

Ola Lædre

Gjøre det selv eller betale andre for jobben

Byggherrens valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt



CONCEPT TEMAHEFTE NR. 3

Om forfatteren:

Ola Lædre er førsteamanuensis ved Institutt for bygg, anlegg og transport på Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi, NTNU. Han fikk tildelt graden doktor ingeniør fra NTNU etter å ha forsvart avhandlingen "Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt" i august 2006. Et innledende litteraturstudium pekte på et bedre samarbeid mellom byggherre og entreprenører som et tiltak for å øke produktiviteten og effektiviteten i bygg- og anleggsprosjekt. Valg av kontraktstrategi er med på å avgjøre hvordan dette samarbeidet skal skje. Det foreliggende temaheftet er et sammendrag av de viktigste anbefalingene fra doktorgradsavhandlingen. Forfatteren jobbet i både kommunal og privat virksomhet før han startet arbeidet med avhandlingen. Forskningsinteressene hans omfatter kontraktstrategier, håndtering av tvister, investeringers levedyktighet og internhusleie.

Kontakt: ola.laedre@ntnu.no

Rettighetene til innholdet i dette skrevet er forfatterens. Heftet er utgitt med støtte fra forskningsprogrammet Concept.

Adresse:

Concept-Programmet
Høgskoleringen 7A
7491 TRONDHEIM

ISBN: 978-82-93253-07-5 (papirversjon)

ISBN: 978-82-93253-08-2 (nettversjon)

Informasjon om Concept-programmet: www.concept.ntnu.no



Innholdsfortegnelse

1	Gjøre det selv eller betale andre for jobben	1
2	Kontraktstrategiens ulike deler.....	4
2.1	Prekvalifisering	6
2.2	Tildelingskriterier.....	7
2.3	Kontraheringsform	8
2.4	Ytelsesbeskrivelser	9
2.5	Entrepriseform	10
2.6	Kontraktstype	12
2.7	Insentiver.....	13
2.8	Kontraktsbestemmelser	14
3	Hva bør påvirke valget av kontraktstrategi	16
3.1	Prosjektspesifikk informasjon	18
3.2	Generell informasjon.....	23
4	En komplett og hensiktsmessig kontraktstrategi	25

1 Gjøre det selv eller betale andre for jobben

En kontrakt representerer en avtale mellom to eller flere parter. En forbruker i dagligvarebutikken, som for eksempel kjøper et brød, inngår en avtale idet ekspeditøren mottar betalingen. Kassalappen er kontrakten, mens de lovfestede forbrukerrettighetene og innarbeidet praksis gir partene standard kontraktsbestemmelser å forholde seg til. Dette temaheftet tar for seg byggherrers¹ valg av kontraktstrategier for gjennomføring av bygg- og anleggsprosjekter. Til tross for avgrensningen til gjennomføringsfasen av bygg- og anleggsprosjekter, så er hovedpoengene i temaheftet overførbare til kontraktstrategier for andre prosjektfaser og til andre typer prosjekter.

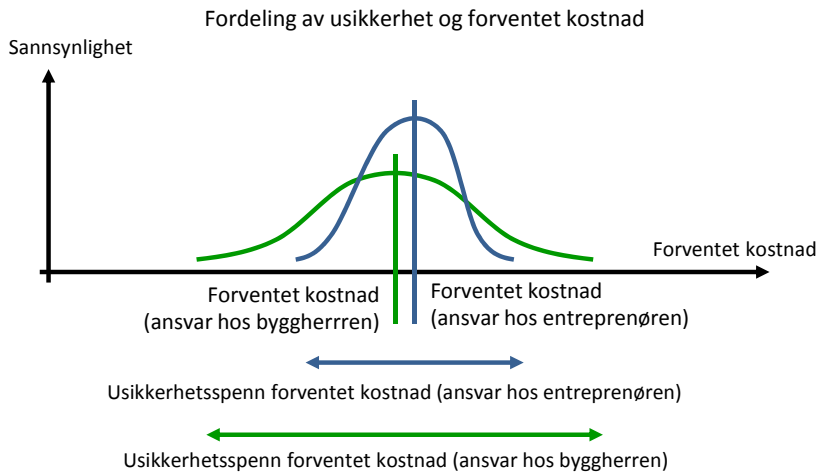
I bygg- og anleggsprosjekt vil byggherrene normalt inngå kontrakter med både entreprenører² og de prosjekterende³. Ofte er det slik at partene i prosjekt har forskjellige interesser, i alle fall på kort sikt. Enkelt sagt vil de prosjekterende og entreprenørene yte minst mulig til en høyest mulig betaling. Brukerne, byggherren og omgivelsene vil ha mest mulig ytelse fra entreprenøren uten å betale for det. Partene har gjerne et mål om å maksimere sin egen nytte eller inntjening, så da kan det være nødvendig med en kontrakt som forhindrer at partene handler på tvers av hverandres interesser.

Kontrakten gir et rammeverk for samarbeidet mellom byggherren og entreprenøren, og fordeler både ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene. Når det gjelder *ansvaret for usikkerheten*, bør det være hos den parten som er best egnet til å 1) påvirke usikkerheten og 2) håndtere konsekvensene av usikkerheten. Når byggherren overfører ansvar for usikkerhet til entreprenøren, blir naturlig nok usikkerheten knyttet til byggherrens sluttkostnad redusert. Det medfører dog normalt at entreprenøren krever et ekstra påslag. Hvis entreprenøren har dårlig evne til å håndtere konsekvensene av usikkerheten, vil påslaget være stort. Hvis byggherren fremstår med en mer diversifisert og solid prosjektportefølje enn entreprenøren, kan det koste mindre å sitte med ansvaret for usikkerheten selv. Ved å beholde ansvaret for usikkerheten kan byggherren dermed forvente en lavere kostnad, men usikkerhetsspennet for forventet kostnad vil øke⁴.

¹ Betegnelsen byggherre brukes mest i bygg- og anleggsbransjen. Mer generelle betegnelser som er mer eller mindre synonyme med byggherre: prinsipal, initierende part, oppdragsgiver, kjøper, kunde, prosjekteier, bestiller, tiltakshaver.

² Noen alternative betegnelser for entreprenør: agent, utførende, selger, oppdragstaker, leverandør, kontraktør, produserende part.

³ Betegnelser for prosjekterende: planlegger, rådgiver, rådgivende ingeniør, konsulent, designer, arkitekt.



Figur 1.1 Forventet kostnad for byggherren blir ofte størst, mens usikkerhetsspennet blir minst, når ansvaret for usikkerheten er plassert hos entreprenøren.

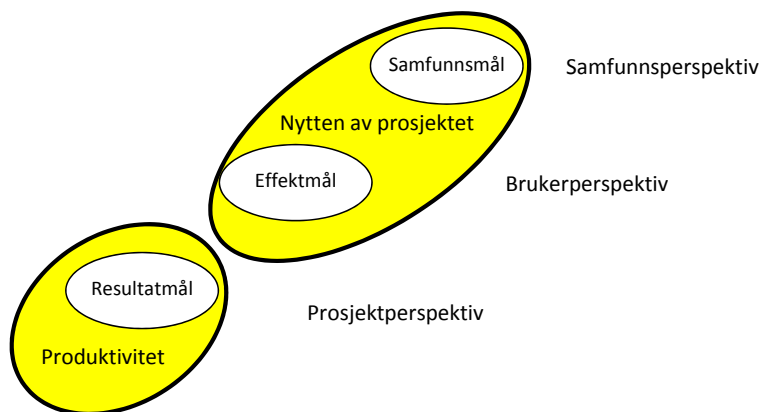
Styringsmulighetene bør være plassert hos den parten som er best egnet til og har størst behov for å styre. For prosjekter er det vanligvis definert mål på forskjellige nivå; resultatmål på prosjektnivå, effektmål på brukernivå og samfunns mål på samfunnsnivå. Svært forenklet kan det sies at resultatmålene er knyttet til produktiviteten, mens effekt- og samfunnsmålene er knyttet til nytten av det endelige prosjektresultatet. Nyttens beskriver i hvilken grad prosjektresultatet tilfredsstillende det prosjektutløsende behovet. En byggherre bør søke høyest mulig nytte ved lavest mulig ressursbruk.

Sett fra et prosjektperspektiv er produktiviteten viktig, og prosjektorganisasjonen blir ofte evaluert i ettertid på i hvilken grad resultatmålene ble oppnådd. Eiere og brukere, hvis representant ofte er byggherren, bør i tillegg være opptatt av nytten av prosjektet. Hvis byggherren gir fra seg styringsmuligheter, reduserer han sin mulighet i gjennomføringsfasen til å styre prosjektet mot realisering av effektmål og samfunns mål. For eksempel blir mulighetene for å tilpasse prosjektresultatet til endringer i bruker- og samfunnsbehov mindre. Kontraktstrategien påvirker byggherrens styringsmuligheter, og dermed mulighetene til å prioritere mellom resultatmål, effektmål og samfunns mål.

