

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skole over tid

Eli Sofie Munthe-Kaas

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: juni 2016

Hovedveileder: Svein Bjørberg, BAT

Medveileder: Anne Kathrine Larssen, Multiconsult

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



NORGES TEKNISK-
NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
INSTITUTT FOR BYGG, ANLEGG OG TRANSPORT

Oppgavens tittel: Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skole over tid	Dato: 07.06.2016		
	Antall sider (inkl. bilag): 211		
	Masteroppgave	<input checked="" type="checkbox"/>	Prosjektoppgave
Navn: Eli Sofie B. Munthe-Kaas			
Faglærer/veileder: Svein Bjørberg			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Anne Kathrine Larssen (Multiconsult)			

Ekstrakt:

Masteroppgaven ønsker å undersøke hvilken effekt som er sett av Offentlig Privat Samarbeid (OPS) i skole over tid. Oppgaven er utført med bakgrunn i et litteraturstudium, casestudier med dokumentstudier og dybdeintervjuer, og spørreundersøkelser.

Funnene indikerer at OPS har bidratt til bedre standard, høyere vedlikehold og bedre inneklima på skolene. Kontraktsmodellen tyder på å fungere godt i skoler, og den har bidratt til å lette arbeidet for rektorene slik at det blir frigjort mer tid til kjerneaktivitetene. Det ser ut til at virkemidlene har fungert godt over tid, og bidrar til verdiskaping for brukerne. Mye tyder også på at modellen kan være økonomisk fordelaktig når man tar med i betraktningen at man ved endt kontraktsperiode sitter man igjen med en skole med høy standard. Dette er likevel for tidlig å si noe om da ingen av kontraktene har løpt ut og det foreløpig ikke foreligger noen tall.

I tillegg til bedre vedlikehold og høyere standard indikerer studien at effekten av OPS i skole er mer robuste bygg og kreative løsninger, noe som vil kunne ha betydning for brukernes opplevelse av bygget og verdiskaping. Det er funnet at mange av de samme effektene er sett i OPS-skoler i Norge som i litteraturen og i internasjonale prosjekter. Likevel har de færreste av skolene vært i drift som OPS over en lengere periode, og nærmere studier må gjennomføres før det kan trekkes en endelig konklusjon tilknyttet effekten av OPS i skole.

Stikkord:

1. Offentlig Privat Samarbeid
2. Skole
3. Erfaringer
4. Verdi

Eli Sofie B. Munthe-Kaas

Eli Sofie B. Munthe-Kaas

Forord

Masteroppgaven er skrevet ved Institutt for bygg, anlegg og transport, ved Norsk teknisk- og naturvitenskaplige universitet (NTNU) våren 2016 som en del av hovedprofilen Eiendomsledelse og forvaltning. Masteroppgaven tilhører emnet TBA4930 Eiendomsledelse og forvaltning, og utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven skal undersøke hvilken effekt som er sett ved bruk av kontraktsformen Offentlig Privat Samarbeid i skole over tid, og er utført med bruk av litteraturstudium, casestudier og spørreundersøkelser. Oppgaven og problemstillingen har vært morsom og interessant å jobbe med, og prosessen har vært svært lærerik. Arbeidet med masteroppgaven har gjort at jeg har lært mye om temaet, og fått en bedre forståelse for mulighetene og utfordringene som finnes med bruk av OPS i skole. Jeg har gjennom arbeidet også lært mye, og opparbeidet meg nyttig erfaring om oppgaveskriving.

Masteroppgaven er utført i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar, og jeg ønsker å rette en takk til min hovedveileder ved NTNU og Oscar, Svein Bjørberg, for gode tips, råd og veiledning i forbindelse med arbeidet. Jeg vil også takke øvrige i Oscar-teamet for spennende work-shop og tilbakemeldinger. Det rettes også en takk til representanter fra Breimya skole, Høybråten skole, Persbråten videregående skole, Rygge ungdomsskole og øvrige intervjuobjekter som har stilt opp til intervju og bidratt med sine tanker og erfaringer. Til slutt ønsker jeg å takke alle som har tatt seg tid til å besvare spørreundersøkelsene sendt ut i forbindelse med oppgaven.

Trondheim 07.06.2016

Eli Sofie B. Munthe-Kaas

Eli Sofie B. Munthe-Kaas

Sammendrag

Offentlig Privat Samarbeid (OPS) er en kontraktsform som har blitt mer og mer utbredt i Norge og resten av verden de siste tjue årene. Kontraktsformen ble først brukt på prosjekter innen veisektoren i Norge, men har med tiden blitt vanligere også innen formålsbygg. Masteroppgaven undersøker hvilken effekt som er sett av OPS i offentlig skole, og problemstillingen og forskningsspørsmålene er utformet for å finne ut av dette. Studien har tatt utgangspunkt i et litteraturstudium, spørreundersøkelser og casestudier av fire prosjekter med tilhørende dokumentstudier og dybdeintervjuer.

Fra litteraturen er det funnet at effekten som forventes å se av OPS i skole, og som er sett av OPS-skoler internasjonalt, blant annet er effektivitetsgevinster, bedre vedlikehold og at skolene har fått mer tid til kjerneaktivitetene. Risiko og finansiering er også aspekter ved modellen som blir sett på i oppgaven, og i litteraturen er det funnet at risikofordelingen er svært sentral for å lykkes med prosjektene. I tillegg sees det på anskaffelsesmodellen Best Value Procurement (BVP), som i litteraturen beskrives som en modell som har vært suksessfull og hatt gevinster i landene den er brukt.

Det er utført 12 intervjuer med aktører med ulik tilknytning til OPS og de fire casene som er studert, samt to spørreundersøkelser med brukere og andre aktører involvert i OPS-skoler i Norge. Funnene fra studien tyder på at effekten av OPS er bedre vedlikehold og høy standard på skolene. Dette ser ut til å ha ført til bedre innemiljø som igjen kan medføre bedre lærings- og arbeidsmiljø og helsegevinster. Videre fremgår det fra funnene at kontraktene stort sett følges opp med bruk av møter, men at SLA også brukes aktivt for måling av leverandører og oppfølging av kontraktene. Studien indikerer at OPS og leverandørens tjenester har gitt rektorer mindre ansvar knyttet til byggregrelaterte oppgaver, og har gitt dem mer tid til skolens kjerneaktiviteter. Dette vil i sin tur ha betydning for verdien bruker opplever.

Når det gjelder overlevering av OPS-prosjekter tilbake til det offentlige etter endt kontraktsperiode har vi i Norge lite erfaring, men at forholdene rundt overleveringen er godt definert i kontraktene ser ut til å være av stor betydning, og forlengelse av kontraktene er en mulighet. Også funnene knyttet til risiko og finansiering stemmer overens med litteraturen, og det tyder på at et krav fra finansieringsinstitusjoner og långivere er at blant annet egenkapital skal foreligge. I tillegg vil det grunnet at konkurransene er kostbare å delta i være nødvendig at det foreligger politisk vedtak om OPS før konkurransen lyses ut.

Best Value Procurement (BVP) er ny modell i Norge, og det er derfor ikke noen klare funn knyttet til denne. Modellen tyder likevel på å ha mange fordeler, men i hvilken grad den egner seg i bruk med OPS ser det ut til å være større usikkerhet om.

Funnen fra masteroppgaven indikerer at mange av de samme effektene omtalt i litteraturen og sett fra andre land også er effekter sett av OPS-skoler i Norge. Likevel er det en del områder det er vanskelig å si noe om på nåværende tidspunkt da få av prosjektene har vært i drift som

OPS lenge og ingen av kontraktene har løpt ut. Et eksempel er den økonomiske effekten av OPS som foreløpig er et område det er knyttet usikkerhet og uenighet til. Før det vil være mulig å trekke en klarere og mer generell konklusjon er det nødvendig å benchmarke OPS-skolene mot tradisjonelle skoler etter endte kontraksperioder. Dette vil kunne bidra til å se hvordan prosjektene stiller seg i forhold til hverandre, både med tanke på økonomi og standard.

Summary

Public Private Partnership (PPP) is a contract form that has become increasingly common in Norway and the rest of the world over the last twenty years. In Norway, PPP contracts were first used on road construction projects, but over the years they have become gradually more normal in the construction of public buildings. This master thesis examines the impact of using PPP in Norwegian state schools. The problem and research questions are designed to answer this, and the methods used are a literature study, surveys and case studies of four projects with document studies and in-depth interviews.

From the literature it has been found that the impacts expected to see from PPP-schools, and also the impacts seen from PPP schools internationally, among others are efficiency gains, higher maintenance, and more time for core activities. Risks and financing aspects of the model are also studied in the thesis, and from the literature it is found that allocation of risk is critical for the success of the projects. Also the procurement model, Best Value Procurement (BVP), is studied, and literature finds that this model has been successful in the countries where it has been used.

In this study, it has been conducted interviews with 12 stakeholders with different connections to PPP, in addition to interviews with people associated with the projects examined in the case studies. Moreover, two surveys with users of and other key actors in PPP schools in Norway has been conducted. These studies indicate that the main benefits of PPP include improved maintenance and higher building standards, and better indoor environment that may cause better learning and working environment and health benefits. The studies reveals that, while Service Level Agreements (SLAs) are actively used for measuring suppliers and monitoring contracts, the most common way of following up on PPP contracts are through regular meetings. PPP and the services delivered by suppliers seem to have relieved headmasters of much of the responsibility involved with construction-related tasks. Headmasters have, as a result, been given more time to concentrate on core school-activities.

When it comes to handing PPP projects back to the public after the contract period, there are few Norwegian examples. Still, findings suggest that the circumstances surrounding the handover must be well defined in the contracts, and extension of the contracts is a possibility. In regards to risk and financing issues, this paper finds that in order to fund PPP projects, financial institutions require equity. This concurs with the findings of earlier studies on the topic. Moreover, due to the high cost of the contracts it is important that there is a political decision on PPP before contracts are announced.

Best Value Procurement (BVP) is a new model not yet used in Norway, and there is no clear findings relating to this. Still this study indicates that BVP has many advantages, but to what degree BVP is suitable for PPP there are some uncertainty about.

The findings of this paper indicate that many of the same benefits described in literature and seen from other countries are apparent in Norwegian PPP schools. Certain aspects of these contracts are, however, currently difficult to determine due to that most of the schools have been in operation as PPP for a short period, and the lack of expired contracts. An example is the economic impact of PPP, which remains an area of uncertainty and disagreement. Before it is possible to draw a general conclusion about all areas regarding the impact of PPP in school projects, a PPP school has to be benchmarked against a traditional school after the expiry of the contract. This will help determine how the projects compare to each other, both financially and in regards to the standard of the schools.

Abstract

Purpose – The purpose of this report is to examine the impact of Public Private Partnership (PPP) in schools over time. In this context, the thesis seeks to answer how PPP-contracts are followed up and measured, what the situation is when the contract period comes to an end, how incentives have worked during the operation phase, if there are any benefits to include more than one PPP school in a project, and aspects related to the funding of and risk in PPP, and the Best Value Procurement model.

Methodology – The research has been carried out according to a case study approach, based on a literature studies, document studies and interviews, as well as surveys of key stakeholders. Four cases are examined in closer detail, and interviews have been carried out with actors with knowledge about PPP in addition to clients, owners, contractors, FM-suppliers and users of these projects. The surveys were distributed to users and other actors from PPP-schools in Norway.

Findings – The findings revealed, among others, that PPP has ensured improved maintenance, higher standard and better indoor climate for the schools, which in turn may provide economic benefits. The contract model also appears to work well in schools, and incentives and drivers seem to have been working during the contract period. The study also reveals that PPP can make the work easier for the headmasters.

Limitations – The focus of this study has been on Norwegian PPP-schools. The study is limited to interviews of stakeholders from four projects, and not all stakeholders at each of the four schools are interviewed.

Originality – To our knowledge, no previous research has been carried out on the impact of PPP in state schools in Norway over time. PPP has still not been used on a larger scale in Norwegians school projects, and currently only a limited number of PPP schools are in an operational phase.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
SUMMARY	VII
ABSTRACT	IX
INNHOLDSFORTEGNELSE	XI
FIGURLISTE	XIII
TABELLISTE	XIV
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 FORSKNINGSPROSJEKTET OSCAR.....	2
1.3 PROBLEMSTILLING.....	2
1.4 AVGRENSNING.....	3
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	3
2 METODE	5
2.1 OPPGAVEDEFINISJON.....	5
2.2 FREMGANGSMÅTE.....	5
2.3 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE.....	6
2.4 VALIDITET OG RELIABILITET.....	6
2.5 BRUKTE METODER I OPPGAVEN.....	7
2.5.1 <i>Metodetriangulering</i>	7
2.5.2 <i>Valg av metode</i>	7
2.5.3 <i>Litteraturstudium</i>	7
2.5.4 <i>Casestudier</i>	8
2.5.5 <i>Spørreundersøkelser</i>	12
2.6 STYRKER OG SVAKHETER MED METODE.....	14
2.7 ARBEIDSMETODE.....	15
3 TEORETISK RAMMEVERK	17
3.1 OFFENTLIG PRIVAT SAMARBEID.....	17
3.1.1 <i>Definisjoner av OPS</i>	17
3.1.2 <i>Fremveksten av OPS</i>	18
3.1.3 <i>Karakteristikker og kjennetegn ved OPS</i>	19
3.1.4 <i>Ulike modeller for OPS</i>	21
3.1.5 <i>OPS-selskapet</i>	24
3.1.6 <i>Drift av OPS-prosjekter</i>	25
3.1.7 <i>Når kan prosjektet gjennomføres som et OPS?</i>	25
3.2 VIRKEMIDLER, MULIGHETER OG UTFORDRINGER MED OPS.....	27
3.2.1 <i>Virkemidler og muligheter med OPS</i>	27
3.2.2 <i>Utfordringer med OPS</i>	31
3.3 FINANSIERING AV OPS-PROSJEKTER.....	32
3.3.1 <i>Finansiell og operasjonell leie</i>	32
3.3.2 <i>Offentlig eller privat finansiering</i>	33
3.4 RISIKO I OPS-PROSJEKTER.....	34
3.4.1 <i>"Value for money"</i>	34

3.4.2	<i>Risikofordeling og risikohåndtering i OPS-prosjekter</i>	35
3.5	OPS I SKOLE	38
3.5.1	<i>Internasjonale erfaringer med bruk av OPS i skole</i>	38
3.6	TILSTANDEN PÅ OFFENTLIG SKOLE	41
3.7	VERDI OG VERDISKAPING I BYGGEPROSJEKTER.....	42
3.7.1	<i>Verdi og verdidefinisjoner</i>	42
3.7.2	<i>Verdi for ulike aktører</i>	43
3.8	BEST VALUE PROCUREMENT	46
3.8.1	<i>Bakgrunn</i>	46
3.8.2	<i>BVP og prosessen</i>	47
4	DOKUMENTSTUDIER	49
4.1	SKOLENE	49
4.1.1	<i>Case 1 – Breimyra skole</i>	49
4.1.2	<i>Case 2 og 3 – Persbråten videregående skole og Høybråten skole</i>	50
4.1.3	<i>Case 4 – Rygge ungdomsskole</i>	54
5	FUNN OG RESULTATER FRA DYBDEINTERVJUER OG SPØRREUNDERSØKELSER	57
5.1	DYBDEINTERVJUER.....	57
5.1.1	<i>Intervjuobjektene</i>	57
5.1.2	<i>Funn fra intervjuene</i>	59
5.1.3	<i>Oppsummering</i>	66
5.2	SPØRREUNDERSØKELSER.....	68
5.2.1	<i>Forklaring av analyse og gjennomgang av spørreundersøkelsene</i>	68
5.2.2	<i>Spørreundersøkelse 1 – Brukere</i>	69
5.2.3	<i>Spørreundersøkelse 2 – Øvrige aktører</i>	74
5.2.4	<i>Oppsummering</i>	79
5.3	OPPSUMMERING AV FUNN OG RESULTAT	80
6	DISKUSJON	81
6.1	DISKUSJON AV FUNN OG RESULTATER	81
6.1.1	<i>Oppfølging og måling av kontraktene</i>	81
6.1.2	<i>Overlevering tilbake til det offentlige og forlengelse av kontraktene</i>	84
6.1.3	<i>Virkemidler og verdiskaping</i>	85
6.1.4	<i>Finansiering og risiko</i>	89
6.1.5	<i>Best Value Procurement</i>	90
6.2	DISKUSJON AV METODE	92
6.2.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	93
7	KONKLUSJON	95
8	VIDERE ARBEID	97
9	KILDER	99
10	VEDLEGG	105

Figurliste

Figur 1 Oscar Value (Oscar, u.d.-b)	2
Figur 2 Metode	5
Figur 3 Validitet og reliabilitet (Samset, 2008).....	6
Figur 4 Kommunikasjonsformer (Ambler, 2002)	11
Figur 5 Gjennomføring av OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014).....	19
Figur 6 Betalings- og kostnadsmekanismer i tradisjonell anskaffelse og OPS-anskaffelse (KPMG, 2003)	21
Figur 7 OPS-modeller og risikooverføring (The Canadian Council for Public-Private Partnerships, 2010)	21
Figur 8 Det offentliges rolle i de ulike OPS-formene (Fritt etter KPMG (2003))	22
Figur 9 Organisering av OPS-selskap (Difi, 2016e)	24
Figur 10 Livssyklus kostnader (Bjørberg et al., 2007).....	27
Figur 11 Vedlikehold i tradisjonelle anskaffelser og OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014)	29
Figur 12 Risikooverføring og VFM (Organisation for Economic and Development, 2008)	35
Figur 13 Forslag til risikofordeling (KPMG, 2003).....	36
Figur 14 Fasene i BVP (Kashiwagi, 2010)	48
Figur 15 Breimyra skole (Sognnes Gruppen u.d.)	49
Figur 16 Persbråten videregående skole (Unge aksjonærer, u.d.).....	50
Figur 17 Høybråten skole (Krogsveen, u.d.).....	50
Figur 18 Rygge ungdomsskole (Fretheim, 2014).....	54
Figur 19 Kontraheringsprosess Prosjekt Nye Rygge Ungdomsskole (Rygge kommune, 2013)	55
Figur 20 Respondenter spørreundersøkelse brukere	69
Figur 21 Spørreundersøkelse 1: Brukerinvolvering	69
Figur 22 Spørreundersøkelse 1: Løsninger og tilpasningsdyktighet.....	70
Figur 23 Spørreundersøkelse 1: Innemiljø	71
Figur 24 Spørreundersøkelse 1: Bygget og materialer	71
Figur 25 Spørreundersøkelse 1: Leverandørtjenestene	72
Figur 26 Spørreundersøkelse 1: Kjerneaktiviteter og produktivitet.....	72
Figur 27 Spørreundersøkelse 1: OPS som kontraktsform.....	73
Figur 28 Antall respondenter på spørreundersøkelse aktører.....	74
Figur 29 Spørreundersøkelse 2: Brukerinvolvering	74
Figur 30 Spørreundersøkelse 2: Pris	75

Figur 31 Spørreundersøkelse 2: Ferdigstillelse	75
Figur 32 Spørreundersøkelse 2: Tidlig involvering og samarbeid	76
Figur 33 Spørreundersøkelse 2: Konflikter i byggeprosessen	76
Figur 34 Spørreundersøkelse 2: Fleksible og effektive arealer	76
Figur 35 Spørreundersøkelse 2: Livsløpstankegang og driftseffektive løsninger	77
Figur 36 Spørreundersøkelse 2: Vedlikehold og standard på skolene	77
Figur 37 Spørreundersøkelse 2: Oppfølging og måling av kontraktene	77
Figur 38 Spørreundersøkelse 2: OPS som kontraktsform	78

Tabelliste

Tabell 1 utfordringer med OPS	31
Tabell 2 Oversikt intervjuobjekter	58
Tabell 3 Oppsummering funn og resultater: Intervjuer	67
Tabell 4 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet løsninger og tilpasningsdyktighet.....	70
Tabell 5 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet OPS som kontraktsform	73
Tabell 6 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet tidlig involvering og samarbeid.....	75
Tabell 7 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet OPS som kontraktsform	78
Tabell 8 Oppsummering funn og resultater: Spørreundersøkelser.....	79
Tabell 9 Oppsummering funn og resultater: Mulige effekter ved OPS	80

1 Innledning

Kontraktformen Offentlig Privat Samarbeid har de siste tiårene blitt brukt mer og mer både i Norge og internasjonalt på offentlige anskaffelser. Kontraktformen har vært gjenstand for kritikk, men har også fått mye positive tilbakemeldinger. Noe av bakgrunnen for kritikken av OPS henger sammen med at modellen er avhengig av det politiske miljøet. I dette første kapittelet blir det gjort rede for bakgrunnen til oppgaven, oppgavens problemstilling og avgrensning, før den avsluttes med en gjennomgang av oppgavens oppbygging.

1.1 Bakgrunn

Offentlig Privat Samarbeid (OPS) er en kontraktform som er brukt mest i Storbritannia der prosjektene utgjør mellom 10 % og 14 % av de offentlige investeringene i landet (Rasmussen og Strøm, 2008). De første OPS-prosjektene i Norge var innen veisektoren på slutten av 90-tallet (Torp, 2004), men bruken av kontraktformen har i løpet av årene økt innen andre sektorer med formålsbygg, og de første OPS-skolene stod klare i Norge rundt tusenårsskiftet.

Et problem i offentlig sektor i Norge er store vedlikeholdsetterslep på offentlige bygg (NOU 2004:22, 2004, Meld. St. 28, 2011-2012), og i rapporten "State of the Nation" (RIF, 2015) kom det frem at Norge har et vedlikeholds- og oppgraderingsbehov på 2 600 milliarder kroner. Ved bruk av OPS-kontrakter har man andre insentiver for å sikre vedlikeholdet, og en høyere standard kan oppnås i byggene. Gjennom årene som har gått har det blitt oppført en del OPS-skoler i Norge, men effekten og verdien for brukerne over tid har ikke vært undersøkt i stor grad. Det er også knyttet stor politisk uenighet til bruk av OPS-kontrakter. Dette tyder å være spesielt på grunn av den private finansieringen som ofte brukes i OPS-prosjektene. Skepsisen knyttet til finansieringen skyldes blant annet at mange stiller spørsmål ved at det private skal finansiere et offentlig prosjekt når det er dyrere for det private å låne penger enn for det offentlige. I tillegg er risikooverføring en viktig del av OPS-kontraktene (Rasmussen og Strøm, 2008), og dette medfører at det private priser risikoen de påtar seg som igjen kan gjør prosjektene dyrere for det offentlige.

Det er registrert flere virkemidler ved OPS som kan bidra til verdiskaping i skole, men da de fleste av skolene ikke har vært i drift lenge har det ikke vært utført mange studier på effekten av OPS i denne sektoren, eller sett på om virkemidlene har hatt ønsket virkning over tid. Med denne masteroppgaven ønskes det derfor å ta temperaturen på OPS-skolene i Norge i dag, og se hvilken effekt man kan se av OPS i skole over lengere tid. Dette vil kunne gi en indikasjon på hvor suksessfullt det har vært med bruk av OPS i norske skoler, og om dette er en modell som bidrar til å redusere vedlikeholdsetterslepet og øke verdiskaping i skoler.

1.2 Forskningsprosjektet Oscar



Figur 1 Oscar Value (Oscar, u.d.-b)

Masteroppgaven skal være et bidrag til forskningsprosjektet Oscar, som er et forskningsprosjekt i regi av Multiconsult. Forskningsprosjektet har som mål å utvikle kunnskap, metoder og analyseverktøy for å optimalisere utformingen av bygg, som igjen skal føre til at byggene kan bidra til verdiskaping for bruker og eier gjennom bygningens levetid (Oscar, u.d.-b).

Forskningsprosjektet er inndelt i tre delprosjekter (Oscar, u.d.-a):

- Delprosjekt 1: Kunnskap om hva som bidrar til verdiskaping i bruksfasen for eier og bruker til bruk i tidligfaseplanlegging
- Delprosjekt 2: Gjennomføringsmodeller og -prosesser
- Delprosjekt 3: Metoder og verktøy

Masteroppgaven skal være et bidrag til delprosjekt to, gjennomføringsmodeller og -prosesser.

1.3 Problemstilling

Masteroppgaven ønsker å finne ut av hvilken virkning OPS har hatt, og hvilken effekt som sett ved bruk av OPS i skole gjennom tiden ved å se på ulike aktørers erfaringer og utviklingen av kontraktene gjennom årene.

Problemstillingen som ble valg er som følger:

Hvilken effekt ser man av Offentlig Privat Samarbeid i offentlig skole over tid?

Forskningsspørsmålene som er utarbeidet for å kunne besvare oppgavens problemstilling er listet opp under.

- Hvordan følges kontraktene opp og måles over tid?
- Hva er avtalen når bygget skal overleveres etter kontraktslutt? Hvordan er forholdet når det nærmer seg overlevering?
- Hvordan har virkemidlene til OPS fungert over tid? Og har dette ført til verdiskaping i bruksfasen?

- Er det mer lønnsomt å for det private å være på, og å samle flere OPS-prosjekter i et prosjekt?
- Hva er kravene fra finansieringsinstitusjoner knyttet til risiko?
- Hvilke fordeler ser man ved anskaffelsesmodellen ”Best Value Procurement”, og kan den brukes sammen med OPS?

I forbindelse med oppgaven er det også utarbeidet noen hypoteser det er ønsket å teste.

- OPS er en kontraktsform som klargjør roller for vedlikehold.
- OPS støtter opp om LCC (livssyklus kostnader).
- Vedlikehold ivaretas bedre med OPS.
- Et prosjekt utført med OPS koster ikke mer enn en tradisjonell anskaffelse når en ser det i sammenheng med vedlikeholdsetterslepet på offentlige bygg i Norge.
- SLAs (Service Level Agreements/tjenestenivåavtaler) er ikke godt nok definert i OPS-kontraktene.

1.4 Avgrensning

OPS er et stort område, og det er mange mulige aspekter å ta for seg. For å snevre inn oppgaven ble det i samråd med veileder valgt å fokusere på effekten av OPS i skoler over tid, og oppgaven er begrenset til å se på OPS-skoler i Norge. Metodene brukt i oppgaven er litteraturstudie, spørreundersøkelser, og casestudier med dokumentstudier og intervjuer. Det ble utsendt spørreundersøkelser til aktører involvert i OPS-skolene som er bygget eller er under bygging, men bare fire av skolene er studert nærmere. Kun representanter fra disse fire skolene har deltatt i dybdeintervjuer, og ikke alle aktører fra samtlige av skolene er intervjuet.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av to deler, selve hovedteksten og vedlegg. Masteroppgaven er videre inndelt i 10 kapitler. Det første kapittel er en innledning som redegjør for bakgrunnen til oppgaven, oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning. Kapittel 2 omhandler metodene brukt i studien, og stryker og svakheter ved disse. Deretter kommer teorikapittelet med teori og begreper det er viktig å ha klart for seg for å kunne arbeide videre med, og å besvare oppgaven. I kapittel 4 og 5 oppsummeres dokumentstudiene, intervjuene og resultatene fra spørreundersøkelsene, før dette blir diskutert opp mot teorien i kapittel 6. I kapittel 6 blir også oppgavens metoder og forfatterens erfaringer diskutert. Masteroppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 7, og videre arbeid redegjøres det for i kapittel 8. Vedlegg med oppgavetekst, transkriberte intervjuer og spørreundersøkelser finnes sist i oppgaven, i kapittel 10.

Da arbeidet med masteroppgaven er en videreføring av prosjektoppgaven skrevet høsten 2015, *Økt verdiskaping i offentlig skole ved bruk av Lyngdalsmodellen* (Munthe-Kaas, 2015), er deler av teorien og litteraturen knyttet til metoden, og avsnittene i teoridelen om OPS og verdi forholdsvis like i disse to oppgavene.

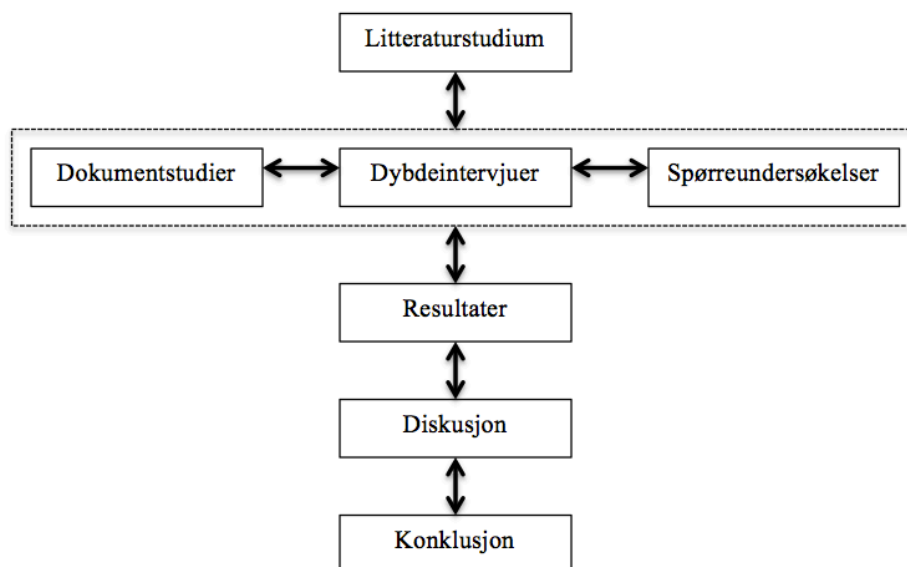
2 Metode

2.1 Oppgavedefinisjon

Masteroppgaven er en fortsettelse av arbeidet med prosjektoppgaven skrevet høsten 2015, og oppgavens tema ble valgt i samråd med hovedveileder. Bakgrunnen for valg av tema kommer av interesse for Offentlig Privat Samarbeid, og mulighetene og utfordringene denne kontraktsformen bringer med seg. Det er etter hvert bygget en del skoler i Norge med bruk av OPS, og de eldste har vært i drift en god del år. Med bakgrunn i dette var det interessant å se på hva effekten over lengere tid med bruk av OPS i skole er, og om det samsvarer med effekten man tror bruk av OPS har. Det ble også vurdert som interessant å se hvilke erfaringer ulike aktører har ved bruk av kontraktsformen, og om det oppleves at OPS gir andre muligheter og høyere brukertilfredshet.

2.2 Fremgangsmåte

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene var det nødvendig å innhente informasjon om temaene. For å gjøre dette ble flere metoder brukt. Litteraturstudium ble brukt for å tilegne seg kunnskap for å utforme problemstilling og forskningsformål, og for å et godt teoretisk grunnlag. I forbindelse med casene som er sett på ble dokumentasjon om prosjektene innhentet fra entreprenører og offentlige oppdragsgivere, i tillegg til at offentlige dokumenter, rapporter, artikler og andre publikasjoner ble studert. Deretter ble det utført dybdeintervjuer med representanter fra de valgte casene, og spørreundersøkelser ble sendt ut til representanter fra en rekke OPS-skoler. Til slutt ble funnene fra studiene sammenlignet med litteraturen og diskutert, og dette resulterte i en konklusjon.



Figur 2 Metode

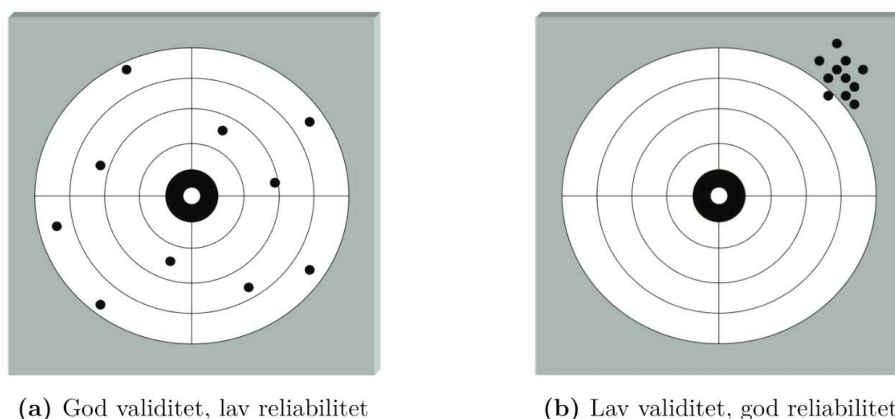
2.3 Kvalitativ og kvantitativ metode

Ved innsamling av data er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Mens kvantitativ metode har som formål å omgjøre informasjon til målbare enheter som kan brukes i regneoperasjoner og for eksempel fremstilles grafisk skal kvalitativ metode fange opp meninger, opplevelser og lignende som ikke kan måles eller tallfestes (Dalland, 2000). Dette betyr at mens kvantitative funn i stor grad kan etterprøves er dette vanskeligere ved bruk av kvalitativ metode.

I denne oppgaven er det benyttet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Dette fordi bruk av litteraturstudium, dybdeintervjuer og dokumentstudier er kvalitative metoder som samler inn informasjon om opplevelser og meninger som vanskelig lar seg etterprøve. Spørreundersøkelse, som er en kvantitativ metode, er brukt for å samle inn informasjon og meninger fra en større gruppe respondenter og skape et mer generelt bilde av oppfatningen om bruk av OPS i skole.

2.4 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to begreper som er viktig å ha klart for seg når en forsker eller utfører et studium. Begrepene kan beskrives ut fra målskivene presentert i figur 3, der målskiven forklarer virkeligheten og skuddene funnene. Validitet handler om tolkningen av et materiale, og når det er dårlig samsvar mellom utsagnet som brukes og det faktiske fenomenet oppstår det et validitetsproblem (Samset, 2008). I figur 3 (a) betyr dette at jo nærmere virkeligheten skuddene (funnen) er, jo høyere er validiteten. Figur 3 (b) beskriver reliabiliteten. Reliabiliteten handler om at det er samsvar i funnene, altså presisjonen, og det oppstår reliabilitetsproblemer om presisjonsnivået i uttrykket som brukes er dårlig (Samset, 2008).



Figur 3 Validitet og reliabilitet (Samset, 2008)

Validitet og reliabilitet er brukt i denne oppgaven for å vurdere funnene fra litteraturstudiet, dokumentstudiet, intervjuene og spørreundersøkelsene. Dette måles ved å undersøke i hvilken grad funnene og teorien samsvarer. Troverdigheten og svarprosent fra intervjuobjekter og respondenter på spørreundersøkelsene spiller også inn på dette.

2.5 Brukte metoder i oppgaven

2.5.1 Metodetriangulering

Metodetriangulering er et begrep for at det brukes to eller flere metoder for å belyse en problemstilling (Nielbo, 2014), og dreier seg om at man angriper et problemet fra flere sider. Dette er benyttet i oppgaven for å bidra til å få et helhetlig bilde av situasjonen rundt OPS-skoler i Norge i dag, og for å få en større forståelse og kunne gjøre så gode vurderinger som mulig. Ved å bruke triangulering kan validiteten styrkes blant annet ved at man kan kompensere for en metodes svakheter ved å bruke en annen (Nielbo, 2014).

2.5.2 Valg av metode

Oppgaven skal ta temperaturen på OPS-skoler i Norge, og ved casestudier foreta en nærmere granskning av fire av prosjekter. Metodene som er brukt i studiet er et litteraturstudium, spørreundersøkelser og casestudier med dokumentstudier og intervjuer. Grunnen til at det er nettopp disse metodene som ble valgt er at med disse kan en skaffe seg kunnskap om erfaringer gjort fra ulike aktører på en god måte og hente inn informasjon om OPS i skole, samtidig som det er metoder som kan støtte opp under hverandre. Med spørreundersøkelsene kan en lettere se forskjell i oppfatning fra ulike aktører, samtidig som en når frem til et større antall respondenter. Dybdeintervjuene er en metode som gir mer informasjon om spesifikke aktørers erfaringer og tanker rundt OPS.

2.5.3 Litteraturstudium

For å finne relevant bakgrunnsinformasjon om OPS og andre temaer behandlet i oppgaven ble det utført et litteraturstudium. Dette var med på å belyse mulige problemstillinger, og har som hensikt å gi innsikt i området man studerer og å sørge for at en utfører arbeid sitt i forhold til det som er gjort før (Stene, 1999). Dette bidrar til at man unngår å svare på allerede besvarte spørsmål.

I denne oppgaven innebar litteraturstudiet å bruke søkemotorer som Oria, Scopus, Google Scholar, Engineering Village med mer for å søke etter relevant litteratur. Mye av litteratursøket og litteraturstudiet ble gjort i forbindelse med fagene TBA4176 Eiendomsledelse og forvaltning VK, TBA4128 Prosjektledelse VK og TBA4501 Eiendomsledelse og forvaltning fordypningsprosjekt (prosjektoppgaven skrevet høsten 2015)

der et litteraturstudium ble utført for å innhente litteratur til både prosjektoppgaven og masteroppgaven. Deler av litteraturstudiet er likevel utført i forbindelse med oppstart og arbeid med masteroppgaven.

Det ble søkt etter kilder som på en god måte kunne bidra med teori på området, og da OPS er et stort område har det vært nødvendig å snevre inn søkene for å få færrest mulig treff som var så relevante som mulig. Dette resulterte i en rekke søk med ulike søkeord og kombinasjoner. De mest sentrale søkeordene har vært: *"Offentlig Privat Samarbeid"*, *"Public-Private Partnership"*, *"schools"*, *"experiences"*, *"risk"* og *"value"*. En annen metode som er benyttet for å finne frem til relevant litteratur er å gå gjennom litteraturlistene til ulike publikasjoner og å se på artikler som har sitert gode kilder.

