oss komme tidlig inn, er de ofte interessert i at vi skal levere ett bedre produkt og kommer med gode løsninger. Men vi påtar oss ansvar hvis vi forhandler på ting, aller helst liker vi å si i henhold til tegning, for hvis vi gjør noe veldig smart som ikke fungerer, så påtar vi oss ett prosjekteringsansvar som vi ikke får lov å ta. Derfor hender det at vi ikke foreslår det vi mener er en smartere løsning. Får va ha ryggen fri og bestiller påtar seg ansvaret er det lettere for oss å komme med forslag.

Et eksempel er på Autronicabygget hvor vi leverer ventilasjonsanlegget. Der er det ikke i henhold til Norske krav, men Amerikanske, de har mye strengere brannkrav enn vi har, så da tørr ikke vi å komme med ideer, der er vi som noen barn som bare gjør det vi får beskjed om. Her er ikke bestiller interessert i at vi skal komme med løsninger, det er det at kravene blir oppfylt som er viktig.

Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



Det kan være alt fra beslagsmontasje som skrus rett igjennom taket og punkterer det, til arbeid uten stillas og uregistrerte folk på arbeidsplass. Det er mye i vår bransje og jeg har vært med på å anmelde ting, og rapporterer til noe som heter URO-patruljen.

Det er mange entreprenører som lukker øynene for det som skjer nedover i rekkene, men det er nok litt bedre overalt nå, selv om det sikkert er litt småentreprenører enda.

Det er gjerne litt vanskeligere å skjule seg i en mindre by, men det er likevel mye i Trondheim, i Bergen er de heldig, for det er vanskelig å komme seg dit.

Grep som kan tas: Uten tvil lærling klausulen som vi har fått inn til det offentlige og krav om egne ansatte med fagbrev, inntil 60% skal i dag utføres av folk med fagbrev. Vi opplever at det følges mer. Vi har fått jobber hvor andre har blitt kastet ut fordi de ikke har klausulene i orden.

Kontrakten er avgjørende, begrensning av antall ledd er det flere som bruker, Under Skanska og HENT kan vi for eksempel ikke ha noen under oss, da er vi siste ledd som UE. Før kunne man ha ti ledd, men det er det slutt på.

Det er nok prekvalifisering og lærling klausulene som er viktigst. Å se på maskinparken som en prekvalifisering kan og være viktig, med tanke på HMS etc. Man vinner ikke ett formell løp med en Lada.

Vi har ett godt forhold med de andre selskapene på bygget her, blikkselskaper er gjerne den gruppen håndverkere som samarbeider best, vi utveksler kontrakts erfaringer, mens noen ting kan vi ikke samarbeide om, for det er ulovlig.

Jeg opplever jo at har man lite arbeid, så er man lett medgjørlig. Vi har brukt flere år på å kanskje bli litt tøffere, mange ender opp hos Entreprenør X, men de er ikke så vanskelige bare man følger noen forhåndsregler. For har du gitt det beste tilbudet og Entreprenør X er interessert i en kontrakt med deg, så kan man endre på ett par punkter i kontrakten uten å miste jobben for det.

De siste fem årene har vi brukt mer advokat, det henger gjerne sammen med at vi har blitt større og tar på oss større oppdrag.

VEDLEGG 9 – INTERVJU MED VINTERVOLL

05.04.2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Stian Østerlie, Viseadministrerende direktør i 4,5 år, men har vært styremedlem i 11,5 år.

- Forretningsområde?

Alt innen elektro.

- 200 fast ansatte (280 med datterselskap), 0 innleide, 200 med fagbrev og ca. 60 lærlinger.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

275 millioner.

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

40-50 kontrakter (store prosjekter) 90% med totalentreprenør.

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

50 millioner til 0,5 millioner.

- Sitter selskapet på mye kontraktsforståelse?

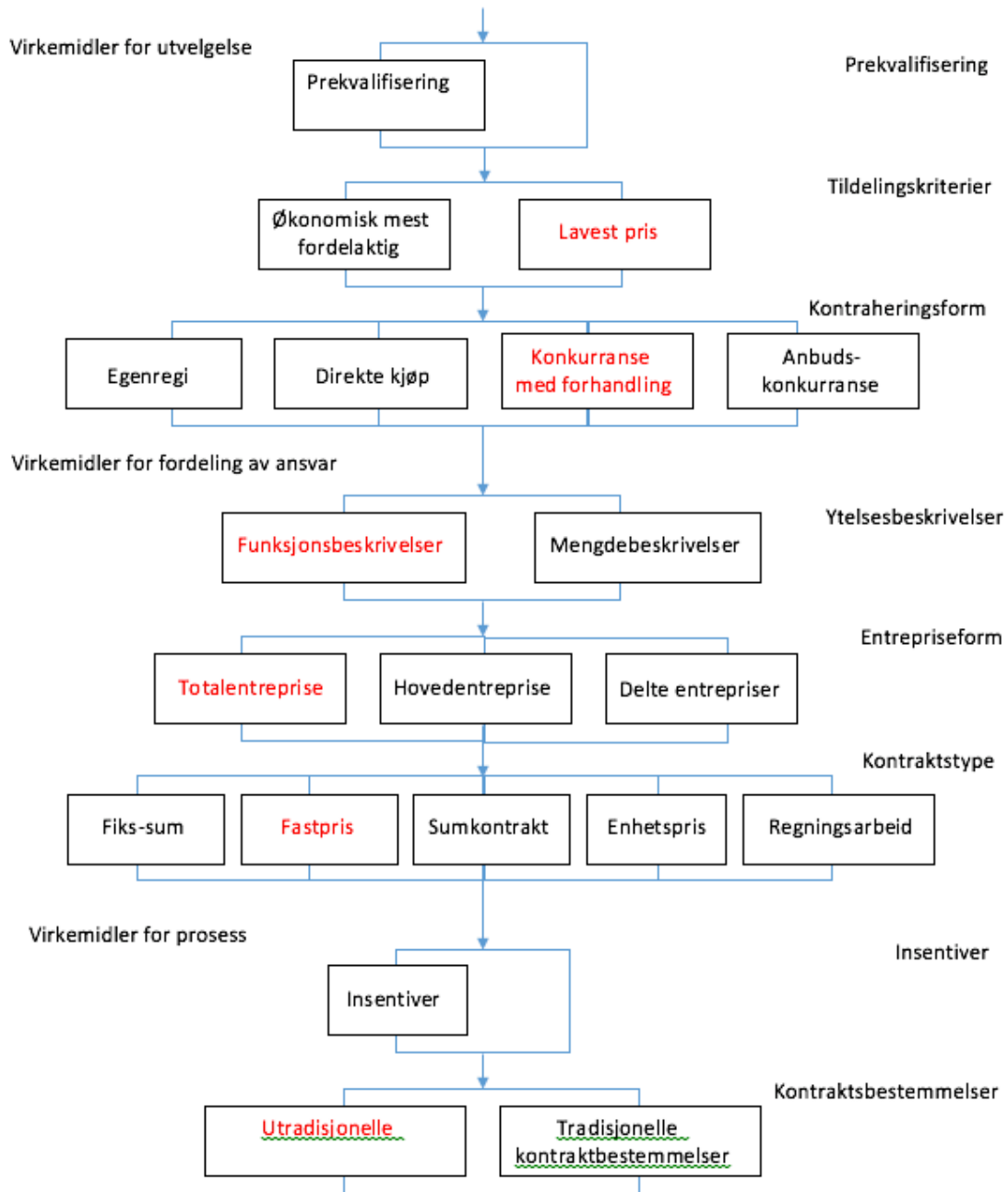
Forholdsvis, det er ikke slik at vi har noen jurister ansatt, men vi kjører endel interne kurs.

- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

0 feil, ingen HMS avvik, ikke noe HMS relatert fravær, ingen skader, funksjonelt bygg, riktig pris, design brukervenlighet fleksibilitet og energieffektivitet. Det er veldig sammensatt og forskjellig fra totalentreprenør til totalentreprenør, enkelte har veldig fokus på pris, mens andre har mer fokus på driftskostnader det er flere incentiver som drar, siden enkelte har ansvar for drift, mens andre skal leie ut. Skal de leie ut betaler leietaker strømmen, da legger ikke totalentreprenøren ikke så mye penger I å gjøre det energieffektivt, siden de da ikke har så mye igjen for det.

Det skal sies at de fleste er opptatt av om det er BREEAM-sertifisering, energiklasse A eller plusshus. Siden det er lettere å selge/leie ut. Spesielt slik markedet er på næringslokaler I Trondheim nå, det er mye ledig og da blir det viktig å kunne skilte med et energieffektivt hus.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Prekvalifisering: Prekvalifisering er gjerne vanligst ved offentlige anbud, men private har vel og en intern prekvalifisering av hvem de arbeider med. De vi samarbeider med er de største landsdekkende entreprenørene som NCC, Skanska, veidekke og HENT. Så de kjenner vi

godt, men de kan like gjerne velge ett nyoppstartet firma fordi det er billigere, derfor har vi inntrykk av at prekvalifisering i liten grad betyr noe, pris er viktigst.

Tildelingskriterier: Totalentreprenørene har en tendens til å sette er lik mellom de to, de oppfatter lavest pris som mest økonomisk fordelaktig, selv om vi forsøker å forklare dem at totalen har mer å si, så du kan godt krysse av på lavest pris.

Kontraheringsform: De plukker gjerne ut en håndfull elektroentreprenører som får være med videre i forhandlingene også velger de ut en blant dem.

Ytelsesbeskrivelser: Enkelte ganger mengde, men majoriteten er funksjon.

Entrepriseform: Vi har egen prosjekterende avdeling så det er vanligvis totalentreprise, det er gjerne mer vanlig i andre fag at underentreprenøren tar inn underentreprenører under seg igjen, men skal vi installere selvlysende lister, har det hendt at vi har leid inn firma til å frese inn nødbelysning.

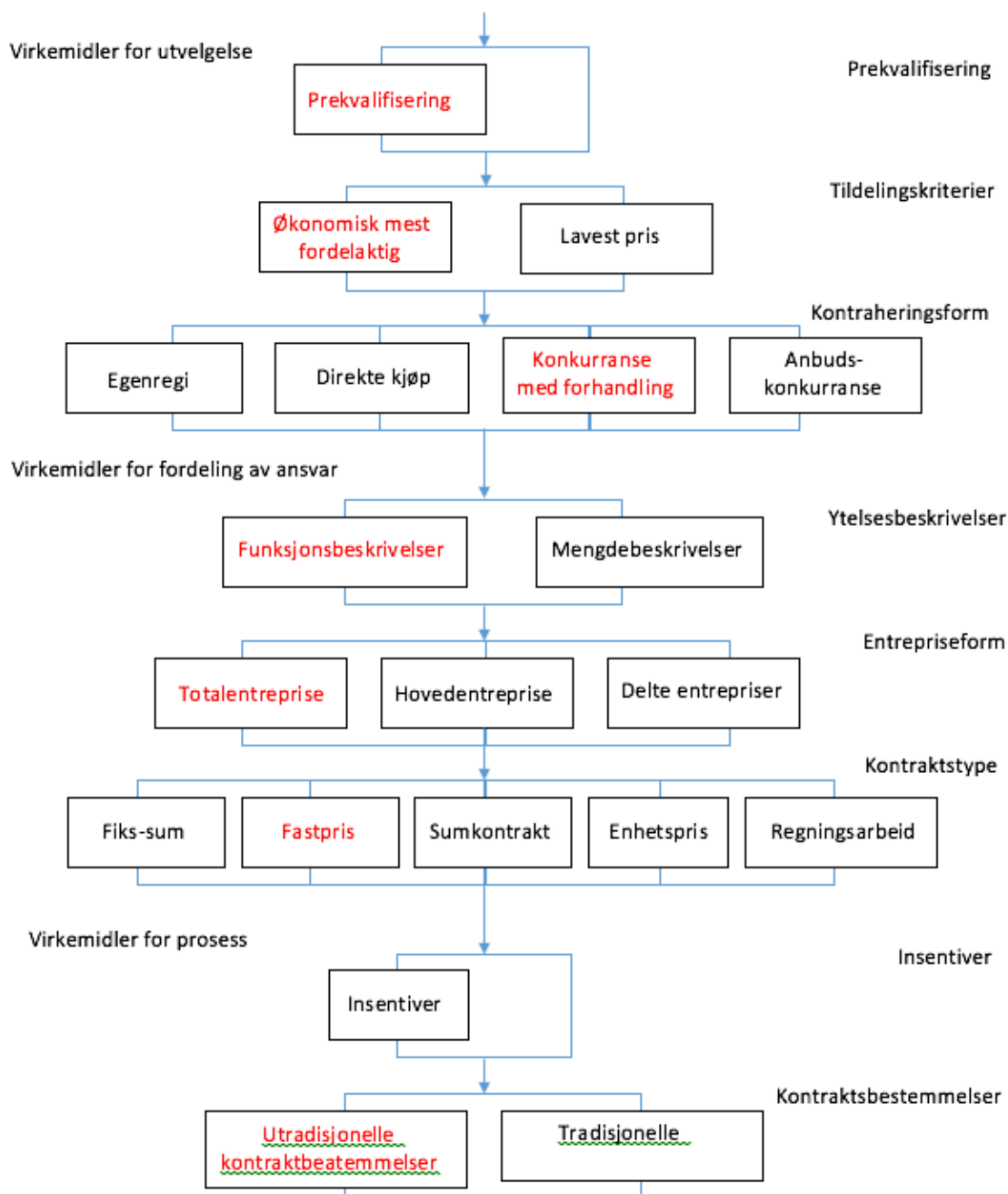
Kontraktstype: Fastpris, men gjerne redningsarbeid i kombinasjon med fastpris.

Incentiver: Vi får en fastpris og klarer vi å gjøre en god jobb er det jo der incentivet ligger.

Kontrakts bestemmelser: Fra de store bruker det alltid å følge med for eksempel Skanska eller HENT sine kontrakts bestemmelser, men det er veldig sjelden at de blir dradd frem og brukt på noen måte. Det skal være mye uenighet i forkant før de trer i kraft. Vi merker at det ikke er alle som har like god kompetanse på NS og kontraktstyring og derfor velger feil NS mot oss.