Det mest optimale, sett fra byggherrens ståsted, vil være å beholde styringsmulighetene og bruke kontrakten til å overføre ansvaret for usikkerheten. Det er stort sett vanskelig å finne

⁴ Usikkerheten knyttet til sluttkostnaden vil gå ned med tiden. Etter hvert blir mer og mer informasjon kjent, og til slutt vil sluttkostnaden være helt sikker uansett hvem som har ansvaret for usikkerheten.

entreprenører som er villige til å godta slike kontrakter, i hvert fall så lenge det er mer sannsynlig at usikkerheten gir negative konsekvenser enn positive.



Figur 1.2 Målene i prosjektet bestemmes ut fra ulike perspektiv.

Forenklet sagt er det to ytterpunkter av kontraktstrategier byggherren kan velge. Det ene ytterpunktet innebærer å overføre styringsmuligheter og ansvar for usikkerheten til leverandøren. En slik integrasjonsbasert⁵ kontraktstrategi vil innebære at byggherren betaler andre for å gjøre jobben med å styre prosjektet og følge opp underentreprenører. Det andre ytterpunktet, en separasjonsbasert⁶ kontraktstrategi der byggherren beholder mye av ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene, innebærer at byggherren velger å gjøre mye selv.

Hvilken kontraktstrategi som er optimal vil variere fra prosjekt til prosjekt. En integrasjonsbasert kontraktstrategi overfører ansvar for usikkerhet, men dessverre også styringsmuligheter. Ved å velge en separasjonsbasert kontraktstrategi beholder byggherren styringsmuligheter, men dessverre for byggherren beholder han samtidig ansvaret for usikkerheten. Det finnes altså ikke en kontraktstrategi som er optimal for alle prosjekter.

Det er mange prosjektspesifikke forhold som har betydning for hvilken kontraktstrategi som er optimal, men samtidig er det noen generelle forhold som vil gjelde for alle prosjekter. I hvilken grad byggherren vil ha behov for å gjøre endringer underveis i gjennomføringsfasen er et typisk eksempel på et prosjektspesifikt forhold som har betydning for hvilken

⁵ Begrepet "integrasjonsbasert" er valgt for å illustrere at byggherren prøver å inngå en sammenslutning med entreprenøren (overfører ansvar for usikkerhet og styringsmuligheter).

⁶ Begrepet "separasjonsbasert" er ment å illustrere at byggherren har et skille mot entreprenøren, der byggherren beholder ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene.

kontraktstrategi byggherren bør velge. Et typisk eksempel på et generelt forhold som har betydning for hvilken kontraktstrategi det er optimalt å velge, er hva slags kontraktstrategi byggherren er vant med.

I det etterfølgende kapitlet skal vi først se på kontraktstrategiens ulike deler, og hvilke virkemidler byggherren må velge for å få komplett kontraktstrategi, enten den er integrasjonsbasert eller separasjonsbasert. Etter det skal vi i kapittel 3 gå nærmere inn på de prosjektspesifikke og generelle forholdene som har betydning for hvilken kontraktstrategi som er mest hensiktsmessig. Kapittel 4 gir konklusjonen, som kort sagt er at de prosjektspesifikke og generelle forholdene avgjør om det er mest hensiktsmessig med en integrasjonsbasert eller separasjonsbasert kontraktstrategi.

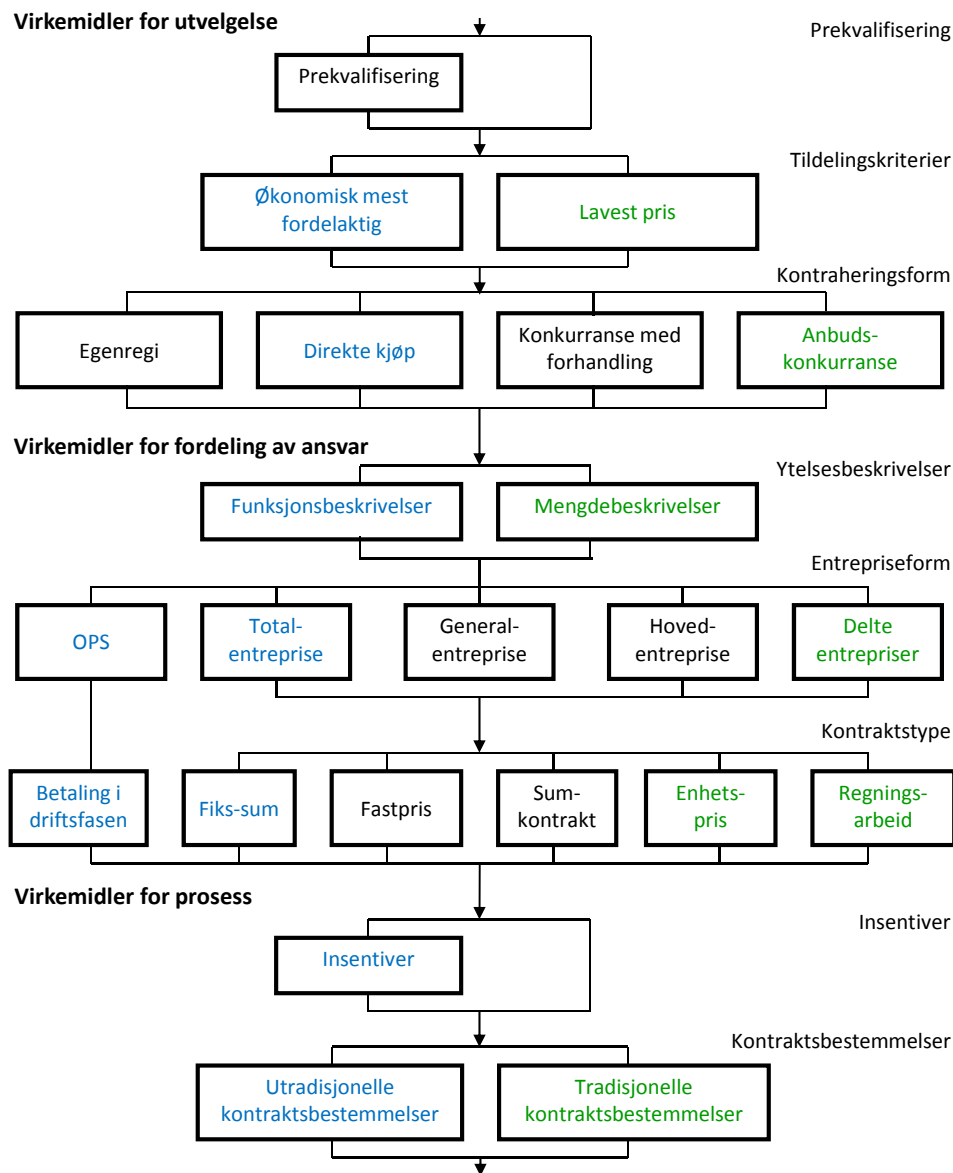
2 Kontraktstrategiens ulike deler

En kontraktstrategi beskrives av:

- Virkemidlene for utvelgelse av leverandør
- Virkemidlene for fordeling av ansvar
- Virkemidlene for prosessen

Virkemidlene for *utvelgelse* av leverandør er en eventuell prekvalifisering, tildelingskriteriene og kontraheringsformen, og handler om hvordan byggherren velger ut leverandøren. Virkemidlene for *fordeling av ansvar* består av ytelsesbeskrivelsen, entrepriseformen og kontraktstypen. Virkemidlene for *prosessen* er eventuelle insentiver og kontraktsbestemmelsene. Valg av kontraktstrategi innebærer altså valg av opptil åtte forskjellige virkemidler.

De alternative kontraktstrategiene har to ytterpunkter, der ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene enten er plassert hos leverandøren (integrasjonsbasert) eller hos byggherren (separasjonsbasert). Dette finner vi igjen for alle de åtte forskjellige virkemidlene. For eksempel er direkte kjøp og anbudskonkurranse ytterpunktene for kontrahering, der direkte kjøp gir muligheter for å la entreprenøren komme med sine løsninger og anbudskonkurranse krever at byggherren har en klar bestilling på hva slags arbeid entreprenøren skal utføre. Tilsvarende er det for entrepriseformene totalentreprise og delt entreprise. I en totalentreprise må byggherren styre og ta ansvar for både prosjektering og utførelse, mens med delte entrepriser må byggherren i stor grad stå for dette selv. Ytterpunktene av kontraktstyper beskrives av fikssum (der kontraktsummen er låst) og regningsarbeid (der partene kan regulere både priser og mengder).



Figur 2.1 Valg av kontraktstrategi innebærer valg av opptil åtte forskjellige virkemidler.

