

Incentiver som fører til målkongruens i Offentlig-Privat Samarbeid

Robert Westerlund Almlı & Christian Hjeltnes

Veileder

Espen Solheim-Kile

*Masteroppgaven er gjennomfört som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven er fullført som et avsluttende ledd i forbindelse med vår mastergrad i økonomi – og administrasjon ved Handelshøyskolen, ved Universitet i Agder. Oppgaven er skrevet våren 2015, og tilsvarer 30 studiepoeng.

Valg av oppgavens tema skyldes vår interesse for økonomisk organisasjonsteori og prosjektrelaterte fag. Vi fattet interesse for dette temaet etter møte med vår veileder, og vi synes det er interessant å se hvilken påvirkningskraft incentiver kan ha. Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende og til tider utfordrende, men samtidig lærerikt.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Espen Solheim-Kile for god hjelp og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Hans introduksjon til vår problemstilling, samt hjelp til å sette oss i kontakt med sentrale aktører ved prosjektene, har vært sentralt for vår oppgave. Videre ønsker vi å takke alle prosjektdeltakere som har tatt seg tid til å stille til intervju. Deres bidrag og villighet til å hjelpe har vært av stor betydning for arbeidet.

Helt til slutt ønsker vi å takke Bastian Rogneby og Eros Westerlund Strand for støtte og positivitet under hele oppgaveskrivingen.

Kristiansand, juni 2015

Robert Westerlund Almlie

Christian Hjeltnes

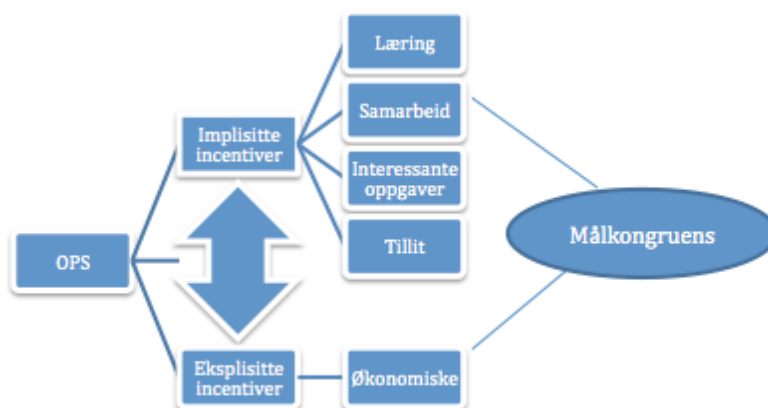
Sammendrag

Dette er en eksplorativ studie med utgangspunkt i problemstillingen; hvilke incentiver fører til målkongruens i OPS? Tilhørende forskningsspørsmål omhandler eksplisitte incentiver, implisitte incentiver og interaksjonen mellom disse. Formålet er å få en bedre forståelse av incentiver og hvordan disse fungerer i prosjekter, nærmere bestemt OPS.

Studien avgrenser seg til to prosjekter som er gjennomført i regionen; Lyngdal Ungdomsskole og Rådhuskvartalet i Kristiansand. Førstnevnte oppfylte suksesskriteriene for prosjektet, noe sistnevnte ikke gjorde. Det er tatt i bruk dokumenter fra både før og etter kontraktsinngåelse for begge prosjektene. I tillegg er det gjennomført åtte dybdeintervjuer, med lik fordeling av offentlige og private respondenter på hver av prosjektene.

Vi har tatt utgangspunkt i prosjekt- og agentteori for å forstå hvordan eksplisitte incentiver er benyttet for å sikre målkongruens. Deretter går oppgaven utenfor agentteoriens grenser og presenterer teori knyttet til de implisitte funnene. Resultater fremlegges før vi diskuterer våre funn, for å ha et tydelig skille mellom det som er observert og våre egne tanker. Helt til slutt presenteres oppgavens konklusjon.

Våre viktigste funn presenteres i en overordnet modell;



Figur 1 – Incentiver i OPS

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Tabell- og figurliste	x
Kapittel 1 – Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Oppgavens avgrensning.....	3
1.3 Oppgavens oppbygning	4
Del 1 - Teoretisk rammeverk	5
Kapittel 2 – Prosjekter	5
2.1 Hva er et prosjekt?.....	5
2.2 Karakteristika	6
2.3 Prosjekt mål	8
2.4 Gjennomføringsmodeller.....	9
2.4.1 Anskaffelsesstrategi.....	9
2.4.2 Vederlagsform	11
2.4.3 Entrepriseform.....	13
Kapittel 3 – Offentlig-Privat Samarbeid	16
3.1 New Public Management – en forløper.....	16
3.2 Offentlig-Privat Samarbeid	17
3.3 Historikk	19
3.4 Karakteristika ved OPS	19
3.5 Risikofordeling	21
3.6 OPS-modeller	22
3.7 Utdfordringer knyttet til OPS	22
Kapittel 4 - Incentiver	24
4.1 Agentteori.....	24
4.1.1 Hva er incentiver?.....	24
4.1.2 Kort om agentteori.....	24
4.1.3 Adverse selection og moral hazard.....	25
4.1.4. Monitoring	26
4.1.5 Screening og signalling	27
4.1.6 Risikotilnærming	27
4.1.7 Ulike typer kontrakter og incentiver.....	27
4.1.8 Eksplisitte incentiver	28
4.1.9 Indre og ytre motivasjon.....	29

4.1.10 Utforming av kontrakter	29
4.1.11 Transaksjonskostnader	31
4.1.12 Agentteori og OPS	32
4.1.13 Kritikk av agentteori	33
4.2 Implisitte incentiver	34
4.2.1 Relasjonskontrakter	34
4.2.2 Hva er tillit?	35
4.2.3 Bygge tillit	35
4.2.4 Ulike typer tillit	36
4.2.5 Tillit i OPS	37
4.2.6 Samarbeid	38
4.2.7 Samarbeidets kjennetegn	38
4.2.8 Samarbeidets kompleksitet	39
4.2.9 Samarbeidets form	40
4.2.10 Innovasjon	40
4.2.11 Læring	41
DEL 2 – Metode og casestudier	43
Kapittel 5 - Metode	43
5.1 Forskningsdesign	43
5.1.1 Valg av forskningsdesign	43
5.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	45
5.1.3 Casestudie	46
5.2 To prosjekter	47
5.3 Datainnsamling	47
5.3.1 Utvalg	48
5.3.2 Gjennomføring av intervju	49
5.4 Dataanalyse	51
5.5 Validitet og reliabilitet	52
5.5.1 Validitet	52
5.5.2 Reliabilitet	53
Kapittel 6 – Casestudier	54
6.1 Kort om prosjektene	54
6.1.1 Lyngdal Ungdomsskole	54
6.1.2 Rådhuskvartalet	56
DEL 3 – Resultater, diskusjon og konklusjon	59
Kapittel 7 - Resultater	59
7.1 Hvilke eksplisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?	59

7.1.1 Realopsjon	59
7.1.2 Tildelingskriterier	61
7.1.3 Vederlagsform	62
7.1.4 Overvåkning	63
7.2 Hvilke implisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?	65
7.2.1 Tillit	65
7.2.2 Samarbeid	66
7.2.3 Læring.....	67
7.2.4 Interessante oppgaver	67
7.3 Hvordan er interaksjonen mellom eksplisitte og implisitte incentiver i OPS?.....	68
Kapittel 8 – Diskusjon	70
8.1 Diskusjon.....	70
8.2 Forskningsspørsmål 1 - Eksplisitte incentiver.....	70
8.2.1 Realopsjon på drift	71
8.2.2 Kontraktsum som oppgjørsgrunnlag.....	72
8.2.3 Tildelingskriterier	74
8.2.4 Overvåkning	75
8.3 Forskningsspørsmål 2 – Implisitte incentiver.....	76
8.3.1 Tillit	76
8.3.2 Samarbeid	77
8.3.3 Læring.....	78
8.3.4 Interessante oppgaver	79
8.4 Forskningsspørsmål 3 – Interaksjonen	79
8.4.1 Eksplisitte er bestemt, implisitte er muligheter	80
8.4.2 Balansegang mellom eksplisitte og implisitte incentiver	80
8.4.3 Eksplisitte setter rammer for de implisitte incentivene	81
8.4.4 Implisitte incentiver ført eksplisitt.....	81
Kapittel 9 – Konklusjon og videre forskning	83
9.1 Svar på problemstilling.....	83
9.2 Videre forskning	85
Bibliografi.....	86
Vedlegg I Intervjuguide – Offentlig sektor	93
Vedlegg II Intervjuguide – Privat sektor	98
Vedlegg III Samtykkeerklæring.....	103

Tabell- og figurliste

Figur 1 – Incentiver i OPS

Figur 2 – Oppgavens oppbygning

Figur 3 - Totalentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

Figur 4 – Generalentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

Figur 5 – Hovedentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

Figur 6 – OPS-selskapet (KPMG, 2003)

Figur 7 – Eksplisitte og implisitte incentiver

Figur 8 – Agentforholdet i et OPS (De Palma, 2009)

Figur 9 – Nivåer av tillit (Hernandez & Dos Santos, 2010)

Figur 10 – Samarbeidets form (Haugland, 2004)

Figur 11 – Læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Figur 12 – Enkeltkrets- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Figur 13 – Ulike typer forskningsdesign

Figur 14 – Incentivkategorier med tilhørende titler

Figur 15 – Organisasjonskart Lyngdal

Figur 16 – Fasade Lyngdal Ungdomsskole (Arkitektur.no, 2015)

Figur 17 – Organisasjonskart Rådhuskvartalet

Figur 18 – Fasade Rådhuskvartalet (arkitektur.no, 2015)

Tabell 1 – Sentrale forskjeller mellom OPS og tradisjonelle modeller (KPMG, 2003)

Tabell 2 - Fire desingstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2004)

Tabell 3 – Respondentoversikt

Formel 1 – ETP-Modellen (Meland, 2014)

Kapittel 1 – Innledning

Vi vil i dette kapittelet forklare bakgrunn for oppgaven, samt dens formål. Videre vil vi presentere oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning. Avslutningsvis vil oppgavens oppbygning bli presentert.

I de senere år har offentlig sektor tatt i bruk privat sektor i større grad for å løse offentlige oppgaver (KPMG, 2003). Denne måten å arbeide på kan man finne eksempler på fra langt tilbake i tid, men gjennomføringsmodellen Offentlig-Privat Samarbeid (OPS) har hatt størst utbredelse de siste 10-20 årene. Til å begynne med ble OPS i Norge tatt i bruk for at privat sektor skulle avlaste offentlig sektor ved gjennomføring av ulike oppgaver. KPMG beskriver nå OPS som et forpliktende samarbeid mellom offentlig og privat sektor, som har muligheten til å forbedre offentlige tjenester slik at brukerne får bedre kvalitet og tjenester per forvaltet krone. Akintoye, Beck & Hardcastle (2008) hevder at målet med denne gjennomføringsmodellen er å levere en tjeneste eller infrastruktur på en mer effektiv måte, gjennom å ta i bruk privat sektor.

Ettersom offentlig sektor tar i bruk privat sektor for å løse en oppgave vil det foreligge et agentforhold med tilhørende agentproblemer mellom partene. Disse oppstår når en agent (privat sektor) skal løse en oppgave eller jobbe for en prinsipal (offentlig sektor), og prinsipalen ikke kan forutse agentens handlinger. Som følge av dette må offentlig sektor ta i bruk incentiver for å sikre at agenten handler i deres interesser, og dermed sikrer måloppnåelse. Milgrom & Roberts (1992) omtaler incentiver som virkemidler som sikrer målkongruens.

Ettersom OPS har hatt særlig vekst i de senere år, er det forsket lite på hvordan incentivene i prosjekter fører til målkongruens. Målkongruens er i hvilken grad prinsipalens og agentens mål sammenfaller. Spesielt de implisitte incentivene har fått lite fokus. Dette er en eksplorativ studie med sikte på å avdekke ulike incentiver som fører til målkongruens i OPS. Studien bygger på et teoretisk rammeverk og en kvalitativ undersøkelse av to case; Lyngdal Ungdomsskole og Rådhuskvartalet i Kristiansand.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ut fra vårt formål med oppgaven ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

«Hvilke incentiver fører til målkongruens i Offentlig-Privat Samarbeid?»

For å besvare denne problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål. Gjennom de to første forskningsspørsmålene ønsker vi å avdekke incentivene som fører til målkongruens i prosjektene. Det vil skilles mellom eksplisitte og implisitte incentiver i redegjørelsen. Med det tredje forskningsspørsmålet vil vi se på interaksjonen mellom de eksplisitte og implisitte incentivene i prosjektene.

Forskningsspørsmål 1:

«Hvilke eksplisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?»

Forskningsspørsmål 2:

«Hvilke implisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?»

Forskningsspørsmål 3:

«Hvordan er interaksjonen mellom de eksplisitte og implisitte incentivene i OPS?»

1.2 Oppgavens avgrensning

Med bakgrunn i oppgavens formål og dens problemstilling har vi valgt å kun legge frem teori som vi anser som relevant for oppgaven. Oppgavens formål er å avdekke hvilke incentiver som fører til målkongruens i OPS. Vi anser blant annet teori om prosjekter, OPS, incentiver, tillit, og samarbeid som relevant for vår oppgave. Det er viktig å være klar over at det finnes andre teorier som kunne besvart oppgavens problemstilling på en annen måte enn det vi har gjort.

Da vi kun hadde ett semester til disposisjon for oppgaven har tiden påført noen begrensninger. Den kvalitative studien er avgrenset til to byggeprosjekter i Norge, nærmere bestemt i Vest-Agder. I tillegg er antall respondenter begrenset til åtte. Vi skulle gjerne ha studert flere prosjekter og intervjuet flere sentrale aktører fra prosjektene. Dette kunne belyst temaet fra flere synsvinkler og gitt oss et bedre forskningsgrunnlag.

Ettersom vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse har vi ikke grunnlag for å trekke noen slutninger basert på våre funn. Det kan dog gis indikasjoner basert på de ulike aktørene i prosjektene og deres subjektive oppfatninger. Likefullt omhandler studien to prosjekter med ulike prosjektutfall, noe som bidrar til å sikre en balansert fremstilling av problemstillingen.

1.3 Oppgavens oppbygning

I figuren tilhørende dette avsnittet ønsker vi å gi en oversikt over oppgavens oppbygning, og dens kapittelinnhold. Kapittel 2,3 og 4 setter det teoretiske rammeverket for vår studie. Vi har i vår oppgave valgt å ha egne kapitler for resultater og diskusjon.



Figur 2 – Oppgavens oppbygning

Del 1 - Teoretisk rammeverk

Kapittel 2 – Prosjekter

Formålet med dette kapitlet er å definere et prosjekt og dets karakteristika. Videre vil vi se på hvordan prosjekter kan gjennomføres.

2.1 Hva er et prosjekt?

I et marked med store endringer og stor grad av usikkerhet er interessen for prosjektarbeid økende (Nylehn, 2002). Karlsen (2013) mener også at følgende årsaker kan være grunnen til at prosjekt som arbeidsform er blitt så utbredt:

- Håndtering av spesialoppdrag
- Stor fleksibilitet
- Fokus på oppgave fremfor funksjon
- Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser
- Samarbeidsmuligheter
- Lederutvikling
- Funksjon av egen suksess

I dag hører man stadig om nye prosjekter som blir iverksatt eller ferdigstilt. Prosjektarbeid er dog ikke en ny måte å arbeide på, det er en arbeidsform som har eksistert til alle tider (Esnault, 2014). Arbeidsoppgaver som ble gjennomført før i tiden ble gjennomført som engangsoppgaver, og vil da etter teorien karakteriseres som prosjekter. Bygg som Colosseum er et eksempel på det vi dag omtaler som et prosjekt. Frem til masseproduksjonens ankomst, kan det sies at all form for produksjon ble gjennomført som prosjekter. Masseproduksjon besto sterkt frem til 1980-tallet da det var en enighet om at dette reduserte kostnadene og økte lønnsomheten (Rolstadås, 2011). Ulike dataverktøy ble introdusert, noe som gjorde det mulig å gjennomføre prosjekter på en billigere måte enn tidligere, og med et større fokus på

samarbeidsformen mellom prosjektet og dens aktører (Karlsen, 2013; Rolstadås, 2011). Dette førte til at man gikk vekk fra masseproduksjon til å produsere i mindre serier med større grad av tilpasning til hver enkelt kunde (ibid).

Begrepet prosjekt stammer fra det latinske ordet ”projicere” (pro = frem og jicere = å kaste), som kan oversettes til å kaste frem (Karlsen, 2013). Dette vil i dagligtale bety og sette sammen en plan, et forslag eller et utkast (ibid). Som ved andre begreper finnes det ingen universell definisjon når det gjelder et prosjekt, men de mange forskjellige definisjonene innehar flere av de samme momentene. Vi har valgt å benytte følgende definisjon;

”A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result” (PMI, 2004;5).

2.2 Karakteristika

Det er uansett en viss enighet rundt hvilke egenskaper et prosjekt har. Christensen & Kreiner (1991) fremlegger fem følgende egenskaper ved prosjekter:

- Entydig målsetting
- Begrenset ressurstilgang
- Engangsforetak
- Bestemt start – og sluttdato
- Tverrfaglig arbeid

Med entydig målsetting menes det at ethvert prosjekt må ha sin unike målsetting. Målsettingen bør fortelle hva som skal oppnås og hvorfor det skal oppnås. Samtidig bør den være formulert på en måte slik at det i ettertid skal være mulig å kontrollere om den ble oppnådd (Karlsen, 2011).

Begrenset ressurstilgang bygger på at et prosjekt er avhengig av ressurser. Ressursene et prosjekt har tilgjengelig er ofte begrenset da prosjekter som regel ikke har egne ressurser, men

får disse tildelt fra basisorganisasjonen eller ekstern finansiering (Andersen, Grude & Haug, 2009; Karlsen, 2013)

Engangsforetak omhandler at oppgaven som skal gjennomføres er unik. Dette betyr nødvendigvis ikke at oppgaven som skal gjennomføres ikke kan likne på arbeid som tidligere er utført (Elvenes, 1987). Det som gjør selve oppgaven unik kan være alt fra prosjektpersonellets kunnskap og erfaring til i hvilke omgivelser prosjektoppgaven blir utført (Karlsen, 2013).

Alle prosjekter skal ha et definert tidspunkt for når arbeidet skal starte og når det skal være avsluttet (ibid).

Prosjektarbeid krever som regel at personer med kunnskap og erfaring involveres (ibid). Dette kan typisk være rådgivere, arkitekter, ingeniører og håndverkere som går sammen for å nå prosjektets målsetting.

Selv om de ulike prosjektene besitter flere av de samme egenskapene, skiller de seg allikevel fra hverandre. De varierer i blant annet størrelse og kompleksitet, samt på en rekke andre områder. Et prosjekt kan være alt fra en bacheloroppgave til renovering av taket på det Kongelige slott.

Når vi i vår oppgave benytter oss av begrepet prosjekt vil vi referere til byggeprosjekter. Det finnes en rekke forskjellige måter et byggeprosjekt kan organiseres på, og flere forskjellige typer gjennomføringsmodeller. Hvordan prosjekter organiseres avhenger av prosjektets karakter, interne organisatoriske forhold, samt kompleksiteten ved prosjektet. Larson & Gray (2011) skiller mellom organisering innenfor basisorganisasjonen, matriseorganisering og organisering av prosjektet gjennom prosjektteam. De ulike typene organisering bringer med seg ulike fordeler og ulemper, og må velges ut fra det aktuelle prosjektet som skal gjennomføres. Hvilken type gjennomføringsmodell som velges bør avhenge av hvordan prosjektet er, hvilken situasjon man befinner seg i, og hva som er ønskelig å oppnå (Byggherren i fokus, 2003).

2.3 Prosjektmål

Mål er planleggingens forutsetning og grunnlag (Meland, 2014). Utfallet til prosjekter kan ofte relateres til prosjektmålene. Det kan være utfordrende å formulere gode mål, og en regel som ofte benyttes som hjelpemiddel er SMART-regelen. Denne regelen ble introdusert av Wysocki, Beck og Crane (1995). SMART står for følgende:

S – Spesifikke

M – Målbare

A – Aksepterte

R – Realistiske

T – Tidsavgrenset

Ved utforming av prosjektmål skilles det mellom samfunnsmål, effektmål og resultatmål. De ulike nivåene av prosjektmål omhandler måloppnåelse ved ulike tidspunkt. Meland (2014) forklarer de ulike nivåene av mål på denne måten:

Samfunnsmål har det lengste tidsperspektivet, og skal forklare hva hensikten med prosjektet er. Ved en utdanningsinstitusjon kan samfunnsmålet være å tilrettelegge for læring tilpasset elevenes behov.

Effektmål skal være oppnåelig etter noen års drift, og skal fortelle hva det ferdige prosjektet skal brukes til.

Resultatmål skal kunne måles når prosjektet ferdigstilles, og må i større grad være målbart. Et resultatmål ved et veiprojekt kan være fire-felts vei med feltbredde 3.1 meter. Fastsettelse av tids-, kostnads- og kvalitetsramme kommer gjerne frem ved resultatmål. Resultatmålet er bundet av overnevnte rammer, og et prosjekt karakteriseres ofte som mislykket dersom det for eksempel overskrider kostnadsrammen.

Målene som settes i prosjektet bør synliggjøres, og være forståelige for alle aktørene som deltar i gjennomføringen. Mislykkede prosjekter kan ofte relateres til upresise eller uklare mål (Karlsen, 2011).

2.4 Gjennomføringsmodeller

Meland (2014) omtaler en gjennomføringsmodell som de overordnede prinsipper for organisering av et prosjekt. Den beskriver anskaffelsesstrategi, vederlagsform, entreprisform, og organisering og struktur av byggeprosjekter.

2.4.1 Anskaffelsesstrategi

Meland (2014) beskriver anskaffelsesstrategien på en oversiktlig måte. Dette er en plan som angir oppdragsgivers mål med anskaffelsen, og virkemidlene som brukes for å nå målene. Sentralt i anskaffelsesstrategien står kontraherings- og kontraktstrategi. Kontraheringsstrategien omhandler ulike måter man kan forberede og inngå kontrakter på for å nå prioriterte mål. Sentralt i denne strategien står målprioritering, prosedyrevalg, utvelgelseskriterier og tildelingskriterier med tilhørende vektning. Kontraktstrategien beskriver retningslinjer for inndeling og definisjon av arbeidsomfang, kontraktsinnhold, valg av kontrakttype og opplegg for kontraktsadministrasjonen. Ut fra dette kan man si at kontraheringsstrategien dreier seg om grep før kontraktsinngåelse, mens kontraktstrategien tar for seg grep etter kontrakter er inngått og oppfølging av disse.

I bygg – og anleggsbransjen er kontraheringsformen den formen byggherren velger å inngå en avtale med leverandøren på om de gjensidige forpliktelsene (Lædre, 2006). Offentlige oppdragsgivere er underlagt lov om offentlige anskaffelser (LOA). Et sentralt prinsipp i LOA er at anskaffelsen skal være basert på konkurranse så lenge det lar seg gjøre, samtidig som entreprenøren velges etter objektive kriterier som er etterprøvbare. LOA skal bidra til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) lister opp flere anskaffelsesprosedyrer i § 4-2 som offentlige byggherrer kan ta i bruk. Vi vil i korte trekk forklare åpen anbudskonkurranse, begrenset anbudskonkurranse, konkurransepreget dialog og konkurranse med forhandling;

Ved *åpen anbudskonkurranse* kan alle interesserte levere inn tilbud, men det tillater ikke forhandlinger (FOA jmf. § 4-2 A).

Begrenset anbudskonkurranse tillater kun leverandører som er invitert av oppdragsgiver til å gi tilbud, men tillater ikke forhandlinger (FOA jmf. § 4-2 B).

Ved *Konkurransepreget dialog* fører oppdragsgiver en dialog over en eller flere runder med leverandører om alternative løsninger før det gis konkurrerende tilbud (FOA jmf. § 4-2C).

Ved *Konkurranse med forhandling* vil oppdragsgiver ha adgang til å forhandle med en eller flere leverandører (FOA jmf. § 4-2D).

Offentlige oppdragsgivere kan kun tildele en kontrakt med bakgrunn i to prinsipper; det mest økonomisk fordelaktige tilbud for oppdragsgiver eller laveste pris, jmf. FOA § 13-2. Det skilles mellom tildelingskriterier og tildelingsprinsipper, videre skilles det også mellom kvalifikasjonskrav, utvelgelseskriterier og tildelingskriterier. Kvalifikasjonskravene er knyttet til leverandørens evne til å kunne oppfylle kontrakten (Meland, 2014). Her ser man på leverandørens soliditet og faglige kompetanse. Leverandøren vil vurderes som kvalifisert eller ikke kvalifisert ut fra disse kravene. Utvelgelseskriterier blir brukt i konkurranser der det er gjennomført en pre-kvalifisering og det ligger en øvre grense for hvor mange leverandører som får levere tilbud (Difi, 2014). Dersom det er flere leverandører som er kvalifisert gjennom kvalifikasjonskravene, blir disse kriteriene benyttet for å skille ut de leverandørene som får levere et tilbud. Utvelgelseskriteriene blir formulert på lik måte som tildelingskriteriene, der leverandørene blir vurdert etter i hvilken grad de oppfyller kriteriet, og ikke om det blir oppfylt eller ikke (ibid). Tildelingskriteriene er konkurransekriteriene som tilbudene skal vurderes i forhold til. Ulike tildelingskriterier kan være pris/kostnadsmodell, kompetanse/-organisering, leveranse/design (Meland, 2014). Så langt det lar seg gjøre skal det være mulig å vekte tildelingskriteriene, og som det fremkommer av LOA skal de være objektive, etterprøvbare og gjennomsiktige.