For å evaluere kildene og sikre deres troverdighet var det ønsket å ha noen spesifikke kriterier å gå ut fra slik at alle kildene ble vurdert på samme grunnlag. Evalueringskriteriene som ble brukt er hentet fra VIKO (u.d.) og er *troverdighet*, *objektivitet*, *nøyaktighet* og *egnethet*. Kriteriene hadde som formål å belyse validiteten, reliabiliteten og relevansen til kildene. Da prosjektoppgaven var et forarbeid til masteroppgaven er mye av litteraturen funnet i forbindelse med det arbeidet det samme for masteroppgaven, og brukt videre i denne oppgaven.

2.5.4 Casestudier

Yin (1989) skiller mellom "multiple-case designs" og "single-case designs". "Multiple-case designs" betyr at man ser på mer enn et enkelt case. Fordelen med "multiple-case design" er at funnene er mer overbevisende, og studien regnes derfor som mer robust (Yin, 1989). På samme tid er likevel "multiple-case design" ofte mer ressurs- og tidkrevende enn en "single-case design". For å få dypere innsikt i OPS som kontraktsform og effekten av den i skole ble det i oppgaven brukt "multiple-case design", og det ble valgt å se på nærmere på fire skoler. Prosjektene som ble valgt er Breimyra skole i Bergen, Persbråten videregående skole og Høybråten skole i Oslo, og Rygge ungdomsskole i Rygge kommune, og det utført dybdeintervjuer med sentrale aktører herfra.

Breimyra skole stod ferdig i 1998 (Bergen kommune, 2014). Skolen er valgt å ta med som et case i oppgaven da den har vært i drift i omtrent 18 år med OPS på bygging og drift. Da skolen har mange år på banen som en OPS-skole er det mulig å få et inntrykk av hvordan kontraktsformen har fungert over tid. Casen er også valgt fordi selskapet som eier, bygget og drifter skolen sommeren 2016 ferdigstiller en ny OPS-skole for Bergen kommune.

Persbråten videregående skole og *Høybråten skole* i Oslo ble valgt fordi de var de første OPS-skolene i Oslo, og blant de første OPS-skolene i landet. Dette betyr at de har vært i drift i en rekke år, og aktørene har vært med i prosessen fra starten og har god kjennskap til OPS.

Rygge ungdomsskole skal stå ferdig sommeren 2016, og bygges med Lyngdalsmodellen. Dette prosjektet ble valgt for å få en ny skole med i studien, samtidig som at Lyngdalsmodellen er en spennende modell med innslag og muligheter for bruk av OPS. Lyngdalsmodellen ble også jobbet med i forfatterens prosjektoppgave som la grunnlaget for arbeidet med denne masteroppgaven.

Dokumentstudier

For å skaffe informasjon og få forståelse for hvordan OPS-kontraktene er bygd opp ble ulike relevante aktører kontaktet for å få tilgang på dokumentasjon fra OPS-skoler. Dette resulterte i et dokumentstudium bestående av konkurransegrunnlag, offentlige dokumenter, rapporter, artikler og nyhetsoppslag knyttet til prosjektene. I tillegg er hjemmesidene til de ulike aktørene i prosjektene sett på for å finne relevant informasjon om prosjektene. Dokumentstudiene ga nyttig informasjon, i tillegg til at de la grunnlag for intervjuene og spørreundersøkelsene som er gjennomført. En svakhet er at dokumenter som kunne vært nyttige å ha sett på ikke er fått tak i.

Dybdeintervjuer

Det ble utført ti intervjuer med representanter fra de fire prosjektene. Fra prosjektene ble det intervjuet representanter fra offentlig oppdragsgiver, bruker, utleier og eier, entreprenør og driftsselskap, men ikke alle representantene ble intervjuet fra samtlige prosjekter. I tillegg ble det intervjuet to utenforstående parter med kunnskap om OPS.

Representanter fra prosjektene

Intervjuene er utført på en slik måte at alle representantene fikk mer eller mindre de samme spørsmålene, men noe tilpasset sin rolle i prosjektet. Dette ble gjort for og kunne hente ut mest mulig informasjon fra de ulike aktørene, samtidig som at svarene skulle være sammenlignbare.

Øvrige intervjuobjekter

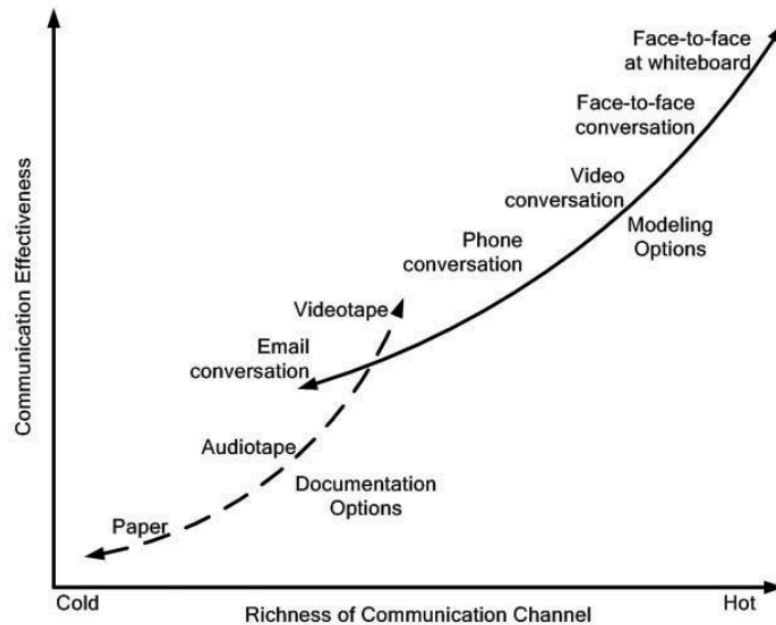
Det ble utført to intervjuer med representanter som ikke er tilknyttet prosjektene. Dette var representanter fra Direktoratet for forvaltning og IKT (heretter Difi) og med advokater med erfaring fra OPS-kontrakter. Dette er personer med kunnskap om kontraktsformen, og som hadde mulighet til å gi mer objektive opplysninger og refleksjoner rundt modellen og dens effekt da de ikke hadde tilknytning til noen spesifikke prosjekter.

Gjennomføring av intervjuene

Samtlige av intervjuene ble gjennomført med bakgrunn i utarbeidede intervjuguider. En måte å utforme en intervjuguide på er i følge Dalland (2000) halvstrukturert. Dette innebærer at intervjuet utføres med en plan for intervjuet der en har temaer en skal gjennom, men ikke rekkefølgen. Dette passer godt overens med Yin (1989) som sier at intervjuer i casestudier gjerne er flytende istedenfor rigide, og mer som en samtale enn en strukturert utspørring. Et annet navn for denne typen intervjuer er dybdeintervjuer. Dette innebærer at spørsmålene og intervjuet skal være "open-ended", samtidig som det må passes på at man får svar på det man lurer på. På en annen side sier Dalland (2000) at strukturerte intervjusituasjoner gjør at struktureringen og analysen av intervjuene i etterkant blir enklere. Likevel kan å presentere temaer fremfor å formulere direkte spørsmål være mer gunstig da intervjuobjektet kan ha kunnskap om temaer som ikke er dekket i intervjuguiden (Dalland, 2000). For å få best mulig svar ble det i intervjuene brukt en noe strukturert intervjuguide som fokuserte på å ha spørsmål som var såpass konkrete at det en lurete på ble besvart, men som fortsatt ga intervjuobjektet mulighet til å kommentere og reflektere rundt temaer som intervjuguiden ikke dekket.

Flesteparten av intervjuene ble utført ansikt til ansikt. Fordelen med denne formen for intervjuer er at det er lettere å oppfatte fakta og kroppsspråk, lettere å stille oppfølgingsspørsmål og å lese intervjuobjektet. To av intervjuene måtte likevel av praktiske årsaker gjennomføres over telefon. Ulempen med dette er at man ikke har personen fremfor seg og samtalen blir ikke like god. Telefon som kommunikasjonskanal kjennetegnes av mer støy enn å snakke ansikt til ansikt, men man får fortsatt mulighet til å tolke tonefall og stille oppfølgingsspørsmål. Et intervju ble utført skriftlig. Dette har ulemper knyttet til at en ikke får stilt oppfølgingsspørsmål, og at partene ikke får mulighet til å klargjøre uklarheter knyttet til spørsmål og svar. Man mister også alt av mimikk, stemmeleie og annet kroppsspråk som kan fortelle mye. I dette tilfellet var det derfor spesielt viktig å utforme en intervjuguide som ville gi svarene som trengtes da muligheten for oppfølgingsspørsmål ikke var like god. Det ble likevel åpnet for å svare på spørsmål over telefon i etterkant, noe som gjorde at eventuelle uklarheter ble oppklart og tilleggsspørsmål kunne stilles.

Figur 4 viser rikheten i ulike kommunikasjonskanaler, og den viser at ansikt til ansikt er nesten øverst i rikhet. Telefonsamtaler kommer noe lengere ned, og skriftlig (e-post) kommer forholdsvis langt ned i rikhet.



Figur 4 Kommunikasjonsformer (Ambler, 2002)

Utskriving, analyse og tolkning av intervjuene

Prosessen med å skrive ut intervjuene kalles å transkribere og vil si å overføre et intervju fra samtale til papir (Dalland, 2000). I de utførte intervjuene ble samtalen tatt opp, og transkripsjonene bygger på disse opptakene og notater fra intervjuene. Når en transkriberer intervjuene vil noe forsvinne fordi det i en tekst ikke er mulig å få frem for eksempel toneleie og kroppsspråk, i tillegg til at det muntlige språket skiller seg fra det skriftlige og momenter kan gå tapt (Dalland, 2000). Etter transkripsjonen ble intervjuene sendt til intervjuobjektene for godkjenning, og de transkriberte intervjuene er vedlagt oppgaven i vedlegg 2.

For å klargjøre hva intervjuet forteller og hva informasjonen en har mottatt betyr må svarene tolkes og analyseres, og en måte å gjøre dette på er ifølge Dalland (2000) å tolke svarene i sammenheng med helhetsinntrykket av samtalen. Å veksle mellom enkeltdeler og helheten av intervjuene er brukt for å tolke svarene fra intervjuene utført i dette arbeidet. En måte å bearbeide intervjuene på er tematisk bearbeiding (Dalland, 2015). Det vil si at det lages en liste med temaene som en ønsker å belyse, og svar fra de enkelte intervjuene hentes ut og settes inn under disse temaene. Dette er måten intervjuene er presentert i oppgavens resultatdel, men i tillegg er intervjuene inndelt etter aktør. Dette er gjort for lettere å kunne skille svarene til de ulike aktørene som er intervjuet, og fordi de ulike aktørene på noen områder har fått litt ulike spørsmål.

2.5.5 Spørreundersøkelser

Spørreundersøkelser er en måte for å få samlet inn mye informasjon fra en større gruppe respondenter. I denne oppgaven er det utført to spørreundersøkelser. Den ene (spørreundersøkelse 1) er med brukere av OPS-skolene (ledelse, ansatte og FAU ved de ulike skolene), og er kun utført på skoler som er i drift. Dette skyldes at på skolene som foreløpig ikke er i drift har ikke brukerne erfaring med driften av skolen. Den andre undersøkelsen (spørreundersøkelse 2) går på erfaringer fra leverandører (entreprenører), offentlige oppdragsgivere (kommuner), utleiende og eiere, driftsselskaper, rådgivende/arkitekter og brukerrepresentanter, og ble sent ut til aktører fra skoler som er i drift og under bygging og planlegging.

En usikkerhetsfaktor ved spørreundersøkelser er at det kreves et vist antall respondenter for at det skal være hold i svarene. Usikkerheten med spørreundersøkelsene er derfor om en lykkes i å få nok respondenter i undersøkelsene, og dette kan være problematisk når det bare er et begrenset antall prosjekter å ta utgangspunkt i. Spørreundersøkelse 1 ble sent ut til rektorer, ansatte og FAU ved 12 skoler, og spørreundersøkelse 2 ble sent ut til 48 representanter (med noe videre distribuering til andre relevante respondenter). Spørreundersøkelsene fikk henholdsvis 55 og 22 svar, og dette gjør at det er usikkerhet knyttet til de som ikke har svart. Dette skyldes at de kan ha andre synspunkter enn det som har kommet frem i spørreundersøkelsen (Fowler, 2008), og at helhetsinntrykket derfor blir feil. Da det også kan være stor variasjon i hvem som har besvart spørreundersøkelsen kan en løsning for å kompensere for dette være å vekte de ulike respondentene ulikt (Fowler, 2008). Selv om det er opplevd missbalanse blant respondentene i disse undersøkelsene er ikke respondentene vektet i denne oppgaven. Dette fordi å vekte svarene på denne måten ikke nødvendigvis blir riktig fordi man antar at de som har besvart og de som ikke har besvart ville svart omtrent det samme (Fowler, 2008).

Andre utfordringer med spørreundersøkelser er at det kan oppstå en del feil. Eksempler kan være at respondenten misforstår spørsmål uten mulighet til å få informasjonen som trengs for å svare på det, eller respondentene kan svare feil på spørsmålene med vilje for å fremstå bedre (Fowler, 2008). For å lage en god spørreundersøkelse må man også velge spørsmål som møter respondentene, teste spørreundersøkelsene for å være sikker på at spørsmålene kan bli spurt og svart som planlagt, og til slutt sette dem sammen på en slik måte at det blir så lett som mulig for respondentene å svare og å etterpå analysere svarene (Fowler, 2008).

Talking av dataene

Spørreundersøkelsene ble laget i Google sitt program *Google Skjemaer*, og resultatene kom ut i form av svarene til hver enkelt respondent, et regneark med oversikt over samtlige svar (rådata) og diverse grafiske fremstillinger. Da det var ønsket å kunne hente ut spesifikk informasjon og sammenligne resultatene på flere måter enn det som enkelt lot seg gjøre dirkete fra programmet ble dataene sortert i Excel med bruk av pivottabeller. Dette gjorde det

lett å se hvem som hadde svart hva, og det ble produsert egne regneark fra rådataene. Disse fremstilte på en enklere måte prosentvis hvor mange av respondenter fra de ulike gruppene som hadde svart det samme. En feilkilde er at det kan ha skjedd en feil i overføringen fra rådata til regnearkene. Bruken av pivottabell reduserer sannsynligheten for dette, i tillegg til at alle svar ble sjekket opp til flere ganger og det ble foretatt stikkprøver. Ut fra regnearkene var det mulig å sammenligne resultatene og regne ut svarprosenten på spørsmålene. Fra dataene ble det laget grafiske fremstillinger av funnene som syntes mest relevant i forbindelse med oppgaven, og disse presenteres i kapittel 5.

Ved å vekte de ulike svaralternativene ulikt ble det også laget en oversikt over hva som var det gjennomsnittlige svaret på de ulike spørsmålene og standardavviket knyttet til dette. Dette er lagt ved oppgaven i vedlegg 4.

2.6 Styrker og svakheter med metode

En svakhet knyttet til litteraturstudiet er at ikke all relevant informasjon nødvendigvis er lykkes med å finne. Dette innebærer at viktige kilder muligens ikke er tatt med, og sentral informasjon kan være utelatt. Selv om kvaliteten på litteraturen i utgangspunktet vurderes som god er enkelte forfattere representert i stor grad, noe som kan gjøre deler av oppgaven noe ensidig.

Mer usikkerhet er det likevel knyttet til dybdeintervjuene og spørreundersøkelsene. Det er utført intervjuer med 14 personer (12 intervjuer) med ulike tilknytning til OPS og prosjektene. Deres respons og svar er nødvendigvis ikke representativt for andre i disse prosjektene eller andre OPS-prosjekter. I tillegg kan intervjuobjektene ha hatt et ønske om å fremstå på en spesiell måte eller fremstille prosjektet på en spesiell måte, og dette kan ha påvirket hvordan spørsmålene er besvart og hvilke funn som er registrert. Det sees også på som en svakhet at det ikke lot seg intervju brukerrepresentanter fra samtlige av prosjektene. Å benytte seg av intervju er likevel en fordel med tanke på at dette gir intervjuobjektene mulighet til å komme med kommentarer, innvendinger og tilleggsinformasjon som ikke er mulig ved for eksempel spørreundersøkelser. Likevel kan det tenkes at forfatter har misforstått intervjuobjektene. Dette er likevel prøvd å redusere ved å transkribere intervjuene og få dem godkjent av intervjuobjektene.

Spørreundersøkelsene har fordeler knyttet til at de gjør det mulig å nå frem til flere respondenter og få et riktigere og mer helhetlig bilde av situasjonen. Likevel er det bare et begrenset antall prosjekter utført med OPS, og dette gir også et begrenset antall respondenter på spørreundersøkelsene. At ikke alle hadde anledning til å besvare spørreundersøkelsen er en svakhet, og påvirker også oppgaven. En annen svakhet er, som nevnt, at fordelingen av representanter på spørreundersøkelsene er ujevn fordi noen grupper har flere respondenter enn andre, og noen grupper er derfor representert i større grad enn andre. I tillegg kan respondentene ha misforstått spørsmål, noe som ikke lar seg avdekke på samme måte som i et intervju.

En svakhet generelt i oppgaven er at forfatter ikke har mye erfaring med verken intervjuer eller spørreundersøkelser fra før. Dette kan ha hatt innvirkning på spørsmålene som ble stilt, og hvordan dataene ble analysert og hvilke informasjon som ble hentet ut.

2.7 Arbeidsmetode

Problemstillingen ble utarbeidet med utgangspunkt i prosjektoppgaven og i samråd med hovedveileder. I starten av arbeidet med oppgaven ble det satt opp en fremdriftsplan der det ble satt frister for ulike deler av arbeidet, og hvilke perioder spørreundersøkelser og intervjuer skulle utføres.

Blant det første som ble gjort var litteraturstudiet. Store deler av litteraturstudiet ble utført i forbindelse med prosjektoppgaven, men da masteroppgaven inneholder temaer som ikke ble dekket i prosjektoppgaven ble en del utført i forbindelsen med masteroppgaven. Det ble i denne perioden også funnet ut hvordan arbeidet skulle legges opp, og hvilke caser som skulle studeres nærmere ble avklart. Å finne intervjuobjekter gikk forholdsvis greit, men med noen var det av ulike grunner litt vanskelig å få avtalt møter, og ikke alle aktørene som i utgangspunktet var planlagt å snakke med hadde anledning. Dette førte til at intervjuene kom i den rekkefølgen som ble avtalt, noe som i ettertid viste seg at ikke var en beste løsningen. Dette hadde å gjøre med at det dukket opp temaer i noen intervjuer som det viste seg kunne vært relevant å ha snakket om i tidligere intervjuer.

På samme tid som intervjuene ble planlagt og forberedt ble spørreundersøkelsene utarbeidet og sendt ut til aktuelle respondenter. Det ble opplevd som litt problematisk å nå frem til aktører, og også at det i noen grad var vanskelig å få representanter til å besvare spørreundersøkelsen. I tillegg dukket det opp flere mulige respondenter senere i arbeidet, og dette medførte at noen respondenter fikk tilsendt spørreundersøkelsen på et senere tidspunkt enn de andre.

Analysen og tolkningen av resultatene gikk greit, men det var litt utfordrende å finne best mulig måte å fremstille resultatene på, og også trekke ut den viktigste informasjonen og sammenligne informasjonen i spørreundersøkelsene. Det ble mot slutten av perioden oppdaget at arbeidet med spørreundersøkelsene kunne vært gjort noe annerledes slik at mer informasjon kunne vært hentet ut, og at analysen kunne blitt gjort noe mer effektivt.

Arbeidet med diskusjonen var også til tider krevende, og det ble i den forbindelse opplevd som positivt at det i fremdriftsplanen var satt av god tid til denne fasen slik at dette kunne bli arbeidet godt med og at det ble en dynamisk prosess.

Prosessen med å skrive masteroppgave har vært lærerik, men til tider krevende. Det har vært interessant å få snakke med ulike aktører i bransjen, samtidig som det til tider har vært utfordringer knyttet til både intervjuene og spørreundersøkelsene.

3 Teoretisk rammeverk

I det følgende vil relevant teori for oppgaven bli gjennomgått. Da masteroppgaven er et videre arbeid på prosjektoppgaven om OPS og Lyngdalsmodellen skrevet høsten 2015 er mye av teorien og litteraturen den samme. Derfor er deler av kapitlene knyttet til OPS, modellens muligheter og utfordringer og verdi det samme, og ganske likt i disse to oppgavene.

3.1 Offentlig Privat Samarbeid

3.1.1 Definisjoner av OPS

Offentlig Privat samarbeid (OPS) ble i et intervju utført i forbindelse med prosjektoppgaven skrevet høsten 2015 omtalt som et begrep man skal være forsiktig med å definere, men at det vanligvis står for offentlig privat samarbeid, og det som inngår i det vi kaller en fullverdig OPS er privat finansiering og drift (Munthe-Kaas, 2015). Også Rasmussen og Strøm (2008) sier at det ikke finnes en felles entydig definisjon av OPS eller PPP (Public Private Partnership), men det omfatter samarbeidsformer mellom offentlig og privat sektor (Davies og Fairbrother, 2003, Rasmussen og Strøm, 2008, Skanska et al., 2016). Da det ikke finnes noen entydig definisjon av begrepet beskrives det gjerne gjennom karakteristikker. Likevel finnes det noen forsøk på defensjoner eller beskrivelser av OPS:

- *”OPS er en forkortelse for offentlig-privat samarbeid og kan karakteriseres som ulike modeller for forpliktende partnerskap mellom næringslivet og det offentlige”, (NOU 2004:22, 2004, s.20)*
- *”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, s.4).*
- *”OPS er et samarbeid mellom offentlige og private aktører. Det private OPS-selskapet har byggherrerollen, utfører prosjektering og tar ansvar for bygging, finansiering, drift og vedlikehold i en definert periode.” (Difi, 2016e).*

3.1.2 Fremveksten av OPS

Det har i lange tider vært utført prosjekter i samarbeid mellom det offentlige og det private. Sannsynligvis kan det finnes eksempler på historiske prosjekter både i Norge og internasjonalt som kan karakteriseres som OPS (Rasmussen og Strøm, 2008). Et prosjekt som trekkes frem som et av de første OPS-prosjektene er Canal de Briare i Frankrike som er fra så tidlig som 1638 (Rasmussen og Strøm, 2008). Det som er nytt med OPS slik vi har det i dag er formaliseringen, og begrepet Offentlig Privat Samarbeid kommer fra det engelske Public Private Partnership (PPP) som kom til i kjølevannet av New Public Management (NPM) (Rasmussen og Strøm, 2008). NPM er en betegnelse på reformer som retter seg inn mot en mer effektiv stat (Rasmussen og Strøm, 2008), og omtales av Hansen (2014) som en *“...fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder for organiseringen og styringen av offentlig virksomhet”*.

I 1992 ble den første formen for OPS lansert i Storbritannia under navnet Private Finance Initiative (PFI) (Rasmussen og Strøm, 2008). Private Finance Initiative (PFI) er en OPS-form med kombinasjon av offentlig og privat finansiering (Grimsey og Lewis, 2002), og ble innført fordi det var problematisk å få finansiert offentlige infrastrukturprosjekter. Ved å bruke PFI var det ønsket å trekke inn privat kapital og løse behovet, samtidig som underskuddet i offentlige budsjetter ikke endret seg (Rasmussen og Strøm, 2008). PFI var dermed en måte for å begrense bokført gjeld i de offentlige regnskapene (Bakke, 2011). Rasmussen og Strøm (2008) sier at bruk av OPS kan gjøre at flere prosjekter blir realisert innenfor de årlige budsjettene, og i tilfeller der det offentlige har mangel på investeringsmidler i forhold til det reelle investeringsbehovet, i tillegg til vedlikeholdsetterslep, kan OPS med privat finansiering være et attraktivt alternativ til tradisjonelle offentlige anskaffelser. Lædre (2009) sier likevel at selv om OPS-prosjektene ikke gjør de store innhoggene i de offentlige budsjettene med en gang kan det føre til at OPS-prosjektene igangsettes før mer samfunnsøkonomiske prosjekter. Fra Storbritannia, der de har igangsatt mange OPS-prosjekter, er det også sett som en konsekvens av OPS at fordi det offentlige binder opp store ressurser i disse kontraktene har det medført et mindre handlingsrom for omprioriteringer (Skanska et al., 2016).

PFI ble relansert i Storbritannia i 1997, og da som Public Private Partnership (Rasmussen og Strøm, 2008).

OPS i Norge

Offentlig Privat Samarbeid kom til Norge på slutten av 90-tallet, og er et forsøk på en oversettelse av Public Private Partnership (Torp, 2004). OPS ble for første gang brukt i infrastrukturprosjekter, og dette var i forbindelse med en politisk prosess der man ønsket et prøveprosjekt med privat finansiering av veiprosjekter (Torp, 2004). Dette ble igangsatt av Samferdselsdepartementet og omhandlet E39 Klett-Bårdshaug, E29 Lyngdal-Flekkfjord og E18 Grimstad-Kristiansand (Torp, u.d.), og i dag er OPS også prøvd ut innen formålsbygg som blant annet skolebygg, helse- og omsorgsbygg og justis og politi (Torp, u.d.). I Norge har

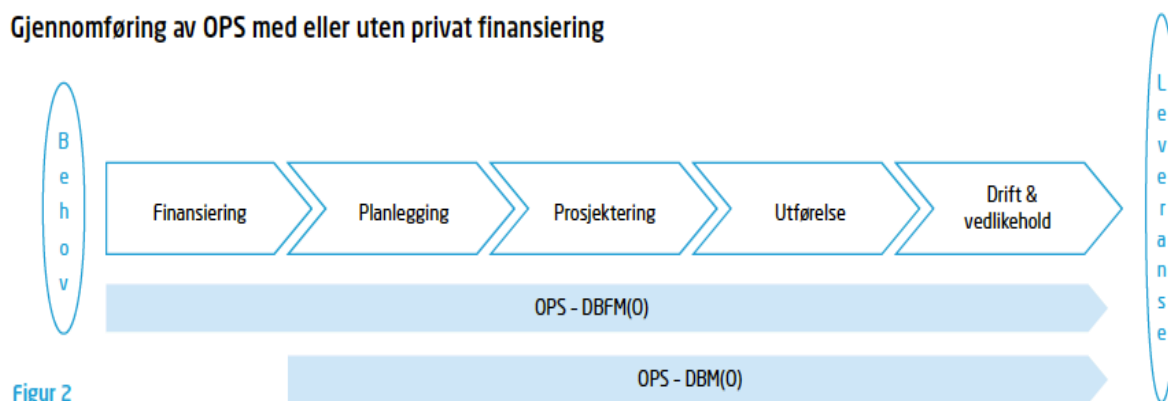
hovedgrunnene for å bruk av OPS vært politiske og ideologiske syn på ansvar og roller, og lettere tilgang på finansiering (Bjørberg et al., u.d.). PFI har etter hvert blitt den vanligste formen for OPS i Norge, og spesielt knyttet til kapitalintensiv infrastruktur innen sektorer der det er lite investeringsmidler i forhold til investeringsbehovet som er (Rasmussen og Strøm, 2008).

3.1.3 Karakteristikk og kjennetegn ved OPS

OPS omtales som en form for konkurranseutsettingskontrakt eller anbudskontrakt av kommunal og tjenesteproduksjon som ofte inkluderer finansieringen og utbyggingen av en fasilitet, i tillegg til renovering, forvaltning og/eller vedlikehold av fasiliteten (Rasmussen og Strøm, 2008). Dette er et langvarig samarbeid mellom det offentlige og det private når det gjelder hvordan å planlegge prosjekter (Commission of the European Communities, 2004). Andre karakteristikk for et OPS er hvordan prosjektet finansieres og hvordan finansieringen er fordelt mellom det offentlige og private, at den økonomiske aktøren har en sentral rolle og deltar i prosjektets faser der den private part definerer målsetningene knyttet til hva det offentlige ønsker og kontrollerer at dette overholdes, og at risikoen fordeles mellom det offentlige og det private (Commission of the European Communities, 2004).

OPS i bygg- og anleggsbransjen innebærer ofte tidlig partnering (Rasmussen og Strøm, 2008). Tidlig partnering er en samarbeidsform som blant annet innebærer at privat part involveres i planleggingen på et tidlig tidspunkt, og ved å involverte den utførende part tidlig får den mer å si når det gjelder utforming og løsninger (Rasmussen og Strøm, 2008). Det som likevel er det spesielle med OPS-prosjekter er at samfunnet bestiller en tjeneste, offentlig oppdragsgiver beskriver oppgaven, og innenfor rammene fra det offentlige får en privat aktør frihet og ansvar for å utvikle, bygge, drifte og vedlikeholde prosjektet i en periode (Difi, 2016e). Dette betyr, som Lædre (2009) sier, at byggherren betaler en leverandør i driftsfasen, og det er denne leverandøren som er ansvarlig for finansiering, prosjektering, bygging og drift.

Gjennomføring av OPS med eller uten privat finansiering



Figur 2

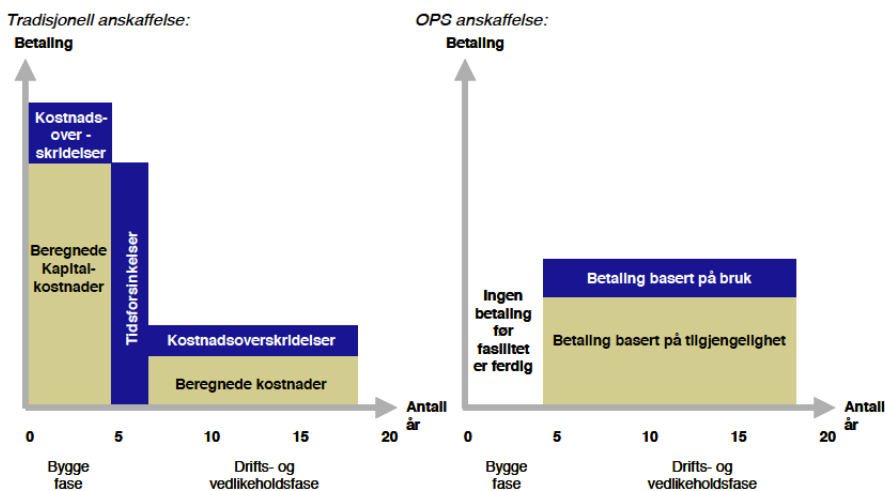
Figur 5 Gjennomføring av OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014)

I utgangspunktet er det ingen regel for hvor lang kontraksperioden skal eller bør være. Indikasjoner fra leverandørene tyder på at 20 til 30 år stort sett er passelig for de fleste prosjekter (Difi, 2016f), og Kommunerevisjonen (2014) sier at kontraktene gjerne varer i 25 til 40 år. Bjørberg et al. (u.d.) sier også at kontraktene i tilfeller ikke er for mer enn 20 år, men at det da ofte er mulighet for å forlenge dem i et eller flere steg. Det er også mulig å legge inn en opsjon i avtalen slik at oppdragsgiveren kan kjøpe tilbake fasiliteten før det som i utgangspunktet var avtalt (Difi, 2016f). Såpass lange kontrakter gjør at kommunen bindes opp i et langsiktig og verdibevarende vedlikehold (NOU 2004:22, 2004), og dette er et argument for bruk av OPS. En tredjedel av kommunale bygg har en vedlikeholdsstandard som er god eller tilfredsstillende, mens det regnes at en tredjedel har en vedlikeholdsstandard som er delvis utilfredsstillende og en tredjedel regnes å ha dårlig vedlikeholdsstandard (Meld. St. 28, 2011-2012). Ved at kommunen bindes til et såpass langt og verdibevarende vedlikehold vil dette være et virkemiddel for å redusere vedlikeholdsetterslepet i offentlig sektor.

OPS og tradisjonelle anskaffelser

Noe av det som skiller OPS-kontraktene fra andre former for konkurranseutsettinger er at kontraktene er større, de har lengere varighet og de er orientert mot mer ytelsesbaserte kontrakter der betalingen er knyttet til hva man leverer i form av mengde og kvalitet (Rasmussen og Strøm, 2008). Videre får det private helhetsansvaret for levering av tjenesten, de kan få ansvaret for finansiering av utvikling eller utbygging av en tjeneste, men det offentlige må stille krav i forhold til hva som skal leveres (KPMG, 2003). I tillegg er det forskjeller knyttet til risikofordelingen. Mens det offentlige vanligvis sitter med all risikoen i tradisjonelle offentlige anskaffelser deles risikoen i OPS mellom det offentlige og det private. Dette innebærer at risikoen må plasseres hos den part som best kan påvirke den, da en part som ikke kan påvirke risikoen vil prise den høyere (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Risiko i OPS-prosjekter blir sett nærmere på i kapittel 3.4.

En annen vesentlig forskjell mellom OPS og tradisjonelle anskaffelser er kostnadsfordelingen og betalingsmekanismene. Figur 6 forklarer kostandene og betalingsprofilene i tradisjonelle og OPS-anskaffelser. I tradisjonelle anskaffelser betaler det offentlige fra start med et innskudd, deretter eventuelle kostnadsoverskridelser i byggefasen, før de betaler for driften i bruksfasen. I OPS-anskaffelser betaler det offentlige ingenting før bygget er ferdig (KPMG, 2003), og deretter begynner de å betale for bruk av tilgjengelige arealer, og betaler et årlig beløp i drifts- og vedlikeholdsfasen av bygget. Fordelen med dette er at det offentlige ikke behøver å betale noe før bygget eller fasiliteten tas i bruk og er i den stand avtalen sier, og inntektene til det private avhenger dermed av kvaliteten (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Dette er et insentiv for det private for å levere god kvalitet og i henhold til avtalen.

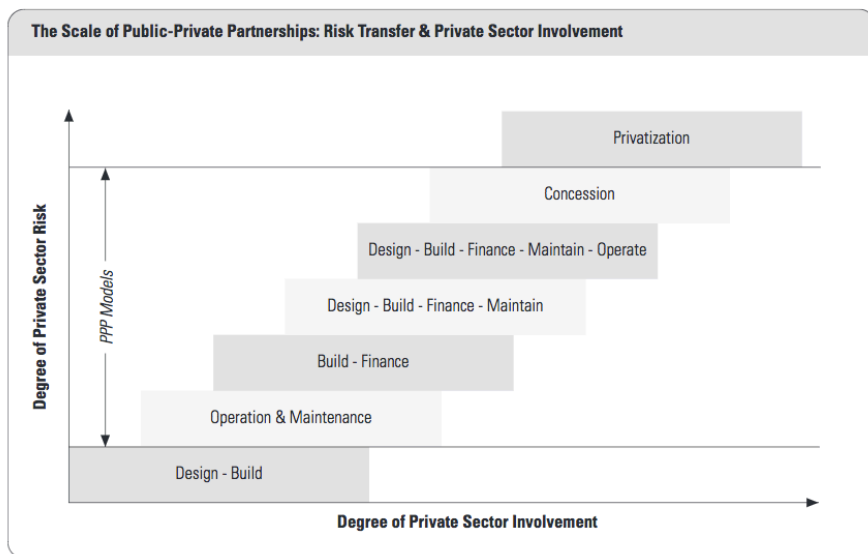


Figur 6 Betalings- og kostnadsmekanismer i tradisjonell anskaffelse og OPS-anskaffelse (KPMG, 2003)

Et annet moment Rasmussen og Strøm (2008) viser til er erfaringer fra Storbritannia som tyder på at bruk av OPS, som et tillegg til andre gjennomføringsmodeller, kan fungere som et benchmark og dermed bidra til erfaringsoverføring til andre offentlige prosjekter. På denne måten kan OPS bidra til besparelser i offentlige budsjetter i større grad enn kun fra besparelser fra OPS-prosjektene.

3.1.4 Ulike modeller for OPS

Gjennom tiden har det utviklet seg en rekke modeller og former for OPS med innslag av ulike momenter, og figur 7 viser noen ulike OPS-modeller og hvor disse ligger mellom full privatisering og en tradisjonell offentlig anskaffelse. Jo mer det private er involvert i prosjektet og jo nærmere OPS-formen kommer privatisering, jo mer risiko blir overført til det private.



Figur 7 OPS-modeller og risikooverføring (The Canadian Council for Public-Private Partnerships, 2010)

Felles for modellene er at det private tar hele eller deler av ansvaret og risikoen for både utviklingen og driften av en offentlig tjeneste eller fasilitet i en periode (KPMG, 2003).

KPMG (2003) omtaler tre former for OPS:

- Bygge-drive-overføre (Build-Operate-Transfere (BOT)) – Det private designer, bygger, drifter og vedlikeholder fasiliteten, mens det offentlige betaler for fasiliteten gjennom byggets livsløp.
- Tjenesteutsettingskontrakter – Det offentlige beholder kontrollen over omfanget og kvaliteten til tjenestetilbudet, og private tjenesteytere konkurrerer om å utføre tjenesten på bakgrunn av kvalitet og pris. Modellen innebærer ikke en investering og utbygging av en fasilitet.
- OPS som joint venture selskap – Det offentlige og private samarbeider i et felles selskap der de sammen finansierer, eier og operer en tjeneste eller fasilitet. Modellen er lite brukt i Norge.