Figuren ovenfor gir en oversikt av hva valg av kontraktstrategi innebærer. Fram til byggherren starter kontraheringen er det mulig å velge de fleste kontraktstrategiene. Deretter begrenses valgfriheten fort etter hvert som prosjektet skrider fram.

Figuren tar ikke hensyn til rekkefølgeaspektet, siden den ikke sier noe om i hvilken rekkefølge byggherren må bestemme seg for de forskjellige virkemidlene. Den gjenspeiler heller ikke at valg av kontraktstrategi ofte er en iterativ prosess. De forskjellige virkemidlene vil avhenge av hverandre, så av og til må byggherren revurdere sine tidligere valg. Hvis byggherren først har valgt funksjonsbeskrivelser, så er det vanskelig å etterpå velge kontraktstypen enhetspriser fordi ytelsesbeskrivelsene ikke har enheter som leverandøren kan prise. Dersom byggherren veldig gjerne vil benytte en enhetspriskontrakt, så er alternativet å gå tilbake til valget av ytelsesbeskrivelser og heller velge mengdebeskrivelser.

Figurene tar heller ikke hensyn til at tidspunktet for underskriving av kontrakt vil variere fra prosjekt til prosjekt. I noen prosjekt kan for eksempel byggherren ønske å kontrahere leverandøren allerede i tidligfasen for å trekke inn produksjonserfaring.

Utgangspunktet er at alle virkemidlene kan kombineres i en kontraktstrategi, slik at alle entreprisereformer for eksempel kan kombineres med alle kontraktstypene. Byggherren kan likevel ikke gjøre valgene helt uavhengige av hverandre, og noen av kombinasjonene er mer naturlige enn de andre. Dersom byggherren for eksempel har valgt totalentreprise, kan det i mange prosjekter være naturlig å kombinere dette valget med en fikssumkontrakt. Integrasjonsbaserte virkemidler går gjerne best med andre integrasjonsbaserte virkemidler. Tilsvarende er det for separasjonsbaserte virkemidler. Hvis byggherren ønsker å beholde styrimulighetene ved å bruke delte entrepriser, så kan det fremstå som naturlig å kombinere dette med en enhetspris- eller regningsarbeidkontrakt.

Før vi går over til å diskutere hvert enkelt av virkemidlene i figuren, nevner vi at det er mulig å ha forskjellige kontraktstrategier i et og samme prosjekt. For eksempel kan et prosjekt ha fikssum på deler av en kontrakt, og enhetspriser på resten. Det går an å ha totalentrepriser på deler av arbeidet, gjerne i kombinasjon med delte entrepriser på andre deler. Videre er det mulig å ha anbudskonkurranse på de store kontraktene i prosjektet, og direkte kontrahering på de små. Det er mulig å ha prekvalifisering av leverandørene på noen av kontraktene, uten at det er på alle.

2.1 Prekvalifisering

Prekvalifisering er en forhåndsvurdering av leverandørens kvalifikasjoner. Prekvalifiseringen skjer før leverandørene kommer med sine tilbud. Tilbyderne vurderes etter prekvalifiseringskriteriene som gode nok eller ikke gode nok, og etter at en leverandør først

har tilfredsstilt dem skal han ikke måles mot dem en gang til. Derfor er det viktig å legge arbeid i å finne gode og relevante prekvalifiseringskriterier⁷.

Byggherren kan velge mellom... → Prekvalifisering
→ Ikke prekvalifisering

Figur 2.2 Byggherren kan prekvalifisere leverandørene, eller la være.

Det er flere fordeler med å velge prekvalifisering. En prekvalifisering innebærer en tidlig utsortering av leverandører som ikke er egnet til å ta på seg oppdraget. Dermed blir antall tilbydere begrenset, og det er bare de best kvalifiserte leverandørene som legger ned ressurser i tilbudsregning.

2.2 Tildelingskriterier

Byggherren kan tildele oppdrag til entreprenøren på grunnlag av flere tildelingskriterier (velger det økonomisk mest fordelaktige), eller ha lavest pris som eneste tildelingskriterium. Disse kriteriene skal gå på egenskaper ved tilbudet, og aktuelle tildelingskriterier kan i tillegg til pris være kvalitet, teknisk verdi, estetiske egenskaper, funksjonsmessige egenskaper etcetera. Hvilke kriterier som er hensiktsmessige vil avhenge av hva kontraktsarbeidet omfatter. Uansett vil pris som oftest være et uunngåelig tildelingskriterium, enten det er snakk om totalkostnader eller kostnaden for utvalgte elementer.

Tildeling kan skje på grunnlag av... → Økonomisk mest fordelaktig
→ Pris

Figur 2.3 Byggherrene kan ha flere tildelingskriterier (velger det økonomisk mest fordelaktige tilbudet), eller kun ha laveste pris som kriterium.

Når det er snakk om fastpris eller enhetspriser, og byggherren kontraherer på bakgrunn av pris alene, gir det leverandøren et sterkt insentiv til å være kostnadseffektiv. Leverandørens fortjeneste vil øke når produktiviteten øker. Forutsatt at byggherren er i stand til å beskrive den ønskede ytelsen helt entydig, verifisere i ettertid om den er oppnådd og det er tilstrekkelig konkurranse blant leverandørene, så kan valg av tilbudet med lavest pris gi en

⁷ Eventuelle prekvalifiseringskriterier kommer i tillegg til kvalifikasjonskravene, og de brukes til å vurdere om leverandøren er kvalifisert eller ikke. Tildelingskriteriene måler derimot egenskapene ved tilbudet, og ikke ved leverandøren. De brukes til å rangere tilbudene.

ryddig og effektiv konkurranse. En ulempe med pris som eneste tildelingskriterium er at det øker mulighetene for at leverandørene priser tilbudene taktisk. Taktisk prising kan skje ved at postene som skal betales tidlig i prosjektet er høyt priset, og de som skal betales sent er lavt priset. Leverandøren får større utbetalinger i begynnelsen enn det som er reelt, og dermed gode forhandlingskort om partene skulle bli uenige i løpet av gjennomføringen av leveransen. Taktisk prising kan skje ved at leverandøren priser postene høyt der byggherren har knappe mengder, mens postene som har for store mengder blir priset lavt. Når de reelle mengdene stemmer bedre med leverandørens antakelser enn med byggherrens opprinnelige mengdefastsettelsler, så blir ikke tilbudet fra leverandøren så gunstig som det opprinnelig fremsto.

Hvis byggherren skal velge det økonomisk mest fordelaktige tilbudet, så kan byggherren luke ut de minst egnede tilbudene ved hjelp av tildelingskriteriene. Hvis det er flere forhold som er viktig for byggherren enn det tildelingskriteriene favner over, kan de andre neglisjeres slik at byggherren ender opp med et dårlig resultat. For entrepriser som krever spesiell kompetanse eller fleksibilitet kan det være hensiktsmessig å velge det økonomisk mest fordelaktige tilbudet. Det gjelder spesielt hvis det er flere forhold enn pris som er kritisk for byggherren.

2.3 Kontraheringsform

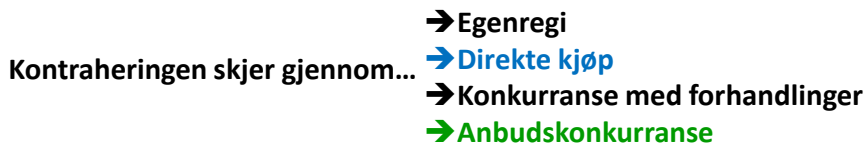
Det er fire hovedformer av kontrahering. Det er utførelse i egenregi, direkte kontrahering, konkurranse med forhandlinger og anbudskonkurranse⁸. Anbudskonkurranser har mange likhetstrekk med de andre kontraheringsformene. Byggherren må utarbeide tilbudsdokument, sende ut tilbudsinnbydelse, evaluere innkomne tilbud og inngå kontrakt. I en anbudskonkurranse kan byggherren få avklart uklarheter, men Lov om offentlige anskaffelser tillater ikke forhandlinger om innkomne tilbud før partene har inngått kontrakt. En konkurranse med forhandlinger⁹ kan for eksempel skje ved at byggherren innleder forhandlinger med flere, og så gjennomfører en tilbudsrunde basert på ønskene om produkt og hva som er tilgjengelig i markedet. Byggherren har muligheten til å forhandle med hver enkelt av tilbyderne, for deretter å akseptere det tilbudet som fremstår som best etter forhandlingene. Ved direkte kontrahering går byggherren til en leverandør uten at det nødvendigvis er arrangert en konkurranse på forhånd¹⁰. De standardiserte bestemmelsene for direkte kontrahering er mindre omfattende enn de som gjelder for anbudskonkurranser

⁸ Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende regelverk gir begrensninger på hvilke kontraheringsformer offentlige byggherrer kan velge (det er krav om konkurranse, forutberegnelighet, likebehandling og etterprøvbarehet). Private byggherrer står friere.

