

# **Masteroppgave**

*Relasjonskontrakter i Offentlig Privat Samarbeid*

Kristoffer Haugenes

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder: Professor Joyce Falkenberg

Universitetet i Agder, Kristiansand

1 desember 2008




## Forord

Denne oppgaven er et resultat av nysgjerrighet. Nysgjerrighet til mulige etterutdanninger i økonomi brakte meg til Universitetet i Agder og til siviløkonomutdanningen. Nysgjerrighet fra min tidligere bakgrunn som byggingeniør i Forsvaret gjorde at jeg stilte meg spørsmålet: Hvordan kan det offentlige best organisere sine byggeprosjekter? Nysgjerrighet til strategi- og ledelsesspørsmål fikk meg til å betrakte dette spørsmålet som et strategivalg. Og endelig var det nysgjerrighet og et ønske om å lære mer fra erfarne nøkkelpersoner som fikk meg til å velge en eksplorativ og kvalitativ vinkling på studien.

Opgaven er også et resultat av menneskers verdifulle bidrag. Monica fortjener en stor takk for tålmodighet og kjærlighet i rollen som hustru og eneforsørger i studietiden. Petter og Marte for at de sprudler selv når vi leverer dem litt for tidlig og henter dem litt for sent i barnehagen. Jeg er takknemlig for at respondentene i undersøkelsen satte av tid til langvarige intervju, og for at de delte sine tanker med meg. Det har bidratt både til oppgavens kvalitet og til min egen forståelse. Knut Sjøvold, Espen Robertsen og Tor Johs Hegna i Skanska Norge fortjener en spesiell takk for den interesse de har utvist for oppgaven, og for å bidra til å finne gode prosjekt og intervjuobjekt. Jeg skylder mine forelesere på universitetet en takk for en meget interessant studietid. Fagene på masterutdanningen har gitt meg et godt grunnlag for å skrive oppgaven. Førsteamanuensis Karl Robertsen fortjener takk for den faglige innføringen jeg fikk i faget ”Incentives in Organizations”, og professor Otto Andersen for presentasjon av sentrale teorier i ”Strategic Marketing Management”. Professor Andersens ”Research Methods” var en god start på oppgaven, og hans stadige korrektiver til forprosjektet var en plage som jeg er meget glad for i ettertid.

Professor Joyce Falkenberg fortjener en spesiell takk. Både for forelesninger i ”Strategy foundations”, og først og fremst for jobben som veileder. Hun har presset og oppmuntret meg akkurat nok, og mye takket være hennes påvirkning har det latt seg gjøre å levere denne masteroppgaven et halvt år før normert tid.

November 2008

  
Kristoffer Haugen

## Sammendrag

Gitt at et byggeprosjekt skal gjennomføres som Offentlig Privat Samarbeid (OPS): Hva slags samarbeidsform gir da det beste resultatet? Dette er en eksplorativ studie med utgangspunkt i følgende problemstilling: ”Hvordan påvirker graden av relasjonskontrakt resultatet i OPS?”

Oppgaven starter med en litteraturstudie av tre kjente teorier fra organisasjonslitteraturen. Teorien om transaksjonskostnadsanalyse (Coase 1937; Williamson 1979) tar utgangspunkt i tre dimensjoner: Transaksjonshyppighet, usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer. Intensiteten i disse dimensjonene får betydning for hva slags organisasjonsform som bør velges for å minimere summen av transaksjonskostnader og produksjonskostnader. Teorien om relasjonskontrakter (Macneil 1978) beskriver et kontinuum av mulige relasjonsformer mellom ytterpunktene fra en diskret transaksjon til en relasjonskontrakt. Et sett med normer benyttes for å beskrive partenes relasjon, og plasserer transaksjonen på kontinuumet. Teorien om forpliktelse og tillit (Morgan og Hunt 1994) er beslektet med teorien om relasjonskontrakter. Den hevder at forpliktelse og tillit er de avgjørende nøkkelvariablene for suksess i et partnerskap. Disse tre teoriene anvendes så på en OPS- kontekst. Teorien om relasjonskontrakter synes anvendelig for å beskrive samarbeidsformen og den juridiske kontrakten mellom partene. Teorien om forpliktelse og tillit benyttes som støtte for å operasjonalisere graden av relasjonskontrakt. Endelig benyttes teorien om transaksjonskostnadsanalyse for å predikere hvor på kontinuumet mellom diskret transaksjon og relasjonskontrakt et OPS- prosjekt bør ligge. En sentral antakelse i oppgaven er at et OPS- prosjekt er utsatt for høy usikkerhet og middels til høy grad av relasjonsspesifikke investeringer.

Oppgaven går så over i en fase med kvalitative studier. Det gjennomføres åtte dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra tre OPS- prosjekt: Høybråten skole, Persbråten skole og administrasjonsbygg for Politiets Data og Materielltjeneste (PDMT). Respondentenes svar føres i en intervjulogg og kategoriseres i en respondent/tema- matrise. Dette brukes som utgangspunkt for å studere likheter og forskjeller mellom de ulike prosjektene.

Respondentene synes samstemt i at forpliktelse og tillit er viktige faktorer i et OPS- prosjekt, mens de deler seg i synet på utforming av den juridiske kontrakten. Noen ønsker seg enklere og mer forståelige kontrakter, og kravspesifikasjon basert på funksjonsbeskrivelser. PDMT-

prosjektet fremholdes som et eksempel til etterfølgelse. Andre fastholder viktigheten av detaljbeskrivelser. En kort oppsummering av respondentenes tilbakemeldinger er gjengitt i slutten av kapittel 4 (Tabell 2).

Respondentenes tilbakemeldinger diskuteres så i lys av teorien. Målet er å forstå konteksten bedre, og utvikle forskningsforslag som kan legge grunnlag for å teste hypoteser i senere kvantitative undersøkelser. Det synes hensiktsmessig å operasjonalisere ”grad av relasjonskontrakt” i fire uavhengige variabler: Tillit, relasjonsforpliktelse, funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering. Videre foreslås drift- og vedlikeholdsforpliktelser som en modererende variabel, og transaksjonskostnader og design som de to avhengige variablene. Det foreslås seks forskningsforslag som kan oppsummeres slik: Tillit, relasjonsforpliktelse, funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering har en negativ effekt på (dvs reduserer) transaksjonskostnadene, og en positiv effekt på byggets design. Drift- og vedlikeholdsforpliktelser forsterker disse effektene.

I rapportens konklusjon (kapittel 6) danner de seks forskningsforslagene grunnlag for en modellskisse (Figur 1) som viser sammenhenger mellom variablene. Oppgavens begrensinger ligger i forfatterens selvvalgte rammer for oppgaven (teori og forskningsdesign). I tillegg må en leser være klar over hvordan resultatene fra eksplorativ og kvalitativ forskning bør behandles, og begrensingene som ligger i oppgavens validitet og reliabilitet. Oppgavens funn og begrensinger inviterer til videre forskning på temaet. Både kvalitativ og kvantitativ forskning kan videreutvikle den foreslåtte modellen, og kvantitativ forskning bør tilstrebe å teste hvorvidt forskningsforslagene og modellen gir et godt bilde av virkeligheten.

Dersom modellen stemmer kan dette få betydning for hvordan OPS- prosjekter gjennomføres i fremtiden. Modellen foreslår at det offentlige i større grad bør fokusere på funksjonsbeskrivelser i anbudsgrunnlaget, og overlate mer av prosjekteringen til en samarbeidsprosess mellom privat og offentlig part etter avsluttet konkurranse. Både den offentlige og den private part bør tilstrebe å velge samarbeidsformer og nøkkelpersonell som motiverer for høytillits- relasjoner. Drift- og vedlikeholdselementet i OPS bør betraktes som et vesentlig element for å sikre en god totaløkonomi i prosjektet. Siden modellen medfører så konkrete praktiske betydninger, kan videre forskning være av avgjørende betydning for å videreutvikle og teste den foreslåtte modellen.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Oppgavens kontekst: Offentlig Privat Samarbeid.....	1
1.2	Oppgavens tema: Relasjonskontrakter.....	2
1.3	Oppgavens problemstilling og avgrensing.....	3
2	Teoretisk grunnlag.....	4
2.1	Teorien om transaksjonskostnadsanalyse.....	4
2.2	Teorien om relasjonskontrakter.....	6
2.3	Teorien om forpliktelse og tillit.....	8
2.4	Nyere forskning og kombinasjon av teorier.....	9
2.5	Nyere forskning innenfor OPS.....	11
2.6	Teoriens anvendelse for den aktuelle konteksten.....	13
2.7	Spesifisering av forskningsspørsmål.....	21
3	Metode.....	24
3.1	Litteraturstudie.....	24
3.2	Operasjonalisering.....	25
3.3	Metode for datainnsamling.....	26
3.4	Design av utvalg.....	27
3.5	Metode for analyse.....	29
3.6	Dybdeintervjuet.....	30
3.7	Validitet og reliabilitet.....	32
4	Resultater.....	34
4.1	Respondentene.....	34
4.2	Prosjektene karakteristika.....	34
4.3	Kontekst.....	36
4.4	Grad av relasjonskontrakt.....	39
4.5	Totalkostnad, fortjeneste, transaksjonskostnader og design.....	42
4.6	Generelt om OPS.....	46
4.7	Erfaringer knyttet til kvantitative spørsmål.....	47
4.8	Oppsummering av respondentenes tilbakemeldinger.....	48
5	Diskusjon.....	50
5.1	Kontekst.....	50
5.2	Uavhengige variabler.....	52

5.3	Avhengige variabler .....	55
5.4	Modererende variabel.....	61
5.5	Erfaringer til senere kvantitative studier .....	63
6	Konklusjon .....	64
6.1	Begrensinger.....	65
6.2	Videre forskning.....	65
6.3	Praktisk betydning.....	66
7	Forkortelser og oversettelser .....	68
8	Referanser.....	69

### **Tabell- og figurliste**

Tabell 1: Antall respondenter i hvert prosjekt.....	34
Tabell 2: Ekstrakt av respondentenes tilbakemeldinger.....	49
Figur 1: Forslag til modell.....	64

### **Appendiks**

Appendiks A: Intervjumaler





# 1 Innledning

Dette er en eksplorativ studie av hvilken påvirkning forskjellige grader av relasjonskontrakt har på resultatet i Offentlig Privat Samarbeid (OPS) i byggeprosjekter i Norge. Oppgaven bygger på en litteraturstudie og en kvalitativ undersøkelse av tre caser: Persbråten skole, Høybråten skole og administrasjonsbygg for Politiets Data og Materielltjeneste (PDMT). Studien er gjennomført høsten 2008 som avsluttende masteroppgave på forfatterens siviløkonomutdanning ved Universitetet i Agder.

## 1.1 Oppgavens kontekst: Offentlig Privat Samarbeid

Samarbeid mellom offentlig og privat sektor har en lang historie. Som eksempel på tidligere privat/offentlig samarbeid om å løse offentlige oppgaver viser Wettenhall (2005, 24-26) til Englands flåte av private og offentlige skip under Spanskekrigen i tidsrommet 1585-1603. OPS- kontrakter slik vi kjenner dem i dag har imidlertid en relativt kort historie. Englands første OPS- kontrakt ble undertegnet i 1992 (Gressetvold og Strømnes 2005, 166). Etter dette har det vokst frem flere varianter av denne prosjektformen. I starten ble vekten lagt på det offentliges mulighet til å utnytte private finansieringsmuligheter (KPMG 2003, 46), og prosjektene ble benevnt som "Private Finance Initiative" (PFI). Senere ble fokuset vridd mer mot å utnytte prosjektformen for å oppnå bedre helhetsløsninger for det offentlige, og partnerskap ble tillagt mer vekt i prosjektene. "Public Private Partnership" (PPP), eller Offentlig Privat Samarbeid (OPS) brukes nå som betegnelse på prosjekter hvor det offentlige og en eller flere private aktører samarbeider om *"et utviklingsprosjekt med tilhørende drift av eksempelvis bygningen og/eller en tjeneste"* (Gressetvold og Strømnes 2005, 159). OPS ble opprinnelig benyttet innenfor bygg og anlegg, men har også blitt benyttet innen helse, forsvar og en rekke andre sektorer. Kjernen i et OPS- prosjekt er i følge Gressetvold og Strømnes (2005) at kontrakten tilbys etter konkurranse, og at vinneren står for både utviklingsprosjektet og deretter drift og vedlikehold gjennom en lang periode. Det finnes imidlertid ikke noen definisjon av OPS eller PPP som forskere og praktikere enes om. Oppfatningene av begrepet er forskjellige mellom de ulike land (Nelson 2001) og mellom ulike leire av akademikere og praktikere (Hodge og Greve 2007). Denne oppgaven er avgrenset til norske byggprosjekt, og Campbells (2001) definisjon synes å være best egnet for denne oppgavens forståelse av OPS:

A PPP project generally involves the design, construction, financing and maintenance (and in some cases operation) of public infrastructure or a public facility by the private sector under a long- term contract (Campbell 2001)

Selv om det er vesentlige forskjeller i forståelsen av OPS- begrepet mellom landegrenser synes definisjonen ovenfor å være en god beskrivelse av det denne oppgaven forstår med OPS- begrepet i Norge. Oppgaven vil allikevel skille mellom begrepene OPS og PPP i den senere litteraturstudien, da PPP kan ha en videre forståelse internasjonalt.

## **1.2 Oppgavens tema: Relasjonskontrakter**

Det er utarbeidet flere rapporter som evaluerer OPS og kommer med anbefalinger om OPS-prosjekt i Norge (ECON Senter for økonomisk analyse 1999; Fridstrøm og Markussen 2001; KPMG 2003; PricewaterhouseCoopers 2004). Disse rapportene studerer relativt mange sider ved OPS- kontraktene, og baserer seg også i stor grad på erfaringer fra utlandet. Slik forfatteren av denne oppgaven ser det, er det nå behov for grundigere akademisk forskning som konsentrerer seg om enkelttemaer innenfor OPS- konteksten, og som kan bidra til en økt forståelse for hvordan OPS- kontrakter bør gjennomføres i Norge.

Flere forfattere legger vekt på "samarbeid" som et viktig element i OPS, og gjerne den enda tettere relasjonen "partnerskap" (av det engelske ordet "partnership"). Dette vektlegges blant annet av Gressetvold og Strømnes (2005, 160), KPMG (2003, 31-32) og PricewaterhouseCoopers (2004, 68). Viktigheten av en tett relasjon begrunnes ut fra fordelene ved en uformell, tillitsbasert og fleksibel tilnærming til komplekse prosjekter hvor endringer og uforutsette hendelser må påregnes. En slik tett relasjon kan være en utfordring for bygg- og anleggsbransjen, som tradisjonelt har levert tjenester til det offentlige gjennom detaljerte kontrakter. Ofte kan det spores en kultur for å betrakte hverandre som motparter etter kontraktsinngåelse, for å maksimere eget utbytte av avtalen. En slik etablert kultur kan være vanskelig å snu dersom de samme partene skal opptre i et partnerskap.

Noen tidligere studier problematiserer OPS- prosjektenes grad av samarbeid. Greve og Hodge (2005, 4-8) diskuterer hvorvidt PPP benyttes som uttrykk for et reelt partnerskap, eller hvorvidt det av forskjellige årsaker er en lek med ord. Innenfor PPP som et reelt partnerskap diskuterer forfatterne også hvor sterk bindingen faktisk er i forskjellige sammenhenger. Mörth og Sahlin-Andersson (2006, 28-29) foreslår å definere partnerskapet i OPS langs to dimensjoner: En dimensjon som spenner fra formelt til uformelt samarbeid, og en dimensjon som spenner fra tidsbegrenset til ikke- tidsbegrenset samarbeid. Gressetvold og Strømnes (2005) diskuterer organisasjonslitteraturens beskrivelse av partnerskap, og sammenligner

dette partnerskapet med de relasjonene som kan observeres i mange OPS- prosjekter. Ut fra dette argumenterer forfatterne for at det kan stilles spørsmålsteget ved hvorvidt OPS-prosjekter faktisk baserer seg på et reelt partnerskap, og hevder at det kan være et potensiale i å utvikle OPS mer i retning av dette.

Dette temaet ønsker forfatteren av denne oppgaven å undersøke nærmere. Dersom samarbeidsformen, eller relasjonen mellom partene, har betydning for prosjektets suksess, kan det være vesentlig å vite hvorledes dette samarbeidet bør være. Denne oppgaven vil derfor studere betydningen av relasjonskontrakter, i en OPS- kontekst.

### **1.3 Oppgavens problemstilling og avgrensning**

Med bakgrunn i diskusjonen rundt relasjoner, samarbeid og partnerskap (kapittel 1.2), finner forfatteren det interessant å se på sammenhengen mellom samarbeidets karakter og måloppnåelse i OPS- prosjekt. Helt konkret avgrenses problemstillingen slik:

#### **Hvordan påvirker graden av relasjonskontrakt resultatet i OPS?**

Innenfor mulighetsrommet til en masteroppgave anses det naturlig å avgrense oppgaven til en eksplorativ studie i to deler: Innledningsvis en teoretisk studie som leder frem til mer spesifiserte forskningsspørsmål, og deretter en kvalitativ studie som har som målsetting å foreslå forskningsforslag og skissere en modell. Forskningsforslagene og modellen kan så danne grunnlag for senere kvantitativ forskning.

Opgaven er videre avgrenset av at den kvalitative studien konsentrerer seg om tre norske caser fra byggebransjen. Opprinnelig skulle casene hentes fra Skanska Norges OPS-portefølje, men det viste seg etter hvert hensiktsmessig å inkludere et prosjekt som var utenfor denne porteføljen.

Opgavens problemstilling er i utgangspunktet basert på forfatterens personlige interesse for emnet. Problemstilling og forprosjekt er utviklet i dialog med Skanska Norge og to veiledere ved Universitetet i Agder (professor Falkenberg som veileder for oppgaven og professor Andersen som veileder i faget Research Methods). Samarbeidet med Skanska Norge har vært viktig i både forberedelsen og gjennomføringen av studien. Oppgaven er imidlertid ikke utført på oppdrag fra firmaet.

## 2 Teoretisk grunnlag

Som teoretisk grunnlag tar oppgaven utgangspunkt i teoriene om transaksjonskostnadsanalyse og relasjonskontrakter, samt forpliktelse-tillit- teorien, som er beslektet med teorien om relasjonskontrakter. I dette kapittelet vil disse teoriene bli kort beskrevet, før anvendelsen av teoriene på den aktuelle konteksten diskuteres. Til sist fremsettes oppgavens forskningsforslag på bakgrunn av den diskuterte teorien.

### 2.1 Teorien om transaksjonskostnadsanalyse

Coase (1937) regnes som opphavsmannen til det som skulle bli teorien om transaksjonskostnadsanalyse (TKA- teorien). Han stilte spørsmål om hvorfor bedrifter organiserte seg i hierarki for å produsere varer og tjenester, når et perfekt marked i teorien gir lavere produksjonskostnader: *"Our task is to attempt to discover why a firm emerges at all in a specialized exchange economy."* (Coase 1937, 390). Forfatteren foreslår at årsaken ligger i de mange indirekte kostnadene som ikke er knyttet til selve vare- eller tjenesteproduksjonen. Anskaffelsesprosessen i seg selv koster: *"The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism"* (Coase 1937, 390). Coase peker på at disse indirekte kostnadene vil variere i størrelse avhengig av konteksten, og at dette er årsaken til at det i noen tilfeller er mest lønnsomt å skaffe en vare i markedet, mens det i andre tilfeller er mest lønnsomt å produsere varen selv innenfor et hierarki.

Anskaffelsen av en vare eller tjeneste blir kalt en transaksjon enten den foregår på markedet eller i et hierarki, og de omtalte indirekte kostnadene som det medfører å gjennomføre transaksjonen kalles transaksjonskostnader. Eksempler på transaksjonskostnader kan være kostnader knyttet til informasjonssøk, utarbeidelse av tilbudsgrunnlag, kontraktsforhandlinger, kontroll av motpartens oppfyllelse av avtalen, faktureringskostnader og lignende. Men transaksjonskostnader kan også være mindre innlysende, som for eksempel kostnaden ved å velge en løsning, og dermed gå glipp av en mer optimal løsning.

Williamson (1979) bygger på arbeidene til Coase, og hevder at den mest optimale organisasjonsform kan predikeres ved å økonomisere over summen av transaksjonskostnader og produksjonskostnader. På generelt grunnlag mener Williamson at det er tre dimensjoner som i hovedsak vil predikere organisasjonsform: transaksjonshyppighet, usikkerhet og graden av relasjonsspesifikke investeringer (Williamson 1979, 239). Dette basert på de to

grunnleggende antagelsene om partenes begrensede rasjonalitet og mulighet for opportunistisk atferd (Andersen 2007).

Høy usikkerhet gir høyere transaksjonskostnader. I markedet vil høy usikkerhet eksempelvis kreve mer omfattende behovsanalyse, mer kompliserte kontrakter, hyppigere og større endringer av kontraktene. I hierarkiet kan høy usikkerhet bety større sannsynlighet for feilinvesteringer og kostnader ved stadig skifte i produksjonen, for å nevne noe. TKA- teorien antar imidlertid at høy usikkerhet gir forholdsmessig høyere transaksjonskostnader i markedet enn i hierarkiet, og under slike forhold øker sannsynligheten derfor for at hierarki er beste løsning.

Grad av relasjonsspesifikke investeringer ("specific assets") har også innflytelse på transaksjonskostnadene. Hovedproblemet er kostnadene ved sikring ("safeguarding") av investeringene. Slike utfordringer gjelder både under marked og hierarki, men kostnadene antas å være størst i en markedsituasjon. Spesielt kan det by på problemer dersom partene har investert ujevnt, slik at den ene part kan dra større nytte av å opptre opportunistisk ovenfor den andre. TKA- teorien predikerer at høy grad av relasjonsspesifikke investeringer favoriserer hierarki fremfor marked.

Høy grad av transaksjonshyppighet gir bedre mulighet for å økonomisere produksjonskostnadene i et hierarki, og det er dermed mer sannsynlig at reduksjonen i transaksjonskostnader ved å produsere i hierarki overstiger merkostnaden av produksjonskostnader i hierarkiet. TKA- teorien predikerer derfor at høy transaksjonshyppighet øker sannsynligheten for at hierarkiet er en bedre løsning enn markedet.

Kort oppsummert antar teorien om transaksjonskostnadsanalyse at en høy grad av transaksjonshyppighet, usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer vil bety at hierarki er mest økonomisk, mens en lav grad av de nevnte dimensjoner vil bety at markedet er mest økonomisk (I senere litteratur om TKA har spesielt de siste to dimensjonene; usikkerhet og relasjonsspesifikke blitt tillagt stor vekt, og dimensjonen usikkerhet har også blitt delt i usikkerhet relatert til omgivelsene og usikkerhet relatert til den annen parts oppførsel (Andersen 2007)). Det er altså en økonomisering av kostnadene som gir skifte av organisasjonsform under variasjoner av dimensjonene. Williamson beskriver et skifte slik:

”If the firm has needs for a generic good or service, market transactions (...) can be expected to work well. As transactions become more firm-specific, however, contractual hazards are posed for which cost-effective mitigation is needed. More complex modes of long-term contracting thus begin to take shape. In the limit, firms take transactions out of the market entirely and produce to their own needs. The prediction, therefore, is that ”make” eventually supplants ”buy” as contractual hazards build up.” (Williamson 1996, 139-140)

Sitatet ovenfor indikerer også at Williamsons (1979, 1996) inndeling i marked og hierarki ikke nødvendigvis var ment som to distinktivt forskjellige organisasjonsformer, men at det kunne betraktes som endepunkt i hver sin ende av en skala. I den ene enden et perfekt marked, i den andre enden et komplett integrert hierarki, og med et stort antall forskjellige kombinasjoner som mellomformer.

Selv om marked og hierarki var de to opprinnelige hovedformene, har også hybrider blitt inkludert som en tredje organisasjonsform i studier av TKA. Med denne inkluderingen følger det en prinsipiell diskusjon om hvorvidt hybridformen bør betraktes som en mellomform på skalaen mellom marked og hierarki, og dermed som en kombinasjon av disse, eller om de tre formene bør betraktes som distinktivt forskjellige, og dermed ikke lenger som tre hovedformer på en kontinuerlig skala (Andersen 2007).

## **2.2 Teorien om relasjonskontrakter**

Macneil (1978) presenterer tre hovedformer for kontrakter; klassiske kontrakter, neoklassiske kontrakter og relasjonskontrakter. Den klassiske kontrakten regulerer en diskret transaksjon, som forfatteren definerer slik:

A truly discrete exchange transaction would be entirely separate not only from all other present relations but from all past and future relations as well. In short, it could occur, if at all, only between total strangers, brought together by chance. (Macneil 1978, 856)

Klassiske juridiske kontrakter beskriver transaksjonen perfekt, og det er ingen rom for fleksibilitet og endringer i kontrakten. Fleksibilitet og forandring ivaretas av markedet utenfor den enkelte transaksjon. Slik kan den enkelte kontrakt være rigid, mens markedet ivaretar mulighet for forandring.

En videreutvikling av klassiske kontrakter er neoklassiske, som åpner for fleksibilitet i selve kontrakten. Den neoklassiske juridiske kontrakten lar enkelte felt stå åpne, eller selve kontrakten beskriver fleksibiliteten. Kontraktene er mindre rigide, mer komplekse og gjerne ment for lengre varighet. Endringer reguleres inn i selve kontrakten, som fortsatt er utgangspunkt for transaksjonen (Macneil 1978).