ROLLER

TYPE OPS	Forvalter/bestiller	Tjenesteutøver	Eier
Bygge-drive-overføre	X		
Tjenesteutsetting	X		
Joint Venture	X	X	X

Figur 8 Det offentliges rolle i de ulike OPS-formene (Fritt etter KPMG (2003))

Modellen som omtales som den ”opprinnelige” OPS-formen er BOT (Rasmussen og Strøm, 2008, KPMG, 2003), og er også den vanligste formen for OPS (Rasmussen og Strøm, 2008). Det finnes flere underformer av denne modellen der det varierer hva som er det sentrale i prosjektet (KPMG, 2003). Noen underformer for BOT er:

- Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)
- Design-Build-Finance-Operate (DBFO)
- Design-Construct-Maintain-Finance (DCMF)
- Bild-Lease-Transfer (BLT)

Utover dette finnes det mange andre former og modeller som trekker inn ulike elementer, og en variant er at istedenfor at bygget overføres til det offentlige etter driftsperioden, som er det vanligste, forblir bygget i det offentliges eie. Denne OPS-formen går under betegnelsen Build-Operate-Own (BOO) (Rasmussen og Strøm, 2008). Det finnes også hybrid-modeller der finansiering og drift i større grad deles mellom det private og det offentlige, og en forholdsvis ny modell er Lyngdalsmodellen.

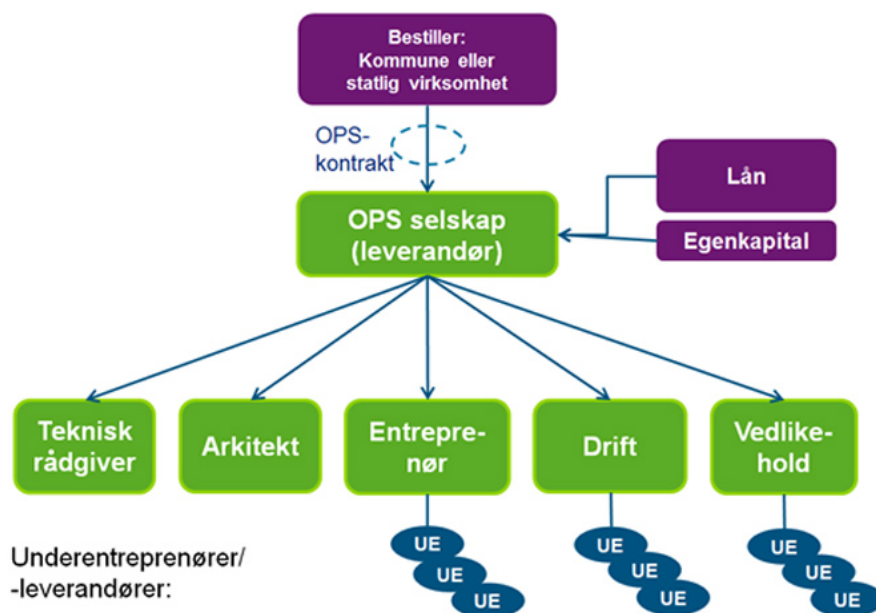
Lyngdalsmodellen

Lyngdalsmodellen er en forholdsvis ny gjennomføringsmodell som bygger videre på Vest-Agder-modellen (Munthe-Kaas, 2015). Vest-Agder-modellen er en partneringmodell som fokuserer på tidlig involvering og høy kompetanse (Norske arkitekters landsforbund, 2011). Lyngdalsmodellen henter prinsipper fra både OPS og partnering, og blir dermed den mest fullstendige modellen av disse (Fossedal, 2013). Dette gjør likevel at modellen i seg selv ikke er en full OPS, men den har valgmuligheter som kan gjøre den til det. Modellen har opsjoner på blant annet offentlig eller privat drift og finansiering (Meland, 2012), og dette gjør at kommunen kan velge den driften og finansieringen som lønner seg i hvert enkelt prosjekt. I tillegg benytter Lyngdalsmodellen seg av konkurransepreget dialog og ekvivalent tilbudspris (Munthe-Kaas, 2015). Ekvivalent tilbudspris er et verktøy som brukes for å velge det som er økonomisk mest fordelaktig ut fra kriterier og vektorer, og det er ikke en kostnad som skal betales (Rygge kommune, 2013). Konkurransepreget dialog er en anskaffelsesprosedyre som er spesielt tilrettelagt for OPS-modeller (Lyngdal kommune et al., u.d.), og tillater dialog med ulike tilbydere før endelig tilbud blir sendt inn. Meningen med konkurransepreget dialog er at før det gis endelige tilbud skal oppdragsgiver kjenne til ulike løsninger markedet kan tilby (Difi, 2015b). Dette innebærer at det er stort fokus på kvalitet hos leverandør, og i Lyngdalsmodellen blir ikke leverandør valgt kun ut fra pris, men den skal sikre leverandører med høy kvalitet og som kan sine fag (Munthe-Kaas, 2015). Videre er tidlig involvering av samtlige aktører og stor brukerinvolvering viktig i modellen. Dette skal sørge for felles forankring i løsninger, og er en metode for å minimere endringer sent i prosjektet (Munthe-Kaas, 2015).

3.1.5 OPS-selskapet

OPS-selskapet er det organet som skal utøve eierskap i alle prosjektets faser (Skanska et al., 2016). Oppgavene til OPS-selskapet innebærer å lede OPS-prosjektet som byggherre gjennom utvikling og bygging, og ivaretagelse av oppgaver som følger eierrollen i driftsfasen (Skanska et al., 2016). Det er OPS-selskapet som skal ivareta konkurranseforpliktelsene overfor bestiller av fasiliteten, og er dermed også kundens kontaktpunkt. Dette innebærer at OPS-selskapet må ivareta både brukerinvolvering og samfunnskontakt sammen med bestiller. Sentrale aktører i OPS-kontaktene er i tillegg til bestiller entreprenør, FDV-leverandør, investor og långiver (Skanska et al., 2016). Det er vanlig at entreprenøren prosjekterer og bygger, og også i tilfeller har eierandeler i selskapet. FDV-leverandøren involveres vanligvis i konkurransefasen, og skal levere FDV-tjenester i kontraktperioden. Videre er det FDV-leverandøren som stort sett har den daglige kontakten med sluttbrukerne (Skanska et al., 2016). Investorer og långivere bidrar med kapital til prosjektene, og ulike prosjekter kan ha ulike finansieringsformer. Investorer vil sikre og kontrollere at risiko både avdekkes og håndteres på en tilfredsstillende måte, og vil stille krav til nødvendig sikkerhet i egenkapital, bankgarantier, innskudd i reservefond med mer (Skanska et al., 2016). Andre krav som stilles er at det sikres at det finnes aktører som kan overta dersom noen av kontraktspartene skulle gå konkurs, og det offentlige sikrer seg ved å stille strenge krav til finansieringen og ha mekanismer som kan slå inn ved konkurs eller mislighold (Skanska et al., 2016).

Et OPS-selskap og deres relasjoner til andre aktører kan organiseres som for eksempel i figur 9, og figuren illustrerer hvordan leverandør får ansvaret for alt fra design til vedlikehold.



Figur 9 Organisering av OPS-selskap (Difi, 2016e)

3.1.6 Drift av OPS-prosjekter

OPS-prosjekter driftes (vanligvis) av det private. Dette kan enten være en egen avdeling hos entreprenør eller et eksternt selskap som leies inn av OPS-selskapet som står for driften av fasiliteten. FDV-leverandøren blir gjerne involvert tidlig i konkurransefasen for å bistå OPS-selskapet med valg av løsninger og kalkulasjon av levetidskostander i prosjekteringsfasen (Skanska et al., 2016). I utredningen av OPS for Thor Heyerdahl videregående skole ble det nevnt at en effekt av å benytte seg av private driftsselskaper kan det være at teknisk personale utnyttes mer effektivt, og ved at driftsselskapene kan være ansvarlig for annen bygningsmasse i regionen kan alle stillinger utnyttes mest mulig effektivt (Jomaas og Enersen, 2005).

Det er også anbefalt at bestiller av bygget følger opp at OPS-avtalen etterleves i kontraktsperioden, og dette foreslås at kan gjøres med kvartalsvise møter mellom aktørene (Skanska et al., 2016). En annen måte å følge opp og sikre drift og vedlikehold på er ved bruk av såkalte Service Level Agreements (SLAs), eller på norsk tjenestenivåavtaler. Dette er avtaler som kan være mellom utleier og leietager, mellom enheter i en eiendomsorganisasjon, eller som et avtaledokument når man kjøper FM-tjenester (Facilities Management-tjenester) (Difi, 2015c). SLA er et verktøy for å styre tjenesten, ytelsen og kvaliteten som leveres (Atkin og Brooks, 2009). I en slik avtale blir parter enige om et akseptabelt nivå på kvalitet knyttet til eiendomsdrift, og en SLA inneholder parametere og krav knyttet til kvalitet, og skal forenkle kontraktsoppfølgingen (Difi, 2015c).

3.1.7 Når kan prosjektet gjennomføres som et OPS?

Det er mye som tyder på at OPS ikke egner seg like godt for alle prosjekter. Selv om behov for finansiering er et argument er det ikke det eneste, og valget av OPS bør være et resultat av en vurdering av den totale merverdien som modellen kan gi (Skanska et al., 2016). Før en avgjør om et prosjekt skal gjennomføres som OPS må det derfor gjennomføres en vurdering av egnethet (Difi, 2016a). Da OPS-konkurranser er kostbare for bestiller og leverandør er det viktig at konkurransen ikke utlyses før den er politisk forankret, og valg av OPS som kontraktsform bør være avklart før prosjektering igangsettes slik at man kan implementere modellen for fullt ved blant annet tidlig involvering av alle aktører helt fra start (Skanska et al., 2016). Difi (2016a) nevner følgende kriterier som viktige å vurdere når det skal avgjøres om prosjektet er egnet for OPS:

- Kan risikoelementene identifiseres og fordeles på en hensiktsmessig måte?
- Er det mulig å framstille behovene i form av funksjonskrav, og er kravene målbare?
- Kan det offentliges behov for styring ivaretas dersom prosjektet gjennomføres som en OPS-modell?
- I hvilken grad kan design, bygging, drift og vedlikehold ses som en helhet?

- Kan du oppnå bra konkurranse og interesse fra private leverandører, og er det et velfungerende marked for kontrakten?

Dersom samtlige av disse kriteriene er oppfylt, samtidig som det er politisk vilje for det, er det stor sannsynlighet for at prosjektet kan gjennomføres som et OPS-prosjekt (Difi, 2016a). Disse kravene innebærer at dersom det er mye uavklart risiko, hvis oppdragsgiver har behov for å detaljspesifisere krav til utforming, påvirke løsningene i prosjekteringsfasen eller ønsker å drifte og vedlikeholde bygget selv, eller om prosjektet er teknisk krevende eller for lite vil det være mindre egnet for OPS. Dersom det er behov for store og hyppige endringer i et planlagt prosjekt er det heller ikke sikkert at OPS er den riktige modellen å bruke (Skanska et al., 2016).

For å gjennomføre et OPS-prosjekt kreves det interesse fra ulike private aktører, og konkurranse er derfor viktig. I tillegg er tilbudsprosessen krevende for leverandørene i OPS-prosjekter, og det er derfor nødvendig at prosjektene er av en viss størrelse for at det skal være interessant å delta i konkurransen (Difi, 2016a). For å øke konkurransen i OPS-prosjekter er det foreslått å slå sammen flere prosjekter i et stort prosjekt, noe som er gjort i andre land. Dette fordi en håper at det vil gjøre OPS mer attraktivt for leverandørene, og dermed øke konkurransen (Berg og Edvardsen, 2009). Likevel er det også en negativ side ved dette da en i stor grad utestenger mindre leverandører som ikke har mulighet i å gi tilbud på prosjekter av denne størrelsen (Berg og Edvardsen, 2009).

3.2 Virkemidler, muligheter og utfordringer med OPS

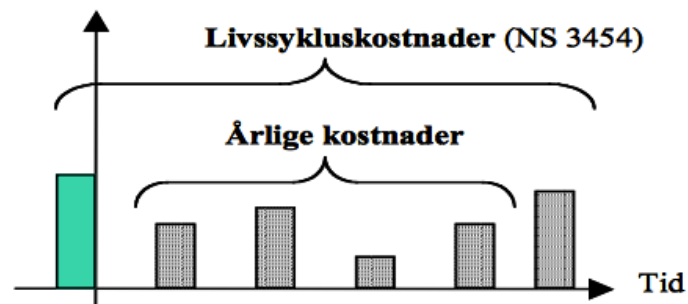
Det er en rekke virkemidler i OPS som kan gi fordeler og muligheter, og bidra til verdiskaping i bruksfasen av bygget. I det følgende blir noen av de mest sentrale virkemidlene, mulighetene og fordelene ved OPS funnet fra litteraturstudiet og i arbeidet med prosjektoppgaven høsten 2015 gjort rede for, og mange av disse virkemidlene henger sammen med livsløpsperspektivet modellen kjennetegnes av. Tross mulighetene som finnes med OPS er det også funnet noen ulemper og vanskeligheter knyttet til modellen, og disse er kort oppsummert i tabell 1 til slutt i delkapittelet.

3.2.1 Virkemidler og muligheter med OPS

Livsløpsperspektiv

Livsløpstankegang handler om å vurdere hele livet til et bygg, og dette er et viktig element i OPS. En slik tankegang vil være med å bidra til å få et bærekraftig bygg, og under utformingen av bygget må man tenke på at det skal kunne brukes i x antall år fremover og skape verdi i denne perioden. En viktig del av denne vurderingen er livssyklus kostnadene (LCC).

LCC innebærer, som vist i figur 10, alle kostnadene som påløper i løpet av levetiden til en bygningsdel eller et byggverk (Standard Norge, 2012b).



Figur 10 Livssyklus kostnader (Bjørberg et al., 2007)

I OPS-prosjekter er det viktig med et langsiktig syn på investeringen da kontraktene varer over en lang periode, og ved å implementere LCC i OPS ønsker man å fokusere på livssyklusinvesteringen fremfor på anskaffelsen og ledelsen av prosjektet (Bjørberg et al., u.d.). I tillegg til å forbedre investeringsavgjørelser og finansielle aspekter ved prosjektet sikrer livssyklusperspektivet samspill mellom prosjektkompetansen og operasjonell kompetanse (Bjørberg et al., u.d.). Dette er nødvendig for å utvikle bygninger som er bærekraftige både finansielt sett og miljømessig. For å oppnå dette, og for å få et bygg med en lang total levetid må bygget være tilpasningsdyktig og kunne tilpasses nye ytelseskrav

(Bjørberg et al., u.d.). Det innebærer at det under utformingen må planlegges for et bygg som tilfredsstillende krav som stilles til bygget nå og i fremtiden. I et skolebygg betyr dette at en må lage arealene såpass fleksible at de kan tilpasses fremtidige undervisningsformer.

Ifølge Næringslivets hovedorganisasjon (2014) gjennomsyrrer livsløpsperspektivet OPS, og kontraktsformen kalles også livssyklusmodeller. I OPS står vanligvis entreprenøren både for utvikling, bygging og drift. Det er derfor i deres interesse å prosjektere og bygge bygg med holdbare materialer og med gode byggetekniske, miljømessige og energimessige løsninger da de ved å designe løsninger som gir en god drift vil kunne redusere FDVU¹-kostnadene (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Dette er et insentiv for å tenke livsløpsperspektiv hele veien, samtidig som det vil kunne gi brukerne bygg med gode løsninger som støtter opp under kjerneaktivitetene.

Insentiver for at tjenester leveres til tid og pris – effektivitetsgevinster

Betalingsmekanismene i OPS fungerer på den måten at leverandører kun får betalt fullt vederlag dersom tilgjengelighet og kvalitet er som avtalt, og dette er et insentiv for å levere i tid og rett kvalitet (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). At dette har hatt effekt og gitt effektivitetsgevinster tyder studier fra både Norge og internasjonale prosjekter på, og i Norge er kortere prosjektgjennomføringstid og tidligere nytterealisering sett som en stor del av gevinstene ved OPS (Rasmussen og Strøm, 2008). En gjennomgang av 19 prosjekter i Canada viste at nesten samtlige av disse ble gjennomført til tid, og en revisjon av 114 OPS-prosjekter i Storbritannia viste at totalkostnadene for disse var 20 % lavere enn prosjekter gjennomført på tradisjonelt vis (Skanska et al., 2016). Dette henger sammen med at aktørene jobber sammen fra et tidlig tidspunkt mot et felles mål, og aktørene får mulighet til å velge løsninger og metoder som gjør at de kan optimalisere innenfor kontraktens rammer (Skanska et al., 2016). I og med at planleggings- og byggetid kan optimaliseres kan OPS-prosjekter utføres raskere, og OPS-leverandøren vil ha et insentiv for å redusere byggetiden så langt det lar seg gjøre for å redusere finansieringskostnadene og sikre inntekter så fort som mulig (Skanska et al., 2016). Igjen vil det si at bygget raskt kan tas i bruk, og at det får nytteverdi tidligere. Dette betyr at forutsigbarheten knyttet til prosjektkostnad og tidspunkt for ferdigstilling er merverdier bestiller kan oppnå ved OPS.

Insentiver for innovative løsninger

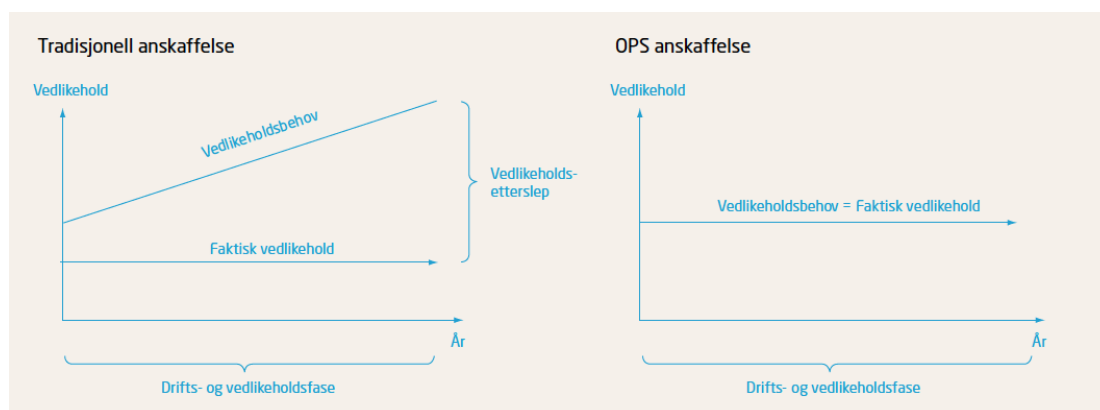
Rasmussen og Strøm (2008) peker på at et argument for å bruke OPS er at det stimulerer til innovasjon. Grunnen til dette hevder Næringslivets hovedorganisasjon (2014) er at når leverandørene er ansvarlig for livsløpet til prosjektet har de mulighet til å bruke nyskapende løsninger som i sin tur kan gi fordeler i bygge- og driftsfasen, og KPMG (2003) sier at

¹ FDVU står for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling

overføringen av risiko og ansvar i OPS gir næringslivet insentiver for innovasjon, bruk av ny teknologi og kunnskapsutvikling. Dette kan også bidra til bedre arealutnyttelse og effektiv utnyttelse (Difi, 2016d). Tross mulighetene for innovasjon er det ikke sett vesentlig teknisk innovasjon i OPS-prosjekter verken i Norge eller internasjonalt, noe som kan skyldes at når leverandøren sitter med mye risikoen og det offentlige betaler etter kvalitet og ytelse er det tryggere å gå for kjente løsninger (Rasmussen og Strøm, 2008). Hvor tidlig leverandør blir involvert vil også ha betydning, og tidligfasen legger derfor viktige rammebetingelser for hvor mye innovasjon som er mulig å oppnå senere (Rasmussen og Strøm, 2008). Hvis det ønskes teknisk innovasjon og utvikling i et prosjekt er det derfor nødvendig at dette blitt tatt hensyn til i prosjektutlysningen, når privat part involveres, og i risikofordelingen og betalingen for risikoen (Rasmussen og Strøm, 2008).

Insentiver for sikret vedlikehold

Da det stilles krav til vedlikeholdet for at leverandøren skal få betalt fullt vederlag vil OPS kunne føre til bedre vedlikehold og høyere standard enn det som ellers ville vært tilfellet. Dette innebærer at det er økonomiske insentiver for å holde faktisk vedlikehold likt med vedlikeholdsbehovet. Dette vil kunne gi en samfunnsøkonomisk gevinst dersom en unngår det store vedlikeholdsetterslepet man ser i offentlige bygg, beskrevet av NOU 2004:22 (2004), Meld.St. 28 (2012) og RIF(2015).



Figur 11 Vedlikehold i tradisjonelle anskaffelser og OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014)

Tross insentivene for å opprettholde en god standard og et godt vedlikehold fant Demirag og Khadaroo (2010) i sin studie at entreprenørene opplevde at å opprettholde et godt vedlikehold kunne være mer kostbart enn konsekvensene det var for ikke å gjøre det.

Risikofordeling

Risikofordeling og risikooverføring er viktig i OPS, og ved å fordele risikoen mellom det private og det offentlige vil en kunne få at den part som kan påvirke og håndtere risikoen får ansvaret for den. Da dette ofte medfører at leverandøren får en stor del av risikoen knyttet til planlegging og gjennomføring blir fokuset på risikostyring stort. Dette er også et virkemiddel for å redusere sannsynligheten for mangler og feil og kostnadene dette medfører (Difi, 2016d). På denne måten vil riktig risikofordeling kunne ha effektivitetsgevinster. Risiko i OPS blir sett nærmere på i kapittel 3.4.

3.2.2 utfordringer med OPS

Tabell 1 gir en kort oversikt over utfordringer med OPS.

Utfordringer	Beskrivelse
Bestiller-kompetanse	Det er nødvendig at både leverandør og bestiller har kunnskaper om OPS, hvis ikke er det en risiko for at kravene til prosjektet ikke oppfylles (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014).
Valg av leverandør	Kontraktperioden er lang, og dette gjør valget av leverandør viktig (Difi, 2016d). Dette innebærer at en må være sikker på at leverandørene som velges har god kompetanse, og dette kan være viktigere enn pris.
Transaksjonskostnader	Erfaringer har vist at transaksjonskostnadene ved OPS er større enn ved tradisjonelle modeller, både for oppdragsgiver og leverandør, og kan føre til at leverandører ikke ønsker å delta (Difi, 2016d). Likevel tyder det på at ved gjentatte prosjekter og mer standardiserte kontrakter reduseres transaksjonskostnadene, og de kan bli lavere enn ved tradisjonelle modeller (KPMG, 2003).
Finansieringskostnader	At det offentlige har bedre finansieringsvilkår enn det private og derfor kan låne penger billigere kan være en ulempe ved OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014, Difi, 2016d).
Regulering av ukjente forhold	Da det private sitter med mye risiko blir behovet for å regulere ukjente forhold stort, og grunnet de ukjente forholdene er mange skeptiske til OPS-kontrakter (Difi, 2016d).
Marked	Det må undersøkes om investormarkedet er tilstrekkelig (Difi, 2016d).
Konkurs	OPS-kontrakter strekker seg over en lang periode, og risikoen ved at leverandøren går konkurs er derfor også større. Det er nødvendig å stille strengere krav til sikkerheten enn hva som ellers er tilfellet da konkurs hos leverandør vil kunne medføre stopp i leveransen av tjenester til det offentlige (Difi, 2016d).
Videresalg av prosjektet	I OPS-prosjekter kan det være aktuelt for offentlig arbeidsgiver å kjøpe seg inn i prosjektet, eller for investor å kjøpe seg ut (Difi, 2016d).

Tabell 1 Utfordringer med OPS

3.3 Finansiering av OPS-prosjekter

Finansieringen er en viktig del av et OPS, og også et av de momentene som gjør at det er såpass stor uenighet om bruk av kontraktsformen. Fra starten var finansieringen en forutsetning for OPS ved bruk av DBFMO(T)²-kontrakter (Difi, 2016c), men i dag innebærer ikke alltid OPS at private finansieringsmidler benyttes (Rasmussen og Strøm, 2008). Etter hvert som tiden har gått har det som diskutert utviklet seg en rekke OPS-modeller blant annet som et resultat av at det i Norge har vært stor tilgang på offentlig kapital som har gitt såkalte hybridmodeller for offentlig og privat finansiering (Difi, 2016c). Likevel skiller det gjerne mellom to klassifiseringer av leiekontrakter når prosjektene skal finansieres. Dette er finansiell leie og operasjonell leie.

3.3.1 Finansiell og operasjonell leie

For alle OPS-prosjekter bør det foretas en regnskapsmessig, avgiftsmessig og skattemessig vurdering for å avklare om leieforholdet bør være av finansiell eller operasjonell art, og hvilke leiekontrakt som lønner seg vil være avhengig av hvert enkelt prosjekt (Difi, 2015b). For formålsbygg er utformingen av leiekontrakten avgjørende for hvem som anses som eier av bygget skattemessig (Skanska et al., 2016). Dette handler om at forskjellen mellom finansiell og operasjonell leie hovedsakelig ligger i hvem som tar den finansielle risikoen, og den part som tar den finansielle risikoen i prosjektet er også den som har eierskap til prosjektet (Difi, 2016b). I finansiell leie er det oppdragsgiver, gjerne offentlig part, som tar den finansielle risikoen, og ved endt leieperiode vil overføringen til det offentlige være lav eller vederlagsfri, og det offentlige kan kjøpe fasiliteten tilbake til markedspris (Difi, 2016b). I operasjonell leie er det derimot utleieren som har den finansielle risikoen, og denne formen er mye brukt av norske kommuner (Difi, 2016b). At norske kommuner ofte benytter seg av operasjonell leie skyldes at operasjonell leie behandles som en kostnad og ikke en investering i kommunens regnskap. Dette innebærer at den ikke aktiveres i balansen i kommunens regnskap og dermed ikke øker kommunens gjeld, og kommunen får handlingsfrihet og mulighet til å finansiere andre prosjekter (Difi, 2016b). Et annet moment ved operasjonell leie er at for OPS-selskapet er objektet som leies ut et aktivum som kan avskrives årlig, noe som igjen vil redusere det offentlige leiekostnader (Difi, 2016b).

Før konkurransen anbefales det av Skanska et al. (2016) at det offentlige har bestemt seg for om de ønsker å benytte seg av finansiell eller operasjonell leie. Dette er fordi tilbyder ellers må utarbeide pris ut fra ulike forutsetninger, noe som blir ekstraarbeid.

² DBFMO(T) står for Design-Build-Finance-Maintain-Operate(Transfer)

3.3.2 Offentlig eller privat finansiering

Den private finansieringen er noe av det som har gjort at OPS har fått såpass mye kritikk som den har. Dette skyldes at det offentlige får bedre finansieringsvilkår, og det er derfor dyrere for det private å låne enn for det offentlige (Bakke, 2011, Næringslivets hovedorganisasjon, 2014, Difi, 2016d), noe som igjen vil kunne resulterer i at finansieringen blir dyrere. Av noen argumenteres det derfor for at OPS nesten alltid blir dyrere (Bakke, 2011), men andre sier at dette ikke nødvendigvis er tilfellet (Skanska et al., 2016).

Selv om OPS ofte er privat finansiert er ikke det alltid tilfellet, og det er sett at den mest vesentligst virkningen OPS kan ha på de offentlige budsjettene er at det kan gi lavere kostander totalt sett i løpet av levetiden, uavhengig av om det er brukt private investeringsmidler (Rasmussen og Strøm, 2008). En annen mulighet er å benytte hybridmodeller med en kombinasjon av offentlig og privat finansiering. Dette kan for eksempel være det Difi (2016c) omtaler som ”offentlig medeierskap” der det offentlige går inn på eiersiden med kapital. Skanska et al. (2016) peker på at dersom man benytter seg av offentlig medfinansiering må bestiller være klar over at et stort kapitalinnskudd tidlig i prosjektet kan føre til at insentivene blir svekket da andelen fremtidige betalinger blir såpass lav at konsekvensene ved å ikke levere blir små. En annen mulighet er full offentlig finansiering, men med privat drift. En modell som benytter seg av dette er Lyngdalsmodellen som gir muligheter for å velge offentlig eller privat finansiering og drift (Meland, 2012). Uavhengig av hvilke finansieringsform som velges peker Difi (2016c) på viktigheten av å beholde insentivmekanismene i prosjektene.

3.4 Risiko i OPS-prosjekter

Det finnes en rekke definisjoner av risiko. Organisation for Economic og Development (2008, s.49) sier at risiko er definert som *"... a case where there is a range of possible outcomes that are each associated with an objectively (i.e. statistically determined) or subjectively ascribed numerical probability"*. Risiko finnes i alle prosjekter, og når det gjelder OPS er det viktigste forholdet som må avklares når kontrakten skrives hvordan risikoen skal plasseres (Skanska et al., 2016).

3.4.1 "Value for money"

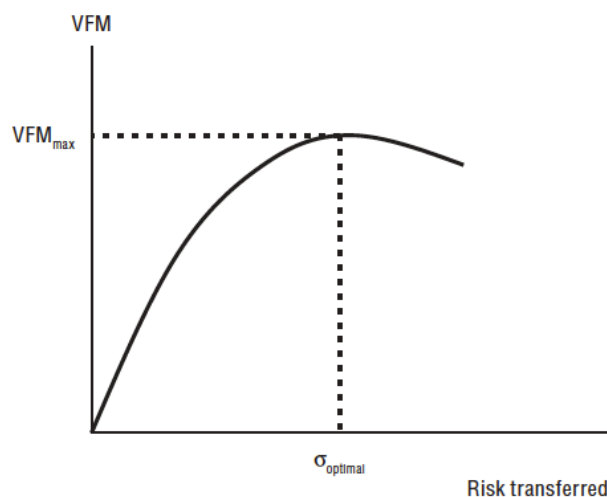
"Value for money" omtales som et mål med OPS (KPMG, 2003, Cruz og Marques, 2012), og "value for money" eller "verdi for pengene" er av KPMG (2003, s.13) definert som *"med de ressursene som er tilgjengelige, leveres bedre tjenester med en høyere standard, enn det som ellers ville vært tilfellet"*.

Ismail og Pendlebury (2006) sier at før en kan godkjenne en PFI-kontrakt må det undersøkes om prosjektet faktisk medfører "value for money". Dette gjøres ved å sammenligne livsløpskostnadene på PFI-prosjektet mot å gjennomføre prosjektet på tradisjonelt vis (PSC), og alternativet som har lavest netto nåverdi (NPV) er alternativet som gir mest verdi for pengene. Det påpekes likevel av Ismail og Pendlebury (2006) at det er en del utfordringer knyttet til denne beregningen. For det første kan det være vanskelig å ha klart for seg alle kostander og nytteverdier som vil påløpe i løpet av levetiden, det kan være vanskelig å fastslå en diskonteringsrente, og kanskje viktigst er risikofordelingen. Da det i OPS-prosjekter er vanlig at det private tar en del av risikoen vil dette spille inn. Verdien av risikoen som er overført til det private vil legges til PSC, og en riktig verdivurdering av risikooverføringen er derfor viktig, men også svært vanskelig (Ismail og Pendlebury, 2006). Også i Norge anbefales det å gjennomføre en "Value for money"-analyse som sammenligner de totale kostandene ved å gjennomføre et prosjektet som OPS mot å gjennomføre det med en tradisjonell gjennomføringsmodell, og om kostandene dermed blir lavere og samfunnet oppnår større nytte (Skanska et al., 2016). Kritikkk rettet mot denne analysen går på at resultatet kan styres noe, men tross dette er det et godt verktøy for det offentlige når det gjelder å vurdere risikoen i prosjektene, og standard praksis i land som benytter OPS (Skanska et al., 2016).

3.4.2 Risikofordeling og risikohåndtering i OPS-prosjekter

Risiko og risikohåndtering omtales som et sentralt moment i OPS-kontrakter, og et av argumentene for OPS er at risikoen og ansvaret kan overføres til den part som best kan håndtere den (Skanska et al., 2016, Næringslivets hovedorganisasjon, 2014, KPMG, 2003, Rasmussen og Strøm, 2008). Dette betyr at den part som best kan påvirke eller håndtere risikoen bærer den, og dette vil gi både privat og offentlig part incentiver til å levere best mulig, som er avgjørende for å få et vellykket OPS-prosjekt (KPMG, 2003). Dette vil i sin tur kunne gi incentiver for å redusere risikoen på en kostnadseffektiv eller inntekstmaksimerende måte, og innebærer at risikoen kan reduseres ved overføring av påvirkbar risiko (Rasmussen og Strøm, 2008). Riktig risikohåndtering omtales også som en viktig årsak for gevinstene man kan få av OPS (KPMG, 2003).

Rasmussen og Strøm (2008) trekker frem at det er vanlig å anta at aktører misliker risiko, og foretrekker en sikker inntekt eller gevinst fremfor en høyere, men mer usikker gevinst. Kompensasjonen for å likevel påta seg en risiko kalles risikopremie. Dette innebærer at jo mer risiko det private har, jo større risikoen det private må håndtere er, og jo mindre mulighet de har til å kontrollere den, desto høyere blir risikoen priset og det offentlige må betale mer (Organisation for Economic and Development, 2008, Rasmussen og Strøm, 2008). Å overføre risikoen til den som er best til å håndtere den betyr dermed ikke å overføre maksimalt med risiko til den private part, men til den part som gir en optimal risikofordeling mellom det private og offentlige med tanke på "value for money". Dette er illustrert i figur 12.



VFM = value for money

Figur 12 Risikoverføring og VFM (Organisation for Economic and Development, 2008)

Dette innebærer, som Skanska et al. (2016) sier, at risiko for noe som har en liten sannsynlighet, men en høy kostnad bør ligge hos oppdragsgiver fordi kostnaden ved å overføre den til det private vil være høy. Dette vil igjen føre til at verdien blir mindre da det offentlige betaler mye for en risiko de kunne håndtert like bra som det private, og i slike tilfeller ville det antagelig vært bedre om det offentlige håndterte risikoen selv (Organisation for Economic and Development, 2008). Dette støtter Jin og Zhang (2011) som sier at risikostyring er en av de viktigste driverne for "value for money", og grunnen til at risikoen bør plasseres hos den part som best kan påvirke risikoen og minimere sjansen for et uheldig utfall på mest kostnadseffektive måte (Rasmussen og Strøm, 2008, Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Derfor er det også viktig at bestillerne forstår hvordan leverandørene priser risikoen. Har for eksempel bestilleren ansvar for renholdet på en OPS-skole vil OPS-leverandøren prise vedlikeholdet høyere da det er sammenheng mellom vedlikehold og renhold. Er renholdet dårlig vil det påvirke vedlikeholdskostnadene, og leverandøren vil være mer usikker på hvor stort budsjettet til vedlikehold må være og priser denne risikoen, og leiekostnaden til det offentlige øker (Skanska et al., 2016).

Hvem som best kan håndtere risikoen, om det er den part som har mest innflytelse knyttet til om risikoen vil slå ut eller om det er den part som best kan håndtere konsekvensene dersom risikoen slår ut, spurte i følge Organisation for Economic and Development (2008) Leiringer (2006) om. Organisation for Economic and Development (2008) viser videre til Corner (2006) som sier at den som er best til å håndtere risikoen er den part som til lavest mulig kostnad kan håndtere den, og dermed redusere prosjektets langtidskostnader. Dette betyr at en må vurdere fra sak til sak om det å forbygge risikoen eller det å ta konsekvensene av risikoen er mest kostbart, og den som på mest kostnadseffektiv måte kan håndtere den er også den part som skal "tildeles" risikoen.



Figur 13 Forslag til risikofordeling (KPMG, 2003)

Figur 13 gir et forslag på hvordan risikoene kan fordeles i et OPS, og dette stemmer overens med andre funn i litteraturen. Bing et al. (2005) fant i sin studie av risikofordeling i OPS-prosjekter i Storbritannia indikasjoner på at risikoene det offentlige var best egnet til å håndtere var politiske risikoer og risiko knyttet til tilgjengelige arealer. Risikoer som respondentene i studien mente burde deles var knyttet til force majeure, lovgiving, ansvar og forpliktelse til prosjektet. De resterende, og flertallet av risikoene, mente respondentene at var de private aktørenes ansvar å håndtere. Dette støttes i stor grad av Næringslivets hovedorganisasjon (2014) som sier at risikoer knyttet til utbyggingskostnader, ferdigstillestidspunkt, drifts- og vedlikeholdskostnader er risikoer som vanligvis er leverandørens ansvar, mens det offentlige håndterer risikoer som det private ikke har mulighet til håndtere som skatter, avgifter, lover, planendringer og lignende. Også Skanska et al. (2016) sier at risikoer for krav og behov som følge av endringer i samfunnet normalt skal bæres av bestiller, men påpeker at det er viktig å ha klare prosedyrer for hvordan dette skal håndteres i kontraktene.