En tildelingsmodell som kan tas i bruk er ekvivalent tilbudspris, en modell som er relativt ny. ETP-modellen beregner en ekvivalentkostnad som brukes i evalueringen. Den inneholder priskomponenten, samtidig som leverandørene "straffes" for manglende kvalitet (ibid). Hensikten med å ta i bruk ETP-modellen er at den gjør tildelingskriteriene mer transparente, kvantifiserbare og mindre manipulerbare (ibid). Ekvivalentkostnaden er et verktøy for å velge

den beste leverandøren, og ikke kostnaden som skal betales (ibid). Målet for modellen er at valg av det best egnede teamet vil gi reduserte total kostnader.

$$ETP = P \frac{M^2 + k}{(\sum_i v_i m_i)^2 + k}$$

Formel 1 – ETP-modellen (Meland, 2014)

ETP: Beregnet ekvivalent tilbudspris

P: Tilbyders pris

M: Maksimum score på valgt karakterskala

k: En valgt konstant som vekter kvalitet mot pris (0, ∞)

v_i : Vekting av det kvalitative kriteriet i ($\sum v_i = 1 = 100\%$)

m_i : Karakterscore på det på kvalitative kriteriet i

Kompetanse bør være et sentralt kriterium i modellen, samtidig som man bør benytte en skala som synliggjør forskjellene. Bruk av kompetanse som kvalitativt kriterium gir privat aktør incentiver for å prioritere dette inn i prosjektet. Offentlig aktør ønsker å påvirke de privates valg av personell gjennom tildelingskriteriet. Dersom kompetansen er for svak, vil ikke privat aktør tildeles prosjektet, noe som gjør dette til et krav fra offentlig aktør. Denne prosessen betegnes sammen med kvalifikasjonskrav som "screening" i agentteorien. Dette vil vi gjøre rede for senere i oppgaven.

2.4.2 Vederlagsform

Vederlagsform eller kompensasjonsformat er den økonomiske oppgjørsformen mellom partene. Dette er en signifikant del av kontrakten da valg av betalingsform utgjør en viktig del av oppdragsgivers kontraktstrategi, og den er med på å bestemme incentivmekanismene (Karlsen, 2013). Det skilles i hovedsak mellom tre hovedgrupper (Turner & Simister, 2001):

- Fast pris
- Enhetspris
- Kost pluss

Karlsen (2013) forklarer forskjellene mellom de ulike hovedgruppene på følgende måte:

Ved fast pris blir leverandøren betalt en fast sum for hele oppdraget. Prisen som tas i bruk er forhandlet frem mellom partene med grunnlag i en spesifisert arbeids- og materialbeskrivelse. Denne formen vil gi leverandøren gevinst dersom de totale kostnadene blir lavere enn den faste prisen. Blir de totale kostnadene høyere enn fast pris må dette selv dekkes av leverandøren. Det vil med andre ord være stor leverandørrisiko ved bruk av denne type vederlagsform.

Ved enhetspris vil leverandøren motta en avtalt betaling for antall enheter. Dette kan være antall arbeidstimer, antall kvadratmeter gulv som er støpt og så videre. Denne formen kan benyttes når det er usikkerhet rundt leveringsomfanget, men det er kjent hvilke enheter leveransen består av.

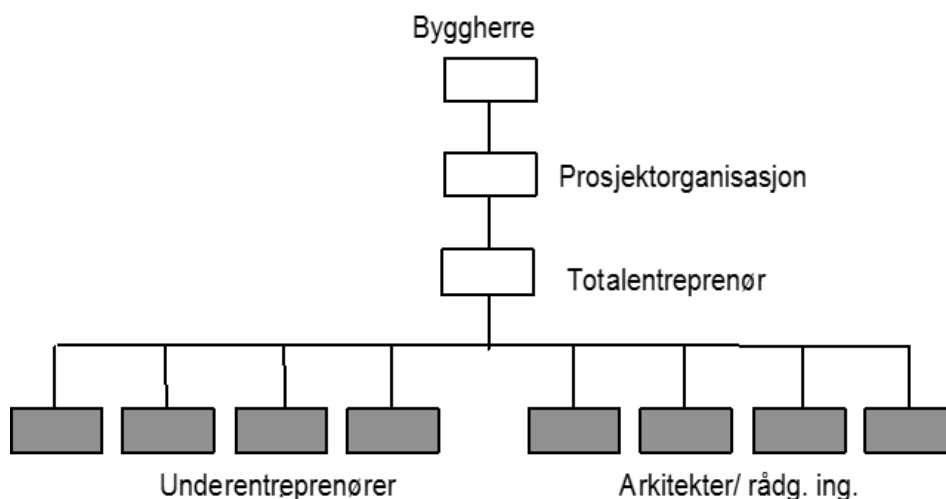
Ved kost pluss blir leverandøren betalt for alle sine utgifter, i tillegg til en fortjenestemargin som er avtalt. Om det på forhånd er vanskelig å definere arbeidsomfanget, eller dersom det vil være behov for en rekke endringer underveis vil dette være en anvendelig vederlagsform. Det vil være vesentlig at leverandøren nøye dokumenterer og rapporterer til oppdragsgiver slik at utgiftene blir dekket. Oppdragsgiveren vil bære risikoen da leverandøren ikke vil ha et incentiv til å holde kostnadene nede. Det finnes flere former for denne type vederlagsform, og en som ofte blir brukt er målpris. Målpris er en forhåndsavtalt sum mellom partene. Dersom prosjektet blir ferdigstilt til en lavere pris enn målsummen, blir denne besparelsen delt mellom leverandør og oppdragsgiver, og motsatt dersom den blir høyere enn målsummen. På forhånd må det foreligge en enighet mellom partene om hvordan en eventuell besparelse eller overskridelse skal fordeles. Målpris kan være et incentiv med et ønske om å belønne eller straffe leverandøren basert på prestasjon. En utfordring her vil være fastsettelsen av målsummen. Dersom denne settes for høyt eller lavt, kan leverandøren bli belønnet eller straffet uavhengig av prestasjon.

Det foreligger flere varianter av hver hovedgruppe, samtidig som hver av formene har sine styrker og svakheter for enten oppdragsgiver eller leverandør.

2.4.3 Entrepriseform

Entrepriseform er kontraktstrukturen mellom byggherre (oppdragsgiver), entreprenør og prosjekterende for utførelse av prosjektering, bygging og koordinering (Meland, 2014). Dette er en sentral del av gjennomføringsmodellen, da den blant annet omhandler fordeling av ansvar, fortjeneste og risiko. Meland (2014) definerer tre kategorier for entrepriser; delt leverandørorganisasjon, integrert leverandørorganisasjon og integrert prosjektorganisasjon. Blant de viktigste entreprisformene finner vi totalentreprise, generalentreprise og hovedentreprise. Store deler av forskjellene ligger i når de ulike aktørene blir involvert i prosjektet, og hvem som bærer risikoen. Videre vil vi ta for oss karakteristika ved de viktigste entreprisformene:

Totalentreprise

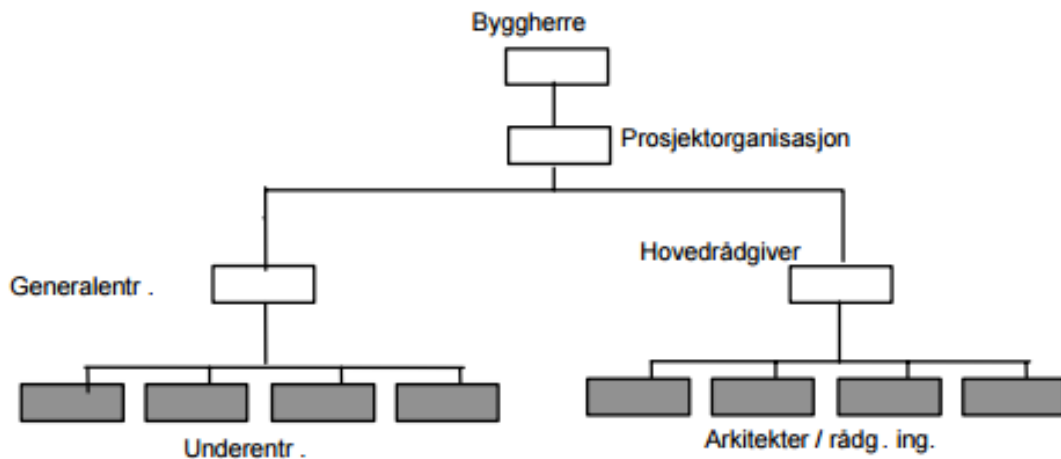


Figur 3 - Totalentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

I en totalentreprise påtar totalentreprenøren seg ansvaret for både prosjektering og bygging. Ut fra figuren kan vi se at totalentreprenøren selv organiserer underentreprenører, arkitekter og rådgivende ingeniører. Denne entreprisformen overfører risikoen til totalentreprenøren,

mot et risikotillegg som byggherre betaler til totalentreprenøren (Meland, 2014). Byggherren sin innsats vil være lav ettersom totalentreprenøren bærer alt ansvaret for prosjektet, noe som vil føre til en enklere byggeadministrasjon hos oppdragsgiveren. En ulempe ved denne entreprisformen er at byggeprosjekter ofte kan være store i omfang. Det kan derfor være få entreprenører med mulighet til å påta seg arbeidet, noe som vil føre til lav konkurranse (Karlsen, 2013).

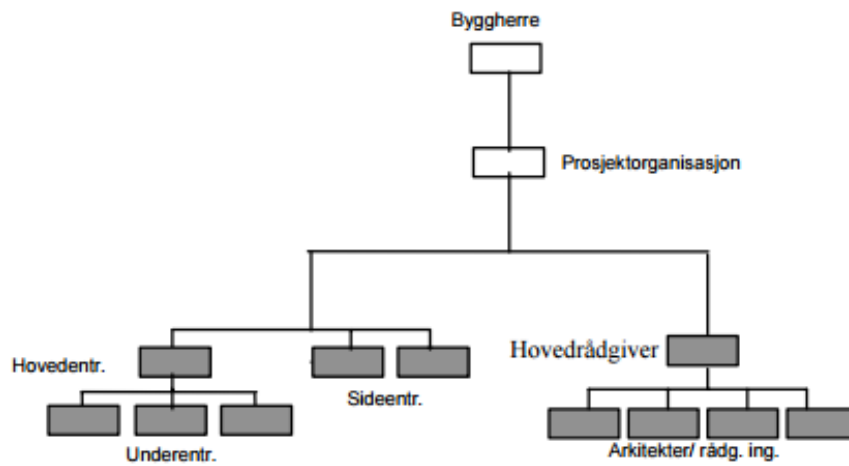
Generalentreprise



Figur 4 - Generalentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

I en generalentreprise engasjerer byggherren en entreprenør som har ansvaret for alle underentreprenørene. Generalentreprenøren vil da ha hovedansvaret for alt arbeidet som skjer på byggeplassen og koordineringen av dette (Byggherren i fokus, 2003). Prosjekteringsansvaret vil tilfalle byggherren såfremt kompetansen og mulighetene for å gjennomføre dette er tilstede. Fordelen ved denne entreprisformen er at byggherren har mer påvirkningsmulighet enn for eksempel ved en totalentreprise, men en ulempe kan være store konsekvenser dersom generalentreprenøren skulle gå konkurs (Meland, 2014).

Hovedentreprise



Figur 5 - Hovedentreprisens organisering (Byggherren i fokus, 2003)

Ved bruk av en hovedentreprise vil byggherren inngå kontrakter med et begrenset antall entreprenører (Byggherren i fokus, 2003). Det vil ved denne formen også være en hovedentreprenør som tar hånd om alle sine fag, men i tillegg vil byggherren inngå kontrakter med flere sideentreprenører. En av fordelene er at byggherrens økonomiske risiko og ansvar begrenses, men på en annen side kan det oppstå et større koordineringsbehov.

Kapittel 3 – Offentlig-Privat Samarbeid

Vi skal i dette kapittelet gjøre kort rede for New Public Management (NPM), og hvordan dette har vært en forløper for utviklingen av OPS i prosjektsammenheng. Hensikten med dette er å forstå hvorfor OPS er blitt så utbredt som det er i dag. Deretter definerer vi OPS og ser på historien, kjennetegn og utfordringer i modellen.

3.1 New Public Management – en forløper

På 1970- og 80-tallet ble en rekke reformer innført i flere vestlige land, og denne reformbevegelsen er det vi i dag kjenner som NPM. Christensen, Roness, Læg Reid & Røvik (2009) ser på dette som en familie av moderniseringsoppskrifter for offentlig sektor hentet fra privat sektor. Her nedtones forskjellene mellom offentlig og privat sektor, og fremhever at organisasjonsmodeller og styringsformer fra private organisasjoner med stort utbytte kan overføres til offentlige organisasjoner. Videre argumenteres det for at offentlige og private organisasjoner har viktige fellestrekk, og at de derfor kan underlegges felles regelverk og organiseres ut fra de samme prinsippene.

Christensen et al. (2009) deler det teoretiske grunnlaget mellom nyere økonomisk organisasjonsteori og nyere ledelsesteori. Nyere økonomisk organisasjonsteori som public-choice teori, agentteori og transaksjonskostnadsteori tar utgangspunkt i at aktører prøver å maksimere egen nytte. Her vektlegges styring og kontroll av offentlige organer. Nyere ledelsesteori legger derimot større vekt på å gi mer autonomi og fleksibilitet gjennom tiltak som blant annet verdibasert ledelse. NPM er med andre ord ikke en konsistent og integrert teori for modernisering av offentlig sektor, men kan mer karakteriseres som en reformbevegelse sammensatt av noen overordnede ideer og et løst knippe tiltak som trekker i ulike retninger.

Christopher Hood (1991) var den første som benyttet begrepet NPM. Ved å sammenligne endringer i offentlig administrasjon i OECD-landene på 1980-tallet kom han frem til flere fellestrekk i reformene de ulike landene tok i bruk. Hood anerkjente likevel at de ulike landene hadde gjennomført reformene på ulike måter.

Storbritannia og Thatcher-regjeringen var tidlig ute med NPM gjennom økt bruk av privatisering og konkurranseutsetting (Barzelay, 2001). Her i Norge har man sett NPM i praksis gjennom blant annet Willoch-regjeringens ”Program for modernisering av statlig forvaltning” i 1986 (Christensen et al., 2009).

3.2 Offentlig-Privat Samarbeid

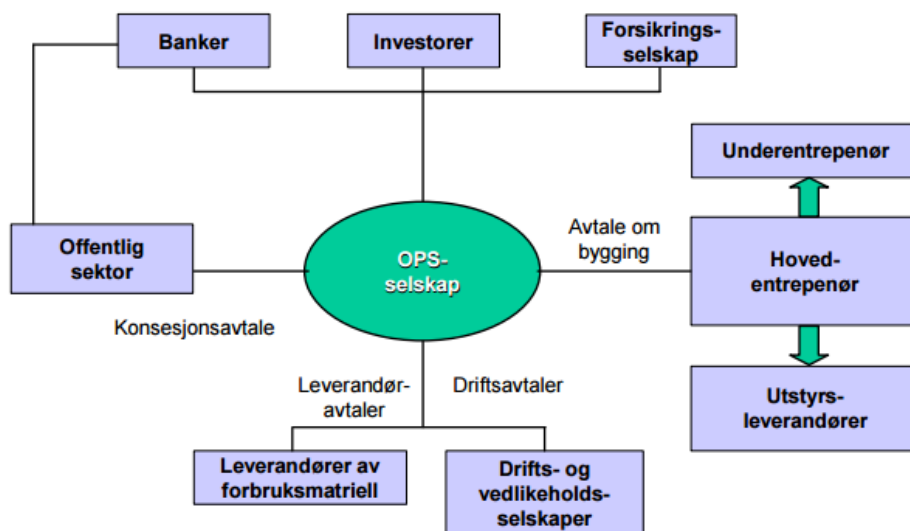
I de senere år har en type partnerskap hatt særlig fremvekst. Internasjonalt kalles den Public-Private Partnership, mens den i Norge omtales som Offentlig-Privat Samarbeid. Dette er et forpliktende partnerskap mellom det offentlige og det private, og det kan være en måte å forbedre offentlige tjenester på slik at brukerne får bedre kvalitet og mer tjenesteyting per forvaltet offentlige krone (KPMG, 2003). I korte trekk dreier OPS seg om at (1) et offentlig organ har ansvar for å definere hva slags tjeneste brukerne skal motta, (2) hva slags kvalitet det skal være på tjenesten, og (3) det blir da privat aktørs ansvar å levere tjenesten i henhold til dette (ibid). Aktintoye et al. (2008) mener at målet med OPS er å bruke privat sektor til å levere en tjeneste eller infrastruktur på en mer effektiv måte. OPS er i størst grad knyttet til prosjekter som omhandler infrastruktur, deriblant jernbaner, veier, skolebygninger, sykehus med mer. Som ved andre begreper finnes det ikke en helhetlig definisjon på OPS. Da vi i denne oppgaven ser nærmere på to norske OPS-prosjekter vil vi nevne en norsk definisjon som vi mener er dekkende:

“En offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av private (eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor”
(KPMG, 2003;4)

Fleksibilitet, tillit og goodwill fra begge parter er viktige elementer i OPS (KPMG, 2003). Disse elementene er særlig viktig med tanke på den lange kontrakten som foreligger. Kontrakten er fortsatt det viktigste dokumentet, da den regulerer samarbeidet, samt fordeler ansvar og risiko mellom aktørene (ibid). Fordelingen av risiko gir partene et incentiv til å lykkes, da eventuelle besparelser vil høste gevinster og eventuelle overskridelser vil medføre tap. Ettersom kontrakten mellom aktørene i et OPS gjerne strekker seg over flere tiår, er det en fordel med en kontrakt som er fleksibel eller justerbar da det er vanskelig å forutse de

mange momentene som kan dukke opp. Ettersom KPMG nevner tillit og goodwill som sentrale elementer i OPS, er det viktig at dette er tilstede for å sikre en god prosjektgjennomføring. Ved denne gjennomføringsmodellen vil kostnadene for de ulike tilbyderne ofte være større enn ved tradisjonelle gjennomføringsmodeller, da flere aktører må koordinere seg ut fra oppgavene som skal gjennomføres (ibid). Dersom det foreligger en realopsjon på hvem som skal drifte bygget, må privat aktør ta høyde for dette og det vil påløpe transaksjonskostnader.

Ved OPS-prosjekter etableres det som regel et eget OPS-selskap som drives av privat aktør. Dette selskapet er ansvarlig for kontrakten med offentlig sektor, og offentlig sektor forholder seg kun til dette selskapet, med unntak av banken til selskapet for å sikre finansieringen av prosjektet. OPS-selskapet sitter på alle kontrakter utover dette. De vil da ha kontrakter med hver part som deltar, der arkitekten for eksempel kun forholder seg til dette selskapet. Dersom et slikt selskap opprettes, vil det for offentlig sektor være langt færre kontrakter å forholde seg til enn ved en tradisjonell gjennomføringsmodell. Dette kan illustreres ved følgende modell:



Figur 6 – OPS-selskapet (KPMG, 2003)

3.3 Historikk

OPS som samarbeidsform strekker seg så langt tilbake som til 1600-tallet. Det ble da kjent gjennom ulike infrastrukturprosjekter, og Frankrike omtales som grunnleggeren av prosjektformen (Grimsey & Lewis, 2004). Det var her de første kontraktene ble tildelt i forbindelse med bygging og finansiering av Canal de Briare og Canal du Midi i henholdsvis 1638 og 1666 (ibid). Som tidligere nevnt var også Storbritannia tidlig ute med privatisering av offentlig sektor. De blir med bakgrunn i dette også sett på som en stor bidragsyter til det vi kjenner som OPS i dag. OPS ble først tatt i bruk i Norge i forbindelsen med utbyggingen av vegsektoren. Dette ble tatt i bruk etter regjeringens ønske om å prøve ut modellen for å se om den kunne gi effektivitetsgevinster, samtidig som det offentlige beholdt kontrollen og muligheten for politiske baserte valg (Stortingsmelding nr. 46 – Nasjonal transportplan 2002 – 2011). Riktignok er det nærliggende å tro at det finnes prosjekter som ble gjennomført før dette som i dag ville blitt karakterisert som OPS.

3.4 Karakteristika ved OPS

Med tanke på de mange definisjonene av OPS og de mange modellene som går innunder begrepet vil vi se nærmere på fellestrekkene ved et slikt partnerskap. Det er i hovedsak fem fellestrekk som nevnes når en omtaler dette partnerskapet:

- Deltakere. Et OPS involverer flere parter, der minst en aktør er fra offentlig sektor og en aktør er fra privat sektor (Grimsey & Lewis, 2004). Partene som inngår i samarbeidet bør begge opptre som ”prinsipal” (ibid). Grunnen til dette er at partene skal være kapable til å forhandle på egne vegne, slik at de får fremmet sine egne interesser.

- Forhold. Et annet definerende trekk er at det etableres et stabilt og varig forhold mellom aktørene (Akintoye et al., 2008). Grimsey & Lewis (2004) hevder at selv om en bedrift benytter seg av samme leverandør i en årrekke, tilsier ikke dette at det foreligger et partnerskap mellom aktørene. Det er formatet som fremkommer i kontrakten, og det aktørene har forhandlet seg frem til, som fremhever relasjonen aktørene imellom.

- Ressurser. Aktørene må bringe noe av verdi inn i partnerskapet (Collin, 1998; Grimsey & Lewis, 2004). Ressursene som bringes inn kan være både materielle og immaterielle. Ved materielle ressurser er det gjerne snakk om pengebeløp, mens det ved immaterielle kan være de ulike aktørenes erfaring og kunnskap.

- Fordeling. Et OPS innebærer at ansvar og risiko knyttet til ulike aktiviteter og utfall fordeles mellom aktørene (Grimsey & Lewis, 2004). Offentlig sektor beholder ansvaret for politiske beslutninger, men kan gjerne få råd fra privat sektor. Grant (1996) mener at kjernen i et partnerskap ligger nettopp i å fordele autoritet, ansvar, risiko, samtidig som gjensidige fordeler blir fordelt blant deltakerne.

- Kontrakt. Det må foreligge en kontrakt som underbygger partnerskapet. Kontrakten skal fungere som et fundament i samarbeidet, og gi aktørene sikkerhet (Grimsey & Lewis, 2004). I kontrakten bør det fremkomme felles verdier, en felles forståelse av hva som skal oppnås, samtidig som den bygger tillit mellom partene (ibid).

I korte trekk kan vi fremstille de viktigste forskjellene mellom OPS og tradisjonelle gjennomføringsmodeller i følgende tabell:

Offentlig-Privat Samarbeid	Tradisjonelle gjennomføringsmodeller
Privat sektor har et helhetsansvar for å levere tjenesten	Privat sektor opptrer som underleverandør med klart definerte oppgaver
Privat sektor har medansvar knyttet til risiko. Bærer tap ved overskridelser og får gevinster av eventuelle besparelser	Kostnadsoverskridelser og besparelser tilfaller offentlig sektor
Privat sektor kan ha ansvar for å finansiere utbygging/ eller utvikling av tjenesten.	Bygging av offentlige tjeneste bevilges gjennom offentlige budsjetter

Offentlig sektor stiller krav til hva som skal leveres.	Offentlig sektor fokuserer på hvordan det skal leveres
Det løper som regel ikke utgifter i utviklings- eller byggefasen. Betaling og finansiering fordeles gjennom hele kontraktperioden.	Utgifter er løpende i utviklings- og byggefase
Kostnader sees i sammenheng. (drift, bygg, vedlikehold)	Investerings- og driftsutgifter sees på hver for seg

Tabell 1 – Sentrale forskjeller mellom OPS og tradisjonelle modeller (KPMG, 2003)

3.5 Risikofordeling

Risiko og hvordan denne fordeles kan være et sterkt incentiv i OPS. Risikoelementene vil være mange av de samme som man står overfor i en tradisjonell gjennomføring, men det er likevel behov for en annerledes håndtering av risikoen i denne typen prosjekter. Kontraktslengde, kompleksitet og usikkerhet rundt fremtidige hendelser, og dermed også prosjektresultat, er noen av årsakene til at man må "dele" på risikoen. Grimsey & Lewis (2002) skiller mellom ni ulike risikokategorier; teknisk-, konstruksjons-, drifts-, inntjening-, finansiell-, force majeure-, politisk-, omgivelsesmessig- og mislighold risiko. Spørsmålet er hvordan man skal dele på alle disse. Rasmussen & Strøm (2008;59) nevner blant annet følgende suksesskriterium for OPS-prosjekter:

"Risikofaktorene må være utredet og vurdert. Risikoen må kunne fordeles slik at den håndteres kostnadseffektivt av enten privat eller offentlig sektor. Risikooverføring må også være reell og troverdig, med mest mulig åpenhet om risikopremien"

Det kreves analyse av alle risikoelementer slik at disse blir fordelt på en hensiktsmessig måte (Grimsey & Lewis, 2002). En analyse vil kunne avdekke de ulike risikoelementene, samt avgjøre hvem som best er egnet til å bære risikoen. Dersom det bestemmes at privat aktør best håndterer usikkerheten, overføres risikoen fra offentlig til privat aktør. For at dette skal kunne

gjøres er det avgjørende med tillit mellom partene, og en felles forståelse av risiko og tilhørende konsekvenser (ibid). Prosessen med å tildele risiko kan være tidkrevende, kostbar og medføre betydelige transaksjonskostnader for begge parter (Mayston, 1999). I tråd med agentteorien må også privat aktør belønnes med en risikopremie (Milgrom & Roberts, 1992).