Kontrakts bestemmelsen har endret seg litt de siste årene, for eksempel benyttes ”back to back” det går ut på at om det er ting vi krever godtgjort av totalentreprenør, men totalentreprenør ikke får det godtgjort av byggherre, får heller ikke vi det. klausuler blir for eksempel forsøkt innført, dette er ikke en juridisk term og den kan være litt urimelig, da det er noe totalentreprenøren har funnet på for å beskytte seg selv. Solidaransvar er og noe nytt som har kommet, den går ut på at alle grensesnitt mellom tekniske fag skal avtales mellom de tekniske. En periode forsøkte de og på økonomisk solidaransvar, det går ut på at dersom rørleggeren gikk konkurs var vi forpliktet til å dekke opp dette tapet, men denne har de fleste tatt bort fordi den er direkte urimelig.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



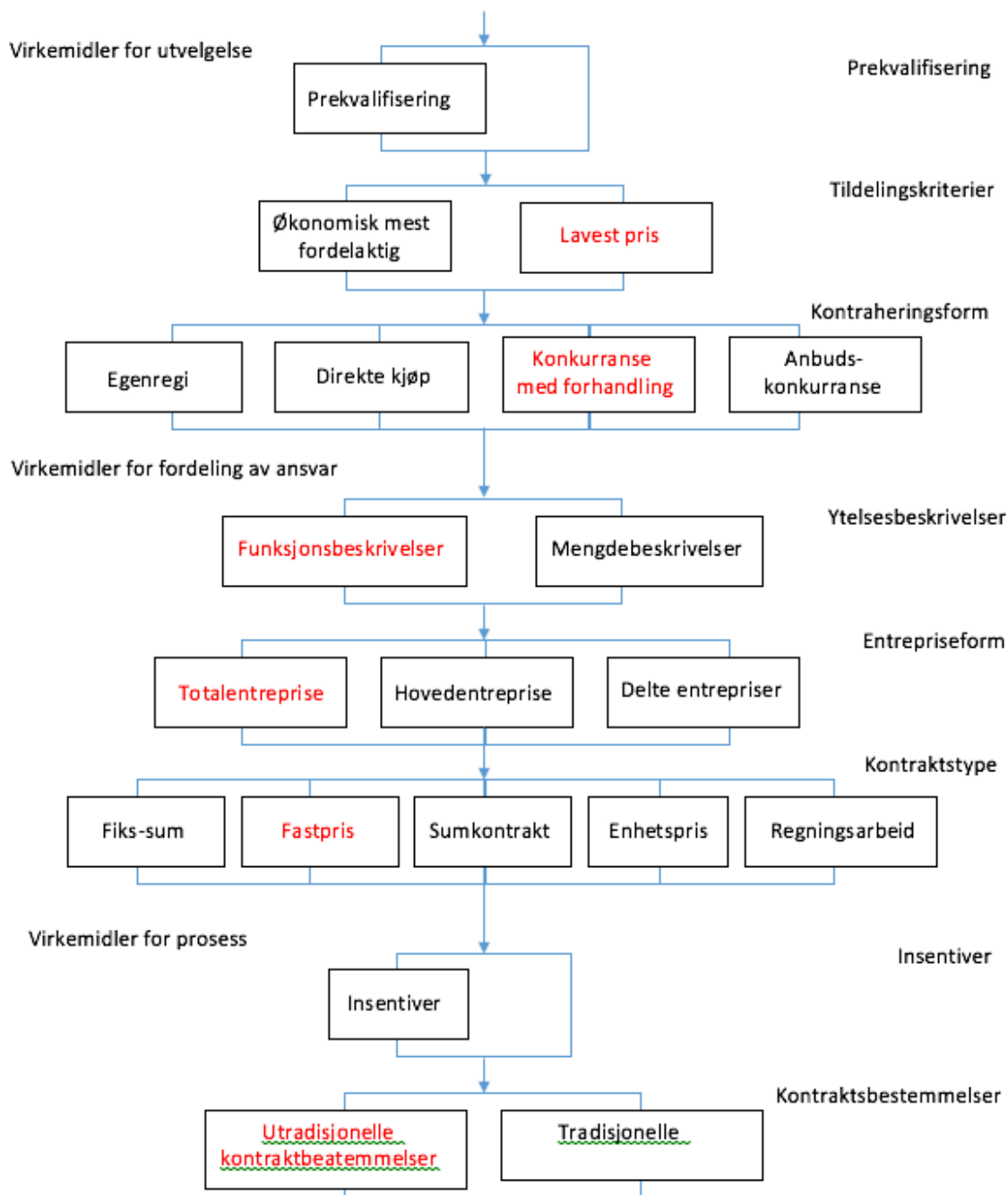
Vellykket

Vi har mange gode prosjekter, blant annet stålgården med NCC, her var det rom for samhandlingsfase og til å være med å planlegge, her var det god dialog med både totalentreprenør og byggherre, det ligger mer til rette når alle er innstilt på samarbeid.

Prekvalifisering og tildelingskriterier: NCC kjenner vi godt, de er i samme kontorbygg, de har nok egne rutiner hvor de ser på risikoen med selve prosjektet, opp mot hvem som er prosjektleder og hvem de setter opp som underentreprenør. De er nok noe selektive på valg av underentreprenør og tenker nok mer økonomisk fordelaktig enn andre. Men det er ikke alle avgjørelser som tas lokalt, de fleste store totalentreprenører er konsernstyrt derfor kan det hende avgjørelser må tas i Sverige eller Europa, da er fokuset gjerne mer på pris.

Kontraktbestemmelser: NCC har og sine egne rutiner spesielt for HMS.

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellykket produkt



Oftes sier man vellykket eller ikke vellykket om man tjener penger eller ikke, men kvaliteten har vi bestemt at skal være den samme uansett. Men det er klart det er noen det er vanskeligere å samarbeide med enn andre, Entreprenør X er i en egen klasse når det gjelder å være kynisk. Omtrent hos alle andre ligger det en intensjon om samarbeid, men hos

Entreprenør X ligger det motsatt, kontrakt gjelder fremfor samarbeid. I og med at de er såpass kynisk er de ikke vår foretrukne samarbeidspartner, det starter gjerne med at de presser prisen i ett forhandlingsmøte hvor de plukker prisen fra hverandre og skal redusere prisen på detaljer, videre legger de små feller for underentreprenørene, går de i disse bruker de dem for alt de er verdt. Vi vet at enkelte priser høyere om de skal samarbeide med Entreprenør X. Men for byggherre tror jeg de er veldig grei å ha med å gjøre.

Vi har prosjekt med delentreprise hvor vi jobber direkte for byggherre og det fungerer bra på grunn av godt samarbeid. Det er trede prosjektet på rad for denne byggherren. Vi kan svelge en kamel på første bygg om vi vet at vi da får kontrakt på det neste bygget, man kan da bruke mindre administrative ressurser på det neste bygget.

Hva er suksessfaktorene og svakhetene ved entrepriser og kontraktsvalgene?