Macneil (1978) hevder videre at når transaksjonene og relasjonen passerer en viss varighet og fleksibilitet, forlates den juridiske neoklassiske kontrakten, og man beveger seg over i en relasjonskontrakt. Det er viktig å merke seg at termen ”relasjonskontrakt” ikke refererer til en juridisk kontrakt. Relasjonen i seg selv er det viktige, og det som danner grunnlaget for transaksjonen:

Somewhere along the line of increasing duration and complexity, trying to force changes into a pattern of original consent becomes both too difficult and too unrewarding to justify the effort, and the contractual relation escapes the bounds of the neoclassical system (...) the relation has become a minisociety with a vast array of norms beyond the norms centered on exchange and its immediate processes (Macneil 1978, 901).

Macneil presenterer relasjoner som et kontinuerlig spekter, hvor diskret transaksjon og relasjonskontrakt kan oppfattes som ekstrempunktene, til forveksling lik Williamsons (1979) marked/hierarki- inndeling, men her helt tydelig inndelt i et kontinuerlig spekter:

The discrete transaction is at one end of a spectrum, at the other end of which are contractual relations. Were we to push far in the direction of contractual relations, we would come to the firm itself, since a firm is, in significant ways, nothing more than a very complex bundle of contractual relations. (Macneil 1978, 865)

Macneil (1980, 1983) foreslår et sett med normer som vil bestemme hvor på skalaen mellom diskret transaksjon og relasjonskontrakt en transaksjon befinner seg. Ni (Macneil 1980), senere ti (Macneil 1983) felles kontraktsnormer, samt en diskret norm og relasjonsnormer i forskjellig kombinasjon og styrke vil avgjøre forholdet mellom partene og dermed graden av relasjonskontrakt. Normene flyter noe over i hverandre, og senere forfattere har derfor valgt å fokusere på et ulikt antall normer i sine studier basert på Macneils arbeid. Mens Dwyer, Schurr og Oh (1987) forsøker å operasjonalisere Macneils normer i tolv dimensjoner, tar Kaufmann og Dant (1992) i bruk syv normer i sine studier, og Cannon, Achrol og Gundlach (2000) sammenfatter Macneils normer i fem hovedkategorier.

Mens et av TKA- teoriens hovedanliggende er å predikere den gunstigste organisasjonsformen, er det ikke det som er fokus for relasjonskontrakt- teorien (RKT). RKT beskriver relasjonsnormer som ut fra styrke og sammensetting vil bestemme graden av relasjonskontrakt, men den har ikke til hovedhensikt å predikere hvilken kontraktsform som er den ideelle i forskjellige situasjoner. Enkelte empiriske studier med utgangspunkt i RKT har imidlertid undersøkt dette. Eksempel på en slik studie er Cannon, Achrol og Gundlachs (2000) kvantitative undersøkelse av hvilke effekter vekting av henholdsvis sterke relasjonsnormer og juridiske kontrakter hadde på kjøpers utbytte i kjøper- selger relasjoner, under transaksjoner med varierende usikkerhet. I tilfeller hvor man ikke nyttet en juridisk kontrakt i det hele tatt, gav sterke relasjonsnormer en positiv effekt både med høy og lav usikkerhet. I tilfeller hvor man ikke vektla relasjonsnormer i det hele tatt, og kun la til grunn en juridisk kontrakt, gav flid med kontraktsutarbeidelsen en positiv effekt ved lav usikkerhet, men ikke ved høy usikkerhet. Ved kombinasjon av satsing på både juridisk kontrakt og sterke relasjonsnormer, gav vekting av sterke relasjonsnormer en positiv effekt kun ved høy usikkerhet, mens vekting av kontrakten gav en positiv effekt ved lav usikkerhet. Forfatterne konkluderer med at:

relationships may be a worthwhile investment in any case, and the benefits will be greater when the environment turns uncertain as it often does. In that event, the synergy between contracts and cooperative norms promises to pay handsome dividends in terms of performance. (Cannon, Achrol og Gundlach 2000, 192)

### **2.3 Teorien om forpliktelse og tillit**

Med bakgrunn i problemet med å operasjonalisere Macneils (1980, 1983) relasjonsnormer i praktiske studier, har ulike forfattere valgt ulike måter å måle grad av relasjonsbasert kontrakt på. Forsvarere av forpliktelse-tillit- perspektivet hevder at relasjonsforpliktelse og tillit er nøkkelvariablene som bestemmer relasjonens styrke. Et eksempel på forsvarere av dette perspektivet er Morgan og Hunt (1994) som beskriver ti former for relasjonsmarkedsføring, som igjen kan deles i fire hovedområder: Relasjoner til kunder, leverandører, sideordnede organisasjoner og interne relasjoner. Uansett type partnerskap eller relasjon hevder forfatterne at relasjonsforpliktelse og tillit er de avgjørende nøkkelvariablene for partnerskapets suksess. Med bakgrunn i en empirisk undersøkelse peker de på fem uavhengige variabler som kan påvirke relasjonsforpliktelse og tillit, og fem avhengige variabler som igjen blir påvirket av



relasjonsforpliktelse og tillit. Et vesentlig poeng i forfatterens teori er at det ikke er mulig å trekke noen direkte linjer mellom de fem uavhengige variablene og de fem avhengige variablene, men at relasjonsforpliktelse og tillit er to sentrale nøkkelvariabler ("*key mediating variables*"). Den effekten de to nøkkelvariablene har på de fem avhengige variablene vil tilsi at høyere grad av relasjonsforpliktelse og tillit gir høyere grad av suksess i et partnerskap. Forfatterne konkluderer slik:

The commitment-trust theory maintains that those networks characterized by relationship commitment and trust engender cooperation (in addition to acquiescence, a reduced tendency to leave the network, the belief that conflict will be functional and reduced uncertainty). All these "qualitative outcomes" contribute to overall network performance. (Morgan og Hunt 1994, 34)

## **2.4 Nyere forskning og kombinasjon av teorier**

Noordewier, John og Nevin (1990) kombinerer transaksjonskostnadsteoriens predikering av organisasjonsform med relasjonskontraktteoriens definisjon av relasjoner på et kontinuum fra diskret til relasjonsbasert transaksjon. Forfatterne baserer seg på Williamsons utvidelse av de opprinnelige organisasjonsformer marked og hierarki, til et kontinuum av relasjonisme, som spenner fra marked/diskret transaksjon i den ene enden, til hierarki/relasjonskontrakt i den andre enden. Forfatterne konkluderer med at vektlegging av relasjonskontrakt er lønnsomt under forhold med høy usikkerhet:

Increasing relational governance in an industrial buyer- seller relationship when level of uncertainty is relatively high improves buyer purchasing performance in acquisition cost terms. Such changes have no effect on transaction performance under conditions of relatively lower levels of uncertainty. (Noordewier, John og Nevin 1990, 90-91)

Kaufmann og Dant (1992) kritiserer en slik kombinerings av TKA og RKT. De hevder at klassifisering av organisasjonsformer er prinsipielt forskjellig avhengig av hvilket teoretisk utgangspunkt man tar. Mens relasjonskontraktteorien tar utgangspunkt i et kontinuum fra diskret transaksjon til relasjonskontrakt, deler transaksjonskostnadsteorien kun opp organisasjonsformer i marked eller hierarki, og senere utfyllt med hybridformene bilateral og trilateral, argumenterer forfatterne. De peker spesielt på studiet til Noordewier, John og Nevin (1990), og poengterer det problematiske i å sammenligne en tett relasjonskontrakt med hierarki:

Although some researchers have suggested a continuum within the hybrid forms..., few have specified that continuum so as to be consistent with the original markets and hierarchy distinction... Because Williamson (1979, 1985) cited Macneil's (1978, 1980) concept of relational contracting as symbolic of the hybrid form, researchers have used the continuum between discrete transactions and relational exchange implied in Macneil's framework as a method for further distinguishing between the hybrid forms (Noordewier, John and Nevin 1990). (Kaufmann og Dant 1992, 171)

However, it should be noted that the conceptual content underlying the markets and hierarchies distinction is substantially different from that of discrete transactions and relational exchange. In other words, although the discrete transaction end of the continuum is not conceptually distinct from market-mediated exchange, relational exchange is conceptually distinct from hierarchy... Incorporating Macneil's contracting norms within the transaction cost analysis framework is, therefore, inherently problematic. (Kaufmann og Dant 1992, 180)

Diskusjonen om mulig kombinasjon av de to teoriene er interessant for denne oppgaven, i og med at oppgavens anliggende er nettopp å predikere hva slags organisasjonsform som er mest lønnsom, innenfor spekteret av relasjonskontrakter.

Palmatier, Dant og Grewal (2007) presenterer fire perspektiver som dominerer forståelsen av hva som er resultatdrivere i interorganisatoriske relasjoner: Forpliktelse-tillit- perspektivet, avhengighetsperspektivet, transaksjonskostnadsperspektivet og relasjonskontraktsperspektivet. Selv om alle perspektivene hver for seg har både teoretisk og empirisk støtte for at deres drivkrefter er de viktigste årsakene til interorganisatoriske relasjoners resultat, ønsker forfatterne å teste perspektivene samtidig i en og samme kvantitative tidsserieanalyse. De finner at forpliktelse-tillit- perspektivet og relasjonskontraktsperspektivet er de to viktigste. Deretter kombinerer forfatterne de fire perspektivene til en modell som er konsistent med ressursbasert teori. De konkluderer med at vektlegging av forpliktelse, tillit og relasjonsnormer er spesielt lønnsomt under usikre omgivelser:

Our moderation analyses show that the positive effects of commitment, trust, and relational norms on cooperation and financial performance increase as environmental uncertainty increases. Relational- based exchanges outperform transaction- based exchanges when environmental uncertainty is high, in support of the premise that greater adaptability and flexibility associated with relationally governed exchanges pay higher dividends in changing environments. (Palmatier, Dant og Grewal 2007, 189)

## **2.5 Nyere forskning innenfor OPS**

Entwistle og Martin (2005) beskriver Conservative- regjeringens konkurranseutsetting av offentlige tjenester i England på 80- og 90- tallet som et middel for å utnytte markedet til prisdisiplinering og økonomisering, og derigjennom teste effektiviteten til offentlige tjenesteytere. På 90- tallet ble man imidlertid mer oppmerksom på at konkurranseutsetting kunne medføre høyere transaksjonskostnader, og at kortvarige relasjoner med lavt tillitsnivå kunne medføre en høyere grad av opportunisme (Entwistle og Martin 2005, 234-235). Forfatterne hevder videre at Labour- regjeringen fra 1997 også ønsket å utnytte markedet, men med fokus på samarbeid. Fokuset skulle nå vris fra konkurranseutsetting for å oppnå laveste markedspris, til samarbeid for å oppnå best mulig tjenester for pengene ("*Value for money*"). Markedet skulle utnyttes for å oppnå innovasjon og forbedring. Med denne endringen taler forfatterne for at det teoretiske grunnlaget endres, og at det nå er behov for ny forskning på området. Blant annet etterspør de forskning på kostnader og fordeler ved høytillits interorganisatoriske relasjoner.

Nelson (2001) peker på vanskelighetene med å definere partnerskap over landegrensene, både med hensyn til språklige, men ikke minst kulturelle forskjeller. "Public-private partnership" vil sannsynlig vis bli oppfattet forskjellig i Frankrike og England, hevder forfatteren. Hun gjør en komparativ analyse av PPP- prosjekter i London og Paris, og finner støtte for en hypotese om at det er vesentlige forskjeller mellom landegrensene.

Ness og Haugland (2005) studerer hvordan et partnerskap med kjent sluttdato utvikler seg, både med hensyn til styringsmekanismer og forhandlingsatferd. Konteksten er et samarbeid mellom det norske Statens vegvesen og en privat kontraktør om en 6 års vedlikeholdskontrakt. Selv om man teoretisk sett kunne vente samarbeidsproblemer grunnet kjent sluttdato (ref fangens dilemma med kjent slutt), viser resultatene at det er mulig å utvikle et godt samarbeidsklima basert på tillit og relasjonsnormer. Resultatet av undersøkelsen er interessant. To parter som i utgangspunktet var motparter i en rettssak, og dermed hadde lav tillit til hverandre i starten utviklet etter hvert tillit og et samarbeid som ble mer og mer konstruktivt, og til sist lønnsomt totalt sett:

As trust between the parties was low, the contractual framework relied on economic incentives and hierarchical elements... as interaction moved between distributive and integrative processes, the structural conditions changed as relational norms and trust emerged. We believe that the organization of the interaction, especially the joint

inspections and standard measurement procedures, enabled the development of trust as it reduced the potential for opportunistic behavior. These initial positive experiences from exploiting the integrative potential led to a reinforcement of trust as a governance mechanism and problem solving as a negotiation strategy. (Ness og Haugland 2005, 1236)

Hodge og Greve (2007) oppsummerer en rekke studier innen PPP frem til nå. Forfatterne peker på at både teoretikere, politikere og andre er splittet i synet på hva som ligger i PPP-begrepet. Det klareste skillet er mellom de som betrakter fenomenet som en ordlek, og de som betrakter det som ett nytt styrings- og finansieringsverktøy. Fra den siste synsvinkelen vektlegges muligheten for gevinst for både privat og offentlig sektor, gjennom at de respektive sektorers styrker kombineres, og at man gjennom samarbeid oppnår et bedre totalresultat. Viktige komponenter av PPP er risikodeling, erkjennelsen av fremtidig usikkerhet og at ikke alle forhold kan beskrives i en kontrakt, muligheten for innovasjon gjennom samarbeid, samt langsiktig forpliktelse (Hodge og Greve 2007, 546). Det alternative synet på PPP som en ordlek, baseres på at PPP benyttes for å skjule andre hensikter, som for eksempel et ønske om privatisering av offentlig sektor, eller for å sette nye navn på gammel politikk, for å friske opp inntrykket av fremskritt:

It seems fair to say that a number of governments have tried to avoid using the terms "privatization" and "contracting out" in favor of speaking about partnerships. That may be a part of a general trend within public management of needing to renew the buzzwords from time to time, or perhaps it reflects the practice of advancing the same policy but under a different and more catchy name. (Hodge og Greve 2007, 547)

Hodge og Greve (2007) går deretter inn på en studie av PFI- modellen fra England. Bakgrunnen for denne modellen hevdes innledningsvis å ha vært en måte å redusere presset på offentlige budsjetter (ren finansieringsordning), for senere å ha utviklet seg til et "value for money"- fokus. Forfatterne avviser raskt investeringsfordelen, og diskuterer "value for money"- fordelene mer inngående. En lang rekke forfattere trekkes frem som advokater for både gode og dårlige resultater. Det vises til flere eksempler på litteratur som melder om 10-30 prosent kostnadsbesparelser, men også flere eksempler på litteratur som melder om kostnadsøkning. Tilsvarende er det ulike syn på hvorvidt risikoen i realiteten overføres fra det offentlige til det private etter hensikten. Hodge og Greve (2007) trekker spesielt frem to forhold som vanskeliggjør evaluering av PPP- prosjekters suksess: Det ene er det forhold at relativt små variasjoner i valg av diskonteringsrente kan endre resultatet betraktelig, det andre er det forhold at myndighetene i mange tilfeller har beveget seg fra en forvalterrolle til en

advokatrolle i forhold til PPP. Videre påpeker forfatterne at det er vanskelig å vite hvilket alternativ PPP skal måles mot, og at man historisk har hatt store overskridelser i budsjett og tidsbruk i tradisjonelle infrastrukturprosjekt. Forfatterne konkluderer med at det trengs mer uavhengig forskning på området, og at det per dato knyttes er stor usikkerhet knyttet til hvorvidt PPP er lønnsomt: *”Overall, it seems that the economic and financial benefits of PPPs are still subject to debate- and hence considerable uncertainty”* (Hodge og Greve 2007, 552), og videre: *”A range of PPP experiences in terms of successes and failures can be seen around the globe”* (Hodge og Greve 2007, 553).

## **2.6 Teoriens anvendelse for den aktuelle konteksten**

Hva er spesielt med offentlig privat samarbeid som kontekst? Hvilke rammevilkår og spesielle momenter må det tas spesielt hensyn til når transaksjonskostnadsanalyse, relasjonskontraktsteori og forpliktelse-tillit- perspektivet legges til grunn? Hva er det som gjør disse teoriene relevante for den aktuelle konteksten? For det første vil et OPS- prosjekt i utgangspunktet medføre en viss grad av usikkerhet, relasjonsspesifikke investeringer og transaksjonshyppighet. Dette i seg selv er interessante momenter i et TKA- perspektiv, og man ville da anta at man til en viss grad kunne forutsi organisasjonsform. For det andre er et OPS- prosjekt per definisjon et samarbeid mellom en offentlig og en privat aktør. Man kunne selvsagt argumentere ut fra TKA, og anbefale enten en markedstilnærming eller en hierarki-tilnærming, men i det øyeblikk en OPS- prosjektform er valgt, har man per definisjon bestemt seg for en organisering med en eller annen grad av samarbeid; en hybrid. Kan man da benytte de nevnte teoriene for å forutsi hvor tett relasjonen bør være mellom partene innenfor hybrid-organiseringen? Disse temaene vil bli diskutert videre i fortsettelsen.

### **2.6.1 Usikkerhet, investeringer og hyppighet**

Et byggeprosjekt er av natur utsatt for store usikkerhetsmomenter: Stor grad av kompleksitet, flere aktører med forskjellige synspunkt, relativt mange involverte personer fra hver aktør, liten grad av standardisering og serieproduksjon samt prosjektets utbredelse i tid gjør til at byggeprosjekter ofte er utsatt for store endringer fra planleggingsstart til ferdigstilt bygg. At store budsjett- og tidsoverskridelser er vanlig i konvensjonelle byggetrepriser (Hodge og Greve 2007), kan være et godt uttrykk for nettopp store usikkerhetsmomenter. Når et OPS- prosjekts varighet også strekker seg 20- 30 år ut i driftsfasen, er det rimelig å anta at bygget i denne perioden vil være utsatt for endrede regler, endret påkjenning og endrede brukerbehov. Erkjennelse av usikkerhet er i følge Hodge og Greve (2007, 546) en viktig del av PPP-

prosjekter. Usikkerheten vil selvsagt variere med type bygg og situasjon ellers, men sammenlignet med de enkle transaksjonene som Williamson (1979) beskriver som typiske kandidater for markedet, har OPS- prosjekter høy grad av usikkerhet. Dette særlig i forhold til usikre omgivelser som nevnt ovenfor, men også i forhold til usikker oppførsel fra partene. Usikker oppførsel kan både være preget av skjev utvelgelse før kontraktsinngåelse, eller opportunistisk oppførsel etter kontraktsinngåelse, som foreksempel underleveranse av kvalitet, men også overleveranse dersom kontrakten gjøres opp etter regning (Wathne og Heide (2000)). En grunnleggende antakelse i denne oppgaven er altså at OPS- prosjekter er utsatt for stor grad av usikkerhet. Høy usikkerhet vil i følge Williamson (1979, 1996) på generelt grunnlag trekke i retning av integrering i hierarki, for å redusere transaksjonskostnadene. Allerede Coase satte fingeren på usikkerhetsproblematikken i langvarige kontraktsforhold, noe som i høyeste grad er aktuelt i OPS- prosjektet:

Now, owing to the difficulty of forecasting, the longer the period of the contract is for the supply of the commodity or service, the less possible, and indeed, the less desirable it is for the person purchasing to specify what the other contracting party is expected to do. (Coase 1937, 391)

Å delta i et byggeprosjekt krever også en god del relasjonsspesifikke investeringer. Allerede før bygget er påbegynt har det blitt nedlagt store kostnader til behovsanalyse, arkitektarbeid, prosjektering og kontraktsutarbeiding, for å nevne noe. Bare det å regne på et anbud er svært ressurskrevende, og også entreprenørens kostnader er derfor betydelige. Klassiske eksempel på relasjonsspesifikke investeringer er gjerne fabrikkbygg som er tilpasset eller lokalisert til den andre part (Andersen 2007, Williamson 1979). Men relasjonsspesifikke investeringer trenger ikke bare være anleggsmidler, det kan også være humankapital (Williamson 1979). De eksemplene som her er nevnt er investeringer i form av arbeidstid som i liten grad er overførbare til andre prosjekter. Etter byggestart vil fortsatt relasjonsspesifikke investeringer i form av humankapital akkumuleres, men nå begynner også dedikerte anleggsmidler å bli betydelige. Bare et halvferdig bygg i seg selv kan representere en betydelig relasjonsspesifikk investering, både sett i forhold til rentekostnader ved forsinkelse, men også i forhold til lavere alternativverdi dersom prosjektet skulle bli terminert. De relasjonsspesifikke investeringene kan imidlertid variere mye avhengig av prosjektform. Enkelte prosjekter krever svært mye forarbeid, mens andre prosjekter har langt rimeligere rutiner for anbudsgrunnlag og mer standardiserte bygg, og medfører således lavere investeringer. I utgangspunktet antar denne oppgaven at de relasjonsspesifikke investeringene i OPS- prosjekter varierer fra middels til

høye. På generelt grunnlag taler Williamsons (1979, 1996) teoretiske utledninger igjen for at transaksjonskostnadene blir for høye i markedet. Med middels til høye relasjonsspesifikke investeringer bør transaksjonen organiseres i en hybridorganisasjon eller i et hierarki (Andersen 2007). På samme måte som TKA- teoriens to grunnleggende forutsetninger om begrensning av rasjonalitet og opportunistisk atferd henger sammen, henger også høy usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer sammen. Når både usikkerheten og investeringene er høye, forsterker disse hverandre, og gir stort behov for sikring. En organisering i hierarki vil redusere transaksjonskostnadene forbundet med sikring, og kan derfor være å foretrekke.

Transaksjonshyppigheten er en interessant dimensjon i OPS- prosjekter. Denne oppgaven legger selve OPS- prosjektet til grunn som analyseenhet, og det kan ut fra det argumenteres for at transaksjonshyppigheten er svært lav; kun en transaksjon gjennomføres. På den annen side kan denne transaksjonen betraktes som en vedvarende transaksjon over 20- 30 år, og vil i så måte omfatte et stort antall mindre deltransaksjoner. Det er også mulig å løfte fokus til den offentlige og den private aktør som mulige samarbeidspartnere i senere OPS- prosjekt, og fastslå at innkjøpshyppigheten av bygg fra det offentlige side ikke er ubetydelig. En slik tilnærming av transaksjonshyppighet fra forskjellige sider kan imidlertid gi forskjellige antakelser av optimal organisasjonsform: Dersom man legger til grunn en enkelt transaksjon, vil markedet være et godt utgangspunkt. Når man tar i betraktning at transaksjonen strekker seg over 20- 30 år, taler dette for at en hybridorganisering er mulig. Til sist kan en høy transaksjonsfrekvens tale for å integrere det offentlige anskaffelser i hierarkiet. Statsbygg og Forsvarsbygg er i så måte eksempler på at det offentlige velger å organisere eiendomsforvaltningen i hierarkiet, mens det er uvanlig at det offentlige selv står for utbygging. Kan hende årsaken til dette ligger i det samme forhold som Eccles (1981) diskuterer i betraktningen av private hovedentreprenørers bruk av underentreprenører. Eccles hevder at *"Technical characteristics of construction result in a preferred contracting mode intermediate between bilateral and unified governance structures when certain environmental conditions exist."* (1981, 337). Han argumenterer med at de forskjellige byggefagene skal inn i byggeprosessen på forskjellig tid, og at det ikke er effektivt for en integrert organisasjon å organisere alle de forskjellige fag, gitt den ledige kapasitet det da vil være når elektriker, maleren osv ikke kan jobbe på bygget. Det er ikke mulig å organisere alle fagene optimalt effektivt hele tiden i en integrert organisasjon. På samme måte er det rimelig å anta at det offentlige heller ikke har en jevn nok oppdragsportefølje til at det er lønnsomt å integrere i eget hierarki. Det nærmeste vil kanskje være å ta i bruk det Eccles (1981, 340) kaller *"quasi-*

*integration*”, en samarbeidsform hvor hovedentreprenøren benytter ”faste” underentreprenører fra kontrakt til kontrakt, uten at det i utgangspunktet er avtalt.

På generelt grunnlag kan det altså argumenteres for at TKA anvendt på en OPS- kontekst vil trekke i retning av at optimal organisasjonsform er hierarki (begrunnet ved høy usikkerhet og middels til høye relasjonsspesifikke investeringer) eller hybridorganisering (begrunnet ved transaksjonshyppighet).

## **2.6.2 OPS som hybridorganisasjon**

Selv om TKA kan benyttes for å argumentere for at OPS- prosjekter burde organiseres i marked, hybrid eller hierarki, er det allikevel uinteressant gitt det neste hovedpoenget i en OPS- kontekst: OPS- prosjekter er per definisjon en hybridorganisering. Selv om enkelte forfattere stiller spørsmålsteget ved hvorvidt termen ”samarbeid” (eller ”partnership” i PPP) er et reelt uttrykk for styringsformen, og hevder at det bare er en ordlek (Hodge og Greve 2007, 547), vil de fleste slutte opp om at OPS faktisk innebærer en viss form for samarbeid mellom (minst) to parter, og at det dermed er snakk om en hybridorganisering.

At hybridorganiseringer kommer i svært varierende former, er det bred enighet om. Powell (1987, 67) sier det slik: *”By looking at economic organization as a choice between markets and contractual relations on one side, and at conscious planning within a firm on the other, we fail to see the enormous variety that forms of cooperative arrangements can take”*, og Nelson (2001, 499) konkluderer med at relasjoner mellom organisasjonene i PPP- prosjekter *”can be considered along a continuum involving different degrees of interaction”*.