3.6 OPS-modeller

I litteraturen finnes det mange ulike modeller for OPS, samtidig som det foreligger store variasjoner i antall modeller med tilhørighet til begrepet OPS. Samtlige modeller stammer fra samme grunnidé, der privat aktør tar seg av store deler av risiko og ansvar tilknyttet utvikling og drift av tjenesten for en bestemt periode (KPMG, 2003). KPMG (2003) fremlegger tre ulike OPS-modeller, mens Grimsey & Lewis (2004) legger frem en liste med langt flere modeller. Ved valg av modell er det viktig å ta hensyn til kompleksiteten ved prosjektet og dets egenart, samtidig som modellen bør velges med bakgrunn i hva som ønskes å oppnås og hvordan prosjektet skal gjennomføres. En build-operate-transfer modell kan være hensiktsmessig dersom offentlig sektor ønsker at privat sektor skal ha hovedansvaret for utvikling og bygging av tjenesten (ibid). Dersom det offentlige benytter seg av tjenesteutsettingskontrakt beholder de i større grad kontrollen over kvaliteten til tjenesten som skal leveres (KPMG, 2003). Grunnen til dette er at private aktører vil konkurrere om prosjektet basert på ønsket kvalitet og pris (ibid).

3.7 utfordringer knyttet til OPS

Hodge & Greve (2005) hevder at dersom den private aktøren har de riktige incentivene, vil man kunne gjennomføre prosjektet til lavest mulig total kostnad. Ved å utforme kontrakter slik at incentivene er forenelig med privat aktørs mål, samtidig som man sikrer levering av ønsket produkt, vil utfallet bli en "vinn-vinn situasjon" for partene. Problemet er at bedrifter ofte er profittmaksimerende, noe som gjør det vanskelig å finne incentiver som er forenelig med bedriftens mål, uten at dette går på bekostning av det offentlige (ibid). Ifølge Reijniers (1994) er det tiden etter kontraktsinngåelsen som vil være mest utfordrende. Partene vil være opptatt av å etablere positive relasjoner i startfasen, og heller ta konflikter på et senere tidspunkt. Offentlige aktører har opplevd at endringer før kontraktsinngåelse har vært uproblematisk, men at den private part i mindre grad har vært villig til dette etter at kontrakter var signert

(ibid). Dette vil ifølge Reijniers føre til store økonomiske konsekvenser, og mye av hensikten med samarbeidet faller bort. Alexandersson & Hulten (2007) argumenterer også for at tiden etter kontraktsinngåelse kan by på problemer. Ettersom det ikke er mulig å utforme komplette kontrakter, vil man støte på uforutsette hendelser som setter forholdet mellom partene på prøve (ibid). Williamson (1983) og Hoff (1994) vektlegger den store initialinvesteringen for den private aktøren som problematisk. Det store utlegget gjør at den private parten er avhengig av et godt samarbeid og sikre kontantstrømmer, noe det offentlige kan bruke som maktmiddel i tiden etter kontraktsinngåelse. Privat part vil på sin side prøve å ivareta egeninteresse på andre måter, dersom de opplever at samarbeidet ikke er tilfredsstillende (ibid). Abdel-Aziz & Russell (2001) peker på at offentlig aktørs involvering underveis i prosjektet kan være problematisk. Offentlig part vil naturlig nok ha et ønske om å delta og påvirke underveis, ettersom de mest sannsynlig skal overta drift og eierskap i fremtiden. Den private part vil kunne oppleve dette som overvåkning, og svekke tilliten mellom partene (ibid). Til tross for at det pekes på mange ulike problemer blant forfattere og forskere, knytter mange av problemene seg til kontraktene mellom partene og mangler i disse.

Kapittel 4 - Incentiver

Formålet med dette kapittelet er å forstå hva incentiver er, og viktigheten av disse i et samarbeid. Gjennom agentteori vil vi redegjøre ulike roller i et samarbeid, og hvordan disse påvirkes av incentiver. Deretter ser vi bort fra enkelte forutsetninger i teorien, og diskuterer hvorvidt implisitte incentiver kan vise seg gjeldende i praksis.

4.1 Agentteori

4.1.1 Hva er incentiver?

Prendergast (1999) hevder at incentiver er selve kjernen i alt som omhandler økonomi. Det finnes en rekke ulike definisjoner på incentiver. Kaufmann & Kaufmann (2003;99) definerer incentiver som; ”stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets/aktørens motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte”. Dette kan i prinsippet være hva som helst som er egnet til å fremme motivasjon og ytelse (ibid). Vi kan med dette se på incentiver som motivasjonsfaktorer som oppmuntrer til ulike valg og handlinger. Incentiver forklarer hvorfor aktører handler slik de gjør, og hvordan handlingene kan styres av incentiver. Milgrom & Roberts (1992) beskriver incentiver som virkemidler for å sikre målkongruens.

4.1.2 Kort om agentteori

På 1960- og tidlig 70-tallet ble det forsket på risiko-deling mellom individer, grupper og organisasjoner. Det ble da avslørt av blant annet Arrow (1971) og Wilson (1968) at samarbeidende parter hadde ulik holdning når det gjaldt risiko, og dette ble omtalt som problemet i forhold til delt-risiko (risk-sharing problem). Dette ble senere utvidet til agentteori, da det inkluderte problemet som oppstod da det viste seg at samarbeidende parter hadde ulike mål og ulik arbeidsinndeling (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973).

I følge Jensen & Meckling (1976) omhandler agentteori det forholdet som oppstår når et individ eller en organisasjon (prinsipalen) overlater autoritet til en annen (agenten) og lar denne part handle på vegne av prinsipalen, slik at prinsipalens nytte avhenger av agentens

valg og handlinger. Agentteorien kan finne seg gjeldende i en rekke situasjoner, og kan strekke seg fra politiske reguleringer på makronivå til fenomener som selvinteresse på mikronivå (Eisenhardt, 1989).

Det første agentproblemet oppstår når det foreligger motsetninger mellom ønskene og målene til prinsipalen og agenten, og det er vanskelig for prinsipalen å kontrollere/verifisere hva agenten faktisk gjør (ibid). Det andre problemet dreier seg om risikodeling. Dette inntreffer når forskjellene prinsipalen og agenten har angående risiko, fører til at de foretrekker ulike handlinger (ibid).

Teorien bygger på utilitarismen og hevder at ethvert individ eller organisasjon vil handle slik at man maksimerer egen nytte. Separasjonen av eierskap (prinsipal) og kontroll (agent) fører til betydelige agentkostnader. Dette er kostnader som oppstår når agenten handler i egeninteresse, eller kostnaden for å unngå akkurat dette. Prinsipalen kan ta i bruk incentiver, og forene partenes interesser på denne måten. Disse incentivene er en agentkostnad for prinsipalen, men dersom incentivsystemet fungerer på riktig måte, vil kostnaden knyttet til incentivet være mindre enn om agenten får fritt spillerom (Ross, 1973).

4.1.3 Adverse selection og moral hazard

Vi antar videre at det skal inngås en kontrakt mellom en prinsipal og en agent. Agenten sitter på informasjon som er skjult for prinsipalen, og det eksisterer et forhold med informasjonsasymmetri (Milgrom & Roberts, 1992). Vi skiller mellom to typer problemer knyttet til denne informasjonsskjevheten; adverse selection og moral hazard. Disse kan oversettes til skjev utvelgelse og moralsk hazard, men vi velger å benytte de engelske begrepene.

Adverse selection handler om hvilken type agenten er og dette er et problem som oppstår før kontraktsinngåelse (ibid). Et eksempel på adverse selection kan være tilbudet av ulike typer forsikring. Andelen av befolkningen som ønsker forsikring er ikke en tilfeldig gruppe mennesker, men heller en gruppe mennesker som sitter på informasjon om seg selv og sin risiko for skade. Denne typen mennesker vil forvente en utbetaling fra forsikringsselskapet

som er lik eller høyere enn gjennomsnittet i befolkningen. Denne informasjonen er ”skjult” for prinsipalen, og adverse selection er tilstede.

Moral hazard oppstår derimot etter kontraktsinngåelse, og omhandler agentens handling (ibid). Prinsipalen har ikke ressurser eller mulighet til å observere agentens handlinger direkte, noe som gir agenten mulighet til å følge egne interesser kontra det å handle slik som prinsipalen ønsker. Vi kan igjen benytte eksempelet forsikring. En person som ikke har bilforsikring, vil være mye mer forsiktig i trafikken enn en som har full dekning for eventuelle skader. Det at du er forsikret av prinsipalen, endrer din oppførsel i den retning at du blir mer uforsiktig, og dermed setter egeninteresse først (ibid).

4.1.4. Monitoring

En måte å redusere problemene knyttet til moral hazard er ved monitoring. Dette kan oversettes til overvåkning, og prinsipalen vil her opptre proaktivt. Hensikten med overvåkning er å redusere sannsynligheten for at agenten handler i en retning som ikke gagnar prinsipalen, men i forhold til egne interesser (ibid). Overvåkning kan foregå på en rekke måter, og agenten kan enten bli straffet eller belønnet som følge av dette. Eksempler på overvåkning kan være arbeidsplasser der de ansatte stempler seg inn når de kommer, og når de drar hjem. Om vedkommende stadig kommer for sent og drar tidlig, kan lønnen reduseres deretter. Ved prosjekter der ulike entreprenører og underentreprenører gjør en jobb for en byggherre, kan det for byggherren være hensiktsmessig å engasjere en person med en controllerfunksjon. Denne person kan ha et overordnet kontrollansvar knyttet til for eksempel fremdriften ved prosjektet.

Dersom prinsipalen vurderer å overvåke agenten, må kostnadene knyttet til dette overveies. Om kostnadene som påløper ved overvåkning er lavere enn kostnadene knyttet til agentens atferd, vil det være hensiktsmessig med overvåkning.

4.1.5 Screening og signalling

For å redusere problemet med adverse selection kan screening tas i bruk av prinsipalen. Dette er tiltak som prinsipalen benytter for å skille ulike typer agenter, og man avslører skjult informasjon (ibid). Kvalifikasjonskriterier er et eksempel på screening ved prosjekter. Her vil man kunne skille ut agenter som ikke har tilstrekkelig evne til å oppfylle kontrakten. Agenter som ikke besitter de ønskede kvalifikasjonene vil her "screenes" ut.

Agenter kan også utlevere skjult informasjon gjennom signalling. Dette er handlinger agenten gjør for å signalisere egenskaper ved seg selv (ibid). I et OPS kan den private aktøren fremlegge regnskap eller nøkkeltall før kontraktsinngåelse. På denne måten signaliserer de den økonomiske soliditeten som trengs for å kunne gjennomføre et slikt prosjekt.

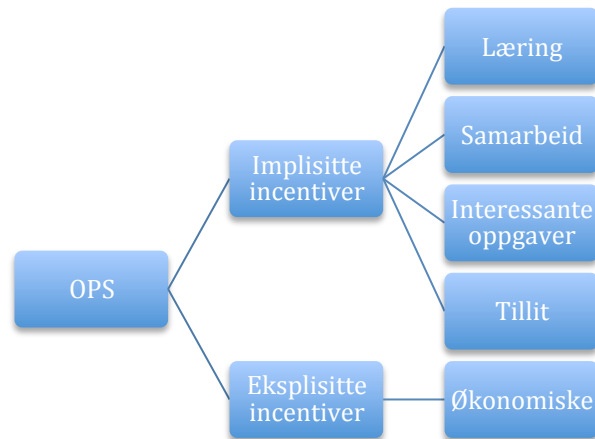
4.1.6 Risikotilnærming

Milgrom & Roberts (1992) argumenterer videre for at folk flest misliker å ha en usikker inntekt. Vi beskriver derfor agenten som risikoavers. Det å være risikoavers betyr at man foretrekker et sikkert beløp, fremfor et usikkert beløp med samme forventede verdi (ibid). Agenten vil med andre ord foretrekke en fastpris-kontrakt, fremfor en incentivbasert kontrakt med samme forventet verdi. Prinsipalen anses som risikonøytral, noe som kan brukes som argument for at denne part skal ha risikoen. Problemet med dette er at i et slikt tilfelle vil agenten ha lite eller ingen incentiver til å handle slik prinsipalen ønsker. En avveining mellom risiko og incentiver er derfor nødvendig i utformingen av kontrakter. Dette kan anses som en respons på moral hazard, ved at man holder agenten ansvarlig for sine handlinger. Agenten har nå en inntekt med en viss usikkerhet, og må dermed kompenseres med en risikopremie.

4.1.7 Ulike typer kontrakter og incentiver

Det finnes to ulike typer kontrakter mellom prinsipal og agent; eksplisitte og implisitte. En eksplisitt kontrakt er en skriftlig avtale med klare rammer og betingelser. En implisitt kontrakt er derimot en uskrevet relasjonskontrakt mellom partene og beskriver deres gjensidige forventninger og forpliktelser (Milgrom & Roberts, 1992). Det er vanlig å kombinere de to

kontraktstypene for å sikre målkongruens mellom agent og prinsipal (Baker, Gibbons & Murphy, 1994). Eksplisitte og implisitte kontrakter vil ha tilhørende incentiver:



Figur 7 – Eksplisitte og implisitte incentiver

Eksplisitte incentiver er motivasjonsfaktorer som er direkte og tydelige. Disse er klart definert gjennom kontrakter, for eksempel at agenten vil måles på finansielle indikatorer. Meyer & Vickers (1997) karakteriserer implisitte incentiver som enten positive eller negative. Et positivt implisitt incentiv foreligger når innsats og produktivitet gir en forventning om gevinst i fremtiden, for eksempel et godt samarbeid. Dette vil føre til at agenten handler i prinsipalens interesse, uten at det eksisterer en skriftlig kontrakt som belønner denne type oppførsel. Et negativt implisitt incentiv, også kalt mothakeeffekten, eksisterer dersom innsats og produktivitet i dag, fører til strengere krav i fremtiden. Agenten vil i dette tilfellet redusere innsats i dag, for å øke sannsynligheten for fremtidig belønning av innsats. Summen av de eksplisitte og implisitte incentivene danner den totale effekten av incentivkontrakter mellom agent og prinsipal (ibid).

4.1.8 Eksplisitte incentiver

I figur 7 presenteres eksplisitte incentiver som utelukkende økonomiske. Dette er ikke en riktig fremstilling ettersom man vil kunne finne flere ikke-økonomiske belønninger i kontrakter. Vi mener likevel at figuren kan forsvares, noe vi vil komme tilbake til senere i

oppgaven. Fordeling av ansvar kan være et ikke-økonomisk eksplisitt incentiv i et OPS. Selv om privat aktør er ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet, kan oppgjørsgrunnlaget basere seg på noe annet. Privat aktørs ansvar for gjennomføringen kan likevel føre til målkongruens ettersom de naturlig nok ønsker en god referanse på det utførte arbeidet. Her er det viktig å skille mellom ansvars- og risikofordeling, ettersom sistnevnte er et økonomisk eksplisitt incentiv. Dette kan typisk være bruken av målsum som oppgjørsgrunnlag.

4.1.9 Indre og ytre motivasjon

Kaufmann & Kaufmann (2003) skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den sunneste typen motivasjon, og ligger i arbeidsutførelsen. Indre motivasjon består av behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Interessante oppgaver, tillit og ansvar kan nevnes som indre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon er faktorer som lønn, og for stort fokus på dette kan derfor trekke fokuset vekk fra selve arbeidet, og dermed også bort fra den indre motivasjonen (ibid).

Fehr & Falk (2002) mener også at ikke-økonomiske incentiver er med på å påvirke oppførsel. De nevner til og med at økonomiske incentiver kan virke mot sin hensikt. Ønsket om å opptre gjensidig, sosial aksept og interessante oppgaver nevnes her som motivasjonsfaktorer som faller naturlig for oss mennesker. Ønsket om å opptre gjensidig kan forklares med at dersom prinsipalen opptrer vennlig, vil agenten ønske å samarbeide. Dersom prinsipalem opptrer truende, vil agenten verdsette prinsipalens nytte negativt, og det blir lite rom for samarbeid. I sin studie har Bewley (1995;1999) snakket med ledere som mener at ansatte (agent) kan utnytte arbeidsgiver på så mange måter, at det ikke er klokt å støtte seg på økonomiske incentiver alene. Det kan derfor være nødvendig med et bredere syn på hva som motiverer oss mennesker, enn bare det som kan måles i kroner og øre.

4.1.10 Utforming av kontrakter

Ved utforming av en incentivkontrakt må vi ta hensyn til flere aspekter for å sørge for at kontrakten oppfyller sin hensikt. En velfungerende incentivkontrakt sørger for at agentens innsats er maksimert, og i tråd med prinsipalens ønsker. Milgrom & Roberts (1992;597)

definerer kontrakter som; *“Formally, contracts are legally enforceable promises. They may be oral or written, and they typically must involve obligations on each party”*. Videre deler man inn i komplette og ukomplette kontrakter. Komplette kontrakter er hypotetiske kontrakter som beskriver hva som skal gjøres i enhver mulig situasjon. Grunnen til at dette er en hypotetisk kontrakt er fordi dette er umulig å gjennomføre i praksis. Ukomplette kontrakter beskriver ikke hva som skal gjøres i enhver mulig situasjon, og det er her mulighetene for opportunistisk oppførsel oppstår.

Kontrollerbarhetsprinsippet ble av Hall (2002) beskrevet som et viktig prinsipp i utformingen av kontrakter. Prinsippet sier at agenten skal kun holdes ansvarlig for handlinger som vedkommende har kontroll over. Prinsipalen har oversikt over resultat, men ikke innsats. I situasjoner med mye varians i prestasjonsmålet vil det være sannsynlig at ukontrollerbare faktorer har innvirkning på agentens resultat. Dersom måleindikatoren ikke påvirkes av agentens handlinger, faller agentens incentiver til innsats bort. Prinsipalen risikerer i tillegg å belønne eller straffe agenten på feil grunnlag. Det er derfor optimalt for både prinsipal og agent å sette prestasjonsmål som i stor grad kan påvirkes av agentens handlinger (ibid).

I valget av prestasjonsmål nevner Hall (2002) at smale prestasjonsmål fokuserer på få målbare indikatorer, noe som er hensiktsmessig med tanke på etterprøvnbarhet. Brede prestasjonsmål medfører flere indikatorer, og det gjør det vanskeligere å se på sammenhengen mellom målt og faktisk atferd. På den andre siden vil få indikatorer kunne føre til at agenten legger sin innsats der det belønnes (ibid).

Incentivintensitetsprinsippet (Milgrom & Roberts, 1992) definerer hvor sterke incentivene skal være. Det argumenteres for fire faktorer som er avgjørende i valget av incentivstyrke (ibid):

- Marginal nytte av ekstra innsats. Det er ikke nødvendig å påta seg kostnadene ved ekstra innsats dersom nettoeffekten av dette ikke er positiv.
- Agentens risikoaversjon. En mindre risikoavers agent vil ha lavere kostnader knyttet til å bære denne risikoen, enn en agent med høyere risikoaversjon. Agenter med høy risikoaversjon bør med andre ord tilbys incentiver med mindre styrke.

- Presisjon i målinger. Lav presisjon i målinger av innsats og prestasjon medfører høy variasjon, noe som taler for svakere incentiver. Når gode prestasjoner er lett observerbare, vil det motsatte kunne være optimalt.
- Agentens respons til incentiver. Teorien argumenterer for at incentivene skal være sterkest i situasjoner der agenten har mulighet til å respondere til disse.

4.1.11 Transaksjonskostnader

Kontrakter og utformingen av disse vil medføre kostnader. Coase (1937) var den første som identifiserte kostnadene ved transaksjoner. Coase argumenterte for at disse avhenger av transaksjonens natur og organisering. I tråd med generell økonomisk teori er det ønskelig å minimere disse kostnadene. Milgrom & Roberts (1992) deler transaksjonskostnader opp i koordinerings- og motivasjonskostnader:

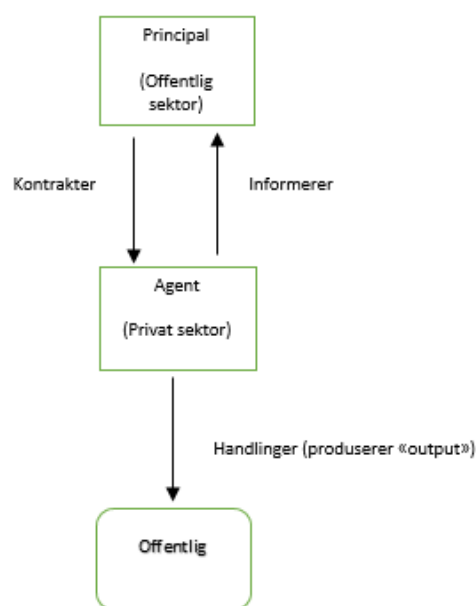
- Koordineringskostnader. Kostnader knyttet til prissetting og andre detaljer ved transaksjonen. Dette er typisk kostnader som oppstår ved overførsel av informasjon oppover eller nedover i hierarkiet.
- Motivasjonskostnader. Her skiller man ytterligere mellom kostnader knyttet til informasjonsasymmetri og ufullstendig engasjement. Kostnader knyttet til informasjonsasymmetri er kostnader som oppstår når partene ønsker å "sikre" seg mot opportunistisk oppførsel fra den andre parten. Dette er fordi partene ikke har fullstendig informasjon om hverandre. Ufullstendig engasjement er partenes tendens til å ikke gjennomføre løfter de har gitt, gjennom å snu på dette punktet etter kontraktsinngåelse.

Ved relasjonsspesifikke investeringer vil muligheten for opportunistisk oppførsel være større enn det vil for andre investeringer (Besanko, 2007). En relasjonsspesifikk investering er en investering som har høyere verdi i relasjonen enn utenfor. Jo større verdi investeringen har i relasjonen, jo større er faren for opportuniste og ufullstendig engasjement (ibid). Transaksjonens kompleksitet vil også være med å påvirke kostnadene. Dersom det er høy kompleksitet vil det være vanskelig å planlegge og forutse eventuelle hendelser, noe som fører til at partene i større grad ønsker å "sikre" seg før transaksjonen (Haugland, 2004).

4.1.12 Agentteori og OPS

Vi ønsker nå å knytte denne teorien opp mot OPS. I de aller fleste tilfeller, sitter den private aktøren på skjult informasjon (overfor det offentlige) angående sine handlinger (moral hazard), og prosjektkarakteristika, egne kvalifikasjoner og natur (adverse selection). Kombinert med den forutsetning om at den private aktøren er profittmaksimerende og vil handle i egeninteresse, danner dette et grunnlag for et agentproblem i OPS ifølge De Palma, Leruth & Prunier (2009).

Den private part har bedre kunnskap om hvorvidt de er kompetente nok til å gjennomføre prosjektet. Har de erfaringer fra lignende prosjekter tidligere? Prosjektets interne (eksempelvis konstruksjon) og eksterne (eksempelvis markedsforhold) risikofaktorer er forhold den private part også er bedre informert om (ibid). Dette kombinert med at det offentlige ikke kan observere prosessen fritt, uten betydelige kostnader, kan være problematisk i evalueringsfasen. Det offentlige observerer resultatet av prosjektet, men kan si lite eller ingenting om innsatsen. Eksempelvis vil en privat aktør med god kompetanse kunne gjennomføre et lite risikofylt oppdrag uten store problemer. Resultatet fremstår godt, men innsatsen er fortsatt uklar. Kunne økt innsats gitt lavere total kostnader over hele levetiden? Vi illustrerer forholdet grafisk:



Figur 8 – Agentforholdet i et OPS (De Palma et al., 2009)

De Palma argumenterer videre for at det beste resultatet vil bli oppnådd, fra det offentliges ståsted når:

- Man har en komplett, spesifikk kontrakt mellom offentlig og privat part
- Stabile kontraktsvilkår over tid
- Målbare resultatindikatorer, samt mulighet for overvåkning
- Avstraffelse ved avdekket forsøk på ”juks”

En komplett kontrakt vil kunne spesifisere reaksjoner til ethvert mulig utfall, noe som sjeldent er mulig i praksis. Bennett & Iossa (2006) og Martimort & Pouyet (2006) har derfor tatt utgangspunkt i ukomplette kontrakter i vurderingen av om byggeprosess og drift/vedlikehold bør utføres av en og samme aktør. Begge påstår at når byggeansvarlig også eier ved kontraktslutt, vil man ha incentiver til å investere mer i bygg og design. Ved automatisk overførsel av eierskap ved kontraktslutt, vil risiko med tanke på residualverdi overføres fra privat til offentlig aktør. Dette illustrerer nok et problem med tanke på informasjonsasymmetri og opportunistisk oppførsel.

4.1.13 Kritikk av agentteori

Et problem med agentteorien er forutsetningene som setter begrensninger i den virkelige verden (Brennan, 1994). Det er viktig å være klar over disse begrensningene i bruken av teorien, og stille seg kritisk til konklusjoner som tas. Videre tar ikke teorien høyde for at det offentlige også kan være bedre informert, slik at informasjonsasymmetrien går i begge retninger. Grimsey & Lewis (2004) mener at ettersom begge parter har forhandlingskraft, opptrer de begge som prinsipaler. Man har da et tilfelle der begge parter er både prinsipal og agent, noe teorien ikke dekker. Dixit (2002) åpner for flere prinsipaler, men det begrenser seg også her til kun en agent. Samtidig begrenser evalueringer seg til kun prinsipal og agent, noe som i et OPS blir en for snever vurdering. Sluttbrukers respons blir med andre ord ikke inkludert i det hele tatt.