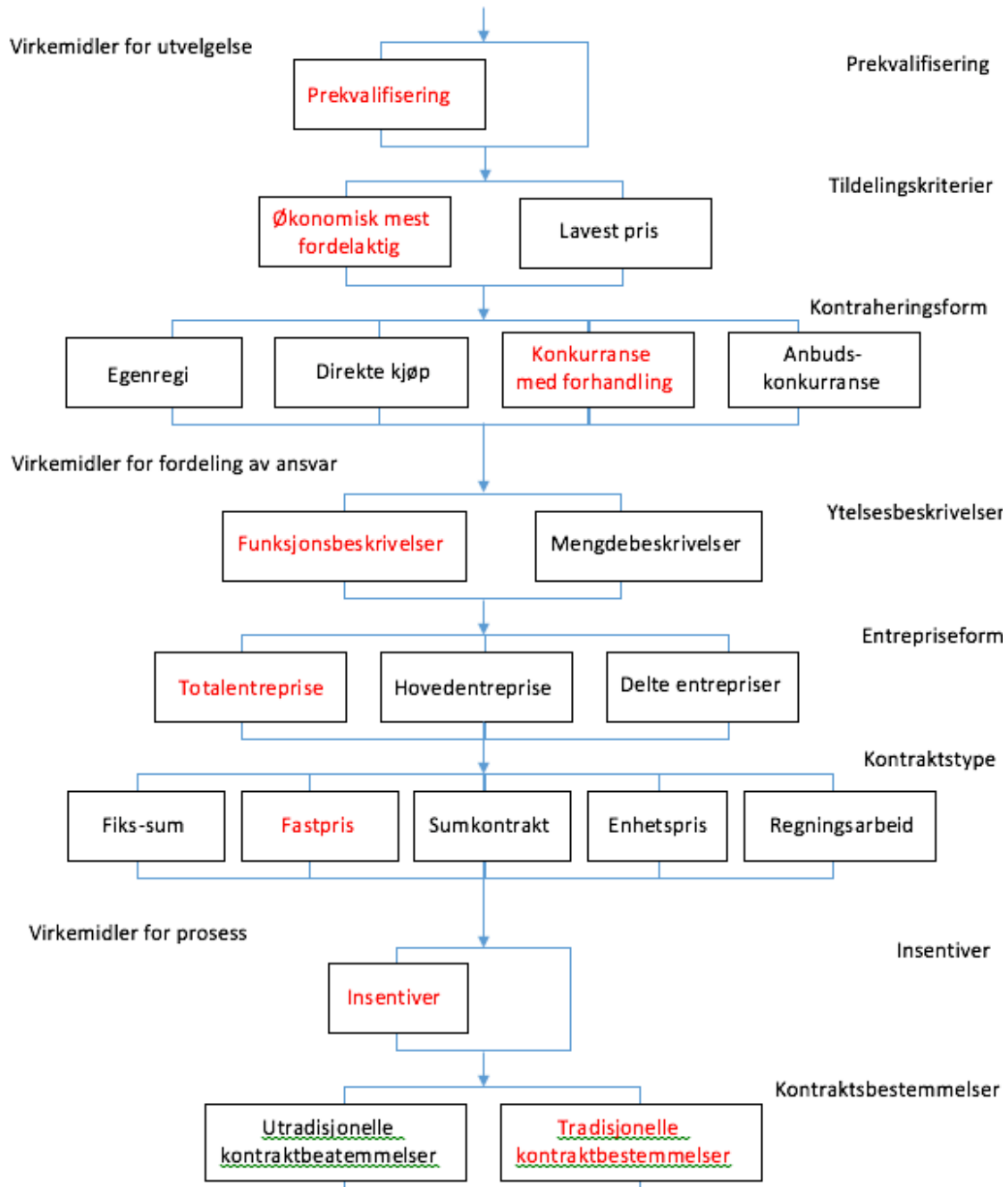
- Hvordan var den ene entreprisen og kontraktstypen mer vellykket og enn den andre?

Entreprenør X har sterke varslingsrutiner, så da lønner det seg å heller varsle en gang for mye, for om det ikke varsles taper vi kravet.

Vi har endel prosjekter som ikke går så bra, man da er det stort sett ikke på grunn av kontrakten, vi kunne for så vidt ha presset på mer i forkant av kontrakt, for det er jo en del ting som skal være klart, slik som framdriftsplan og grovprosjektering, men ofte er det litt travelt og da blir det bare satt i gang før dette er klart, da er det er høy risiko med en totalentreprise på en funksjonskontrakt. For eksempel dersom hoved tavla som forsyner bygget med strøm blir satt i ett ende hjørne i stede for midt i, blir med mye mer ledninger som må trekkes, men vi får samme prisen. Det er bedre for oss jo mer som er avklart på forhånd.

Jo mer Lean jo bedre er det. På Moholt 50/50 benyttes en Porchemodell med taktprinsippet, illustreres som ett tog som går igjennom bygget hvor du har ditt vognsett og din arbeidsoppgave som skal gjøres på hver eneste etasje. Vi er gjerne det faget som tjener mest på at Lean benyttes, fordi vi ofte er dem som gjør ting sist i bygget og derfor er avhengig av at alle andre er ferdig. Nøkkelen til lønnsomhet for vår del er god fremdrift. Både LEAN, takt og Porsche handler mye om fremdrift. Når det går dårlig er det ofte grunnet mangel på oppfølging av fremdrift.

Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?



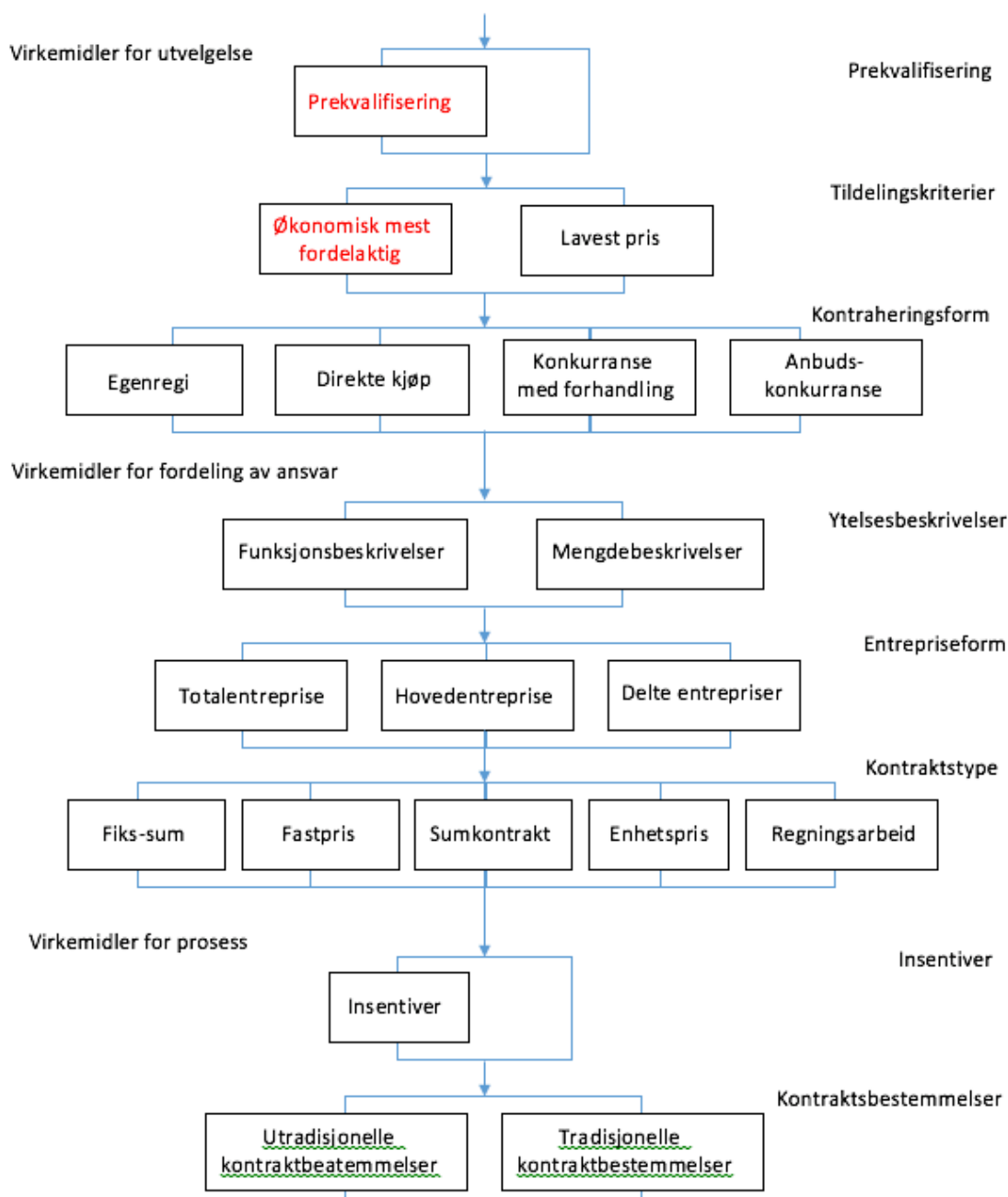
Samarbeidet er viktigere enn noe annet, og hvilket team med prosjektleder og bas som blir satt på prosjektet.