⁹ Hovedregelen er at anskaffelsen må ha lavere verdi enn EØS-terskelverdien (for tiden 40.500.000,- kr bygg- og anleggsarbeider) for at offentlige byggherrer skal kunne velge konkurranse med forhandlinger.

¹⁰ For offentlige byggherrer er direkte kontrahering mest aktuelt for anskaffelser under den nasjonale terskelverdien (for tiden 500.000,- kr), og kravene i Lov om offentlige anskaffelser må tilfredstilles, for eksempel ved utfylling av en anskaffelsesprotokoll.

og konkurranse med forhandlinger. Byggherrer som gir oppdrag til for eksempel andre avdelinger i organisasjonen eller til andre forretningsenheter i konsernet, velger kontraheringsformen egenregi.



Figur 2.4 Byggherrene har flere kontraheringsformer å velge mellom.

En fordel med direkte kjøp er at det gir en mindre ressurskrevende kontrahering enn det for eksempel en anbudskonkurranse gir. Byggherren unngår administrativt kostnader forbundet med utformingen av konkurransegrunnlaget og utlysningen, samtidig som leverandørsiden gjerne bruker mindre ressurser på tilbudsregning. En annen fordel med direkte kjøp er at leverandøren lettere når fram med alternative løsninger. Hvis byggherren ikke er i stand til å utarbeide tydelige konkurransegrunnlag, for eksempel fordi den endelige utformingen er uklar, så er det også noen fortrinn ved direkte kjøp. I motsetning til ved anbudskonkurranser er det tillatt å forhandle om og utvikle alternative løsninger før partene signerer kontrakten.

Fordelene med anbudskonkurranse sammenlignet med direkte kjøp er blant annet at byggherren får oppgitt konkurrerende priser, og dermed får en formening om hva som er gjeldende markedspris. Byggherren unngår at leverandøren legger inn et prutningsmonn til eventuelle forhandlingsrunder. På grunn av at anbudskonkurranser per definisjon ikke gir rom for forhandlinger før signering av kontrakt, så skal alt ligge til rette for at tilbyderne får jevnbyrdige utgangspunkt og likebehandles i konkurransen.

2.4 Ytelsesbeskrivelser

Kontrakten eller kontraktens vedlegg må ha en beskrivelse av ytelsene byggherren bestiller fra leverandøren, enten i form av en funksjonsbeskrivelse eller en mengdebeskrivelse. Funksjonsbeskrivelser innebærer at byggherren stiller krav til hvordan det endelige produktet skal fungere, uten å nødvendigvis beskrive hvordan leverandøren skal oppnå funksjonene. Bruk av mengdebeskrivelser innebærer detaljerte spesifiseringer av mengder og tekniske spesifikasjoner. I praksis kan en ytelsesbeskrivelse bestå av en kombinasjon av funksjons- og mengdebeskrivelser.

Ytelsene kan beskrives med... [→ Funksjonsbeskrivelser](#)
[→ Mengdebeskrivelser](#)

Figur 2.5 Byggherrene har flere kontraheringsformer å velge mellom.

Funksjonsbeskrivelser er nødvendigvis mindre detaljerte enn mengdebeskrivelser, og åpner for at entreprenøren kan tilpasse prosjektgjennomføringen til den tilgjengelige kompetansen og produksjonsutstyret. Funksjonsbeskrivelser egner seg når det er entreprenøren som i størst grad kan påvirke usikkerheten, og ikke byggherren. Når entreprenøren får muligheter til å velge mellom alternative løsninger, legger det til rette for forbedringer og innovasjon.

Dersom byggherren klarer å spesifisere leveransene før kontrahering, og har så detaljerte planer at det er mulig å unngå grensesnittproblem¹¹, passer det med mengdebeskrivelser. Byggherrer som ofte benytter mengdebeskrivelser har gjerne laget gode standarder for disse, mens det kan innebære mye arbeid å lage entydige funksjonsbeskrivelser hvis disse må utformes helt fra grunnen av.

2.5 Entrepriseform

Ved valg av entrepriseform legger byggherren føringer for påvirkningsmulighetene utover i prosjektet. Entrepriseformen bestemmer hvem som inngår kontrakter med hvem, hvordan prosjektet blir organisert og hvordan ansvar fordeles. Hovedformene er totalentreprise¹², generalentreprise, hovedentreprise og delt entreprise:

- I en totalentreprise har totalentreprenøren ansvar for både prosjekteringsarbeidet og arbeidet i gjennomføringsfasen. Entreprenøren kommer tidligere inn i prosjektet enn ved bruk av de andre entrepriseformene.

¹¹ Grensesnitt beskriver overgangen mellom to kontraktsarbeider. Et typisk grensesnittproblem består av å avgjøre når det ene kontraktsarbeidet slutter og det neste begynner. Hvis det ene kontraktsarbeidet er å rette av en vei før asfaltering, og grunnentreprenøren sier seg ferdig med sitt utførte avrettingsarbeid, er det et typisk eksempel på grensesnittproblem om asfaltentreprenøren nekter å asfaltere før ytterligere avretting. Da må partene avgjøre om det er grunnentreprenøren som har gjort en for dårlig jobb, om byggherren har glemt å beskrive finavretting i en av kontraktene ("hull i beskrivelsen") eller om det utførte arbeidet faktisk er godt nok utført til at asfaltentreprenøren kan asfaltere.

¹² En byggherre som velger å organisere prosjektet som et Offentlig Privat Samarbeid (OPS), velger å sette bort arbeidet som en totalentreprise sammen med ansvar for drift og for finansieringen i en avgrenset periode. OPS-selskaper mottar ikke godtgjørelse fra byggherren før i driftsfasen, så de må selv finansiere prosjekteringen og gjennomføringen. Valg av OPS innebærer mer enn bare valg av entrepriseform, og byggherren må ta et eventuelt slikt valg tidlig i prosjektet.

- Når byggherren kun har en utførelseskontrakt er det en generalentreprise. Generalentreprenøren kontraherer sine underentreprenører. Byggherren har kontrakt med de prosjekterende.
- I en hovedentreprise inngår byggherren kontrakt med de prosjekterende, hovedentreprenøren og sideentreprenørene. Tradisjonelt er hovedentreprenøren den som har den mest omfattende kontrakten i prosjektet, men sideentreprenørene er rettslig sidestilt.
- Ved delte entrepriser har byggherren egne kontrakter med de prosjekterende og med entreprenørene.

En entreprise kan ha følgende hovedform...

- Totalentreprise
- Generalentreprise
- Hovedentreprise
- Delt entreprise

Figur 2.6 *Entrepriseformen bestemmer hvem som inngår kontrakter med hvem.*

Med totalentrepriser overfører byggherren ansvar for å håndtere usikkerhet til totalentreprenøren, som da blir ansvarlig for blant annet grensesnittene mellom kontraktene til underentreprenørene og underleverandørene. Dette reduserer byggherrenes usikkerhet knyttet til endelig tidsforbruk, kostnad og kvalitet. Valg av totalentreprise fører samtidig til at totalentreprenøren har større frihet til å velge kjente prosjekteringsløsninger som er tilpasset det tilgjengelige utstyret og den tilgjengelige kompetansen. Når totalentreprenøren står for både prosjektering og bygging, så øker dessuten mulighetene for å få til en toveis erfaringsoverføring mellom de prosjekterende og de utførende. Videre kan totalentreprenøren velge prosjekterende og underentreprenører som har samarbeidet godt på tidligere prosjekter, og som er kjent med totalentreprenørens arbeidsmåter. For byggherren er det en fordel at behovet for kapasitet i egen organisasjon blir redusert når totalentreprenøren overtar ansvar og styringsmuligheter.

En fordel med delte entrepriser er at entreprenøren i mindre grad trenger risikopåslag, fordi byggherren beholder ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene. Ved selv å stå ansvarlig for prosjekteringen, så har byggherren muligheter for å gi detaljerte føringer for både prosjekteringsmaterialet og arbeidet i gjennomføringsfasen. Byggherren velger entreprenører og leverandører til prosjektet selv, og kan i større grad ha en direkte kommunikasjon uten å gå via en totalentreprenør. Videre kan byggherren dele prosjektet opp i mange små entrepriser istedenfor i få store, slik at det blir flere aktuelle tilbydere, noe som kan gi sterkere konkurranse og dermed bedre tilbud fra entreprenørene. Forøvrig vil byggherren beholde, og for så vidt bygge opp, sin kompetanse på prosjektering og gjennomføring ved å velge delte entrepriser. Med delte entrepriser er det dessuten byggherren som styrer investeringstakten og i hvilken rekkefølge arbeidene skal ferdigstilles.