Agentteorien begrenser seg videre til de eksplisitte incentivene mellom to parter. Ettersom vår oppgave også tar for seg de implisitte incentivene, er det derfor nødvendig å gå delvis utenfor

teorien i vår analyse. Et av de implisitte incentivene som blir oversett i teorien er tillit. Teorien vektlegger kontroll og overvåkning, selv om dette kan erstattes med tillit i praksis (Bradach & Eccles, 1989). Man skal likevel erkjenne at teorien vil kunne komme godt med, samt gi gode svar på mange av problemene man kan støte på i et OPS. Videre i kapittelet vil vi presentere implisitte incentiver som agentteorien ikke dekker. Dette vil være incentiver som ikke er kontraktsfestet mellom partene, og vi anser disse som svært interessante i en modell som vektlegger samarbeid og samspill så sterkt som det OPS gjør.

4.2 Implisitte incentiver

4.2.1 Relasjonskontrakter

Når markedets etterspørsel er større enn det som tilbys, vil samarbeids-relasjoner kunne knyttes mellom aktører for å møte etterspurt mengde (Friman, Garling, Millett, Mattsson & Johnston, 2002). Når den offentlige kapasiteten ikke strekker til, er man avhengig av samarbeid med andre aktører for å oppnå ønsket resultat. Dette samarbeidet kan omtales som en relasjonskontrakt. Macneil (1985) argumenterer for at en relasjonskontrakt er en videreføring av den neoklassiske kontrakten. Neoklassiske kontrakter lar enkelte felt i kontrakten stå åpne, eventuelt så kan kontrakten eksplisitt beskrive fleksibiliteten mellom partene (ibid). Når transaksjonene og relasjonene går over lengre tid, forlater man neoklassiske kontrakter til fordel for relasjonskontrakter. Et viktig skille her er at en neoklassisk kontrakt er juridisk, noe en relasjonskontrakt ikke kan sies å være (ibid). Ifølge Fournier (1998) må man være påpasselig med å avklare hva slags relasjoner man fokuserer på i forskningen, ettersom relasjoner anses som et kompleks fenomen. Haugland (2004) skiller mellom tre ulike former for relasjoner; diskrete, formelle og normbaserte. Diskrete relasjoner er eksplisitt formulert i kontraktene. Formelle relasjoner ligger i de interne kontraktene mellom partene og er på samme måte eksplisitt formulert. De normbaserte relasjonene går derimot mer på selve forholdet mellom partene, sett bort fra kontraktene. Her vil tillit mellom partene stå sentralt, noe vi kommer tilbake til (ibid).

Relasjonskontrakter brukes gjerne når man forventer (1) en lengre kontraktsperiode, (2) prosjektet eller oppgaven som skal utføres anses som kompleks, og (3) ønsket resultat er lite definerbart (ibid). De eksplisitte kontraktene mellom partene fungerer som en overordnet

enighet, der samhandling og problemløsing underveis står sentralt (ibid). De eksplisitte kontraktene er nødvendige, ettersom disse reduserer muligheten for opportunistisk oppførsel, og dermed legger bedre til rette for en god relasjon (Lee & Cavusgil, 2006). Gjennom samarbeid skal aktørene kunne få en ekstraavkastning, en såkalt relasjonell avkastning. (Dyer & Singh, 1998).

4.2.2 Hva er tillit?

Relasjonskontrakter er i stor grad basert på tillit. Det finnes mange ulike definisjoner på tillit. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998) mener likevel at tillit oppfattes nokså likt, det er derimot hva som inngår i begrepet det er noe uenighet om. Rousseau et al. definerer tillit som; *“a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another”* (1998:395). Videre mener Rousseau et al. at det er enighet om at tillit er psykologisk, og at risiko og gjensidig avhengighet er nødvendig for å bygge tillit. Yu, Liao & Lin definerer tillit på følgende måte; *“trust is frequently considered to be the positive expectations one party has about another party’s intentions. That is, trust is one party’s confidence in another’s goodwill”* (2006:130). Disse to vil vi ha som utgangspunkt videre i oppgaven. Tillit reduserer behovet for å sikre seg mot opportunistisk oppførsel og usikkerhet knyttet til handlinger (Hernandez & Dos Santos, 2010). Med økende tillit vil derfor behovet for overvåkning bli mindre.

4.2.3 Bygge tillit

Doney & Cannon (1997) mener tillit kan oppstå på ulike måter:

- Gjennom ”the calculative process”. Når gevinsten den andre part oppnår ved å opptre opportunistisk ikke overstiger kostnadene ved å bli tatt, konkluderes det med at det heller ikke er i den andres interesse å opptre opportunistisk.
- Gjennom ”the prediction process”. Når man utvikler tillit basert på evnen til å forutsi den andre partens oppførsel.
- Gjennom ”the capability process”. Hvorvidt den andre part er kapabel til å holde sine løfter og møte sine forpliktelser.

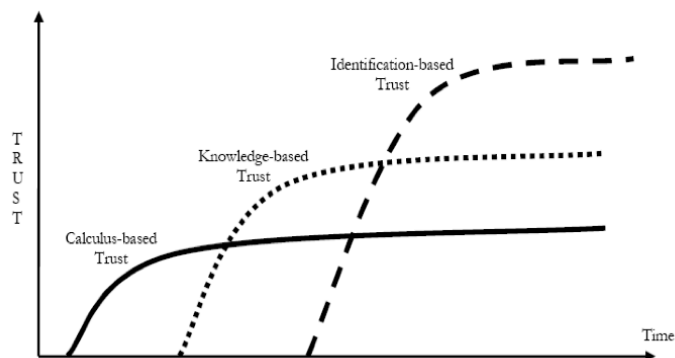
- Gjennom "the intentionality process". Man forsøker å vurdere den andre parts intensjoner og hensikt.
- Gjennom "the transference process". Man overfører tillit fra en tredjepart med erfaring, til en av partene i forholdet som ikke har erfaring med den andre fra før.

Det spesifiseres i artikkelen at disse gjelder for et kjøper-selger forhold, noe som vil innebefatte de fleste former for OPS hvor en offentlig part er kjøper og en privat part er selger.

4.2.4 Ulike typer tillit

Lewicki & Bunker (1995) utviklet en tillitsmodell, som senere er blitt presentert av blant annet Hernandez & Dos Santos (2010). Denne modellen beskriver hvordan tillit er avhengig av hvor langt man er kommet i en relasjon. Man skiller mellom tre ulike nivåer:

- Calculus-based trust. Når det offentlige skal velge en totalentreprenør vil de velge den leverandøren som gir det beste tilbudet, gitt at tilbyderne har lik risiko. Dette forklarer de gode samarbeidsforholdene og det gode "klimaet" som ofte observeres i starten av prosjekter eller ved det første møte. Dette er fordi tilliten er basert på nytteverdi, og ikke tidligere møter mellom partene (ibid).
- Knowledge-based trust. Denne tilliten utvikles etter hvert som partene har interaksjon med hverandre. Forventninger oppstår, som følge av erfaringer fra tidligere møter. For å utvikle denne typen tillit er man avhengig av god og tydelig kommunikasjon (ibid).
- Identification-based trust. Denne tilliten kan oppstå når partene har god kjennskap om hverandres mål. Det er denne forståelsen for hverandre som danner grunnlaget for tilliten, og man snakker om en ubetinget tillit (ibid).



Figur 9 – Nivåer av tillit (Hernandez & Dos Santos, 2010)

4.2.5 Tillit i OPS

Når man snakker om tillit i OPS er det ikke bare snakk om tillit mellom parter på individnivå, men også mellom ulike bedrifter og ulike sektorer. Individuer kan utvikle tillit i organisasjoner eller institusjoner på samme måte som på individnivå (Granovetter, 1985). Tillit kan dermed oppstå mellom enkeltpersoner som deltar i prosjektet, men også mellom aktørene i prosjektet. Det er likevel enkeltpersoner som sammen utgjør aktørene, og deres samlede tillit utgjør dermed aktørens tillit.

Rousseau et al. (1998) mener at tillit kan relateres til risiko. Dersom det ikke er noen risiko, er det ikke noe behov for tillit. Ifølge Williamson (1996) bør risiko håndteres i kontraktene. En forutsetning her er at man kan kalkulere risikoen av ulike handlinger, og dermed gjøre rasjonelle valg på grunnlag av dette. Fullstendig informasjon må i tillegg være tilgjengelig for alle parter. Ved ufullstendig informasjon har man ikke oversikt over alle alternativene til partene, noe som er tilfellet i OPS (Grotenbreg, Boons & van Buuren, 2014). Store nettverk med mange involverte åpner for uventede handlinger og opportunistisk oppførsel. I tillegg er kalkulasjon av risiko i liten grad mulig, noe som taler for at tillit er relevant i OPS. Dersom det ikke er tillit tilstede vil partene hele tiden handle for å minimere risiko, noe som vil kunne føre til et utfall som ikke tilfredsstillende noen (ibid). Tillit vil ifølge Edelenbos & Klijn (2007) forenkle, styrke og forbedre ytelsen i samarbeidet.

4.2.6 Samarbeid

Samarbeid defineres av Audy, Lehoux, D'Amours & Rönnqvist som; ”*to eller flere enheter danner en koalisjon og utveksler og deler ressurser (herunder informasjon) i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis an) skape alene*” (2011;46). Dette er en definisjon vi mener er tett opp mot hvordan et samarbeid i OPS skal fungere. I OPS vil ressurser blant annet være erfaring, kunnskap, kompetanse, økonomi, og ikke kun informasjon. Et samarbeid i OPS er et partnerskap hvor offentlige og private deler risiko med den ambisjon om å utføre en tjeneste best mulig (KPMG, 2003).

Samarbeid er et begrep som brukes i ulike sammenhenger, og dette kan føre til at begrepet også får ulik betydning i de ulike sammenhengene. Haugland (2004) nevner flere ulike uttrykk for samarbeid som nettverk, partnerskap, strategisk allianse, leverandørrelasjon, lisensiering, joint venture og franchising. Hvilke av de ulike uttrykkene som benyttes relateres ofte til ulike bransjer, samtidig som det finnes forskjeller i de ulike uttrykkene.

4.2.7 Samarbeidets kjennetegn

Haugland (2004) mener at et samarbeid kan kjennetegnes på følgende fire måter:

For det første kjennetegnes et samarbeid ved at det *etableres ikke-delelige bånd mellom aktørene*. Med et samarbeid ønsker man å nå en målsetting man ikke klarer å nå alene, og gjennom samarbeidet blir aktørene sterkere knyttet til hverandre, og det skapes et avhengighetsforhold. Deretter vil *forholdet mellom aktørene reguleres gjennom kontrakter*. Disse kontraktene kan være både eksplisitte og implisitte alt etter hva det dreier seg om. Aktørenes rettigheter og plikter uttrykkes gjerne gjennom førstnevnte. Videre kjennetegnes det ved at *økonomiske aktører karakteriseres som begrenset rasjonelle*. Selv om samarbeidet planlegges så godt som mulig, vil ikke de ulike aktørene ha kunnskap eller kunne forutse faktorer som kan påvirke samarbeidet i fremtiden. Det vil som regel inntreffe hendelser som man ikke er forberedt på, og som må løses i det øyeblikket de oppstår. Aktører som er begrenset rasjonelle vil søke etter å ivareta egne interesser, selv om dette kan gå på

bekostning av samarbeidsparten. Opportunistisk atferd og begrenset rasjonalitet fører til at man ikke har noen garantier for hvordan samarbeidspartneren vil opptre. Det siste kjennetegnet er at *samarbeidet koster*. I et samarbeid oppstår det en rekke transaksjonskostnader og disse går blant annet ut på å koordinere aktiviteter blant aktørene. Disse kostnadene er ofte av betydelig størrelse.

4.2.8 Samarbeidets kompleksitet

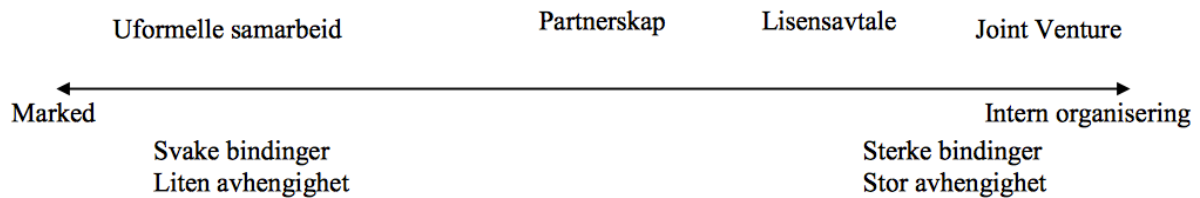
Kompleksiteten ved et samarbeid omhandler hvorvidt det er mulig å planlegge hvordan samarbeidet skal fungere (ibid). Dersom det foreligger høy grad av kompleksitet i oppgavene som skal utføres, vil det være vanskelig å planlegge alle sidene ved samarbeidet (ibid). Killing (1988) tar utgangspunkt i fire faktorer for å forstå graden av kompleksitet i et samarbeid:

1. Type oppgaver det samarbeides om
2. Antall bedriftsfunksjoner som involveres
3. Usikkerhet i omgivelsene
4. Om aktørene besitter relevant kompetanse for å løse de planlagte oppgavene.

Det skiller i hovedsak mellom strukturerte eller ustrukturerte oppgaver i et samarbeid. Strukturerte oppgaver kan være rutineoppgaver som felles innkjøp, mens ustrukturerte oppgaver kan være alt fra å utvikle nye produkter til å ferdigstille et prosjekt. Planlegging av hvordan oppgavene skal utføres og deres kompleksitet, avhenger av strukturen på de ulike oppgavene (Haugland, 2004). Antall funksjoner som involveres påvirker koordineringen mellom aktørene. Det krever mer omfattende koordinering etter hvor mange funksjoner som involveres (ibid). Usikkerhet i omgivelsene omhandler i hvilken grad fremtidige hendelser kan forutses (Pfeffer & Salancik, 1978). Dersom det foreligger stor grad av usikkerhet rundt flere momenter i samarbeidet øker dette vanskeligheten knyttet til planlegging frem i tid (Haugland, 2004). Om aktørene besitter den nødvendige kompetansen for å gjennomføre oppgavene i samarbeidet, eller om aktørene må opparbeide seg denne kompetansen gjennom samarbeidet, er et sentralt spørsmål hva angår kompleksiteten (ibid). Om bedriftene ikke besitter den nødvendige kompetansen, vil dette være utfordrende med tanke på oppgavene som skal gjennomføres, i tillegg til at kompleksiteten øker (Killing, 1988).

4.2.9 Samarbeidets form

Samarbeidets form indikerer hvor sterke bindinger det er mellom partene:



Figur 10 – Samarbeidets form (Haugland 2004)

Vi ser enkelte likhetstrekk mellom det som i modellen omtales som Joint Venture (JV) og OPS. Et JV-selskap kan defineres som en selvstendig enhet eid av to eller flere aktive morselskaper (Harrigan, 1986). OPS kan være et JV mellom offentlig og privat sektor, men som oftest er dette mellom flere private selskaper. OPS har som regel et mindre samarbeid mellom offentlig og privat enn ved et JV, noe som taler for at det ligger nærmere et partnerskap i modellen. Dette vil avhenge av type OPS-modell. Samarbeidet gjennom JV-selskaper kan oppfattes som en nær og forpliktende samarbeidsform, noe som også er gjeldende i et OPS.

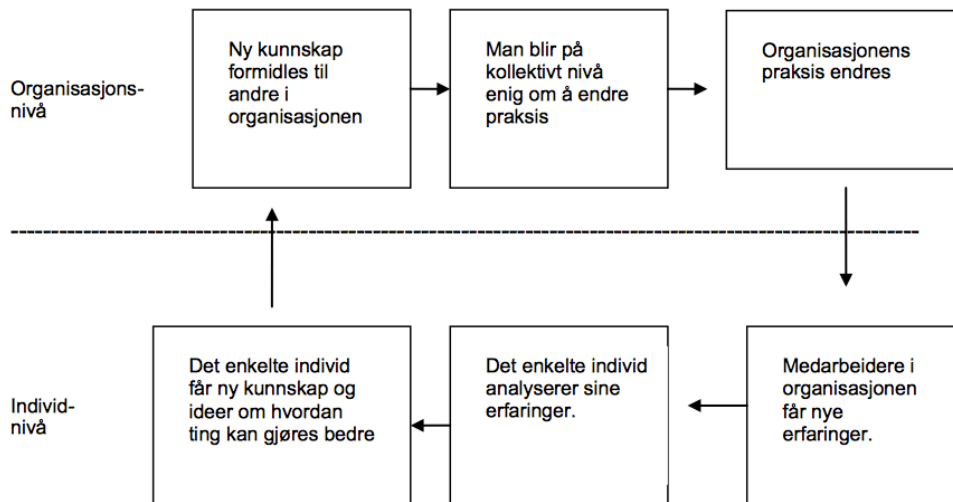
Ifølge Brady & Davies (2004) gir prosjekter med nye samarbeidspartnere unike muligheter for læring og innovasjon. Dette kommer som et resultat av behovet for nye løsninger og gir ytterligere incentiver for et lengre samarbeid.

4.2.10 Innovasjon

Innovasjon omtales av Spilling; ”som det å gjøre noe nytt som har økonomisk betydning” (2007;70). Man skiller innovasjon inn i inkrementell- og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon er en forbedring, mens en radikal innovasjon er noe nytt. Radikale innovasjoner krever større investeringer eller kompetanse, noe som kan gjøre de vanskelig å gjennomføre (Gjeldsvik, 2004). For at en organisasjon skal lykkes på sikt er man avhengig av både inkrementell og radikal innovasjon (Tushman, 2004).

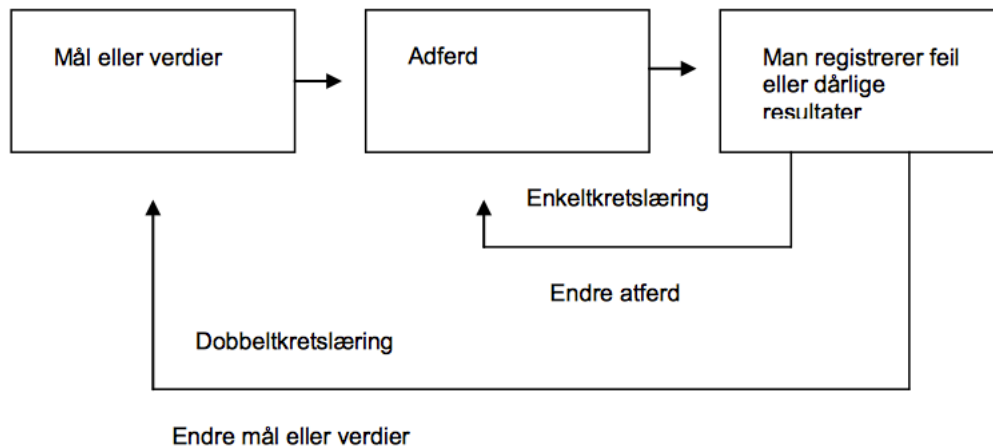
4.2.11 Læring

Når man lærer noe kan man både tilegne seg ny kunnskap, og endre atferd fordi man har tilegnet seg denne kunnskapen. Mye av litteraturen om læring i organisasjoner presenterer derfor læring som både det å tilegne ny kunnskap og endre atferd (Argyris, 1977; Senge & Lillebø, 1990; Garvin, 1993; Huber, 1991). Jacobsen & Thorsvik definerer at; ”læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen” (2008;319). Videre presenterer de lærings sirkelen som grunnlag for individuell og organisatorisk læring:



Figur 11 – Læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Læringen starter på individnivå, før man overfører dette videre til andre i organisasjonen og man ender opp med en kollektiv enighet som settes i praksis. Argyris (1977) stilte spørsmål ved hvorfor man ønsker å lære å gjøre ting bedre, ikke bare hvordan man skal gjøre dette. Argyris (1977) argumenterte for at ”hvordan-læring” var noe helt annet enn ”hvorfor-læring”, og etablerte dermed modellen for enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Denne presenteres av Jacobsen & Thorsvik (2008):



Figur 12 – Enkeltkrets- og dobbeltkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Ved enkeltkretslæring tar man for gitt at det man ønsker å oppnå, er både riktig og viktig. Argyris (2005) mener at denne typen læring og holdning er svært utbredt. Dobbeltkretslæring er derimot å stille spørsmål ved de mål og verdier man har. Er disse de vi virkelig ønsker å oppnå? March (1991) skiller mellom to typer læring; utnyttning og utforskning. Førstnevnte er kunnskap knyttet til å forbedre eksisterende rutiner, man får bedre utnyttelse av de ressursene man har til rådighet. Produktiviteten vil øke etter hvert som man lærer, og denne typen læring kan betegnes som enkeltkretslæring. Utforskning er derimot å lære noe helt nytt, noe som kan relateres til dobbeltkretslæring. Et dilemma for mange organisasjoner og bedrifter kan være å opprettholde effektivitet, samtidig som man legger til rette for innovasjon. Det vil kunne være et like stort behov for begge typer læring, men mer fokus på en av læretypene vil gjøre det vanskeligere å oppnå resultater på den andre typen læring (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

DEL 2 – Metode og casestudier

Kapittel 5 - Metode

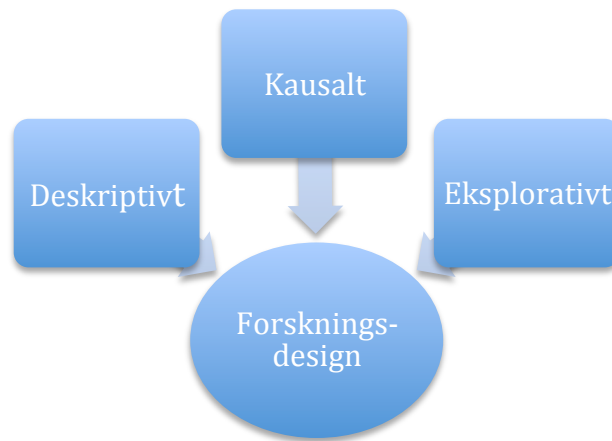
Metode defineres som; *”en systematisk måte å undersøke virkeligheten på”* (Halvorsen, 2008;20). I følge Johannesen, Kristoffersen & Tuft (2010) vil det å bruke en metode bety å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om (1) hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, (2) hvordan denne informasjonen skal analyseres, og (3) hva den forteller oss (ibid). Formålet med dette kapitlet er å gjøre rede for bruk av metode som er best egnet for å svare på oppgavens problemstilling.

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan som spesifiserer metoder og prosedyrer for innsamling og analyse av nødvendig data (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010). Dette skal fungere som et rammeverk for forskningen. Oppgavens problemstilling vil være rettlede for valg av forskningsdesign, og formålet med studien skal inkluderes i designet. Dette er for å sikre at dataen som innhentes er relevant for løsning av problemstillingen.

5.1.1 Valg av forskningsdesign

I teorien skilles det mellom tre ulike typer forskningsdesign; deskriptivt, kausalt og eksplorativt (Ghauri & Grønhaug, 2002). Hvilken av disse som er det mest hensiktsmessig må avgjøres i hvert enkelt tilfelle.



Figur 13 – Ulike typer forskningsdesign

De ulike forskningsdesignene blir av Zikmund et al. (2010) presentert slik:

Hovedformålet med deskriptivt design er å beskrive karakteristika ved objekter, personer, grupper og miljøer. Denne type design forsøker å tegne et bilde av en gitt situasjon ved å stille spørsmål som hvem, hva, når, hvor og hvordan. Forskere bruker denne typen design når forskeren har elementær kunnskap om temaet som skal studeres. Et typisk eksempel på en deskriptiv studie er en spørreundersøkelse.

Intensjonen med et kausalt design er å identifisere årsaks-virkningsforhold. Kausalt design forsøker å uttrykke at en endring i en variabel (uavhengig) vil endre/påvirke en annen variabel (avhengig). Ved bruk av et slikt design har forskeren som regel god forståelse av fenomenet som skal studeres. Et eksempel på et kausalt forhold er at regn (årsak) forårsaker at gresset blir vått (virkning).

Eksplorativt design benyttes i situasjoner der det foreligger lite kunnskap og man ønsker en dypere forståelse av det fenomen som skal studeres. Det argumenteres for at denne type design ikke har som hensikt å anskaffe konkluderende svar, men kan anses som et innledende steg til senere forskning.

Da vi studerer incentiver i OPS er det formålstjenlig å benytte seg av et eksplorativt design, ettersom vi anser dette som et relativt ukjent fenomen. Eksplorativt design er fleksibelt i den

forstand at man starter med et bredere syn enn ved de andre forskningsdesignene. På denne måten kan forskningen endre retning underveis, etter hvert som ny kunnskap og informasjon blir tilgjengelig (Ghauri & Grønhaug, 2002). I vår studie har vi funnet lite teori om de ulike incentivene hos de forskjellige aktørene i et OPS, spesielt når det gjelder de implisitte incentivene. Eksplorative studier vil i større grad enn andre studier bli påvirket og avhenge av forskeren, noe som gjør at vi må stille strenge krav til oss selv med tanke på observasjon, datainnsamling og analyse (ibid). Videre vil det være naturlig å ha en induktiv tilnærming da vi skal arbeide innenfor et nytt og lite utforsket felt (Eneroth, 1984). OPS og implisitte incentiver er forsket på hver for seg, men i liten grad sammen. En deduktiv tilnærming vil ikke være passende ettersom det eksisterer lite forankret teori som er klargjort for empirisk testing.