3.5 OPS i skole

OPS har blitt brukt på skoler i mange land i løpet av de siste tiårene. I Norge stod OPS-skolen Breimyra skole i Bergen ferdig i 1998 (Bergen kommune, 2014), og etter dette har det kommet flere. Per i dag er det et titalls skoler som er bygget og i drift med bruk av OPS i Norge, og flere er på gang. Bakgrunnen for valg av OPS ser i stor grad ut til å skyldes politiske motiver. Det er flere utfordringer knyttet til OPS, og i forbindelse med skolebygg har KPMG (2003) pekt på utfordringen med å utforme skolebyggene på en slik måte at de er hensiktsmessige også for fremtidige undervisningsmetoder. Dette krever en høy grad av fleksibilitet i byggene, noe som igjen er kostbart. Per i dag er det ingen samlet standard for OPS-kontrakter for formålsbygg, men uformelle maler har etter hvert utviklet seg (Skanska et al., 2016).

I øvrige land i verden er det bygget flere skoler med bruk av OPS (PPP/PFI) enn det er i Norge. Spesielt Storbritannia skiller seg ut der utdanning er den største sektoren innen OPS med en andel på 27 % (Bakke, 2011).

3.5.1 Internasjonale erfaringer med bruk av OPS i skole

Storbritannia

Ismail og Pendlebury (2006) fant i sin studie av brukertilfredshet med PFI-skoler i Storbritannia at det var en forholdsvis stor andel av respondentene (34 %) som ikke var fornøyde med tiden det tok fra det ble rapportert om et problem til PFI-tjenesteleverandøren gjorde noe med det. I samme studie viste det seg at 28 % av respondentene var lite fornøyde med effektiviteten på arbeidet som ble gjort for å rette opp i problemet. Det som er interessant å merke seg i forbindelse med dette er at 40 % av respondentene som kom fra et stort prosjekt (flere skoler i samme prosjekt) var misfornøyd med tiden det tok, og 34 % av dem med effektiviteten på tjenestene. Dette tyder på at effektiviteten i store prosjekter er dårligere enn i mindre prosjekter. Ismail og Pendlebury (2006) peker på at det kan skyldes at det i store prosjekter er større behov for formaliserte og byråkratiske prosedyrer for innmelding av problemer, og at de har mer komplekse kontrakter enn små prosjekter. Tilfredsheten med skolene byggeteknisk og kvaliteten på tjenestene var jevnt over ganske god, men også her viste det seg at tilfredsheten var større ved de små prosjektene. Demirag og Khadaroo (2010) mener en forklaring for høyere tilfredshet ved små prosjekter kan være at tjenesteleverandørene som bare håndterer en skole har lettere for å oppfylle skolens krav.

En annen faktor som ble undersøkt i studien til Ismail og Pendlebury (2006) var om brukerne opplevde at "value for money" var et resultat av OPS. Her var det stor uenighet, og ingen klare felleslinjer. Dette skyldes muligens at verdi er et subjektivt begrep, og at mange er tilfredse med skolen kan vel så godt skyldes at de er fornøyde med å få en ny og fin skole.

En annen studie er gjort av den første barneskolen bygget med PFI i Storbritannia. Denne studien viser at både OPS-selskapet og skolen er svært fornøyde, og at dette har vært et suksessfullt prosjekt (Gibson og Davies, 2008). Suksessen tyder på å ligge i et godt samarbeid mellom partene og åpen kommunikasjon (Gibson og Davies, 2008). Funnene i studien viser også at tjenestene som leveres av OPS-selskapet gjør at rektor og lærere får bedre tid til undervisning, og at den gode kvaliteten på bygget og det hyggelig miljøet har positiv effekt på både ansatte og elevers moral og motivasjon (Gibson og Davies, 2008). Det trekkes likevel frem at finansielle begrensninger er en barriere for skolen da det gir mindre fleksibilitet og kontroll over budsjettet (Gibson og Davies, 2008).

Spania

En studie av OPS-skoler i Madrid utført av Carpintero og Siemiatycki (2015) viser stor suksess med OPS. De hevder suksessen skyldes strek politisk støtte, høy konkurranse da små bedrifter hadde mulighet til å legge inn tilbud fordi prosjektene ble utlyst et etter et, standardiserte dokumenter i anskaffelsesprosessen, og myndighetenes kjennskap til folk involvert i utdannelsessektoren i Madrid. Dette gjorde at en unngikk lange og komplekse anskaffelsesprosedyrer for å velge OPS-selskap.

Portugal

En studie av fire skoleprosjekter i Portugal tyder på dårlig risikofordeling mellom det private og det offentlige (Cruz og Marques, 2012). Artikkelen trekker frem at grunnen til at prosjektene ble gjennomført som OPS hovedsakelig var for å klare budsjettbegrensningene og ikke for å oppnå "value for money", som i artikkelen omtaler som hovedmålsettingen for OPS-prosjekter. Cruz og Marques (2012) peker på at for å oppnå "value for money" må anskaffelsesprosessen være transparent, og det er nødvendig med standardiserte kontraktdokumenter. Studien fikk til tross for utfordringene gode tilbakemeldinger fra sluttbrukerne på skolene som var i drift .

International PPP Schools Survey Report

En spørreundersøkelse utført av The Canadian Council for Public-Private Partnership undersøker følgende områder på OPS-skoler i Canada, England, Scotland, Irland og Australia (New South Wales) (The Canadian Council for Public-Private Partnerships, 2010, s.5) (fritt oversatt):

1. Design - Konsultasjon – Utseende
2. Konstruksjon – Tid – Budsjett – Overlevering
3. Value for Money (VfM) – Reinvestering
4. Forhold til driftsleverandør
5. Matsserveringstjenester
6. IT-tjenester
7. Sikkerhet og trygghetsfølelse
8. Samfunnsbruk
9. Å jobbe på PFI/PPP-skoler
10. Anbefalinger og preferanser vedrørende PPP / PFI Skoler

Undersøkelsen ble gjennomført for å se på suksessen med modellen fra brukernes perspektiv, og ble svart på av studenter, lærere, rektorer, folkevalgte og offentlige tjenestemenn. Spørreundersøkelsen viste at representantene stort sett var fornøyd med skolene, men at det var noe lite arealer til lager, administrative kontorer og lignende. Når det gjelder kvaliteten på byggingen, budsjett, tid og overlevering var responsen stort sett bra. Spørreundersøkelsen antyder også at brukerne mener at livsløpsperspektivet blir bevart på en helt annen måte enn ved offentlig eide og driftede skoler. ”Value for money” tyder på forekomme, og det ble kommentert at PPP har gitt besparelser for myndighetene i Australia. Når det gjelder forholdet til driftsleverandør ser det fra responsen ut til å varierer noe, men respondentene virket jevnt over ganske fornøyde. Det trekkes også frem at det er viktig at driftsleverandøren har forståelse for kravene til læringsmiljøet på en skole, og at kommunikasjonslinjer er etablert fra begynnelsen av kontrakten.

Alt i alt tyder undersøkelsen på at de ansatte var fornøyd med å jobbe på PPP/PFI-skolene, og at selv om det krever oppfølging av drift er det mindre enn på tradisjonelle skoler, noe som har gitt mer tid til oppgaver knyttet til kjernevirksomheten. Likevel kan det være vanskelig å si om grunnen til tilfredsheten skyldes OPS eller en ny skole. Andre funn var at det er en god kontraktstyring og et godt samarbeid mellom brukerne og det private, og at det var en robust styringsstruktur som ble etablert tidlig og ga en klar ansvarsfordeling og kommunikasjonslinjer. Rapporten avslutter med å si at tross at ikke alle svarene fra brukerne var positive tyder studien på at OPS er en brukbar modell for skoler.

3.6 Tilstanden på offentlig skole

Vedlikeholdsetterslepet på offentlige bygg er stort. I følge RIF (2015) er Norges vedlikeholds- og oppgraderingsbehov totalt beregnet til å være på 2 600 milliarder kroner, og kostandene for teknisk oppgradering av kommunale og fylkeskommunale bygg til normal god standard ble beregnet til 140 milliarder kroner (Meld. St. 28, 2011-2012). I dag er det omtrent 18 millioner kvadratmeter med skole- og barnehagebygninger i Norge (RIF, 2015), og kommunale bygg, hvor skolebygg inngår, fikk i rapporten "State of the Nation" (RIF, 2015) tilstandskarakter tre på en skala fra en til fem. Dette innebærer at standarden til anlegget er akseptabel, men at ekstraordinært vedlikehold må forventes for å opprettholde driften og fremtidige investeringer vil være nødvendige (RIF, 2015). Rapporten sier at tilstanden på skolebygningene har forbedret seg i perioden 2008 til 2013, men viser likevel til en negativ utvikling i kommunale bygg mot 2024. Dette betyr at det er hindringer som begrenser sektorens mulighet for å kunne oppfylle krav og behov i 2024, og tilstanden, samelignet med i dag, vil forverres. Når det gjelder skolebygg i Oslo kommune er det gjennomført et tilstandsvurderingsprosjekt som var ferdig i 2013. Dette viste at vedlikeholdsetterslepet på Osloskolene er redusert betydelig siden 2002, men at det fortsatt er behov for oppgraderinger for å møte dagens krav (Undervisningsbygg Oslo KF, 2013).

3.7 Verdi og verdiskaping i byggeprosjekter

Felles for byggeprosjekter er at det handler om å skape verdi, og kunder investerer i bygg for å få et verktøy som kan brukes av dem selv eller andre for å levere varer eller tjenester som gir fordeler og avkastning på inverteringen (Spencer og Winch, 2009). I det følgende vil det først gjøres rede for noen definisjoner av verdi, før det blir sett på hva verdi er for enkelte aktører i byggenæringen.

3.7.1 Verdi og verdidefinisjoner

Verdi er et begrep som vanskelig lar seg definere, og ifølge Spencer og Winch (2009) er begrepet sjelden godt definert og vanskelig å måle. Kelly et al. (2015) viser til Perry (1914) og Moore (1903) som sa at noe som er godt har verdi, og at vurderingen av godhet er diskutert i sammenheng med glede og hedonisme. Perry (1914) sier videre at verdi eksisterer når det kan bli beskrevet som godt for noe, et formål (Kelly et al., 2015). Dette gjør godhet relativt til interesse, og noe får en verdi når det blir tatt interesse for det. Fire perspektiver på verdi er *intrinsisk verdi* (indre verdi/egenverdi), *ekstrinsisk verdi* (ytre verdi), *instrumentell verdi* og *medvirkende verdi* (Kelly et al., 2015). Indre verdi eller egenverdi er beskrevet som verdien noe har i seg selv, for seg selv, som det er, eller i sin rett (Zimmerman, 2002). En intrinsisk verdi kan derfor ventes og defineres før noe er valgt eller laget (Kelly et al., 2015). Dette betyr at det kan innarbeides i spesifikasjonene til for eksempel et bygg, mens ekstrinsisk verdi først kommer til uttrykk når objektet eksisterer (Kelly et al., 2015). Instrumentell verdi er verdien som kommer fra at tjenesten eller tingen har egenskapen som gir den intrinsisk verdi, og medvirkende verdi er når de omkringliggende forholdene forsterker verdien til noe (Kelly et al., 2015)

Verdi er også beskrevet ut fra *indre og ytre effektivitet* (Eikeland, 2001), der indre effektivitet beskriver forhold som omhandler ressursforbruk, mens ytre effektivitet i byggeprosjekter handler om i hvilken grad byggeprosessen evner å oppfylle kundens prioritering, krav og mål (Eikeland, 2001).

Som diskutert er det ulike definisjoner av verdi, men det tyder på at det er felles enighet om at verdi beskriver forholdet mellom hva man gir og hva man får. Dette kan defineres som funksjon over kostnad (Kelly et al., 2015).

$$\text{Verdi} = \frac{\text{funksjon}}{\text{kostnad}}$$

Som Spencer og Winch (2009) sier er verdi vanskelig å måle, men likevel er noen verdikriterier enklere å måle enn andre. Spencer og Winch (2009) viser til CHRISP som peker på at for eksempel tid og kostnad er kriterier som er lette å registrere og måle for å måle

kvaliteten, mens andre kriterier som skal vurdere kvaliteten mer detaljert er vanskeligere å tallfeste. Disse krever målesystemer som er mer sofistikerte. Dette kan sees i sammenheng med at verdi er et subjektivt begrep og beskriver interessen og viktigheten noe har for personer, organisasjoner og andre interessenter (Kelly et al., 2015). At verdi er subjektivt støttes av Salvatierra - Garrido og Pasquire (2011) som sier at verdi er subjektivt fordi alle kan ha en egen forståelse av konseptet.

3.7.2 Verdi for ulike aktører

En aktør er av Eikeland (2001, s.47) definert som følgende:

”... en aktør kan være en person, en gruppe eller en virksomhet, alt etter hvilket detaljeringsnivå vi velger. Aktørene er de enhetene som handler i systemet. De tildeles roller, oppgaver osv, og de er bærere av egne interesser, verdier, kompetanse og ressurser.”

I et byggeprosjekt er det mange aktører, og når de ulike kobles inn i prosjektet tar de med seg ulike verdier, holdninger og interesser som virker inn på samspillet i prosjektet og resultatet (Eikeland, 2001). Ulike aktører kan ha flere roller, og verdiskaping kan knyttes til de enkelte av dem der begrepet betegner forholdet mellom verdiene som mottas og kostnadene prosjektet har for aktøren (Eikeland, 2001). Da verdi er subjektivt vil hva som er verdi i et bygg kunne variere fra person til person og fra aktør til aktør, og Kelly et al. (2015) viser til Thomson et al. (2006) som definerer verdi ut fra enkeltindividets perspektiv som den opplevde summen av nyttene fratrukket det man ofrer i forhold til ressurser. Også dette handler om at verdi er hva et individ får ut i forhold til hva det legger inn. Dette innebærer at et prosjekt som ikke har verdi eller fører til verdiskaping for en prosjekteiere likevel kan ha verdi for andre aktører, som for eksempel brukerne (Eikeland, 2001, Arge, 2008).

Fire svært sentrale aktører i et byggeprosjekt er eier, leverandører, brukere og samfunnet, og de neste avsnittene vil gjøre rede for verdi for eier, oppdragsgiver og bruker.

Verdi for eier

Eier eller prosjekteier er den aktøren som er ansvarlig for prosjektet som helhet, eier og finansierer det, og er også ofte oppdragsgiver (Eikeland, 2001) I OPS-prosjekter stemmer ikke dette helt da det offentlige vanligvis er oppdragsgiver, og en privat part bygger, eier og drifter bygget i en lengere periode. Dette kan enten være en egen eierorganisasjon, eller samme eierselskap som leverandøren for prosjektet. Da prosjekteieren har helhetsansvaret for bygget innebærer det at eiers funksjoner, bidrag, interesser og belønninger ikke bare knytter seg til selve byggverket som resultat og prosjektorganisasjonen internt, men også til prosessene før og etter bygging og organisering i forhold til brukere, myndigheter også videre. (Eikeland, 2001). For eieren er det viktig å få avkastning på prosjektet, og de ser på bygget som en investering. Bertelsen og Emmitt (2005) oppsummerer eiers verdiperspektiver under bygging som respekt for kostnad og tid, og feil og ulykker, ved ferdigstilling av bygget som

kapitalverdi, kostnader ved drift og vedlikehold, og holdbarhet, og ved å si at verdiperspektivet i fremtiden er en langtidsinvestering.

Verdi for oppdragsgiver

I et OPS-prosjekt er oppdragsgiver den som bestiller bygget, og dette er gjerne et fylke, en kommune eller en annen offentlig instans. Oppdragsgivers oppgave vil først og fremst være å sikre en god anskaffelsesprosess gjennom å være en god og profesjonell bestiller (Skanska et al., 2016). Det er også oppdragsgivers ansvar å ivareta brukermedvirkning, som i sin tur er viktig for sluttresultat og bruksverdi. Offentlige bygg er oftest formålsbygg, og dermed bygg som hovedsakelig er oppført for et bestemt bruk og ikke som en investering (Arge, 2008). Bygget skal derfor være formålstjenlige for brukerne og bruksformålene (NOU 2004:22, 2004). Arge (2008) sier at når man snakker om offentlig investering i eiendom er det mer relevant å snakke om politisk avkastning enn økonomisk avkastning, og viser til Evers et al. (2002) som sier at den politiske avkastningen handler om følelser og maktforhold, og at det måles mot kriterier som endrer seg etter hvilken politikk som føres. Ut fra dette sier Evers et al. (2002) at kommunale eiendomsorganisasjoner skal dekke følgende områder med tilhørende interesser i sitt arbeid (Arge, 2008, s.12):

- Arbeidsplassens kvalitet (kommunale brukerinteresser)
- Økonomisk forvaltning av porteføljen (kommunale finans/budsjettinteresser)
- Skape verdi i fht kommunens mål (politiske interesser)

Når det bygges offentlige bygg er det for å dekke et behov samfunnet har, og for å dekke dette behovet er det vesentlig at bygget tilfredsstillende de kravene brukerne av bygget har. På den måten kan et bygg ha en verdi for samfunnet selv om den økonomisk avkastning for det offentlige ikke er stor.

Verdi for bruker og brukere av skole

”Verdiskapingen er primært basert på bygningens evne til å tilfredsstillende brukernes behov og krav” (Eikeland, 2001, s.19).

Brugergruppen kan være vanskelig å definere da den kan innholdet mange ulike grupper, og brukerens rolle i prosjektet vil avhenge fra type prosjekt til type prosjekt. De praktiske kvalitetene i bygg vil likevel være viktige for brukerne, noe Eikeland (2001) mener er fordi disse kvalitetene har betydning for virksomheten og produksjonsprosessen. Også NOU 2004:22 (2004) sier at funksjonelle og hensiktsmessige lokaler er produksjonsfaktorer som har betydning for brukerne, og påvirker produktivitet og kvalitet på det som leveres. For en skole betyr det at bygget må støtte opp under kjerneaktivitetene til virksomheten, som er undervisningen og det pedagogiske. Dette innebærer at skolebygget må være utformet på en slik måte at det legger til rette for gode undervisnings- og læringsmiljøer, og ifølge Ulleberg (2002) kan skolebygningen og utearealene sette rammer for elevatferd og mulighet for

aktivitet. I prosjektet HEFRES (Helsefremmende skoler) fant Wold og Samdal (1999) at viktige satsningsområder for trivsel er estetisk utforming av ute- og innearealer (forebygging.no, u.d.), og at det sannsynligvis er sammenheng mellom fysisk miljø, trygghet, sosial utfoldelse og lærelyst (Vold, Samdal og Gries Viig (1999), Samdal, Vold og Grieg Viig (2001) og Ulleberg (udatert)) (forebygging.no, u.d.). Dette ble også funnet i Gibson og Davies (2008, s.81) sin casestudie der en av respondentene sa følgende: *"If you provide kids with the best possible environment to work in, it will impact in terms of their attitude and results. This is highly demonstrated"*.

Da det viktigste er at bygget støtter kjerneaktiviteten til virksomheten må bygget oppdateres og endres etter hvert som brukerne og bruken av bygget endrer seg (Eikeland, 2001). Dette innebærer at bygget, som Bertelsen og Emmitt (2005) sier, må være fleksibelt og ha tilpasningsdyktighet både ved ferdigstillelse og i fremtiden. Et virkemiddel som kan være viktig i denne sammenhengen er brukermedvirkning, som tyder på å ha innvirkning på verdiskapingen for bruker under bygging (Bertelsen og Emmitt, 2005). Når det gjelder bygging av formålsbygg, som for eksempel en skole, har sluttbrukerne et ansvar for å sikre at kjernevirksomheten blir ivaretatt, og dette gjør de gjennom brukermedvirkning (Skanska et al., 2016). For å oppnå ønsket verdi for brukerne er derfor brukermedvirkning viktig fordi det er brukerne som vet hva som er nødvendig for at aktivitetene skal kunne utføres på best måte (Arge, 2008).

3.8 Best Value Procurement

3.8.1 Bakgrunn

Best Value Procurement (BVP)/Performance Information Procurement System (PIPS) er en prosess eller struktur for å levere tjenester utviklet av Dean Kashiwagi og Performance Based Studies Research Group (PBSGR) ved Arizona State University i USA (Kashiwagi, 2010). BVP er en metode for prosjektstyring og innkjøp, og skal gjøre anskaffelser mer effektive og redusere konfliktnivået (Difi, 2015a). Den handler om å finne ulike måter for å beholde et godt samarbeid mellom leverandør og kunde (Best Value Europe, u.d.), og metoden skal sørge for at ikke bare prisen, men også ytelse vurderes i en anskaffelsesprosess. Difi (2015a) sier BVP egner seg spesielt godt for kompliserte innkjøp der god kompetanse behøves og innkjøpet kan være vanskelig å beskrive. Videre sier de at dette er en modell som blant annet passer til bygg, anlegg og eiendom da det er i kompliserte anskaffelser den ofte vil gi merverdi.

BVP inneholder en deduktiv logikk som kalles Information Measurement Theory (IMT) som er en industristrukturmodell som former PIPS funksjoner, og en prosess som overfører risiko og kontroll til leverandører som er eksperter (Kashiwagi, 2010). Dette dreier seg om at de som har kompetansen og klarer å forutse fremtiden ikke trenger å ta avgjørelser fordi de skjønner hva som kommer til å skje, og risikoen vil igjen bli minimert og kostnadene redusert.

I løpet av en 20 års periode er BVP brukt på over 1 700 prosjekter, og det har vært med stor grad av suksess (Difi, 2015a). Tall fra 2010 viser at for de da over 700 prosjekter som var testet med BVP/PIPS viste det seg at kundetilfredsheten var på 98 %, at ingen leverandør forårsaket kostnadsavvik, risiko og prosjektledelse ble minimert med opp til 90 % for kunden, og leverandørene økte profitten opp mot 100 % uten å øke kostnadene for klienten (Kashiwagi, 2010).

Difi (2015a) beskriver modellen med følgende faktapunkter:

- Byggherren offentliggjør budsjett eller maksimumspris
- Prosjektet har tydelige og prioriterte mål
- Kravspesifikasjonen er kort og funksjonsbasert
- Leverandøren leverer et kort tilbud
- Leverandøren konkurrerer på pris, kompetanse/prestasjon, risikoforståelse og tilbudt ekstra kvalitet
- Det gjennomføres intervju av nøkkelpersonell. Dette evalueres, og blir en del av kontrakten
- Vinneren tas med i en avklaringsperiode der tilbudet detaljeres, før kontrakt signeres
- Målet er å få inn den rette ekspertisen
- Byggherren er en kvalitetsoppfølger, ikke kvalitetskontrollør

3.8.2 BVP og prosessen

BVP/PIPS er en prosess der leveransen optimaliseres ved å ansette eksperter fremfor å styre risikoen, noe som endrer byggherrens rolle fra å være den som overser tildelingen av en kontrakt til å fasilitere leveransen av tjenesten (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011). Metoden skiller seg fra andre anskaffelsesmetoder og risikostyringssystemer fordi den minimerer den subjektive beslutningstagningen til kundenes eksperter (Kashiwagi, 2010). Videre skiller modellen seg fra tradisjonelle anskaffelser på følgende områder (Kashiwagi et al., 2010, s.5) (fritt oversatt):

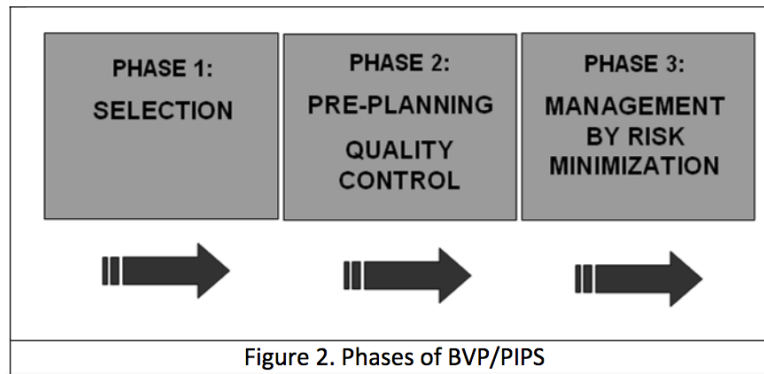
1. Prosjektlederen må ikke lage spesifikasjoner som identifiserer kravene til klienten/kjøperen som skal leveres av leverandørene, men bare identifisere hensikten til kjøperen.
2. Prosjektlederen bruker BVP til å identifisere hva leverandørene kan tilby som forsøker å møte kjøperens hensikt.
3. Prosjektlederen vil velge det alternativet som tilfredsstillende hensikten til kjøperen best.
4. Prosjektlederen sikrer at leverandøren har et risikoleddelsessystem som leverer det leverandøren har lovet.

Disse endringene har følgende påvirkning på leveringsprosessen (Kashiwagi et al., 2010, s.5) (fritt oversatt):

1. Prosjektlederen og kjøperens team må ikke lenger være tekniske eksperter.
2. Risikoen for at tjenesten ikke fungerer overføres til leverandøren.
3. Det som anskaffes er en tjeneste/systemer levert i et miljø som leverandørene ikke kontrollerer som møter kundens forventninger.
4. Overføringen av risiko og kontroll til leverandøren tvinger leverandøren til å være ekspert.
5. Erfaringen til leverandøren kan nå bli identifisert i dominante termer: har leverandøren fullført oppgavene deres før, kan leverandøren skille risikoen til miljøet de ikke kan kontrollere, kan de styre og minimere risikoen til det unike miljøet, kan leverandøren identifisere hva de leverer når det gjelder ytelse, og kan de skrive en enkel kontrakt på hvordan de vil levere tjenesten.

Dette handler om at da det er leverandøren som skal komme med et tilbud og oppdragsgiver som skal motta tilbudet, er det nødvendig at leverandøren er ekspertene på det som skal leveres, og dette gjør utvelgelsen av riktig leverandør veldig viktig. Da en ekspert kan forklare noe til en som ikke er en ekspert på en enkel måte inviteres leverandøren i BVP til istedenfor å levere detaljerte dokumenter å sende inn tre konsise dokumenter på to sider hver (Best Value Europe, u.d.). Disse dokumentene skal forklare hva de kan, hvorfor de kan gjøre det og hvilke risikoer og muligheter de ser (Best Value Europe, u.d.).

BVP er inndelt i tre faser for å kontrahere med leverandør der den første er utvalg (selection), den andre er ”pre-award”, og den tredje er ledelse av prosjektrisiko (figur 14) (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011).



Figur 14 Fasene i BVP (Kashiwagi, 2010)

Utvelgelsen av leverandører er basert på følgende i prioritert rekkefølge etter viktighet (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011, s.7) (fritt oversatt):

1. Intervjuer (ratet og vektet)
2. Ikke-teknisk risiko som leverandørene ikke kontrollerer (blindt* ratet og vektet)
3. Teknisk risiko som leverandørene kontrollerer (blindt* ratet og vektet)
4. Verdiskapende leveranser (blindt* ratet og vektet)
5. Informasjon om tidligere prestasjoner (ikke ratet eller sett, vektet)
6. Kostnad (vektet, men ikke sett eller ratet av utvalgskomite)

*Blindt ratet vil si at utvelgeskomiteen ikke ser entreprenørens navn (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011)

”Pre-award”-fasen regnes som den viktigste fasen i BVP, og etter prioriteringen kan bare en leverandør bevege seg over i denne fasen om gangen (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011). ”Pre-award”-fasen skal brukes til å klargjøre hvordan leverandøren vil levere det de har foreslått, og når kunden er sikker på at leverandøren leverer best verdi får denne leverandøren kontrakten (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011). Kontraktdokumentet, som må godkjennes av byggherren, inneholder en risikostyringsplan (RMP), en ukentlig risikorapport (WRR) og ytelsesmålinger (PM) (Kashiwagi og Kashiwagi, 2011). Leverandøren bruker så kontrakten som en risikominimeringsmekanisme ved å møte de tekniske kravene i prosjektet og styre og minimere risikoen de ikke kontrollerer.

4 Dokumentstudier

4.1 Skolene

I det følgende vil funnene fra dokumentstudiene bli gjennomgått, og de fire casene Breimyra skole, Persbråten videregående skole, Høybråten skole og Rygge ungdomsskole blir beskrevet på bakgrunn av kontraktsdokumenter, kommunale dokumenter, rapporter, artikler og nyhetsoppdrag.

4.1.1 Case 1 – Breimyra skole

Breimyra skole er en ungdomsskole i Bergen på 3 500 kvadratmeter (Sognnes Gruppen u.d.). Skolen har plass til 300 elever, og leies i sin helhet av Bergen kommune (Sanden et al., 2012). Skolen stod klar til skolestart i 1998, og er bygget av Sognnes Gruppen som også eier og står for driften av skolen. Det er funnet begrenset av informasjon knyttet til inngåelse av kontrakten, men KPMG (2003) mener å forstå at skolen ble bygget på privat initiativ grunnet mangel på skoleplasser, og at skolen derfor ikke er å regne som et OPS der det offentlige har bestilt fasiliteten. Tross dette omtaler Sognnes Gruppen Breimyra skole som et av de første prosjektene innen OPS (Sognnes Gruppen u.d.), og også Bergen kommune sier skolen er bygget og driftes som et Offentlig Privat Samarbeid (Bergen kommune, 2014, Bergen kommune, 2010).



Figur 15 Breimyra skole (Sognnes Gruppen u.d.)

Skolen ble bygget av Sognnes Bygg, og kommunen leier den nå av Sognnes Eiendom (Flatekvål, 2014). Sognnes Gruppen har eget driftspersonale på skolen, deriblant vaktmester, og leier inn tjenestene de ikke selv besitter (Intervjuobjekt 1.1, Vedlegg 2-A). Kontrakten er på 20 år, men med opsjon på videre leie av bygget (Intervjuobjekt 1.1, Vedlegg 2-A).

4.1.2 Case 2 og 3 – Persbråten videregående skole og Høybråten skole

Persbråten videregående skole og Høybråten skole var de første OPS-skolene i Oslo, og grunnet dette ble det lagt ned mye arbeid i konkurransen, arbeidet med kontraktene, prekvalifiseringen, evaluering og valg av tilbud og privat aktør (Berg og Edvardsen, 2009).

Skolenes historie

Case 2 – Persbråten videregående skole

Persbråten videregående skole ligger i Oslo, og ble grunnlagt i 1959 (Sirnes, 2015). Skolen fikk i 2001 en spesialpedagogisk avdeling i tillegg til den rent allmennfaglige linjen. Skolen har hatt store problemer med vedlikehold, og det manglende vedlikehold førte til at deler av skolen måtte stenges av før vedlikeholdstiltak ble satt inn (Hultgren et al., 2010). Skolen er i dag et OPS, og har et areal på ca. 12 000 kvadratmeter (Skanska, 2007).

Case 3 – Høybråten skole

Høybråten skole er en barneskole som ligger i Oslo. Skolen stod ferdig i 1922, og ble innviet høsten 1923 (Høybråten skole, 2015). Skolen vokste, og det ble i 1961 nødvendig å utvide med en paviljong. Grunnet muggsopp i paviljongen ble denne stengt i 1998, og det ble satt opp brakker, og noe undervisning forgikk på Haugenstua skole. Ifølge brev fra FAU ved Høybråten skole til finanskomiteen i forbindelse med bruk av OPS på skolen ble det forklart at deler av skolen siden 1998 hadde vært avstengt grunnet helsefarlig innemiljø, og at bruk av paviljonger til erstatning gikk ut over utearealene og elevenes mulighet til fysisk aktivitet (FAU v/ Høybråten skole v/ leder Lars Ottersen, 2005). Fra brevet kommer det også frem at det fra midten av 1990-tallet var gjennomført flere forprosjekter for rehabilitering av skolen uten at noen av planene ble realisert, og at behovet for rehabilitering på dette tidspunktet var stort.

Det ble i 2005 vedtatt at skolen skulle rehabiliteres og driftes som et OPS. Dette medførte rehabiliteringen av det gamle bygget fra 1922, og et nybygg (figur 17). Skolen har i dag et areal på ca. 7 000 kvadratmeter (Skanska, u.d.).



Figur 16 Persbråten videregående skole (Unge aksjonærer, u.d.)



Figur 17 Høybråten skole (Krogsveen, u.d.)

Gjennomføringsprosessen

Gjennomføringsprosessen med aktiviteter for prosjektene som er lagt ut i tid er fremstilt av Undervisningsbygg Oslo KF (heretter Undervisningsbygg), og er som følger (fritt etter Berg og Edvardsen (2009, s.22)):

• Veiledende kunngjøring	16. des. 2002
• Informasjons og veiledningsmøte	31. jan. 2003
• Prekvalifisering	20. febr. – 1. april 2003
• Evaluering og valg av prekvalifiserte	1. april – 1. mai 2003
• Konkurransesgrunnlag klart	30. juni 2003
• Tilbudsfase	1. juli – 30. nov. 2003
• Evaluering/bedømmelse	1. des. 2003 – 1. feb. 2004
• Forhandling med ”flere”	15. feb. – 10. mai 2004
• Forhandling med ”en”	15. mai – 15. okt. 2004
• Kontrakt	Medio okt. 2004
• Styremøte Undervisningsbygg	Ultimo okt. 2004
• Bystyrebehandling	22.juni 2005
• Ferdigstilling Persbråten	Sommer 2007
• Ferdigstilling Høybråten	Vår 2008

Prekvalifiseringen foregikk i mars 2003, og syv av tilbudene ble godkjent og det ble gått videre med fem (Berg og Edvardsen, 2009). Tilbudene ble levert som skisseprosjekt/forprosjekt, og ble evaluert på bakgrunn av kriteriene leiepris, oppgaveforståelse, organisering og kompetanse, arealeffektivitet, funksjonsmessig egnethet, kvalitet, estetikk og arkitektur, miljømessige egenskaper, og oppfyllelsestid (Berg og Edvardsen, 2009). Tre tilbydere deltok i de avsluttende forhandlingene, og SG Finans (Tidligere Elcon Finans AS) vant grunnet pris, og fordi de skåret høyt på andre kriterier. Partene i prosjektet er SG Finans AS som er utleier med Skanska Eiendomsutvikling i leietagers byggherrefunksjon, Skanska Region Oslo som utbygger, Coor Service Management (heretter Coor) som drift- og vedlikeholdsselskap, Undervisningsbygg som leietager, og Undervisningsetaten i Oslo som fremleier. Dette tilbudet består av to deler der Skanska AS er ansvarlige for begge (Berg og Edvardsen, 2009, s.26).

1. Totalentrepriseavtale om planlegging, prosjektering, rehabilitering og bygging av skolen i henhold til forutsetningene.
2. Bygningsmessig forvaltning, drift og vedlikehold av bygningene i byggeperioden og etter ferdigstillingen som beskrevet i avtale om drift og vedlikehold av skolen.

Kontraktene

Kontraktene består av følgende avtaler (Berg og Edvardsen, 2009, s.27):

1. **Leiekontrakt** (med vedlegg 1.01 – til 1.08)
2. **Kjøpekontrakt**
3. **Festekontrakt** (med vedlegg 2.01 og 1.07 Avtale om tilbakeføring av festerett og bebyggelse ved leieforholdets opphør)
4. **Vedlegg 1.01 Avtale om rettigheter og plikter under prosjekterings- og byggefasen**
5. **Vedlegg 1.04 Drifts- og vedlikeholdsavtale**
6. **Drifts- og vedlikeholdsavtale for byggetiden**
7. **Vedlegg 1.07 Avtale om tilbakeføring av festerett og bebyggelse ved leieforholdets opphør**
8. **Vedlegg 1.09 Avtale om tilleggstjenester**
9. **Avtale om tilleggstjenester i byggetiden**

Kontrakten, som det ble vedtatt å inngå med SG Finans juni 2005 (med avtaler som nevnt over), inkluderer en avtale om tilleggstjenester som gjelder for fem år av gangen, og innebærer at det private har det meste av ansvaret for drift- og vedlikeholdsdelen (Oslo kommune, 2005). Dette omfatter oppgaver som (Oslo kommune, 2005):

- Renhold
- Adgangskontroll
- Belysning
- Alarm
- Avfallshåndtering
- Brannslukningsutstyr
- Tekniske installasjoner
- Utemiljø
- Løst inventar
- Skadedyrkontroll
- Vaktmestertjenester.

Undervisningsbygg fikk et tilbud på leiesum bestående av finansleie, drift- og vedlikeholdskostnader og tilleggstjenester på ca. 42 millioner årlig for begge skolene samlet, og finansleie i byggetiden kom i tillegg med ca. 3,2 millioner årlig. (Kommunerevisjonen, 2014).

Ved salg av skolene solgte Undervisningsbygg dem til SG Finans for 116 millioner, og det ble inngått festeavtaler mellom Undervisningsbygg og de to eiendomsselskapene opprettet av SG Finans, Persbråten Eiendomsselskap ANS og Høybråten Eiendomsselskap ANS (Berg og Edvardsen, 2009). Fra kontraktene kommer det frem at leieobjektene primært skal brukes til

skole, og at leietaker kan disponere skolene hele døgnet. Leietiden til skolene ble avtalt til 24 år pluss byggetid, og at leietaker har rett til å overta bygget i henhold til avtale ved utløp av leieforholdet (Berg og Edvardsen, 2009).