Totalentrepriser og delte entrepriser representerer henholdsvis integrasjon og separasjon, og er ytterpunktene av entreprisformene. Generalentrepriser og hovedentrepriser er mellomting av disse med mange av de samme fordelene og ulempene, uten at de går like langt i forhold til verken integrasjon eller separasjon.

2.6 Kontraktstype

Byggherren kan betale ut oppgjøret til leverandørene forskuddsvis, som løpende à kontoutbetalinger eller etterskuddsvis. Begrepet kontraktstype omfatter bare en bestemt side av kontraktene, og det er hvordan godtgjørelsen for leverandørens ferdigstillelse av prosjektet blir beregnet. Kontraktstypene kan prinsipielt deles inn i priskontrakter og kostnadskontrakter. I priskontrakter gir leverandøren en pris på forhånd av arbeidene, og tar dermed ansvar for usikkerheten knyttet til prisen. De mest kjente er fikssumkontrakt, fastpriskontrakt og sumkontrakt:

- I fikssumkontraktene er mengdene ikke regulerbare, og partene justerer ikke kontraktssummen for lønns- eller prisstigning. Etter at kontrakten er underskrevet, eventuelt etter at entreprenøren har kontrollregnet mengdene i tilbudsutlysningen, er kontraktssummen i prinsippet låst.
- I fastpriskontrakten er mengdene variable og enhetsprisene faste, og partene justerer ikke prisene for lønns- eller prisstigning. Utgangspunktet for sumkontrakter er at både mengdene og prisene er regulerbare. En måte å godtgjøre de prosjekterende på er å gi dem prosentonorar, altså et prosentvis påslag til kontraktssummene de har avtalt med sine underleverandører.
- Sumkontrakter har enhetspriser som kan justeres for lønns- eller prisstigning, og regulerbare mengder.

Av kostnadskontraktene er det enhetspriskontrakter og regningsarbeid som er mest kjent. Partene beregner endelige kostnad etter at arbeidene er utført, så det er byggherren som tar ansvar for usikkerheten knyttet til prisen. De mest kjente er enhetspriskontrakter og regningsarbeid:

- Enhetspriskontrakter har justerbare enhetspriser, som kan suppleres med løst anslåtte mengder.
- Ved regningsarbeid fakturerer entreprenøren for medgått tid etter timepriser, og for medgåtte materialer med en påslagsprosent.

- Vanlige kontraktstyper er...**
- **Betaling i driftsfasen**
 - **Fikssumkontrakt**
 - **Fastpriskontrakt**
 - **Sumkontrakt**
 - **Prosenthonorar**
 - **Enhetspriskontrakt**
 - **Regningsarbeid**

Figur 2.7 De vanligste kontraktstypene.

Kontraktstypene har ulike fordeler og ulemper. Fikssum gir forutsigbare kostnader for byggherren, fordi ansvaret for usikkerheten knyttet til pris og mengder i stor grad er plassert hos leverandøren. Fikssum er egnet for kontrakter med forutsigbarhet og tydelige spesifikasjoner. En ytterligere fordel med fikssum er at byggherren ikke trenger å bruke tid på å kontrollere timeforbruket til entreprenøren opp mot produsert mengde. Det er entreprenørens problem om de ansatte bruker mer tid enn beregnet. Fikssumkontrakter kan dermed tiltrekke seg entreprenørene som har størst tro på egen produktivitet.

Det kan er lettere for byggherren å styre entreprenøren til å levere mer enn minimum i en regningsarbeidkontrakt enn i en fikssumkontrakt, siden oppgjøret skjer på grunnlag av medgåtte timer og materialer. Regningsarbeid passer bra dersom byggherren regner med å kunne foreslå forbedringer og innsparinger underveis i gjennomføringsfasen. Ved regningsarbeid vil ikke leverandøren kreve tillegg for å ha ansvaret for usikkerheten siden dette ansvaret tilhører byggherren, så derfor bør prisen som byggherren får fra leverandøren i utgangspunktet være lavere ved regningsarbeid enn ved bruk av en fikssum.

Etter hvert som prosjektet går framover, vil usikkerheten reduseres. Det er verdt å merke seg at hva som er hensiktsmessig kontraktstype kan forandre seg etter hvert som usikkerheten i prosjektet reduseres. Regningsarbeid kan være hensiktsmessig i de innledende fasene der det er bestilleren som har størst påvirkning på prosjektet, og usikkerheten er størst. Fikssum kan være bedre egnet i gjennomføringsfasen når usikkerheten har blitt vesentlig redusert, samtidig som det er leverandøren som har størst mulighet til å påvirke prosjektet. Det er også verdt å merke seg at insentiver, som vi omtaler nedenfor, kan ha betydning for hvordan de forskjellige kontraktstypene påvirker samarbeidet mellom byggherren og entreprenørene.

2.7 Insentiver

Et insentiv er et stimulerende middel. I sammenheng med valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekter er insentiver en belønning eller straff som følge av en handling knyttet til kostnader, tidsbruk, kvalitet eller omfang i prosjektet. Insentiver kommer i tillegg til de

avtalte minimumsytelsene i kontrakten, og kan gjelde for individer eller for hele organisasjoner. I forbindelse med kontrakten mellom byggherre og entreprenør er det mest aktuelt å fokusere på insentiver som gjelder for organisasjonene som helhet.

Insentivene kan ha forskjellig form. Noen byggherrer velger å gi *økonomisk belønning eller straff*. Noen leverandører strekker seg imidlertid lenger dersom de kan oppnå *ære, anerkjennelse og anseelse*. For andre er tildeling av *attraktive tilleggsoppgaver i forbindelse med oppdraget* forlokkende. Muligheten for *tildeling av nye, fremtidige oppdrag* vil være relevant for leverandører til flergangsbyggherrer. Noen insentiver kan ha sterk virkning, og noen kan ha svak virkning. En eventuell utløsning av insentivene må nødvendigvis være basert på objektive og målbare kriterier, og insentivene må ikke belønne leverandøren for opportunistisk adferd. Byggherren kan enten velge å legge inn insentiver i kontrakten med entreprenøren, eller la være å gjøre det.

Byggherren kan velge mellom å... → **Legge inn insentiver**
→ **La være**

Figur 2.8 Byggherren kan gi ekstra insentiver til entreprenøren, eller la være.

En intensjon med insentiver er å skape felles målsetninger for byggherren og leverandøren. Tanken er at felles målsetninger skal legge til rette for et godt engasjement på begge sidene. Byggherren kan spare penger eller få et bedre produkt, mens leverandøren kan få bedre betalt på grunn av ekstra innsats. En annen intensjon med å legge inn insentiver i kontrakter er å sikre at både byggherren og leverandøren får en mer forutsigbar prosjektøkonomi. I målpriskontrakter¹³ må for eksempel partene dele differansen mellom målpris og netto selvkost, enten den blir negativ eller positiv. Samtidig som de belønner samarbeid, kan insentivene være utformet slik at de straffer kontraktsparter som ikke samarbeider.

2.8 Kontraktsbestemmelser

Tradisjonelle kontraktsbestemmelser i bygg- og anleggsprosjekt er de som er i samsvar med de standardiserte kontraktsbestemmelsene i for eksempel NS8401, NS 8402, NS8405, NS8406 eller NS8407. Regelverket for offentlige anskaffelser har en klar anbefaling til offentlige

¹³ Begrepet målpriskontrakt er ikke en egen kontraktstrategi. Begrepet innebærer bare at avtalesummen (A) blir bestemt av en målprisformel. En målprisformel kan for eksempel være på formen: $A = S + F + (M-S)/2$, der S er netto selvkost, F er forhåndsavtalt fortjeneste og M er målpris. Dersom $S > M$ vil målprisleddet redusere avtalesummen. Dersom $S < M$ vil målprisleddet øke avtalesummen.

bygherrer om å bruke de fremforhandlede og balanserte kontraktsbestemmelsene. Når bestemmelsene i kontrakten avviker fra disse er det snakk om utradisjonelle bestemmelser¹⁴.

Byggherren kan velge... → **Utradisjonelle kontraktsbestemmelser**
→ **Tradisjonelle kontraktsbestemmelser**

Figur 2.9 Byggherren kan velge tradisjonelle kontraktsbestemmelser, eller prøve noe nytt.

Bruk av utradisjonelle kontraktsbestemmelser, eller samspill, er altså ikke en egen kontraktstrategi. Byggherren kan bruke utradisjonelle kontraktsbestemmelser sammen med de fleste kontraheringsformene, entrepriserformene og vederlagsformene.

Samtidig åpner de fleste utradisjonelle kontraktsbestemmelsene for å øke graden av integrasjon mellom byggherren og leverandøren. Valg av utradisjonelle kontraktsbestemmelser er eventuelt bare en del av valget av kontraktstrategi¹⁵.