Dersom det er slik at OPS alltid er å betrakte som en hybridform, men med stor variasjon av form og grad av samarbeid fra prosjekt til prosjekt, er det interessant å stille spørsmål om hvor stor grad av samarbeid som er optimalt. Hvor sterk vekt bør man legge på S-en i OPS? Kan TKA predikere hvor tett relasjonen bør være innenfor en hybrid, eller kan teorien bare predikere hvilken av de tre hovedformene som er optimal?

Dersom hybridorganiseringen beskrives best som en mellomløsning på kontinuumet mellom marked og hierarki, kan det være grunnlag for å benytte TKA- teorien direkte for å fastslå hvor tett relasjonen bør være. Da vil variasjon i de tre dimensjonene usikkerhet, relasjonsspesifikke investeringer og transaksjonshyppighet bestemme hvor på kontinuumet en



optimal organisering ligger, og dermed kan man ende opp med en hybrid nært hierarkiet eller nært markedet. Med den argumentasjon som ble lagt til grunn i kapittel 2.6.1, skulle man forvente at en organisering i retning av hierarki er det mest optimale. Gitt hybridform (og at hierarki dermed er utelukket), vil det lønne seg med en tett knyttet hybrid.

Flere forskere benytter en slik tilnærming: Noordewier, John og Nevin (1990) tar utgangspunkt i TKA og lar relasjonene variere over kontinuumet fra diskret kontrakt til relasjonskontrakt, analogt med kontinuumet fra marked til hierarki. Thorelli (1986) kaller partnerskap for ”*network*”, og plasserer de forskjellige formene på et spektrum mellom marked og hierarki:

The term networks in this article refers to two or more organizations involved in long-term relationships... For expository purposes we may think in terms of a spectrum of arrangements, from loose to tight, from arms-length bargaining to total integration, from spot transactions via standing relations to the internalization of markets. (Thorelli 1986, 37)

Andre forfattere hevder imidlertid at interorganisatorisk organisering ikke kan plasseres på en enkelt kontinuerlig akse. Heide (1994) ser på styringsform som et heterogent fenomen, og foreslår tre konseptuelt forskjellige hovedformer:

Market governance relies primarily on the design of an incentive structure for obtaining certain behaviors, whereas hierarchical and bilateral governance rely on a combination of rules and monitoring and socialization efforts, respectively. (Heide 1994, 82)

Denne tilnærmingen støttes også av Ness og Haugland (2005), som baserer sin studie av en samarbeidskontrakt mellom det norske veivesenet og en privat vedlikeholdsleverandør, på en teoretisk forståelse av transaksjoner prinsipielt inndelt i tre hovedkategorier: Markedskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Markedskontrakter styres av pris og incentiver, interne kontrakter styres av autoritet, makt, beslutningsmyndighet, regler og lignende, mens relasjonskontrakter styres av tillit og normer (Ness og Haugland 2005, 1227). Her gjør forfatterne et poeng av at transaksjoner mellom to parter kan være like mye preget av styringsformen til interne kontrakter som diskrete kontrakter, gitt de juridiske reguleringer som ofte benyttes i forholdet mellom firma, og som legitimerer maktbruk mellom dem.

Med en slik tilnærming blir det, i mangel av en skala å måle langs, ikke like enkelt å benytte de generelle predikeringene i TKA til å fastslå hvor tett relasjon det bør være mellom partene. For det andre blir det vanskelig å måle hvor tett relasjonen er, da man kan ha styringselementer av alle typer kontrakter tilstede i en relasjonskontrakt. Men selv om de generelle predikeringene av organisasjonsform (Andersen 2007, Williamson 1979) ikke er like lette å anvende på grad av samarbeid i en slik tilnærming, vil det imidlertid fortsatt være mulig å benytte TKA- teoriens hovedprinsipp: Å sammenligne mulige organisasjonsformer mot hverandre i lys av transaksjonskostnader og produksjonskostnader, og økonomisere over summen av dem (Williamson 1979).

Hvorvidt det ene eller andre synet er riktig; et kontinuum med to styringsformer i hver ende og hybrid som en mellomform, eller tre distinktvis forskjellige styringsformer; er det ikke denne oppgavens hensikt å avgjøre. Selv om Williamson (1996, 139- 140) kan tolkes til å støtte kontinuum- synet, kan det heller ikke sees bort fra at det andre synet har viktige poeng, og at det kan være klokt å være oppmerksom på begge. På bakgrunn av dette vil denne oppgaven ikke støtte seg på TKA- teorien alene.

Macneils (1978, 1980, 1983) relasjonskontraktteori synes på bakgrunn av diskusjonen ovenfor å være bedre egnet til å plassere forskjellig grad av hybridformer enn det TKA er. RKT er utviklet nettopp for å beskrive forskjellig grad av relasjoner mellom partene, og baserer seg på et veldefinert kontinuum fra diskret kontrakt til relasjonskontrakt. Både Macneil (1978, 1983) og Williamson (1979, 1985) støtter seg på den andres arbeider, slik også andre forskere har gjort i kvantitative studier senere. I likhet med Noordewier, John og Nevins (1990) arbeider, vil også denne oppgaven definere partnerskapet langs Macneils relasjonskontrakts- kontinuum, og hente argumentasjon fra Williamsons TKA for å predikere optimal organisasjonsform. I anerkjennelse av Kaufmann og Dants (1992, 180) kritikk av sammenblanding av ekstrempunktene hierarki (fra TKA) og relasjonskontrakt (fra RKT), vil denne oppgaven imidlertid kun holde seg innenfor OPS som hybridform, og således ikke berøre hierarki som et mulig ekstremtilfelle.

Mens RKT er velegnet for å plassere relasjonen på en skala fra diskret til relasjonskontrakt, er utfordringen imidlertid at det kan være vanskelig å finne presise og gode måter å måle graden av relasjonskontrakt på. Relasjonskontraktsteorien og forpliktelse-tillit- teorien blir ofte benyttet i sammenheng (Palmatier, Dant og Grewal 2007, 177), og det kan argumenteres for

at de i stor grad flyter over i hverandre. Denne oppgaven vil derfor støtte seg på forpliktelse-  
tillit-  
teorien, og benytte forpliktelse og tillit som variabler for å måle graden av  
relasjonskontrakt, i forståelse med Morgan og Hunts (1994, 34) påstand om at *"those  
networks characterized by relationship commitment and trust engender cooperation"*.

### **2.6.3 Predikering av optimal grad av relasjonskontrakt**

Selv om RKT i hovedsak ser på relasjonsnormers betydning for relasjonens plassering på  
skalaen mellom diskret og relasjonskontrakt, er også Macneil selv innom den økonomiske (og  
praktiske) motivasjonen for å bevege seg langs spekteret:

Somewhere along the line of increasing duration and complexity, trying to force  
changes into a pattern of original consent becomes both too difficult and too  
unrewarding to justify the effort, and the contractual relation escapes the bounds of the  
neoclassical system... the relation has become a minisociety with a vast array of  
norms beyond the norms centered on exchange and its immediate processes. (Macneil  
1978, 901)

Macneils budskap er altså at en langvarig og kompleks transaksjon best ivaretas ved høy grad  
av relasjonskontrakt. Dette har en klar parallell til den logikk man kunne anvende ved TKA:  
Dersom en transaksjon er langvarig og kompleks, vil den være utsatt for høy grad av  
usikkerhet. Dette gir i sin tur høye transaksjonskostnader i alle organisasjonsformer. Det vil  
allikevel være rimelig å anta at transaksjonskostnadene kan reduseres ved å satse på tette  
relasjoner og liten grad av rigiditet i de juridiske kontrakter, gitt kostnaden ved å utarbeide  
detaljerte kontrakter for usikre transaksjoner, samt kostnadene ved at detaljerte kontrakter er  
mer utsatt for feil forutsetninger. Ut fra helt enkel transaksjonskostnadsanalyse kan man altså  
anslå at en høy grad av relasjonskontrakt er lønnsom i en slik situasjon. Det er tidligere i  
oppgaven fastslått en hovedantakelse av at OPS- prosjekter er utsatt for høy grad av  
usikkerhet. Dette skulle predikere at høy grad av relasjonskontrakt er lønnsomt.

På samme måte kan man ta utgangspunkt i at det er anslått middels til høy grad av  
relasjonsspesifikke investeringer. Transaksjonskostnadene ved sikring av disse vil være meget  
høye i tilfeller ved lav grad av relasjonskontrakt: Enten sikring skjer ved juridiske  
maktmidler, eller ved monitorering og økonomiske incentiver, vil sikringen sammenfallende  
med høy usikkerhet og begrensa rasjonalitet resultere i høy ressursbruk. I tilfeller med høy  
grad av relasjonskontrakt kan denne ressursbruken reduseres betraktelig, basert på en  
antakelse av at den gjensidige tilliten mellom partene er høyere, og transaksjonskostnadene

knyttet til sikring er derfor lavere. På den andre siden kan opportunistisk atferd gjøre langt større skade i tilfeller med høy tillit (Andersen 2007), og transaksjonskostnadene vil i slike tilfeller bli høyere enn om man grunnet lav tillit hadde bedre sikring. Et minimumsnivå av monitorering og juridiske kontrakter vil derfor antakelig være nødvendig. Det er allikevel rimelig å anta at OPS- kontraktens lange løpetid og ”*the invisible hand of the market*” (Hill 1990, 511), vil oppdra partene til å avstå fra opportunistisk atferd, slik at kvasi- rentene av samarbeid kan maksimeres i det lange løp av den enkelte kontrakt, og eventuelt slik at partenes gode rykte ivaretas for senere byggektrakter. Med en slik argumentasjon er det rimelig å anta at transaksjonskostnadene knyttet til sikring av relasjonsspesifikke investeringer minimeres ved høy grad av relasjonskontrakt.

Dersom man til sist legger til grunn at transaksjonshyppigheten må forstås på et overordnet nivå, i den forstand at det offentlige er en potensiell kunde i fremtiden og den private part er en potensiell leverandør i fremtiden, kan det argumenteres med at høy grad av relasjonskontrakt vil gi lavere transaksjonskostnader for fremtiden. Siden det tar tid å bygge opp en tett relasjon (Blois 2002, 545), vil transaksjonskostnadene forbundet med dette være størst i det første prosjektet, før man deretter kan høste gevinst av en etablert relasjon i senere transaksjoner. På den andre siden gjelder dette også for transaksjonskostnader knyttet til rigid kontraktsutforming og sikring i transaksjoner med lav grad av relasjonskontrakt: Det første prosjektet vil koste mest, før man senere kan benytte tidligere tilegnet lærdom. Transaksjonskostnadene vil dermed gå ned over tid, i tråd med læringskurven i konvensjonell produksjon. Nå kan det selvsagt argumenteres med at en stor del av transaksjonskostnadene knyttet til sikring og rigid kontraktsutforming er relasjonsspesifikke investeringer og ikke overførbare til andre prosjekt, mens transaksjonskostnader knyttet til utvikling av en relasjon kan sees på som en ressurs som kan gi konkurransefordeler også i senere prosjekt (Dyer 1996; Palmatier, Dant og Grewal 2007). Med et slikt utgangspunkt synes det rimelig å anta at en høy transaksjonshyppighet vil favorisere høy grad av relasjonskontrakt foran en lav grad av relasjonskontrakt.

Selv om den siste argumentasjonen rundt transaksjonshyppighet synes riktig rent intuitivt, er den allikevel for svak til at denne oppgaven vil legge argumentasjonen til grunn. I tillegg kommer det forhold at transaksjonshyppighet i OPS- prosjekter kan oppfattes svært forskjellig avhengig av perspektiv. Denne oppgaven står da tilbake med argumentasjonen basert på dimensjonene usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer.

## **2.7 Spesifisering av forskningsspørsmål**

Basert på diskusjonen ovenfor tar denne oppgaven utgangspunkt i en antakelse av at OPS-prosjekter av natur er underlagt høy grad av usikkerhet, og middels til høy grad av relasjonsspesifikke investeringer. Oppgaven forutsetter videre at OPS- prosjekter per definisjon er hybridorganiseringer i TKA- forstand, og finner det derfor hensiktsmessig å måle grad av relasjonskontrakt i tråd med RKT. Ved bruk av transaksjonskostnadsanalyse på den aktuelle OPS- konteksten, hvor alternative organisasjonsformer varierer langs kontinuumet fra diskret kontrakt til relasjonskontrakt, synes det rimelig å anta at: Høy grad av usikkerhet og middels til høy grad av relasjonsspesifikke investeringer vil predikere at høy grad av relasjonskontrakt er mer optimalt enn lav grad av relasjonskontrakt.

Denne slutningen støttes også av empiriske undersøkelser med utgangspunkt i både TKA og RKT: Heide og John (1990, 25) baserer seg på TKA, og konkluderer med at nettopp ”*specific assets and uncertainty are the principal factors that evoke shifts toward more bilateral governance*”. Noordewier, John og Nevin (1990) kombinerer RKT og TKA og konkluderer:

Increasing relational governance in an industrial buyer- seller relationship when level of uncertainty is relatively high improves buyer purchasing performance in acquisition cost terms. Such changes have no effect on transaction performance under conditions of relatively lower levels of uncertainty. (Noordewier, John og Nevin 1990, 90-91)

Cannon, Achrol og Gundlach (2000) baserer seg på RKT, og konkluderer med at:

relationships may be a worthwhile investment in any case, and the benefits will be greater when the environment turns uncertain as it often does. In that event, the synergy between contracts and cooperative norms promises to pay handsome dividends in terms of performance” (Cannon, Achrol og Gundlach 2000, 192)

Endelig konkluderer Palmatier, Dant og Grewal (2007), etter en sammenligning av fire ulike perspektiver på interorganisatoriske relasjoner, med at høy grad av relasjonskontrakt er mest lønnsomt ved høy grad av usikkerhet:

Relational- based exchanges outperform transaction- based exchanges when environmental uncertainty is high, in support of the premise that greater adaptability and flexibility associated with relationally governed exchanges pay higher dividends in changing environments. (Palmatier, Dant og Grewal 2007, 189)

Med bakgrunn i både teoretisk og empirisk forankring i TKA og RKT, synes det derfor rimelig å anta at høy grad av relasjonskontrakt i OPS- prosjekter gir bedre totaløkonomisk

resultat enn lav grad av relasjonskontrakt. Før forskningsspørsmålene fremsettes er det imidlertid interessant å kort diskutere hvordan denne totaløkonomiske gevinsten deles mellom partene.

Man kunne anta at en eller begge parter ville maksimere eget utbytte på bekostning av den andre, og gjennom distributiv forhandlingsstrategi (Ness og Haugland 2005) forsøke å ta en størst mulig andel av kvasirenten som oppnås gjennom den fordelaktige organiseringen. Problemet med en slik tilnærming er imidlertid at kvasirenten er opparbeidet gjennom en høy grad av relasjonskontrakt. En opportunistisk atferd vil redusere partenes tillit til hverandre, og dermed redusere graden av relasjonskontrakt. Distributiv forhandlingsstrategi er ikke i samsvar med relasjonskontraktsteoriens definisjon av relasjonskontrakt. Problemet blir altså at i det øyeblikk en av partene vil maksimere egen andel av utbyttet, vil det på lang sikt ikke være grunnlag for noe utbytte i det hele tatt. Vi står altså ovenfor et "fangens dilemma"- spill (Andersen 2007), og utbyttet kan på lang sikt bare hentes ut gjennom samarbeid, og at begge parter avstår fra opportunistisk atferd. Hill (1990) argumenterer med at aktører som opptrer opportunistisk vil bli utkonkurrert i markedet:

The composite quasi rent is only maximized when actors who are prepared to cooperate and trust meet each other. Thus, over time the invisible hand of the market will favor cooperative actors" (Hill 1990, 511)

Blois (2002) argumenterer teoretisk for at partene i en relasjonskontrakt per definisjon ikke kan opptre opportunistisk:

Within 'a relationship' the behavior of both the customer and the seller would be expected to be predicated and the assumption that although it is a theoretical possibility, it is not a realistic probability that the other party: will behave opportunistically when unpredicted contingencies arise; will exploit situations where moral hazard exists; or will do other than to seek 'win, win' solutions if unexpected circumstances arise. (Blois 2002, 525)

Ness og Hauglands (2005) studie av statens vegvesen og en privat vedlikeholdskontraktør viser også at nettopp tillit og relasjonsnormer både skaper verdier og begrenser partenes opportunistiske atferd i forhold til å maksimere egen andel av de samme verdiene. Det interessante med denne studien er at partene faktisk opptrer mer "menneskelig", og viser opportunistiske trekk, men at tillit og relasjonsnormer begrenser bruken av distributiv orientering. Mens et "fangens dilemma"- spill teoretisk sett ikke vil resultere i samarbeid ved

kjent sluttdato, er det interessant å merke seg at *"This study provides evidence that trust and cooperative behavior can emerge in relationships with a known endpoint"* (Ness og Haugland 2005, 1237).

Gitt at OPS- prosjekter kan oppnå kvasirenter gjennom høy grad av relasjonskontrakt, antas det derfor at nettopp relasjonskontraktens natur vil hindre distributiv forhandlingsstrategi, forsterket ved OPS- prosjektenes lange tidshorisont og nedbetaling i tilnærmet like store beløp over hele kontraktperioden, samt partenes mulighet for gjentatte OPS- prosjekt på senere tidspunkt.

Med den teoretiske og empiriske støtte som nevnt ovenfor, samt forfatterens egne tolkninger og vurderinger av teoriens anvendelse på OPS som kontekst, synes det rimelig å anta at økende grad av relasjonsbasert kontrakt både gir lavere total kostnad for det offentlige og gir høyere fortjeneste for den private entreprenør. Denne antagelsen er det interessant å arbeide videre med i en kvalitativ studie. Oppgavens problemstilling spesifiseres derfor nærmere til et todelt forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1A:

Gir økende grad av relasjonsbasert kontrakt lavere total kostnad for det offentlige?

Forskningsspørsmål 1B:

Gir økende grad av relasjonsbasert kontrakt høyere fortjeneste for privat entreprenør?

### **3 Metode**

Dette kapittelet er i stor grad basert på undervisning i faget Research methods ved Universitetet i Agder (Andersen 2008), samt inspirert av Golicic og Mentzers (2005) praktiske eksempel på en eksplorativ studie. Det henvises til disse kildene flere steder i kapittelet, men forfatteren ønsker også å gjøre oppmerksom på at hele kapittelet er skrevet med bakgrunn i den forståelse som er opparbeidet med bakgrunn i disse kildene.

Forfatteren av denne oppgaven har som mål å lære mer om relasjoner i OPS- prosjekter. Økt forståelse av hvordan partene oppfatter virkeligheten, samt forståelse av konsepter og sammenhenger er viktig. I tillegg til forfatterens personlige mål, kommer det forhold at det ikke er veldig mange eksempler på OPS- prosjekt i Norge enda, og at det er lite akademisk forskning på interorganisatoriske relasjoner i OPS- kontekst foreløpig. En eksplorativ forskningsdesign synes derfor mest hensiktsmessig (Andersen 2008, Golicic og Mentzer 2005, 50).

Innenfor en eksplorativ forskningsdesign legges vekten i denne studien på to områder: En inngående litteraturstudie innledningsvis, og en kvalitativ studie av relasjoner i utvalgte OPS- prosjekt. Vektlegging av litteraturstudie er helt nødvendig, da forfatteren i utgangspunktet har lite kjennskap til både interorganisatoriske relasjoner, til OPS som kontekst, og til akademisk forskning generelt.

#### **3.1 Litteraturstudie**

Litteraturstudien har tatt utgangspunkt i de teorier og den kunnskap forfatteren har tilegnet seg gjennom masterstudiet, og da spesielt fra fagene nevnt i rapportens forord. Litteratursøk har tatt utgangspunkt i de teorier som forfatteren har ansett som aktuelle, samt om OPS generelt. Studie av en forfatter har gjerne ført videre til andre henviste forfattere.

Underveis i litteraturstudien har forfatteren skrevet referat fra de aktuelle artikler og bøker. Noe litteratur har blitt forkastet i en tidlig fase, annen litteratur har vist seg uaktuell for oppgaven i en senere fase. Slik litteratur har allikevel vært med på å danne en forståelse for bredden av temaer som oppgaven er beslektet mot.



Etter den innledende litteraturstudien ble den tilegnede kunnskap om de forskjellige teorier koblet mot forståelsen av OPS som kontekst. Dette ledet frem mot å konkretisere oppgavens problemstilling i to mer spesifikke forskningsspørsmål. Referatene fra litteraturstudien ble aktivt benyttet under skrivingen av kapittel 2, som kan regnes som oppsummeringen og konklusjonen av forfatterens litteraturstudie.

### **3.2 Operasjonalisering**

I denne kvalitative oppgaven er noe av målet å utforske hva respondentene mener om begrepene og sammenhengene, om de kan tilføre ny forståelse og derigjennom bidra til bedre modeller og operasjonalisering av variabler som forberedelse for senere kvantitative studier. Konseptene i forskningsspørsmålene må allikevel operasjonaliseres i den forstand at de må deles opp i komponenter som gjør forskeren i stand til å vite hva han skal lete etter i den kvalitative studien (Samtale med veileder 22 september 2008).

Forskningsspørsmålene presenterer tre konsepter: Grad av relasjonskontrakt, totalkostnad for det offentlige og fortjeneste for privat entreprenør. I tillegg kan det være hensiktsmessig å kontrollere om oppgavens antagelse av grad av usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer stemmer. Disse fem konseptene vil derfor være utgangspunkt for den videre kvalitative studien. De fire siste konseptene antas å være håndterbare i seg selv, uten noen videre inndeling i komponenter. De antas også å være konkrete nok til at de lar seg operasjonalisere i målbare variabler i en senere kvantitativ undersøkelse. Den kvalitative studien vil derfor ta utgangspunkt i totalkostnad for det offentlige, fortjeneste for privat entreprenør, usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer som fire konsepter (mulige variabler) som undersøkes nærmere uten videre operasjonalisering innledningsvis. Selve undersøkelsen kan gi svar på om konseptene egner seg som målbare variabler direkte.

Konseptet grad av relasjonskontrakt antas imidlertid å være så abstrakt og sammensatt at det bør deles i komponenter. Noe av problemet med Macneils (1978, 1980, 1983) relasjonssnormer har jo vært nettopp operasjonaliseringen av dem, og ulike forfattere har håndtert dette på forskjellig vis (Cannon, Achrol og Gundlach 2000; Dwyer, Schurr og Oh 1987; Kaufmann og Dant 1992). Denne oppgaven vil støtte seg på teorien om forpliktelse og tillit (Morgan og Hunt 1994), som foreslår relasjonsforpliktelse og tillit som to nøkkelvariabler i relasjoner. I tillegg til disse to komponentene, anses også den juridiske kontraktens karakter å være en vesentlig del av konseptet relasjonskontrakt, da juristen

Macneil (1978) tok utgangspunkt i hvordan den klassiske kontrakten, neoklassiske kontrakten og relasjonskontrakten varierte over skalaen fra diskret kontrakt til relasjonskontrakt. Konseptet grad av relasjonsbasert kontrakt operasjonaliseres derfor i tre komponenter: Relasjonsforpliktelse, tillit og fleksibilitet i juridisk kontrakt. Disse komponentene antas også å være konkrete nok til at de kan operasjonaliseres direkte i målbare variabler i en kvantitativ studie. I denne studien vil målet imidlertid være å undersøke komponentene nærmere.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Dybdeintervjuer ble valgt som metode for datainnsamling, da det gir mulighet for innsikt i hvordan personer med god kjennskap til konteksten tenker. Dybdeintervjuene gir anledning til å stille oppfølgings spørsmål ut over intervjumalen, og det gir god anledning for respondentene til å komme med synspunkt som utvider forfatterens forståelse av temaet. Respondentene gis på denne måten anledning til å kommentere forhold som forfatteren ikke ville hatt forutsetninger for å spørre om i utgangspunktet. Både fokusgrupper og individuelle intervju (Andersen 2008) er vurdert. Individuelle intervju er valgt for å legge til rette for å høre respondentenes ulike synspunkt, samt for å gi anledning til den enkelte respondent til å kommentere relasjonen noe friere, uten den andre parts tilstedeværelse. Individuelle intervju var også mest praktisk i forhold til respondentenes travle timeplan.

Inntrykket fra de første møtene med Skanska var at nøkkelpersoner i denne bransjen er meget reflekterte og bevisste, samt uredde for å avsløre egne meninger. Det ble derfor antatt at bruk av projektive teknikker (Andersen 2008) var unødvendig, og at det heller ville virke hemmende og tilslørende. En form for tredjepersonsteknikk ble allikevel benyttet på enkelte tema, for å teste om respondentene da ville gi forskjellige svar. For eksempel ble respondentene spurt om både sin egen vurdering av tillit i forholdet, og om hvilken vurdering de trodde den andre part ville gjøre om samme tema.