Erfaringer

Både rektor ved Høybråten skole og tidligere rektor ved Persbråten videregående skole virker godt fornøyde med skolene de har fått, og forteller at vedlikeholdet følges opp på en god måte (Hultgren et al., 2010, Hagesæther og Øhman, 2011). Når det gjelder brukervedvirkningen tyder den på å ha vært varierende på de to prosjektene. På Høybråten skole var brukergruppen med i utviklingen av skisse/forprosjektet som lå til grunn for konkurransen, og på Persbråten videregående skole ble brukergruppen involvert i utarbeidelse av byggeprogrammet som lå til grunn for konkurransen (Berg og Edvardsen, 2009). Grunnet den lange tiden det tok å vurdere tilbudene var det usikkerhet blant rektorene knyttet til om prosjektene faktisk ville bli gjennomført, og for Høybråten skole var det i bydelen stor politisk motstand mot modellen (Berg og Edvardsen, 2009). Av FAU ble dette likevel sett på som eneste måte å få bukt med problemene knyttet til råte, mugg med mer på skolen.

Når det gjelder oppfølgingen av skolene fra kommunens side ble det i 2014 gjennomført en revisjon av Kommunerevisjonen i Oslo. Kommunerevisjonen (2014) viser til drift- og vedlikeholdsavtalen der det står at et samarbeidsforum bestående av utleier, leietager og/eller fremleietager skal møtes fire ganger i året i driftsperioden, men dette viser seg å ha blitt redusert til tre ganger i året etter en vurdering. Det vises også til at det i Undervisningsbygg har blitt diskutert om leietager skulle følge opp drift- og serviceaktiviteter ved for eksempel å innhente servicereporter systematisk for å dokumentere hvor vidt utleier utfører oppgavene som var avtalt (Kommunerevisjonen, 2014). Rapporten sier videre at kontraktene inneholder bestemmelser som har direkte betydning for hvordan kontroll og oppfølging av drift og vedlikehold kan utføres. Likevel pekes det på at det ikke var utarbeidet særskilte eller generelle prosedyrebeskrivelser for oppfølging og kontroll av drift og vedlikehold, og det stilles spørsmål ved om kontrollmulighetene har blitt brukt systematisk og aktivt nok. Likevel viser rapporten til at man i Undervisningsbygg kom frem til at med mindre det kom inn meldinger på mangler fra skolene ville en ikke gjøre dette, og at manglende utført service vil ramme utleier da det vil bli behov for mer utskiftninger. Dette innebærer at så lenge byggene fungerer på tilfredsstillende måte for bruker ser de ikke behov for tett oppfølging av drift og service.

4.1.3 Case 4 – Rygge ungdomsskole

Bakgrunn for prosjektet

Ny felles Rygge ungdomsskole ble vedtatt i kommunestyret 24. september 2009, og 12 april 2011 ble oppstart og fremdrift vedtatt (Rygge kommune, u.d.). Det var bestemt at ulike totalentreprisereformer og OPS skulle utredes for prosjektet, og valget falt på Lyngdalsmodellen. Vesentlige elementer som førte til at Lyngdalsmodellen ble valgt var prosess-trinnene med vekt på skisse- og forprosjekt, LCC, samt brukermedvirkning i modellen. I tillegg legger den vekt på realopsjoner i planleggingen (fleksibilitet, elastisitet,



Figur 18 Rygge ungdomsskole (Fretheim, 2014)

generalitet), noe som skal bidra en høy og god bruksverdi for kommunen i byggets levetid (Intervjuobjekt 3.2, Vedlegg 2-J).

Da skolen er offentlig finansiert er ikke prosjektet fullt ut et OPS, men kontrakten har OPS på deler av driften.

Prosjektet innebærer en sammenslåing slik at ungdomselevene som i dag er spredt rundt på tre 1-10 skoler samles på samme ungdomsskole (Rygge kommune, 2013). Forprosjektrapporten (Rygge kommune, 2014) viser at nye Rygge ungdomsskole er på cirka 11 000 kvadratmeter, og består av en skole med plass til 720 elever, en flerbrukshall og et folkebibliotek i sambruk med skolebiblioteket. Byggingen startet på nyåret 2015, og det er planlagt at skolen skal stå ferdig til skolestart 2016 (Rygge kommune, 2016b).

Gjennomføringsprosessen

Lyngdalsmodellen gjennomføres med konkurransepreget dialog (Lyngdal kommune et al., u.d.), og det var også tilfellet i dette prosjektet. Kontraheringsprosessen i prosjektet er fremstilt i figur 19.

Det ble holdt tilbudskonkurranse 11/2-2013, og frist for innsending av tilbud var 11/3-2013 (Evalueringsgruppen, 2013). Det kom inn tre tilbud, og disse tre ble invitert videre til dialog og avlevering av endelig tilbud. Tildelingskriterier for valg av leverandør for prosjektet var som følger (Rygge kommune, 2013):

- Gjennomføringsevne
 - Kompetanse
 - Gjennomføringsforståelse
 - Analytisk evne

- Driftsorganisering
- Pris (der pris ble omregnet til ekvivalent tilbudspris)

Valgt entreprenør i prosjektet ble Kruse Smith Entreprenør AS med samarbeidspartnere.



Figur 19 Kontraheringsprosess Prosjekt Nye Rygge Ungdomsskole (Rygge kommune, 2013)

Drift

Rygge kommune eier og finansierer prosjektet, men det ble levert inn tilbud på OPS på driften. De ulike alternativene på driften var som følger (Rygge kommune, 2016a):

1. OPS-avtale som tilbudt - Det private står for driften i 25 år med avsetning i fond
2. OPS-avtale som tilbudt, uten fond/finansiering - Fond/finansiering kan ligge i kommunen for driften
3. OPS-avtale for teknisk drift – Det private står for teknisk forvaltning, og renhold utføres i regi av kommunen. Uten fondshåndtering

For samtlige av alternativene var det mulighet for oppdeling i bolker med opsjon på forlengelse. Et fjerde alternativ var at det ikke ble benyttet OPS, og at kommunen skulle stå for hele driften selv. 17.03/2016 ble alternativ 3, OPS-avtale for teknisk drift, uten fonshåndtering, og med renhold i egen regi av kommunen, vedtatt (Rygge kommune, 2016c).

5 Funn og resultater fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelser

I det følgende blir de mest relevante funnene fra intervjuene og spørreundersøkelsene presentert, før resultatet blir oppsummert til slutt i kapitlet.

5.1 Dybdeintervjuer

Som en del av oppgaven er det gjennomført intervjuer med representanter fra de fire casene Breimyra skole, Persbråten videregående skole, Høybråten skole og Rygge ungdomsskole. Dette er gjort for å få en bedre forståelse av OPS, hvordan kontraktsformen fungerer, hvordan utviklingen har vært over tid, og hvilke erfaringer og hvilken effekt som er sett av kontraktsformen. I tillegg er det utført to intervjuer med aktører som kjenner godt til OPS, men som ikke er tilknyttet noen av prosjektene. I det følgende vil det bli gitt en oppsummering av funnene fra intervjuene, og dette er inndelt etter hvilke gruppe intervjuobjektene tilhører, og videre etter temaer. Til slutt i delkapitlet blir funnene fra de ulike gruppene oppsummert.

5.1.1 Intervjuobjektene

I forbindelse med de fire casene er det utført ti intervjuer med offentlig oppdragsgivere, utleiere og eiere, entreprenører, driftsselskap og brukere. Grunnet tidsproblemer hos representantene lot det seg ikke gjennomføre intervju med brukere fra Breimyra skole. Breimyra skole har også vært i drift i mange år, og det har ikke lyktes å få tak i noen fra Bergen kommune som var involvert i prosjektet. I stedet er det utført et intervju med en representant fra kommunen som har vært involvert i de senere OPS-skolene i Bergen, Søreide skole og Landås skole. Dette intervjuet dreier seg derfor i større grad om Bergen kommune sine erfaringer med OPS på skole. Rygge ungdomsskole er per dags dato ikke i drift, og det er derfor ikke utført intervju med brukere herfra.

Intervjuobjektene er valgt ut fra ønske om å få et variert utvalg og dekke så mange som mulig av rollene i prosjektene. I tillegg er det utført to intervjuer med representanter som ikke er tilknyttet spesifikke prosjekter, men som har kunnskap om OPS som kontraktsform.

Flere av intervjuobjektene hadde erfaringer fra flere prosjekter, så deres respons bygger i stor grad på erfaringer fra mer enn bare de enkelte prosjektene sett på i casestudien.

Tabell 2 gir en oversikt over de ulike intervjuobjektene og deres tilknytning til prosjektene og OPS.

Prosjekt	Intervjuobjekt	Tilhørighet	Vedlegg
Case 1 Breimyra skole	Intervjuobjekt 1.1	Eier, entreprenør, drift	Vedlegg 2-A
	Intervjuobjekt 1.2	Offentlig leietager (kommune)	Vedlegg 2-B
Case 2 & 3 Persbråten videregående skole og Høybråten skole	Intervjuobjekt 2.1	Utleier	Vedlegg 2-C
	Intervjuobjekt 2.2	Entreprenør	Vedlegg 2-D
	Intervjuobjekt 2.3	FM-leverandør (driftsselskap)	Vedlegg 2-E
	Intervjuobjekt 2.4	Offentlig oppdragsgiver/leietager (kommune)	Vedlegg 2-F
	Intervjuobjekt 2.5	Brukerrepresentant PB	Vedlegg 2-G
	Intervjuobjekt 2.6	Brukerrepresentant HB	Vedlegg 2-H
Case 4 Rygge ungdomsskole	Intervjuobjekt 3.1	Entreprenør	Vedlegg 2-I
	Intervjuobjekt 3.2	Offentlig oppdragsgiver/leietager & eier (kommune)	Vedlegg 2-J
Ikke tilknyttet prosjekt	Intervjuobjekt 4.1	Advokater	Vedlegg 2-K
	Intervjuobjekt 4.2	Direktorat for forvaltning og IKT	Vedlegg 2-L

Tabell 2 Oversikt intervjuobjekter

5.1.2 Funn fra intervjuene

I det følgende blir det gitt en oppsummering av de mest sentrale funnene fra intervjuene. Funnene fra de ulike gruppene oppsummeres i tabell 3 til slutt i delkapittelet, og intervjuene i sin helhet finnes i vedlegg 2.

Brukere

Oppfølging og måling av kontraktene

Kontraktene og driften følges opp med faste driftsmøter mellom rektor og driftsselskap hver 14. dag, og samarbeidsforum der alle parter deltar er tre ganger i året. Det kreves lite oppfølging fra brukers side for at tjenestene som leveres er i henhold til kontrakten, noe som blant annet skyldes gode vaktmestere. Feil og mangler meldes inn på et servicetorg som alle ansatte har tilgang til, og problemene ordnes fortløpende.

Intervjuobjekt 2.6 forteller at OPS har lettet arbeidet for ledelsen, og at de før hadde ansvar for tekniske installasjoner og måtte gjøre en del vaktmesteroppgave som de slipper unna nå. Rektor har ikke personalansvaret for vaktmesteren, og det gjør det lettere å melde fra om feil, avvik og mangler til driftsselskapet. Likevel krever kontraktsformen en del oppfølging. Intervjuobjekt 2.5 beskriver det som vanskelig å komme inn på en skole med OPS fordi ansvarsforholdene og møtarenaene er annerledes, og det er andre instanser å forholde seg til. Hun mener at kan det være noe å hente på å tydeliggjøre ansvarsforholdene, og forteller at det går med mye tid til møter og å holde rede på alt. Fra intervjuene kommer det også frem at rektorene må bry seg like mye om byggene nå som før, men prosessen for å få ting gjort er lettere, og det er mindre ansvar skolene og rektorene skal bære.

Virkemidler og verdiskaping

Innemiljøet er ifølge intervjuobjekt 2.6 forbedret som et resultat av OPS. Dette kan man se spesielt på case 3 der det var et gammelt bygg med fukt- og muggskader, og helseskader blant ansatte. Standarden på skolen har også blitt holdt på et høyt nivå gjennom årene skolen har vært et OPS. Intervjuobjektet forteller at tjenestene driftsselskapet leverer gjør at rektor ikke sitter med ansvaret for alt, og de ansatte på skolen kan konsentrere seg om det pedagogiske. Løsningene på begge skolene beskrives som fleksible, men det påpekes at kommunens romprogram var stramt og ikke alle løsningene er optimale.

Brukerrepresentantene tror OPS i noen grad har ført til økt verdiskaping i skolens bruksfase. Intervjuobjekt 2.6 tror også at OPS sikrer et godt innemiljø og et bedre fysisk læringsmiljø. Dette har bidratt til å redusert helseproblemer blant ansatte, og det fortelles at det er mindre klager på innemiljøet nå enn før. Utover det sier intervjuobjekt 2.6 at det er vanskelig å si om OPS er en mer økonomisk fordelaktig modell, da det er krevende å måle total kostnaden hvis man skal ta hensyn til helsegevinstene ved å ha en god skole da de ikke er lette å måle.

Offentlig oppdragsgivere

Bakgrunnen for valg av OPS på skolene var trolig politiske føringer og ønsker, og erfaringene til offentlige oppdragsgivere tyder på at OPS er en egnet kontraktsform for skole. Det sees som en fordel at samme leverandør bygger og drifter fordi det blir en sammenheng mellom bygget og driften.

Overlevering, oppfølging og måling av kontraktene

Kommunene har litt ulike rutiner for oppfølging, men både intervjuobjekt 1.2 og 2.4 forteller om faste møter mellom kommunen, rektor, entreprenør, drifter, utleier og eier der eventuelle problemer blir tatt opp. Intervjuobjekt 2.4 forteller at de får vedlikeholdsplaner fra entreprenør for å kontrollere hva som gjøres og hvordan vedlikeholdet prioriteres, og de er spent på om leverandøren kommer til å være like flink på vedlikehold når det nærmer seg overlevering. Dette er de forberedt på at de må være oppmerksomme på, og nærmere oppfølging som tilstandsvurderinger vil være aktuelt. Videre fortelles det at når det kommer nye krav og pålegg kan de ikke kreve at entreprenøren skal gjennomføre disse, men at det alltid blir et tema fordi det ikke er ønskelig at en skole skal komme i en dårligere posisjon fordi den er innleid.

Utover dette benyttes det SLA på driften, noe som fungerer bra. Dette omtales av intervjuobjekt 2.4 som viktig for dem som offentlig oppdragsgiver da gode renholdsplaner henger sammen med hvordan bygget ivaretas.

Virkemidler og muligheter

Det pekes på at OPS har en forutsigbarhet fordi kommunen bindes opp til å leie i 25-30 år, og at midlene ikke kan omdisponeres. Det fortelles at vedlikeholdet og standarden er bedret fordi kommunen er bundet til å bruke midler på vedlikehold, og derfor ikke kan kutte på det. Dette er positivt da det blir forutsigbart for brukerne av skolene. Likevel pekes det på som kostbart for kommunene å binde opp såpass store midler som ikke kan omdisponeres over en så lang periode. Intervjuobjekt 3.2 sier modellen tvinger en til å legge av penger til vedlikehold, men omtaler OPS som litt rigid for kommunen da den låser store ressurser som kan bety at skolen får tildelt mer ressurser i forhold til andre offentlige bygg. Intervjuobjekt 2.4 sier hun tror brukerne vil merke forskjell når det offentlige overtar på grunn av pengepotten, men sier også at det antagelig er stor forskjell på en offentlig skole i 2002 kontra 2030. Hun tror også måten skolen driftes på nå gjør at de ansatte ved skolene kan konsentrere seg mer om undervisningen, og at det kan ha sammenheng med driften og at det private har færre eiendommer å følge opp enn det offentlige.

Skolene har gode og effektive løsninger, og intervjuobjekt 1.2 mener det har sammenheng med bruk av konkurranse med forhandlinger, og at det konkurreres på arealeffektivitet. Andre faktorer som påvirker dette er livløpstankegang og insentiver som å holde tilbake deler av leien. På case 4, der Lyngdalsmodellen brukt, tror kommunen gode og effektive løsninger blir et resultat av modellen og at fokuset på LCC gir kvalitet og gode løsninger.

Fra case 2 og 3 kommer det frem at det offentlige betaler mer i drift, men at man kanskje også får mer igjen. I tillegg sies det at man antagelig ikke vil få det samme forfallet når en eier følger opp kontrakten.

Risiko og finansiering

Når det gjelder krav til risiko fra finansieringsinstitusjoner viser intervjuobjekt 3.2 til at det tidligere er funnet at kommuner kan finansiere like lett og rimelig som private aktører. Grunnen til dette ligger i risikovurderingen fra finansieringsinstitusjonenes side, og at en kommune ikke kan gå konkurs.

Entreprenører

Utvikling i kontraktene

Intervjuobjekt 1.1 forteller at OPS er mye mer formelt i dag enn det var for 20 år siden. Alle aspekter er regulert i hensyn til kontrakter, og selv om det ikke er sikkert at OPS fungerer bedre nå enn før er det nødvendig med mer formelle kontrakter fordi samfunnet er mer avhengig av det, og det sikrer leietager bedre. Han sier videre at det private kan bistå offentlig sektor med mer forutsigbarhet når det gjelder byggetid og drift, og det gjør det rimeligere for kommunen fordi de kan få en fastpris og risikoen for overskridelser i tid og kostnad blir fjernet for dem.

Oppfølging og måling av kontraktene

Intervjuobjektene forteller om litt ulike måter å følge opp kontraktene på, og i forbindelse med case 2 og 3 fortelles det om jevnlige møter på ulike nivåer, penger avsatt i fond for vedlikehold, vedlikeholdsplaner, og at driften er systematisert et i styringsverktøy (FDV-web). Driftsoperatørene måles med bruk av SLA som har fungert bra og uten store utfordringer. Også fra case 1 fortelles det at det benyttes SLA som skal sørge for å holde skolen i henhold til kravene.

Virkemidler og muligheter

Livsløpstankegang og LCC brukes på samtlige av prosjektene. Å tenke livsløpsstandard er ifølge intervjuobjekt 2.2 bra både for bransjen og for kundene. Dette har vært en læringsprosess, og denne prosessen er noe som forhåpentligvis også kommer andre prosjekter til gode. Det tvinger bransjen til å tenke nytt, og har sammenheng med at OPS bidrar til innovasjon. Intervjuobjektet sier at fleksible arealer er en forutsetning, og for å få det til er man er nødt til å tenke nytt. Ved å tenke LCC forteller intervjuobjekt 1.1 at man tar høyde for den løpende driften, og utsetter og kanskje fjerner behovet for de store oppgraderingene. LCC gjør også at ikke de billigste løsningene velges, og fra case 4 fortelles det at betonggulvene på skolen slipes for å vare resten av livet. Intervjuobjekt 3.1 mener OPS/Lyngdalsmodellen bidrar til mer innovative løsninger da man i disse modellene får et annet spillerom og en

planleggingstid som gir rom for det. Likevel pekes det på at bransjen er ganske konservativ, og det er ønskelig å bruke løsninger man vet holder.

Intervjuobjekt 2.2 mener at ved bruk av OPS er det en fordel dersom entreprenør er inne på alle områder og har ansvar for alt bortsett fra læring. Jo mer ansvar entreprenøren har jo bedre kan vedlikeholdet sikres, og jo mer gunstig kan de prise det og det blir billigere for kommunen. Intervjuobjektet forteller videre at de på sine skoler har ansvar for alt bortsett fra hærverk, men at det i avtalen er krav til at hærverk skal utbedres med en gang, selv om det er skolen som må bekoste det. Dette sikrer driften og vedlikeholdet av skolene. Intervjuobjekt 1.1 nevner at de har lavere driftskostnader i forhold til kommunens tall fordi de har en liten og effektiv administrasjon. Det kommer likevel frem fra intervju med intervjuobjekt 2.4 at det offentlig kan gjøre det på samme som det private, men at det stiller andre krav til dem og krever større ressurser.

Når det gjelder å samle flere skoler i et OPS-prosjekt er det litt uenighet til hvor lurt dette er. Intervjuobjektene ser ut til å mene at det kan være fordeler ved det, blant annet finansielle fordeler, men at det utelukker de mindre entreprenørene og vil gi mindre konkurranse.

Samtlige av entreprenørene mener at OPS bidrar til verdiskaping i bruksfasen, og at OPS og tjenesten som leveres øker brukertilfredsheten på skolene. En effekt intervjuobjekt 2.2 forteller de har sett av OPS er at lærere, elever og foreldre er fornøyde med OPS-modellen, og at rektorene ikke trenger å bry seg med driften, men at rektor ofte har litt vanskelig for å gi helt slipp. Intervjuobjekt 3.1 nevner brukerinvolvering som en faktor som er viktig for å lykkes, og forteller at brukerne var godt involvert spesielt i tidligfasen. I de øvrige prosjektene utført med tradisjonell OPS fortelles det at brukerinvolveringen har vært mer variabel, og at det er avhengig av kommunens praksis på området. Brukerinvolvering omtales likevel av intervjuobjekt 4.2 som viktig da det er opplevd at forandringer har måttet blitt gjort i tilfeller der involveringen har vært for liten.

Overlevering tilbake til det offentlige

Det fortelles at mange av kontraktene kan forlenges utover avtalt periode, og intervjuobjekt 1.1 sier det har fordeler knyttet til at kommunen kan få bedre betingelser og en forutsigbar leie. Intervjuobjekt 2.2 sier likevel at for dem vil hvorvidt det er en fordel å forlenge avtalen være avhengig av avtalen de får med kommunen, og leieinntektene. Ved overlevering fortelles det at det er definert en klasse byggene skal ha, og at det skal være et strengt vedlikeholdsnivå. Dette innebærer at skolene ikke skal være helt som ny, men at kommunen skal kunne drifte den videre som nesten ny.

Finansiering og risiko

Knyttet til finansiering forteller intervjuobjekt 1.1 at finansieringsinstitusjoner ikke har stilt noen spesielle krav til risiko. Finansieringsinstitusjonenes sikkerhet ligger i at leieavtalen ikke kan sies opp eller endres, og at selskapet kom inn med mye egenkapital slik at det reflekterte en lavere risiko.

Å gå inn i så lange kontrakter beskrives av intervjuobjekt 1.1 som risikofylt for entreprenør, men intervjuobjekt 3.1 sier det er mindre risikofylt enn totalentreprise fordi forutsigbar gjennomføring, insitament og at entreprenør har utviklet prosjektene tilsier en lavere risiko.

Utleier

Risiko

Utleier forteller at OPS er en kontraktsform som har mye for seg dersom den er gjort på riktig måte, og risikofordelingen er sentral. Det må legges opp et løp der den som er nærmest til å ta en risiko tar den, og et viktig moment er at det foreligger et politisk vedtak om OPS før det gis et tilbud. Dette fordi å gi et tilbud på et OPS er kostbart, og dette er en risiko som ikke bør ligge på det private.

Oppfølging og måling av kontraktene

Kontraktene følges opp jevnt ved at utleier deltar i samarbeidsmøtene for å se at alt går som det skal, og intervjuobjektet sier at OPS-kontraktene krever aktiv deltagelse og oppfølging av byggene både i byggeperioden og etterpå. Det sees også sammenheng mellom livsløpstankegang, OPS og gode bygg, og FDV-avtalen sikrer drift og vedlikehold og at vedlikeholdsbudsjettet ikke blir en salderingspost. I OPS forklares det også at det er tydelig hvem som er ansvarlig for de ulike oppgavene. En effekt sett av OPS er at kommunene selv har blitt bedre, og har tatt mer tak på den samme tankegangen som det private når det gjelder vedlikehold. Tross dette sier intervjuobjektet at det offentlige fortsatt har mye å hente på vedlikehold, og dette kan ha sammenheng at det i et OPS er godt synliggjort hvem som har ansvaret.

Overlevering tilbake til det offentlige

På prosjektene er det 24 års leieavtale og gunstig overlevering. Det vil si at byggene kan overtas ved å betale et års ekstra leie.

Når det gjelder kostandene ved OPS og om de er lavere over tid enn det som er vanlig fortelles det at det foreløpig er for tidlig å si noe om.

Driftsselskap

Oppfølging og måling av kontraktene

Driftsselskapet forteller at de har løpende møter med entreprenør, strategiske møter mellom driftsselskap og entreprenør, og møter hvor en ser enda lengere frem i tid. I det daglige følges driften opp ved at det jobbes i et FDV-system der alt som skal gjøres i løpet av et år legges inn, og hver tredje måned leveres det rapporter til entreprenør på alt som er gjennomført. I tillegg er det SLA på alle tjenestene, og dette er en spesifisering på hva som inngår i abonnementet, hva som inngår som tillegg, eller kan gjøres på oppdrag.

Driftsselskapet har sett at de involveres tidlig i disse prosjektene, og er med å påvirker materialvalg og løsninger for at det skal bli enklere og billigere å drifte og holde det rent over en såpass lang periode. Intervjuobjektet forteller at OPS har ført til ytelsesoptimerte skoler, og i prosessene er det tenkt mye på logistikk og arealbehov. Mindre arealer fører også til mindre renhold og drift, og at investeringen blir lavere. Innvirkningen det har på totaløkonomien at man etter 25 år har en skole som nesten er som ny påpekes at må vurderes når man skal regne på de totale kostnadene ved OPS.

Tilstedeværelse på flere prosjekter og økonomi

Driftsselskapet ser en stor fordel ved å være på flere OPS-skoler. Det er ikke nødvendig for at det skal lønne seg finansielt, men det forenkler arbeidet og har betydning for det finansielle. Dette handler om kompetanse og kompetanseutveksling og blir betydelig bedre jo flere skoler man har.

Intervjuobjekter som ikke er tilknyttet prosjektene

Utvikling av kontrakten

Kontraktene har blitt mer standardiserte enn de var i begynnelsen, men intervjuobjekt 4.1 forteller at det foreløpig ikke er utarbeidet en egen standard. Kontraktene blir mer standardiserte ved at man ser på tidligere kontrakter når det inngås en ny, men standard kontrakter er noe markedet etterspør fordi tilbudene er dyre å utarbeide. Å slå sammen flere skoler i et OPS-prosjekt omtales av intervjuobjektene som noe som kan være en idé, og at det kan gi stordriftsfordeler. Problemet er likevel at da kontraktene fort blir for store går det ut over markedet og konkurransen.

Virkemidler og muligheter

En av hovedgrunnene for OPS omtales av intervjuobjekt 4.2 som betalingsstrømmen, og hvis man ikke kan reise alle pengene med en gang kan betalingen spres over mange år. Ideelt sett bør OPS velges fordi det fører til innovasjon, nyskaping og bedre løsninger da entreprenør både skal bygge og drifte, og en effekt sett ved bruk av OPS i skoler er mer kreative løsninger og mer robuste skoler. Det nevnes og at bygget kanskje blir dyrere med OPS, men at det spares seg inn i et livsløpsperspektiv.

Virkemidlene i OPS ser ut til å fungere bra,. Intervjuobjekt 4.2 forteller at OPS har gode insentiver for at brukerne skal være fornøyde, men det vil variere i hvilken grad brukerne merker forskjell på en OPS-skole og en tradisjonell skole. Likevel fortelles det at en del kanskje vil hevde at livssyklus-kvalitetene er bedre ivaretatt i OPS-prosjekter, men det påpekes at det offentlige kan bygge med like gode kvaliteter.

Overlevering tilbake til det offentlige

Intervjuobjekt 4.2 forteller at vi i Norge har lite erfaring med overlevering av OPS-prosjektene tilbake til det offentlige etter endt kontraktperiode, men dersom forholdene ved overleveringen er godt definert i kontraktene bør det gå greit. En utfordring kan være at det er vanskelig for det offentlige å ta over driften etter så lang tid hvis det ikke er god kompetanseoverføring og dokumentasjon på dette. En annen utfordring i OPS-kontrakter som omtales av intervjuobjekt 4.1 er hva som skjer dersom nye krav kommer, eller det har vært en teknologisk utvikling eller lignede i løpet av kontraktperioden. Dette har alt vist seg som problematisk i et veiprojekt, og intervjuobjektene anbefaler at det er fleksible kontrakter og løsninger som tar hensyn til den teknologiske utviklingen, at det er klare føringer og at bestemmelsene ikke er detaljregulert.

Risiko og finansiering

Risikoallokering beskrives av intervjuobjekt 4.1 som viktig for å lykkes med OPS. Det er viktig å ha et godt forarbeid på risikofordelingen da noen kan velge å ikke delta i konkurransen dersom risikoen er feil plassert.

Intervjuobjekt 4.2 forteller at det i dag kan virke som privat finansiering i tilfeller brukes som et argument for at OPS er dyrere enn tradisjonelle kontakter, og en mulighet i Norge er å se på andre måter å reise kapital på. Ifølge advokatene gjør dette kanskje modellen mer politisk gangbar. En fordel med privat finansiering er ifølge intervjuobjekt 4.2 likevel at en får en finansieringsinstitusjon som stiller profesjonelle krav, og sikrer prosjektet finansielt. I tillegg stilles krav til risiko fra finansieringsinstitusjoner og långivere, og intervjuobjekt 4.1 forteller at finansinstitusjonene tar utgangspunkt i betalingstømmen når risiko vurderes. Intervjuobjekt 4.1 mener at dersom finansieringsinstitusjonene får være med tidlig kan de påvirke og lære seg risikobildet, og det gjør det lettere å få godkjenning. Intervjuobjekt 4.2 sier at det stilles mange krav, blant annet kreves det at OPS-selskapet kommer inn med egenkapital, og det er denne det går først utover dersom det er problemer med prosjektet.

Best Value Procurement

Best Value Procurement er en prosess som av intervjuobjekt 4.1 omtales som et sunt og riktig prinsipp, men den krever mye kompetanse og tillitt mellom partene. Intervjuobjekt 4.2 sier det sees fordeler med BVP knyttet til at den kan gi lavere priser, kortere gjennomføringstid, lavt konfliktnivå, og reduserer behovet for detaljerte kravspesifikasjoner og detaljoppfølging fra oppdragsgiver. Likevel krever BVP ifølge intervjuobjekt 4.2 et annet tankesett både hos oppdragsgiver og leverandør, og intervjuobjekt 4.1 er usikker på hvor godt BVP vil slå an i Norge, og om det egner seg sammen med OPS. Dette fordi leverandøren i større grad skal levere et produkt eller tjeneste i et OPS, og BVP passer bedre for noe som skal utvikles i fellesskap. Ifølge intervjuobjekt 4.2 er BVP en metode som kan brukes sammen med OPS, men OPS er kanskje litt for definert med tanke på hvem som skal gjøre hva og hvordan risikoen er fordelt da det i BVP ofte er mer delt.

5.1.3 Oppsummering

I det følgende oppsummeres hovedpunktene av hva de ulike aktørene har trukket frem i intervjuene.

Respondenter	Funn
<i>Brukere</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ OPS gjør det lettere å få ting gjort, og forholdet med driftsoperatørene er godt. ○ Skolene kan bry seg mindre om det byggrelaterte og det tekniske, men kontraktsformen krever likevel oppfølging og rektorene må bry seg like mye om skolen nå som før. ○ Det er jevnlig møter på ulike nivåer, og det benyttes et servicetorg der skader og lignende meldes inn. ○ Det kan være noe å hente på å tydeliggjøre ansvarsforholdet mellom aktørene. ○ Innemiljøet er blitt mye bedre, og man har sett helsegevinster etter skolen ble OPS (case 3). ○ Verdiskaping i bruksfasen merkes i noen grad, og de ansatte kan i større grad konsentrere seg om det pedagogiske.
<i>Offentlige oppdragsgivere</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontraktene følges opp med jevnlig møter, og SLA og vedlikeholdsplaner benyttes for oppfølging og måling av oppnåelse. ○ Økt vedlikehold er en effekt av at ressurser bindes opp. Dette er positivt, men OPS er også en litt rigid kontraktsform som er kostbart for kommunene. ○ OPS bidrar til brukertilfredshet og verdiskaping i bruksfasen. ○ OPS er egnet for skole, men fordi det er mindre risiko er det billigere for det offentlige å låne penger enn for det private. ○ Det kan tenkes at vedlikeholdet vil kreve nærmere oppfølging når det nærmer seg overlevering.
<i>Entreprenører</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ OPS gir en forutsigbarhet for kommunene, og oppfølging og måling av oppnåelse skjer gjennom blant annet jevnlig møter, vedlikeholdsplaner, SLA, og styringsverktøy som FDV-web. ○ Det oppleves at ansatte og rektor kan bry seg mindre med driften og konsentrere seg om læringen på skolene, men at rektor ofte i begynnelsen har litt vanskelig for å gi slipp. ○ Livsløpstankegang og innovasjon ser en som konsekvenser av OPS, og dette gir gode og effektive løsninger. ○ Vedlikeholdet på skolene er bra. Skolene holder en høy standard, og høy brukertilfredshet ser ut til å være en effekt. Det offentlige kan

	<p>gjøre det samme, men de mangler ressursene og organiseringen for det.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Flere prosjekter kan slås sammen i et, men det kan gå ut over konkurransen da kun de store kan delta.
<i>Utleier</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risikofordelingen er viktig for å få et godt prosjekt. ○ FDV-avtalen sikrer at vedlikeholdsbudsjettet ikke blir en salderingspost. ○ En effekt av OPS-kontraktene er at kommunene har blitt bedre på vedlikehold, men det er fortsatt en vei igjen å gå for dem. ○ OPS gir en klar ansvarsfordeling. ○ Det må foreligge politisk vedtak før konkurransen utlyses.
<i>Driftsselskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Skolene er ytelsesoptimaliserte og har god standard. ○ Oppfølgingen og måling av kontrakten forgår gjennom jevnlig møter, SLA og styringsverktøy. ○ En effekt av OPS er at driftsselskapet involveres tidlig i prosjektene, og det er fordeler knyttet til kompetanse og økonomi ved å være på flere OPS-skoler.
<i>Andre aktører ikke tilknyttet prosjektene</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kontraktene har blitt mer standardiserte, men nye krav og pålegg krever fleksible løsninger og klare føringer i kontraktene. ○ Risikohåndteringen er viktig for å lykkes, og finansieringsinstitusjoner er opptatt av betalingsstrømmen og må involveres tidlig for å kjenne risikobildet. ○ OPS har gode insentiver og muligheter, og en effekt man har sett er mer robuste skoler og mer kreative løsninger. ○ Sammenslåing av flere prosjekter kan gi stordriftsfordeler, men kan gå ut over konkurransen og markedet. ○ Norge har lite erfaring med overlevering av OPS tilbake til det offentlige, men spesifiseringer i kontraktene er viktig. ○ BVP er en metode som har mange fordeler, men den krever et annet tankesett. Det er litt uenighet om i hvilken grad modellen kan brukes med OPS.

Tabell 3 Oppsummering funn og resultater: Intervjuer

5.2 Spørreundersøkelser

For å få en bredere forståelse av aktørenes opplevelse av OPS og hvilken effekt de har sett av kontraktsformen i skole er det gjennomført to spørreundersøkelser, en med brukere av skolene og en med øvrige aktører involvert i OPS-skolene. Spørreundersøkelsene er brukt for å nå fremt til en større andel respondenter enn som var mulig med intervjuer, og i det følgende blir de mest relevant funnene fra spørreundersøkelsene oppsummert. Ikke alle spørsmålene er presenter i resultatdelen, men spørreundersøkelsene er lagt ved i vedlegg 3 og tabeller som viser samtlige svar med prosentvis fordeling for svaralternativene er lagt ved i vedlegg 4.

5.2.1 Forklaring av analyse og gjennomgang av spørreundersøkelsene

Først vil de mest sentrale funnene fra spørreundersøkelse med brukerne bli oppsummert før spørreundersøkelsen med øvrige aktører blir gjennomgått. Funnene fra spørreundersøkelsene er fremstilt grafisk i søylediagrammer med prosentvis hvor mange av respondentene som har svart.

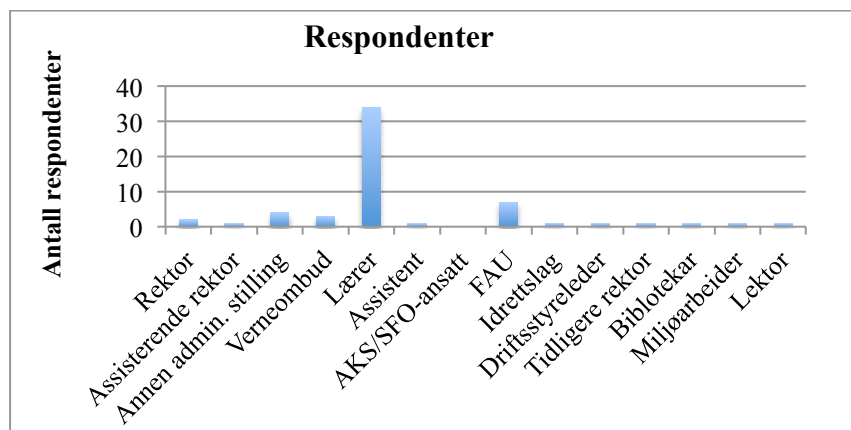
Det har av ukjente årsaker fremkommet ufullstendige besvarelser der det har vært blanke svar. Det er også på en del spørsmål besvarte med "Vet ikke". Dette kan skyldes at respondenten ikke har gjort seg opp en mening, eller ikke har hatt muligheten til å svare på spørsmålet da ikke alle spørsmålene var like relevante for samtlige av respondentene. Svaret "Vet ikke" eller ikke avgitt svar er likevel tatt med i diagrammene for å tydeliggjøre fordelingen og spredningen i svarene.