Utradisjonelle kontraktsbestemmelser kan ha flere former. I bygg- og anleggsprosjekt kan de utradisjonelle kontraktsbestemmelsene for eksempel kontraktsfeste egne regler for:

- Tvistehåndtering og -løsning
- Samlokalisering/felles brakkerigg (også for de prosjekterende)
- Felles kontorfunksjoner
- Bruk av teknologi (byggningsinformasjonsmodeller, prosjekthotell etc.)
- Oppstartsmøter og faste samarbeidsmøter
- Rett til deltakelse i de forskjellige typene møter i prosjektet (for eksempel deltakere på samme administrative nivå)
- Entreprenørens deltakelse i prosjekteringen
- Den prosjekterendes deltakelse i byggingen (og plikten til dette)
- Deling av gevinst ved forbedringer og økt produktivitet i forhold til utgangspunktet

¹⁴ Kontrakter med utradisjonelle kontraktsbestemmelser kan gå under mange forskjellige navn, som for eksempel samspillkontrakt, samhandlingskontrakt, alliansekontrakt og målpriskontrakt. Dette er ikke egne kontraktstrategier eller kontraktstyper, for disse navnene angir bare at kontrakten inneholder utradisjonelle kontraktsbestemmelser. Er avvikene fra tradisjonelle kontraktsbestemmelser små, så er det gjerne et svakt innslag av samspill. Er avvikene store, så er det et sterkt innslag av samspill.

¹⁵ Utradisjonelle kontraktsbestemmelser kan være basert på en intensjonsavtale, med en kontrakt basert på standardbestemmelser i bakgrunnen. En annen løsning for byggherren er å utvikle egne kontraktsbestemmelser som er særegne for det enkelte prosjektet, og så legge inn de ønskede kontraktsbestemmelsene der.

- Varsling og godkjenning/avvisning av endringer, herunder frister
- Måling av prestasjoner knyttet til budsjett, framdriftsplan, HMS, driftskostnader, brukertilfredshet og/eller samarbeidsvilje (som eventuelt kan utløse insentiver)

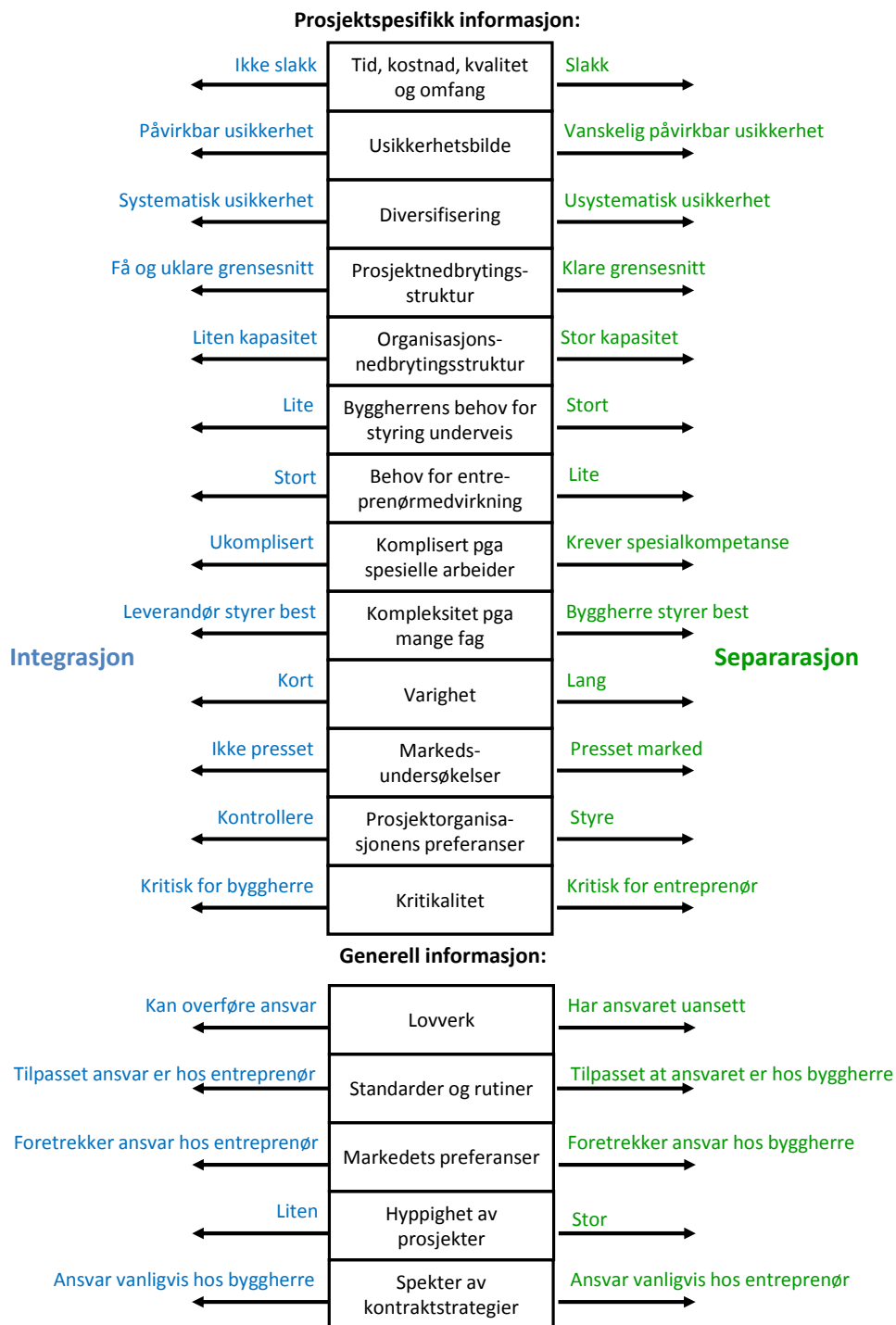
Målet med å tilrettelegge for samspill gjennom bruk av utradisjonelle kontraktsbestemmelser er å bedre samarbeidet mellom partene¹⁶. De fleste utradisjonelle kontraktsbestemmelsene som er listet opp her påvirker samarbeidet ved å øke graden av integrasjon mellom partene.

3 Hva bør påvirke valget av kontraktstrategi

Hvilken kontraktstrategi byggherren bør velge er avhengig av både prosjektspesifikk og generell informasjon. Som oftest vil det være noen forhold som taler for å betale andre for å gjøre arbeidet (integrasjonsbasert strategi), og noen som taler for å gjøre det selv (en separasjonsbasert strategi).

De prosjektspesifikke forholdene er de som varierer fra prosjekt til prosjekt. De generelle er mer eller mindre uavhengig av det enkelte prosjektet, slik at de virker likt inn på alle prosjekter. De generelle forholdene bør ligge til grunn for en generell kontraktstrategi hos byggherren, som deretter blir justert for hvert enkelt prosjekt etter en gjennomgang av den prosjektspesifikke informasjonen. Byggherren bør altså ha en *generell* kontraktstrategi som blir *tilpasset* hvert enkelt prosjekt.

¹⁶ Samspillet kan gå over flere prosjekt (Strategic partnering), eller det kan gjelde for et enkelt prosjekt (Project partnering).



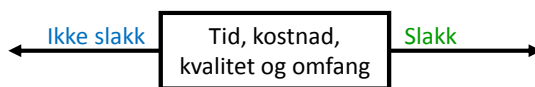
Figur 3.1

Informasjon som bør påvirke valg av kontraktstrategi.

3.1 Prosjektspesifikk informasjon

Avklaring rammer

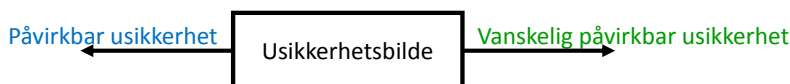
Ved valg av kontraktstrategi må byggherren bestemme seg for om det er viktigst å ikke overskride rammene (for kostnad, tid, kvalitet og omfang), eller begrense usikkerheten knyttet til dem. En kontraktstrategi som er hensiktsmessig for et prosjekt med stramme rammer behøver ikke være det samme for et prosjekt med romsligere rammer. Dersom byggherren for eksempel ikke har økonomiske reserver eller hvis tidspunktet for overlevering er kritisk, bør det påvirke utforming av kontraktstrategien. Noen kontraktstrategier gir en forutsigbar sluttkostnad, mens andre gir en mer usikker sluttkostnad som sannsynligvis er lavere.



Figur 3.2 Rammenes påvirkning på valg av kontraktstrategi.