Ideelt sett skulle de personlige dybdeintervjuene vært gjennomført som gjentatte intervju i en tidsserieanalyse. Dette er særlig interessant siden OPS- kontraktene løper over så lang tid som 20-30 år, og siden temaet for oppgaven er relasjoner, som gjerne utvikler seg over tid. Da dette ikke var mulig, var det viktig å velge gode tidspunkt for engangsintervjuene. På det tidspunkt da intervjuene ble gjennomført (uke 39 år 2008), var to av prosjektene nylig ferdig med byggefasen (Persbråten ferdigstilt høsten 2007, Høybråten ferdigstilt høsten 2008), og det tredje prosjektet, administrasjonsbygg for Politiets Data og Materielltjeneste (PDMT), var

nylig ferdig med anbudsfasen (sommeren 2008). Dette vurderes som gode tidspunkt: Persbråten og Høybråten mest intense fase var akkurat over, og partene hadde enda et klart minne av hvordan denne fasen utartet seg. De fleste kostnadene er også akkumulert på dette tidspunktet. Siden PDMT- prosjektet ble antatt å avvike i juridisk kontraktsform, var det også gunstig å gjøre intervjuet kort tid etter kontrahering på dette prosjektet. Siden kontraktene fortsatt har 20- 30 år igjen av levetiden, var det selvsagt ikke mulig å svare eksakt på spørsmål om totalkostnader og fortjeneste. Denne undersøkelsen må dermed forholde seg til respondentenes antagelser av disse størrelsene. Det kan være en ulempe på den ene siden, men på den andre siden er nettopp respondentenes antagelser og meninger interessante, i den forstand at det er antagelser og meninger som ofte er grunnlag for avgjørelser.

### **3.4 Design av utvalg**

Relasjoner i det enkelte OPS- prosjekt er valgt som analyseenhet. Videre skal både den offentlige og den private parts syn på relasjonene og resultat av disse undersøkes. Til sist skal det studeres hvorvidt varierende grad av relasjonskontrakter har betydning for utfallet. Det var dermed nødvendig å studere minst to OPS- prosjekt, og intervju minst to respondenter for hvert prosjekt: Representanter for offentlig og privat part, både i et prosjekt med høy grad av relasjonskontrakt, og i et prosjekt med lav grad av relasjonskontrakt.

Ved utvalg av OPS- prosjekter ble det lagt vekt på å tilstrebe størst mulig grad av ekstremtyper (Andersen 2008) når det gjelder grad av relasjonskontrakt. Med ekstremtyper menes prosjekt som skulle representere hver sin ende av den aktuelle skalaen (her relasjonskontrakt). Samtidig var det et mål å finne prosjekter som var så like som mulig utover grad av relasjonskontrakt. Hensikten med dette var å lettere kunne studere effekten av forskjellig grad av relasjonskontrakt. Prosjektene er plukket ut i samarbeid med Skanskas kontaktpersoner, basert på deres oppfatning av prosjektenes styringsform. De aktuelle prosjektene er Høybråten skole og Persbråten skole, samt administrasjonsbygg for Politiets Data og Materielltjeneste (PDMT). Begge skolene er i Oslo, Skanska er entreprenør og Undervisningsbygg bestiller. Skoleprosjektene er således i stor grad sammenlignbare. Variasjonen lå imidlertid i kontaktpersonenes oppfatning av styringsform. Mens det ene prosjektet ble antatt å representere høy grad av relasjonskontrakt ble det andre antatt å representere en lav grad. Oppfatning av relasjonskontrakt var her knyttet til de mellommenneskelige forhold, og måten prosjektlederne valgte å benytte den juridiske kontrakten som lå til grunn for prosjektet. Den juridiske kontrakten er imidlertid svært lik for

begge prosjektene, og representerer således ikke noen stor variasjon. For å ivareta en variasjon i juridisk kontrakt ble derfor PDMT- prosjektet inkludert i utvalget. Dette prosjektet vurderte Skanskas kontaktpersoner innledningsvis at hadde en helt annen tilnærming til anbudsgrunnlag og juridisk kontraktsform. Mens Høybråten og Persbråten ble antatt å representere lav grad av relasjonskontrakt, ble PDMT antatt å representere en høy grad, med hensyn til juridisk kontrakt. Skanska deltok i konkurransen på PDMT- prosjektet, og hadde således god kunnskap om konkurransegrunnlaget. Kontrakten ble imidlertid vunnet av Bakkeprosjekt Nord.

Ved utvalg av respondenter fra det enkelte prosjekt er det tilstrebet å finne de beste representanter (Andersen 2008) for prosjektets offentlige og private part. Prosjektlederne for hver side spiller nøkkelroller, og har derfor blitt valgt. I tillegg var det ønskelig med respondenter på høyere strategisk nivå, som hadde oversikt over flere prosjekter, og som kunne beskrive forskjeller mellom dem. Det ble plukket respondenter fra Skanska, Undervisningsbygg, Politiets Data og Materielltjeneste og juridisk bistand. Prosjektlederen for Bakkeprosjekt Nord hadde ikke anledning til å delta i det aktuelle tidsrommet. Ett av intervjuene med Skanska ble kansellert.

Både prosjekter og respondenter er således håndplukket, det ene i forhold til ekstremitet og det andre i forhold til representasjon (Andersen 2008). Vurderingen er at håndplukking er en god metode for denne oppgaven, da ekstremitet i forhold til prosjektene kan få frem forskjeller, mens representasjon i forhold til respondenter kan gi en god totaloversikt med få intervjuer.

Totalt åtte respondenter ble intervjuet. Golicic og Mentzer (2005, 52) benytter 14 respondenter i sin undersøkelse, og viser til litteratur som sier at åtte respondenter kan gi tilfredsstillende materiale for mange kvalitative formål. Hvorvidt åtte respondenter er nok i dette tilfellet er ikke mulig å fastslå absolutt. Forfatteren sa seg imidlertid godt fornøyd etter åtte intervjuer, i den forstand at de aktuelle tema var blitt godt belyst fra forskjellige sider, og av respondenter med forskjellige innspill. Åtte respondenter ble derfor vurdert som et tilfredsstillende utvalg, og innsamlingsprosessen ble stoppet (Andersen 2008).

### **3.5 Metode for analyse**

Intervjuene skulle i utgangspunktet bli tatt opp på video for å sikre etterprøvnbarhet, og for å gi mulighet for en friere samtale uten unødvendige avbrudd. Det viste seg imidlertid at dette også medførte visse ulemper: Samtalen kunne bli noe kunstig, og det var ikke alle samtalerom som egnet seg for videoopptak. Etter at respondent nummer to ikke ønsket å bli filmet, gikk intervjueren derfor over til å benytte videokameraet som lydopptaker. Dette viste seg å være mindre skummelt, og et tilnærmet like godt lagringsmedium for analysen. Et par respondenter signaliserte allikevel at de reserverte seg noe så lenge lydopptakeren sto på. Etter at lydopptakeren ble avskrudd kommenterte de enkelttema noe friere. Intervjueren valgte derfor å droppe lydopptakeren på slutten av intervjuerier, og kun ta notater av samtalen. Totalt ble ett intervju dokumentert på video, fem på lydbånd, og to med notater. Under ett av intervjuene på lydbånd tok tapen slutt før intervjuet var over, og den siste delen ble derfor ikke dokumentert. Hvert intervju varte fra en halv til en og en halv time, avhengig av hvor mye respondenten hadde å tilføre. Intervjuene ble gjennomført i uke 39, og samtlige opptak og notater ble omgjort til maskinskrevet intervjulogg innen uke 40. Intervju-loggen utgjør noe over 50 sider.

Innholdet i intervju-loggen ble så systematisert. Med bakgrunn i den diskuterte teorien, konsepter fra forskningsspørsmålene og tilleggsmomenter fra respondentene, ble det valgt fem hovedtema: Prosjektens karakteristika, grad av relasjonskontrakt, resultat, rammevilkår og generelt om OPS. Hver av de fire første hovedtemaene ble igjen delt inn i undertema. Eksempel på dette er hovedtemaet resultat, som igjen er delt inn i undertemaene totalkostnad for det offentlige, fortjeneste for privat entreprenør, transaksjonskostnader og design. De to første undertemaene er med bakgrunn i konseptene fra forskningsspørsmålene. De to siste har kommet til under systematiseringen, som en hensiktsmessig teoretisk inndeling av respondentenes svar på temaene. Svarene fra respondentene ble så koblet mot en eller flere av disse hovedtemaene og undertemaene. Til sist ble svarene presentert i en respondent/tema-matrise (Andersen 2008).

Respondent/tema- matrisen ble benyttet til å kombinere dataene, og avdekke sammenhenger og forskjeller mellom de forskjellige temaene og respondentene (Andersen 2008). Resultatene av denne analysen er gjengitt i kapittel 4. Resultatene ble så analysert (kapittel 5) ut fra kontekst og teoretisk grunnlag, med den hensikt å kunne beskrive relasjonene mellom konseptene bedre, og derigjennom utarbeide forslag til en modell.

I analysearbeidet fremkom det uklarhet vedrørende hva en respondent hadde ment med et vesentlig utsagn. Dette ble avklart ved å ringe respondenten og stille tilleggsspørsmål. Respondenten bekreftet intervjuers opprinnelige forståelse av utsagnet.

### **3.6 Dybdeintervjuet**

Dybdeintervjuene ble gjennomført av forfatteren selv. Det samme gjelder føring av intervjulogg og analyse av intervjuresultatene. I det etterfølgende omtales forfatteren som intervjueren når det gjelder aktiviteter knyttet til dybdeintervjuene.

Som veiledning for intervjuene ble det benyttet tre intervjumaler (appendiks A). Intervjumalen for prosjektledere på Høybråten og Persbråten, og malen for respondenter på høyere strategisk nivå var relativt like. Forskjellen var at respondentene på høyere nivå ble bedt om å fokusere på forskjeller og likheter mellom prosjektene. Malen for respondenter med tilknytning til PDMT- prosjektet var noe forskjellig, i og med at dette prosjektet ikke har startet på byggefasen. Vekten ble derfor lagt på beskrivelse av den juridiske kontrakten og resultater av dette.

Intervjumalene og spørsmålene er utarbeidet med bakgrunn i den diskuterte teori, og med bakgrunn i konseptene fra de spesifiserte forskningsspørsmålene. Flere ideer til aktuelle spørsmål er hentet fra tidligere beslektede akademiske undersøkelser (Cannon, Achrol og Gundlach 2000; Golicic og Mentzer 2005; Heide og John 1990; 1992; Morgan og Hunt 1994) av både kvantitativ og kvalitativ art.

Spørsmålene ble testet ut i et pilotintervju med en respondent som ikke arbeider med OPS til vanlig, men som kjente godt til prosjektarbeid utenom byggebransjen. Ideen med dette var at dersom en respondent uten kjennskap til OPS som kontekst kunne svare på spørsmålene, ville det være høy sannsynlighet for at også respondenter som kjente konteksten kunne svare (Samtale med veileder 22 september 2008).

I motsetning til intervjumalen i Golicic og Mentzers (2005) kvalitative undersøkelse, har denne intervjumalen relativt mange spørsmål, og noen av spørsmålene har preg av kvantitativ art. Årsaken til at malen har mange spørsmål er at intervjueren er uerfaren, og trenger bedre støtte i alternative spørsmål for å utdype emnet. Intervjumalen var i så måte ikke en

smørbrøddliste av spørsmål som skulle stilles, men en veiledning gjennom de aktuelle temaene. Intervjueren sto fritt til å stille oppfølgingsspørsmål dersom en utdyping syntes interessant, eller til å kutte spørsmål dersom temaet var godt nok utdypet. Mot slutten av intervjuerier ble også spørsmålene benyttet noe friere, ettersom intervjueren ble mer trygg i rollen.

To av intervjuerne inkluderer kvantitative spørsmål for å teste ut metoder for kvantitativ måling til senere undersøkelser. I tillegg nyttes de kvantitative spørsmålene også som et virkemiddel for å få tydelige og konkrete svar fra respondentene. De kvantitative spørsmålene ble i all hovedsak spart til slutten av intervjuet. I et par tilfeller ble spørsmålene benyttet i sammenheng med at temaet ble diskutert i den kvalitative delen. Kvantifiseringen ble gjort på to måter: De fleste spørsmål ble besvart på en skala fra 0 til 10 (For eksempel kvantifisering av tillit), To spørsmål ble besvart som et prosenttall relatert til et alternativt tall (tallfesting av totalkostnad og fortjeneste). Skalaene og spørsmålene er nærmere gjengitt i appendiks A.

Respondentenes anonymitet ble vurdert i forkant av intervjuene. På den ene siden er det ønskelig at oppgaven i størst mulig grad er etterprøvable. På den andre siden kan det tenkes at respondentene svarer friere dersom de sikres anonymitet. Antall OPS- prosjekt i Norge er relativt begrenset, og aktørene har god oversikt over hverandre. Forfatteren har valgt å navngi både de involverte partene og de tre prosjektene, da dette anses å være en viktig del av konteksten. I praksis kan det derfor være mulig for innvidde å gjette hvem respondentene er. Forfatteren har allikevel valgt å ikke navngi respondentene, samt anonymisere svarene så mye som mulig, som en liten terskel for lesere som er uinnvidde i miljøet. Respondentene ble informert om denne tilnærmingen til anonymitet i intervjuets innledning, og aksepterte dette. Et par respondenter var opptatt av at lydopptaket kun var for intervjuerens bruk, og at det ville bli slettet etter at analysen var ferdig.

Det ble også gjort en vurdering av hvorvidt intervjuet skulle innledes med en presentasjon av oppgavens problemstilling og intervjuets hensikt. En slik presentasjon kan lettere lede informantene inn på rett spor og sørge for at kommentarene til en hver tid knyttes opp mot det aktuelle tema. På den andre siden er det fare for at presentasjonen kan gi samme effekt som ledende spørsmål. Dette kan gi utslag i at informantene forteller det intervjueren ønsker å høre, eller at informantene forsvarer sin egen handlemåte og valgt styringsform. Det siste momentet antas spesielt å være aktuelt i forbindelse med intervju av prosjektlederne, som har et eierforhold til eget prosjekt, og dermed kan ha et behov for å forsvare egne valg.

Respondentene ble derfor kun informert om at oppgaven handlet om OPS og enkelttema innenfor dette. De fikk ingen hint om at det var forholdet mellom grad av relasjonsbasert kontrakt og resultat som ønskes undersøkt. Det ble også tilstrebet å stille spørsmålene i en slik rekkefølge at det ikke gav noen motivasjon for å forsvare styringsformen i prosjektene.

Intervjuet fulgte fem hovedtema: Usikkerhet, relasjonsspesifikke investeringer, grad av relasjonskontrakt, total kostnad for det offentlige, og fortjeneste for privat entreprenør. Respondentene ble spurt om både sin egen oppfatning av temaet, og også om hvilken oppfatning de mente den andre part hadde om samme tema. I hovedsak var de fleste spørsmålene sentrert rundt hvordan respondenten oppfattet situasjonen, og oppfølgings spørsmål om hva som gjorde situasjonen slik, samt hvilken betydning dette fikk. Når det gjelder relasjonsbasert kontrakt, ble respondentene først spurt om å svare på dette på generelt nivå, før de senere i intervjuet fikk spørsmål om komponentene i samme tema (juridisk kontrakt, forpliktelse og tillit). Dette for å undersøke om respondentene vurderte situasjonen likt ved fokus på konseptet og komponentene, samt for å teste hvorvidt respondentene la andre komponenter i konseptet.

### **3.7 Validitet og reliabilitet**

Grunnlaget for god validitet og reliabilitet legges i teoretisk grunnarbeid og metodevalg (Andersen 2008). Metodevalgene i denne oppgaven er i stor grad bestemt av to motstridende hensyn: På den ene siden er det ønskelig å velge de beste metoder for god måloppnåelse, god reliabilitet og god validitet. På den andre siden er oppgaven begrenset av den tid og de ressurser som er tilgjengelig for en masteroppgave. Forfatteren har derfor søkt å gjøre oppgaven så god som mulig innenfor de tilgjengelige rammer.

Hvorvidt resultatene i oppgaven er valide, det vil si om de måler det som er hensikten å måle på en korrekt måte (Andersen 2008), er vanskelig å bedømme. I tilfeller hvor *”validating evidence is absent”* mener Golicic og Mentzer (2005, 54) at forskeren må tilstrebe *”to ensure the results are valid through the research design”*. Denne oppgavens validitet er forsøkt styrket ved å redusere misforståelser under intervjuene (pilotintervju og samtale med veileder som forberedelse for gode intervju), mest mulig korrekt gjengivelse av svarene (lydbånd og intervjulogg), og en systematisk analyse og tolkning (respondent/tema- matrise). Intensjonen er at dette skal bidra til å redusere avviket mellom virkeligheten slik den er og beskrivelsen av den i resultatkapittelet. Denne tenkingen er inspirert av Golicic og Mentzer (2005, 54).



Oppgavens reliabilitet, det vil si hvorvidt samme resultat vil fremkomme i en gjentatt studie (Andersen 2008), er til en viss grad mulig å teste. Disse metodene har ikke blitt utført innenfor denne oppgavens rammer, men materialet ligger tilrette for at noen tester kan utføres på et senere tidspunkt dersom det skulle være aktuelt. Ulike former for triangulering (Andersen 2008) kan teste hvorvidt resultatene er uavhengige av tid og forsker. Hvorvidt resultatene er uavhengige av tid kan måles ved "test- retest" av dataene (Golicic og Mentzer 2005, 54). Intervjulonggen kan analyseres på nytt av samme forfatter på et senere tidspunkt for å teste hvorvidt de samme resultat fremkommer. Hvorvidt resultatene er uavhengige av forsker kan måles ved "test- test" av dataene (Golicic og Mentzer 2005, 54). En annen forsker kan få tilgang til intervjulonggen og teste hvorvidt han kommer til samme resultat.

Forfatteren har altså tilstrebet å gjennomføre en strukturert og ryddig forskning, for å sikre god validitet. Gitt oppgavens natur og ressursmessige begrensinger har det imidlertid ikke vært mulig å teste verken validitet eller reliabilitet. Visse former for triangulering er fortsatt mulig å anvende på materialet for senere måling av reliabiliteten. Den beste testen av oppgavens validitet og reliabilitet antas imidlertid å være videre forskning på temaet. Da dette er en eksplorativ oppgave er hensikten nettopp å gjøre forarbeid for senere kvantitativ forskning.

Da forfatteren ikke har vært i stand til å gi noe mål på oppgavens validitet og reliabilitet, er det spesielt viktig å være tydelig på oppgavens begrensinger når det gjelder validitet og reliabilitet. Antall respondenter er begrenset til åtte, mens utvalget av analyseenheter er begrenset til 3 (Det enkelte OPS- prosjekt er valgt som analysenivå). Videre mangler oppgaven sekundære data, og triangulering er ikke benyttet. Den største begrensingen antas imidlertid å være forfatterens manglende erfaring som forsker. Forfatteren har noe fagkunnskap innenfor både temaet og konteksten, men har ikke drevet med akademisk kvalitativ forskning tidligere. Dette kan redusere den forskningsfaglige kvaliteten, både fordi forfatteren har begrensede kunnskaper, men også fordi forfatteren mangler trygghet og erfaring i rollen. Forfatterens faglige kunnskap og bakgrunn fra byggebransjen kan i verste fall bety en ulempe i forhold til forutinntatthet, og et ubevisst ønske om å bekrefte egne meninger. Forfatteren har forsøkt å være bevisst begrensingene nevnt ovenfor, men de betyr like fullt en risiko for oppgavens validitet og reliabilitet. Begrensinger som ikke er nevnt kan bety en enda større risiko, i det forfatteren ikke har vært bevisst utfordringene knyttet til dem.

## 4 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra dybdeintervjuene. Respondentenes svar er loggført og systematisert i en respondent/tema- matrise, og funnene innenfor de enkelte hovedtema og undertema presenteres i underkapitlene nedenfor.

### 4.1 Respondentene

Noen av respondentene som ble intervjuet viste seg å ha koblinger mot flere av prosjektene enn det som var ventet. Videre var det noen som hadde andre stillinger og roller inn mot prosjektet enn først antatt. Felles for dem alle var imidlertid at de hadde nøkkelroller i en eller annen forstand, og de hadde således god oversikt enten over prosjektet som helhet, eller over enkelte fagfelt. Antall respondenter innenfor hvert prosjekt fremgår av tabellen nedenfor (Tabell 1). En av respondentene som er ført opp i kolonnen for offentlig part var innleid juridisk bistand. Totalt antall respondenter for alle tre prosjektene var åtte (flere respondenter representerte flere prosjekt).

Prosjekt	Respondenter fra offentlig part	Respondenter fra privat part	Totalt antall respondenter
Persbråten	3	3	6
Høybråten	3	2	5
PDMT	2	1	3

Tabell 1: Antall respondenter i hvert prosjekt

Intervjueren kjente en respondent fra skolesammenheng, og en annen fra tidligere dialog om oppgaven. De øvrige seks respondentene var ukjente for intervjueren. Relasjonene til de to respondentene som intervjueren kjente til, antas å være uproblematisk, men de kan ha ført til en noe friere samtale.

### 4.2 Prosjektene karakteristika

Det var lite uenighet å spore blant respondentene når det gjaldt prosjektene karakteristika. I den grad respondentenes beskrivelse av prosjektene var forskjellige, bar dette mer preg av utfyllende opplysninger enn uenighet. Dette gjaldt mer objektive forhold som tid og rom, men det gjaldt også mer subjektive forhold som karakteristikk av prosjektene styringsform. Nedenfor oppsummeres respondentenes beskrivelse av prosjektene:

### 4.2.1 Osloskolene

Persbråten og Høybråten, også kalt Osloskolene, ble lyst ut av Undervisningsbygg som to selvstendige prosjekter. Konkurransene og kontraheringsfasene hadde parallelle løp, og kontraktsgrunnlagene var svært like. Pristilbud ble gitt høsten 2003, leverandør ble valgt i 2004, forhandlingsfasen varte fra høsten 2004 til april 2005, og Oslo bystyre godkjente prosjektene 20 juni 2005. Skanska ble valgt som entreprenør for begge prosjektene, med SG finans som finansieringsinstitusjon og formell byggherre (Skanska eiendom ivaretok byggherrefunksjonen i praksis), og Core som leverandør av vedlikeholdstjenester.

Prosjektens kravspesifikasjon og kontraktshierarki var relativt omfattende. Enkelte respondenter hevder at byggebeskrivelsen i utgangspunktet var forberedt for hovedentreprise (mer detaljert og spesifikk), men dette er ikke bekreftet av respondentene fra Undervisningsbygg. Respondenter fra begge sider er imidlertid tydelige på at kontraktsdokumentene er relativt omfattende og kompliserte. Etter kontraktssignering var prisen bundet, og byggene ferdig prosjektert, klare for byggestart.

Forskjellen i prosjektene frem til kontraktssignering lå i utgangspunktet i de tekniske hensyn til skolens utforming: Mens Høybråten skole hadde en gammel ærverdig bygningsmasse som krevde renovering, hadde Persbråten skole en brakkeriggsløsning som kunne rives til fordel for nytt bygg. Høybråten skole representerte derfor en høyere risiko knyttet til uforutsette forhold, noe man gjerne opplever ved renoveringsarbeider.

Respondentene er relativt samstemt i at den neste forskjellen mellom prosjektene kom til uttrykk gjennom byggefasen. Persbråten hadde samme prosjektledelse fra Skanska entreprenør gjennom hele prosjekterings- og byggefasen, mens på Høybråten byttet Skanska entreprenør både prosjekteringsleder og prosjektleder. Høybråten beskrives jevnt over som et prosjekt med høyere konfliktnivå og med mer firkantet, detaljfokusert og formell tilnærming til prosjektstyringen, mens Persbråten beskrives med ord som smidigere, mer fleksibel og mer løselig håndtering. Denne forskjellen mellom samarbeidsform i prosjektene beskrives av begge parter, og av respondenter fra begge prosjektene, selv om ordbruken og vektlegging av forskjellene er noe varierende.

Persbråten ble ferdigstilt til skolestart i 2007, mens Høybråten ble ferdigstilt i 2008. Etter ferdigstillelse skal firmaet Core levere drift- og vedlikeholdstjenestene på byggene frem til Undervisningsbygg overtar dem etter 24 år.

#### **4.2.2 Politiets Data og Materielltjeneste**

PDMT lyste ut begrenset anbudsinnbydelse med forhandlinger høsten 2007. Interesserte tilbydere ble prekvalifisert høsten 2007, og tilbudsmateriale ble sendt ut til tre prekvalifiserte tilbydere i februar 2008. Disse leverte tilbud 1 mai 2008, og leverandør ble valgt før sommerferien. Frem til jul 2008 skal valgt tilbyder utarbeide forprosjekt i samarbeid med PDMT, og byggefasen starter etter at begge parter er enige. Etter ferdigstilt bygg skal PDMT leie av tilbyder i 30 år, med 10 års opsjon på forlengelse. Etter leieperiodens utløp beholdes bygget av den private tilbyderen.

De respondentene som kjenner alle tre prosjektene beskriver anbudsinnbydelsen, kontraheringen og prosjekteringen som vesentlig forskjellig mellom Osloskolene og PDMT. PDMTs anbudsinnbydelse var basert på en brukerbeskrevet behovs- og funksjonsanalyse, og tilbyderne leverte tilbud med bakgrunn i en funksjonsrettet kravspesifikasjon. På bakgrunn av de arkitektoniske og tekniske løsninger, prosjektkostnader og finansieringsordninger som tilbyderne foreslo, innledet PDMT forhandlinger med tilbyderne. Etter kontraktssignering med den tilbyder som vant prosjektet, er tilbudt pris et utgangspunkt for videre felles arbeid. Tilbyder utarbeider så forprosjekt i samarbeid med PDMT etter prinsippene for åpen bok. Åpen bok betyr at PDMT har full innsikt i tilbyders beregnede kostnader og fortjeneste, og at PDMT betaler den faktiske kostnaden pluss et avtalt påslag. Partene skal i fellesskap arbeide for å oppnå en best mulig balanse mellom pris og ønsket funksjonalitet, og etter avsluttet forprosjekt låses prisen. På dette tidspunkt har PDMT mulighet for å trekke seg fra prosjektet, og betale tilbyder for faktiske utgifter ved forprosjekteringen. Dersom PDMT velger å godkjenne forprosjektet starter tilbyder detaljprosjektering og utbygging. Leieprisen er da låst for hele leieperioden, og tilbyder tar risikoens oppside og nedside.