I forbindelse med analysen ble svaralternativene også tildelt ulike verdier for lettere å kunne sortere dataene, og for å regne ut gjennomsnittet og standardavvik. Verdiene for de ulike svaralternativene er listet opp i vedlegg 4. Svarene "Vet ikke" og "Ikke relevant" er fjernet fra utregning av gjennomsnitt og standardavvik da det vil gi et feil bilde å ta dem med når respondentene ikke har synspunkter i saken. I denne analysen er det heller ikke regnet med respondentene som ikke har avgitt svar på de gjeldende spørsmålene. Dette innebærer at gjennomsnittet og standardavviket er beregnet ut fra respondentene som har besvart spørsmålene med de resterende svaralternativene. Da det i denne oppgaven ble valgt å hovedsakelig se på frekvens fremfor gjennomsnitt er ikke dette tatt med videre i oppgaven, men gjennomsnittsverdiene og standardavvikene for svarene er utregnet for spørsmålene knyttet til opplevelse og erfaringer, og sammendrag av dette finnes i vedlegg 4.

5.2.2 Spørreundersøkelse 1 – Brukere

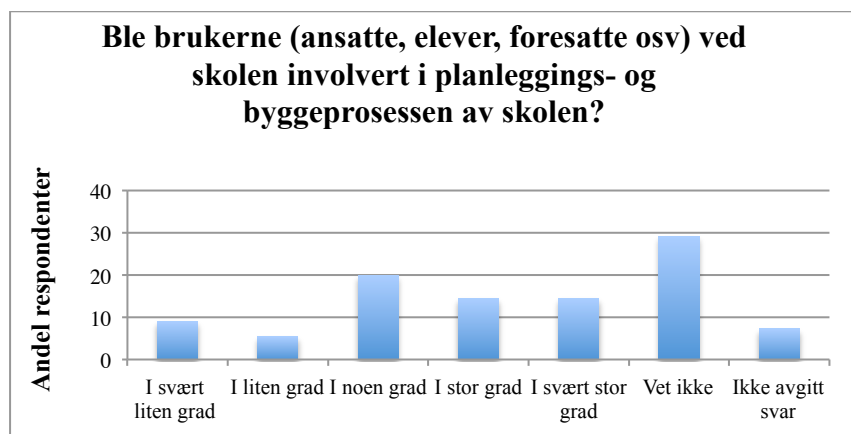
Spørreundersøkelsen er utført med brukere av OPS-skoler i Norge representert ved rektorer, ledelse, lærere og øvrige ansatte ved skolene og FAU-representanter. Funnene bygger på 55 svar fra ulike grupper med størst tyngde av lærere (figur 20). Representantene ble spurt om hvilken skole de tilhører, men dette spørsmålet er utelatt fra analysen for å sikre anonymiteten til respondentene.

(Noen av respondentene har flere roller, og er plassert i flere grupper)



Figur 20 Respondenter spørreundersøkelse brukere

Spørreundersøkelsen viser at mange av brukerne opplevde at de ble involvert i prosjektene, men det er en viss spredning i svarene knyttet til dette.



Figur 21 Spørreundersøkelse 1: Brukerinvolvering

Undervisningslokaler

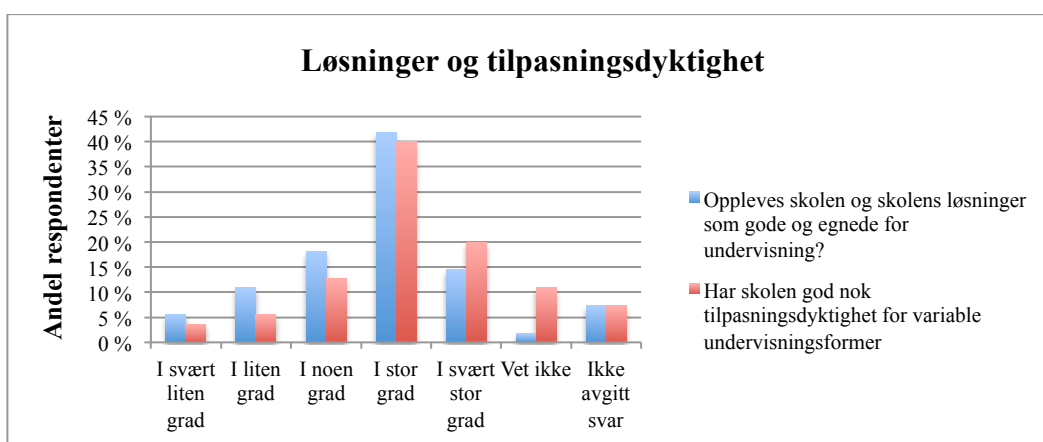
I spørreundersøkelsen var det av interesse å finne ut hvor fornøyde brukerne var med skolene, løsningene, og i hvilke grad de er egnet for dagens og fremtidige undervisningsformer. I forbindelse med dette ble det stilt spørsmål om skolenes løsninger og skolenes tilpasningsdyktighet.

Spørreundersøkelsene viser generelt stor tilfredshet med utearealene og tjenestene utført i forbindelse med dem, i tillegg til at flertallet har svart at skolens løsninger er egnet og gode for undervisning i *stor* eller *svært stor grad* (figur 22). Også et flertall har svart at skolene har god nok tilpasningsdyktighet for variable undervisningsformer (figur 22).

Spørreundersøkelsen viser at 43,6 % av respondentene som har svart *i stor* eller *svært stor grad* på spørsmålet om løsningene er egnet for undervisning også har svart at skolen har god nok tilpasningsdyktighet for variable undervisningsformer i *stor* eller *svært stor grad*. Dette kan tyde på at det er en viss korrelasjon mellom disse.

Antall av 55 respondenter svart det samme på spørsmålene (ekskludert ikke avgitt svar)	Antall av 55 respondenter svart i stor eller svært stor grad på spørsmålene	Antall av 55 respondenter svart i liten eller svært liten grad på spørsmålene
26	24	3
47,3 %	43,6%	5,5 %

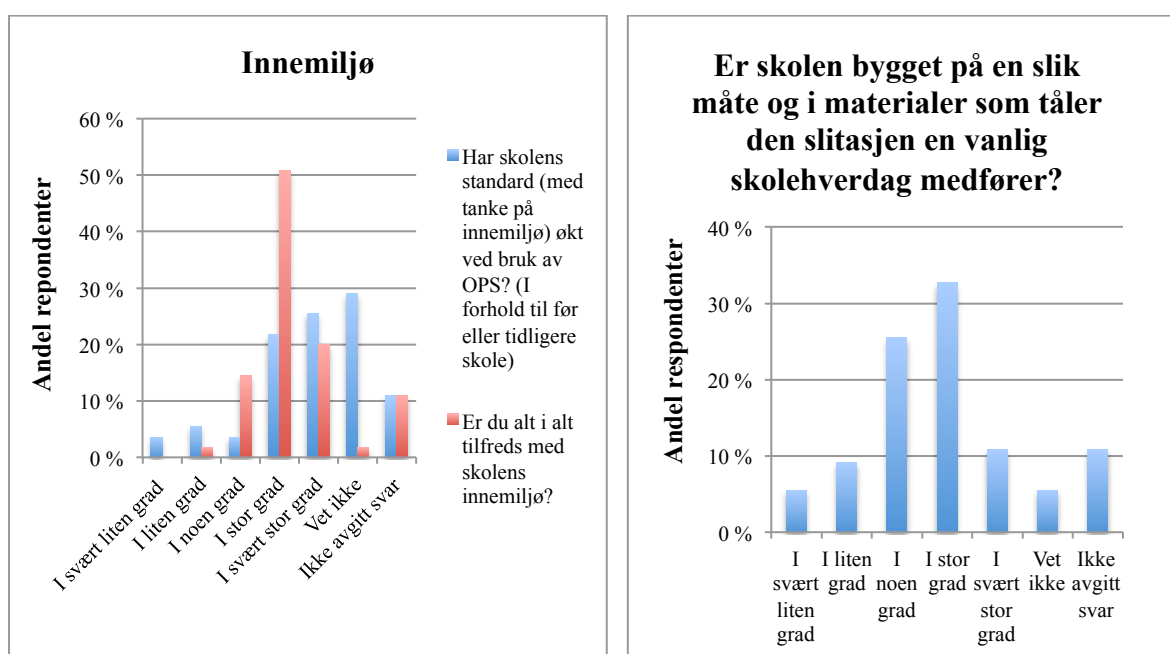
Tabell 4 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet løsninger og tilpasningsdyktighet



Figur 22 Spørreundersøkelse 1: Løsninger og tilpasningsdyktighet

Innemiljø og materialer

Det ble spurt om hvordan brukerne opplever forhold knyttet til skolens innemiljø, som lydforhold, rengjøring, temperatur og luftkvalitet, og spørreundersøkelsen viser alt i alt forholdsvis stor tilfredshet på disse områdene. Innemiljøet på skolene tyder på å være ganske bra, og 70,9 % av respondentene er i *stor* eller *svært stor grad* tilfreds med skolens innemiljø (figur 23). Spørreundersøkelsen viser også at 47,3 % av respondentene mener skolens standard med tanke på innemiljø har økt i *stor* eller *svært stor grad* ved bruk av OPS, mens kun 9,1 % har svart i *liten* eller *svært liten grad* på dette spørsmålet (figur 23). Et flertall av respondentene mener også i *stor* eller *svært stor grad* at materialene skolene er bygget i tåler den slitasjen som skolehverdagen medfører (figur 24).

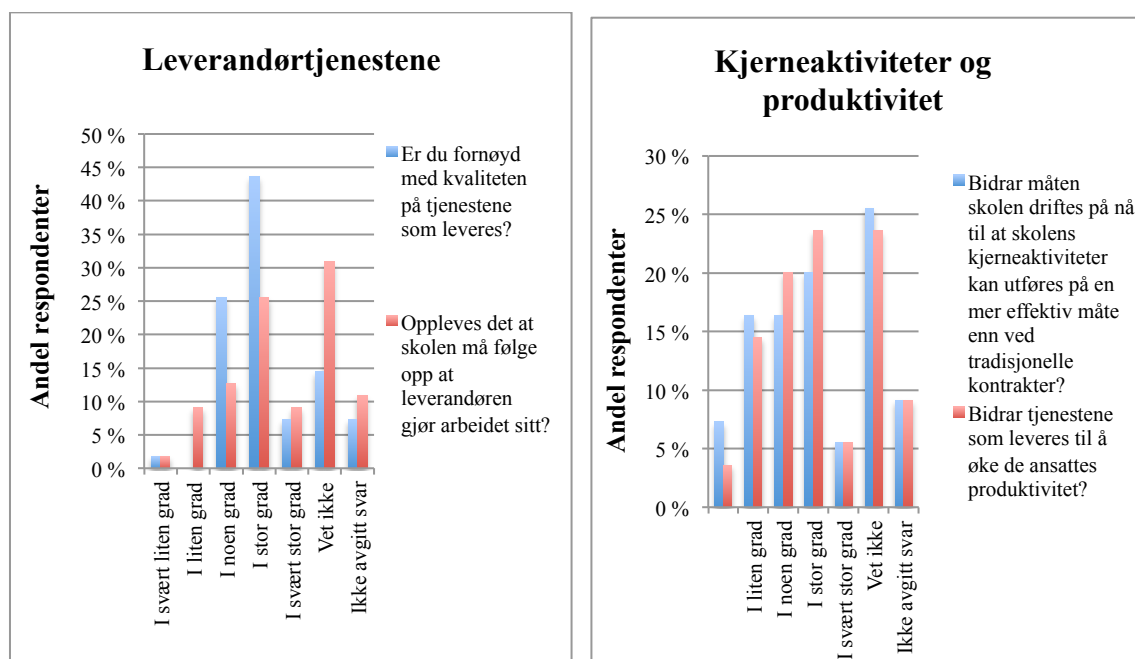


Figur 23 Spørreundersøkelse 1: Innemiljø

Figur 24 Spørreundersøkelse 1: Bygget og materialer

Kvalitet på tjenestene og oppfølging

43,6 % av respondentene svarte at de i *stor grad* er fornøyd med kvaliteten på tjenestene som leveres (figur 25), men samtidig svarer 25,5 % av respondentene at de *i stor grad* opplever at skolen må følge opp at leverandøren gjør arbeidet sitt. Videre har 20 % av respondentene svart at måten skolen nå driftes på bidrar til at kjerneaktivitetene kan utføres på en mer effektiv måte enn ved tradisjonelle kontrakter, og på dette området er det en viss uenighet blant respondentene (figur 26). Det er også en spredning i svarene når det gjelder i hvilke grad tjenestene har bidratt til å øke produktiviteten til de ansatte, og det tyder på noe uenighet knyttet til betydningen OPS har på det daglige arbeidet.



Figur 25 Spørreundersøkelse 1: Leverandørtjenestene

Figur 26 Spørreundersøkelse 1: Kjerneaktiviteter og produktivitet

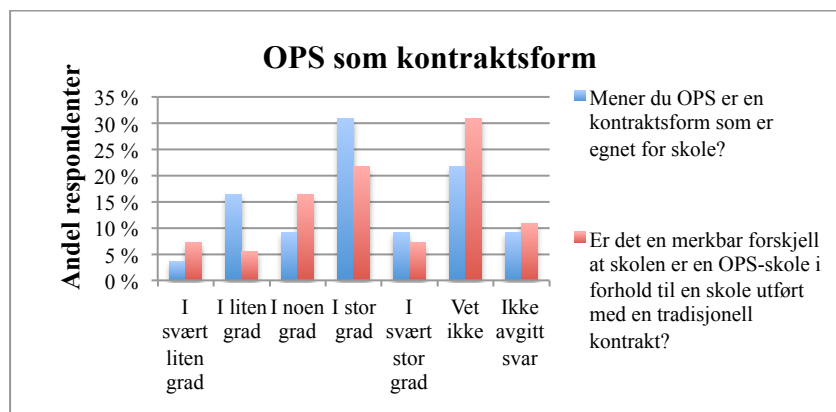
Er OPS en egnet kontraktsform for skoler?

Spørreundersøkelsen viser at brukerne opplever at ansatte, elever og foresatte er godt fornøyde med skolen, og tyder på at måten skolen driftes på og skolen miljø til en viss grad har ført til bedre trivsel og oppførsel blant elevene. Spørreundersøkelsen viser deimot større uenighet i hvorvidt det private har bedre forutsetninger til å drifte enn det offentlige.

Som en oppsummering av undersøkelsen ble det spurt om det er en merkbar forskjell at skolen er et OPS i forhold til en tradisjonell skole, og om brukerne mener OPS er en egnet kontraktsform for skoler. Flertallet mener det er en merkbar forskjell, og 30,9 % av respondentene svarte at *de i stor grad* mener OPS egner seg for skole (figur 27).

Antall av 55 respondenter svart det samme på spørsmålene (ekskludert ikke avgitt svar)	Antall av 55 respondenter svart i stor eller svært stor grad på spørsmålene	Antall av 55 respondenter svart i liten eller svært liten grad på spørsmålene
20	11	3
36 %	20 %	5 %

Tabell 5 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet OPS som kontraktsform

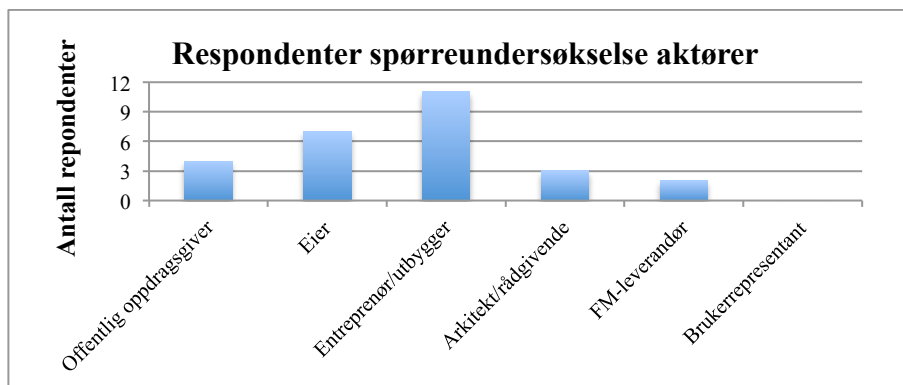


Figur 27 Spørreundersøkelse 1: OPS som kontraktsform

5.2.3 Spørreundersøkelse 2 – Øvrige aktører

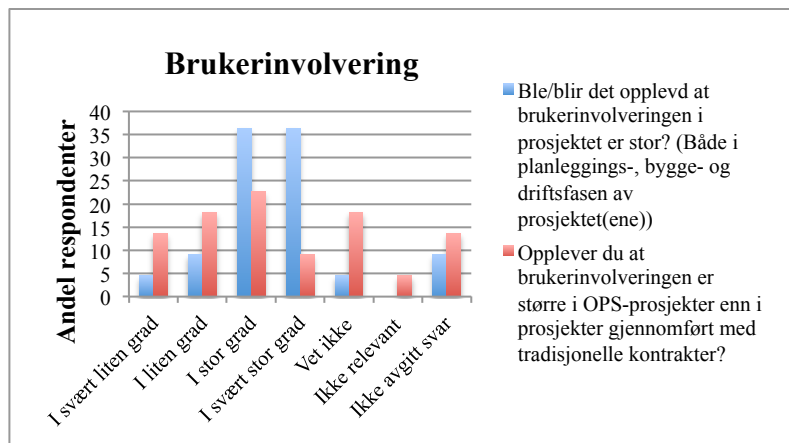
Den andre spørreundersøkelsen er utført med aktører som har vært involvert i OPS-skoler, og er sendt ut til representanter fra kommuner, eiere, entreprenører, arkitekter og rådgivende, driftsselskaper og brukerrepresentanter. Resultatene bygger på svar fra 22 respondenter, med størst tyngde fra entreprenører (figur 28).

(Noen av respondentene har tilhørighet til flere av gruppene, og er plassert begge steder).



Figur 28 Antall respondenter på spørreundersøkelse aktører

Spørreundersøkelsen viser at aktørene i OPS-prosjektene har opplevd brukerinvolveringen som stor, og også kanskje noe større enn ved prosjekter gjennomført med tradisjonelle kontrakter selv om det er større spredning på svarene her.

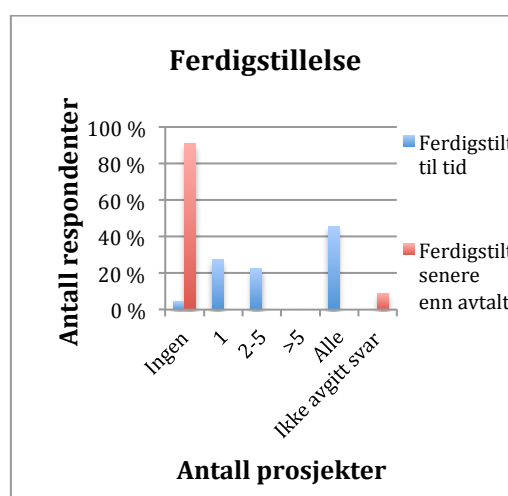
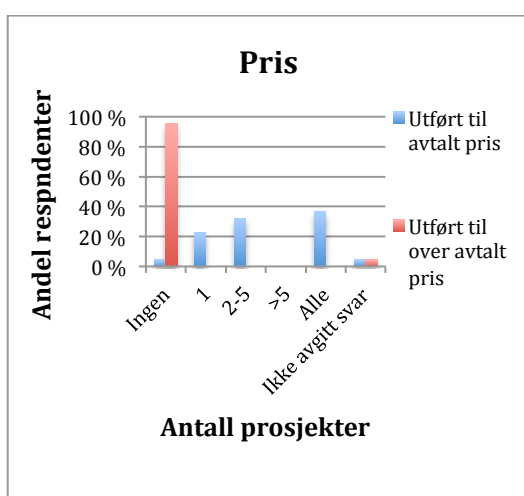


Figur 29 Spørreundersøkelse 2: Brukerinvolvering

Ferdigstillelse og pris

36,4 % av respondentene svarte at alle prosjektene ble fullført til avtalt pris, mens 31,8 % svarte at 2-5 av prosjektene ble fullført til avtalt pris (figur 30). På spørsmålet til hvor mange av prosjektene som ble utført til høyere enn avtalt pris viser spørreundersøkelsen at 95,5 % sier at ingen av prosjektene ble utført til høyere enn avtalt pris.

45,4 % av respondentene har svart at alle OPS-prosjektene de har vært involvert i har blitt ferdigstilt og tatt i bruk til tid, mens 22,7 % sier at 2-5 av prosjektene de har vært involvert i ble ferdigstilt og tatt i bruk til tid. Samtidig svarer 90,9 % av respondentene at ingen prosjekter ble utført senere eller tatt i bruk senere enn avtalt (figur 31).



Figur 30 Spørreundersøkelse 2: Pris

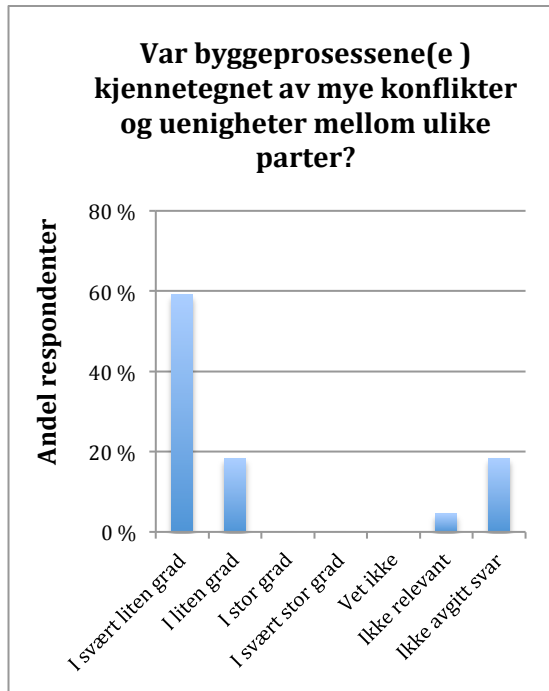
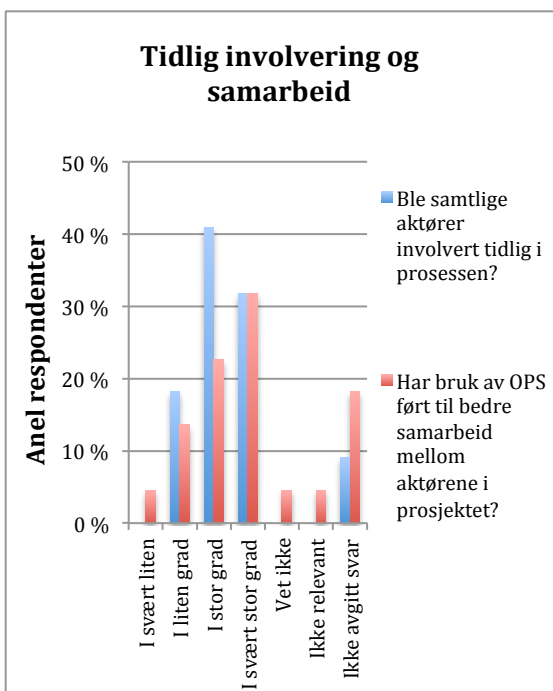
Figur 31 Spørreundersøkelse 2: Ferdigstillelse

Tidlig involvering og konfliktnivå

Tidlig involvering brukes ofte i OPS, og 72,7 av respondentene i spørreundersøkelsen har svart at samtlige aktører ble involvert tidlig i prosessen *i stor* eller *svært stor grad* (figur 32). 41 % av respondentene som har svart at samtlige aktører ble involvert tidlig *i stor* eller *svært stor grad*, har også svart *i stor* eller *svært stor grad* på spørsmålet om OPS har ført til bedre samarbeid. I tillegg svarte 77,3 % av respondentene at byggeprosessene(e) *i liten* eller *svært liten grad* var kjennetegnet av konflikter og uenigheter (figur 33).

Antall av 22 respondenter svart det samme på spørsmålene (ekskludert ikke avgitt svar)	Antall av 22 respondenter svart i stor eller svært stor grad på spørsmålene	Antall av 22 respondenter svart i liten eller svært liten grad på spørsmålene
4	9	1
18 %	41 %	5 %

Tabell 6 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet tidlig involvering og samarbeid

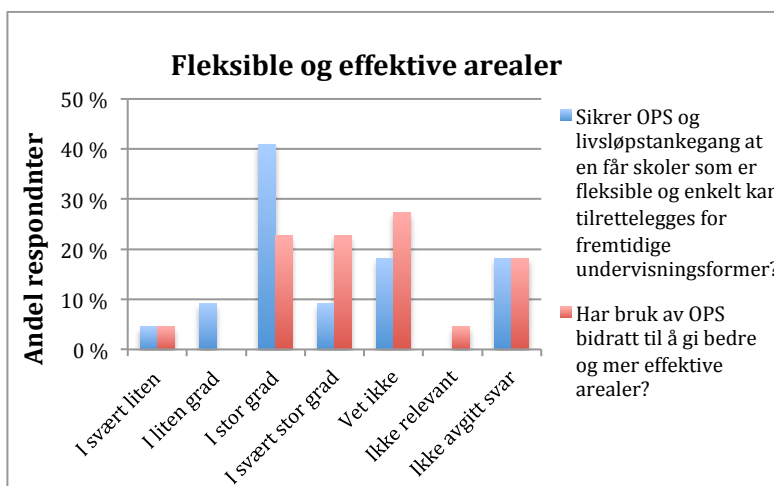


Figur 32 Spørreundersøkelse 2: Tidlig involvering og samarbeid

Figur 33 Spørreundersøkelse 2: Konflikter i byggeprosessen

Livsløpstankegang, standard og vedlikehold på skolene

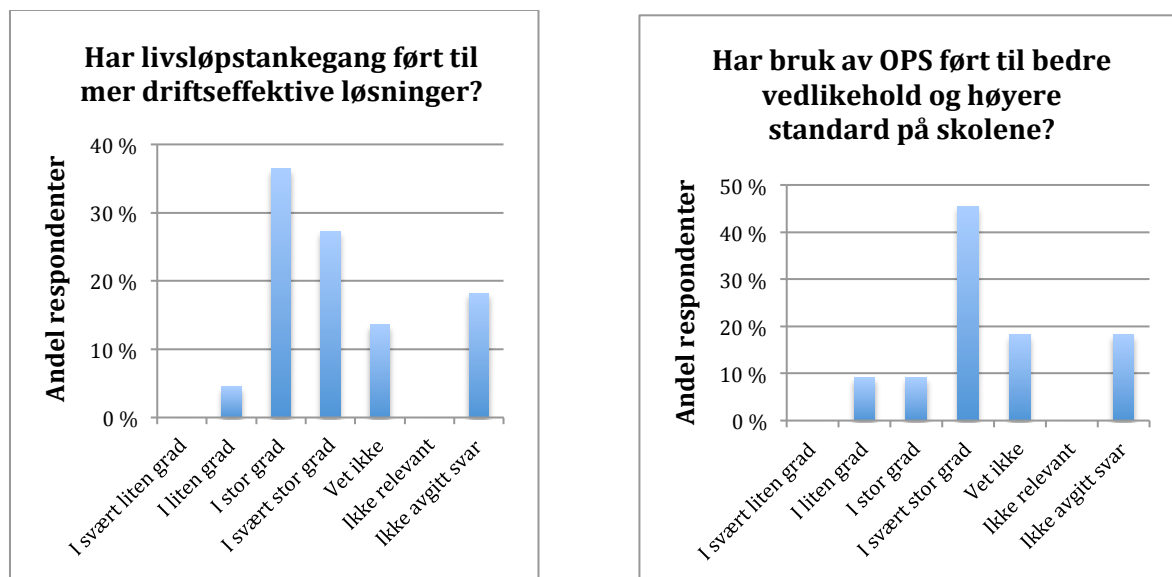
Spørreundersøkelsen viser at 46 % mener at OPS har bidratt til å gi bedre og mer effektive arealer, og 50 % sier at OPS og livsløpstankegang sikrer fleksible skoler som kan tilrettelegges for fremtidige undervisningsformer i stor eller svært stor grad (figur 34).



Figur 34 Spørreundersøkelse 2: Fleksible og effektive arealer

Som figur 35 viser mener også hele 63,6 % i stor eller svært stor grad at livsløpstankegang har gitt mer driftseffektive løsninger, og 45 % av respondentene svarte at OPS i svært stor

grad har ført til bedre vedlikehold og høyere standard på skolene (figur 36). Spørreundersøkelsen viser at det stort sett er avtalt tildtandsgrad 1³ ved overlevering av bygget tilbake til det offentlige, noe som krever et høyt vedlikehold.

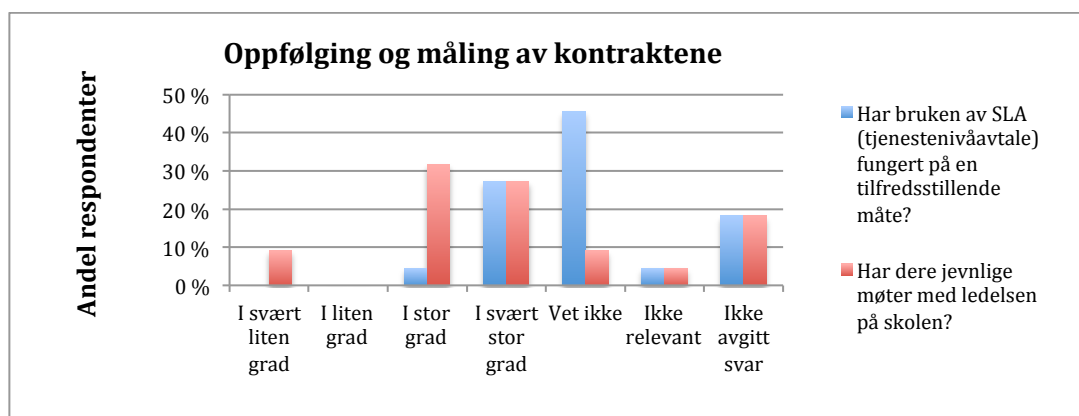


Figur 35 Spørreundersøkelse 2: Livsløpstankegang og driftseffektive løsninger

Figur 36 Spørreundersøkelse 2: Vedlikehold og standard på skolene

Oppfølging og måling av kontraktene

I forbindelse med oppfølging og måling av kontraktene ble det spurt om bruken av SLA. Spørreundersøkelsen viser at 27,3 % mener at SLA har fungert på en tilfredsstillende måte, men som grafen viser er det en stor del av respondentene som ikke kjenner til dette. 59,1 % av respondentene svarer at de har jevnlig møter med ledelsen på skolen *i stor* eller *svært stor grad* (figur 37).



Figur 37 Spørreundersøkelse 2: Oppfølging og måling av kontraktene

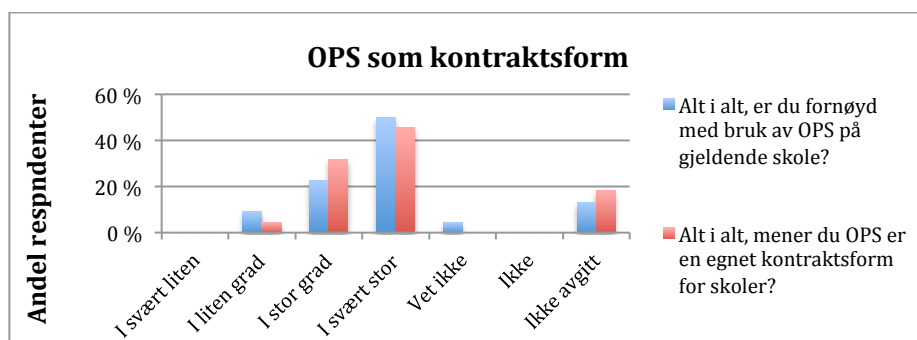
³ Tilstandsgrad 1 tilsvarer at det er mindre eller moderate avvik i forhold til referansenivå (Standard Norge, 2012a), og er betyr at " - byggverket eller delen har normal slitasje og er vedlikeholdt; eller - avvik eller mangel på dokumentasjon er ikke vesentlig i forhold til referansenivået" (Standard Norge, 2012, s.8)

OPS som kontraktsform

Spørreundersøkelsen viser at et flertall av respondentene mener at det offentlige har bedre forutsetninger til å drifte skolebygg enn det offentlige, og nesten 60 % har inntrykk av at brukerne er fornøyd med skolene. Om OPS har gjort driften av skolene billigere tyder respondentene derimot å være usikre på. Videre viser undersøkelsen at 77,3 % av respondentene *i stor* eller *svært stor grad* er fornøyde med OPS på skolene de har vært eller er involvert i, og 50 % mener *i svært stor grad* at OPS er en egnet kontraktsform for skoler (figur 38).

Antall av 22 respondenter svart det samme på spørsmålene (ekskludert ikke avgitt svar)	Antall av 22 respondenter svart i stor eller svært stor grad på spørsmålene
16	16
73 %	73 %

Tabell 7 Antall svart det samme på spørsmål tilknyttet OPS som kontraktsform



Figur 38 Spørreundersøkelse 2: OPS som kontraktsform

5.2.4 Oppsummering

Respondenter	Resultat
Brukere	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brukerne opplever i noen grad å ha blitt involvert i prosessen. ○ Brukerne mener at skolene har gode undervisningslokaler med tilpassningsdyktige løsninger. ○ Innemiljøet betegnes som godt, og etter at skolene ble OPS mener en stor andel av brukerrepresentantene at innemiljøet på skolene har blitt forbedret. ○ Brukerne er stort sett fornøyde med tjenestene som leveres til skolen, men det er større uenighet om dette fører til at skolens kjerneaktiviteter kan utføres på en mer effektiv måte enn før. En del opplever at de må følge opp at leverandør utfører arbeidet sitt. ○ Mange av brukerne mener OPS er en egnet kontraktsform for skole.
Øvrige aktører	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brukerinvolveringen er opplevd som forholdsvis stor. ○ Undersøkelsen viser at flestparten av skolene er utført til pris og tid. ○ Det er stor enighet om at samtlige aktører har blitt involvert tidlig i prosjektene, og at det har vært lite konflikter i prosessene. Med OPS mener også mange av respondentene at det har vært et bedre samarbeid i prosjektet. ○ Svarene tyder på at bruk av livsløpstankegang har ført til mer driftseffektive løsninger, og OPS og livsløpstankegang sikrer fleksible skoler som kan tilrettelegges for fremtidige undervisningsformer. ○ Undersøkelsen tyder på at høyere vedlikehold og høyere standard er et resultat av OPS. ○ SLA ser ut til å fungerer godt på skolene, og det private har jevnlig møter med skolens ledelse. ○ Alt i alt mener de fleste av respondentene at OPS er en egnet kontraktsform for skoler.

Tabell 8 Oppsummering funn og resultater: Spørreundersøkelser

5.3 Oppsummering av funn og resultat

Det er registrert en rekke effekter av OPS som kontraktsform. I tabell 9 blir de mest sentrale funnene oppsummert, og det er valgt å inndele dem etter det som i denne oppgaven er kalt direkte effekter og synergieffekter.

Mulige effekter og erfaringer sett og ikke sett i intervjuene og spørreundersøkelsene		OPS
Direkte effekter	Fokus på livsløpstankegang og LCC	X
	Bedre vedlikehold og høy standard	X
	Effektivitetsgevinster	X
	OPS er en økonomisk fordelaktig modell	(X)
	Gode og effektive løsninger	X
	Tilpasningsdyktige og fleksible løsninger	X
	Tidlig involvering av samtlige aktører	X
	OPS er en rigid kontraktsform for kommunene	X
	Brukerinvolvering som et spesielt virkemiddel	-
Synergieffekter	Bedre innemiljø	X
	Bedre arbeids- og læringsmiljø – mindre helseskader	(X)
	OPS letter arbeid for rektor og ledelse	X
	OPS gir skolen mer tid til kjerneaktiviteter	(X)
	Erfaringsoverføring – kommunene har blitt bedre på vedlikehold	(X)
	Forutsigbarhet for brukerne og kommunen	X
	Verdiskaping i bruksfasen	X

X– Funnet tydelige signaler for at kan være en effekt av OPS

(X) – Funnet signaler for at er dette kan være en effekt av OPS

- – Ikke funnet tydelige signaler for

Tabell 9 Oppsummering funn og resultater: Mulige effekter ved OPS

6 Diskusjon

I det følgende vil resultatene fra dokumentstudiet, intervjuene og spørreundersøkelsene diskuteres opp mot hverandre og opp mot litteraturen. Til slutt i kapittelet diskuteres arbeidet med masteroppgaven, metodene brukt i oppgaven, og oppgavens validitet og reliabilitet blir sett nærmere på.