Usikkerhetsbilde

Før valg av kontraktstrategi bør byggherren vurdere om en av partene er åpenbart bedre rustet til å takle konsekvensene av den vanskelig påvirkbare usikkerheten. Det vil si at byggherren bør stille seg spørsmålet om det er mest hensiktsmessig å overføre usikkerheten til leverandøren, og akseptere å betale en viss risikopremie for det, eller om det er best å ta ansvaret for den selv. Er det stor og vanskelig påvirkbar usikkerhet i prosjektet kan det koste for mye å overføre ansvaret for den til leverandøren. Hvis byggherren vil overføre ansvar for usikkerhet, så er det hensiktsmessig å velge integrasjonsbasert strategi. Motsatt, hvis byggherren vil beholde ansvaret, så er det hensiktsmessig å velge separasjonsbasert strategi.

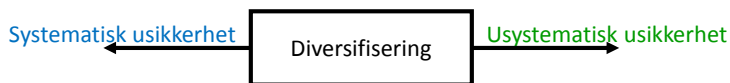


Figur 3.3 Byggherren kan overføre påvirkbar usikkerhet, men kan like gjerne beholde ansvaret for den ikke påvirkbare usikkerheten for å unngå å betale en tilsvarende risikopremie til entreprenøren.

Diversifisering

Byggherren bør identifisere forholdet mellom systematisk og usystematisk usikkerhet i prosjektet. Usystematisk usikkerhet er diversifiserbar, mens systematisk usikkerhet ikke er det. En fordel med en stor prosjektportefølje er at den usystematiske usikkerheten vil jevne

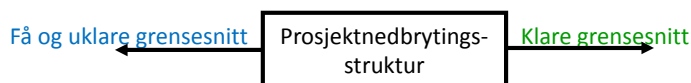
seg ut, slik at byggherren blir bedre egnet til å håndtere den. En flergangsbyggherre kan for eksempel tillate seg å beholde mer usikkerhet i sine prosjekter enn en engangsbyggherre, som ofte vil være mer sårbar for resultatet av fra det ene prosjektet.



Figur 3.4 Byggherren bør unngå systematisk usikkerhet, mens systematisk kan gå greit.

Prosjektnedbrytningsstruktur

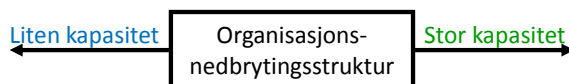
Prosjektnedbrytningsstrukturen vil som oftest kunne angi eventuelle naturlige grensesnitt som prosjektet kan deles opp etter. Hvis det er vanskelig å dele opp prosjektet, så taler det for å dele opp arbeidene i en eller få store entrepriser (integrasjonsbasert). Hvis arbeidene har tydelige grensesnitt, så er det enklere å dele opp i mange små entrepriser (separasjonsbasert).



Figur 3.5 Muligheten for klare grensesnitt sin påvirkning på valg av kontraktstrategi.

Organisasjonsnedbrytningsstruktur

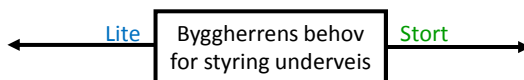
Byggherrer som har utilstrekkelig kapasitet eller kompetanse til å gjennomføre prosjekter selv, kan leie inn ressurser. Den eventuelt innleide kompetansen må representere byggherrenes interesser i prosjektet, og ikke de prosjekterendes eller entreprenørenes. Hvis byggherrens prosjektdeltakere har stor kapasitet i kombinasjon med kompetanse kan det lønne seg å beholde ansvaret for oppfølgingen av prosjektet. Hvis byggherren bare har kompetansen, men mangler kapasitet, kan det være formålstjenlig å overføre mer ansvar på de andre partene i prosjektet.



Figur 3.6 Liten kapasitet hos byggherren tilsier bortsetting av oppgaver, mens stor kapasitet tilsier at byggherren kan stå for gjennomføringen selv.

Byggherrens behov for styring underveis

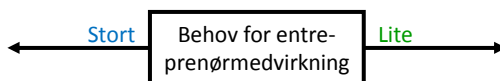
Byggherrens styringsmuligheter underveis vil være svært avhengig av kontraktstrategien. Dersom byggherren for eksempel skal ha opsjon på å kutte i prosjektet, taler det for å velge en kontraktstrategi som gir styringsmuligheter. En byggherre med lite behov for å styre underveis kan velge en kontraktstrategi som overfører styringsmulighetene til leverandøren.



Figur 3.7 Dersom byggherren har lite behov for styring underveis, så kan styringsmulighetene overføres til leverandørene.

Behov for entreprenørmedvirkning

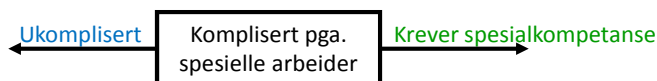
Når det er snakk om leveranser som krever spesialkompetanse, kan leverandøren ha bedre kjennskap enn byggherren til hvilke løsninger som kan være hensiktsmessige. For å få med entreprenørene så må byggherren velge integrasjonsbaserte virkemidler. Dersom byggherren ikke har behov for at leverandørene skal bidra med sin kompetanse på tekniske løsninger, så kan det være like greit å velge separasjonsbaserte virkemidler.



Figur 3.8 Behov for entreprenørmedvirkning taler for en integrasjonsbasert kontraktstrategi.

Komplisert på grunn av spesielle arbeider

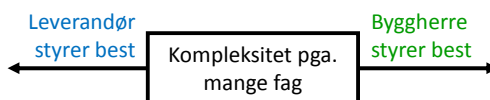
Prosjekt kan bli kompliserte som følge av at det skal utføres spesielle arbeider, slik at byggherren får et behov for å få inn leverandører som har den spesialiserte kompetansen. I noen prosjekter kan det være hensiktsmessig å lyse ut arbeidene i store kontrakter, og så la leverandørene gå i kompaniskap med eller leie inn de nødvendige spesialistene. Denne tilnærmingen gir byggherren liten kontroll over de spesielle arbeidene. En byggherre som ønsker styringsmuligheter på de spesielle arbeidene, og eventuelt å bygge opp sin kompetanse på disse, bør vurdere å velge separasjonsbaserte virkemidler.



Figur 3.9 Behov for spesialkompetanse kan tale for å dele opp i mange kontrakter.

Komplekst på grunn av mange fag

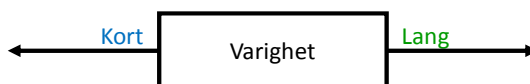
Prosjekter kan bli komplekse dersom de inkluderer mange forskjellige fagarbeider, for eksempel med havneinstallasjoner med mudring, utskifting av forurensede masser, spunting, fundamentering, forskaling, støping etcetera. Arbeidene hver for seg behøver ikke å være så komplekse, men til sammen skaper de mange grensesnitt. Med mange grensesnitt blir prosjektet komplekst, og da er det viktig å ha en tydelig fordeling av ansvaret for grensesnittsproblematikken. Byggherren kan skyve ansvaret for grensesnittsproblematikken over på leverandørene ved å lyse ut store kontrakter som omfatter flere arbeider. Eventuelt kan byggherren dele opp arbeidene i mange små kontrakter, og selv ta ansvaret for grensesnittene. Byggherrer som er bedre til å styre enn leverandørene bør velge separasjonsbaserte virkemidler.



Figur 3.10 Hvem som styrer best bør ha betydning for fordeling av styringsmulighetene.

Varighet

Usikkerheten øker vanligvis med prosjektets varighet. Mulighetene for påvirkning utenfra eller uforutsette hendelser øker. Det vil være urimelig om leverandørene skal binde seg opp for lang tid uten å kreve en tilstrekkelig risikopremie. Risikopremien som leverandørene vil kreve kan bli så stor at det vil lønne seg for byggherren å beholde en god del av ansvaret for usikkerheten og styringsmulighetene selv. Dess lenger varighet prosjektet har, dess mer aktuelt bør valg av en separasjonsbasert kontraktstrategi være for byggherren.

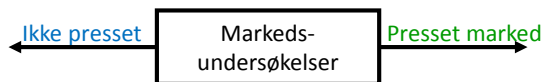


Figur 3.11 Lang varighet gir usikkerhet, og det taler for at byggherren beholder ansvar selv.

Markedsundersøkelser

Hvis leverandørene føler seg presset på grunn av at de har liten oppdragsmengde, kan de være villige til å ta på seg stor risiko med liten fortjeneste. For byggherren taler det for å overføre mye av ansvaret for usikkerheten, dog uten å presse leverandøren for nært konkursens rand. Hvis kapasiteten hos aktuelle leverandører er liten, tilsier det at viljen til å

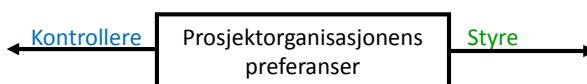
regne på tilbud er liten. For byggherren betyr det at det kan bli vanskelig å få til konkurranse, og dermed kan tilbudsprisene bli høye, blant annet fordi leverandørene priser risikoen høyt.



Figur 3.12 Entreprenører med mye å gjøre priser ofte risiko høyt, slik at det da vil lønne seg for byggherren med en separasjonsbasert strategi.