#### **4.3 Kontekst**

Forfatteren bygde argumentasjonen i teorikapittelet på antakelser av at OPS som kontekst ville påvirke to av Williamsons (1979) dimensjoner: Graden av usikkerhet og graden av relasjonsspesifikke investeringer. Respondentenes syn på disse dimensjonene er gjengitt nedenfor.

### 4.3.1 Usikkerhet

For det offentliges del trakk flere frem kontraktsrisiko som en av de viktigste usikkerhetene. Med dette mente respondentene usikkerheten knyttet til i hvilken grad det offentlige hadde kontraktsfestet alle forhold. En av respondentene for det offentlige nevnte at de hadde gjort en risikovurdering, og funnet at kontraktsrisiko var den største risikoen i prosjektet.

Et par respondenter trakk også frem finansiell risiko som et vesentlig risikoelement for det offentlige. PDMT har valgt å binde leiesummen til en fastpris etter signert forprosjekt, med en årlig fastsatt husleieøkning på 2,5 %. For PDMTs del er den finansielle risikoen dermed knyttet til hvor gunstig en husleieøkning tilsvarende Norges Banks inflasjonsmål er sammenlignet med utviklingen i markedet. Undervisningsbygg har valgt en husleieberegning hvor en nedbetaling av prosjektkostnadene legges til grunn, og hvor renten følger 5 års swap med et tillegg for finansinstitusjonens risiko og fortjeneste. Renten rulleres hvert femte år, og Undervisningsbyggs risiko er dermed knyttet til rentenivået på det tidspunktet swapen rulleres.

De fleste respondenter fra det offentlige uttrykte et ønske om å flytte risiko over på den private tilbyder. Et par respondenter fra Undervisningsbygg fortalte om eksempler på risiko de selv valgte å ta, fordi det ble for dyrt å legge dette på Skanska. Dette var risiko knyttet til tekniske forhold, som asbest i gammelt bygg og grunnforhold.

En respondent påpekte forskjellen i det offentliges risiko ved valg av henholdsvis hovedentreprise og OPS. Vedkommende mente at det offentlige tar all risiko for uforutsette forhold i en hovedentreprise: Alt som ikke er beskrevet beregnes som tillegg. Respondenten mente at det offentlige ikke burde ta slik risiko: *"Fordelen med OPS er at man overfører risiko til noen som, nummer en; skjønner seg på hva risiko er, og nummer to; kan håndtere den... i sånne byggeprosjekter er det masse risiko som byggherren ikke skulle ta, og som de nummer to ikke vet at de tar en gang"*

En respondent fra Undervisningsbygg mente at de hadde god kontroll på pris og tid, men at kvaliteten i prosjektet måtte spesifiseres godt i kontraktsdokumentene for å beholde kontroll.

En respondent som kjente alle tre prosjektene mente at PDMT- modellen gav noe mer slipp på detaljkontroll, og at dette i så måte betydde en risiko. Vedkommende påpekte videre at Osloskolene hadde fast pris ved kontraktsinngåelse, mens PDMT har fast pris først etter avsluttet forprosjekt. PDMT har dermed større risiko også knyttet til pris.

Mens de fleste respondenter snakket om risiko knyttet til distribusjon mellom partene og opportunistisk atferd, var det en respondent som gjorde et poeng ut av de tekniske usikkerhetene i det å gjennomføre et byggeprosjekt: *”Usikkerhet er jo nesten alt... Det har nemlig ikke vært bygd før det vi skal bygge. Du kan jo si at usikkerhet i et byggeprosjekt er delt i to: Teknisk usikkerhet, risiko egentlig, og økonomisk. Det tekniske går gjerne over i økonomi etterpå. Som jeg sier så er uansett bygg i Norge ikke bygd før. Selv om det er likt noe annet er det ikke det samme. Særlig når du går på en skole er alt nytt. Teknisk så har du grunnforhold, fundamentering, velge riktige løsninger, samt usikkerhet i løsninger i bygget generelt. Noen usikkerheter kan koste tusener, millioner av kroner hvis det ikke velges riktig.”*

Med unntak av respondenten sitert ovenfor, gav de fleste respondenter uttrykk for at usikkerheten i de aktuelle prosjektene ikke var spesielt høy. De fleste snakket da om at usikkerheten ikke var spesielt høyere enn normalt, eller at de hadde kontroll på risikoen. En respondent påpekte imidlertid at Skanska hadde vært noe usikre på kontraktsformen i Osloskolene, og lagt inn en større uforutsett- post enn i vanlige anbud. En annen respondent mente at OPS innebar mindre risiko for det offentlige enn en ordinær entreprise, da drift og vedlikeholds- elementet sikret at tilbyder hadde incentiv for å ta totalansvar for livsløpskostnader. Fire av fem respondenter som tallfestet usikkerheten på en kvantitativ skala, gav uttrykk for meget lav usikkerhet (2-3 på en skala fra 0 til 10).

#### **4.3.2 Relasjonsspesifikke investeringer**

Noen respondenter uttrykte at spørsmålene knyttet til relasjonsspesifikke investeringer var vanskelige å skjønne. Spørsmålene ble justert til senere intervjuer, men det var få respondenter som brukte mye tid på dette temaet.

De fleste respondentene mente at de ikke hadde gjort store relasjonsspesifikke investeringer. Både på privat og offentlig side ble det nevnt at de hadde brukt noe mer ressurser på å sette seg inn i OPS. Dette var tilegnet kompetanse som de mente at de i stor grad kunne ta med videre i senere prosjekt, og som dermed ikke var fullt ut å regne som relasjonsspesifikke

investeringer. En respondent for Undervisningsbygg mente at Skanska hadde investert mye penger og arbeidstid for å få anbudet på Osloskolene.

#### **4.4 Grad av relasjonskontrakt**

Respondentene ble spurt om tre konkrete tema for å avdekke graden av relasjonskontrakt: Tillit, forpliktelse og juridisk kontrakt. De ble i tillegg bedt om å beskrive relasjonen mellom partene mer generelt.

##### **4.4.1 Tillit**

Samtlige respondenter som hadde en rolle i et enkeltprosjekt beskrev tilliten til den andre part som god. Noen respondenter tilkjennegav at tilliten varierte, både i forhold til enkeltpersoner i prosjektet, og i forhold til at man trengte tid for å etablere tillit. Flere respondenter pekte på forhold som kunne redusere tilliten, så som den andre parts oppførsel fra det aktuelle og tidligere prosjekt.

Til tross for at respondentene var enige om at styringsformen på Persbråten og Høybråten var forskjellig, ble det ikke uttrykt noen markant forskjell i hvordan respondentene opplevde tilliten på de to prosjektene. Representanter fra begge prosjektene hevdet at de opplevde høy grad av tillit, og samtidig tilkjennegav representanter fra begge sider at tilliten bygde seg opp over tid og viste til utfordringer som kunne ødelegge tillit. Ved tallfesting av tilliten til den andre part oppgav respondentene høye tall. Av de respondentene som kjente til begge prosjektene, var det kun en som skilte mellom Høybråten og Persbråten ved tallfesting av tillit.

En respondent knyttet tillit til selve kontraktsgrunnlaget, og mente at bestillers modenhet i forhold til å gi fra seg kontroll er avgjørende for suksess.

Felles for alle respondenter, både fra Persbråten, Høybråten og PDMT, var at de tilla tillit høy viktighet, og alle vektla at tillit var en viktig forutsetning for å lykkes i prosjektet.

##### **4.4.2 Forpliktelse**

Respondentene var tydelige på at forpliktelse er viktig i en relasjon, og at de følte seg selv forpliktet til å bidra til å opprettholde en god relasjon. De oppgav forskjellige grunner til dette. En sa at de er oppdratt og kurset til det i organisasjonen. En annen sa at forpliktelse gir tillit, som igjen gir et godt samarbeid. Samme respondent sa også at dette er viktig for å

ivareta organisasjonens rykte. Respondentene hadde altså forskjellig tilnærming til forpliktelse, men felles for alle, både Høybråten, Persbråten og PDMT, var at de tillot forpliktelse høy viktighet.

Respondentene ble bedt om å tallfeste hvor stor forpliktelse de følte til å bidra til en god relasjon. Det var kun to respondenter som ikke oppgav meget høye verdier. Det er interessant å merke seg at begge disse respondentene representerer Persbråten, som jo ble beskrevet som et prosjekt med høy grad av samarbeid. Begge disse respondentene uttrykte seg allikevel gjennom eksempler og andre generelle uttalelser, som meget interessert i å bidra til en god relasjon. En av dem sa det slik: *"Jeg følte meg ikke så veldig forpliktet. Jeg så det også som en egeninteresse"*. Senere i intervjuet sa respondenten: *"Der vi var uenige så vi stort på det begge parter, og møttes på halvveien og la det bak oss"*. Slik intervjueren oppfattet disse respondentene var de meget interessert i å bidra til en god relasjon, men de oppgav lave verdier fordi de ikke følte forpliktelsen som en tvang. De var med andre ord meget dedikert til å bidra, uten at de beskrev det som en forpliktelse.

#### **4.4.3 Juridisk kontrakt**

Respondentene fra Persbråten og Høybråten var relativt samstemt i at de kunne ønsket seg endringer i kontrakten. Selve kontraktsdokumentene, som besto av flere kontrakter i et bestemt kontraktshierarki, ble beskrevet som vanskelig å få oversikt over, fragmenterte, komplekse, og uklare. Respondentene ønsket seg enklere og mer forståelige kontraktsdokumenter.

Et av de viktigste vedleggene til kontrakten er kravspesifikasjonen, som beskriver hva som skal bygges. Denne ble beskrevet som omfattende og spesifikk. Enkelte respondenter pekte på at kravspesifikasjonen ikke var så konkret og detaljert som i en hovedentreprise, hvor alle mengder beskrives linje for linje. De mente kravspesifikasjonen i større grad beskrev funksjoner, og lot entreprenøren få velge løsning. Disse respondentene var tydelige på at kravspesifikasjonen allikevel var relativt detaljert på en del punkter, og mer enn det som var nødvendig. Hovedinntrykket av tilbakemeldingene fra respondentene på Persbråten og Høybråten, var at kravspesifikasjonen burde vært mindre omfattende og mindre detaljert. Den burde lagt mer vekt på funksjonskrav i stedet for tekniske detaljer.



To respondenter kom med syn som avviker noe fra hovedinntrykket: Den ene mente at det burde vært mindre fokus på tekniske detaljer i forhold til selve byggkonstruksjonen, mens det samtidig burde vært lagt større vekt på å beskrive overflatene i bygget. Respondenten vil altså gi entreprenøren friere tøyler til å bestemme løsning på noen felt, men strammere på andre. Den andre respondenten uttrykte at en kontrakt som beskriver alt mest mulig perfekt er det optimale. En kontrakt ”*som regulerer alle forhold du kan tenke deg fremover, som er godt formulert og som løser alt på en fornuftig måte*”, ble beskrevet som en ”*innertier*”. På oppfølgingsspørsmål presiserte denne respondenten at dette er et mål som bør tilstrebes i praksis, og ikke bare et teoretisk idealmål. Erfaringene fra tidligere OPS- prosjekter vil respondenten ta med til senere prosjekt, for å gjøre kontraktene enda mer spesifikke og bedre, og regulere flest mulig av de vesentlige forhold som kan påvirke partene.

Et interessant moment som ble brakt fram av en av respondentene fra Osloskolene, er at dersom prosjektet ikke hadde vært organisert som en OPS, men som en ordinær totalentreprise, måtte kontrakten vært bedre spesifisert. Dette fordi entreprenøren i OPS-kontrakten holdes ansvarlig for valgte løsninger gjennom 24 års drift og vedlikehold, mens man i en totalentreprise ikke vil ha samme incentiv for å levere god kvalitet. Kvaliteten må dermed fastsettes mer konkret i en ordinær totalentreprise.

Respondentene fra PDMT- prosjektet var langt mer positive til sin kontraktsutforming, enn det respondentene fra Osloskolene var til sin. De respondentene som kjente alle tre prosjektene, fremholdt PDMT- modellen som den beste av de to. En av respondentene mente PDMT- modellen var svært nært den optimale måten å organisere OPS- prosjekter på i byggsammenheng.

Det var noe forskjellig oppfatning i forhold til praktisk bruk av den juridiske kontrakten i prosjektet. Tre respondenter støttet seg mer eller mindre til å etablere en felles kontraktsforståelse i starten, for deretter å kjøre prosjektet uten å henvise mye til kontrakten. To andre respondenter mente derimot at det var nyttig å bruke den juridiske kontrakten aktivt gjennom hele prosjektet. En av disse uttrykte at en aktiv kontraktsbruk er en nøytral og enkel måte å avgjøre diskusjoner og konflikter på.

#### **4.4.4 Generelt om graden av relasjonskontrakt**

De fleste respondentene fremhevet samarbeid mellom partene som viktig. En av respondentene kommenterte at samarbeid ikke bare var fordelaktig, men helt nødvendig for å bli ferdig på tiden. Vedkommende mente at den korte byggetiden på Persbråten ikke kunne latt seg gjennomføre uten en løsningsorientert tilnærming fra begge parter. En annen mente at samarbeid medførte mindre tidsbruk og ressurser på konflikter, og dermed skapte bedre økonomi gjennom at prosjektledelsen kunne rette oppmerksomheten mot å gjennomføre et godt prosjekt: *”Enkelte prosjekter har et høyt konfliktnivå, og døgnet har 24 timer, så da kommer det an på hvor du legger fokuset”*.

Samtidig som at noen av respondentene pekte på smidighet og fleksibilitet som uttrykk for samarbeid, ble det uttrykt at samarbeid også handler om å stille krav til hverandre og kontrollere hverandre. Det blir videre pekt på at et godt samarbeid fordrer at man evner å ta avgjørelser.

En respondent pekte på at ulike entreprisereformer krever ulik grad av samarbeid. En hovedentreprise er i utgangspunktet ferdig beskrevet med alle mengder, og alt som er utenom byggebeskrivelsen beregnes som tillegg. Her ligger det incentiv for entreprenøren til å finne så mye tillegg som mulig, og samarbeid er mindre viktig, mente respondenten. I en totalentreprise, og spesielt en som omfatter design og utvikling, er ikke alt ferdig beskrevet på forhånd. Dersom man tar utgangspunkt i en funksjonsbeskrivelse er det nødvendig å være rundere i kantene, og man behøver et bedre samarbeid, i følge respondenten.

#### **4.5 Totalkostnad, fortjeneste, transaksjonskostnader og design**

Både problemdefinisjonen og de mer spesifiserte forskningsspørsmålene spør etter påvirkningen på OPS- prosjektets ”resultat”. Komponenter av prosjektets resultat er derfor kandidater til å bli avhengige variabler i en modell. Intervjumalen tok utgangspunkt i to uttrykk for ”resultat”: Det offentliges totalkostnad og den private parts fortjeneste. Under intervjuene og i kategoriseringen av svarene i ettertid kom det frem at det også er hensiktsmessig å studere respondentenes svar i to nye kategorier: Transaksjonskostnader og design.

#### 4.5.1 Totalkostnad for det offentlige

Ingen respondenter mente det offentlige har fått for høye totalkostnader, verken på Persbråten, Høybråten eller PDMT. Respondentene uttrykte seg imidlertid noe forskjellig i forhold til hvor positivt de mente det offentlige kommer ut. Noen var forsiktige i sine anslag. En karakteriserte prosjektene som ”*fornuftig pris*”, andre vektla at det offentlige vil ha et bedre bygg på sikt. En av respondentene trodde det offentlige må betale mer de første 25 år, men at bygget deretter ville ha en høyere restverdi, da den private aktøren vil vedlikeholde bygget bedre enn det offentlige ville gjort. Andre respondenter var mer sikre på at det offentlige har fått mye for pengene.

Det er imidlertid interessant at respondentene ikke tilkjennegav en vesentlig kostnadsforskjell på Persbråten og Høybråten. De respondentene som hadde oversikt på høyere nivå mente det ikke var noen forskjell. I den grad det kunne spores noen forskjell, var respondentene for Persbråten noe mer positive til det offentliges besparelser enn respondentene for Høybråten. Hovedinntrykket er imidlertid at de to skolene kom likt ut.

En respondent mente at private aktører er i stand til å utføre billigere drift og vedlikehold enn det offentlige, og tre respondenter uttrykte at en OPS- modell gir bedre totaløkonomi gjennom at det offentlige binder seg til drift og vedlikehold, og dermed ikke har mulighet for å gjøre dette til en salderingspost. Det er interessant å merke seg at dette siste standpunktet ble uttalt av representanter både fra offentlig og privat side.

To respondenter hevdet at det var gjort besparelser i at entreprenøren ble motivert til å tenke helhetlig. OPS- modellen gir incentiv for å velge byggemetoder som gir den beste totaløkonomien med hensyn til både oppføring og drift og vedlikehold. En av disse mente imidlertid at det ville være mulig å hente ut enda mer ved helhetlig tenking. To andre respondenter hevdet at kontrakten var for spesifisert til å utnytte potensialet i OPS.

En respondent mente at nøkkelen til en god totaløkonomi i OPS er finansiering, og pekte på at tilbyderer med den laveste prosjektkostnaden hadde den høyeste leien i tilbudet til PDMT. Vedkommende mente at rentefoten som legges til grunn ved beregning av leien vil være helt avgjørende.

En respondent som uttalte seg om PDMT, mente at det ligger i et byggeprosjekts natur at de største kostnadene fastsettes tidlig i planleggingsfasen, og at aktørene har mindre og mindre påvirkningsmulighet på kostnadene utover i byggeprosjektet. Dette var grunnlaget for at PDMT valgte åpen bok- løsning (bestiller betaler etter budsjettert kostnad pluss påslag) frem til ferdigstilt forprosjekt, og deretter låste prisen (leverandør binder seg til pris) før byggestart i PDMT- prosjektet. De mente at det offentliges gevinst ved åpen bok og samarbeid om å kutte kostnader var størst i planleggingsfasen, mens det i byggefasen var riktig å overlate risikoens oppside og nedside til entreprenøren for å gi incentiv til effektiv drift.

#### **4.5.2 Fortjeneste for privat entreprenør**

Oppfatningene om fortjenesten for privat aktør divergerte mellom respondenter som representerte den private og den offentlige part. Mens respondenter fra Skanska hevdet at de hadde tjent penger på prosjektene, hadde respondentene fra Undervisningsbygg en oppfatning av at Skanska hadde strekt seg langt av rent strategiske årsaker; for å ha gode OPS- prosjekt som referanse.

Heller ikke under fortjeneste var det noen vesentlig forskjell mellom Persbråten og Høybråten. En respondent antydte at Persbråten kom noe bedre ut enn Høybråten, men presiserte at han var usikker på tallene på Høybråten. En annen respondent holdt frem at Skanskas første prosjektleder på Høybråten var meget dyktig i teknisk drift av byggeplassen, og at det var noe av grunnen til at Høybråten kunne vise til bra resultater.

I og med at PDMT- prosjektet ikke er oppstartet er det naturlig nok ingen erfaringstall for fortjenesten til privat entreprenør. Foreløpig arbeider partene med åpen bok (bestiller har innsyn i, og betaler etter leverandørens budsjetterte kostnad pluss påslag).

#### **4.5.3 Transaksjonskostnader**

Enkelte av respondentene syntes mye sikrere i sine uttalelser når det gjaldt transaksjonskostnader enn når det gjaldt totalkostnad og fortjeneste. Noen av disse respondentene brukte uttrykket transaksjonskostnader selv, andre omtalte kostnader og ressursbruk som hører inn under begrepet, uten at de selv brukte det.

Respondenter som uttalte seg om PDMT- prosjektet var tydelige på at de mente denne modellen gir lave transaksjonskostnader. To av respondentene pekte på at OPS er kjent for å

medføre høye transaksjonskostnader, mens de selv mente at PDMT- modellen er et bevis for det motsatte. En respondent fra Skanska fortalte at de brukte langt mindre tid og penger på å regne anbud på PDMT- prosjektet enn på Oslo- skolene, grunnet enklere kontraktstekster og en ryddigere og raskere prosess. Han fortalte også at Skanska brukte mye penger på jurister i forbindelse med Osloskolene, i og med at kontraktene var så komplekse. Samtidig fortalte en respondent fra PDMT at noe av årsaken til at de benyttet modellen var at de hadde lite penger til prosjektutarbeidelse, og de valgte derfor en modell hvor de kunne utnytte kompetansen i markedet, og dermed spare tid og ressurser selv.

Respondentene pekte videre på at i PDMT- modellen er entreprenørene kun i konkurranse frem til de leverer et skisseprosjekt med pris. Deretter er det bare en entreprenør som har kostnader frem til forprosjekt. Dette sparer kostnader hos de entreprenørene som ikke får anbudet. I modellen til Oslo- skolene har alle konkurrentene kostnader frem til ferdig detaljprosjekt. I PDMT- modellen reduseres de totale transaksjonskostnadene ved at anbudet leveres tidligere i prosjekteringsprosessen. Antall aktører som pådrar seg transaksjonskostnader reduseres tidligere i prosessen. I tillegg velger bestiller å prosjektere i samarbeid med tilbyder, og reduserer dermed muligheten for dobbeltarbeid ved prosjektering. Hovedargumentet til de som forsvarer PDMT- modellen oppsummeres av en av respondentene: Ved at bestiller og tilbyder gjør store deler av planleggingen sammen spares tid og transaksjonskostnader.

Respondentene som kun kjente til Osloskolene uttalte seg mindre direkte om transaksjonskostnader, men de berørte temaet på to områder: Høye transaksjonskostnader knyttet til en komplisert og vanskelig juridisk kontrakt, og fordelene ved et godt samarbeid som sparer transaksjonskostnader gjennom å bruke mindre tid og ressurser på konflikter. Spesielt en av respondentene var bevisst på dette siste punktet.

#### **4.5.4 Design**

En respondent hevdet at PDMT- modellen sikrer innovasjon. Ved ikke å beskrive ønsket løsning, men være bevisst på å beskrive hvilken funksjon bygget skal oppfylle; skapes flere løsninger gjennom konkurranse mellom tilbydere som tenker ulikt. Gjennom innovasjon skapes bedre og mer fleksible bygg. En annen argumenterer på en lignende måte, og hevder at PDMT- modellen gir bedre mulighet for å utnytte felles kunnskap i utviklingsfasen.

Av de respondentene som kun kjenner Osloskolene uttrykte samtlige at OPS- modellens drift- og vedlikeholdselement sikrer gode løsninger. Hovedargumentet til respondentene var at leverandøren motiveres til å tenke livsløpskostnader, i og med totalansvar for økonomien i 20-30 år. Det trekkes frem eksempler på at entreprenøren har valgt høyere kvalitet for å sikre lavere drifts- og vedlikeholdsutgifter.

Noen av respondentene fra Osloskolene mente allikevel at det ville være mulig å oppnå enda bedre løsninger dersom kravspesifikasjonen var mindre detaljert. Entreprenøren kunne bidratt med flere gode løsninger dersom de sto mer fritt, argumenterer disse respondentene. De mener derfor at kravspesifikasjonen burde vært mer funksjonsrettet.

#### **4.6 Generelt om OPS**

Respondentene ble til sist gitt anledning til å kommentere OPS- modellen mer generelt. De aller fleste anbefalte modellen. En respondent uttrykte at modellen var anvendbar til utbyggingsprosjekter, men ikke til prosjekter som innbefattet rehabilitering. En annen respondent mente at et hvert prosjekt er unikt, og derfor må vurderes separat: Noen prosjekter kan være gunstige som OPS, andre ikke.

En respondent mente OPS kunne defineres i tre trinn: ”OPS er tredelt: Totalentreprise hvor vi har ansvar for mengdeberegning. For å få full nytte av oss som entreprenør bør totalentreprisen i tillegg ta med designelementet, hvor entreprenøren foreslår løsning... Neste trinn er å leie i stedet for å eie: Finansiering. Det er ikke bestandig behov for finansiering. Kommune og stat finansierer gjerne billigere enn det andre gjør. Det kan være forskjellige årsaker til at man ønsker å gjøre det sånn. Vi kunne stoppe ved å leie, men den største gevinsten ligger i at den som designer, prosjekterer og bygger også tar risikoen for drift og vedlikehold. Essensen i OPS er egentlig overføring av risiko.”

Flere respondenter fremhevet drift- og vedlikeholdselementet i OPS som positivt. De mente dette gav incentiver for rett kvalitet og totaløkonomi. To respondenter pekte på at det allikevel var viktig å bygge inn incentiver for kvalitet i avtalen; for eksempel punkt i avtalen som regulerte straff og premie forbundet med måloppnåelse.

#### **4.7 Erfaringer knyttet til kvantitative spørsmål**

Seks av respondentene ble stilt kvantitative spørsmål, både som et middel i den kvalitative studien, men også for å teste ut kvantitative spørsmål til senere forskning på temaet.