6.1 Diskusjon av funn og resultater

Oppgaven ønsker å finne ut av hvilken effekt som er sett av Offentlig Privat Samarbeid i skole over tid, og det er tydelig at selv om det foreløpig ikke finnes en standard for OPS har det vært en utvikling i kontraktene. Dette kan blant annet sees i sammenheng med case 1 som av KPMG (2003) ikke omtales som et OPS, men av andre omtales som det. Dette kan ha sammenheng med hvilken definisjon av OPS det er valgt å bruke, men også at da kontrakten ble inngått var bruk av OPS nytt i Norge og lite standardisert. Det finnes fortsatt ikke noen egen standard for kontraktsformen, men intervjuene viser at kontraktene har blitt mer standardiserte i løpet av årene ved at man har sett på hva som er gjort tidligere og hvordan tidligere kontrakter er utformet. Case 1 har mange av de samme kjennetegnene som dagens OPS, og det er privat eierskap og drift der det offentlige betaler leie i kontraktsperioden. Som intervjuobjekt 1.1 sier er kontraktene blitt mer formelle i løpet av årene, og selv om det pekes på at OPS har fungert bra på case 1 mener han mer formelle kontrakter kan ha positiv effekt for brukerne da man i dagens samfunn er mer avhengig av å ha det. Fra intervju med intervjuobjekt 4.1 kommer det frem at standardiserte kontrakter også er ønsket i bransjen for øvrig, fordi OPS-kontraktene er såpass omfattende og kostbare.

6.1.1 Oppfølging og måling av kontraktene

OPS omtales i intervjuene og i spørreundersøkelsene som en egnet kontraktsform for skoler. Dette kan fra funnene se ut til å skyldes økt vedlikehold og bedre standard på skolebyggene, noe som også omtales som en mulig effekt av OPS i litteraturen. Grunnen er at når leverandørene skal drifte bygget får de et livssyklusperspektiv på prosessen, og da er det sannsynligvis ikke så fristende å velge løsninger med lav kvalitet som kan medfører høye vedlikeholdskostnader (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Likevel er OPS-kontraktene langvarige, vanligvis på mellom 20 og 30 år for skoler, og for å opprettholde riktig kvalitet, riktig standard og at kontrakten etterleves kreves det oppfølging både fra OPS-selskapet og fra det offentlige.

Det er gjerne driftsselskaper som drifter skolene i det daglige på veiene av entreprenør, og det er sett at det ofte er samme driftsselskap som benyttes på flere prosjekter. Driftsselskapet ser det som en fordel fordi ved at de er på flere prosjekter kan de bruke kompetansen sin på tvers

av skolene. Dette kan ha finansielle fordeler ved at de får brukt all arbeidskraft 100 %, og stemmer overens med Jomaas og Enersen (2005) som sier at ved at driftsselskaper kan være ansvarlig for annen bygningsmasse i området kan det gjøre at stillingene utnyttes effektivt. Likevel ser det ikke ut til at å være på flere OPS-skoler er nødvendig eller noe driftsselskapet må for at det skal være lønnsomt. Samtidig tyder funnene på at flere av intervjuobjektene ser en fordel av å slå sammen flere skoler i et og samme OPS-prosjekt. Dette fordi det kan gjøre finansieringen bedre og gi stordriftsfordeler. Likevel trekkes det frem at dette vil begrense konkurransen da det i prosjekter av denne størrelsen kun vil være et fåtall av entreprenørene som har mulighet til å delta fordi kontraktene blir for store og kostbare. Når konkurransen blir mindre er det naturlig å tenke seg at kontraktene blir dyrere for det offentlige, men ved å samle flere prosjekter i et kan det samtidig tenkes at det kan gi det offentlige bedre betingelser. Berg og Edvardsen (2009) sier at et mulig utfall av å slå sammen flere prosjekter også er høyere konkurranse fordi størrelsen gjør det mer interessant for det private å delta. På en annen side ble det i Spania sett fordeler ved å lyse ut et og et prosjekt fordi konkurransen økte som et resultat av at også små bedrifter hadde mulighet til å legge inn tilbud. I tillegg viser funn fra Storbritannia at tilfredsheten blant brukerne stort sett ser ut til å være større i mindre prosjekter enn i større prosjekter (Ismail og Pendlebury, 2006), noe som kan skyldes at når tjenesteleverandørene bare har en skole å håndtere er det lettere å oppfylle kravene til skolen (Demirag og Khadaroo, 2010). For å sikre brukertilfredshet og verdiskaping for bruker anbefales det derfor å undersøke dette nærmere, og vurdere konsekvensen ved å slå sammen flere skoler i samme prosjekt før en slik metode for OPS eventuelt prøves ut i Norge.

Tjenestenivåavtalene (SLA) trekkes i intervjuene frem som en viktig del av oppfølgingen og målingen av kontraktene, og funnene viser at entreprenørene bruker SLA for å måle driftsselskapene og deres leveranser. Å ha gode tjenestenivåavtaler tyder også på å være viktig for offentlig oppdragsgiver da det sikrer renholdet på skolene. En av hypotesene fremsatt i denne oppgaven er at SLA ikke er godt nok definert i OPS-kontraktene. Det er ikke funnet noen klare indikasjoner knyttet til dette i dokumentstudiene, men ser man på svarene fra intervjuene og spørreundersøkelsene tyder det på at SLA brukes og fungerer godt på de aktuelle OPS-skolene. På en annen side viser spørreundersøkelse 1 at selv om de fleste ser ut til å være fornøyde med tjenestene som leveres har en del av brukerne svart at de opplever at skolen må følge opp at leverandøren utfører arbeide sitt. Akkurat hvordan dette henger sammen kan være vanskelig å si, spesielt fordi brukerrepresentantene i intervjuene forteller at de opplever at vaktmester fungerer godt og at det er et godt samarbeid. At intervjuene med brukerne kun er utført på skoler som har vært i drift som OPS en del år kan ha hatt betydning for dette. Flertallet av skolene har ikke vært i drift som OPS veldig lenge, og som det kommer frem fra et av intervjuene er det sett at rektorene i begynnelsen har vanskelig for å gi helt slipp på driften, og det kan tenkes at dette er tilfellet for øvrige ansatte også.

I tillegg til at SLA benyttes for å måle oppnåelse av kontrakten viser funnene at oppfølgingen i stor grad foregår gjennom jevnlig møter på ulike nivåer. Den daglige kontakten mellom skolen og det private foregår gjennom vaktmester, og at det er gode vaktmestere på skolen

som rektor ikke har personalansvar for ser ut til å være et virkemiddel for godt driftede skoler. Dette skyldes at det gjør det lettere for rektor å melde om feil, mangler og avvik. Likevel ser det ut til at selv om OPS letter arbeidet for rektorene krever det en del oppfølging fra deres side, og det kommer frem at rektor må bry seg like mye om skolen nå som før. Fra intervju med intervjuobjekt 2.5 kommer det også frem at det for rektor går med en del tid til møter og å holde rede på alt selv om det ikke er rektor som skal drifte det. Også funnene fra spørreundersøkelsen til The Canadian Council for Public-Private Partnerships (2010) viser at det fortsatt er administrative krav ved å drifte OPS-skolene, men mindre enn ved tradisjonelle skoler og at bruk av OPS har gitt mer tid til kjerneaktivitetene. Gibson og Davies (2008) fant i studien av Victoria Dock Primary School at OPS førte til mer frigjort tid til lærerne og rektor, og at når rektor ikke må bruke så mye tid på FM-tjenester kan tiden istedenfor brukes til undervisning. Dette er en effekt som til dels også er sett på case 3. Arbeidet har blitt lettere for rektor og ledelsen fordi de slipper å utføre vaktmesteroppgaver, og de har ikke lenger ansvaret for tekniske installasjoner de ikke har kompetanse på. Dette har medført at de i større grad kan konsentrere seg om skolens kjerneaktiviteter. På en annen side tyder svarene fra spørreundersøkelse 1 på at brukerne er mer uenig i hvilken grad kjerneaktivitetene kan utføres på en mer effektiv måte nå enn før. Dette kan skyldes at dette er faktorer som i større grad merkes av rektorer og ledelsen på skolene enn lærere og øvrige ansatte da en kan tenke seg at det gjerne er ledelsen som blir sittende med ansvaret for disse oppgavene.

En annen utfordring med kontraktsformen ser ut til å være at det er mange aktører involvert i prosjektene. Dette gjør ansvarsforholdene kompliserte, og det er funnet at det kan være vanskelig å vite hvem man skal ansvarliggjøre dersom noe ikke er som det skal. Det hevdes derfor i et intervju fra case 2 at det kan være mye å hentes på å klargjøre ansvarsforholdet. Dette er ikke alle intervjuobjektene enige i, og det kommer frem at andre mener at det i disse prosjektene er veldig tydelig hvem som har ansvaret, og hvem som skal stilles ansvarlig. En årsak til at dette oppleves ulikt kan være hvor involvert man har vært i prosessen, og hvor godt man kjenner de ulike aktørene og prosjektet som helhet. For selv om det er involvert mange aktører og det er mange å forholde seg til tyder funnene på at prosjektene har gått bra og uten store konflikter. Tidlig involvering og godt samarbeid mellom aktørene i OPS-prosjektene er registrert som en mulig effekt av OPS, og kan være en årsak til dette. Dette kan igjen være et resultat av tidlig partnering som ifølge Rasmussen og Strøm (2008) ofte brukes i OPS. En annen faktor som kan ha bidratt til at prosjektene har gått fint og uten store konflikter er jevnlig møter der ulike forhold blir tatt opp. Dette er en metode for å følge opp at avtalen etterleves som er anbefalt i OPS-veilederen fra Skanska et al. (2016), og selv om det fra funnene ser ut til at dette er godt implementert i OPS-skolene i Norge sier Kommunerevisjonen (2014) i sine anbefalingene til Undervisningsbygg, i forbindelse med Høybråten skole og Persbråten videregående skole, at det er ønskelig med en mer aktiv oppfølging av kontraktene. Rapporten sier at det ikke var etablert spesielle rapporteringslinjer for oppfølging og kontroll av drift og vedlikehold på skolene, slik de hevder det bør være. På en annen side kommer det frem at Undervisningsbygg ikke ser behovet for tett oppfølging

med mindre det meldes om feil på skolene, og at det derfor ikke er nødvendig å innhente servicereporter for oppfølgingen (Kommunerevisjonen, 2014). Likevel kan en se for seg at det er viktig at skolene følges godt opp slik at en i større grad sikrer tilstanden ved overlevering. En mulighet kan være å få mer standardiserte dokumenter som kan bidra til en felles mal som bransjen er enige om, og som gir retningslinjer for oppfølging av OPS-skoler.

6.1.2 Overlevering tilbake til det offentlige og forlengelse av kontraktene

Ingen av kontraktene har foreløpig løpt ut kontraksperioden, og det er derfor vanskelig å si noe konkret om hvordan overleveringen tilbake til det offentlige vil gå. Likevel vil det ved utløpet av kontraksperiodene ha vært en lang periode der det offentlige ikke har vært direkte involvert i driften av skolene, og det er tenkelig at det kan oppstå utfordringer. Funnen viser at det offentlige ser for seg at de må være mer oppmerksomme når det nærmer seg overlevering, og at oppfølgingen av skolene og kontraktene vil kreve mer av dem. For selv om driften og vedlikeholdet av skolene går fint nå må de forsikre seg som at utleier er like flink når det nærmer seg overlevering. For å gjøre dette fortellers det fra case 2 og 3 at det offentlige ser det som mulig at det etter hvert ikke lengere vil holde å få vedlikeholdsplaner og utføre befaring på at arbeidene er gjort for å måle oppnåelse, men at andre tiltak som tilstandsvurdering vil være aktuelt. Men som det kommer frem, både fra litteraturen og fra intervjuene, har vi lite erfaring med overlevering i Norge, og det trekkes frem at det er viktig at forholdene rundt overleveringen er godt definert i kontraktene. Funnene viser at det er litt avhengig av kontrakten hva som er avtalen ved overlevering tilbake til det offentlige, og blant annet gunstig overtagelse nevnes. I de fleste tilfeller er det likevel avtalt en tilstandsgrad ved overlevering, og dette gjerne er tilstandsgrad 1. Tilstandsgrad eller standard på skolene omtales som et hovedmoment i avtalen knyttet til tilbakeleveringen, men selv om dette kan være en fornuftig avtale er et problem i forbindelse med overlevering lengden på kontraktene. I løpet av en så lang periode vil det antagelig ha skjedd endringer i forhold til tekniske løsninger, politiske vedtak med mer, og hvem har da ansvaret? Advokatene som ble intervjuet sier at dette allerede har vært et problem i et veiprosjekt utført med OPS, og at tilsvarende problemer kan oppstå innen OPS i formålsbygg. En løsning på problemet kan være å definere disse forholdene svært godt i kontraktene, og ha klare føringer. Fra flere av entreprenørene og kommunene som er intervjuet tyder det på å være tilfellet. På en annen side erkjenner intervjuobjekt 2.4 at selv om de ifølge kontrakten ikke kan kreve noe fra entreprenør når det gjelder krav og pålegg av denne typen, er det temaer som dukker opp og må behandles i hvert enkelt tilfelle. Dette henger sammen med at det er viktig for det offentlige at en skole ikke lider under å være innleid.

En annen mulighet når kontraksperiodene går mot slutten er å forlenge kontraktene (Bjørberg et al., u.d.). Intervjuobjekt 1.1 mener dette er en god løsning da lengere kontrakter sikrer et bedre vedlikehold for kommunene over en lengere periode, samtidig som en lengere kontrakt kan gi kommunen bedre betingelser og en mer gunstig leiepris. Dette stemmer overens med at

i langvarige kontrakter bindes kommunen opp i et verdibevarende vedlikehold som kan bidra til å redusere vedlikeholdsetterslepet i offentlige bygg (NOU 2004:22, 2004), og på sikt kan det tenkes at dette kan redusere kostnadene kommunen har til vedlikehold og rehabilitering. På en annen side kan lange kontrakter være for bindende både for det private og for det offentlige. Kontraktene er i utgangspunktet lange og det kan stilles spørsmål om hvorvidt det er lurt å forlenge dem ytterligere. Dette kan påvirkes av hva slags avtale man får mellom det private og det offentlige, og som intervjuobjekt 2.2 sier vil avtalen og leieinntektene de i så fall får ha betydning for om det er en fordel å forlenge kontraktene. Flere av de offentlige oppdragsgiverne som er intervjuet trekker også frem at OPS-kontraktene er svært kostbare for kommunen, og at de gir dem mindre handlingsrom. Dette stemmer med konsekvensene sett av OPS i Storbritannia der det offentlige fikk mindre handlingsrom til omprioriteringer (Skanska et al., 2016). At avtalene binder opp såpass store ressurser kan gjøre at OPS-skolene ender opp med å få mer penger enn andre offentlige bygg, og ved å forlenge kontraktene kan det diskuteres om en vil ende i en situasjon der missbalansen i ressurser til vedlikeholdet blir såpass stor at det vil gå ut over de offentlig driftede byggene. I den litt alternative modellen Lyngdalsmodellen er praksisen derimot noe annerledes da det i kontraktene som er inngått for skoler til nå (Lyngdal ungdomsskole og Rygge ungdomsskole) kun er OPS på deler av drift og vedlikehold, og kontraktene er for fem år om gangen med mulighet for forlengelse. Dette har den fordelen at kommunen ikke binder seg opp i en kontrakt for en så lang periode, og det kan tenkes at det offentlige blir mer fleksibel og enklere kan håndtere endringer i samfunnet. Endringer i samfunnet påvirker også det private, og det er naturlig å tenke seg at det kan gjøre det vanskelig for også dem å forlenge kontraktene ytterligere.

6.1.3 Virkemidler og verdiskaping

Spørreundersøkelsene tyder på at effektivitetsgevinster knyttet til ferdigstillelse og pris i stor grad er oppnådd ved OPS-skolene. Dette er en effekt av OPS som omtales i litteraturen, og kan skyldes insentiver knyttet til betaling ut fra kvalitet og tilgjengelighet (Rasmussen og Strøm, 2008, Næringslivets hovedorganisasjon, 2014, KPMG, 2003). Dette kan føre til økt verdiskaping både for brukere, eiere og samfunn fordi verdi er en funksjon av tid, kostnad og kvalitet (Kelly et al., 2015). Tidlig ferdigstillelse av bygget betyr også at det kan bli tatt i bruk tidligere, og man kan oppnå tidligere nytterealisering.

Selv om det er sett effektivitetsgevinster knyttet til OPS er det vanskeligere å si om OPS i skole gir økonomiske fordeler over tid. Dette skyldes at prosjektene ennå ikke har vært gjennom hele kontraktsperioden, og foreløpig finnes det ikke tall på hvordan kostnadene ved en OPS-skole ser ut i forhold til kostnadene ved en tradisjonell offentlig skole etter endt kontraktsperiode. En del argumenterer for at OPS er dyrere fordi det er dyrere for det private å låne enn det offentlige, og da vil finansieringen ved et OPS med privat finansiering bli dyrere enn ellers (Bakke, 2011, Skanska et al., 2016). Likevel tyder funnene fra intervjuene på at i et livsløpsperspektiv bør kostnadene ved et OPS bli lavere enn en skole utført på

tradisjonelt vis. Grunnen til dette er at til tross for at investeringskostnadene kanskje er noe høyere ved et OPS enn ved en offentlig driftet skole får man et robust bygg som ved endt kontraksperiode er i svært god stand og nesten som nytt, fremfor en skole med store vedlikeholdsetterslep der man på et tidspunkt vil kunne få store utgifter knyttet til vedlikehold og rehabilitering. En av oppgavens hypoteser er at vedlikehold ivaretas bedre med OPS, og å opprettholde et kontinuerlig vedlikehold og å holde vedlikeholdet på samme nivå som vedlikeholdsbehovet, som Næringslivets hovedorganisasjon (2014) fremhever som en effekt av OPS, vil kunne bidra til å redusere behovet for store vedlikeholdsarbeider. At kontinuerlig vedlikehold og LCC utsetter og kanskje fjerner behovet for store oppgraderinger er av intervjuobjekt 1.1 trukket frem som en mulighet ved OPS, og dette kan kanskje redusere vedlikeholdskostnadene på sikt. Likevel kommer det frem fra intervjuene at driften i kroner muligens er dyrere enn ved tradisjonelle kontrakter, men at man kanskje får mer igjen. Fra case 1 viser funnene likevel at det private har lavere driftsutgifter enn hva kommunens tall er, og en effektiv organisasjon trekkes frem som en grunn til dette. Dette skyldes antagelig at de ikke er en så stor bedrift, og det er ikke funn som tyder på at dette er en effekt man ser av OPS generelt. Dette kan muligens ha å gjøre med at det gjerne er større entreprenører som har anledning til å delta i OPS-prosjektene og at man derfor ikke vil se de samme effektene der. På en annen side kan det tenkes at det er mindre byråkrati i det private enn det offentlige, og at det vil bidra til en mer effektiv organisasjon. Likevel tyder internasjonale erfaringer på besparelser, og i Australia har man sett at OPS har ført til besparing for myndighetene (The Canadian Council for Public-Private Partnerships, 2010). Selv om det er tegn til at en også i Norge vil se at kostandene blir mindre ved en OPS-skole kan man ikke si noe sikkert om det på nåværende tidspunkt. Det vil være nødvendig å benchmarke prosjektene mot tilsvarende skoler i offentlig drift før man kan trekke en konklusjon. Andre effekter som oppnås med en skole som holdes i god stand, og som ikke er like lette å måle, bør også vurderes når den totale kostnaden skal beregnes. Dette er effekter som i oppgavens resultatdel er omtalt som synergieffekter av OPS, og er for eksempel bedre arbeids- og læringsmiljø for brukerne og mindre helseproblemer. Dette vil i tillegg til å skape verdi for brukerne ha en samfunnsøkonomisk gevinst, og kan tenkes å være eksempler på det som av CHRISP i litteraturen beskrives som verdikriterier som er vanskelige å måle og tallfeste (Spencer og Winch, 2009)

I case 3 er det sett at bruk av OPS og tilstanden skolen har fått etter at den ble OPS har bidratt til bedre helse blant de ansatte og et godt læringsmiljø for elevene, noe som antagelig henger sammen med det dårlige innemiljøet skolen hadde tidligere. Dette er som diskutert elementer som vil kunne ha samfunnsøkonomiske gevinster og øke verdiskapingen for brukerne. Statistikken for sykefravær i Norge fra 2014 viser at undervisningssektoren prosentvis lå høyere enn hva som var det totale sykefraværet i Norge, og var blant sektorene med høyest sykefravær (NAV, 2015). Selv om dette antagelig skyldes mange forskjellige forhold er det ikke utenkelig at standarden på byggene i offentlige skoler kan ha en innvirkning på dette når man ser tallene for vedlikeholdsetterslep i offentlige bygg i Norge.

Litteraturen trekker frem økt vedlikehold og høyere standard som en mulighet ved bruk av OPS og dens virkemidler. Fra spørreundersøkelsen kom det frem at flertallet av brukerne mener at materialene, løsningene og innemiljøet på skolene har blitt bedre som et resultat av OPS, og et stort flertall av de øvrige aktørene mener vedlikeholdet og standarden på skolene har økt ved bruk av OPS. Det kommer også frem i funnene at arealene er godt egent for undervisning, og at de i stor grad er tilpasningsdyktige ovenfor nye undervisningsformer. Dette er viktig da egnede arealer er nødvendig for å kunne utføre kjerneaktivitetene på en god måte, og å ha gode lokaler i dag og tilpasningsdyktige lokaler er faktorer som har betydning for verdiskapingen i bruksfasen (Eikeland, 2001, Bertelsen og Emmitt, 2005). Dette støttes i intervjuene som viser at OPS og tjenestene som leveres til skolene trolig øker brukertilfredsheten og kan føre til verdiskaping i skolens bruksfase. På en annen side kan det være vanskelig å si noe helt generelt på bakgrunn av disse undersøkelsene da det å få en ny eller en nyrenovert skole i de fleste tilfeller gir bedre kvalitet og øker tilfredsheten blant brukere. Dette er Ismail og Pendlebury (2006) og The Canadian Council for Public-Private Partnerships (2010) enige i, og sier det er vanskelig å avgjøre om brukerne er fornøyde fordi de har fått en ny skole, eller om de er fornøyde med bruken av OPS. Likevel tyder intervjuene på at de private aktørene er opptatt av å opprettholde et godt vedlikehold, og skolene har holdt en høy standard gjennom årene som har gått. Dette kan ha betydning for verdiskapingen i bruksfasen da det gir gode bygg som både støtter opp under kjerneaktivitetene til skolene, og de politiske målene.

Da funnene indikerer at brukerne er fornøyde og at lokalene er bedre nå enn før kan det stilles spørsmål om det private har bedre forutsetninger for å drifte skolene enn det offentlige har. Ser en på svarene fra intervjuene og spørreundersøkelsene kan det tyde på at de til en viss grad har det, men dette ser ikke ut til å ha sammenheng med kompetansenivået som det ser ut til at det offentlige innehar. Det virker heller å ha sammenheng med at det private kan ha en mer effektiv organisasjon, og i større grad har ressursene til å følge opp skolene tett. Dette virker å være knyttet til penger, og at det i OPS er avsatt ressurser på en annen måte enn i offentlige prosjekter. I tillegg tyder funnene på at det offentlige har en større eiendomsportefølje å følge opp. På grunn av dette peker flere av kommunene som er intervjuet på at vedlikeholdet og standarden er bedre i OPS-skolene, og fordi kommunen er bundet opp til å bruke penger på å vedlikeholde skolene blir ikke vedlikeholdsbudsjettet en salderingspost. Dette kan være noe av bakgrunnen for at flere av intervjuobjektene hevder at OPS fører til verdiskaping i bruksfasen av bygget. Likevel er det enighet blant flere av intervjuobjektene om at en effekt sett av OPS er at det offentlige har blitt bedre på vedlikehold i løpet av disse årene, og at de kan gjøre det samme som det private. At det offentlige har blitt bedre på vedlikehold kan være en utvikling i bransjen, men kan også skyldes erfaringsoverføring fra OPS-prosjektene til offentlige prosjekter. Erfaringer fra Storbritannia tyder på at erfaringsoverføring er en effekt av OPS fordi når OPS brukes i tillegg til andre gjennomføringsmodeller kan det fungere som et benchmark og dermed bidra til erfaringsoverføring og til å utvikle andre offentlige prosjekter (Rasmussen og Strøm,

2008). Utfordringen er at for at det offentlige skal kunne gjøre det samme som det private trenger de ressursene til å gjøre det, men det en politisk beslutning. En annen utfordring knyttet til tildelingen av ressursene er at det ikke alltid er ressurser til å utføre nødvendige arbeider i kommunene, og på noen av skolene kan det argumenteres for at oppgraderingene og renoveringene ble gjort på tidspunktet de ble gjort fordi de ble gjort som OPS. Dette kan en blant annet se fra case 3 der den politiske motstanden mot modellen var stor, men hvor OPS likevel ble sett på som eneste alternativ for å få satt skolen i stand (Berg og Edvardsen, 2009).

En av hypotesene fremsatt i oppgaven er at OPS støtter opp om LCC. For å sikre et godt vedlikehold er livsløpstankegang et viktig virkemiddel, og livsløpskostnader er som Bjørberg et al. (u.d.) sier sentralt i OPS-kontraktene. Dette henger også sammen med materialvalg, og fra intervjuene fortelles det at det er valgt materialer og løsninger som skal holde lenge og redusere behovet for vedlikehold. Fra case 2 og 3 er det funnet at driftsselskapet involveres tidlig, og dette er en positiv effekt de har sett av OPS. Å involveres tidlig gir dem mulighet til å bidra med å finne gode løsninger som gjør det enkelt å drifte og vedlikeholde i mange år. Dette støttes av Skanska et al. (2016) som sier det er vanlig at FM-leverandøren involveres i konkurransefasen da det gjør at de kan bistå OPS-selskapet med valg av løsninger og LCC-beregninger i prosjekteringsfasen, noe som antageligvis kan bidra til gode løsninger og reduserte drift- og vedlikeholdsutgifter. Gode løsninger med fokus på LCC vil sannsynligvis ha innvirkning på hvordan brukerne opplever skolen. Likevel ser funnene ut til at hvorvidt brukerne vil merke forskjell på et OPS og en tradisjonell driftet skole er avhengig av hvilke skoler man sammenligner, og som spørreundersøkelsen med brukerne viser er det variasjon i hvorvidt brukerne merker stor forskjell med bruk av OPS, og mange har svart at de ikke vet. Her kan det tenkes at brukerinvolveringen spiller inn da brukerinvolveringen vil kunne ha betydning for verdiskapingen brukerne opplever (Bertelsen og Emmitt, 2005). Fra spørreundersøkelse 2 tyder det på at aktørene involvert i prosjektene har opplevd brukerinvolveringen som stor, men fra spørreundersøkelse 1 synes ikke dette å være tilfellet i samme grad. Fra intervjuene ser heller ikke brukerinvolvering til å være et spesielt virkemiddel i en tradisjonell OPS slik som det er i Lyngdalsmodellen, og selv om brukermedvirkningen i noen prosjekter omtales som stor og god ser dette heller ut til å være noe som varierer med praksisen i kommunen. Avhengig av brukerinvolveringen betyr det at løsningene ikke alltid blir optimale for brukerne, og fra funnene ser det ut til at det ønskes brukermedvirkning. Dette kan ha sammenheng med at det er brukerne som vet hva som trengs for å gjennomføre kjerneaktivitetene (Arge, 2008). Likevel fortelles det at noen av brukerne kanskje vil hevde at livssyklus kvaliteten er bedre ivaretatt på en OPS-skole, og det tyder på at skolene vil kunne merke forskjell når det offentlige overtar driften fordi det ikke lenger vil være de samme ressursene tilgjengelige til drift og vedlikehold.

Innovasjon er i litteraturen trukket frem som en mulighet og fordel med OPS (Rasmussen og Strøm, 2008, Difi, 2016d). Dette grunner i at OPS og livsløpstankegang tvinger leverandørene til å tenke nytt, og derfor har modellen insentiver for innovasjon. Funn fra intervjuene viser at

for å løse fremdrift og nye krav kreves det at en tenker nytt, og det trekkes frem at i modeller som OPS og Lyngdalsmodellen har en et spillerom og en planleggingstid som gir rom for å tenke innovativt. På en annen side forklares det i et intervju at bransjen er konservativ og ønsker å bruke løsninger man vet holder. Dette støttes i litteraturen av Rasmussen og Strøm (2008) som peker på at innovasjon ikke nødvendigvis er en følge av OPS. Likevel er det naturlig å tenke seg at den friheten OPS gir leverandørene bidrar til innovasjon, og innovasjon omtales i intervjuene som et resultat av OPS fordi man blir tvunget til å tenke nytt og finne nye løsninger. Dette henger sammen med livsløpstankegang og LCC. For skal man redusere kostnadene over en lang periode må man være kreativ og tenke nytt, og kreativitet er også noe som er sett som en effekt av skoleprosjektene utført med OPS. Dette kan likevel tenkes å være utfordrende da å finne nye og kreative løsninger krever at det offentlige ikke gir for detaljerte kravspesifikasjoner som ikke åpner for å tenke nytt, samtidig som det er nødvendig for det offentlige å vite at de får det de trenger.

For å holde kostnadene og risikoen knyttet til drift og vedlikehold nede kommer det også frem fra intervju med intervjuobjekt 2.2 at entreprenør ofte foretrekker å ha alt ansvar for drift og vedlikehold på disse skolene selv. Difi (2016d) støtter dette, og sier at OPS ikke er egent for prosjekter der det offentlige ønsker å drifte og vedlikeholde selv. Et intervju viser at grunnen til dette ser ut til å være at ved å ha alt av drift og vedlikehold kan entreprenøren sikre vedlikeholdet på en annen måte, og risikoen reduseres for entreprenøren og de kan gi en bedre pris på sitt tilbud. Også Skanska et al. (2016) sier det private priser risikoen høyere dersom de ikke kjenner vedlikeholdsbehovet. I litteraturen trekkes risikohåndteringen frem som svært viktig for å lykkes med OPS, og de sier at den part som best kan håndtere eller påvirke risikoen bør bære den (The Canadian Council for Public-Private Partnerships, 2010, KPMG, 2003, Rasmussen og Strøm, 2008, Organisation for Economic og Development, 2008). I denne forbindelse er det nærliggende å tro at å ha riktig risikohåndtering, og å overføre mye av risikoen til det private gir incentiver for en bedre risikostyring, og et press på det private som igjen kan redusere feil og mangler i prosjektet og gi effektivitetsgevinster. Dette stemmer med litteraturen der KPMG (2003) sier riktig risikofordeling er en viktig årsak til gevinst ved OPS.

6.1.4 Finansiering og risiko

Det er knyttet risiko til alle prosjekter, og da man binder seg opp i en såpass lang periode kan det se ut til at å gå inn i et OPS kan oppleves som en risiko for det private. Også til finansieringen er det knyttet en del risiko, spesielt fordi det er mindre risikofylt å låne bort penger til det offentlige, fordi for eksempel en kommune ikke kan gå konkurs. I et av intervjuene vises det til at det fra tidligere prosjekter er funnet at kommunene kan finansiere prosjektene like billig som det offentlige, og dette brukes ofte som et argument mot OPS. Selv om dette stemmer kjenner man ikke total kostnadene for prosjektene på nåværende tidspunkt, og heller ikke hva som vil være det mest økonomisk fordelaktige på sikt. Som Difi (2016b)

sier gir operasjonell leie det offentlige et større handlingsrom fordi bruk av privat kapital gir mulighet til å finansiere flere prosjekter innenfor budsjett, noe som kan være positivt, men likevel kan det bli dyrere. For når finansieringsinstitusjoner skal låne til det private må finansieringsinstitusjoner og långivere ta høyde for risikoene, og de må derfor kjenne risikoene i prosjektene og prise dem. For å kunne gjøre dette ser det ut til at det nødvendig at finansieringsinstitusjonene involveres tidlig i prosessen slik at de kan være med å påvirke og lære seg risikobildet godt. Det fortelles at långivere som banker er svært gode til å prise risikoer, og at en viss egenkapital er et krav som stilles. Dette støttes i litteraturen av Skanska et al. (2016) som sier at investorer og långivere sikrer seg ved å kontrollere at risikoen avdekkes og håndteres, samtidig som det stilles krav til egenkapital, bankgarantier, og at det finnes noen til å overta dersom en av partene skulle gå konkurs. Likevel tyder funn fra litteraturen på at det er det stor uenighet om bruken av privat kapital i offentlige prosjekter, og dersom man ikke ønsker den private finansieringen kan et alternativ være å benytte seg av modeller som Lyngdalsmodellen som kan gjennomføres med offentlig finansiering, eller andre hybridmodeller. En ulempe ved å bruke modeller med offentlig finansiering blir derimot i et av intervjuene beskrevet å være at man ikke får en finansieringsinstitusjon som stiller profesjonelle krav og sikrer prosjektet finansielt. Likevel kan det tenkes at man kan dra nytte av flere av de andre mulighetene og virkemidlene ved OPS selv om man ikke benytter seg av privat finansiering. På denne måten er det kanskje mulig å oppnå en del av de samme effektene knyttet til livsløpsperspektiv og godt vedlikehold som kan øke brukertilfredshet og verdi for bruker, samtidig som det kan være lettere å få politisk gjennomslag for.

Et annet viktig krav til risiko som stilles av det private er at det foreligger et vedtak om OPS før tilbudene sendes ut. Dette er fordi å delta i en OPS-konkurranse og utarbeide tilbudene er kostbart (KPMG, 2003), og fra funnene kommer det frem at risikoen for at prosjektet ikke ender opp som et OPS ikke bør ligge hos det private.

6.1.5 Best Value Procurement

I forbindelse med arbeidet med masteroppgaven var det ønsket å se på modellen Best Value Procurement, og om dette er en modell man ser for seg at kan brukes sammen med OPS. Modellen er foreløpig ikke utprøvd i Norge, men dette er ønsket da det internasjonalt er sett store fordeler knyttet til blant annet effektivitetsgevinster og lavt konfliktnivå i prosjektene modellen er brukt. Da modellen foreløpig ikke er brukt i Norge har det ikke vært mange som har kunnet uttale seg om den, men det er likevel registret noen ulike tanker rundt bruken av BVP, og bruk av BVP sammen med OPS. Modellen har noen likhetstrekk med Lyngdalsmodellen, blant annet knyttet til valg av aktører og konkurranse på pris og kvalitet, og det er derfor mulig å se for seg at BVP kan brukes i kombinasjon med OPS. Fra intervjuene kommer det likevel litt ulike signaler om dette. Intervjuobjekt 4.2 hevder at å bruke disse sammen er en mulighet, selv om OPS kanskje er litt for definert for BVP. På en annen side mener advokatene som er intervjuet at selv om det er mye bra med BVP og

prinsippet er sunt er den ikke så egnet for OPS. Begrunnelsen for dette er at BVP passer bedre når man skal levere noe sammen, mens det i OPS i større grad er leverandøren som skal levere et produkt. Likevel er det foreløpig vanskelig å si noe sikkert når det gjelder BVP og OPS i samspill med OPS, og bare et fåtall av intervjuobjektene som har uttalt seg om modellen. Det er nødvendig å vente og se hvordan modellen blir mottatt og fungerer i Norge før det kan sies noe mer om bruken av BVP i Norge, og BVP sammen med OPS.

Som diskusjonen har vist har OPS mange fordeler, og funnene indikerer at effekten av modellen er bedre vedlikehold, bedre standard og bedre oppfølging, noe som tyder på at har bidratt til mindre byggrelatert ansvar for rektorer, bedre arbeids- og læringsmiljø og mindre helseproblemer. Likevel er det bare intervjuet et mindre antall representanter, og deres svar er ikke nødvendigvis representative for hele bransjen eller samtlige av prosjektene. Representantene kan til en viss grad også være farget av deres tilknytning til prosjektene, og det hadde vært interessant å ha snakket med et bredere utvalg av brukerne for å få en større forståelse for hvordan de opplever OPS. På en annen side stemmer resultatene godt overens med teorien og det som er sett som effekt av modellen i skole internasjonalt. Funnene tyder på positive virkninger av OPS, men fortsatt har mange av skolene kun blitt driftet som OPS i en kort periode, og videre studier må gjennomføres før en entydig konklusjon kan trekkes.

6.2 Diskusjon av metode

Masteroppgaven er et arbeid gjennomført våren 2016, og prosessen er opplevd som lærerik og en erfaring som kan komme til nytte senere. I etterkant vurderes det at det kunne vært en fordel å ha spissformulert problemstillingen noe mer da det er registrert at mange av funnene i oppgaven med fordel kunne vært studert nærmere hver for seg, noe tiden og ressursene ikke har gitt mulighet til. Manglende kunnskap og erfaringer om gjennomføring av spørreundersøkelse ble etter hvert opplevd som en liten utfordring. Det anerkjennes at det kunne blitt hentet ut mer informasjon fra spørreundersøkelsene enn det som er gjort denne oppgaven. Det er også sett at måten dataene ble analysert på ikke er ideell for en stor mengde data, og hadde svarprosenten på spørreundersøkelsene vært større måtte andre måter for å analysere dataene ha blitt brukt. Likevel oppleves det at det som i utgangspunktet var ønsket å hente ut fra spørreundersøkelsene er oppnådd.