Insentiver: Det kunne vært interessant med ett incentiv som gikk på totalen, slik at man ikke bare tjente på om man gjør det bra i sitt fag, men dersom alle gjorde det bra. For eksempel er det mye som skal i ett tak: Rør, strøm, brannvarsling, lys og ventilasjon. Den første som

kommer dit forter seg med å sette opp sitt uten å tenke på resten. Det kan være vanskelig å få til, men man vil da få en mye større grad av samarbeid.

På Heimdal videregående var vi borti diskusjon om bruk av en EPC (Energy performans kontrakt) tanken er at du kan gå inn i ett eksisterende bygg og kartlegge besparelse og denne besparelsen er utgangspunktet for investeringen, men kunden slipper å betale denne investeringen, men betaler den igjennom besparelsen. For eksempel om bygget her har ett potensiale på å spare 100 000 kr i strøm på ett år, kan vintervoll gå inn å utføre besparelsesarbeidet som får en kostnad på 400 000 kr, kunden betaler ingen ting der og da, men betaler de årlige besparelsene på 100 000 kr i 4 år til kostnaden er dekt. Jeg har aldri hørt at de har fått det til dette på ett nybygg, da må man i så fall si at utgangspunktet for eksempel er passivhus, også får man betalt igjennom besparelsen som måles ved å gå inn i byggetabeller og se hvor mye bedre enn passivhus det utførte er.

Hvilken kontraktstrategi bør benyttes for å unngå useriøse aktører?



De totalentreprenørene vi samarbeider med er stort sett seriøs, de er jo store landsdekkende entreprenører, men de handler ofte litt useriøst. Pris betyr mye og da henter de kanskje inn tekkere fra Polen, Romania el. Og tror alt er i orden, men når du ser prisforskjellen på dem og på norske fagarbeidere så er det gjerne for godt til å være sant, på tross av at alle papirer ser ut til å være i orden. Da går det an å tenke litt, ikke være kynisk å late som at alt er i orden. Man ser jo entreprenører som går ut i ettertid å sier: "hadde vi visst det ville vi ikke kjøpt fra dem" Men er en utenlandsk aktør 30% billigere enn Norske, er det ikke på samme vilkår

uansett hva de sier. For vår del er er bransjen så pass strengt regulert, at det er lite utenlandske og lite useriøse.

Det vi oppfatter som mest useriøst er det offentliges oppfølging av lærlingekrav, vi har vært med på runder for det offentlige hvor de er veldig opptatt av at det skal være lærebedrift. Det skal være lærlinger i firma og man skal bruke lærlinger, men så går anbudsrunder og jobben går til ett firma som er veldig mye billigere enn de andre, de er lærebedrift, men vi vet at de kun har en lærling i en by på østlandet også driver de i Trondheim. Når man tar opp dette, svarer det offentlig at så lenge de er en lærebedrift så er ikke resten så nøye. De sier de skal inn om to år og se om bedriften har fått en lærling på trondheimsavdelingen, for det er ikke pålagt å ha en lærling for å være en lærebedrift, så lenge du har intensjon om å få inn en lærling. Mye skjer på to år og man lurer seg lett unna og strengt tatt så er det ikke et problem å ta en telefon til Adecco og få på plass en lærling med det samme. Man skal være forsiktig med på kalle det useriøst for det er ikke ulovlig, men i en gråsoner. Det offentlige er flinke til å tolke seg bort fra sine egne regler.

Onde tunger vil ha det til at det er minst en konkurs per prosjekt med Entreprenør X og enkelte underentreprenører har fattet styrevedtak på ikke å samarbeide med dem. Men Entreprenør X forsøker nå å gjøre noe med image problemet sitt, ved å støtte lokale idrettsforeninger, for de siste 7-8 årene har det hatt ett dårlig rykte på seg.

For å unngå useriøse aktører er det viktig å ha fokus på de første stegene i kontraktstrategien, men de andre valgene har lite påvirkning.

VEDLEGG 10 – INTERVJU MED VÆRNES AS

05.04.2016

Bakgrunns spørsmål

- Navn, stilling, antall år i stilling og tidligere erfaring?

Svein Stubban, Faglig leder. Ble ansatt hos Værnes AS som ingeniør etter HIT for 35 år siden og ble eier etter 5 år.

- Forretningsområde?

Rørleggere innen varme og sanitær.

- 18 fast ansatte, 0 innleide, alle har fagbrev og fra 1-2 lærlinger.

- Ca. Årlig omsetning (2015)?

23-24 millioner.

- Antall kontrakter med entreprenører per år?

3-4 kontrakter med entreprenører. Mens vi har 1-2 direkte for byggherre (disse har det blitt mindre av de siste 15 årene).

- Omtrent hvor stor er deres største og minste kontrakter?

Fra 15 millioner til 1 millioner.

- Sitter selskapet på mye kontraktsforståelse?

Nei, men jeg har gått på kurs og oppdatert meg, men det er mest erfaring.