Spørsmålet om tillit virket hensiktsmessig, i den forstand at respondentene skjønte spørsmålet uten videre forklaring, og virket til å ha en lik forståelse av hva de svarte på. Spørsmålet om graden av relasjonskontrakt og spørsmålet om relasjonsspesifikke investeringer virket ikke hensiktsmessige, da respondentene trengte mye forklaring og ikke virket komfortable i forståelsen av spørsmålet. De øvrige spørsmålene virket greie, men ikke optimale. Disse vil trenge revidering før de benyttes i en kvantitativ studie:

- Spørsmålet om forpliktelse ble oppfattet helt bokstavelig av to respondenter. De gav en lav tallfesting på det kvantitative spørsmålet, mens de i intervjuet ordla seg slik at intervjueren fikk inntrykk av at de vektla å bidra til gode relasjoner (se kapittel 4.4.2).
- Spørsmålene om fleksibel kontrakt og fleksibel praktisering virket nokså greie, men en respondent var usikker på hva som mentes med ordet fleksibel. En respondent hadde også problemer med å skille de to spørsmålene fra hverandre.
- Respondentene virket til å tolke spørsmålet om usikkerhet relativt likt. Forståelsen av dette spørsmålet vil imidlertid bli nærmere diskutert i kapittel 5.1.
- En respondent gav tydelig uttrykk for usikkerhet i tolkningen av spørsmålene om totalkostnad for det offentlige og fortjeneste for privat entreprenør. Andre respondenter trengte også noe tid på tolkningen av disse spørsmålene.

#### 4.8 Oppsummering av respondentenes tilbakemeldinger

Tabell 2 gir et meget kortfattet ekstrakt av respondentenes tilbakemeldinger.

Hovedtema	Undertema	Respondentenes tilbakemelding
Prosjektene karakteristika	Høybråten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omfattende og komplisert kontrakt</li> <li>▪ Etter kontraktssignering: Klart byggestart, bundet pris</li> <li>▪ Renoveringsarbeid: Høyere risiko</li> <li>▪ Byggefase: Høyere konfliktnivå, detaljfokusert, formell ledelse</li> </ul>
	Persbråten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Omfattende og komplisert kontrakt</li> <li>▪ Etter kontraktssignering: Klart byggestart, bundet pris</li> <li>▪ Byggefase: Smidig, fleksibel ledelse, mer løselig håndtering</li> </ul>
	PDMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enkel kontrakt basert på funksjonskrav</li> <li>▪ Etter kontraktssignering: Felles forprosjektering, åpen bok</li> <li>▪ Etter forprosjekt: Godkjenning, bundet pris</li> <li>▪ Byggefase: Ingen erfaring ennå</li> </ul>
Rammevilkår	Usikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontraktsrisiko</li> <li>▪ Finansiell risiko</li> <li>▪ Offentlig part ønsker lite risiko</li> <li>▪ Hovedentreprise: mer risiko til offentlig part</li> <li>▪ Lav usikkerhet i de aktuelle prosjekter</li> <li>▪ En respondent: Høy usikkerhet i alle byggeprosjekt</li> </ul>
	Relasjonsspesifikke investeringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lave relasjonsspesifikke investeringer</li> <li>▪ PDMT gav lavere investeringer enn Oslokolene</li> </ul>
Grad av relasjonskontrakt	Tillit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingen markant forskjell i tillit: Høy, bygde seg opp over tid, eks på utfordringer</li> <li>▪ Tillit en forutsetning for å lykkes</li> </ul>
	Forpliktelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingen markant forskjell i forpliktelse</li> <li>▪ Forpliktelse viktig i prosjektet</li> </ul>
	Juridisk kontrakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oslokolene: Flertallet ønsket seg enklere og mer forståelige kontrakter, mindre omfattende og detaljert kravspesifikasjon</li> <li>▪ Alternativt syn: Detaljbeskrivelse viktig</li> <li>▪ OPS muliggjør lavere detaljgrad</li> <li>▪ PDMT- modellen bedre enn Oslokolene</li> </ul>
	Generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Høy grad av samarbeid ønskelig</li> <li>▪ Forskjellig form for samarbeid: Fleksibilitet, stille krav, aktiv eller ikke aktiv bruk av kontrakt.</li> <li>▪ Totalentreprise og OPS krever mer samarbeid enn hovedentreprise</li> </ul>



Resultat	Totalkostnad for det offentlige	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikke vesentlig forskjell mellom Osloskolene</li> <li>▪ God totaløkonomi for det offentlige</li> <li>▪ Entreprenøren tenker helhetlig. Potensial for å hente ut enda mer</li> <li>▪ Finansieringsløsning er viktig</li> </ul>
	Fortjeneste for privat entreprenør	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ikke vesentlig forskjell mellom Osloskolene</li> <li>▪ Forskjellig oppfatning hos Skanska og Undervisningsbygg</li> </ul>
	Transaksjonskostnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDMT- modell gir lave TK både for privat og offentlig part, samt for tilbydere som ikke vinner konkurransen.</li> <li>▪ Komplisert kontrakt medfører høyere TK</li> <li>▪ Samarbeid reduserer tidsbruk på konflikter</li> </ul>
	Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PDMT- modell sikrer innovasjon</li> <li>▪ DV- element sikrer gode løsninger</li> <li>▪ Funksjonsrettet kravspesifikasjon kan gi bedre løsninger</li> </ul>
Generelt om OPS		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OPS anbefales; avhengig av sammenheng</li> <li>▪ Drift og vedlikeholdselementet vesentlig</li> </ul>

Tabell 2: Ekstrakt av respondentenes tilbakemeldinger

## 5 Diskusjon

I en kvalitativ oppgave som denne er det interessant å vurdere hvorvidt respondentenes forskjellige synspunkt kan tilføre en utvidet forståelse til den teoretiske forståelsen som danner grunnlaget for oppgaven. Det er også interessant om respondentenes svar kan tolkes i lys av teorien. Ved kombinasjon av teorien i kapittel 2, og resultatene i kapittel 4, søker diskusjonen i dette kapitlet å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og utvikle forskningsforslag og en teoretisk modell som kan beskrive sammenhenger. Diskusjonen vil derfor fokusere på komponenter som har betydning for modellen. Komponentene vil i det etterfølgende bli diskutert i underkapitlene om kontekst, uavhengige variabler, avhengige variabler og modererende variabel. Modellen er skissert i konklusjonen på side 64 (Figur 1).

### 5.1 Kontekst

Høy grad av usikkerhet og middels til høy grad av relasjonsspesifikke investeringer var grunnleggende antagelser for fremsetting av forskningsspørsmålene. De fleste respondenter kvantifiserte usikkerheten som meget lav, og de vurderte også de relasjonsspesifikke investeringene som lave. Det er derfor interessant å diskutere hvorvidt forfatteren har antatt for høy grad av usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer. Er det mulig å finne forklaringer på hvorfor respondentene svarte som de gjorde?

#### 5.1.1 Usikkerhet

På den ene siden er de fleste respondenter tydelige på at de vurderer usikkerheten som lav. Det er ingenting i intervjuene som tyder på at de misforstår spørsmålene, de svarer tydelig og klart, tilbakemeldingen er at usikkerheten i de aktuelle prosjektene ikke er spesielt høyere enn normalt, og fire av fem kvantifiserer den som 2 eller 3 på en skala fra 0 til 10.

På den andre siden er det verdt å merke seg at respondentene ser ut til å relatere usikkerheten i OPS prosjektene til usikkerhet i konvensjonelle byggeprosjekter. Dersom dette er tilfelle kan "den absolutte" usikkerheten fortsatt være høy, gitt at byggeprosjekter generelt sett opererer med en høy usikkerhet. Utsagnet til den ene respondenten som pekte på den tekniske usikkerheten i byggeprosjekter (Kap 4.3.1) vitner om at usikkerheten er høy i byggeprosjekter generelt, og at kostnadene knyttet til usikkerhet kan være betydelige. De øvrige respondenter gir også indirekte uttrykk for usikkerhet, i den forstand at de beskriver tiltak for å håndtere den: Respondenter fra det offentlige ønsker å flytte mest mulig av "risikoen" over på privat

part og flere respondenter bruker uttrykk som ”*kontroll*” på forhold som pris, tid og kvalitet. Når flere respondenter er opptatt av ”*kontraktuell risiko*” og forhold som handler om distribusjon av usikkerheten mellom partene, kan dette også vitne om at de erkjenner usikkerheten knyttet til opportunistisk atferd. At samtlige ønsker å beholde en høy grad av samarbeid, tillit og forpliktelse kan være et uttrykk for en sikring mot opportunistisk atferd, eller et tiltak for å behandle teknisk usikkerhet på en mest mulig smidig måte. Det kan derfor synes som at det er grunnlag for å tolke respondentenes utsagn som et uttrykk for lav usikkerhet relatert til andre byggeprosjekt, og som et uttrykk for at de mente de hadde gjort tiltak for å ta kontroll på usikkerheten. Usikkerheten kan imidlertid allikevel ha en høy ”absoluttverdi”, selv om den er lav i byggsammenheng. Det kan være nettopp styringsformen eller tiltakene for å ta kontroll på usikkerheten som reduserer respondentenes oppfatning av den. Det kan således fortsatt være grunn til å anta at usikkerheten i OPS- prosjekt er høy, slik Williamson (1979) ville karakterisert det, selv om den er lav i byggsammenheng.

Ved en slik tolkning er det imidlertid verdt å merke seg at respondentene ikke legger vesentlig mer usikkerhet i OPS enn i andre byggeprosjekt. Forfatterens tidligere antakelser om at kontraktens varighet på 20- 30 år skaper ekstra usikkerhet (kapittel 2.6.1) får dermed ikke støtte fra respondentene. Den respondenten som tydeligst uttrykte noe mer usikkerhet for OPS- prosjekt knyttet dette til selve kontraktsformen, ikke til prosjektets varighet. Et par respondenter pekte på at den finansielle risikoen kan representere en større usikkerhet når kontrakten løper over lengre tid. Usikkerheten knyttet til fremtidige behov og endringer i bygget vil imidlertid være like stor i et konvensjonelt byggeprosjekt som i et OPS- prosjekt.

Det er også interessant å betrakte et par argument for at usikkerheten kan håndteres bedre i OPS- prosjekt enn i andre byggeprosjekt. Det første argumentet er at risikoen for å huske alle forhold i prosjekteringen flyttes over til den private aktøren i overgangen fra hovedentreprise til totalentreprise. I første omgang er dette kun en ny distribuering av risikoen. Dersom man videre antar, som en respondent hevder, at den private aktøren er bedre rustet til å håndtere usikkerheten enn den offentlige aktøren, vil den totale risikoen allikevel bli mindre ved at usikkerheten håndteres bedre. Det andre argumentet er at drifts- og vedlikeholdselementet i en OPS- avtale gir incentiv til at den private aktøren ivaretar totaløkonomien på en bedre måte. Dette siste argumentet kan sies å være en god sikring mot opportunistisk atferd, noe som vil bli diskutert videre i kapittel 5.4.

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor finner forfatteren det rimelig å anta at usikkerheten i alle typer byggeprosjekt i utgangspunktet er høy. Usikkerheten i OPS- prosjekt ser imidlertid ikke ut til å være spesielt mye høyere enn i konvensjonelle prosjekt. Tvert i mot er det argument som taler for at en OPS- organisering kan tilrettelegge for å håndtere usikkerheten bedre.

### **5.1.2 Relasjonsspesifikke investeringer**

Respondentenes nølende svar i forhold til relasjonsspesifikke investeringer kan komme av flere forhold: Det kan tenkes at ”relasjonsspesifikke investeringer” er en dårlig oversettelse av ”specific assets” og dermed ikke fanger opp uttrykkets betydning, det kan tenkes at uttrykket burde vært bedre operasjonalisert og oversatt til mer hverdagslige termer, og det kan også tenkes at respondentene ikke er like bevisst temaet relasjonsspesifikke investeringer som temaet usikkerhet. I og med at respondentene ikke var like tydelige på dette temaet vil forfatteren også være forsiktig med å legge for stor betydning i respondentenes svar.

Respondentenes svar peker imidlertid i to retninger: På den ene siden hevder de fleste at de relasjonsspesifikke investeringene ikke er høye. På den andre siden fortelles det om prosjekterings og kontraheringskostnader på 3-6 MNOK per bygg for det offentlige, og også vesentlige kostnader for privat part. En stor del av disse kostnadene vil være bundet til det konkrete prosjektet, og kan dermed være å betrakte som spesifikke investeringer (”sunk cost” i forhold til prosjektet). Dersom relasjonen mellom partene skulle opphøre, vil det fortsatt være mulig å ta en del av utviklingsarbeidet med til en ny samarbeidspartner, men en del av kostnadene må også antas å være knyttet til den spesifikke relasjonen. Disse kostnadene som ikke er mulig å hente gevinst av i et senere prosjekt eller i en annen relasjon vil kunne defineres som relasjonsspesifikke investeringer. At et brudd mellom partene vil medføre store transaksjonskostnader kan også ses på som en investering i forholdet (men også en god sikring). Respondentene nevner ikke kostnader forbundet med brudd, men ble heller ikke spurt konkret om det. Til tross for at respondentene ikke karakteriserer de relasjonsspesifikke investeringene som høye, ser forfatteren ikke at respondentene er tydelige på argumenter som bør justere den opprinnelige antagelsen vesentlig.

### **5.2 Uavhengige variabler**

Respondentene skilte tydelig mellom Persbråten og Høybråten når det gjaldt samarbeid og styringsform. De brukte ord som ”*høyere konfliktnivå*” og ”*mer firkantet*” om Høybråten, og

ord som ”*smidigere*” og ”*mer fleksibel*” om Persbråten. Allikevel skilte de ikke vesentlig mellom prosjektene når det gjaldt graden av tillit og relasjonsforpliktelse.

Det er da interessant å vurdere hvorvidt tillit, relasjonsforpliktelse og juridisk kontrakt egentlig fanger opp konseptet relasjonskontrakt, når vi ikke ser noen vesentlig variasjon over de tre komponentene på Persbråten og Høybråten, men allikevel ser en forskjell i samarbeidsform og styringsform. Dersom vi betrakter de to prosjektenes samarbeidsform og styringsform i lys av Macneils (1978, 1980) originale relasjonsnormer slik de tolkes av Dwyer, Schurr og Oh (1987), er det fint mulig å se for seg at de to prosjektene ville bli beskrevet forskjellig innenfor flere elementer, for eksempel innenfor ”*Cooperations*”, ”*Power*”, og ”*Division of benefits and burdens*”. Det kan dermed være god grunn til å være oppmerksom på at de tre komponentene tillit, relasjonsforpliktelse og juridisk kontrakt godt kan være viktige elementer i begrepet relasjonskontrakter, men de favner ikke hele begrepet. Med denne erkjennelsen, og samtidig i erkjennelsen av at graden av relasjonskontrakt kan være vanskelig å operasjonalisere og måle, kan det synes hensiktsmessig å benytte andre uavhengige variabler enn ”graden av relasjonskontrakt” i et forskningsforslag og i senere hypoteser som skal testes kvantitativt.

Ved å gå tilbake til Macneils (1978, 1980) originale normer antas det at det kunne det vært mulig å skille mellom Persbråten og Høybråten når det gjelder utførelsesfasens grad av relasjonskontrakt. Videre er det mulig å skille mellom PDMT- prosjektet og Oslokolene når det gjelder anskaffelsesfasens grad av relasjonskontrakt. Respondentenes beskrivelser går i retning av at den juridiske kontrakten i PDMT- prosjektet hadde høyere grad av relasjonskontrakt. Et slikt skille mellom prosjektene er allikevel ikke så interessant, gitt at dette ikke er en kvantitativ oppgave, og gitt at relasjonskontrakt ikke skal benyttes som uavhengig variabel. Det interessante er respondentenes budskap om hvilke uavhengige variabler de ser, og hvordan de mener dette påvirker resultatet.

Respondentene er samstemt i at tillit tillegges høy viktighet, og at det er en avgjørende forutsetning for å lykkes i prosjektet. Videre synes begrepet tillit å bli godt forstått av respondentene. Tillit synes derfor som en god uavhengig variabel.

Tilnærmingen til relasjonsforpliktelse var noe mer variert enn tilnærmingen til tillit. Felles for alle var imidlertid at de tilla forpliktelse høy viktighet. Det kan stilles spørsmålsteget ved

hvorvidt forpliktelse er en god nok oversettelse av ”commitment”, i og med at de to respondentene som intervjueren tolket som mest dedikerte, var de som beskrev forpliktelsen som lavest (se diskusjonen i kapittel 4.4.2). Med en bedre oversettelse, eller med en bedre operasjonalisering, synes imidlertid relasjonsforpliktelse å være en god uavhengig variabel.

Respondentenes tilbakemeldinger antyder at også den juridiske kontrakten er avgjørende for resultatet. Det er da interessant å se på to hovedforskjeller:

- Den ene hovedforskjellen er mellom PDMT- kontrakten og Osloskolekontrakten. Denne forskjellen er interessant fordi respondenter som kjenner begge modeller beskriver PDMT som den mest optimale. Hovedforskjellen mellom disse kontraktene ser ut til å ligge på to områder: For det første baserer PDMT- kontrakten seg utelukkende på funksjonsbeskrivelser i kravspesifikasjonen, mens Osloskolemodellen baserer seg i større grad på tekniske detaljbeskrivelser. For det andre er PDMT- modellen rettet inn mot at store deler av prosjekteringsarbeidet skal gjøres i fellesskap mellom det offentlige og det private etter kontraktssignering, mens Osloskolene baserer seg på at partene skal gjøre prosjekteringsarbeidet på egen hånd før kontraktssignering.
- Den andre hovedforskjellen er hvordan respondentene har ulike meninger om den optimale kontraktsform. De aller fleste tenderer i retning av en mer relasjonsbasert kontraktsform, med mindre detaljerte kontrakter. Et mindretall hevder imidlertid at høy detaljgrad er viktig for at det offentlige kan sikre seg at rett tjeneste blir levert. Det bør bemerkes at respondentenes standpunkt ikke kan deles inn i to distinkt forskjellige leirer. Meningene er mer graderte mellom to ytterpunkter. En av respondentene som forfekter høyere detaljgrad innen noen felt, ønsker også mindre detaljgrad innen andre felt. Vi ser altså at meningene varierer i hvor stor grad av detaljering som er optimalt.

Av dette trekker forfatteren den slutning at det synes hensiktsmessig med to uavhengige variabler hva angår den juridiske kontrakten: Funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering. Respondentene er imidlertid delte i meningen om den optimale graden av hver av disse variablene.

Totalt foreslås det fire uavhengige variabler: (1) Tillit, (2) relasjonsforpliktelse, (3) funksjonsrettet kravspesifikasjon, og (4) samarbeid om prosjektering. Dette betyr ikke at oppgaven beveger seg bort fra å betrakte forskjellig grad av relasjonskontrakt, snarere er det en erkjennelse av at relasjonskontrakt er et sammensatt og komplisert konsept, som er

vanskelig å operasjonalisere. Ved å benytte de fire foreslåtte uavhengige variablene blir det lettere å lage gode forskningsforslag som er mulig å konkretisere til testbare hypoteser i en senere kvantitativ undersøkelse. Disse fire variablene antas videre å beskrive mye av kjernen i relasjonskontrakter, men det er viktig å være oppmerksom på at ikke hele konseptet relasjonskontrakter fanges opp av variablene.

### **5.3 Avhengige variabler**

Respondentenes svar pekte på et par ulemper med å benytte ”total kostnad for det offentlige” og ”fortjeneste for privat entreprenør” som avhengige variabler. For det første var det få respondenter som knyttet disse variablene direkte til de uavhengige variablene. For det andre viste respondentene til flere mulige forklaringer på total kostnad og fortjeneste. Det kan dermed synes som at årsakssammenhengen mellom de uavhengige variablene og total kostnad/fortjeneste er vanskelig og komplisert å avdekke. I tillegg kommer det forhold at verken total kostnad eller fortjeneste er mulig å måle med stor grad av sikkerhet på et tidlig tidspunkt.

Noen respondenter var tydeligere på de uavhengige variabelers tilknytning til transaksjonskostnader og design, og det kan derfor være interessant å diskutere hvorvidt dette kan være aktuelle avhengige variabler. Som diskutert i kapittel 2 er TKA- teoriens hovedpoeng at en økonomisering over transaksjonskostnader og produksjonskostnader vil predikere optimal organisasjonsform i forskjellige situasjoner (Williamson 1979). Dermed kan transaksjonskostnader (og produksjonskostnader) sies å være mellomstasjonen mellom konteksten (karakterisert ved de tre dimensjonene usikkerhet, relasjonsspesifikke investeringer og transaksjonshyppighet) og total kostnaden. Da argumentasjonen i kapittel 2 bygger på nettopp TKA- teorien for å predikere optimal grad av relasjonskontrakt, kan transaksjonskostnader antas å være en (minst) like god avhengig variabel som total kostnad. Årsakssammenhengen bør være lettere å finne siden transaksjonskostnader er et steg på veien mot total kostnader.

Dersom design defineres som byggets tekniske og arkitektoniske løsninger i et livsløpsperspektiv, vil denne variabelen være nært knyttet til det Williamson (1979) kaller produksjonskostnader. Å jobbe mot god design vil dermed handle om å gjøre den beste avveining mellom funksjon og total kostnad, og dermed være helt førende for produksjonskostnadene (både i byggefasen og i driftsfasen). Uttrykkene design og

produksjonskostnader vil definitivt ikke inneholde det samme, men de er nært nok beslektet til at design antas å være en aktuell avhengig variabel som det er interessant å observere. Nå kan det diskuteres hvorvidt design fortjener å være en egen variabel, eller om det er en form for alternativkostnad (Andersen 2007), tilhørende familien av transaksjonskostnader. Det kan argumenteres for at en dårligere design enn den optimale er et utslag av feil valg i transaksjonen, og dermed en transaksjonskostnad. Respondentenes synspunkt på de uavhengige variabelers påvirkning av design vurderes imidlertid som så interessante at det er hensiktsmessig å benytte dette som en egen variabel.

Forfatterens begrunnelse for å måle totalkostnad og fortjeneste var i utgangspunktet todelt: For det første ble disse antatt å være enklere variabler å måle. For det andre ble disse variablene antatt å være enda mer interessante for den offentlige og den private part. Når totalkostnad og fortjeneste allikevel viser seg vanskelig å måle, og når årsakssammenhengen blir for uklar, synes det imidlertid mer hensiktsmessig å benytte (1) transaksjonskostnader og (2) design som avhengige variabler.

### **5.3.1 Virkningen av tillit og forpliktelse på transaksjonskostnader og design**

Respondentene var samstemt i at en høy grad av tillit og relasjonsforpliktelse var riktig og viktig. Noen uttrykte seg også så tydelig som at tillit var helt avgjørende for prosjektets suksess. Respondentene var imidlertid ikke like tydelige på hvorfor tillit og forpliktelse var viktig, eller hvilken effekt det gav, selv på direkte spørsmål.

Med utgangspunkt i at byggeprosjekter er utsatt for høy usikkerhet (kapittel 5.1), vil argumentasjonen i kapittel 2 fortsatt tale for at en høy grad av relasjonskontrakt kan gi lavere transaksjonskostnader. Ved høy grad av tillit og relasjonsforpliktelse kan uforutsette hendelser og behov håndteres på en smidigere måte, som medfører lavere transaksjonskostnader. Høy grad av tillit og relasjonsforpliktelse fører til et bedre samarbeid (Morgan og Hunt 1994), som igjen gir lavere transaksjonskostnader og bedre design, siden partene bruker ressursene på å utvikle designen i stedet for å håndtere konflikter. Høy tillit og relasjonsforpliktelse vil også være en god sikring mot opportunistisk atferd, og andre kostnader knyttet til å sikre de middels høye relasjonsspesifikke investeringene kan dermed reduseres. Ett tettere samarbeid, her gjenspeilet i høy tillit og relasjonsforpliktelse, er i tråd med både Williamsons (1979) predikeringer av optimal organisasjonsform og Macneils



(1978, 901) beskrivelse av anvendte normer, under forhold med høy usikkerhet og komplekse transaksjoner.

Det kan altså argumenteres teoretisk for at høy grad av tillit og forpliktelse gir lavere transaksjonskostnader og bedre design under komplekse forhold med høy usikkerhet. At respondentene så sterkt støtter behovet for høy tillit og forpliktelse kan være et uttrykk for at de har forstått nettopp dette. Når respondentene allikevel ikke er tydelige på hvorfor tillit og forpliktelse er viktig, kan de ikke tas til inntekt for et slikt syn. Et par respondenter uttrykte imidlertid at det er en sammenheng mellom tillit/forpliktelse og transaksjonskostnader/design. Den ene pekte på at forpliktelse og tillit var viktig for å levere et godt prosjekt (design) til rett tid (transaksjonskostnader). Den andre mente at et godt samarbeid førte til at tiden kunne brukes på gode løsninger (design) og reduksjon i produksjonskostnadene i stedet for å håndtere konflikter (transaksjonskostnader). Ut fra den teoretiske diskusjonen i kapittel 2 og ovenfor, samt med delvis støtte fra respondentene, foreslås følgende forskningsforslag:

Forskningsforslag 1:

Høyere tillit og relasjonsforpliktelse gir lavere transaksjonskostnader

Forskningsforslag 2:

Høyere tillit og relasjonsforpliktelse gir bedre design

### **5.3.2 Virkningen av funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering på transaksjonskostnader og design**

Når det gjelder den juridiske kontraktens påvirkning på de to avhengige variablene (transaksjonskostnader og design) var respondentene en del tydeligere enn de var når det gjaldt virkningen av forpliktelse og tillit. Det var spesielt de respondentene som kjenner både PDMT- modellen og Osloskolemodellen som var tydeligst, men også de som bare kjenner enkeltprosjektene omtalte temaet. Respondentene fordelte seg på to prinsipielt forskjellige syn. Disse synene kan sies å tendere mot hver sin retning på relasjonskontraktskalaen; i retning av diskret kontrakt og i retning av relasjonskontrakt.