5.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvantitative metoder måler konsepter gjennom direkte eller indirekte bruk av numeriske verdier. Dette kan brukes til statistisk beregning og testing av forutsatte hypoteser. Kvalitative metoder er derimot mer tilrettelagt for å observere og forstå de konseptene vi undersøker (Zikmund et al., 2010). Kvalitative metoder anses som mer subjektiv ettersom det er hver enkelt forskers oppgave å tolke og analysere respondentenes svar (ibid). Dette kan føre til at forskjellige forskere kan trekke ulike slutninger basert på samme undersøkelsesenheter. Subjektiviteten ved kvalitativ metode anses ikke nødvendigvis som en svakhet, men heller et karakteristika. Gjennom bruken av numeriske verdier er det enklere å forholde seg objektiv i kvantitative metoder, men det kan også føre til at viktig informasjon utelates eller at overfladiske konklusjoner trekkes. Kvalitative metoder er mer tidkrevende og kostbare, noe som gjør at det arbeides med færre enheter enn ved kvantitative metoder (ibid). Dette vil kunne gi dypere innsikt i det aktuelle temaet, men man kan ikke generalisere på samme måte som i kvantitative metoder. Hver av metodene vil kunne egne seg godt, avhengig av studiens problemstilling og formål. Vi har valgt å ta i bruk en kvalitativ forskningsmetode da det som tidligere nevnt foreligger lite teori om konseptet. Det at vi i tillegg er interessert i å tilegne oss kunnskap og forståelse, taler også for bruk av denne metoden. Ved å ta i bruk få respondenter, som betraktes som sentrale aktører, vil vi få muligheten til å komme fram til ny kunnskap og avdekke relevant data. Ved eksplorative forskningsdesign er dette den vanligste forskningsmetoden, noe som støtter opp under vårt valg.

5.1.3 Casestudie

Casestudie er sammen med fenomenologisk, etnografisk og grounded theory-design anbefalte undertyper av forskningsdesign innenfor kvalitativ metode (Johannessen et al., 2010). Vi har i vår studie valgt å benytte oss av et komparativt casestudie. Yin (2014) definerer et casestudie på følgende måte; *”A case study is an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon (the ”case”) in depth and within its real world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident”*. Videre hevder Yin (2014;14) at casestudier bør benyttes når; *”a ”how” or ”why” questions is being asked about a contemporary set of events, over which a researcher has little or no control”*. Et case kan blant annet innebære grupper av individer, organisasjoner, prosesser og programmer, eller prosjekter. I forhold til vår problemstilling vil et casestudie med andre ord være hensiktsmessig. Gjennom grundig og detaljert datainnsamling ønsker vi å gi en mest mulig inngående beskrivelse av caset, samtidig som det er viktig å huske at en slik tilnærming ikke tillater generalisering av fenomenet på et høyere nivå (Johannessen et al., 2010).

Yin (2014) skiller i hovedsak mellom fire typer design av casestudier. Skillet går i første omgang mellom singel case-design og multiple case-design. Videre skiller disse to ut basert på antall analyseenheter, da om man ser på en analyseenhet (holistisk tilnærming) eller flere analyseenheter (embedded tilnærming)

Temaer man har valgt å studere	PERSONER / FELT SOM KONTAKTES	
	Enkelt case-design	Flere case-design
En analyseenhet (holistic)	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter (embedded)	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi-case design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Tabell 2 – Fire desingstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2004)

Vi har valgt å belyse vår problemstilling gjennom et flercase-design med en analyseenhet. I valget mellom singel- og flercase-design, bør man velge flercase-design da dette øker sjansene betraktelig for å gjennomføre et godt casestudie. Et singel case-design ville egnet seg bedre der caset representer (1) kritisk test av eksisterende teori, (2) ekstreme eller uvanlige omstendigheter, eller (3) et unikt eller nytt fenomen det har vært forsket lite på tidligere (Yin, 2014). Ved bruk av flercase-design kan casene kontrollere hverandre og vi kan eventuelt luke bort funn som kun viser seg gjeldende i ett av prosjektene. Det å benytte en analyseenhet, agentforholdet mellom offentlig og privat sektor, faller naturlig for oss ettersom de ulike sektorene og deres interesser står svært sentralt i vår problemstilling.

5.2 To prosjekter

Ifølge Yin (2014) bør det brukes mellom seks og ti caser ved flercase-design. Caser må velges slik at de gir enten (1) likt utfall eller (2) motstridende utfall. Dersom casene gir motstridende utfall må dette være på grunn av forutsigbare årsaker. Det ble tidlig klart for oss at antall case måtte reduseres for at vi skulle ha en overkommelig arbeidsmengde. To prosjekter med motstridende utfall ble resultatet. Utfallet av prosjektene ble bestemt ut ifra måloppnåelse på kostnad, kvalitet og tid. Gjennom bruken av de to utvalgte casene overholdt vi Yins prinsipp for utvelgelse, samtidig som vi reduserte datamengden til en størrelse som gjorde at vi kunne behandle denne dataen grundig nok.

Vår studie ønsker å avdekke incentiver i OPS, noe som var avgjørende i valget av caser med motstridende utfall. Den eksterne validiteten ville vært svakere dersom casene hadde gitt likt utfall. Ulikt prosjektutfall kan bidra til en bedre forståelse av incentivmekanismene i OPS. Hvorvidt incentivene i prosjektene har påvirket prosjektutfallene kan undersøkes, noe som ikke ville vært mulig med caser med likt utfall.

5.3 Datainnsamling

Yin (2014) presenterer seks kilder i forbindelse med innsamling av data. De ulike kildene er direkte observasjon, deltakende observasjon, dokumenter, arkiv, fysiske rekvisitter og intervjuer. Hver av kildene har tilhørende styrker og svakheter. Fordelene ved disse seks

kildene for datainnsamling kan maksimeres gitt at man følger Yins fire prinsipper for datainnsamling. Disse prinsippene er relevant for alle kildene og kan styrke påliteligheten og gyldigheten til dataen som samles inn (ibid). De fire prinsippene er; (1) bruk av multiple kilder for datainnsamling, (2) opprette en casestudie-database, (3) opprettholde en bevis-kjede og (4) utvise forsiktighet ved bruk av elektroniske kilder. Sistnevnte vil ikke være gjeldende i vårt tilfelle, men er likevel verdt å bemerke seg.

Vår kilde for innhenting av data vil primært være intervjuer, og nærmere bestemt semi-strukturert dybdeintervju. Grunnen til at vi velger å benytte oss av intervju som datakilde er i hovedsak fordi fenomenet som studeres er komplekst, og et intervju vil gjøre det mulig å avdekke denne kompleksiteten (Johannessen et al., 2010). Ved bruk av semi-strukturert intervju vil respondentene få stor frihet til å uttrykke seg og det vil gjøre det lettere for respondenten å beskrive personlige erfaringer, rekonstruere hendelser og avdekke så mye relevant informasjon som mulig. Intervjuformen vil dessuten gi oss muligheten til å ha en fleksibel samtale med personer som har førstehåndskunnskap til fenomenet. Strukturen er satt på forhånd, men vi kan justere spørsmål, formuleringer og rekkefølge underveis, avhengig av hvordan samtalen fremskrider. I tillegg til dette vil vi ta i bruk dokumenter som en del av primærdata. Analyse av konkurransegrunnlag/anbudsgrunnlag (utformet av offentlig aktør) og samspillsavtaler (utformet av både offentlig og privat aktør) på begge prosjektene gir oss et bredere datagrunnlag og muliggjør triangulering av datagrunnlaget. Dette er med på å øke studiens validitet.

5.3.1 Utvalg

Ved valg av respondenter benyttet vi oss av strategisk utvelging. Strategisk utvelgelse er en subjektiv vurdering av hvilket utvalg som skal benyttes for å samle nødvendig data (Johannesen et al., 2004). Videre må forskeren velge hvilke personer fra utvalget som skal delta i studien (ibid). Når respondentene skal velges, legges det gjerne kriterier til grunn. Vårt utvalg besto av enkeltpersoner som hadde deltatt (direkte eller indirekte) i prosjektene. Vi la følgende kriterier til grunn ved valg av respondenter:

- 1) Både offentlig og privat sektor skulle være representert på begge prosjektene
- 2) Respondenten har hatt en sentral rolle i prosjektet
- 3) Like mange respondenter fra (1) hvert prosjekt og (2) hver sektor
- 4) Totalentreprenør og en underentreprenør skulle være representert på begge prosjektene

Respondentene ble identifisert gjennom samspillsavtaler, konkurransegrunnlag, samtaler med veileder og henvisning fra andre vi kontaktet i bedrift og kommune.

I første omgang kontaktet vi potensielle respondenter per e-post, der vi informerte om studien, dens formål og forhørte oss om mulig deltakelse fra vedkommende. Alle vi kontaktet var positive til å delta i undersøkelsen. Ved en gjennomgang av utvalget og tilhørende kriterier endte vi opp med totalt åtte respondenter. Johannessen et al. (2010) argumenterer for at antall respondenter bør begrenses, samtidig som man sørger for å få frem seg så mye informasjon som mulig. Dette kombinert med vår tidsbegrensning ble grunnlaget for antall respondenter. Disse er presentert i modellen under:

	LYNGDAL UNGDOMSSKOLE	RÅDHUSKVARTALET
Offentlig sektor	Respondent 1	Respondent 1
	Respondent 2	Respondent 2
Privat sektor	Respondent 1	Respondent 1
	Respondent 2	Respondent 2

Tabell 3 – Respondentoversikt

5.3.2 Gjennomføring av intervju

Yin (2014) påpeker at det er en rekke ting man må være påpasselig med når man bruker intervju som datakilde. Det kreves at forskeren operer innenfor to områder. Det er (1) at forskeren får samlet inn ønsket data, og (2) at forskeren opptrer vennlig og sørger for at spørsmålene stilles på en måte slik at det reduserer muligheten for skjevhet. (ibid). Etter

positive tilbakemeldinger avtalte vi tidspunkt for intervju og oversendte intervjuguiden slik at respondentene kunne forberede seg. Intervjuguidens hensikt var ikke å legge begrensninger, men føringer for intervjuet. Det ble utarbeidet én intervjuguide for offentlig sektor, og én for privat. Alle intervjuene ble gjennomført i tidsperioden mars-april 2015, der intervjuene foregikk på respondentenes arbeidsplass. Varigheten på intervjuene var 30-60 minutter.

Innledningsvis under intervjuene presenterte vi oss selv, studiens formål, intervjuets format, samt gav praktisk informasjon. Respondentene ble også gjort oppmerksom på at lydopptak ble behandlet konfidensielt og resultater anonymisert. Deretter ble det underskrevet en samtykkeerklæring som gjaldt deltakelse i undersøkelsen. Bruk av båndopptaker ble gjort ettersom det er vanskelig å huske alt som ble sagt, og vi ønsket i tillegg å ha fokus mot respondenten. Respondenten ble gjort oppmerksom på at vi ønsket et åpent format, der det var muligheter for spørsmål eller kommentarer dersom noe var uklart. Da intervjuene ble gjennomført hadde en av oss rollen som intervjuer, mens den andre hadde en mer tilbakeholden rolle. Den av oss med tilbakeholden rolle hadde som oppgave å kontrollere intervjuer, samt notere seg tonefall, kroppsspråk og pauser i margen.

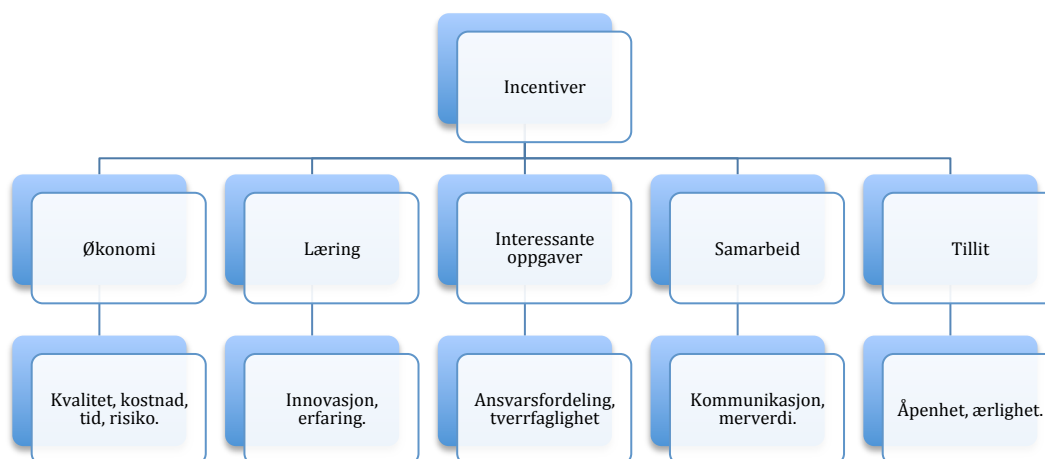
Det var også viktig for oss å være godt forberedt slik at vi ikke støtte på ulike hindringer som kunne oppstå under intervjuet. Simon & Burstein (1985) fremlegger tre punkter; selektiv persepsjon, responsfeil og manglende respons. Selektiv persepsjon refererer til intervjuers holdninger og oppfatninger som kan føre til at vi som intervjuere kan tolke respondentenes svar i feil retning. Den som hadde rollen som intervjuer forsøkte å ha en objektiv tone, slik at dette kunne motvirkes. Responsfeil vil typisk være dersom respondenten ikke ønsker å svare på et bestemt spørsmål for å beskytte egne interesser. Da ingen av oss besitter fasitsvar på spørsmålene som stilles, var vi oppmerksomme på at noen av svarene kan være tilslørt av den subjektive oppfatningen til respondenten. Vi opplevde ingen tilfeller med manglende respons fra respondentene, men vi var oppmerksom på om respondenten følte at han eller hun hadde kunnskap nok til å besvare spørsmålet.

5.4 Dataanalyse

Transkribering av intervjuene ble gjort samme dag som gjennomføringen. Gjennom transkribering kort tid etter gjennomføringen fikk vi notert ned våre observasjoner, med liten sannsynlighet for at noe ble glemt eller mistolket. Intervjuene ble transkribert i sin helhet og kontrollert for eventuelle feil. Deretter ble innholdsanalyse (content analysis) benyttet. Innholdsanalyse er en detaljert undersøkelse og tolkning av et bestemt materiale med den hensikt å identifisere mønster, temaer, skjevheter og betydninger (Berg & Latin, 2008; Leedy & Ormrod, 2005; Neuendorf, 2002). Ord og setninger ble trukket ut fra intervjuene med den hensikt å se sammenhenger og likheter mellom respondentene. Deretter ble dette samlet i ulike ”grupper” med et overordnet konsept som beskrev de ulike ord og utsagn.

Konkurransesgrunnlag og samspillsavtaler ble benyttet på flere måter. Ord og setninger fra dokumentene supplerte intervjuene i arbeidet med å identifisere incentiver. Dokumentene ble også benyttet i utarbeidelsen av prosjektpresentasjonene, samt som et oppslagsverk når respondentene henviste til kontrakter.

Analysen av intervjuer, konkurransesgrunnlag og samspillsavtaler ble gjort i programvaren Nvivo. Dette programmet fungerer som et hjelpemiddel i dokumentanalyser og egner seg spesielt godt i innholdsanalyse (content analysis) som vi har benyttet. Her har vi lagt inn alle dokumentene og gitt setninger en beskrivende tittel, for eksempel kvalitet. På denne måten fikk vi en systematisk oversikt over informasjonen vi hadde. Tittlene ble deretter samlet i ulike kategorier og presenteres i figuren under;



Figur 14 –Incentivkategorier med tilhørende titler

Minst to av respondentene fra hver sektor har gitt svar som inkluderes i modellen. På denne måten unngår vi funn som kun er gjeldende i enkelttilfeller, og styrker studiens reliabilitet.

5.5 Validitet og reliabilitet

Hovedformålet ved studier er å fremlegge ny kunnskap, eller bekrefte/avkrefte eksisterende teori. For å evaluere om studien er troverdig er det viktig at kvaliteten på studien vurderes. Når dette gjøres bruker en gjerne begreper som validitet og reliabilitet.

5.5.1 Validitet

I følge Jacobsen dreier validitet seg om gyldighet og relevans; ”at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det vi har målt, oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere” (2005;19). Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad resultatene av studien skyldes inngrep fra forskernes side, og ikke feil i designet. Den interne validiteten i vår studie har blitt styrket av de personlige møtene med respondentene, og den fleksible interaksjonen som oppsto som følge av dette. Det at vår studie også baserer seg på triangulering – bruk av flere datakilder, er også med på å styrke den interne validiteten. Noe som kan ha svekket vår interne validitet er at prosjektene som

studies er avsluttet. Respondentene kan ha endret sine tanker og meninger med tiden, noe som også vil påvirke våre funn. Vi er likevel av den oppfatning at respondentene tydelig skilte mellom tiden før, underveis, og etter prosjektet når de presenterte sine synspunkter.

Ekstern validitet omhandler generaliserbarhet av funnene. Som nevnt tidligere i dette kapitlet er det vanskeligere å generalisere ved bruk av en kvalitativ enn en kvantitativ metode da man opererer med færre enheter. Spørsmål ble stilt så åpent som mulig for å styrke den eksterne validiteten. Ekstern validitet vil alltid være svekket dersom man ikke har et utvalg som er lik hele populasjonen, men man må også veie dette opp mot studiens formål. Vårt formål er ikke å generalisere, men å få en dypere forståelse.

5.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet referer til oppgavens pålitelighet og troverdighet; at oppgaven er gjennomført på en troverdig måte, og at den er til å stole på (ibid). Reliabiliteten til en oppgave er høy dersom undersøkelsen gjennomføres flere ganger, uavhengig av tid og sted, og man ender opp med forholdsvis like funn. Resultatene i denne oppgaven gjelder for et relativt avgrenset område, mer spesifikt to prosjekter. Det må gjøres vurderinger om konklusjoner trukket fra disse to prosjektene også egner seg, og finnes relevante for OPS-prosjekter generelt. Utfordringen her vil være om dataen som er innsamlet er relevant for problemstillingen, slik at konklusjon ikke trekkes på feil grunnlag (Halvorsen, 2008).

For å ivareta høy reliabilitet har vi brukt mye tid på respondentene i forkant av intervjuet. Gjennom samtykkeerklæring og presentasjon av studien forsøkte vi å skape en så fortrolig samtale som mulig. Taleopptak og transkribering styrker også reliabiliteten ettersom andre forskere vil kunne benytte samme datamateriale og gjøre de samme funnene som vi har gjort. Gjennom egne kapitler for resultat og diskusjon skiller vi egne synspunkter og drøftinger, fra respondentenes svar og det som fremkommer av kontraktene.

Kapittel 6 – Casestudier

I dette kapittelet presenteres casestudiene vi har undersøkt.

6.1 Kort om prosjektene

I denne oppgaven har vi analysert to prosjekter for å belyse vår problemstilling, Lyngdal Ungdomsskole og Rådhuskvartalet i Kristiansand. Prosjektene har mange av de samme fellestrekkene og lik incentivstruktur, men likevel ulikt prosjektutfall.

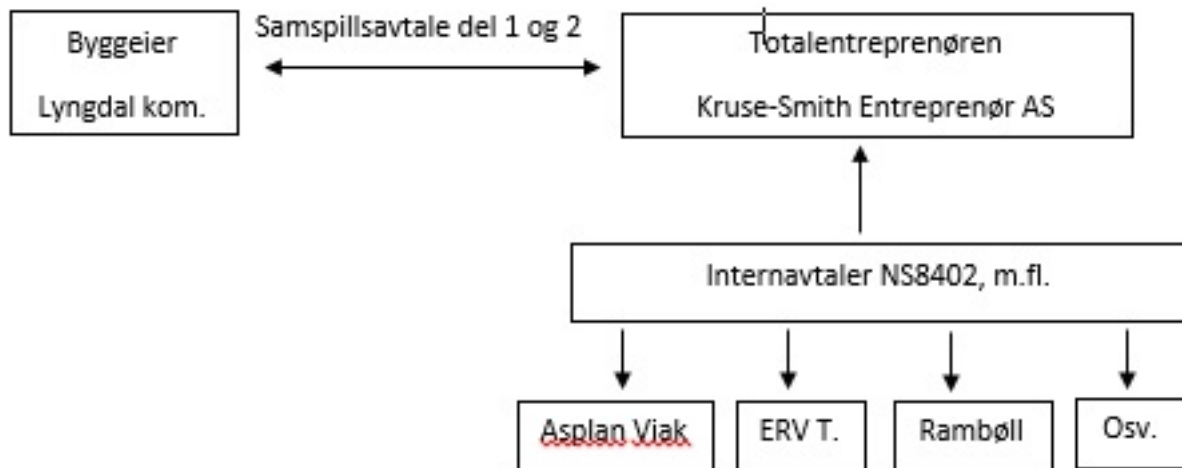
Innledningsvis vil vi nevne at prosjektformene som ble tatt i bruk, blir av aktørene omtalt som samspillskontrakt (Rådhuskvartalet) og Lyngdalsmodellen (Lyngdal). Begge prosjektene oppfyller det som i teorien omtales som karakteristika ved et OPS. Vi vil i vår oppgave omtale prosjektene som OPS med bakgrunn i dette. Under følger en kort presentasjon av hver case.

6.1.1 Lyngdal Ungdomsskole

Med et stigende behov for å bedre utdanningsvilkårene i Lyngdal kommune ble det iverksatt en prosess med siktemål om å bygge en ny ungdomsskole. Dette kom som følge av at eksisterende skoler i kommunen var nedslitt. Prosjektforskere fra Universitetet i Agder kontaktet Lyngdal kommune da de hørte at et nytt prosjekt skulle settes i gang. Disse aktørene mente at dersom Lyngdal tok i bruk en nyutviklet modell for gjennomføring, kunne dette redusere driftskostnadene betraktelig, samtidig som skolen ville bli mer arealeffektiv. Dette ville føre til at kostnadene knyttet til å bygge skolen ville øke, men til tross for dette ville det allikevel føre til besparelser om man tok hensyn til hele skolens levetid. Lyngdal bestemte seg for UiA sitt forslag etter aktørenes besøk og fremvisning av modellen i kommunen. Modellen har som følge av dette prosjektet fått navnet Lyngdalsmodellen.

Etter at det ble enstemmig vedtatt i kommunestyret at modellen skulle tas i bruk, ble prosjektet lyst ut som et OPS gjennom konkurransepreget dialog. Aktører ble invitert til å levere et tilbud, og det var fem aktører som viste interesse for prosjektet. Til tross for at det

var fem aktører som viste interesse, var det kun to, Kruse Smith og Skanska, som ble med i dialogfasen. Med bakgrunn i tildelingskriteriene for prosjektet var det Kruse Smith som leverte det mest økonomisk gunstige tilbudet, og ble valgt som samarbeidspartner. Under denne prosessen ble ETP-modellen tatt i bruk.



Figur 15 – Organisasjonskart Lyngdal

Underveis foregikk det diskusjoner i kommunen hvorvidt de skulle beholde dagens skolestruktur med to skoler, eller bygge en stor ungdomsskole som skulle romme alle elevene i kommunen. Det ble først vedtatt at dagens struktur skulle beholdes, men til slutt stemte politikerne frem forslaget om en skole for hele kommunen. Grunnen til at det vippet denne veien var at økningen i elever fra 240 til 360 økte kostnadene med kun 10 %.

I konkurransegrunnlaget for prosjektet ble det definert følgende målsetninger for skolen:

- Bedre kvalitet for bruker og bestiller
- Lavere livsløpskostnader
- Bedre opsjonsmuligheter i bygget. Herunder nevnes fleksibilitet, generalitet og elastisitet

Lyngdal ungdomsskole var klar til skolestart høsten 2013. Prosjektet har i ettertid blitt sett på som en suksess av dens aktører, og tidligere rådmann i Lyngdal, nå fylkesrådmann i Telemark, har tatt i bruk samme modell når det gjelder ny videregående skole i Skien.



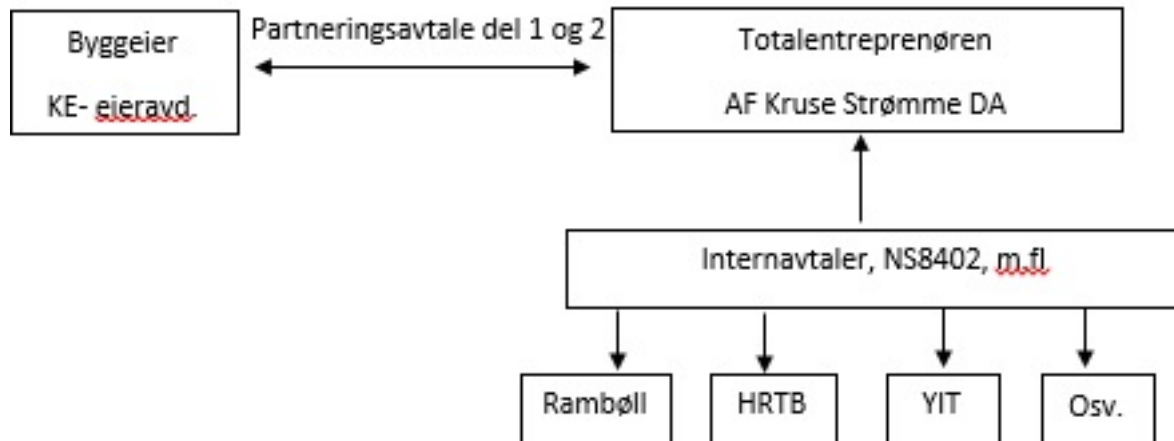
Figur 16 – Fasade Lyngdal Ungdomsskole (Arkitektur.no; hentet 2015)

6.1.2 Rådhuskvartalet

I 2007 ble det besluttet at Rådhuskvartalet i Kristiansand skulle utvikles til et moderne og fremtidsrettet administrasjonssenter for Kristiansand kommune. Dette var forsøkt gjort gjennom tre rådmenn i Kristiansand kommune, men ikke før på dette tidspunktet ble prosjektet iverksatt. Prosjektet var fleksibelt, i den forstand at et nytt administrasjonssenter skulle huse 500 arbeidsplasser. Dette kunne gjøres enten i nabokvartalet, som også var eid av kommunen, eller i det vi i dag kjenner som Rådhuskvartalet. Dette skulle gjøres gjennom et OPS, som ble solgt inn til kommunens ledelse av PLT AS (Prosjekt- og teknologiledelse AS). Denne bedriften er i dag kjent som FAVEO. Kommunen hadde gode erfaringer fra tidligere OPS-prosjekter som Prestheia Sykehjem, og denne modellen var også hensiktsmessig ettersom man kunne utvikle ulike alternativer i skisseprosjektfasen.