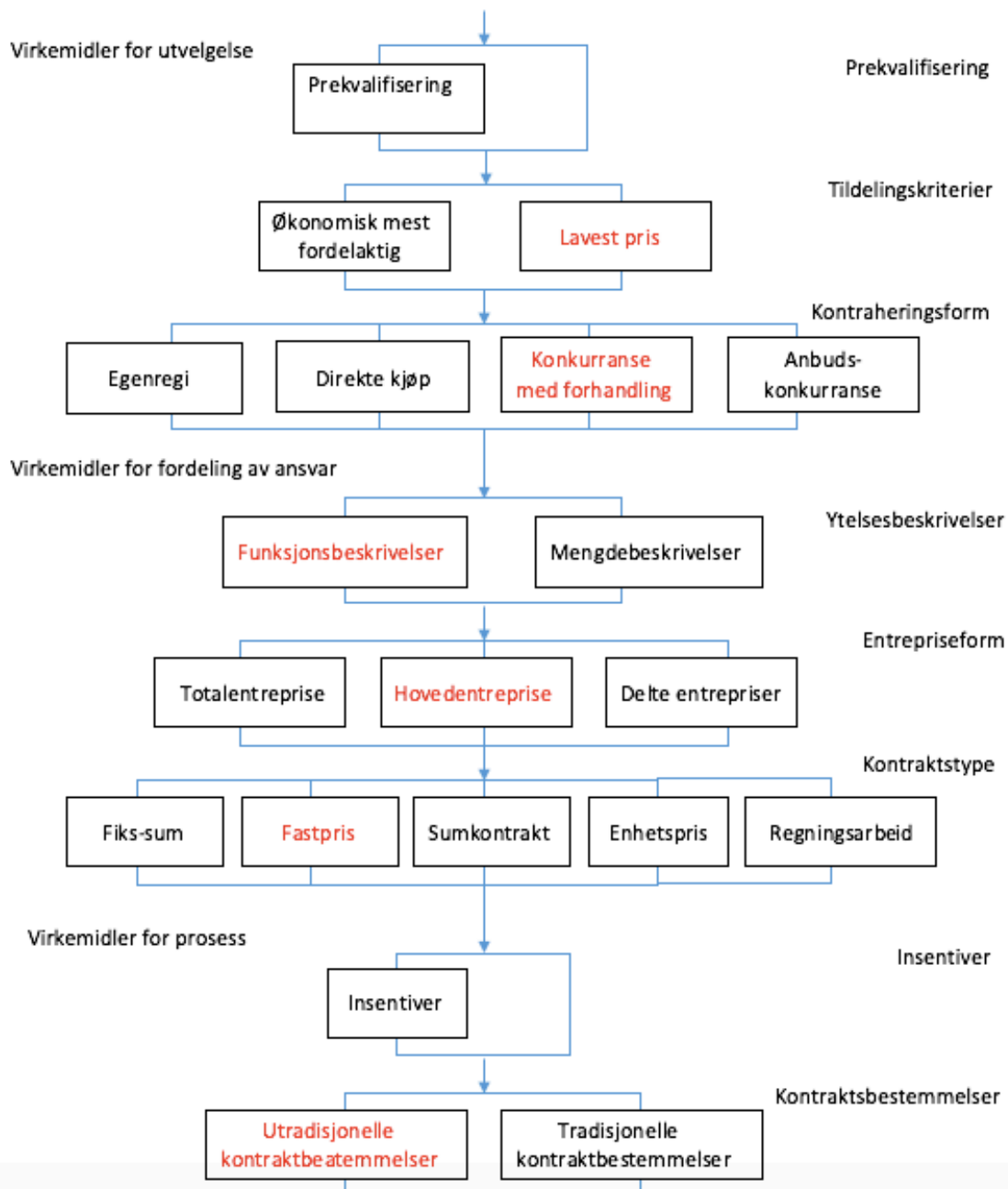
- Hva mener du er ett suksessfullt produkt for kunden? (Forklar hva jeg mener: At det både gjelder i prosess og produkt. HMS, rett tid, pris, kvalitet, rom for nye løsninger/innovasjon og fleksibilitet)

Jeg mener totalentrepriser ikke er suksessfullt for kunden, fordi det gir ett dårligere bygg. Årsaken er at det er en urettferdig anbudskonkurranse, for når totalentreprenøren innhenter tilbud for å gi en pris videre, så spør han gjerne fem rørleggerfirma om pris og vinner totalentreprenøren denne jobben, så går han tilbake igjen til oss og spør om pris på nytt for å prute, gjerne med flere som ikke har regnet på jobben før, for å presse på pris og gir beskjed om at man må gå ned for å få jobben. Har man lite å gjøre går man ned i pris for å få jobben. Videre forsøker totalentreprenøren å finne ut hvordan han kan spare penger ved å velge løsninger/produkter som er dårligere, men som akkurat tilfredsstiller kravene.

Det har blitt slik at totalentreprenørene nærmest gambler på at de vil få presset ned prisene i etterkant. Hent som er de verste, sa jo dette i avisen for noen år siden.

En løsning ville vært om i det minste offentlige byggherrer gikk frem som ett godt eksempel og krevde at totalentreprenør oppga hvilke underentreprenører som skulle benyttes når de la inn tilbud. Det kunne egentlig vært skrevet inn i lovverket. For da henter de bare inn tilbud fra underentreprenørene en gang, også slipper man prutingen i etterkant. Pruting kommer ikke byggherren til gode og vill ikke føre til at de får ett rimeligere produkt, pengene som blir spart går til totalentreprenøren og kan gå på bekostning av kvaliteten av produktet. Trondheim kommune prøver å gjøre noe med dette, derfor kunne det vært interessant for deg å prate med dem.

Hvilken kontraktstrategi hovedentreprenøren normalt velger mot dere?



Vanligvis

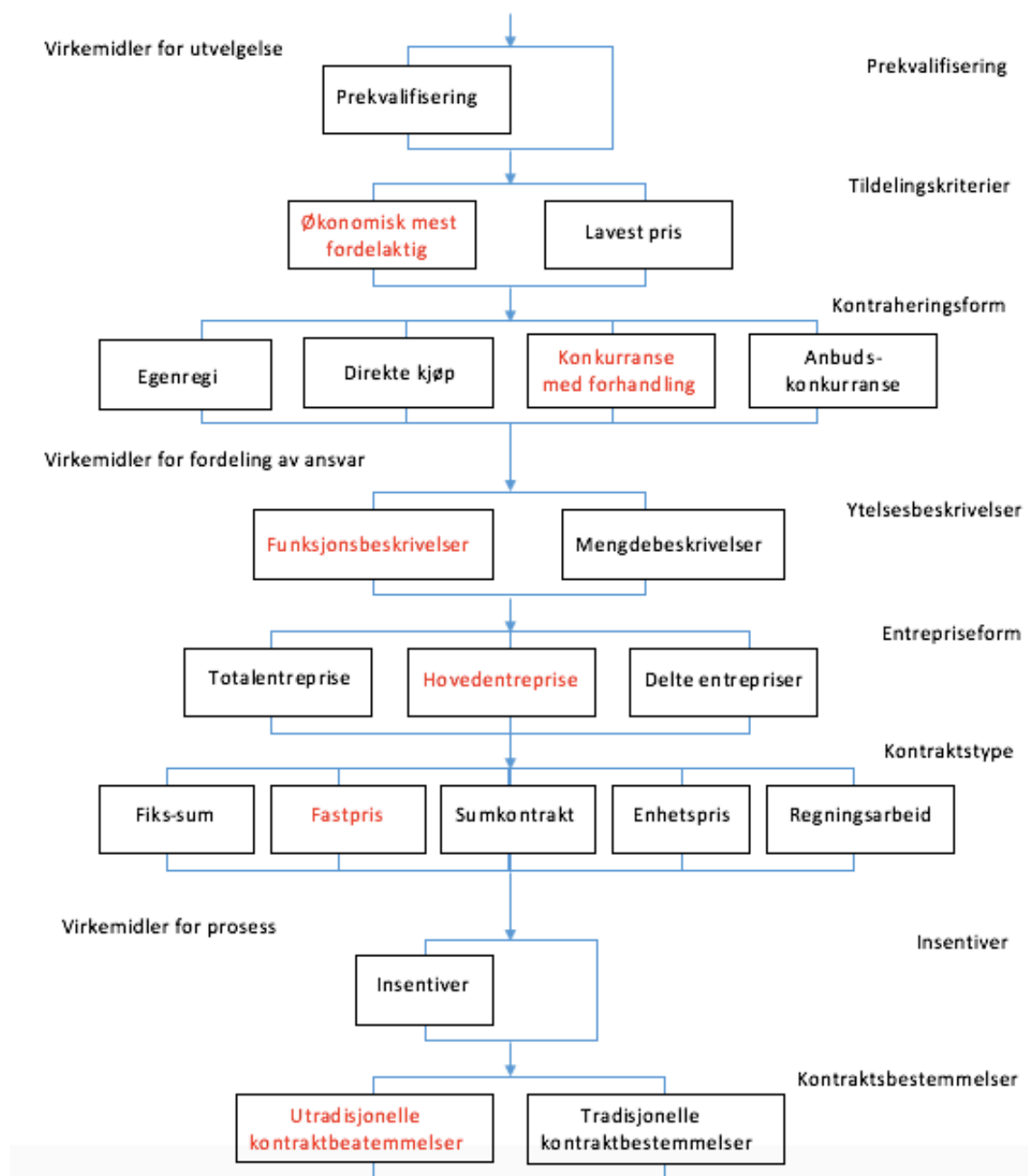
Prekvalifisering: Det er som regel bare direkte under byggherre at vi blir prekvalifisert. Jobber vi for en totalentreprenør er det bare totalentreprenøren som blir prekvalifisert og det stoles på at de velger riktig.