De som argumenterte for en juridisk kontraktsform som tenderer mot relasjonskontrakt mente at en mer funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering vil gi lavere transaksjonskostnader og bedre design:

- En mer funksjonsrettet kravspesifikasjon vil gi lavere transaksjonskostnader gjennom at det offentlige får lavere utgifter knyttet til prosjektering, mens den private parts (eventuelle) økede utgifter til prosjektering ikke er tilsvarende høyere. Videre hevder en respondent at byggebeskrivelser med høy detaljgrad gir entreprenøren incentiv for å bruke mye tid på å lete etter hull i kontrakten, mens beskrivelser hvor kun funksjonen er angitt krever en større grad av samarbeid og dermed ikke gir samme mulighet for å bruke tid på distributive forhandlinger.
- En mer funksjonsrettet kravspesifikasjon vil gi bedre design gjennom at det skapes en konkurranse blant tilbyderne om de beste tekniske og arkitektoniske løsningene. Dette legger grunnlag for bedre innovasjon i forslagsfasen. I tillegg til innovasjons- elementet mener respondentene at en funksjonsrettet kravspesifikasjon gir entreprenøren mulighet til å velge de løsningene han av erfaring vet at er best, i stedet for å være bundet av en detaljert beskrivelse.
- Samarbeid om prosjektering vil gi lavere transaksjonskostnader gjennom at det kun prosjekteres en gang. I Oslokoletilfellet gjorde Undervisningsbygg en omfattende prosjektbeskrivelse i forkant av konkurransen, deretter gjorde samtlige tilbydere et omfattende prosjekteringsarbeid i tilbyderfasen. I PDMT- modellen begrenset PDMT sitt forarbeid til en funksjonsbeskrivelse, og tilbyderne begrenset sitt anbud til et skisseprosjekt. Forprosjektering gjøres kun en gang, av PDMT og vinnende tilbyder i fellesskap, og detaljprosjektering overlates til vinnende tilbyder i den utstrekning han ser det nødvendig. Både respondenter fra offentlig og fra privat part var bestemte på at transaksjonskostnadene var lavest i PDMT- tilfellet. Transaksjonskostnadene ble ytterligere redusert gjennom at prosessen frem til kontraktssignering tok kortere tid, i og med at det krevdes mindre forarbeid fra begge parter.
- Samarbeid om prosjektering vil gi bedre design gjennom at partene kan utnytte felles kunnskap i utviklingsfasen. Noen respondenter trekker frem at Oslokoledmodellen la begrensinger på designen ved at det var vanskelig for partene å diskutere løsninger sammen. Noen respondenter mener det kunne vært grunnlag for flere gode løsninger dersom partene lettere kunne utvikle løsninger sammen.

Respondentenes syn støttes av det teoretiske fundamentet beskrevet i kapittel 2. Når usikkerheten er høy, slik som antatt i OPS- prosjekter, kan ikke alle eventualiteter beskrives i en kontrakt eller byggebeskrivelse (Hodge og Greve 2007, 546; Macneil 1978, 901). Ved å akseptere en lavere detaljgrad i den juridiske kontrakten, og heller konsentrere teksten om

samarbeidets hensikt (funksjonsbeskrivelse), spares transaksjonskostnadene knyttet til å forsøke å utarbeide mest mulig perfekte kontraktsdokumenter (Andersen 2007, Macneil 1978). Dersom samarbeid om prosjekteringen sparer dobbeltarbeid og andre transaksjonskostnader har dette en generell støtte i første del av Williamsons (1979) hovedpoeng med transaksjonskostnadsanalyse; å økonomisere over transaksjonskostnadene. Når det gjelder effektene på byggets design er ikke dette like klart støttet i det teoretiske grunnlaget, men argumentasjonen til respondentene virker intuitivt riktig. Ideen med å utnytte markedet til innovasjon omtales i Entwistle og Martins (2005) beskrivelse av PPP-utviklingen i England, og muligheten for innovasjon gjennom samarbeid vektlegges i ett av synene som Hodge og Greve (2007) beskriver (Disse studiene er imidlertid mer budbærere av ideene enn forsvarere av synet; de sannsynliggjør ikke en relasjonskontrakts positive påvirkning på design). Dersom effekten av en funksjonsrettet beskrivelse og samarbeid om prosjektering gir bedre design gjennom mer innovasjon og valg av bedre løsninger, kan dette gi lavere produksjonskostnader, i hvert fall dersom man ser på produksjonskostnader i et utvidet "value for money"-begrep (Entwistle og Martin 2005). Det er da interessant å se at respondentenes påstander kan oppsummeres i at et skifte mot mer relasjonsbasert juridisk kontrakt gir en økonomisering over både transaksjonskostnader og produksjonskostnader samtidig (Williamson 1979).

De som argumenterte for en juridisk kontraktsform som tenderer mot diskret kontrakt mente på sin side at det var viktig å holde på en høy detaljgrad. Den respondenten som var tydeligst på dette synet mente det var best å strekke seg så langt som mulig for å beskrive alle vesentlige forhold i kontrakten. Den andre respondenten ville være detaljert når det gjaldt overflater, og overlate andre tekniske løsninger til en funksjonsbeskrivelse. Respondentenes argumentasjon syntes å være basert på risikoen for opportunistisk atferd fra motparten. Detaljene burde spesifiseres for å unngå at entreprenøren går på akkord med kvaliteten, og for å sikre at de løsningene som byggherren hadde gode erfaringer med ble benyttet. Basert på dette andre synet vil en økt grad av funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering medføre en økt risiko for høyere transaksjonskostnader og dårligere design forårsaket av opportunistisk atferd.

Synet til disse respondentene har også støtte i teorien, i den forstand at TKA-teorien bygger på en grunnleggende antagelse av begrensa rasjonalitet og opportunistisk atferd (Andersen 2007). Høyere teknisk usikkerhet kan gi den andre part flere og bedre muligheter for å utnytte

situasjonen, og usikkerheten til den andre part vil også øke. Et tiltak for å motvirke opportunistisk atferd kan da være å forsøke å ta høyde for flest mulig eventualiteter i kontrakten. Dersom man velger motsatt tiltak; å øke den kontraktuelle usikkerheten ved å gå bort fra detaljbeskrivelser og kun basere tilbud på tilbydernes skisseprosjekt, kan det argumenteres for at man legger til rette for opportunistisk atferd. Dersom kontrakten baseres på en høy tillits- relasjon kan opportunistisk atferd få store konsekvenser (Andersen 2007).

Basert på denne diskusjonen peker respondentene på to syn. I følge det ene synet kan økt funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering gi lavere transaksjonskostnader og bedre design. I følge det andre synet kan de samme sammenhengene beskrives med motsatt fortegn. Kjernen i spørsmålet kan sies å være hvorvidt potensialet for opportunistisk atferd påvirker transaksjonskostnadene og designen så negativt at dette blir overveiende, eller om kostnadene knyttet til å tilstrebe en perfekt kontrakt bli større enn gevinsten. Både på grunnlag TKA- teorien (Williamson 1979) og teorien om relasjonskontrakter (Macneil 1978), samt på grunnlag av empiriske undersøkelser (Cannon, Achrol og Gundlach 2000; Heide og John 1990; Noordewier, John og Nevin 1990; Palmatier, Dant og Grewal 2007) er det rimelig å anta at jo mer usikker, kompleks og langvarig transaksjonen er, jo dyrere blir transaksjonskostnadene i forhold til gevinsten ved å sikre mot opportunistisk atferd. På bakgrunn av denne rapportens antagelse av høy usikkerhet vil derfor forfatteren anta at de positive effektene av en funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjekteringen er høyere enn de negative effektene. Basert på den diskuterte teori og innspillene fra flertallet av respondentene, foreslås derfor følgende forskningsforslag:

Forskningsforslag 3:

Økt funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjekteringen gir lavere transaksjonskostnader

Forskningsforslag 4:

Økt funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjekteringen gir bedre design

Faren for økt opportunistisk atferd, som mindretallet av respondentene påpeker, avfeies imidlertid ikke. Disse respondentene forfekter på sett og vis de samme forskningsforslagene med (risikoen for) motsatt fortegn. En testing av hypoteser basert på disse forskningsforslagene kan derfor sannsynliggjøre det ene eller andre synet i senere

undersøkelser. Dersom forskningsforslagene skulle bli avvist kan dette være en støtte til mindretallets syn.

#### **5.4 Modererende variabel**

Som nevnt i kapittel 5.3.2 er de fleste respondenter opptatt av faren for opportunistisk atferd. Et par av respondentene ser dette som en så stor fare at de antakelig ikke ville ha støttet forskningsforslag 1 til 4. De aller fleste respondentene holder imidlertid frem drifts- og vedlikeholdsavtalen (DV- avtalen) som en god sikring for den offentlige parten. Også de respondentene som støtter en juridisk kontrakt som tenderer mot diskret kontrakt er tydelige på dette. Den ene av disse nevner at dersom det ikke hadde vært for DV- elementet måtte kravspesifikasjonen vært enda mer detaljert. Respondentene både argumenterer for, og gir praktiske eksempler på at når den private part skal drifte og vedlikeholde bygget i 20- 30 år etter oppføring, så velges det løsninger som er de beste totalt sett. Den private part får en egeninteresse i å levere rett kvalitet. Dette sikrer mot underleveranse i kvalitet, som gir for høye driftskostnader. Flere respondenter går langt i å påpeke viktigheten i dette incentivet, mens to respondenter går så langt som å peke på at dette gjør OPS til en mer gunstig kontraktsform enn vanlige totalentrepriser: I en OPS- kontrakt kan man hente totalentreprisens fordeler (lavere transaksjonskostnader og bedre design) gjennom funksjonsbeskrivelser, og man sikrer seg mot totalentreprisens ulempe (opportunistisk atferd) gjennom DV- avtalen.

DV- elementet kunne presenteres som en egen uavhengig variabel som påvirker de avhengige; transaksjonskostnadene reduseres gjennom lavere risiko for opportunistisk atferd, og designen bedres ved at rett kvalitet sikres. På den andre siden er det også interessant å betrakte DV- elementet som en modererende variabel på de tidligere fastsatte uavhengige variabler. Ved en slik tilnærming vil bedre design og lavere transaksjonskostnader oppstå som følge av en mer funksjonsrettet kravspesifikasjon, og effekten vil forsterkes av DV- avtalen som sikrer at fokus rettes mot positive løsninger i stedet for opportunistisk atferd. På samme måte vil DV- avtalen forsterke de positive effektene av å samarbeide om prosjekteringen: Begge parter vil ha et incentiv til å samarbeide om gode løsninger: Den offentlige parten skal betale for bygget og DV- avtalen, mens den private parten skal bygge, drifte og vedlikeholde innenfor den avtalte summen.

Den positive modererende effekten i forhold til de to avhengige variablene knyttet til juridisk kontrakt synes relativt tydelige, og respondentene har også vært mest tydelig på disse. Det kan imidlertid være grunn til å anta at DV- avtalen har en positiv modererende effekt også i forhold til variablene forpliktelse og tillit. Forpliktelse og tillit bygger seg opp over tid, og er også avhengig av fremtidig tidshorisont. DV- avtalen kan være med på å forlenge partenes vurdering av relasjonens varighet, og derigjennom sikre gjensidigheten i forpliktelsen og tilliten. Selv om kontraktens endepunkt er definert, kan det også antas at DV- avtalen forlenger dette så langt ut i tid at partene velger å avstå fra opportunistisk atferd, i likhet med partene i Ness og Hauglands (2005) undersøkelse. Det argumentet som framstår tydeligst ut fra respondentenes tilbakemeldinger, er imidlertid at trygghetsfølelsen som en DV- avtale gir er med på å danne grunnlag for at partene etablerer tillit og forpliktelse til hverandre. Spesielt dette siste argumentet kan kanskje tale mer for å betrakte DV- elementet som en uavhengig variabel og forpliktelse og tillit som ”*intervening variables*” (Andersen 2008). Når forfatteren allikevel velger å betrakte DV- elementet som en modererende variabel, er det ut fra et siste vesentlig argument som ble nevnt i kapittel 5.3.2, i forbindelse med juridisk kontrakt. I en høytillits relasjon kan opportunistisk atferd være vanskeligere å oppdage og kan få større konsekvens (Andersen 2007). I tilfeller med høy grad av tillit og forpliktelse synes derfor DV- elementet som en viktig positiv moderator for effekten på transaksjonskostnader og design. På bakgrunn av respondentenes tydelige utsagn hva angår effekten av DV- elementet, og diskusjonen i dette kapittelet, foreslås følgende forskningsforslag:

Forskningsforslag 5:

DV- forpliktelser forsterker de negative effektene av tillit, relasjonsforpliktelse, funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering på transaksjonskostnader

Forskningsforslag 6:

DV- forpliktelser forsterker de positive effektene av tillit, relasjonsforpliktelse, funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering på design

Hvor stor effekten av DV- forpliktelsene er med utgangspunkt i de forskjellige uavhengige variabler og på de forskjellige avhengige variabler, antas imidlertid å variere. Videre kan det diskuteres hvorvidt fortegnene vil endre verdi dersom et av de tidligere forskningsforslagene skulle vise seg å bli avvist. Dersom en kvantitativ studie for eksempel skulle sannsynliggjøre at høyere grad av funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering gir så store

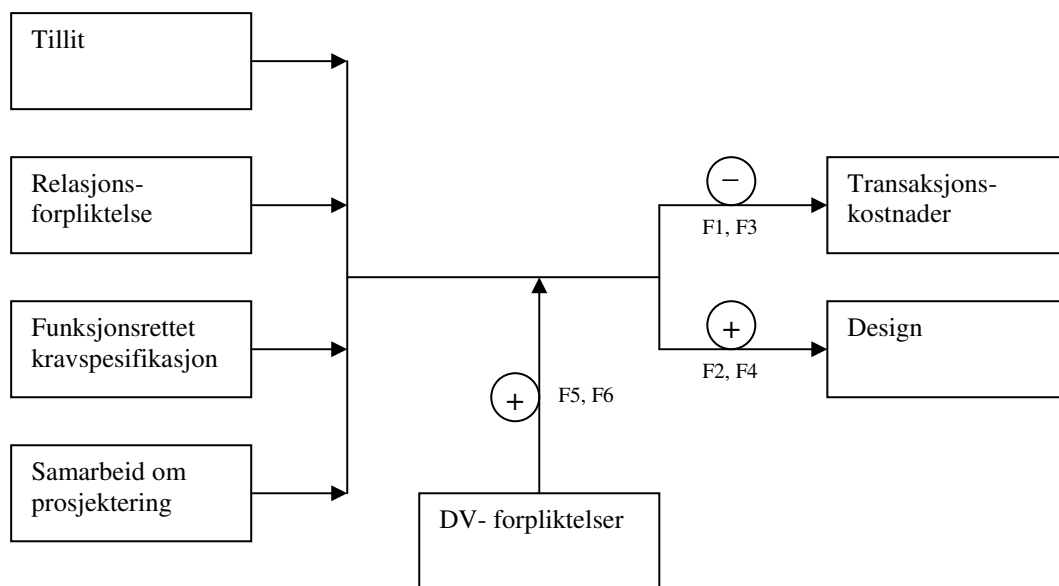
kostnader knyttet til opportunistisk atferd at transaksjonskostnadene øker, vil forskningsforslag 3 få motsatt fortegn. Da er det også rimelig å anta at forskningsforslag 5 bør ha motsatt fortegn; at de negative effektene av funksjonsrettet kravspesifikasjon reduseres ved økende grad av DV- forpliktelser. Ulike testresultat av hypoteser basert på forskningsforslag 1 til 4 kan dermed få betydning for forskningsforslag 5 og 6.

### **5.5 Erfaringer til senere kvantitative studier**

Erfaringene fra de kvantitative spørsmålene er oppsummert i kapittel 4.7. Dette kan være nyttige erfaringer for senere kvantitative studier. På generelt grunnlag virket det som at de beste spørsmålene var de som benyttet hverdagslige termer. Ord som respondentene hadde en klar forståelse av gav de beste svarene, i den forstand at intervjueren fikk inntrykk av at respondentene uttalte seg om samme tema og ikke følte seg utrygge. Spørsmål som hadde mye forklarende tekst ble vanskeligere å oppfatte, og ble også oppfattet ulikt av de ulike respondentene. Av dette trekker forfatteren den slutning at man i en kvantitativ studie må være nøye med ordbruk, både ved at ordene bør ha en ensartet betydning for de fleste, og ved at spørsmålet bør kunne stilles så konsist som mulig. Det virker ikke hensiktsmessig å benytte faguttrykk dersom disse kan skape tvil om betydningen. Da vil det sannsynlig vis være bedre å operasjonalisere de teoretiske uttrykkene i ett eller flere spørsmål som folk flest forstår. Et eksempel på uheldig ordbruk er uttrykket ”forpliktelse til å bidra”. For det første er dette ikke en fullverdig oversettelse av det engelske faguttrykket ”commitment”, og for det andre kan ikke respondentene forventes å ha forståelse for hva som menes med uttrykket i fagsammenheng (se kapitlene 4.4.2 og 5.2). Disse erfaringene stemmer bra med undervisningen i faget Research Methods ved Universitetet i Agder (Andersen 2008).

## 6 Konklusjon

Oppgaven startet med problemstillingen: ”Hvordan påvirker graden av relasjonskontrakt resultatet i OPS?”. Med bakgrunn i det teoretiske fundamentet ble denne problemstillingen spesifisert til to forskningsspørsmål som danner grunnlag for en kvalitativ studie. Analyse av disse resultatene har ledet frem til seks forskningsforslag. Ved sammenfatting av disse seks forskningsforslagene i en modell (Figur 1), får vi en oversikt over sammenhengene mellom variablene:



**Figur 1: Forslag til modell**

Termen ”Graden av relasjonskontrakt” fra problemstillingen er konkretisert til fire uavhengige variabler, og ”resultatet” beskrives med to avhengige variabler. I tillegg presenteres en modererende variabel. Oppgavens problemstilling besvares altså med konkretiserte og enkle foreslåtte sammenhenger, uten at dette er ment som en komplett og altomfattende besvarelse av problemstillingen.

De seks forskningsforslagene og modellen kan oppsummeres slik: Tillit, relasjonsforpliktelse, funksjonsrettet kravspesifikasjon og samarbeid om prosjektering har en negativ effekt på (dvs reduserer) transaksjonskostnadene, og en positiv effekt på byggets design. Drift- og vedlikeholdsforpliktelse forsterker disse effektene.



## **6.1 Begrensinger**

Oppgaven og resultatene er begrenset av de rammer forfatteren har valgt. For det første bygger teoristudiet på transaksjonskostnadsanalyse, relasjonskontraktteori og teorien om forpliktelse og tillit. Det kan være flere teorier som har potensiale til å gi flere innfallsvinkler og utvidet forståelse. For det andre er oppgavens kontekst avgrenset til OPS- prosjekt i Norge. Videre er den kvalitative studien avgrenset til et utvalg av tre byggeprosjekt i Osloområdet, og disse prosjektene er igjen beskrevet av et antall respondenter begrenset til åtte. Et større utvalg av prosjekter og et større antall respondenter kan gi nye synsvinkler og grunnlag for bedre forskningsforslag og modeller. Til sist er det et vesentlig poeng at OPS- prosjektene er studert i en tidlig fase av byggets levetid. En studie av prosjektene i en senere fase, eller om mulig en tidsserieanalyse av prosjektene, kan gi en bedre forståelse av det totale bildet.

Resultatenes anvendelse er også begrenset av det faktum at dette er en eksplorativ oppgave. Eksplorative oppgaver kan være gode grunnlag for videre forskning, men har ikke til hensikt å sannsynliggjøre noen sammenhenger. Både modellen og forskningsforslagene må ses på som forfatterens forslag til senere kvantitative studier. Ingen sammenhenger er sannsynliggjort. Dette ligger i naturen til eksplorative og kvalitative oppgaver. De praktiske betydningene som skisseres i kapittel 6.3 er derfor kun fremskrivninger av mulige konsekvenser dersom modellen og forskningsforslagene skulle være riktige.

Det er viktig å være klar over denne oppgavens begrensinger i reliabilitet og validitet, som er nærmere beskrevet i kapittel 3.7. Testing av oppgavens validitet og reliabilitet er ikke blitt gjennomført. Dersom dette skulle være aktuelt på et senere tidspunkt, er det mulig å anvende visse former for triangulering på materialet for å måle reliabiliteten. Den beste testen på oppgavens validitet og reliabilitet vil imidlertid være senere kvantitative studier med utgangspunkt i forskningsforslagene og modellen.

## **6.2 Videre forskning**

Begrensingene nevnt i kapittel 6.1 inviterer til videre forskning. Videre kvalitativ forskning innenfor temaet kan utvide forståelsen og komplettere modellen, mens kvantitativ forskning kan sannsynliggjøre hvorvidt modellen bør beholdes, endres eller forkastes. Denne oppgavens kontekst og dermed resultatenes anvendelsesområde kan utvides ved senere både kvalitativ og kvantitativ forskning.

Modellen (figur 1) kan være utgangspunkt for en senere kvantitativ studie. En slik studie kan øke forståelsen av hvorvidt de fire foreslåtte uavhengige variablene har den antatte effekt på de to foreslåtte avhengige variablene, og forståelsen av den foreslåtte modererende variabelens påvirkning. Studien bør også undersøke i hvilken grad de fire uavhengige variablene interkorrelerer, og hvorvidt effekten på de avhengige variablene er påvirket av de uavhengige variablers samtidighet. En kvantitativ studie kan således gi grunnlag for å vurdere hvorvidt noen av de uavhengige variablene bør slås sammen, eller muligens om noen bør deles i flere komponenter. Endelig kan en kvantitativ studie muligens si mer om hvorvidt flertallets eller mindretallets syn har størst effekt, når det gjelder respondentenes syn på utforming av juridisk kontrakt og konkurransegrunnlag.

Forfatteren av denne rapporten har begrenset konseptet ”graden av relasjonskontrakt” til fire uavhengige variabler og konseptet ”resultat” til to avhengige variabler. Disse variablene er på ingen måte dekkende for konseptene, men modellen kan være et godt utgangspunkt for å inkludere flere eller bedre variabler i senere kvalitativ forskning.

Den foreslåtte modellen er selvsagt kun en av flere mulige modeller for å beskrive effekten av relasjonskontrakter på resultatet i OPS- sammenheng. I tillegg til den foreslåtte modellen kan senere studier også ta utgangspunkt i denne kvalitative studiens materiale og definere egne eller konkurrerende forskningsforslag, hypoteser og modeller innenfor samme tema.

I tillegg til de muligheter rapporten gir for videre forskning innenfor relasjonskontrakt-tematikken, er det mulig å ta tak i andre aktuelle problemstillinger som settes på agendaen av respondentene. Eksempler på dette kan være betydningen av finansieringsordninger kontra byggekostnader, risikodeling mellom partene, eller mer grunnleggende undersøkelser som å undersøke usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer i OPS kontra andre entreprisereformer. Innholdet i intervjumaterialet er relativt omfattende, og det er mulighet for å utnytte dette i en langt mer omfattende analyse i senere studier.

### **6.3 Praktisk betydning**

Dersom modellen og forskningsforslagene er en god beskrivelse av virkeligheten, kan dette få stor betydning for forståelsen av hvordan OPS- prosjekt bør organiseres:

- Det offentlige bør i større grad fokusere på funksjonsbeskrivelser i anbudsgrunnlaget.

- Den offentlige part bør overlate mer av prosjekteringen til en samarbeidsprosess mellom privat og offentlig part etter avsluttet konkurranse.
- Det offentlige bør velge samarbeidspartnere og prosjektstyringsmodeller som skaper grunnlag for relasjoner basert på høy tillit og relasjonsforpliktelse.
- Både offentlig og privat part bør velge prosjektledere og nøkkelpersonell som egner seg for høytillits- relasjoner, i en erkjennelse av at god økonomi i et OPS- prosjekt ikke nødvendigvis krever samme fremgangsmåte som god økonomi i en hovedentreprise.
- I tillegg til å erkjenne viktigheten av høy grad av relasjonskontrakt bør det offentlige være oppmerksom på betydningen av drifts- og vedlikeholdselementet i avtalen. DV-avtaler er ikke bare en isolert tjeneste, men et viktig element som har betydning for prosjektets totaløkonomi.
- Private tilbydere kan med fordel prioritere å delta i konkurranser hvor store deler av detaljprosjekteringen utføres i samarbeid mellom privat og offentlig part etter kontraktsinngåelse. Dette gir lavere transaksjonskostnader for de konkurrentene som ikke vinner anbudet.

Dersom forskningsforslagene og modellen støttes i senere kvantitativ forskning vil ikke det bety at OPS- prosjekt er lønnsomt i seg selv. Det vil i første omgang kun få betydning for hvordan et prosjekt bør organiseres, gitt at det allerede er bestemt at det skal være et OPS. En effekt av rett organisering i OPS- prosjekt vil imidlertid være at prosjektene reduserer transaksjonskostnadene og bedrer designen. Dette vil i sin tur forbedre OPS- prosjektenes resultat i forhold til andre prosjekter. Hva som er mest lønnsomt av OPS- prosjekt og andre typer prosjekt må imidlertid undersøkes.