Kristiansand kommune utarbeidet deretter et anbudsgrunnlag, med kvalifikasjon og tildeling i samme konkurranse (åpent tilbud). Etter kvalifisering og tildeling på økonomiske og enkelte ikke-økonomiske faktorer ble arbeidsfellesskapet AF Kruse Strømme DA valgt som

totalentreprenør. Herunder gikk Kruse Smith, Kaspar Strømme, Rambøll, HRTB Arkitekter, YIT og Halvard Thorsen.



Figur 17 – Organisasjonskart Rådhuskvartalet

Etter å ha satt sammen fem ulike utbyggingsalternativer i 2009 ble det bestemt at Rådhuskvartalet skulle ligge på tomten til daværende kemnerbygg. Det skulle i tillegg være både nybygg og ombygg på eksisterende tomt, noe som var med på å øke kompleksiteten i prosjektet. I anbudsgrunnlaget ble det definert følgende mål for prosjektet:

- Mer helhetlig ledelse
- Bedre tverrsektorielt samarbeid
- Effektiviseringsgevinst

Kontorbygget var planlagt ferdigstilt i desember 2013 og ble tatt i bruk i februar 2014. Prosjektet fikk ikke det utfallet partene ønsket, selv om bygget i seg selv er blitt en suksess.



Figur 18 – Fasade Rådhuskvartalet (Arkitektur.no; hentet 2015)

DEL 3 – Resultater, diskusjon og konklusjon

Kapittel 7 - Resultater

Ved presentasjon av resultater vil vi ta utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål:

- (1) Hvilke eksplisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?
- (2) Hvilke implisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?
- (3) Hvordan er interaksjonen mellom eksplisitte og implisitte incentiver i OPS?

Resultater fra casestudiene vil nå fremlegges. Diskusjon rundt resultatene vil først presenteres senere. Resultater vil i hovedsak være hentet fra kontrakter og intervjuer ettersom det gir et best mulig bilde av de ulike aktørenes oppfatninger. Vi har valgt å dele resultatene inn i ulike underkategorier for å gjøre det hele mer oversiktlig.

7.1 Hvilke eksplisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?

7.1.1 Realopsjon

Realopsjonen på drift av bygget var et incentiv som kun var tilstede i Lyngdalprosjektet. Før ferdigstilling av skolen var det uklart hvem som skulle drifte skolen videre. Dette var et bevisst valg fra kommunens side, for å rette fokus mot livsløpskostnadene i gjennomføringsfasen. I konkurransegrunnlaget utlyst av Lyngdal kommune presenteres realopsjonen på drift av skolen:

”Kommunens valgte samarbeidspart må også påregne å måtte stå for den tekniske driften av skoleanlegget – alene eller i samarbeid med kommunen. Varigheten av en slik driftsavtale kan være fra 5-25 år med opsjoner på forlengelse til i alt 50 år” - Konkurransegrunnlag, Lyngdal

Allerede før kontraktsinngåelse sikrer offentlig aktør billigst mulig drift. Uavhengig av hvem som vinner anbudet vil den private aktøren risikere å måtte drifte etter prosjektets ferdigstillelse. Denne opsjonen nevnes på ny i samspillsavtalen signert av både offentlig og privat aktør. Gjennom denne opsjonen vil det være i alles interesse å minimere driftskostnadene. Dette fikk vi bekreftet gjennom samtaler med respondentene. En av de private respondentene påpeker at dette var avgjørende for valgene som ble tatt underveis:

”Vi var forberedt på å drifte skolen helt fra planleggingsfasen, og tok bevisste valg ut fra driftshensyn gjennom hele perioden” - Privat respondent 1, Lyngdal

De offentlige respondentene la vekt på kvaliteten dette incentivet medførte. Et eksempel på dette var bruken av materialer med lavest levetidkostnad, og ikke bruken av de som nødvendigvis var billigst på pris. For hver avgjørelse som skulle tas, måtte det utarbeides et beslutningsgrunnlag der det kom frem at prisen var en livsløpskostnad. De ulike alternativene ble satt opp mot hverandre og presentert på prosjektgruppemøter. Denne gruppen bestod av byggherre, brukerkoordinator, entreprenør, arkitekt og prosjekteringsleder. Av respondentene fra kommunen ble det videre nevnt at det var viktig at beslutningen i forhold til drift ikke skulle gjøres for tidlig. Avgjørelsen måtte holdes igjen da en beslutning i tidlig fase kunne endre tankegangen til de ulike aktørene. Ved at man risikerer å måtte drifte bygget vil man lete etter de beste løsningene i forhold til vedlikehold. Kvalitet ble sikret gjennom opsjonen, noe respondentene verdsatte høyt. En god kvalitet på utført arbeid er alltid ønskelig, men vi oppfattet det som at respondentene la ekstra vekt på dette. Man forvalter skattebetalernes penger og ønsker mest mulig verdi per krone investert.

”Når du planlegger med den som skal eventuelt drifte senere, så tenker du kvalitet i alle ledd”
– Offentlig respondent 2, Lyngdal

De private respondentene var utelukkende positive til denne opsjonen. De presiserte at de selv var ansvarlig for gjennomføringen og valg av løsninger, og derfor også måtte kunne ta følgene av disse valgene i årene som kom. Opsjonen var allerede lyst ut i konkurransegrunnlaget, noe som medførte at eventuelle aktører som var kritiske til dette kunne avstå fra å legge inn anbud på prosjektet.

7.1.2 Tildelingskriterier

For å sikre at det kom inn tilstrekkelig med kompetanse i prosjektet ble det tatt i bruk ulike tildelingskriterier for endelig valg av privat aktør. Disse kriteriene presenteres i henholdsvis konkurransegrunnlag og anbudsgrunnlag. Tildeling ble gjort på ulikt grunnlag for de to prosjektene:

1) Lyngdal tok i bruk ETP-modellen. I tillegg til pris ble det kvalitative kriteriet gjennomføringsevne benyttet. Dette kriteriet inkluderer:

- Kompetanse
- Prosessforståelse
- Analytisk evne
- Organisering av driftsselskap og drift
- Eierskapsorganisering

Disse variablene ble vektet på ulikt vis, der kompetanse ble vektet høyest med 40 % av den totale vektingen. Kriteriet kompetanse ble ytterligere splittet i fire komponenter. Disse fire komponentene var formell grad, relevans på utdanning, erfaring og relevans av erfaring.

2) Kristiansand benyttet ikke ETP modellen, men privat aktør ble valgt på grunnlag av gjennomføringsevne, pris og balanse. Følgende punkter ble inkludert i gjennomføringskriteriet:

- Personell
- Ledelse
- Strategi
- Prosess
- System

Tildelingskriteriene som lå til grunn ble vektet med ulik prosentandel. Balansekriteriet innebar at byggherren skulle få muligheten til å danne seg et bilde av gruppens sammensetning. Store deler av vektingen lå på privat aktørs evne til å gjennomføre prosjektet.

Selv om man vektlegger litt ulike kriterier i de to prosjektene, ivaretas offentlige interesser i begge tilfeller. Gjennom å sikre at privat aktør har tilstrekkelig kapasitet, sikrer man også at den private aktøren er kapabel til å nå de fastsatte prosjektmålene. Mange av de som ikke oppfyller disse kravene vil også kunne jobbe mot felles mål, men dette hjelper lite når man ikke er i stand til å nå disse. Offentlig aktør forsøker derfor å styre det privates valg av personell i prosjektet, slik at målkongruens kan oppnås med en aktør som har de nødvendige forutsetningene.

Ved spørsmål om hvorfor privat aktør ble valgt fremfor andre tilbydere, har enkelte av de private respondentene identifisert det offentlige ønsket om kompetanse. Andre nevner at man enkelt og greit hadde ”det beste tilbudet”. Selv om kompetanse ikke nevnes direkte av flere, ligger denne komponenten inne i det som omtales som tilbudet av respondentene.

7.1.3 Vederlagsform

Vederlagsformen som ble benyttet i begge prosjektene er en incentivbasert kost pluss kontrakt. Ved å benytte følgende vederlagsform var alliansene selv ansvarlige for å dokumentere og rapportere sine kostnader til byggherren. Oppgjørsgrunnlaget står beskrevet i avtalene mellom partene:

”Fastsettelse av endelig oppgjørssum foretas på grunnlag av påløpt selvkost for totalentreprenøren, med tillegg/fradrag for fortjeneste/tap” - Samspillsavtale del 2 og partneringsavtale del 2

En kontraktsum ble utarbeidet i forkant av prosjektgjennomføringen, og er en nøye utarbeidet kostnadsramme som prosjektet skal bygges innenfor. Behovet for et anslag for

prosjektets kostnader oppstår naturlig i offentlig sektor ettersom man har en gitt sum man kan forvalte, uten de store mulighetene for å benytte pengereserver.

Tillegg eller fradrag for fortjeneste eller tap ble deretter gjort med utgangspunkt i kontraktsummen. Eventuell overskridelse eller underskridelse av målsum ble fordelt mellom offentlig sektor og totalentreprenøren. Alliansene hadde egne ordninger for hvordan dette ble fordelt internt. Privat aktør var dermed avhengig av å overholde målsummen, og helst underskride denne for å tjene på oppdraget.

Det var enighet blant respondentene om at bruk av målsum som oppgjørsgrunnlag er hensiktsmessig bruk av incentiver. Enkelte av respondentene presiserte likevel at det er en tidkrevende og vanskelig prosess å utarbeide ”korrekt” målsum. Flertallet av respondentene ga likevel uttrykk for at dette er en hensiktsmessig måte å fordele risiko på, samtidig som det gir partene et incentiv til å overholde prosjektets kostnadsramme:

”Alle har et felles mål om at vi skal komme under målsum. Alle jobber for det samme resultatet” – Privat respondent 1, Kristiansand

”Det er et incitament for alle parter. En bonus dersom man klarer å optimalisere prosjektet ved å gjøre det billigere enn budsjettet, og en ris bak speilet dersom man ikke finner løsninger innenfor de rammene vi har” – Privat respondent 1, Lyngdal

7.1.4 Overvåkning

Det legges visse begrensninger på aktørenes handlingsrom i prosjektet gjennom samspillsavtale og partneringsavtale. Disse punktene har ingenting med overvåkning å gjøre, men reduserer behovet for dette:

”Partene plikter å underrette hverandre om forhold de bør forstå kan eller vil få betydning for kontraktarbeidet og samarbeidsforholdet i alliansen” - Samspillsavtale del 1 og partneringsavtale del 1

Flere av respondentene beskriver dette som et viktig punkt for at man skal ha en åpenhet og ærlighet mellom de som jobber i prosjektet. Dersom man ikke underretter hverandre om ulike forhold som kan gagne den ene eller andre parten, kan det føre til en posisjonering som ikke er ønskelig. Ved eventuelle tvister vil man samtidig kunne vise til dette punktet dersom informasjonssvikt eller skjult informasjon har vært årsaken. I tillegg forplikter det alle aktørene i prosjektet dersom det oppdages noe som kan ha betydning for sluttsum eller prosjektet. Alle har som mål å komme under målsum, og det vil da være naturlig å underrette hverandre dersom uforutsette hendelser skulle oppstå.

”Samspillsgruppa/partneringsalliansen kan ikke vedta endring av organisasjonsplan uten godkjenning fra prosjekteier/byggeier” - Samspillsavtale del 1 og partneringsavtale del 1

Utskifting av personell omtales i flere av intervjuene, og kan kobles til dette punktet. Ettersom den private aktøren har blitt tildelt prosjektet på bakgrunn av personell, og den kompetansen de besitter, er det ønskelig at denne kompetansen forblir i prosjektet. Dersom personell tas ut av prosjektet må dette informeres om, og det må være en grunn for at dette gjøres. Personell som blir hentet inn som erstatning må også inneha tilsvarende kompetanse, slik at en endring ikke forringer prosjektet.

Selv om disse punktene skal redusere behovet for overvåkning, ser vi likevel et punkt fra begge prosjektene som vil kunne medføre intern overvåkning;

”Kostnader som skyldes grov uaktsomhet hos totalentreprenøren eller underentreprenør/prosjekterende i alliansen er hver og en ansvarlig for alene” - Samspillsavtale del 2, Lyngdal

”For mangler som oppdages før overtakelse skal utbedringskostnader dekkes innenfor kontraktsum. Dette gjelder likevel ikke mangler som skyldes grov uaktsomhet, utbedring av disse dekkes fullt ut av totalentreprenøren” - Partneringsavtale del 2, Kristiansand

Privat aktør vil være nøyaktige med det arbeidet de foretar seg på grunnlag av overnevnte punkter. Intern overvåkning oppstår som følge av at man må ta konsekvensene av uaktsomhet på egen hånd. Dette kombinert med privat aktørs handlingsbegrensninger gir offentlig aktør delvis kontroll.

Lyngdal benytter seg av faktisk overvåkning i tillegg til de overnevnte punktene. Dette incentivet er klart beskrevet i samspillsavtale del 2, men trer først i kraft når gjennomføringen igangsettes. Her fremkommer det to controllerfunksjoner som skal følge prosjektet, en prosessleder og en prosjektcontroller. På denne måten kan offentlig aktør observere privat aktørs handlinger underveis i prosjektet.

7.2 Hvilke implisitte incentiver fører til målkongruens i OPS?

7.2.1 Tillit

Tillit ble av flere respondenter nevnt som en viktig motivasjonsfaktor, og et sentralt tema i denne type gjennomføringsmodell. Flere av punktene i samspillsavtale og partneringsavtale forsøker å legge til rette for god tillit mellom partene. Det var også enighet om at tillit var en viktig forutsetning for at man skulle lykkes med modellen:

”Ligger ikke tilliten der så vil en slite i en slik type modell” – Offentlig respondent 1, Kristiansand

De private respondentene påpeker at bare gjennom å ta i bruk en slik modell, viser offentlig aktør tillit. Denne tillitsfølelsen mener flere at kommer av offentlig aktørs villighet til å påta seg risiko. Videre ble det nevnt at ved å bli vist tillit økte lysten til å levere et godt prosjekt, og tillit fungerte som et incentiv i seg selv. Ved at de ulike aktørene stoler på hverandre, vil man i større grad jobbe for hverandre, noe som kan drive prosjektet mot målene. Dette var et bevisst valg fra offentlig aktør ettersom man ønsket å overføre noe av eierskaps- og ansvarsfølelsen ved prosjektet. Samtlige respondenter uttrykte at tilliten var høy mellom partene i startfasen av gjennomføringen. Mange av respondentene prater om hvordan tilliten har vært mellom enkeltpersoner i prosjektene, og hvordan dette har vært avgjørende for deres

tillit til den andre aktøren. Respondentene har ulike oppfatninger om hvordan dette tillitsforholdet utviklet seg underveis i gjennomføringen, og i ettertid av prosjektet. Gevinstene ved et godt tillitsforhold er likevel identifisert av respondentene, selv om de har ulike erfaringer fra praksisen i prosjektene.

7.2.2 Samarbeid

I begge prosjektene har man vært avhengig av et samarbeid på tvers av organisasjoner og sektorer for å ferdigstille byggene. Manglende ressurser hos den offentlige aktøren gjør at et samarbeid er nødvendig for og nå fastsatte mål. De offentlige respondentene påpeker viktigheten av at man må ha folk som er kompetente, men også folk som fungerer i et team. Dette støttes av de private respondentene:

”Når vi jobber godt sammen kan vi dra nytte av hverandre” – Privat respondent 1, Kristiansand

I begge sektorene ser man viktigheten av at man drar i samme retning. Respondentene ser den gjensidige avhengigheten, og nødvendigheten av samarbeid for at byggene i det hele tatt skal bli ferdigstilt. Samtidig argumenterer flere for at samarbeidet vil gagne begge parter. Her nevnes blant annet et bedre arbeidsmiljø og et bedre sluttprodukt som mulige effekter av et godt samarbeid.

”Det at vi skulle klare dette sammen tror jeg var det sterkeste incentivet” - Offentlig respondent 1, Lyngdal

Uavhengig av prosjektutfall har respondentene påpekt nødvendigheten av et godt samarbeid. Modellen vektlegger viktigheten av samarbeid og samspill mellom aktørene, noe det også ser ut til at aktørene enes om i praksis.

7.2.3 Læring

Muligheten for læring hos både offentlig og privat aktør gjør at det jobbes for måloppnåelse. Ved å ta i bruk en relativt ny modell, legges det til rette for læring. De fleste respondentene uttrykte også at modellen var relativt ukjent, noe som ga en forventning og ønske om å lære:

”Vi vil lære noe nytt, innsikt i en ny modell. Vi ville jo ha et godt referanseprosjekt og da er det en fordel om prosjektmålene nås” – Privat respondent 2, Lyngdal

”Det er jo noe med at vi som stor byggherre kan være litt innovativ, være med å teste nye modeller for å se om de kan tilføre noe mer enn de tradisjonelle modellene” – Offentlig respondent 2, Kristiansand

Både offentlig og privat sektor vil lære av modellen, og ta med seg kunnskap ut av prosjektet. Den offentlige læringen går i hovedsak på effektivitet, hvorvidt modellen medfører mer kostnadseffektive bygg. Til tross for at begge vil tilegne seg ny kunnskap, er det privat sektors ønske om læring som står sterkest. Privat sektor vil være avhengig av å få gode referanser for å bli tildelt prosjekter ved senere anledninger. Som følge av dette vil privat sektor gjøre sitt for at prosjektmålene nås, da dette betyr et godt referanseprosjekt.

Det var også en bred enighet blant respondentene om at denne type modell har en viss fremtid. De tror det kommer mer av modellen og derfor er det ønskelig å anskaffe seg erfaring med denne.

7.2.4 Interessante oppgaver

Det at respondentene er lite kjent med modellen fra tidligere medfører interessante oppgaver i tillegg til læringsmulighetene. Dette fremkommer spesielt i møte med de private aktørene. De offentlige respondentene påpeker også at det er interessant å jobbe i prosjekter med litt andre rammer og oppgaver enn det de er kjent med fra tradisjonelle modeller. En mer helhetlig bruk av de privates ressurser trekkes spesielt frem som motiverende:

”Vi får brukt kompetansen vi har på en mer helhetlig måte, noe som er spennende for oss” – Privat respondent 1, Lyngdal

”Den tverrfaglige biten er motiverende, det å være med på å utvikle løsninger i samarbeid med entreprenørene er en spennende prosess” – Privat respondent 1, Kristiansand

I tillegg til å få tatt i bruk kompetansen på en mer helhetlig måte, ble ansvar trukket frem av flere. Respondentene ga uttrykk for at det å få ansvar gjorde arbeidet mer givende. Kompleksiteten i prosjektene gjorde arbeidet krevende, men ble sett på som interessant fremfor belastende. Samtlige av respondentene uttalte at det har vært en spennende prosess å utvikle bygg der brukervennligheten har stått i høysete.

I likhet med de andre implisitte incentivene har mange av respondentene fra begge sider nevnt disse som motiverende faktorer. Det vil likevel i hovedsak være hvorvidt dette gjelder for de private aktørene, som avgjør om de fungerer i praksis.

7.3 Hvordan er interaksjonen mellom eksplisitte og implisitte incentiver i OPS?

Modellen i kapittel 4.1.7 beskriver eksplisitte incentiver som utelukkende økonomiske. Dette er ikke en riktig fremstilling ettersom vi finner flere av de implisitte incentivene eksplisitt formulert i kontraktene:

(1) *”Forpliktende samarbeid med åpen kommunikasjon og gjennomtenkning av hvem trenger vite hva”* - Samspillsavtale del 1 og partneringsavtale del 1

(2) *”Å være ærlige og si klart ifra”* og *”Å ha det moro sammen”* - Samspillsavtale del 1 og partneringsavtale del 1

Grunnen til at vi presenterer disse som implisitte er med grunnlag i vår definisjon av eksplisitte og implisitte incentiver i teorien. Eksplisitte incentiver skal være direkte og tydelige, i tillegg til å være klart definert gjennom kontrakter. Dette er punkter som gir forventning om en belønning i fremtiden, men som ikke er forpliktende nok etter vårt syn. Vi velger å karakterisere disse som implisitte incentiver som er eksplisitt formulert. I intervjuene fremkommer det at dette er et bevisst valg av offentlig aktør:

”Disse punktene (2) presiserer at det er noe man skal være opptatt av og som skal være styrende for samarbeidet – Offentlig respondent 2, Kristiansand

En del av respondentene refererer til disse punktene (2) som ”kardemommelov”. Allikevel uttrykkes det at punktene sier noe om hvordan partene skal samarbeide. Det argumenteres for at dette blir et mye sterkere virkemiddel når det kontraktsfestet, enn når man bare snakker om det. Det er viktig å synliggjøre punktene gjennom å sette disse på papiret.

I tillegg til å gjøre de implisitte incentivene eksplisitt formulert, ser man i begge prosjektene at de eksplisitte og implisitte incentivene snakkes om hverandre:

”Innenfor de rammer som partneringsavtalen setter, herunder kravet om lavest mulig levetidskostnader for bygget, har totalentreprenøren rett til å velge hva slags materiale, utførelse og teknisk løsning den vil oppfylle kontrakten med” - Partneringsavtale del 1 og Samspillsavtale del 2

Den private aktøren har frihet innenfor de eksplisitte rammene. Så lenge disse oppfylles, har privat aktør mulighet til å prege sin egen arbeidshverdag. Interessante oppgaver og andre implisitte incentiver oppstår som ”belønning” dersom de eksplisitte målene til offentlig sektor sikres. Hvorvidt de implisitte incentivene utløses av de eksplisitte incentivene, og forsterker målkongruensen oppstår som et naturlig spørsmål. Punktet fra partneringsavtale/samspillsavtale bekrefter at det er en sammenheng og dette omtales videre i diskusjonen.

Kapittel 8 – Diskusjon

8.1 Diskusjon

Vi vil nå diskutere våre funn opp mot den eksisterende teorien som danner grunnlag for oppgaven. Både funn som støtter opp om eksisterende teori, og funn som ikke dekkes av teorien vil presenteres. I begge prosjektene er forholdet mellom partene definert:

”Avtalen regulerer i dette tilfellet den situasjonen der en part (arbeidsfellesskapet/totalentreprenøren) påtar seg hele prosjekteringen og utførelsen av et byggearbeid for den annen part (prosjekt- og byggeier)” – Samspillsavtale del 2, Lyngdal

”Totalentreprenøren påtar seg ved denne avtale å levere komplett bruksferdig bygg for Kristiansand kommune sin virksomhet, som totalentreprise. Dette inkluderer prosjektering, bygging, og idriftsetting av bygg og utomhusanlegg, i henhold til verifisert forprosjekt”- Partneringsavtalen del 2, Kristiansand

Gjennom disse får vi bekreftet at det eksisterer et agentforhold. Privat part (agenten) påtar seg en oppgave på vegne av det offentlige (prinsipalen). Ut ifra dette kan vi diskutere de eksplisitte incentivene mot agentteorien.

8.2 Forskningsspørsmål 1 - Eksplisitte incentiver

I teorikapittelet beskrives eksplisitte incentiver som direkte og tydelige motivasjonsfaktorer som er klart definert gjennom kontrakter. Det at de skal være klart definert gjennom kontrakter velger vi å tolke som at de skal kunne etterprøves. Utformingen av kontrakter medfører transaksjonskostnader, som må veies mot effektene av kontrakten. I vår studie dreier det seg stort sett om motivasjonskostnader. Vi vil nå presentere våre funn innenfor eksplisitte incentiver.

8.2.1 Realopsjon på drift

Kruse Smith har under hele Lyngdalprosjektet risikert å måtte drifte skolen. Dette funnet er ikke gjeldende i Kristiansandprosjektet, noe vi vil komme tilbake til. De Palma et al. (2009) mener at et godt resultat i et OPS fra offentlig ståsted oppnås ved:

- Man har en komplett, spesifikk kontrakt mellom offentlig og privat part
- Stabile kontraktsvilkår over tid
- Målbare resultatindikatorer, samt mulighet for overvåkning
- Avstraffelse ved avdekket forsøk på ”juks”

Vi har tidligere argumentert for at førstnevnte ikke lar seg gjennomføre i den virkelige verden. Realopsjonen på drift oppfylder derimot de resterende kriteriene som De Palma et al. (2009) presenterer. Opsjonen er stabil over tid, målbar og privat aktør avstraffes med driftsansvar dersom de ”jukser” i gjennomføringen. Milgrom & Roberts (1992) fire faktorer som avgjør incentivstyrke gir oss et svar på hvor sterkt dette incentivet bør være:

- Marginal nytte av ekstra innsats
- Agentens risikoaversjon
- Presisjon i målinger
- Agentens respons til incentiver

Presisjon i målinger og agentens mulighet til respons er tilstede i høy grad, noe som taler for at dette bør være et sterkt incentiv. Vår vurdering av at presisjon i målinger vil være høy, er med grunnlag i at man benyttet et beslutningsgrunnlag ved valg av materialer. Agentens handlinger ble synliggjort for prinsipalen, når ulike alternativer for materialer måtte presenteres for prosjektgruppen. I vår studie har vi også oppfattet dette incentivet som svært viktig i Lyngdalsprosjektet. Teorien bekrefter det som er observert i praksis. Dersom det er usikkerhet i prognosene, må styrken på incentivet vurderes på ny. Agentens mulighet til respons reduseres med økt usikkerhet, og styrken på incentivet bør reduseres.