Tildelingskriterier: Det er gjerne avklarings/forhandling runde med de to-tre aktuelle underentreprenørene. Men jeg vet jo egentlig ikke om det står mellom flere, det er det de sier for å få oss til å senke prisene, men de lyver jo heletiden. Det skulle vært mer åpne kort, hele bransjen har blitt råttent, jeg har sett utviklingen igjennom å ha vært i bransjen i 35 år. De eneste som tjener på dette er de store entreprenørene, det er ikke rart at de tjener 10 %, som er veldig høyt, det normale ville vært 3-4%. Vi tjener 5%, for å sette det litt i perspektiv.

Det er fast pris og funksjonsbeskrivelse som er vanlig, du får ikke noe mer enn akkurat det som står i funksjonsbeskrivelsen.

Kontraksbestemmelser: Det har blitt slik at man burde sende kontrakten til advokat, jeg har ikke brukt å gjøre det, men kommer til å gjøre det mer, for organisasjonen vår har advokat som kan se på det. Så vi har blitt noen leilendinger etterhvert.

Eksempel på en kontraktstrategi som har gitt ett vellykket produkt?



Vellykket: 70 leiligheter på Tillerlandet

Her tjente vi penger og kunden var fornøyd, denne kontrakten var med Veidekke.

Tildelingskriterier: Det kan være slik at de vil ha oss, men at andre er billigere, da må vi gå ned på det prisnivået de ønsker for å få jobben, så det bli en slags mellomting.

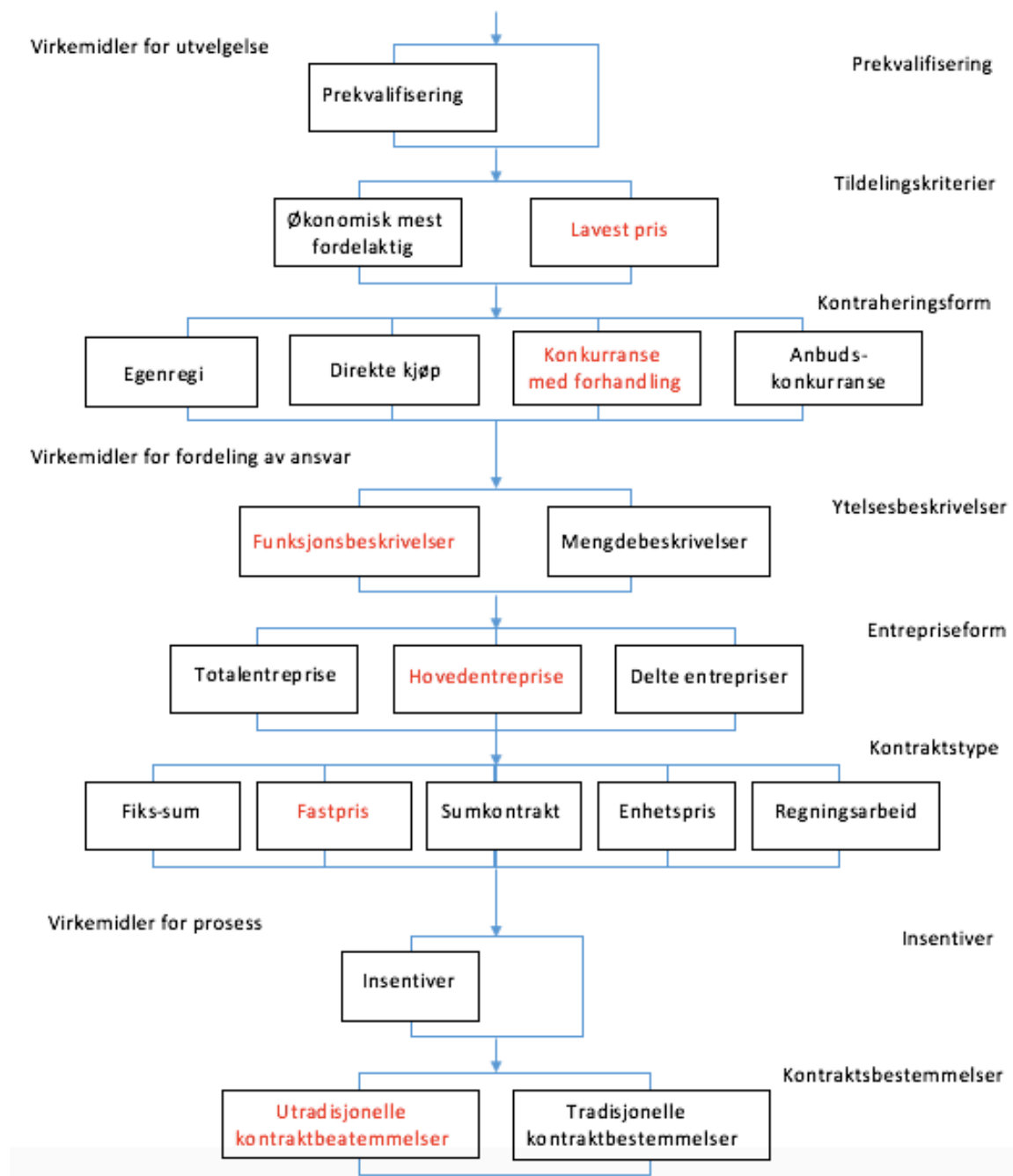
Kontraheringsform: De spør først om tilbud, så har de forhandlinger om løsninger for å finne ut hva man har med. Så kan det hende at møtet ender opp i avklaring og da har man kommet nærmere kontrakt, for ett slik avklaringsmøte skal jo være med i kontrakten.

Entrepriseform: Vi hadde ansvaret for prosjekteringen og utførelsen. Vi kan jo prosjektere, men vi bruker å leie inn andre til det, Multiconsult eller Cowi, så da har vi prosjekteringen ute på tilbud.

Kontraktstype: Ved tilbud og funksjonsbeskrivelse så er det fast pris.

Kontraktbestemmelser: Det var basert på NS8417 med deres endringer, disse endringene er jo ikke til vår fordel. Men jobben gikk jo bra på Tillerlandet likevel.