Prosjektorganisasjonens preferanser

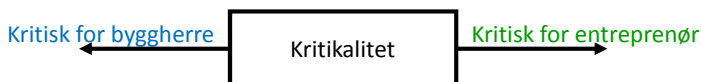
To personer kan velge ulik kontraktstrategi selv om de har den samme informasjonen om prosjektet, dersom de vektlegger den tilgjengelige informasjonen forskjellig og/eller har forskjellige holdninger til usikkerhet. Hvilken kontraktstrategi som fungerer best vil avhenge av forutsetningene og forventningene til personene i prosjektorganisasjonen. Hvis de mener at enten integrasjonsbaserte eller separasjonsbaserte virkemidler kommer til å fungere best, så kan det bli selvopplyllende.



Figur 3.13 Byggherren bør lytte til prosjektorganisasjonens preferanser ved valg av strategi.

Kritikalitet

Størrelsen på prosjektet i forhold til resten av prosjektene i byggherrens portefølje har betydning for hvilken kontraktstrategi byggherren bør velge. I prosjekt som er store for byggherren kan det være fristende å overføre mer ansvar på leverandørene enn vanlig, dersom gjennomføringen av prosjektet kan bli kritisk. Det krever at entreprenøren har soliditet til å ta ansvaret. Byggherren bør ikke overføre mer ansvar og styringsmuligheter til entreprenøren enn denne klarer å håndtere, for det kan også gjøre situasjonen kritisk.



Figur 3.14 Parten som best er i stand til å håndtere negative konsekvenser av usikkerheten bør ha ansvaret for den.

3.2 Generell informasjon

Lovverk

Lov om offentlige anskaffelser har direkte innvirkning på valg av kontraktstrategi i offentlige bygg- og anleggsprosjekter. Den begrenser antall mulige valg av kontraheringsform. Arbeidsmiljøloven legger for eksempel føringer for hvordan kontrakten mellom byggherren og leverandøren vil virke. Byggherren kan sette bort selve arbeidsoppgavene som følger av arbeidsmiljøloven til en leverandør, men har ikke mulighet til å overføre til andre det lovfestede ansvaret for å følge opp at oppgavene faktisk blir utført. Byggherren må vite hvilke begrensninger lover og forskrifter gir ved valg av kontraktstrategi, og det har liten hensikt å prøve å overføre ansvar som uansett ikke kan overføres på grunn av lovverket.



Figur 3.15 Byggherren har en del lovpålagt ansvar som ikke kan overføres.

Standarder og innarbeidede rutiner

Standardene som ofte blir brukt i bygg- og anleggsprosjektene i Norge er rimelig omforente, og de er resultatet av samarbeid mellom byggherrer, entreprenører, leverandører og rådgivere. Det innebærer ekstra ressursbruk for prosjektet om byggherren skal forandre på eksisterende standarder og gjøre tilpasninger. Derfor er det ikke alltid så lett å få gjennomslag for å benytte utradisjonelle kontraktsbestemmelser. Dette taler for å følge de allerede innarbeidede standardene.

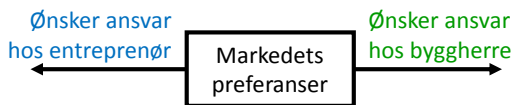


Figur 3.16 Det er ofte enklest å bruke innarbeidede standarder og rutiner.

Markedets preferanser

Markedets preferanser for kontraktstrategi vil ha betydning for hvilket valg som er hensiktsmessig. Byggherren bør ta hensyn til hvilken kjennskap de potensielle, framtidige partene i prosjektet har til forskjellige kontraktstrategier. Hvis de prosjekterende og entreprenørene skal inngå avtaler de ikke helt kjenner konsekvensene av, kan de for eksempel velge å legge til en høy risikopremie. Tidligere erfaringer med noen kontraktstrategier fører gjerne til at de gir større forutsigbarhet enn andre. Uansett vil det

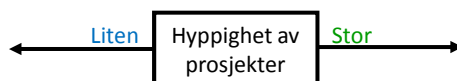
være fordelaktig for byggherren om kontraktstrategien også er tilpasset leverandørens interesser.



Figur 3.17 Byggherren bør følge med på hva slags kontraktstrategier leverandørene ønsker.

Hypighet av prosjekter

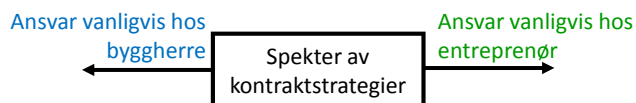
Hypigheten av prosjekter har betydning for hvilken kontraktstrategi som passer best. Dersom byggherren har mange prosjekter i porteføljen, taler det for å administrere og koordinere byggingen selv. Da er det grunnlag for å bygge opp en egen byggherreorganisasjon med stor kapasitet. Dersom det er sjelden at byggherren setter i gang prosjekter, kan det være mer effektivt å leie inn ressurser og kompetanse etter behov.



Figur 3.18 Dersom byggherren gjennomfører mange prosjekter, taler det for å bygge opp kapasitet til å styre dem selv.

Spekter av kontraktstrategier

Dersom byggherren velger den samme kontraktstrategien i prosjekt etter prosjekt, kan det ha en selvforsterkende effekt. Terskelen for å prøve ut en ny kontraktstrategi vil antakeligvis bli høyere med tiden, siden kompetansen og rutine knyttet til den gjentatte kontraktstrategien utvikler seg. Når byggherren har lang erfaring med en kontraktstrategi, kan det som nevnt ovenfor brukes til å argumentere for at denne er best egnet i alle prosjekt. En byggherre som erkjenner at hva som er hensiktsmessig valg av kontraktstrategi avhenger av forhold knyttet til det enkelte prosjektet, bør derfor sikre seg kompetanse på flere kontraktstrategier.



Figur 3.19 En byggherre bør beherske flere kontraktstrategier, og ikke låse seg til en bestemt.

4 En komplett og hensiktsmessig kontraktstrategi

Ved gjennomføring av bygg- og anleggsprosjekter er det viktig at byggherren har utformet en komplett og hensiktsmessig kontraktstrategi. For å få en *komplett* kontraktstrategi må byggherren foreta valg blant alle virkemidlene, og for at den skal bli *hensiktsmessig* må disse valgene være reflekterte. Kontraktstrategien innebærer mer enn valg av bare kontraheringsform, entrepriseform og kontraktstype. Valg av kun entrepriseform er enda mer snevert. Det er ikke slik at valg av et virkemiddel automatisk gir valgene av de andre virkemidlene. Hvert valg må gjøres bevisst, og hvert enkelt virkemiddel kan ha betydning for hvordan de andre virkemidlene i kontraktstrategien vil virke. Valg av kontraktstrategi bør innebære en iterativ prosess.

For at valget av kontraktstrategi skal begrunnes, er det flere forhold som bør vurderes. Noen av forholdene er *prosjektspesifikke*, og noen er *generelle*. Noen taler for at byggherren skal sette bort mest mulig av ansvaret og styringsmulighetene i prosjektene sine til leverandørene, og andre vil tale for at byggherren skal gjøre mest mulig selv. De forskjellige forholdene kan fremstå som motstridende, slik at det er sjelden at alle forholdene vil tale for enten en rent integrasjonsbasert eller en rent separasjonsbasert strategi. Det vil variere fra prosjekt til prosjekt hvor stor vekt byggherren bør legge på de forskjellige forholdene ved valg av kontraktstrategi.

Temahefter fra Concept-programmet

Hefte nr.	Tittel	Forfatter	Utgitt
1	Fleksibilitet i prosjekter – et tveegget sverd	Nils Olsson	2009
2	På sporet av relevans og levedyktighet	Ole Jonny Klakegg	2010
3	Gjøre det selv eller betale andre for jobben – Byggherrens valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt	Ola Lædre	2012

Temahefter og andre publikasjoner fra Concept-programmet kan lastes ned fra programmets nettsider: www.concept.ntnu.no

Forskningsprogrammet Concept skal utvikle kunnskap som sikrer bedre ressurs-utnyttning og effekt av store statlige investeringer. Programmet driver følgeforskning knyttet til de største statlige investeringsprosjektene over en rekke år. En skal trekke erfaringer fra disse som kan bedre utformingen og kvalitetssikringen av nye investeringsprosjekter før de settes i gang.

Concept er forankret ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim (NTNU), ved Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi. Programmet samarbeider med ledende norske og internasjonale fagmiljøer og universiteter, og er finansiert av Finansdepartementet.



Concept-programmet, Høgskoleringen 7A, 7491 Trondheim
Telefon: 73 59 46 40 Fax: 73 59 70 21

Informasjon om Concept-programmet: www.concept.ntnu.no

Papirversjon: 978-82-93253-07-5
Webversjon: 978-82-93253-08-2