Realopsjonen håndterer det første agentproblemet på en fin måte. Dette problemet oppstår når det foreligger motsetninger mellom ønskene og målene til prinsipal og agent. Opsjonen sørger for målkongruens ettersom begge parter risikerer å måtte drifte skolen videre. Det felles målet som oppstår vil være å minimere driftskostnadene. Man får samtidig redusert noe av problemene med moral hazard. Offentlig aktørs behov for å overvåke privat aktør reduseres, ettersom det er i begges interesse å prioritere levetidskostnadene ved bygget.

Realopsjonen og dens fravær i Kristiansandprosjektet bør derfor drøftes. Hvorvidt Lyngdalprosjektet er en suksess på grunn av akkurat dette incentivet eller om Kristiansandprosjektet ble delvis mislykket på grunn av fraværet er noe vi har reflektert over. Våre tanker er at Kristiansandprosjektet ville fått det samme resultatet, og kanskje også bedre, gjennom å inkludere dette incentivet. Opsjonen kunne medført større grad av livsløpstenking hos den private aktøren, slik den gjorde i Lyngdalprosjektet. I arbeidet med kontrakter oppdaget vi dette incentivet tidlig, men det var først i intervjuprosessen at vi forsto hvor avgjørende det har vært.

En mulig forklaring på hvorfor dette incentivet ikke ble inkludert i Kristiansand kan ligge i prosjektets natur. Kristiansandprosjektet betegnes av en av de offentlige respondentene som ”kommunens storstue”. Her vil det være mer naturlig om offentlig aktør står for den daglige driften på egen hånd. Det at bygget benyttes direkte av offentlig aktør gjør det også vanskelig med privat drift. Vi vil likevel argumentere for at denne opsjonen med fordel kunne vært inkludert, selv om man med stor sannsynlighet ville driftet selv. Det kan diskuteres om rehabiliteringen medførte større risiko, noe privat aktør ville krevd kompensasjon for ved en realopsjon. Hvorvidt dette ville påvirket privat aktørs villighet til å akseptere målsummen, velger vi å ikke ta stilling til.

8.2.2 Kontraktsmålsum som oppgjørsgrunnlag

Bruken av kontraktsmålsum for oppgjørsgrunnlag løser mye av agentproblemet på en god måte. Essensen i teorien er hvordan man skal få agent til å jobbe mot prinsipalens mål, og dette incentivet sikrer offentlig part på en helt spesiell måte. Incentiver er i utgangspunktet virkemidler som gjør at agenten handler i prinsipalens interesse. Her blir

kontraktsmålsommen like mye et mål for privat som for offentlig aktør. Man vil alltid ha et problem med moral hazard, men dette blir mindre i dette tilfellet når man vet at privat part også ønsker lavest mulig målsum.

I prosjektteorien presenteres det tre forskjellige oppgjørsformer mellom partene. Bruken av kontraktsmålsommen er en incentivbasert kost-pluss kontrakt. I disse prosjektene er det vanskelig å definere arbeidsomfang, og det vil også være behov for endringer underveis. Denne type vederlagsform er derfor hensiktsmessig å benytte. En bakside ved en kost-pluss kontrakt kan være overbruk av timer. Leverandør vil ikke ha et incentiv til å holde timeforbruket nede, men dette er tatt høyde for i prosjektene. Ettersom fortjeneste eller fradrag gjøres med bakgrunn i kontraktsmålsommen (som inkluderer selvkost), vil privat aktør minimere selvkost ettersom dette gir høyere sannsynlighet for en bonus.

Opgjøringsformen mellom partene bringer frem risikoelementet. Agentteorien hevder at prinsipalen er risikonøytral, og at agenten er risikoavers. Gjennom vår studie har vi sett at dette ikke nødvendigvis er tilfelle i praksis. Det kom frem fra intervjuene at oppgjøringsformen som ble benyttet mellom partene ble sett på som velfungerende. Likevel baseres disse funnene på aktører med usikker inntekt, en gruppe vi anser som risikonøytrale. Aktører som ikke har vært involvert i prosjektet, kan i tråd med teorien være risikoavers.

En utfordring som kan være gjeldende her er fastsettelsen av målsummen. Dersom denne settes for høyt vil privat aktør kunne belønnes på feil grunnlag. Det motsatte vil kunne skje dersom kontraktsmålsommen settes for lavt. En forutsetning for at incentivet skal fungere er derfor at man sikrer korrekt målsum. Bruken av et eksternt selskap i fastsettelsen vil kunne sikre en mer objektiv målsum. Dersom offentlig aktør selv setter denne vil privat aktør kunne føle seg overkjørt allerede før gjennomføringen og samspillet skal skje. Selv om målsummen settes av et eksternt selskap, er ikke dette noe garanti for at målsummen er mer riktig. Man vil få en mer objektiv målsum, men også her kan agenten straffes eller belønnes på feil grunnlag. Vi mener derfor at man må vurdere styrken på dette incentivet, med grunnlag i teoriens krav om presise målinger ved sterke incentiver.

Rasmussen & Strøm (2008) nevner riktig fordeling av risiko som et suksesskriterie i OPS-prosjekter. Risikofaktorer må være utredet og vurdert slik at den som håndterer risikoen best, bærer denne. Samtidig som risikoen den enkelte bærer avspeiler påvirkningskraften aktøren har på prosjektet. Halls (2002) kontrollerbarhetsprinsipp støtter opp under dette. Målsum som oppgjørsgrunnlag fordeler i disse prosjektene risikoen relativt likt mellom partene, noe som skaper et avhengighetsforhold og en likeverdighet som er fordelaktig. Vi spør oss likevel om fordelingen skulle vært mer i henhold til hvem som påvirker utfallet, gjennom en mer grundig risikoanalyse i forkant av prosjektet.

8.2.3 Tildelingskriterier

Alle aktørene som tildelingen står mellom har allerede vært gjennom en screening (kvalifiseringskriterier) der man har utelukket de med manglende minstekrav. Gjennom bruken av tildelingskriteriet gjennomføring/gjennomføringsevne gis det et incentiv til å prioritere kompetanse inn i prosjektet. Dette gjøres i begge prosjektene, selv om det er bare Lyngdal som benytter ETP-modellen. Tilbyderne må av den grunn inneha nok ressurser og kunnskap, i tillegg til at de blir målt på pris.

I henhold til karakteristika ved OPS, må de ulike aktørene som hentes inn til prosjektet bringe noe av verdi til bordet. Ved å tildele prosjektet med bakgrunn i gjennomføringsevne sikrer offentlig aktør at tilstrekkelig fagkompetanse hentes inn. Dette er viktig med tanke på den helhetlige leveransen den private aktøren står for.

FOA sier at man må tildele på enten mest økonomisk fordelaktig tilbud eller laveste pris. Dersom man tildeler på sistnevnte har man ingen garanti for verken gjennomføringen eller kvaliteten på denne. Ved å bruke økonomisk mest fordelaktige tilbud, og vektlegge kompetanse, sørger man for at privat aktør vil kunne nå de offentlige målene. En tilbyder som velges på lavest mulig pris vil kunne ha et ønske om å nå offentlige mål, men kapasiteten er ikke tilstede. Vi anser derfor fokuset på kompetanse i tildelingen som et incentiv ettersom dette legger til rette for målkongruens mellom partene.

8.2.4 Overvåkning

Lyngdalprosjektet benyttet kontrollere til å overvåke privat aktørs handlinger. Dette gir privat aktør et incentiv til å forfølge offentlige mål, ettersom man blir avslørt og avstraffet hvis man ikke gjør det. Dette beskrives i teorien som ytterligere en måte å redusere moral hazard på. Kostnadene til dette må vurderes, ettersom det i den implisitte teorien argumenteres for at tillit skal kunne erstatte overvåkning.

Ettersom Lyngdal ble et vellykket prosjekt vil man kunne argumentere for at dette incentivet har fungert. Dette blir etter vår oppfatning en for snever vurdering. Det at prosjektet var vellykket betyr ikke at alle incentivene var årsaken til det. Samtidig anser vi overvåkning som et incentiv som passer dårlig inn i modellen og tanken bak denne. Tillit er noe som står sentralt, og overvåkning er det motsatte av dette. Vi er allikevel av den oppfatning at kontrollene var til for å kontrollere fremdrift, fremfor det å overvåke de private aktørene. Vi velger derfor å se på disse som prosjektcontrollere fremfor overvåkere, samtidig som det fungerte som et incentiv.

Den interne overvåkningen er et mer passende incentiv med tanke på modellens intensjoner. Her sørger de ulike aktørene selv for at de gjør en god jobb, med grunnlag i kontraktpunktene om grov uaktsomhet. Hvorvidt den direkte overvåkningen er nødvendig vil variere fra prosjekt til prosjekt. Kostnadene knyttet til overvåkningen må være lavere enn kostnadene knyttet til agentens handling for at dette skal være hensiktsmessig. Ettersom direkte overvåkning også vil kunne redusere tilliten, må man gjøre en helhetsvurdering i hvert enkelt tilfelle. Den totale incentiveeffekten vil muligens kunne reduseres, dersom man inkluderer direkte overvåkning.

Et av argumentene for direkte overvåkning kan begrunnes ut ifra punktet; *”partene plikter underrette hverandre om forhold som kan ha betydning for prosjektet”*. Vi er av den oppfatning at handlinger må overvåkes for at dette skal etterleves. Den private aktøren vil ha lite problemer med å informere dersom de selv tjener på det, for eksempel ved en målsum som er satt for lavt. I motsatt tilfelle derimot, vil privat aktør være mer motvillig til å informere om dette. Overvåkning er derfor nødvendig for å avdekke ”juks” på dette

kontraktpunktet. Med den forutsetning at privat aktør er profittmaksimerende, kan det være hensiktsmessig med direkte overvåkning for at punktene fra kontrakten skal holde i praksis.

8.3 Forskningsspørsmål 2 – Implisitte incentiver

Vi beveger oss nå ut fra agentteoriens grenser og ser på incentiver som ikke er kontraktsfestet eller målbare. Formålet med dette er å se hvorvidt det er andre faktorer enn bare det som står skriftlig mellom partene som medfører målkongruens. Disse incentivene inngår i det som i teorien omtales som en relasjonskontrakt, kontrakter som ikke er juridisk bindende.

8.3.1 Tillit

Rousseau et al. (2008) mener at risiko og gjensidig avhengighet er nødvendige faktorer for å bygge tillit. Dette er faktorer som i stor grad er tilstede i prosjektene. Tillit blir sett på som et viktig element med tanke på gjennomføringen, og det kan styrke og forbedre ytelsen i samarbeidet. Tillit mellom partene kan med andre ord fungere som et incentiv. Respondentene har sett viktigheten av tillit i modellen, og at man kan dra ut fellesgevinster når man ”spiller på lag”.

Lewicki & Bunkers (1995) tillitsmodell har vist seg gjeldende i praksis. Tillitsforholdet er godt i forkant av prosjektet (calculus-based trust) og vil kunne utvikles gjennom god og tydelig kommunikasjon. En høy grad av tillit mellom partene (identification-based trust) vil kunne oppstå dersom man har god kjennskap til hverandres mål. Dette er ingen selvfølge og man vil kunne falle ned på et nivå uten tillit i det hele tatt dersom det oppstår konflikter. Vi er av den oppfatning at tilliten mellom aktørene har oppstått enten gjennom the prediction process eller the capability process. Dersom privat aktør til stadighet forutser offentlig aktørs oppførsel, kan privat aktørs tillit oppstå eller øke. Offentlig aktørs tillit kan oppstå om privat aktør er kapabel og imøteser forpliktelsene de er underlagt.

Tillit som incentiv utløses gjennom at privat aktør ønsker å handle i offentlig aktørs interesse, på grunnlag av den tilliten de blir vist av offentlig aktør. Selv om offentlig aktør viser tillit, er det ikke selvsagt at denne aksepteres av privat aktør. Overdreven bruk av eksplisitte

incentiver som overvåkning vil føre til at privat aktørs tillitsfølelse svekkes, og dermed er det mindre sannsynlighet for at denne returneres til det offentlige. Det må derfor være en balansegang her som vi kommer tilbake til.

Viktigheten av å ha de riktige folkene i prosjektet har blitt tydelig for oss gjennom intervjuene. Tilliten som oppstår på individnivå vil til sammen utgjøre aktørenes tillit til hverandre. Offentlig aktør er derfor avhengig av å involvere medarbeidere med gode kommunikasjons- og samarbeidsegenskaper. Dersom offentlig aktør ikke besitter dette vil incentivet tillit falle bort allerede før kontraktsinngåelse med en privat aktør. På samme måte må privat aktør ha disse egenskapene. For at tillit skal kunne oppstå, er det avgjørende at begge parter involverer de riktige folkene i prosjektet.

Vi er av den oppfatning av at tillitsforholdet mellom partene i et OPS først blir satt på prøve når ting går galt. Dersom man går over målsom, vil aktørene fort glemme modellens fokus på samspill, og heller fokusere på egne interesser. Så lenge de andre incentivene i prosjektet fungerer og suksesskriterier oppnås, er det lite som taler for at aktørene ikke skal ha tillit til hverandre. Dersom de eksplisitte incentivene fungerer, vil dette implisitte incentivet komme som en effekt av dette.

8.3.2 Samarbeid

Mange av respondentene vi har snakket med bruker ordene samarbeid og tillit om hverandre. Tillit kan ikke være tilstede uten samarbeid, men samarbeid kan likevel være tilstede uten tillit. Vi anser derfor samarbeid som et incentiv som kan føre til tillit, selv om dette ikke er selvsagt.

Offentlig aktør vil ikke kunne nå sine mål alene, og det er noe av grunnen til at OPS blir valgt som gjennomføringsmodell i første omgang. Offentlig aktør er avhengig av den private aktøren. Gjennom de eksplisitte incentivene er privat aktør også avhengig av offentlig aktør. Når offentlig aktør vinner, vil også privat aktør vinne. Det er derfor et avhengighetsforhold mellom partene, noe som Haugland (2004) omtaler som et kjennetegn på et samarbeid. Det er i beggees interesse å samarbeide mot de samme målene, ettersom begge tjener på dette.

Dersom prinsipalen opptrer truende, vil agenten kunne verdsette prinsipalens nytte negativt. Det er derfor viktig at offentlig aktør utviser gode intensjoner i hele samarbeidsperioden.

Med utgangspunkt i Killings (1988) fire faktorer for kompleksiteten i samarbeidet vil vi påstå at dette er et svært kompleks samarbeid. På samme måte som med tillit, er man avhengig av å ha de riktige folkene i prosjektet for at et samarbeid skal kunne oppstå. En utfordring her vil kunne være at deltakerne i prosjektet kommer fra ”forskjellige verdener”.

Dersom man lykkes med å skape tillit og samarbeid vil gevinstene av dette kunne strekke seg utover prosjektets levetid. Fremtidige prosjekt vil kunne gjennomføres med mindre usikkerhet for begge parter.

8.3.3 Læring

Prosjekter med nye samarbeidspartnere gir muligheter for læring og innovasjon. I dette tilfellet gir også en ny type modell de samme mulighetene. Både privat og offentlig aktør har et sterkt ønske om å lære denne modellen. Både for å se om det er gevinster å hente, og for å ”være i forkant” av en modell respondentene tror det kommer mer av. Dersom prosjektet blir vellykket vil privat aktør ha lært hvordan denne modellen fungerer, og de suksesskriteriene som ligger her. Man vil også lære dersom man mislykkes, men da har man ikke mestret modellen, og man har heller ingen god referanse på denne typen prosjekter. Gjennom å forfølge offentlige mål vil det med størst sannsynlighet bli et vellykket prosjekt, noe som vil føre til mest mulig læring for privat aktør. Denne læringen kan både være i form av ny kunnskap og nyttige erfaringer.

Den typen læring som foregår i et OPS kan betegnes som enkeltkretslæring. Man endrer atferd, men ikke mål/verdier. Et mislykket prosjekt kan likevel føre til det som betegnes som dobbelkretslæring. Privat aktør vil kunne stille spørsmål ved sine egne mål og verdier og man vil i neste prosjekt sørge for målkongruens i større grad. Hvorvidt dette er gjeldende i praksis er vanskelig å si. Vi mener likevel at ved gjentatte mislykkede prosjekter vil privat aktør endre mål/verdier, og lære modellen på sikt.

Læring fungerer som et incentiv da ønsket om å lære modellen, og en god referanse, vil påvirke aktørenes handlinger. Aktørene vil utføre arbeidsoppgavene på en så god måte som mulig da et vellykket prosjekt, eller en god referanse avhenger av dette.

8.3.4 Interessante oppgaver

Innenfor de eksplisitte grensene tilbys privat aktør frihet. Dette kan være bruk av materialer, løsninger og lignende. Denne friheten verdsetter privat aktør, når de får brukt sin kompetanse og sine ressurser mer helhetlig enn ved tradisjonelle modeller. Ettersom privat aktør ”belønnes” med frihet innenfor kontraktens grenser vil det oppstå målkongruens. Privat aktør takker ja til det implisitte incentivet interessante oppgaver, gjennom å godta de eksplisitte incentivene som et overordnet reglement.

Fehr & Falk (2002) nevner også i teorien at ikke-økonomiske incentiver er med på å påvirke oppførsel. Tillit, samarbeid og læring er også innenfor denne kategorien, men her kan man argumentere for at disse vil føre til en økonomisk gevinst, på et eller annet tidspunkt. Dette med interessante og givende oppgaver kan derimot ikke direkte kobles mot en økonomisk gevinst for noen av aktørene. Det er likevel tydelig at den private aktøren verdsetter interessante oppgaver. Hvorvidt dette er noe enkeltpersonene i privat sektor verdsetter, eller om det er bedriftene som verdsetter dette, velger vi å anse som todelt. Bedriften som helhet tjener på å ha motiverte ansatte, samtidig som de ansatte trives.

Det at trivsel i arbeidshverdagen verdsettes sterkt i vår studie, gjør at vi i ettertid har et mer skeptisk syn på agentteorien. Teorien i seg selv setter ikke begrensninger for ikke-økonomiske faktorer, men anvendelsen av denne har ofte et smalt fokus, og inkluderer sjeldent implisitte incentiver. De ikke-økonomiske incentivene omtales av Kaufmann & Kaufmann (2003) som de sunneste, og vi oppfatter disse som sterke i praksis.

8.4 Forskningsspørsmål 3 – Interaksjonen

Vi vil nå diskutere hvordan vi mener interaksjonen mellom disse typene incentiver er. Her vil vi til tider gå utenfor det teoretiske rammeverket og datagrunnlaget.

8.4.1 Eksplisitte er bestemt, implisitte er muligheter

De eksplisitte incentivene er satt gjennom kontraktene, noe som gjør det lett å evaluere prestasjon etter disse. Dette er derimot ikke like enkelt med de implisitte. Her vil man ha en mer subjektiv vurdering av hvorvidt disse har fungert. Etersom eksplisitte incentiver er ført i kontraktene, behøves det ikke noe ytterligere innsats fra aktørene for at disse skal føre til målkongruens. Utførelsen gjenstår fortsatt, men målene er de samme. De implisitte er derimot incentiver som kun vil vise seg gjeldende dersom man har to aktører som ønsker at disse skal fungere. Samarbeid og tillit må tilbys av offentlig aktør, og denne må aksepteres og på samme måte tilbys motsatt vei for privat aktør. Man er av den grunn avhengig av en innsats for at dette skal gjelde, en innsats som ikke er nødvendig for de eksplisitte incentivene.

Det kan også være privat aktør som tar initiativet til disse implisitte incentivene, men vi anser det som naturlig at dette er offentlig aktør. Dette er fordi at det er offentlig aktør som definerer hva slags tjeneste som skal leveres, og det er privat aktørs ansvar å levere tjenesten i henhold til offentlige ønsker. Offentlig aktør har også valgt modellen. Modellen vektlegger samspill og samarbeid, og da må offentlig aktør etterleve dette med grunnlag i valg av modell.

8.4.2 Balansegang mellom eksplisitte og implisitte incentiver

Overdreven bruk av eksplisitte incentiver som for eksempel overvåkning, vil kunne gå utover implisitte incentiver som samarbeid og tillit. For lite bruk av eksplisitte incentiver vil kunne gi rom for de implisitte, men kan igjen gå på bekostning av prosjektet. For lite bruk av eksplisitte vil kunne gi store problemer med bakgrunn i agentteorien, ettersom man ikke oppnår målkongruens. Det er derfor behov for en balansegang mellom de ulike typene incentivene, for at man skal få utnyttet alle sammen.

Balansegangen må avgjøres i hvert enkelt prosjekt. Dette avhenger av de ulike personene i prosjektet, og deres toleranse overfor de eksplisitte incentivene. Enkelte vil føle at de eksplisitte setter gode rammer for prosjektet, mens andre vil føle seg overvåket og mistenkeliggjort gjennom for mye bruk av dette. Det er uansett behov for bruk av både implisitte og eksplisitte, noe som gjør at man må vekte disse riktig.

Den totale incentiveffekten vil være summen av de implisitte og eksplisitte incentivene. Ettersom disse går delvis på bekostning av hverandre, bør man ha den totale effekten som evalueringskriterium i valg av incentiver. I denne totaleffekten må man også ta hensyn til transaksjonskostnader. Disse øker med bruken av eksplisitte incentiver, noe som taler for mer bruk av implisitte incentiver.

8.4.3 Eksplisitte setter rammer for de implisitte incentivene

Som tidligere nevnt vil privat aktør kunne ”belønnes” med interessante oppgaver dersom de overholder de eksplisitte rammene satt av offentlig aktør. Dette viser at de eksplisitte incentivene setter grenser for enkelte av de implisitte. Man kan derfor argumentere for at enkelte av de implisitte incentivene kommer som følge av, og forsterker de eksplisitte. Dersom man oppfyller kravene til livsløpskostnader, kan andre incentiver oppstå som følge av dette.

Implisitte incentiver kommer med andre ord ikke automatisk. Disse henger sammen med de eksplisitte, og vil ikke vise seg gjeldende dersom man ikke overholder det som står skrevet i kontraktene. Selv om man overholder kontraktene, er ikke dette noe garanti for at implisitte incentiver oppstår. Dersom noe utenfor aktørens kontroll påvirker prosjektet, vil det sette de implisitte incentivene på prøve. Hvis de implisitte fungerer som de skal, vil man kunne løse uforutsette problemer i større grad. En eventuell konflikt vil kunne være kostbar, og det gagnar begge parter å løse dette i minnelighet. De implisitte incentivene tillit og samarbeid vil derfor være viktige, spesielt i komplekse byggeprosjekter som OPS ofte er.

8.4.4 Implisitte incentiver ført eksplisitt

I begge prosjektene har man forsøkt å føre de implisitte incentivene inn i de eksplisitte kontraktene. Selv om disse ikke kan etterprøves på samme måte som de eksplisitte, er de likevel tatt med som en del av både partneringsavtale og i samspillsavtalene. Dette viser igjen at det er en interaksjon mellom de eksplisitte og implisitte incentivene. Det tyder også på at de til en viss grad glir over i hverandre, noe vi har fått bekreftet gjennom de andre funnene.

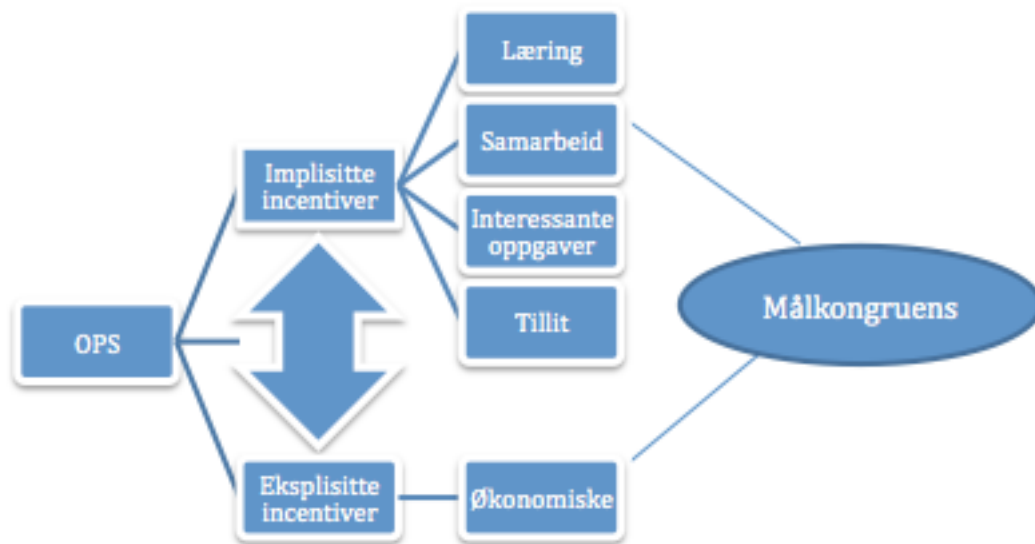
Gjennom å føre disse eksplisitt viser begge aktørene at de ønsker å dra nytte av de implisitte incentivene. Dette medfører muligens mer transaksjonskostnader enn nødvendig, men gjennom valg av modell har offentlig aktør bevisst gjort dette valget. Det virker også som om dette har fungert i praksis, ettersom respondentene ser verdien av å kontraktsfeste disse punktene. En av årsakene til at disse blir ført eksplisitt er for å vise viktigheten av disse i en slik type modell. Det blir et sterkere virkemiddel når det skrives ned, enn når det bare snakkes om.