Eksempel på kontraktstrategi som har gitt ett mindre vellykket produkt



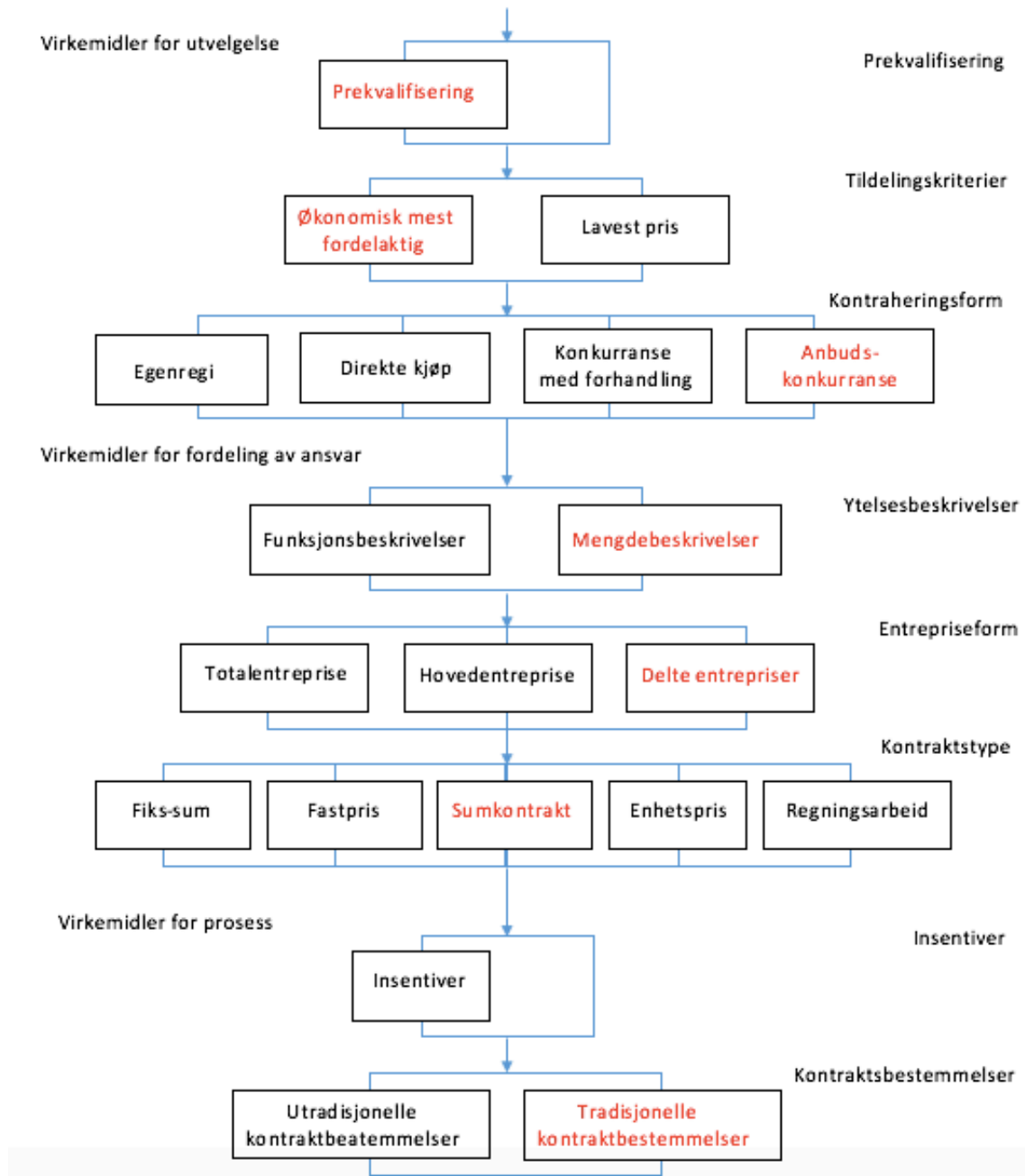
Ikke vellykket

Om et jobb ikke er vellykket for oss, er det fordi det er pengene vi lever av, og om vi ikke har fått dekningsbidrag er det en dårlig jobb for oss. Selv om produktet uansett vil tilfredsstille krav, kan det kan en dårlig jobb føre til besparelser som går utover kvaliteten. Går det dårlig for oss er gjerne totalentreprenøren kjempefornøyd for det er de som tjener penger.

Det er ikke nødvendigvis ved utradisjonelle kontraktsbestemmelser at det skjærer seg, du må huske på at ett byggeprosjekt er sammensatt av mange parametere og usikkerhetsmomenter, det er ett komplekst opplegg. Kontraktstrategien er gjerne lik på ett prosjekt som er bra og på ett som er dårlig. For å svare litt annerledes på det, om det ikke hadde hvert slike underentrepriser, men det isteden hadde vært som før da man var direkte under byggherre, slik at man slapp frem og tilbake med priser og pruting. Så hadde omtrent 80% i isteden for 60% vært vellykket på både produkt og inntjening, man er uansett borti produkter som ikke er bra. Men det var mye bedre bygg før totalentreprisene kom.

Isteden for at byggherrer som sitter på mindre ressurser og kompetanse velger totalentreprise, så kan de jo leie inn kompetansen de mangler og vege delte entrepriser.

Hvilken kontraktstrategi gir suksess for kunden?



Mest vellykket

Kontraheringsform: Jeg vil jo ha anbudskonkurranse, for da skal man forholde seg til reglene der og det blir ikke disse pruterundene i etterkant.

Ytelsesbeskrivelser: Her mener vi mengdebeskrivelser, for da er det jo nærmest ferdig prosjektert og mengdene er tatt ut, med antall rør ol. For det er jo ikke mange måter å bygge en bolig på uansett, så er det en bra mengdebeskrivelse så er det bra.

Kontraktstype: Da er det regulerbare mengder, for om det etter en massekontroll viser seg at det er for mye rør eller for lite, så er det jo en fordel for begge at det er mulighet for å regulere.

Fast pris og totalentrepriser har blitt det vanlige og det liker jeg ikke.

Seriøsitet Ingen virkemidler som påvirker.

På service og småarbeid er det enormt mye useriøst som gjøres av ufagærte, gå bort på megafelis eller obs bygg en morgenen og hør på alle polakkene som skal ha diverse rør etc.

Du kan høre med Rørentreprenørene Norge, da har forsøkt å gjøre noen anslag på mengden svartarbeid som gjøres.

På større anlegg er vi ikke så mye borti useriøse aktører, for det er jo byggeforskrifter og ansvarsrett. Jeg har hvert borti at det har vært kontroller på byggeplasser og at folk har blitt tatt, men det er mest på mur og maling. Problemet med de offentlig instansene er at de kontrollerer de som har det i orden. De kunne heller dradd på Megafelis og fulgt etter de som handler der, for å finne ut hvor de skal av gårde med dusjkabinettet man må ha sentral godkjenning for å montere.

Grunnen til at jeg tror det er mindre innen vårt felt enn innen mur og maling er risikoen for lekkasje og strøm og at slik vi gjør det i Norge gjør de det ikke i østblokk land, vi benytter annen type rør og er vant til en helt annen finish enn de opprører med.

Grep for å unngå useriøse aktører: Slik som de gjør i Sverige, at man trekker i fra utgiftene på skatt på en måte, så det ikke blir like gunstig å drive useriøst. Jeg tror ikke grep i kontraktstrategien vil ha mye å si, for det er ikke på de store jobbene det skjer, det er på småjobber.