Dersom modellen stemmer med virkeligheten er det interessant å merke seg muligheten for at et skifte mot en høyere grad av relasjonsbasert kontrakt både kan bety en økonomisering av transaksjonskostnadene, og samtidig en økonomisering av produksjonskostnadene (gjennom mer optimal design). Et annet interessant moment er at et skifte mot høyere grad av relasjonskontrakt faktisk kan gi grunnlag for mer konkurranse: Ved at transaksjonskostnadene knyttet til å levere tilbud reduseres, senkes terskelen for å delta og flere tilbydere kan konkurrere. Et øket fokus på relasjonskontrakt kan altså bety et mer velfungerende marked (som gjerne assosieres med den andre enden av skalaen).

## 7 Forkortelser og oversettelser

### Sentrale forkortelser

DV	Drift og vedlikehold
OPS	Offentlig Privat Samarbeid
PDMT	Politiets Data og Materielltjeneste
PFI	Private Finance Initiative
PPP	Public Private Partnership
RKT	Relasjonskontraktteori
TKA	Transaksjonskostnadsanalyse

### Oversettelser av sentrale engelske faguttrykk

Forpliktelse (også kalt relasjonsforpliktelse)	Commitment
Nøkkelvariabler	Key Mediating Variables
Relasjonskontraktteori	Relational contract theory
Relasjonsspesifikke investeringer	Specific assets
Sikring	Safeguarding
Transaksjonshyppighet	Frequency
Transaksjonskostnadsanalyse	Transaction cost analysis
Usikkerhet	Uncertainty
Forskningsforslag	Proposition
Forsknings spørsmål	Research question

## 8 Referanser

- Andersen, O. 2007. Forelesningsnotater og tavleundervisning i faget MF400 Strategic Marketing Management, Universitetet i Agder.
- Andersen, O. 2008. Forelesningsnotater og tavleundervisning i faget ME407 Research Methods, Universitetet i Agder.
- Blois, K. 2002. Business to business exchanges: A rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses. *Journal of Management Studies*, 39(4), 523-551.
- Campbell, G. 2001. *Public Private Partnerships-A Developing Market?* Upublisert manuskript referert av Hodge og Greve (2007, 544)
- Cannon, J.P., R.S. Achrol og G.T. Gundlach. 2000. Contracts, Norms, and Plural Form Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 180-194.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica N.S.*, 4, 386-405.
- Dwyer, F.R., O.H. Schurr og S. Oh. 1987. Developing Buyer- Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dyer, J.H. 1996. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence for the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17 (4), 271-291.
- Eccles, R. 1981. The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior in Organizations*, 2, 335-357.
- ECON Senter for økonomisk analyse. 1999. *Offentlig-privat samarbeid ved veiutbygging?*. Oslo: ECON- rapport nr. 64/99.
- Entwistle, T. og S. Martin. 2005. From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration*, 83 (1), 233-242.
- Fridstrøm, T. og T.E. Markussen. 2001. *Evaluering av Offentlig-Privat Samarbeid ved veibygging*. Oslo: TØI Rapport 506/2001.
- Golicic, S.L. og J.T. Mentzer. 2005. Exploring the drivers of interorganizational relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, 26 (2), 47-71.
- Gressetvold, E. og D. Strømnes. 2005. Offentlig- privat samarbeid (OPS)- et virkemiddel for effektivisering?. I boken: *Modernisering av offentlig sektor*. 2. utg. red. T. Busch, E. Johnsen, K.K. Klausen og J.O. Vanebo, 158-174. Oslo: Universitetsforlaget.
- Greve, C. og G. Hodge. 2005. Introduction. I boken: *The Challenge of Public- Private Partnerships: Learning from International Experience*. red. G. Hodge og C. Greve, 1-21. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.

- Heide, J.B. og G. John. 1990. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36.
- Heide, J.B. og G. John. 1992. Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56 (2), 32-44.
- Heide, J.B. 1994. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85.
- Hill, C. 1990. Opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory, *Academy of Management Review*, 15 (3), 500-513.
- Hodge, G.A. og C. Greve. 2007. Public-Private Partnerships: An International Performance Review, *Public Administration Review*, 67 (3), 545-558.
- Kaufmann, P.J. og R.P. Dant. 1992. The Dimensions of Commercial Exchange. *Marketing Letters*, 3 (2), 171-85.
- KPMG. 2003. *Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) -en KPMG-rapport til Nærings- og handelsdepartementet*. KPMG. el dok via BIBSYS: <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/nhd/bro/2003/0003/ddd/pdfv/180133-rapport2.pdf> (lastet 20.02.2008).
- Macneil, I.R. 1978. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern Law Review*, 72, 854-906
- Macneil, I.R. 1980. *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Macneil, I.R. 1983. Values in Contract: internal and external. *Northwest University Law Review*, 78 (2), 340-418.
- Morgan, R.M. og S.D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (juli), 20-38.
- Mörth, U. og K. Sahlin- Andersson. 2006. Partnerskap i samhälls- förändringens centrum: Privattoffentliga partnerskap- en populär trend. I boken: *Privat Offentliga Partnerskap*. red. Mörth U. og K. Sahlin- Andersson, 11-37. Stockholm: SNS Förlag.
- Nelson, S. 2001. The Nature of Partnership in Urban Renewal in Paris and London. *European Planning Studies*, 9 (4), 483-502.
- Ness, H. og S.A. Haugland. 2005. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1226-1239.
- Noordewier, T., G. John og J.R. Nevin. 1990. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships. *Journal of Marketing*, 54 (4), 80-93.

- Palmatier, R.W., R.P. Dant og D. Grewal. 2007. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Powell, W. 1987. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?, *California Management Review*, 30, 63-83.
- PricewaterhouseCoopers. 2004. Offentlig privat samarbeid (OPS) som modell for fremskaffelse og drift av boliger og tjenester til vanskeligstilte på boligmarkedet. Oslo: PricewaterhouseCoopers. el dok via BIBSYS: [http://husbanken.no/Venstremeny/Boligmarkedet/OPS/~media/Venstremeny/Andre%20tema/Boligmarkedet/ops\\_rapport%20doc.ashx](http://husbanken.no/Venstremeny/Boligmarkedet/OPS/~media/Venstremeny/Andre%20tema/Boligmarkedet/ops_rapport%20doc.ashx) (lastet 20.02.2008).
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Wathne, K.H. og J.B. Heide. 2000. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64 (4), 36-51.
- Wettenhall, R. 2005. The public- private interface: surveying the history. I boken: *The Challenge of Public- Private Partnerships: Learning from International Experience*. red. G. Hodge og C. Greve, 22-43. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Williamson, O.E. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. 1996. Economics and Organization: A Primer. *California Management Review*, 38 (2), 131-146.





## Appendiks A- Intervjumaler

### Intervjuveiledning

- Spørsmålene er utgangspunkt, og samtalen må gjerne utfylles med videre spørsmål og svar dersom det utdyper temaet innenfor oppgavens tema. Tilsvarende må ikke nødvendigvis alle spørsmål stilles, dersom temaet allerede er godt utdypet.
- De kvantitative spørsmålene gjennomføres avslutningsvis dersom tiden tillater det.
- Intervju med prosjektledere på Osloskolene skal ha fokus på det enkelte prosjekt
- Intervju med respondenter på høyere strategisk nivå skal ha fokus på forskjeller mellom prosjektene, samt generelle betraktninger av temaene
- Intervju med respondenter vedrørende Politiets Data og Materieltjeneste skal ha fokus på den juridiske kontraktsformen som ble benyttet, og effekter av dette.
- Det benyttes forskjellige intervjumaler for prosjektledere, strategisk nivå og Politiet.

## Mal for intervju med prosjektledere på Osloskolene

### Introduksjon

- Oppgaven handler om Offentlig Privat Samarbeid, og spesielle enkelttema innenfor denne konteksten, som ønskes belyst gjennom dette intervjuet.
- Kan ikke love full anonymitet, da det er mulig for folk som kjenner bransjen og prosjektene å kjenne igjen konteksten, og dermed respondentene. Respondentenes navn blir imidlertid ikke nevnt, som en minimumsterskel for folk som er ukjent i bransjen.
- Er det i orden at intervjuet blir filmet? Hensikten er å sikre at forfatteren får med seg respondentens budskap. Filmen blir slettet etter at analysearbeidet er avsluttet.

### Demografi

1. Navn, stilling, prosjekt, tid og sted

### Usikkerhet:

2. Hvordan vil du definere usikkerhet?
3. Hvilke usikkerheter knytter det seg til dette OPS- prosjektet? (Evt utdypende: Usikkerhet knyttet til den andre parts oppførsel, prosjektets tekniske løsninger, fremtidige endringer)
4. Hvordan tror du (den andre parten) ser på usikkerheten i prosjektet?

**Relasjonsspesifikke investeringer ("specific assets")**

5. Har dere gjort spesielle investeringer som er knyttet til bare dette prosjektet? (Evt utdypende: Penger, arbeidstid, kompetanse)
6. I hvilken grad kan dere dra nytte av disse investeringene utenfor dette prosjektet?
7. Hvordan tror du (den andre parten) ser på sine spesielle investeringer i prosjektet?

**Totalkostnad for det offentlige**

8. Hvordan vil du beskrive det offentliges totalkostnad i dette prosjektet?
9. Hva er det som gjør at totalkostnaden blir høy/lav?
10. Hvordan tror du (den andre part) opplever det offentliges totalkostnad?

**Fortjeneste for privat entreprenør**

11. Hvordan vil du beskrive fortjenesten til den private entreprenøren i dette prosjektet?
12. Hva er det som gjør at fortjenesten blir høy/lav?
13. Hvordan tror du (den andre part) opplever fortjenesten til privat entreprenør?

**Grad av relasjonsbasert kontrakt**

14. Hvordan vil du beskrive styringsformen i dette prosjektet?
15. Hvordan vil du beskrive samhandlingen mellom partene i dette prosjektet?
16. Hvordan vil du beskrive din tillit til (den andre part) i dette prosjektet?
17. Hva er det som gjør at du har lav/middels/høy tillit til den andre part?
18. Hvordan tror du den andre part vil beskrive tilliten til din organisasjon?
19. Føler du en forpliktelse til å bidra til opprettholdelse av relasjonen mellom partene?
20. Hva er det som gjør at du føler en lav/middels/høy forpliktelse?
21. Hvordan tror du den andre part vil beskrive sin opplevelse av forpliktelse?
22. Hvordan vil du beskrive den juridiske kontrakten i prosjektet?
23. Hvordan ble denne kontrakten benyttet av partene gjennom prosjektet?
24. Hvordan tror du den andre part vil beskrive den juridiske kontrakten?

**Kvantitative spørsmål knyttet til temaene over:**

Legg til grunn følgende skala, med diskret kontrakt og relasjonskontrakt som teoretiske ekstrempunkter: I en diskret kontrakt forholder partene seg konsekvent og kompromissløst til det avtalte. Den juridiske kontrakten beskriver alle forhold, og det er ingen samhandling mellom menneskene hos de to partene. I en relasjonskontrakt, hvor samarbeidet teoretiseres til det ytterste mulige, baseres hele kontrakten på samhandling mellom menneskene i de to organisasjonene. Alle forhold mellom partene, så som ytelser, fordeling av gevinst og risiko, løses i samarbeid når behovet oppstår. Ytterpunktene er teoretiske, og vil neppe være mulige å finne i virkeligheten. En kontrakt med overvekt av diskret karakter plasseres i område 1-4 på skalaen under, mens en kontrakt med overvekt av relasjons- karakter plasseres i område 6-9 på samme skala.

25. Hvor på skalaen vil du plassere dette OPS- prosjektet?

Diskret kontrakt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Relasjonskontrakt
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

26. Hvor vil du plassere din tillit til den andre part på skalaen?

Ingen tillit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært høy tillit
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

27. Hvor på skalaen vil du plassere din forpliktelse til å vedlikeholde en god relasjon?

Ingen forpliktelse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært høy forpliktelse
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------

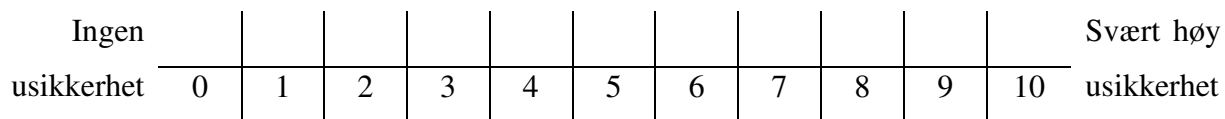
28. Hvor fleksibel mener du at den juridiske kontrakten i utgangspunktet er?

Ingen fleksibilitet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært fleksibelt
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

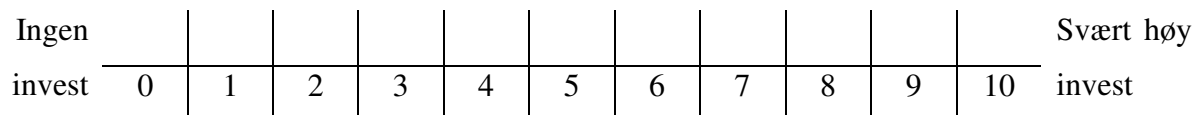
29. Hvor fleksibelt mener du at den juridiske kontrakten ble benyttet?

Ingen fleksibilitet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært fleksibelt
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

30. Hvor på skalaen vil du plassere usikkerheten i dette OPS- prosjektet?

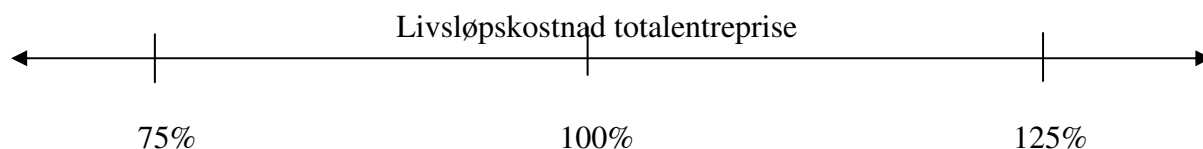


31. Hvor vil du plassere de spesielle investeringene i dette OPS- prosjektet?



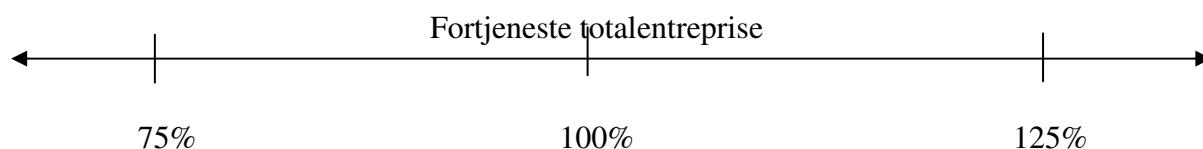
Dersom vi sammenligner totalkostnad for det offentlige i dette OPS- prosjektet, med den livsløpskostnaden det offentlige måtte ha betalt ved bruk av en vanlig totalentreprise:

32. Hvor på skalaen vil du anta at dette prosjektet havner?



Dersom vi sammenligner fortjenesten for privat entreprenør i dette prosjektet, med den fortjeneste entreprenøren kunne oppnådd ved en vanlig totalentreprise:

33. Hvor på skalaen vil du anta at dette prosjektet havner?



**Avslutning:**

- Takke for intervjuet
- Er det i orden at intervjueren kontakter respondenten senere, dersom det skulle være ønskelig å utdype spesielle momenter?
- Ønsker respondenten en kopi av rapporten?

## Mal for intervju med respondenter på høyere strategisk nivå

### Introduksjon

- Oppgaven handler om Offentlig Privat Samarbeid, og spesielle enkelttema innenfor denne konteksten, som ønskes belyst gjennom dette intervjuet.
- Kan ikke love full anonymitet, da det er mulig for folk som kjenner bransjen og prosjektene å kjenne igjen konteksten, og dermed respondentene. Respondentenes navn blir imidlertid ikke nevnt, som en minimumsterskel for folk som er ukjent i bransjen.
- Er det i orden at intervjuet blir filmet? Hensikten er å sikre at forfatteren får med seg respondentens budskap. Filmen blir slettet etter at analysearbeidet er avsluttet.

### Demografi

1. Navn, stilling, prosjekt, tid og sted

### Usikkerhet:

2. Hvordan vil du definere usikkerhet?
3. Ser du noen forskjell i usikkerheten knyttet til prosjektene på Persbråten og Høybråten? (Evt utdypende: Usikkerhet knyttet til den andre parts oppførsel, prosjektets tekniske løsninger, fremtidige endringer)
4. Ser du noen fellesnevner for usikkerhet knyttet til OPS- prosjekter generelt?

### Relasjonsspesifikke investeringer ("specific assets")

5. Ser du noen forskjell i de spesielle investeringene som er knyttet til de to prosjektene? (Evt utdypende: Penger, arbeidstid, kompetanse)
6. Ser du noen fellesnevner for spesielle investeringer i OPS- prosjekter generelt?

### Totalkostnad for det offentlige

7. Hvordan vil du beskrive det offentliges totalkostnad i de to prosjektene?
8. Hva kommer dette av (høy/lav eller forskjell mellom prosjektene)?

### Fortjeneste for privat entreprenør

9. Hvordan vil du beskrive fortjenesten til den private entreprenøren i de to prosjektene?
10. Hva kommer dette av (høy/lav eller forskjell mellom prosjektene)?

### Grad av relasjonsbasert kontrakt

11. Hvordan vil du beskrive styringsformen i de to prosjektene?
12. Hvordan vil du beskrive samhandlingen mellom partene i de to prosjektene?
13. Hvordan vil du beskrive tilliten mellom partene i de to prosjektene?
14. Hvordan vil du beskrive partenes vilje til å bidra til opprettholdelse av relasjonene i de to prosjektene?
15. Hvordan vil du beskrive den juridiske kontrakten i de to prosjektene?
16. Hvordan ble denne kontrakten benyttet av partene gjennom de to prosjektene?

### Kvantitative spørsmål knyttet til temaene over:

Legg til grunn følgende skala, med diskret kontrakt og relasjonskontrakt som teoretiske ekstrempunkter: I en diskret kontrakt forholder partene seg konsekvent og kompromissløst til det avtalte. Den juridiske kontrakten beskriver alle forhold, og det er ingen samhandling mellom menneskene hos de to partene. I en relasjonskontrakt, hvor samarbeidet teoretiseres til det ytterste mulige, baseres hele kontrakten på samhandling mellom menneskene i de to organisasjonene. Alle forhold mellom partene, så som ytelser, fordeling av gevinst og risiko, løses i samarbeid når behovet oppstår. Ytterpunktene er teoretiske, og vil neppe være mulige å finne i virkeligheten. En kontrakt med overvekt av diskret karakter plasseres i område 1-4 på skalaen under, mens en kontrakt med overvekt av relasjons- karakter plasseres i område 6-9 på samme skala.

17. Hvor på skalaen vil du plassere de to OPS- prosjektene?

Diskret kontrakt	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Relasjonskontrakt
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

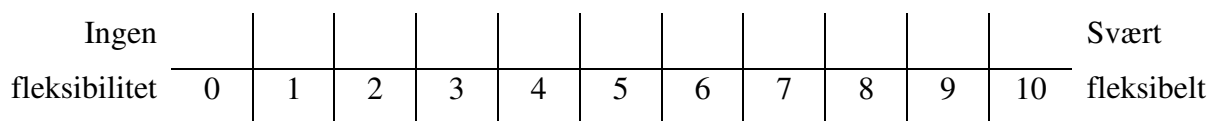
18. Hvor vil du plassere partenes tillit til hverandre i de to prosjektene?

Ingen tillit	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært høy tillit
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

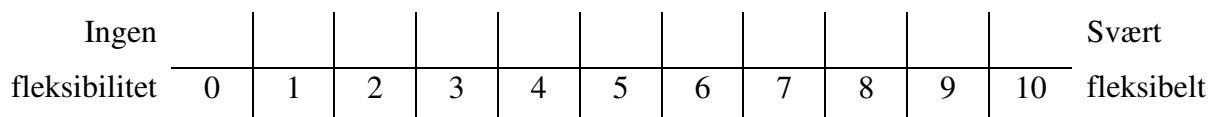
19. Hvor på skalaen vil du plassere partenes forpliktelse til å vedlikeholde en god relasjon i de to prosjektene?

Ingen forpliktelse	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Svært høy forpliktelse
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------------

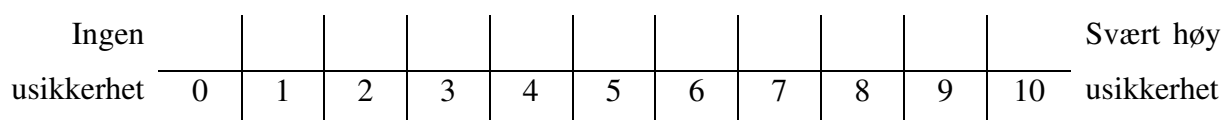
20. Hvor fleksibel mener du at den juridiske kontrakten i utgangspunktet er i de to prosjektene?



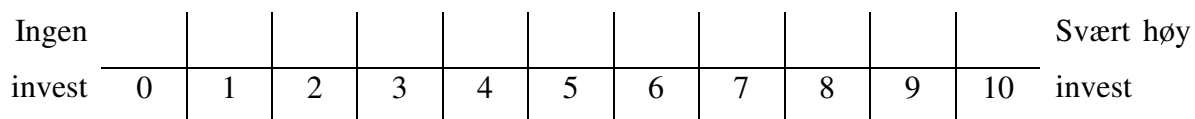
21. Hvor fleksibelt mener du at den juridiske kontrakten ble benyttet i de to prosjektene?



22. Hvor på skalaen vil du plassere usikkerheten i de to prosjektene?

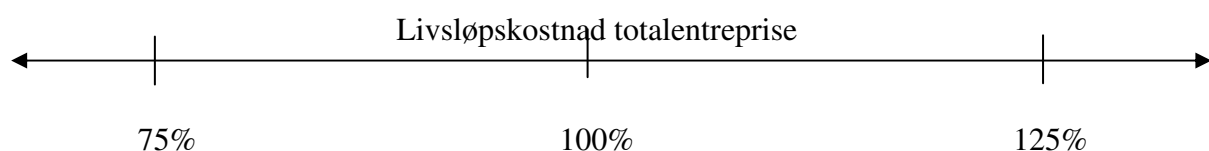


23. Hvor vil du plassere de spesielle investeringene i de to prosjektene?



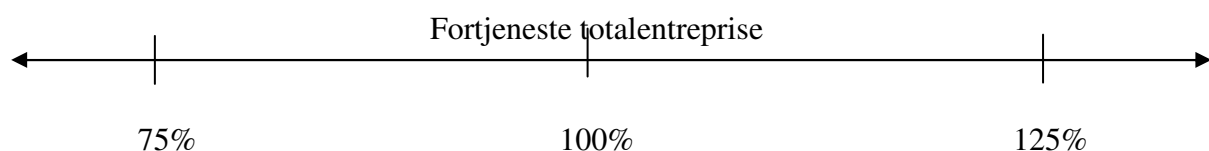
Dersom vi sammenligner totalkostnad for det offentlige i disse OPS- prosjektene, med den livsløpskostnaden det offentlige måtte ha betalt ved bruk av en vanlig totalentreprise:

24. Hvor på skalaen vil du anta at de to prosjektene havner?



Dersom vi sammenligner fortjenesten for privat entreprenør i disse prosjektene, med den fortjeneste entreprenøren kunne oppnådd ved en vanlig totalentreprise:

25. Hvor på skalaen vil du anta at de to prosjektene havner?



**Avslutning:**

- Takke for intervjuet. Er det i orden at intervjueren kontakter respondenten senere? Ønsker respondenten en kopi av rapporten?

## Mal for intervju med respondenter fra Politiets prosjekt

### Introduksjon

- Oppgaven handler om Offentlig Privat Samarbeid, og spesielle enkelttema innenfor denne konteksten, som ønskes belyst gjennom dette intervjuet.
- Kan ikke love full anonymitet, da det er mulig for folk som kjenner bransjen og prosjektene å kjenne igjen konteksten, og dermed respondentene. Respondentenes navn blir imidlertid ikke nevnt, som en minimumsterskel for folk som er ukjent i bransjen.
- Er det i orden at intervjuet blir filmet? Hensikten er å sikre at forfatteren får med seg respondentens budskap. Filmen blir slettet etter at analysearbeidet er avsluttet.

### Demografi

1. Navn, stilling, prosjekt, tid og sted

### Juridisk kontraktsform

2. Hvordan vil du beskrive anbudsprosessen i dette prosjektet?
3. Hvordan vil du beskrive den juridiske kontrakten i dette prosjektet?
4. Hvordan ble denne kontrakten benyttet av partene gjennom prosjektet?
5. Hvilke effekter hadde en slik form for juridisk kontrakt?
6. Under hvilke betingelser vil en slik kontraktsform fungere?
7. Under hvilke betingelser vil en slik kontraktsform ikke fungere?

### Relasjoner og økonomisk resultat

8. Hvordan vil du beskrive tilliten mellom partene i dette prosjektet?
9. Hvordan vil du beskrive partenes vilje til å bidra til opprettholdelse av relasjonen?
10. Hvordan vil du beskrive det offentlige totalkostnad i dette prosjektet?
11. Hva er det som gjør at totalkostnaden blir høy/lav?
12. Hvordan vil du beskrive fortjenesten til den private entreprenøren i dette prosjektet?
13. Hva er det som gjør at fortjenesten blir høy/lav?

### Avslutning:

- Takke for intervjuet. Er det i orden at intervjueren kontakter respondenten senere? Ønsker respondenten en kopi av rapporten?