Kapittel 9 – Konklusjon og videre forskning

Formålet med dette kapitlet er å besvare oppgavens problemstilling, samt belyse eventuell videre forskning innenfor området.

9.1 Svar på problemstilling

Våre funn kan oppsummeres i følgende modell:



Figur 1 – Incentiver i OPS

De incentivene som fører til målkongruens i et OPS kan deles i to kategorier:

- 1) Eksplisitte incentiver – Direkte og tydelige motivasjonsfaktorer som er klart definert gjennom kontrakter
- 2) Implisitte incentiver – Motivasjonsfaktorer som gir en forventning om en gevinst i fremtiden

I vår studie har vi funnet en del økonomiske incentiver som er eksplisitt formulert i kontraktene. Disse incentivene er realopsjon på drift av bygget, målsum som oppgjørsgrunnlag, overvåkning og tildelingskriterier. Disse incentivene straffer eller belønner private handlinger i tråd med agentteori, ettersom handlinger som medfører målkongruens belønnes, og handlinger som ikke fører til målkongruens straffes. Disse sørger for at partene vil dele oppturer og nedturer sammen økonomisk sett. De skriftlige dokumentene omhandler ikke bare økonomiske incentiver, men vi har valgt å presentere våre funn på denne måten med grunnlag i teorien og teoriens definisjon av eksplisitte og implisitte incentiver.

De implisitte incentivene som bidrar til målkongruens er læring, samarbeid, interessante oppgaver og tillit. Disse er ikke like direkte og tydelige som de eksplisitte, men kan på samme måte føre til at privat aktør handler i offentlig aktørs interesse:

Læring – privat aktør ønsker å lære modellen og vil få best utbytte dersom dette prosjektet blir en suksess. De vil dermed jobbe mot offentlig aktørs mål ettersom disse avgjør hvorvidt prosjektet er en suksess eller ikke.

Samarbeid – Gjennom de eksplisitte incentivene skapes det et avhengighetsforhold. Dette medfører at begge parter er interessert i et samarbeid, og privat aktør vil jobbe mot offentlige mål ettersom begge parter vil tjene på å nå disse.

Interessante oppgaver – Gjennom de eksplisitte incentivene tilbyr offentlig aktør frihet innenfor fastsatte rammer. Her vil privat aktør kunne få brukt sine ressurser på en mer helhetlig måte enn i tradisjonelle gjennomføringsmodeller. Oppgavene vil oppfattes som interessante og privat aktør vil jobbe mot offentlige mål mot at de får utnyttet egenkompetanse.

Tillit – Gjennom et tillitsforhold mellom partene vil aktørene stole på hverandre, og jobbe for hverandres beste. Denne oppførselen oppstår som følge av at aktørene forventer at motsatt part også opptrer på samme måte. Privat aktør vil jobbe mot offentlige mål i god tro om at offentlig aktør vil gjøre det samme.

Interaksjonen mellom de eksplisitte og implisitte incentivene inkluderes som en del av modellen for at 1) implisitte incentiver finnes eksplisitt formulert i kontraktene og 2) de to typene har en viss grad av korrelasjon etter vår mening.

9.2 Videre forskning

Da vår studie ikke gir grunnlag for å trekke brede konklusjoner eller generalisering av de ulike funnene, vil vi anbefale ytterligere forskning rundt dette temaet. Ytterligere kvalitativ forskning kan utvide forståelsen og komplettere modellen vi har presentert. Kvantitativ forskning kan klargjøre hvorvidt modellen bør beholdes eller forkastes. Vi anbefaler derfor andre til å studere dette videre, og gjerne se på andre prosjekter i andre regioner i Norge.

Et annet tema som kan undersøkes nærmere, er om incentivene som ligger til grunn i prosjektene har innvirkning på prosjektets utfall. Har de ulike incentivene ført til at prosjektmålene ble nådd? Ville andre incentiver ført til et bedre utfall av prosjektet? Dette kunne vært en interessant vinkling, da vi kun har studert incentiver som kan føre til målkongruens.

Interaksjonen mellom implisitte og eksplisitte incentiver utgjør et av våre forskningsspørsmål, og kunne vært interessant og undersøkt mer i dybden. Korrelasjon mellom disse kunne vært et aktuelt tema for videre forskning innenfor OPS og incentiver.

Bibliografi

- Abdel-Aziz, A. M., & Russell, A. D. (2001). A structure for government requirements in public-private partnerships. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 28(6), 891-909.
- Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2008). *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Hoboken: Hoboken : Wiley.
- Alexandersson, G., & Hultén, S. (2007). *Prospects And Pitfalls Of Public-Private Partnerships In The Transportation Sector – Theoretical Issues And Empirical Experience*.
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2009). *Målrettet prosjektstyring* (6. utg.). Bekkestua: NKI-forl.
- Argyris, C. (1977). Double-Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115.
- Argyris, C. (2005). *Double-Loop Learning in Organizations. A theory of action perspective*. I Smith, K.G; Hitt, M.A (red.) *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Arkitektur (2015). Asplan Viak Arkitektur Lyngdal Ungdomsskole hentet 02.05,2015, fra <http://arkitektur.asplanviak.no/prosjekter/lyngdal-ungdomsskole/>
- Arkitektur (2015). Rehabilitering og transformasjon av eksisterende kvartalsstruktur til lavenergibygg hentet 02.05.2015 fra <http://arkitektur.no/radhuskvartalet-i-kristiansand?lcid=1033>
- Arrow, K. J. (1974). *Essays in the Theory of Risk-bearing*: North-Holland.
- Audy, J. F., Lehoux, N., D'Amours, S., & Rönnqvist, M. (2011). Hvorfor samarbeide? *Magma*, 44-52.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. (1994). SUBJECTIVE PERFORMANCE-MEASURES IN OPTIMAL INCENTIVE CONTRACTS. *Q. J. Econ.*, 109(4), 1125-1156.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management - Improving Research and Policy Dialogue*: Berkeley; Los Angeles; London; New York: University of California Press.
- Bennett, J., & Iossa, E. (2006). Building and managing facilities for public services. *Journal of Public Economics*, 90(10-11), 2143-2160.

- Berg, K. E. Latin, R.W. (2008). Essentials of research methods in health, physical education, exercise science and recreation. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/ Lippincott Williams & Wilkins
- Besanko, D. (2007). Economics of strategy (4. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Bewley, T. (1995). A DEPRESSED LABOR-MARKET AS EXPLAINED BY PARTICIPANTS. *Am. Econ. Rev.*, 85(2), 250-254.
- Bewley, T. F. (1999). Why wages don't fall during a recession = Why wages do not fall during a recession. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bradach, J., & Eccles, R. G. (1989). PRICE, AUTHORITY, AND TRUST - FROM IDEAL TYPES TO PLURAL FORMS. *Annu. Rev. Sociol.*, 15, 97-118.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621.
- Brennan, M. J. (1994). INCENTIVES, RATIONALITY, AND SOCIETY. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 31-39.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (1991). Prosjektledelse under usikkerhet. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T, Roness, P. G., Lægreid, P., & Røvik, K.A. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Collin, S.-O. (1998). In the Twilight Zone: A Survey of Public-Private Partnerships in Sweden. *Public Productivity & Management Review*, 21(3),
- De Palma, A., Leruth, L.E , Prunier, G. (2009). Towards a principal-agent based typology of risks in public-private partnerships - IMF working paper (Vol. WP/09/177). Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Difi. (2014 (sist oppdatert)). Utveljingskriterium hentet 20.03, 2015, fra <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/krav-og-kriterium-i-konkurransegrunnlag/utveljingskriterium>
- Difi. (2015 (sist oppdatert)). Tildelingskriterier hentet 20.03, 2015, fra <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransegrunnlag/tildelingskriterier>
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector - An interpretative review. *J. Hum. Resour.*, 37(4), 696-727.

- Doney, P., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *J. Mark.*, 61(2), 35-51.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Acad. Manage. Rev.*, 23(4), 660-679.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration and Society*, 39(1), 25-50.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Elvenes, B. O. (1987). Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring. (Dr. ing.), Norges tekniske høgskole, Trondheim.
- Eneroth, B. (1984). Hur mäter man "vackert"? : grundbok i kvalitativ metod: Akademilitteratur.
- Esnault, M. (2014). Forelesningsnotater i ORG433, prosjektorganisasjon- og administrasjon Universitetet i Agder.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *Eur. Econ. Rev.*, 46(4-5), 687-724.
- FOA. (2006). Forskrift om offentlige anskaffelser. hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-07-402>.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Friman, M., Garling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment-Trust theory. *Ind. Mark. Manage.*, 31(5), 403-409.
- Garvin, D. (1993). BUILDING A LEARNING ORGANIZATION. *Harv. Bus. Rev.*, 71(4), 78-91.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2002). Research methods in business studies : a practical guide (2 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjelsvik, M., & Engen, O. A. (2004). Radikale innovasjoner i etablerte foretak. Bergen: Fagbokforl.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 481-510.
- Grant, T. (1996). Keys to successful public-private partnerships. (Andersen Consulting)(Executive Forum). *Canadian Business Review*, 23(3), 27-28.

- Greve, C., & Hodge, G. A. (2005). *The Challenge of public-private partnerships : learning from international experience*. Cheltenham: Elgar.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107-118.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). *Public private partnerships : the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham [u.a.]: Elgar.
- Grotenbreg, S. K., E.H; Boons, F; van Buuren, A. (2014). *The influence of trust in innovative outcomes in Public-Private-Partnerships*. Rotterdam: Department of Public Administration
- Hall, B. J. (2002). *Incentive strategy within organizations*. Boston, MA: Harvard Business Review. Hentet fra <http://doc.mbalib.com/view/9a7817f42cd422d1e5d7e81e0e15be6f.html>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode (5. utg.)*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforl.
- Hernandez, J. M. d. C., & dos Santos, C. C. (2010). Development-based trust: Proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(2), 172-197.
- Hoff, K. (1994). The second theorem of the second best. *Journal of Public Economics*, 54(2), 223-242.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2. utg.)*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg.)*. Bergen: Fagbokforl.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt.

- Karlsen, J. T. (2013). Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Killing, J. P. (1988). Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity i Contractor, F.J; Lorange, P (red.), Cooperative Strategies in International Business (pp. 55-67). Lexington, MA: Lexington Books.
- KPMG. (2003). Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) : en KPMG-rapport til Nærings- og handelsdepartementet. Oslo: KPMG.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2011). Project management : the managerial process (5 utg.). Boston: McGraw-Hill.
- Lee, Y., & Cavusgil, S. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *J. Bus. Res.*, 59(8), 896-905.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). Practical research : planning and design (8 utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson.
- Lewicki, R. J. B., B.B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. I Bunker, B.B; Zubin, J.Z (eds.). conflict, cooperation, and justice (pp. 133-174). San Fransisco, CA: Jossey-Bass publishers
- Lædre, O., & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for bygg, a. o. t. (2006). Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt. (2006:140), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi, Institutt for bygg, anlegg og transport, Trondheim.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- March, J. (1991). EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. *Organ Sci.*, 2(1), 71-87.
- Martimort, D., & Pouyet, J. (2008). To build or not to build: Normative and positive theories of public-private partnerships. *Int. J. Ind. Organ.*, 26(2), 393-411.
- Mayston, D. J. (1999). The Private Finance Initiative in the National Health Service: An Unhealthy Development in New Public Management? *Financial Accountability & Management*, 15(3-4), 249-274.
- Meland, Ø. (2014). Forelesningsnotater i ORG438, prosjektledelse. Universitetet i Agder.

- Meyer, M. A., & Vickers, J. (1997). Performance comparisons and dynamic incentives. *J. Polit. Econ.*, 105(3), 547-581.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*: SAGE Publications.
- Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering : teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-140.
- Offanskl., Anskaffelsesloven. (1999). Lov om offentlig anskaffelse (anskaffelsesloven). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-16-69>.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Project Management, Institute. (2004). *A Guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide) (3 utg.)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- PROMSYS. (2013). *Byggherren i Fokus*. hentet 07.04, 2015, fra <http://www.promsys.no/byggherren/pdf/beskrivelse.pdf>
- Rasmussen, I., Strøm, S., Nærings- og handelsdepartementet, & Vista analyse AS. (2008). *Offentlig privat samarbeid (OPS) og innovasjonspolitik : utbredelse, opprinnelse og erfaringer fra OPS - et utgangspunkt for utforming av innovasjonsvirkemidler?*
- Reijniers, J. (1994). Organization of public-private partnership projects: The timely prevention of pitfalls. *International Journal of Project Management*, 12(3), 137-142.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring (5. utg.)*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Acad. Manage. Rev.*, 23(3), 393-404.
- Senge, P. M., & Lillebø, A. (1991). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.

- Simon, J. L., & Burstein, P. (1985). *Basic Research Methods in Social Science*: McGraw-Hill.
- Spilling, O. R. (2007). *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Bergen: Fagbokforl.
- St.meld. nr. 46. (1999-2000). Nasjonal transportplan 2002-2011. hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-46-1999-2000/id193608/?q=OPS+&docId=STM199920000046000DDDEPIS&ch=1>.
- Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19(8), 457-464.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 83, 519-540.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Wilson, R. (1968). The Theory of Syndicates. *Econometrica*, 36(1), 119-132.
- Wysocki, R.K., Beck Jr, R. & Crane, D.B. (1995), *Effective Project Management (How to plan, manage and deliver Projects on Time and within Budget)*. New York: Wiley
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods (5 utg.)*. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yu, C.-M. J., Liao, T.-J., & Lin, Z.-D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 128-139.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods (8 utg. [rev. by] Barry J. Babin, Jon C. Carr, Mitch Griffin. ed.)*. Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.

Vedlegg I Intervjuguide – Offentlig sektor

1. INNLEDNING

- 1) **Kort om oss**
- 2) **Kort presentasjon av oppgaven og våre interesseområder**
- 3) **Kort om intervjuet**
 - Eksplorativt
 - Forholdsvis åpent format
- 4) **Praktisk informasjon**
 - Tid
 - Konfidensialitet
 - Bruk av båndopptaker
- 5) **Eventuelle spørsmål (Starter båndopptaker etter dette)**

2. RESPONDENTENS BAKGRUNN

- 1) **Respondenten introduserer seg selv (bakgrunn, stilling og utdanning)**
- 2) **Hvilke erfaringer har du med prosjektarbeid?**
- 3) **På hvilket tidspunkt ble du involvert i prosjektet?**
- 4) **Hva var dine arbeidsoppgaver og ansvarsområde?**

4. OPS – KUNNSKAP OG FORVENTNINGER

- 1) **Hvor godt kjente kommunen om OPS/Samspillskontrakter på forhånd?**
 - Respondentens inntrykk/tanker
- 2) **Ble tiltak for å bedre kunnskapen om OPS/Samspillskontrakter iverksatt?**
- 3) **Har kommunen vært involvert i OPS/Samspillskontrakter tidligere?**
 - Hvis ja, erfaringer fra disse?

4) Hva slags fordeler ser du med denne gjennomføringsmodellen?

5) Hva slags ulemper ser du som spesielt for denne gjennomføringsmodellen?

6) Hvilke type prosjekter egner seg for en slik gjennomføringsmodell?

7) Hvilke forventninger var knyttet til valg av modell?

8) Hva gir deg motivasjon i et byggeprosjekt?

- Hvorfor/Utdyp

9) I hvilken grad bidro dette prosjektet til å øke eller begrense din motivasjon?

- Hvorfor/Utdyp

10) Hva gjorde kommunen for å sikre måloppnåelse?

- Oppfølging underveis

5. OPS – VALG AV MODELL OG PRIVAT AKTØR

1) Hvorfor ble OPS/Samspillskontrakt valgt som gjennomføringsmodell?

2) Hvordan ble den private aktøren valgt?

2) Hvorfor ble den private aktøren valgt fremfor andre tilbydere?

3) Har kommunen tidligere erfaringer med aktøren?

- Hvis ja, hvilke?

6. OPS - KONTRAKTER

1) Hvordan påvirket privat aktørs risikovillighet valg av incentiver?

2) Hvilken hensikt hadde realopsjonen på drift? (Kun gjeldende for Lyngdal)

3) Hvorfor ble gjeldende kompensasjonsform/vederlagsform valgt for dette prosjektet?

4) Hvordan var den juridiske kontrakten bygd opp i forhold til:

- Finansielle aspekter

- Risiko

5) Ble det vurdert sterkere incentiver, som privat finansiering, av dette prosjektet?

6) Hvordan foregikk kontraktsforhandlingene?

7) Hva var viktig for kommunen i utformingen av kontrakter ifht. egeninteresse?

8) Hvordan opplevde kommunen privat aktør under kontraktsforhandlingene?

9) I hvilken grad opplevde dere målkonflikt mellom partene?

10) I samspillsavtalen/partneringsavtalen er det et punkt som lyder; ”partene plikter å underrette hverandre om forhold de bør forstå kan eller vil få betydning for kontraktarbeidet og samarbeidsforholdene i alliansen” – Hvorfor ble dette kontraktsfestet?

11) I samspillsavtalen blir virkmidler som det å ha det moro sammen, være ærlige og si klart i fra, og det å ha respekt for andres meninger og tid nevnt for å oppnå målsettingene. Hvorfor var det viktig å kontraktsfeste?

7. OPS – SAMARBEID OG TILLIT

1) Hvordan vil du beskrive kommunens tillit til privat aktør?

- før

- underveis

- (i ettertid)

2) Hvordan tror du privat aktør vil beskrive sin tillit til kommunen?

- før

- underveis

- (i ettertid)

3) Hva ønsket kommunen å få ut av samarbeidet?

4) Hvordan ble risiko og usikkerhet håndtert i prosjektet, og i hvilken grad ville dette blitt håndtert annerledes i en tradisjonell gjennomføring?

8. OPS - EVALUERING

1) Hvordan fungerte samarbeidet sett fra kommunens perspektiv?

2) Ble kommunens forventninger innfridd?

- Kvalitet, tid, kostnad

3) Hvordan fungerte incentivene i prosjektet knyttet til de ulike aktørene?

- Entreprenør
- Rådgivere
- Andre aktører?

4) Er det gjennomført OPS/Samspillskontrakter i kommunen i ettertid?

- Hvorfor/Hvorfor ikke?

5) Kunne noe fungert bedre?

- Kunne kommunen gjort noe annerledes?
- Kunne den private aktøren gjort noe annerledes?

6) Hva har kommunen lært av denne prosessen?

9. OPS - AVSLUTNING

1) Er det i orden at vi kontakter deg dersom det dukker opp eventuelle spørsmål på et senere tidspunkt?

2) Er det noe annet vi ikke har snakket om, som du mener er av betydning for vår oppgave?

3) Er det andre personer du mener vi bør kontakte i din organisasjon?

4) Takker for intervjuet. Ønsker respondenten kopi av rapporten?

Vedlegg II Intervjuguide – Privat sektor

1. INNLEDNING

- 6) **Kort om oss**
- 7) **Kort presentasjon av oppgaven og våre interesseområder**
- 8) **Kort om intervjuet**
 - Eksplorativt
 - Forholdsvis åpent format
- 9) **Praktisk informasjon**
 - Tid
 - Konfidensialitet
 - Bruk av båndopptaker
- 10) **Eventuelle spørsmål (Starter båndopptaker etter dette)**

2. RESPONDENTENS BAKGRUNN

- 1) **Respondenten introduserer seg selv (bakgrunn, stilling og utdanning)**
- 2) **Hvilke erfaringer har du med prosjektarbeid?**
- 3) **På hvilket tidspunkt ble du involvert i prosjektet?**
- 4) **Hva var dine arbeidsoppgaver og ansvarsområde?**

4. OPS – KUNNSKAP OG FORVENTNINGER

- 1) **Hvor godt kjente bedriften til OPS/Samspillskontrakter på forhånd?**
 - Respondentens inntrykk/tanker
- 2) **Ble tiltak for å bedre kunnskapen om OPS/Samspillskontrakter iverksatt?**
- 3) **Har bedriften vært involvert i OPS/Samspillskontrakter tidligere?**
 - Hvis ja, erfaringer fra disse?

4) Hva slags fordeler ser du med denne gjennomføringsmodellen?

5) Hva slags ulemper ser du som spesielt for denne gjennomføringsmodellen?

6) Hvilke type prosjekter egner seg for en slik gjennomføringsmodell?

7) Hvilke forventninger var knyttet til valg av modell?

8) Hva gir deg motivasjon i et byggeprosjekt?

- Hvorfor/Utdyp

9) I hvilken grad bidro dette prosjektet til å øke eller begrense din motivasjon?

- Hvorfor/Utdyp

10) Hva gjorde bedriften for å sikre måloppnåelse?

- Oppfølging underveis

5. OPS – VALG AV MODELL OG PRIVAT AKTØR

1) Hvorfor la din bedrift inn et tilbud på dette prosjektet?

2) Hvorfor tror du at dere ble valgt fremfor andre aktører?

3) Har bedriften tidligere erfaringer med kommunen?

- Hvis ja, hvilke?

6. OPS - KONTRAKTER

1) Hvordan påvirket kommunens risikovillighet valg av incentiver?

2) Hvordan ble dere påvirket av den innebygde realopsjonen? (Kun gjeldende for Lyngdal)

3) Hvorfor tror du gjeldende kompensasjonsform/vederlagsform ble valgt for dette prosjektet?

4) Hvordan var den juridiske kontrakten bygd opp i forhold til:

- Finansielle aspekter

- Risiko

5) Hvordan foregikk kontraktsforhandlingene?

6) Hva var viktig for bedriften i utformingen av kontrakter ifht. egeninteresse?

7) Hvordan opplevde bedriften kommunen under kontraktsforhandlingene?

8) I hvilken grad opplevde dere målkonflikt mellom partene?

9) I samspillsavtalen/partneringsavtalen er det et punkt som lyder; ”partene plikter å underrette hverandre om forhold de bør forstå kan eller vil få betydning for kontraktarbeidet og samarbeidsforholdene i alliansen” – Hvorfor ble dette kontraktsfestet?

10) I samspillsavtalen blir virkmidler som det å ha det moro sammen, være ærlige og si klart i fra, og det å ha respekt for andres meninger og tid nevnt for å oppnå målsettingene. Hvorfor var det viktig å kontraktsfeste?

7. OPS – SAMARBEID OG TILLIT

1) Hvordan vil du beskrive bedriftens tillit til kommunen?

- før
- underveis
- (i ettertid)

2) Hvordan tror du kommunen vil beskrive sin tillit til bedriften?

- før
- underveis
- (i ettertid)

3) Hva ønsket bedriften å få ut av samarbeidet?

4) Hvordan ble risiko og usikkerhet håndtert i prosjektet, og i hvilken grad ville dette blitt håndtert annerledes i en tradisjonell gjennomføring?

8. OPS - EVALUERING

1) Hvordan fungerte samarbeidet sett fra bedriftens perspektiv?

2) Ble bedriftens forventninger innfridd?

- Kvalitet, tid, kostnad

x) Hvordan fungerte incentivene i prosjektet i forhold til kommunen?

3) Har bedriften deltatt i OPS/Samspillskontrakter i ettertid?

- Hvorfor/Hvorfor ikke?

4) Kunne noe fungert bedre?

- Kunne bedriften gjort noe annerledes?
- Kunne kommunen gjort noe annerledes?

5) Hva har bedriften lært av denne prosessen?

9. OPS - AVSLUTNING

1) Er det i orden at vi kontakter deg dersom det dukker opp eventuelle spørsmål på et senere tidspunkt?

2) Er det noe annet vi ikke har snakket om, som du mener er av betydning for vår oppgave?

3) Er det andre personer du mener vi bør kontakte i din organisasjon?

4) Takker for intervjuet. Ønsker respondenten kopi av rapporten?

Vedlegg III Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Masteroppgave ved Universitetet i Agder

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å finne incentiver for offentlig privat samarbeid. Oppgaven gjennomføres som et ledd i en 5-årig utdanning ved UiA, som en avsluttende masteroppgave.

Utvalget er satt i samråd med veileder Espen Solheim-Kile og anses som et utvalg med respondenter som har hatt en sentral rolle i OPS/Samspillsprosjekter.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi vil samle inn data gjennom åtte intervjuer fordelt på to prosjekter. Det vil intervjues to aktører fra både offentlig og privat sektor, i begge prosjektene. Intervjuene vil ha en varighet på ca en time. Spørsmålene vil omhandle hvilke incentiver som har vært tilstede, samt respondentenes opplevelse av samarbeidet. Resultatene vil registreres ved hjelp av båndopptaker. Vi vil i tillegg ta i bruk konkurransegrunnlag og samspillsavtaler for å innhente informasjon.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være Robert Almli og Christian Hjeltnes som har tilgang til opptak og dokumentasjon om prosjektene. Personopplysninger og opptak vil lagres på passordbeskyttet datamaskin med ekstra passord for å åpne dokumenter/lydopptak.

Respondentene kan nevnes med navn i besvarelsen, men resultatene vil anonymiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.06.2015. Alt av opptak og dokumentasjon vil da bli slettet. Selve oppgaven vil være tilgjengelig online. Oppgaven vil kunne bli brukt i veileders doktorgrad.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Kontaktinfo til Robert Almli er xxx xx xxx,

Kontaktinfo til Christian Hjeltnes er xxx xx xxx,

Kontaktinfo til veileder Espen Solheim-Kile er xxx xx xxx,

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)