Oppgaven er gjennomført med bruk av et litteraturstudium, casestudier av fire skoler med dokumentstudier og dybdeintervjuer, og spørreundersøkelser. Som beskrevet i kapittel 2.6 er det ulike styrker og svakheter med metodene. Spesielt ble det opplevd i arbeidet med oppgaven at det ville vært en fordel å ha intervjuet flere brukerrepresentanter for å få et bedre bilde og større forståelse for deres erfaringer med kontraktsformen. Selv om spørreundersøkelsen med brukere av skolene bidro til å gi et bredere datagrunnlag kunne det vært ønsket mer variasjon av brukerrepresentanter som besvarte spørreundersøkelsen, og dette kunne ha bidratt til å gi et tydeligere bilde på brukernes opplevelser med OPS. Spørreundersøkelsene fikk henholdsvis 55 og 22 svar. Spørreundersøkelse 1 ble sendt til rektorene på skolene med forespørsel om distribusjon til sine ansatte, på noen av skolene direkte til alle ansatte, og FAU (på de skolene det fantes kontaktinformasjon). Dette var for å nå frem til flest mulig, men gjorde det også vanskelig å vite den eksakte svarprosenten på spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelse 2 ble sendt ut til 48 respondenter, men ble i noen tilfeller distribuert videre til andre aktuelle respondenter. Derfor er det også her vanskelig å vite en eksakt svarprosent, men svarprosenten på spørreundersøkelse 2 er antatt å ligge i underkant av 50 %. Såpass lav svarprosent gir også et dårligere konfidensnivå. En annen usikkerhet med spørreundersøkelsene er at respondentene ikke fikk mulighet til å komme med oppklarings spørsmål, og en feilkilde er derfor hvor vidt de har forstått spørsmålene. Dette var bedre med intervjuene, men også her kan respondentene ha svart på en spesiell måte for å fremstille seg selv eller prosjektet på ønsket måte. At modellen er såpass politisk kan også ha påvirket hvordan intervjuobjektene og representantene i spørreundersøkelsene har besvart spørsmålene. Bredden i intervjuobjektene har likevel bidratt til å gi et bilde på modellen, og kan derfor gi en god indikasjon på hvordan OPS oppleves av sentrale aktører.

Metodene brukt i oppgaven har bidratt til å gi en dypere forståelse for teorien som ligger til grunn for OPS, de aktuelle casene, og hva bruken av OPS har betydd for ulike aktører.

6.2.1 Validitet og reliabilitet

Hvordan metodene en utført og hvordan funnene og resultatene er tolket vil ha innvirkning på oppgavens validitet og reliabilitet.

For å sikre reliabiliteten og validiteten i teorien ble det valgt å fokusere på å finne kilder med høy troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet. Mye litteratur er studert, og dersom kildene ikke tilfredstilte disse kravene, eller at det ikke fantes støtte for det i annen litteratur ble kildene forkastet og det ble funnet andre kilder som kunne brukes istedenfor. Dette bidrar til å sikre validiteten.

Dokumentstudiene bidro med kunnskap og forståelse om casene og OPS-kontrakter generelt, og vurderes å bidra til å sikre oppgavens validitet og reliabilitet. Likevel er det en svakhet at ikke alle relevante dokumenter er lyktes i å få tak i.

I intervjuene samsvarte svarene fra de ulike intervjuobjektene i de aller fleste tilfelle ganske godt, og stemte også stort sett overens med litteraturen. Svarene var også konkrete, og det var lite behov for egen tolkning. Fra dette vurderes validiteten som forholdsvis god. Reliabiliteten til intervjuene kan være vanskeligere å sikre, men de valgte intervjuobjektene er aktører som stort sett har lang erfaring med OPS, og eller andre kontraktsformer innenfor bygg- og anleggsbransjen, noe som gir svarene deres større tyngde. Antall svar på spørreundersøkelsene gir oppgaven noe validitet, men det kunne vært ønskelig å ha en høyere svarprosent for å styrke den ytterligere.

Alt i alt ligger funnene fra oppgaven ganske nært hva som er funnet i litteraturen, men grunnet det begrensede antallet intervjuobjekter og respondenter på spørreundersøkelsene, samt at flere av skoleprosjektene ikke har vært i drift veldig lenge, gjør at det er vanskelig å trekke en endelig og entydig konklusjon på bakgrunn av funnene.

7 Konklusjon

Masteroppgaven har undersøkt hvilken effekt som er sett av OPS i offentlig skole over tid. Ved å undersøke hvilke erfaringer som er gjort med bruk av OPS er oppgaven besvart på bakgrunn av et litteraturstudium, casestudier med dokumentstudier og intervjuer, og spørreundersøkelser. I tillegg er det sett på risiko i OPS og risiko knyttet til finansieringen av OPS-prosjekter, og modellen Best Value Procurement.

OPS er en kontraktsform med samarbeid mellom det offentlige og det private, og hvor det private ofte finansierer og drifter fasiliteten. Litteraturstudiet har kartlagt OPS som kontraktsform med dens muligheter, utfordringer og kjennetegn. Litteraturen har vist at det finnes flere mulige effekter av OPS, og også fra internasjonale prosjekter er det kartlagt en rekke virkninger. Flere av disse kan det sees tendenser til også i OPS-prosjekter på skoler i Norge.

- Kontraktene følges opp og måles ved bruk av blant annet jevnlig møter på ulike nivåer og SLA. SLA ser ut til å fungere godt selv om det ikke er funnet noe spesifikt om hvor godt det er definert i kontraktene. Selv om kontraktsformen krever en del av skolene er det opplevd at det er lettere å få ting gjort, og rektorene trenger ikke bry seg så mye med det byggetekniske og får dermed mer tid til kjerneaktivitetene.
- Kontraktene regulerer hva som er avtalen ved overlevering tilbake til det offentlige, men det ser ut til at det stort sett er avtalt en tilstandsgrad skolene skal ha. Det er foreløpig lite erfaring med overlevering av OPS-prosjekter tilbake til det offentlige i Norge. Funnene indikerer likevel at forholdene rundt overleveringen må være godt definert i kontrakten, og det ser ut til at det offentlige er bevist på at selv om de har et godt forhold til det private må de følge opp leverandør nærmere med tiden. Et alternativ er å forlenge kontraktene da det vil kunne gi bedre betingelser for det offentlige, men det vil også binde opp ressursene til det offentlige i lengere tid og kan redusere deres handlingsrom. Om dette er lurt tyder på å være avhengig av hvilken avtale man får.
- Det er sett effektivitetsgevinster knyttet til ferdigstillelse og prosjektkostnad. Det er også indikasjoner på at modellen er økonomisk fordelaktig og kan ha samfunnsøkonomiske gevinster når konsekvensen av gode bygg tas i betraktning. Foreløpig har man likevel ikke tall på den totale kostnaden gjennom kontraktsperioden i forhold til en tradisjonell skole, og dette må benchmarkes etter endt kontraktsperiode.
- Funnene tyder på at OPS gir høyere standard, ivaretar vedlikeholdet på en god måte og bedrer innemiljøet på skolene. Likevel er det litt uenighet om kontraktsformen klargjør roller for vedlikehold.
- Det er funnet indikasjoner på at OPS kan forbedre læringsmiljøet for elevene og arbeidsforholdene for de ansatte, men på dette området er ikke funnene tydelige nok til å kunne konkludere med. Livsløpsperspektiv og LCC er funnet som sentrale

elementer i samtlige av prosjektene, og det virker som at OPS støtter opp om bruk av LCC. Dette henger sammen med innovasjon som også ser ut til å være en effekt av OPS. Studien indikerer også at tidlig involvering av samtlige aktører og bedre samarbeid er sett som en konsekvens, og alt i alt tyder virkemidlene i kontraktsformen på å ha fungert godt over tid og ført til verdiskaping i bruksfasen.

- Å inkludere flere skoler i et OPS-prosjekt kan se ut til å ha stordriftsfordeler og kunne lønne seg økonomisk, men også til å minske konkurransen.
- Finansieringsinstitusjoner og långivere ser ut til å være opptatt av risikoen i prosjektene, og det er sett at de må kjenne denne før at et skal være interessant å delta i et prosjekt. Et moment som i funnene fremstår som viktig er at det foreligger et politisk vedtak om OPS før konkurransen lyses ut da å delta i konkurransene er kostbart. I tillegg stiller finansieringsinstitusjoner krav til blant annet egenkapital.
- BVP omtales som en modell med mange fordeler og et sunt prinsipp som blant annet gir lavere priser og kortere gjennomføringstid. Likevel er det usikkerhet om hvordan det norske markedet vil motta modellen, og det er også litt uenighet og usikkerhet knyttet til i hvilken grad modellen vil egne seg sammen med OPS.

Studien viser at brukere og andre aktører involvert i OPS-prosjektene i stor grad er fornøyd med kontraktsformen i skole, og at bruken av OPS har fungert bra over tid. Funnene indikerer at effekten av OPS i skole er mer robuste skoler, et bedre vedlikehold og høyere standard, noe som vil ha betydning for brukernes opplevelse og verdiskaping og kan ha samfunnsøkonomiske gevinster. Det tyder også på at OPS kan være økonomisk fordelaktig i et livsløpsperspektiv da byggene holder en høy standard, og vedlikeholdsetterslepet kan bli mindre sammenlignet med vedlikeholdsetterslepet i offentlige bygg i Norge. Foreløpig foreligger det likevel for lite informasjon til å trekke en konklusjon om dette. Det bør utføres flere studier knyttet til OPS i skole når flere skoler har vært i drift over en lengere periode for å studere effekten av modellen nærmere, og spesielt det økonomiske aspektet når de første kontraktene er utløpt og skolene er levert tilbake til det offentlige vil være interessant å se på.

8 Videre arbeid

OPS er et stort område, og på mange måter også en ganske ny kontraktsform. Dette med tanke på at kontraktene er såpass lange at det tar tid før effekten av bruken synes. Dette innebærer at det fortsatt er mye å hente og lære ved å studere kontraktsformen videre. I det følgende er områder det anbefales å studere nærmere listet opp.

- Helsegevinster og bedre lærings- og arbeidsmiljø ved bruk av OPS. Studien har gitt indikasjoner på at OPS kan gi helsegevinster og bedret arbeids- og læringsmiljøet fordi byggene holdes i såpass god stand. Dette er det likevel for lite grunnlag for å kunne trekke en konklusjon om i denne studien, og det vil være interessant å se nærmere på dette.
- Flere av OPS-skolene har foreløpig ikke vært veldig lenge i drift, og det vil være interessant å følge opp disse skolene og se om de samme effektene som er sett i denne studien også sees videre.
- Å se OPS-skoler opp mot tradisjonelt driftete skoler vil være interessant, både med tanke på økonomien og standarden. Dette vil også kunne gi indikasjoner på utviklingen ved forvaltning av skolebygg i det offentlige, og se hva forskjellen på OPS og offentlige skole er da mye tyder på at det offentlige har blitt bedre på vedlikehold.
- Best Value Procurement bør studeres nærmere, og hva modellen har å tilby et norske markedet vil være interessant å se på.

9 Kilder

- AMBLER, S. (2002). *Agile Modeling: Effective Practices for eXtreme Programming and the Unified Process*, Canada, John Wiley & Sons.
- ARGE, K. (2008). *Strategisk porteføljeforvaltning av kommunal eiendom : forprosjekt*.
- ATKIN, B. & BROOKS, A. (2009). *Total Facilities Management*, Chicester, Wiley.
- BAKKE, H. (2011). *Offentlig-privat Samarbeid Dyrt og dumt*, Oslo, FAGFORBUNDET.
- BERG, T. F. & EDVARDESEN, D. F. (2009). *Livsløp/OPS-kontraktene Persbråten videregående skole og Høybråten grunnskole : Evaluering av første fase i livsløp/OPS-kontrakter mellom Undervisningsbygg Oslo KF og SG Finans AS*, Oslo.
- BERGEN KOMMUNE. (2010). *Byrådssak 568/10. Dato: 16. november 2010. Byrådet. Bærekraftig skolestruktur i Bergen 2011-2024 SARK-21-200918007-80*. Tilgjengelig fra: <http://docplayer.no/7235347-Byradssak-568-10-dato-16-november-2010-byradet-baerekraftig-skolestruktur-i-bergen-2011-2024-sark-21-200918007-80.html> [Hentet 02.05 2016].
- BERGEN KOMMUNE. (2014). *Slik blir nye Landås skole* Tilgjengelig fra: <https://www.bergen.kommune.no/aktuelt/tema/inneklimate-i-skolen/9839/9656/article-115442> [Hentet 26.02 2016].
- BERTELSEN, S. & EMMITT, S. (2005) Published. The Client as a Complex System. *13th annual conferance in the International Group for LEAN Construction*, 2005 Sydney, Australia.
- BEST VALUE EUROPE. (u.d.). *What is Best Value?* Tilgjengelig fra: http://www.bestvalueeurope.com/eng/index.php?option=com_content&view=article&id=41 [Hentet 15.03 2016].
- BING, L., AKINTOYE, A., EDWARDS, P. J. & HARDCASTLE, C. (2005). The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International Journal of Project Management*, 23, 25-35.
- BJØRBERG, S., KRISTIANSEN, B. F. & TEMELJOTOV-SALAJ, A. (u.d.). "Life Cycle Costing as an important part of Public Private Partnership contracts".
- BJØRBERG, S., LARSEN, A. & ØISETH, H. (2007). *Livssyklus kostnader for bygniger*, Oslo.
- CARPINTERO, S. & SIEMIATYCKI, M. (2015). PPP projects in local infrastructure: evidence from schools in the Madrid region, Spain. *Public Money & Management*, 35, 439-446.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2004). *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions. COM(2004) 327*, Brussel.
- CRUZ, N. F. D. & MARQUES, R. C. (2012). Delivering Local Infrastructure through PPPs: Evidence from the School Sector. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138, 1433-1443.
- DALLAND, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Oslo, Gyldendal akademisk.

- DALLAND, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- DAVIES, S. & FAIRBROTHER, P. (2003). *Private Finance Initiative (PFI) and Public Private Partnerships (PPPs): Definitions and Sources*.
- DEMIRAG, I. & KHADAROO, I. (2010). Costs, outputs and outcomes in school PFI contracts and the significance of project size. *Public Money & Management*, 30, 13-18.
- DIFI. (2015a). *Difi vil ha pilotvirksomheter til effektiv innkjøpsmetode*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/nyhet/2015-12-10/difi-vil-ha-pilotvirksomheter-til-effektiv-innkjopsmetode> [Hentet 15.03 2016].
- DIFI. (2015b). *Konkurranspreget dialog*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/konkurranspreget-dialog> [Hentet 04.10 2015].
- DIFI. (2015c). *Veileder om SLA - tjenestenivåavtale*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/verktoy/veileder-om-sla-tjenestenivaavtale> [Hentet 15.04 2016].
- DIFI. (2016a). *Er prosjektet egnet for OPS?* Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/prosess/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/byggeprosess/tidligfase/steg-steg-offentlig-privat-samarbeid-ops/er-prosjektet-egnet-ops> [Hentet 15.02 2016].
- DIFI. (2016b). *Finansiell eller operasjonell leie - OPS*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/finansiell-eller-operasjonell-leie> [Hentet 29.01 2016].
- DIFI. (2016c). *Finansiering - OPS*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/finansiering> [Hentet 29.01 2016].
- DIFI. (2016d). *Fordeler og utfordringer ved OPS*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/fordeler-og-ulemper-ved-ops> [Hentet 15.02 2016].
- DIFI. (2016e). *Hva er Offentlig Privat Samarbeid (OPS)?* Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/hva-er-offentlig-privat-samarbeid-ops> [Hentet 16.05 2016].
- DIFI. (2016f). *Kontraktslengde og termineringsverdi - OPS*. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/offentlig-privat-samarbeid-ops/kontraktslengde-og-termineringsverdi> [Hentet 09.02 2016].
- EIKELAND, P. T. (2001). *Teoretisk analyse av byggeprosesser*, Oslo.
- EVALUERINGSGRUPPEN (2013). Rapport nye Rygge ungdomsskole.
- FAU V/ HØYBRÅTEN SKOLE V/ LEDER LARS OTTERSEN (2005). Salg, rehabilitering og tilbakeleie av Høybråten skole - Synspunkter mottatt i deputasjon i finanskomiteen 31.05.2005 Oslo.
- FLATEKVÅL, B.-L. S. (2014). *Slik blir nye Landås skole*. Tilgjengelig fra: <http://www.ba.no/nyheter/slik-blir-nye-landas-skole/s/1-41-7324196> [Hentet 07.06 2016].
- FOREBYGGING.NO. (u.d.). *Skole- og klassemiljøets betydning*. forebygging.no. Tilgjengelig fra: <http://www.forebygging.no/Kunnskapsoppsummeringer/2006--->

- [2015/Lokal-skolestrategi-for-rusforebygging-og-helsefremmende-arbeid/5-Skole--og-klasseiljoets-betydning/](#) [Hentet 19.10 2015].
- FOSSDAL, E. F. (2013). *Bruk av Lyngdalsmodellen i komplekse tilvirkningsprosjekter : en vurdering av ny gjennomføringsmodell*. Master, Universitetet i Agder.
- FOWLER, F. J. (2008). *Survey Research Methods (4th Edition)*, SAGE Publications Inc.
- FRETHEIM, E. (2014). *Slik blir nye Rygge ungdomsskole*. Tilgjengelig fra: <http://www.moss-avis.no/nyheter/nyheter/slik-blir-nye-rygge-ungdomsskole/s/2-2.2643-1.8456416> [Hentet 08.03 2016].
- GIBSON, H. & DAVIES, B. (2008). The impact of Public Private Partnerships on education; A case study of Sewell Group Plc and Victoria Dock Primary School. *International Journal of Educational Management*, 22, 74-89.
- GRIMSEY, D. & LEWIS, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20, 107-118.
- HAGESÆTHER, P. V. & ØHMAN, R. F. (2011). "Vi trakk vinnerloddet *Aftenposten Aften*, 27. janura s.s. 14.
- HANSEN, T. (2014). *New Public Management*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/New_Public_Management [Hentet 09.11 2015].
- HULTGREN, J., BENTZRØD, S. B. & NEEGAARD, D. P. F. (2010). Billigere skoler med private penger. *Aftenposten*, 26. mai, s.6.
- HØYBRÅTEN SKOLE. (2015). *Skolens historie*. Tilgjengelig fra: <https://hoybraten.osloskolen.no/om-skolen/om-oss/skolens-historie/> [Hentet 07.03 2016].
- ISMAIL, S. & PENDLEBURY, M. (2006). THE PRIVATE FINANCE INITIATIVE (PFI) IN SCHOOLS: THE EXPERIENCES OF USERS. *Financial Accountability & Management*, 22, 381-404.
- JIN, X.-H. & ZHANG, G. (2011). Modelling optimal risk allocation in PPP projects using artificial neural networks. *International Journal of Project Management*, 29, 591-603.
- JOMAAS, A. H. & ENERSEN, P. (2005). Utredning av Offentlig Privat Samarbeid Thor Heyerdahl videregående skole.
- KASHIWAGI, D. (2010). Case Study: Best Value Procurement/Performance Information Procurement System Development.
- KASHIWAGI, D. & KASHIWAGI, J. (2011). Case Study: Performace Information Procurement System (PIPS) in the Netherlands. *Malaysian Construction Research Journal*, 8.
- KASHIWAGI, J., SULLIVAN, K. & KASHIWAGI, D. (2010) Published. New Contract Model for Project Management. *PM-05 - Advancing Project Management for the 21st Century "Consepts, Tools & Techniques for Managing Successful Projects"*, 29.31 mai 2010 2010 Heraklion, Kreta, Hellas.
- KELLY, J., MALE, S. & GRAHAM, D. (2015). *Value management of construction projects*, John Wiley & Sons.
- KOMMUNEREVISJONEN (2014). *Kontroll og oppfølging av offentlig-privat samarbeid*, Oslo.

- KPMG (2003). *Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) : en KPMG-rapport til Nærings- og handelsdepartementet*, Oslo.
- KROGSVEEN. (u.d.). Tilgjengelig fra: <http://krogsveen.no/Selge-bolig/Solgte-boliger/Bolig/Delt-bolig-Rekkehus/Linjeveien-36-B-119407093> [Hentet 08.03 2016].
- LYNGDAL KOMMUNE, UNIVERSTITETET I AGDER, KRUSE SMITH & ASPLAN VIAK (u.d.). *Lyngdalsmodellen Samspill mot felles mål*.
- LÆDRE, O. (2009). *Kontraktstrategi for bygg- og anleggsprosjekter*, Trondheim, Tapir akademisk forl.
- MELAND, Ø. H. (2012). *Gjennomføringsmodeller. Lyngdalsmodellen: Brukerstyrt og kostnadseffektiv - hånd i hånd*. Barnehage- og skoleanlegg nasjonal rådgivertjeneste. Tilgjengelig fra: <http://skoleanlegg.utdanningsdirektoratet.no/id/2352> [Hentet 09.10 2015].
- MELD. ST. 28 (2011-2012). *Gode bygg for eit betre samfunn*. Oslo.
- MUNTHE-KAAS, E. S. (2015). *Økt verdiskaping i offentlig skole ved bruk av Lyngdalsmodellen* Master Prosjektoppgave, NTNU.
- NAV. (2015). *Sykefraværstatistikk*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar> [Hentet 22.05 2016].
- NIELBO, K. L. (2014). *Triangulering*. Danmark: Aarhus Universitet. Tilgjengelig fra: <http://metodeguide.au.dk/metodeguiden-i-religion/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstillinger/triangulering/> [Hentet 05.05 2016].
- NORSKE ARKITEKTERS LANDSFORBUND. (2011). *Kvadraturen skolesenter*. Tilgjengelig fra: <https://www.arkitektur.no/kvadraturen-skolesenter> [Hentet 30.10 2015].
- NOU 2004:22 (2004). *Veldholdte bygninger gir mer til alle*. Oslo.
- NÆRINGSLIVETS HOVEDORGANISASJON (2014). *Offentlig-privat samarbeid (OPS) : alternativt verktøy for å løse viktige samfunnsoppgaver*, Oslo.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC, C. & DEVELOPMENT (2008). *Public-private partnerships: In pursuit of risk sharing and value for money*, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
- OSCAR. (u.d.-a). *Forskningen*. Tilgjengelig fra: <http://www.oscarvalue.no/forskningen> [Hentet 04.06 2015].
- OSCAR. (u.d.-b). *Om Oscar*. Tilgjengelig fra: <http://www.oscarvalue.no/om-oscar-prosjektet> [Hentet 20.10 2015].
- OSLO KOMMUNE (2005). *Høybråten skole og Persbråten videregående skole - Byrådssak 92 av 12.05.2005*. Oslo.
- RASMUSSEN, I. & STRØM, S. (2008). *Offentlig privat samarbeid (OPS) og innovasjonspolitik* Oslo.
- RIF (2015). *Norges tilstand 2015 State og the Nation*, Oslo.
- RYGGE KOMMUNE (2013). *Konkurransesgrunnlag 1 Konkurransepreget dialog*. Rygge.

- RYGGE KOMMUNE. (2014). *Rygge ungdomsskole, Forprosjektrapport 06.10.2014*. Tilgjengelig fra: https://www.rygge.kommune.no/Global/Felles_dokumenter/Prosjekt_Nye_Rygge_Ungdomsskole/Forprosjektrapport_redusert_uten_tegninger.pdf.
- RYGGE KOMMUNE (2016a). Offentlig-Privat-Samarbeid (OPS) for Rygge ungdomsskole [Ikke publisert manuskript]. Rygge.
- RYGGE KOMMUNE. (2016b). *Prosjekt Nye Rygge Ungdomsskole*. Tilgjengelig fra: <https://www.rygge.kommune.no/Globalmeny/Tjenester/Skole-og-utdanning/Nye-Rygge-Ungdomsskole/> [Hentet 07.04 2016].
- RYGGE KOMMUNE (2016c). Saksprotokoll - Offentlig-Privat-Samarbeid (OPS) for Rygge ungdomsskole [Ikke publisert manuskript]. Rygge.
- RYGGE KOMMUNE (u.d.). Utredning av et mulig felles folke- og skolebibliotek i den nye ungdomsskolen.
- SALVATIERRA-GARRIDO, J. & PASQUIRE, C. (2011). Value theory in lean construction. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 16, 8-18.
- SAMSET, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*, Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.
- SANDEN, L., CORNELIUSSEN, C. & FJELDSTAD, B. M. (2012). *Vi bryr oss,- læring for livet*. Bergen kommune. Tilgjengelig fra: <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/skoler/breimyra-skole/8469> [Hentet 07.03 2016].
- SIRNES, S. M. (2015). *Persbråten videregående skole*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/Persbr%C3%A5ten_videreg%C3%A5ende_skole [Hentet 07.03 2016].
- SKANSKA. (2007). *Skanska tar livsløpsansvar på Persbråten skole*. Tilgjengelig fra: <http://www.skanska.no/no/media/pressemeldinger/visa-pressemeldinger/?nid=qrzKsh9C> [Hentet 14.04 2016].
- SKANSKA. (u.d.). *Høybråten skole - OPS prosjekt*. Tilgjengelig fra: <http://www.skanska.no/no/Prosjekter/Prosjekt/?pid=2030&plang=nb-no> [Hentet 14.04 2016].
- SKANSKA, RAMBØLL, METIER & ATKINS (2016). *OPS Veileder*.
- SOGNNES GRUPPEN (u.d.). *Våre eiendommer*. Tilgjengelig fra: [http://sognnes.no/eiendom/eiendommer - page=0](http://sognnes.no/eiendom/eiendommer-page=0) [Hentet 07.03 2016].
- SPENCER, N. C. & WINCH, G. (2009). *How buildings add value for client*, London, Thomas Telford Publishing.
- STANDARD NORGE (2012a). NS 3424:2012 Tilstandsanalyse av byggverk Innhold og gjennomføring.
- STANDARD NORGE (2012b). NS 3454:2013 Livssyklus kostnader for byggverk Prinsipper og klassifisering.
- STENE, M. (1999). *Vitenskapelig forfatterskap : hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*, Oslo, Kolle forl.
- THE CANADIAN COUNCIL FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (2010). *International PPP Schools Survey Report PPP Schools - The View from Within*.

- TORP, O. (2004). *Bakgrunn for det norske OPS begrepet*. Tilgjengelig fra: http://www.nsp.ntnu.no/ops-portalen/pdf/bakgrunnen_for_det_norske_ops_begrepet.pdf [Hentet 23.09 2015].
- TORP, O. (u.d.). *Prosjektdatabase - oversikt over sentrale OPS-prosjekter*. Tilgjengelig fra: <http://www.ops-portalen.net/> [Hentet 26.02 2016].
- ULLEBERG, H. P. (2002) Skolebyggets arkitektur som ramme for sosialisering. NTNU.
- UNDERVISNINGSBYGG OSLO KF (2013). *Årsrapport 2013 Et skolebygg å være stolt av*.
- UNGE AKSJONÆRER. (u.d.). *De skal tidlig krøkes...* Tilgjengelig fra: <http://uter.idium.no/ida7217.tmp/FgvprV4FgDdLVYDCFrD205E9dLVYDCFr3jIpxlrI5l.idium> [Hentet 08.03 2016].
- VIKO. (u.d.). *Kildekritikk*. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/viko/kildekritikk> [Hentet 25.09 2015].
- YIN, R. K. (1989). *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage.
- ZIMMERMAN, M. J. (2002). *Intrinsic vs. extrinsic value*. Stanford Encyclopedia of Philosophy: Zimmermann, Michael J. Tilgjengelig fra: <http://plato.stanford.edu/entries/value-intrinsic-extrinsic/> [Hentet 22.02 2016].

10 Vedlegg

Vedlegg 1 – Masteroppgavetekst

Vedlegg 2 – Transkriberte intervjuer

Vedlegg 2-A – Intervju med intervjuobjekt 1.1

Vedlegg 2-B – Intervju med intervjuobjekt 1.2

Vedlegg 2-C – Intervju med intervjuobjekt 2.1

Vedlegg 2-D – Intervju med intervjuobjekt 2.2

Vedlegg 2-E – Intervju med intervjuobjekt 2.3

Vedlegg 2-F – Intervju med intervjuobjekt 2.4

Vedlegg 2-G – Intervju med intervjuobjekt 2.5

Vedlegg 2-H – Intervju med intervjuobjekt 2.6

Vedlegg 2-I – Intervju med intervjuobjekt 3.1

Vedlegg 2-J – Intervju med intervjuobjekt 3.2

Vedlegg 2-K – Intervju med intervjuobjekt 4.1

Vedlegg 2-L – Intervju med intervjuobjekt 4.2

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelser

Vedlegg 3-A – Spørreundersøkelse 1 – Brukere

Vedlegg 3-B – Spørreundersøkelse øvrige - Aktører

Vedlegg 4 – Spørreundersøkelser med behandlet data

Vedlegg 4-A – Spørreundersøkelse 1 – Bruker

Vedlegg 4-B – Spørreundersøkelse 2 – Øvrige Aktører

Vedlegg 1 Masteroppgavetekst

MASTEROPPGAVE
(TBA4930 Eiendomsledelse og forvaltning, masteroppgave)

VÅREN 2016
for
Eli Sofie Munthe-Kaas

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skole over tid

BAKGRUNN

Temaet for masteroppgaven er en videreføring av arbeidet med prosjektoppgaven skrevet høsten 2015, og temaet for masteroppgaven ble utarbeidet i samråd med veileder.

De første OPS-skolene stod ferdige i Norge rundt år 2000. Bakgrunnen for valg av OPS er blant annet at med privat finansiering kan prosjekter lettere igangsettes og at OPS-kontrakter kan sikre et godt vedlikehold i skolen, noe det er behov for når en ser på tallene for vedlikeholdsetterslepet på offentlige bygg i Norge. Gjennom årene som har gått har det etter hvert vært oppført en del OPS-skoler, men effekten og verdien for brukerne over tid har ikke vært undersøkt i stor grad. Det er også knyttet stor uenighet knyttet til bruk av OPS-kontrakter, blant annet politisk uenighet og skepsis rundt finansieringen av OPS. Skepsisen knyttet til finansieringen skyldes blant annet at mange stiller spørsmål ved at det private skal finansiere og eie et offentlig bygg. Spørsmålet om hvordan risikoen fordeles, håndteres og prises mellom det private og det offentlige blir derfor også et spørsmål.

Med denne masteroppgaven ønskes det å ta temperaturen på OPS-skolene i Norge i dag, og se hvilken effekt man kan se av OPS i skole over lengere tid. Dette vil kunne gi en indikasjon på hvor suksessfullt det har vært med OPS i norske skoler, og om dette er en modell som bidrar til å redusere vedlikeholdsetterslepet og øke verdiskaping i skoler.

OPPGAVE

Problemstillingen som er valg er som følger:

Hvilken effekt ser man av Offentlig Privat Samarbeid i offentlig skole over tid?

**Beskrivelse av oppgaven**

Opgaven som er valgt er tilknyttet hovedprofilen Eiendomsledelse og forvaltning, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Oscar er et forskningsprosjekt som ser på hvordan bygget bidrar til verdiskaping i bruksfasen, og denne masteroppgaven skal være et bidrag til forskningsprosjektets delprosjekt 2, som omhandler gjennomføringsmodeller.

Opgaven skrives ved Institutt for Bygg Anlegg og Transport (BAT) og forskningsprosjektet Oscar, men ekstern veileder fra Multiconsult.

Begrensninger

Opgaven er begrenset til å se på OPS-skoler i Norge. Det vil utføres spørreundersøkelser med representanter fra alle skolene bygget med OPS i Norge, men kun et fåtall skoler vil bli studert nærmere og bare representanter fra disse skolene vil intervjues.

Metode

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene vil det i denne oppgaven bli benyttet ulike metoder. Det vil brukes litteraturstudie for skaffe bakgrunnsinformasjon om temaene, casestudier med dokumentstudier og dybdeintervjuer for å få dypere innsikt i fire prosjekter (Breimyra skole, Persbråten videregående skole, Høybråten skole, og Rygge ungdomsskole), og spørreundersøkelser med brukere og øvrige aktører på en rekke OPS-skoler. Det vil også gjennomføres intervjuer med advokater med kunnskap og erfaring om OPS, og med representanter fra Direktoratet for forvaltning og IKT.

Målsetting og hensikt

Da det er stor uenighet knyttet til bruk av OPS er det interessant å se hva effekten er når en ser på bruken av kontraktsformen over tid. Både fra oppdragsgiver, utbygger og brukers side. Med denne masteroppgavene ønskes det derfor å ta temperaturen på disse skoleprosjektene og kontraktene i dag. For å måle dette vil oppgaven se på hvordan kontraktene på de ulike skolene måles og følges opp over tid, og hva situasjonen og avtalen er når det kommer til overlevering av bygget til det offentlige ved kontraktslutt.

OPS-kontrakter har vist seg å ha en rekke virkemidler og muligheter som kan bidra til verdiskaping i bruksfasen, og det sees på som interessant å undersøkes hvordan disse virkemidlene har fungert gjennom kontraktsperioden, og om det er opplevd økt verdiskaping i bruksfasen som et resultat av dette.

Et annet aspekt ved OPS er den private driften av byggene. Det vil i denne sammenheng være interessant å se på i hvilke grad en bedriftene er avhengig av flere OPS-prosjekter for at skal være lønnsomt.

Etter hvert som tiden har gått har det blitt utviklet flere modeller for OPS som trekker inn ulike momenter og måter å gjennomføre prosjekter på. Et eksempel er at det kan velges mellom privat eller offentlig finansiering. Da det ofte er knyttet større risiko til privat finansiering er det naturlig å anta at finansieringsinstitusjonene har visse krav når det gjelder dette. Risikofordeling og

risikohåndtering er et viktig moment i OPS, og trekkes frem som en faktor som må håndteres på riktig måte for at prosjektet skal være suksessfullt.

Det ønskes også å se litt på anskaffelsesmodell "Best Value Procurement" (BVP), og se om dette er en modell som kan sees i sammenheng og brukes sammen med OPS.

Deloppgaver og forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene som er utarbeidet for å kunne besvare oppgavens problemstilling er listet opp under.

- Hvordan følges kontraktene opp og måles kontraktene over tid?
- Hva er avtalen når bygget skal overleveres etter kontraktsslutt? Hvordan er forholdet når det nærmer seg overlevering?
- Hvordan har virkemidlene til OPS fungert over tid? Og har dette ført til verdiskaping i bruksfasen?
- Er det mer lønnsomt å for det private å være på, og å samle flere OPS-prosjekter i et prosjekt?
- Hva er kravene fra finansieringsinstitusjoner knyttet til risiko?
- Hvilke fordeler ser man ved anskaffelsesmodellen "Best Value Procurement", og kan den brukes sammen med OPS?



Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi
Institutt for bygg, anlegg og transport

Page 4 of 5 pages

GENERELT

Opgaveteksten er ment som en ramme for kandidatens arbeid. Justeringer vil kunne skje underveis, når en ser hvordan arbeidet går. Eventuelle justeringer må skje i samråd med faglærer ved instituttet.

Ved bedømmelsen legges det vekt på grundighet i bearbeidningen og selvstendigheten i vurderinger og konklusjoner, samt at framstillingen er velredigert, klar, entydig og ryddig uten å være unødige voluminøs.

Besvarelsen skal inneholde

- standard rapportforside (automatisk fra DAIM, <http://daim.idi.ntnu.no/>)
- tittelside med ekstrakt og stikkord (mal finnes på siden <http://www.ntnu.no/bat/skjemabank>)
- sammendrag på norsk og engelsk (studenter som skriver sin masteroppgave på et ikke-skandinaviske språk og som ikke behersker et skandinaviske språk, trenger ikke å skrive sammendrag av masteroppgaven på norsk)
- hovedteksten
- oppgaveteksten (denne teksten signert av faglærer) legges ved som Vedlegg 1.

Besvarelsen kan evt. utformes som en vitenskapelig artikkel for internasjonal publisering. Besvarelsen inneholder da de samme punktene som beskrevet over, men der hovedteksten omfatter en vitenskapelig artikkel og en prosessrapport.

Instituttets råd og retningslinjer for rapportskriving ved prosjektarbeid og masteroppgave befinner seg på <http://www.ntnu.no/bat/studier/oppgaver>.

Hva skal innleveres?

Rutiner knyttet til innlevering av masteroppgaven er nærmere beskrevet på <http://daim.idi.ntnu.no/>. Trykking av masteroppgaven bestilles via DAIM direkte til Skipnes Trykkeri som leverer den trykte oppgaven til instituttkontoret 2-4 dager senere. Instituttet betaler for 3 eksemplarer, hvorav instituttet beholder 2 eksemplarer. Ekstra eksemplarer må bekostes av kandidaten/ ekstern samarbeidspartner.

Masteroppgaven regnes ikke som ferdig levert før kandidaten har levert innleveringsskjemaet (fra DAIM) hvor både Ark-Bibl i SBI og Fellestjenester (Byggsikring) i Sentralbygg II har signert på skjemaet. Innleveringsskjema med de aktuelle signaturene underskrives av instituttkontoret før skjemaet leveres Fakultetskontoret.

Dokumentasjon som med instituttets støtte er samlet inn under arbeidet med oppgaven skal leveres inn sammen med besvarelsen.

Besvarelsen er etter gjeldende reglement NTNUs eiendom. Eventuell benyttelse av materialet kan bare skje etter godkjenning fra NTNU (og ekstern samarbeidspartner der dette er aktuelt). Instituttet har rett til å bruke resultatene av arbeidet til undervisnings- og forskningsformål som om det var utført av en ansatt. Ved bruk ut over dette, som utgivelse og annen økonomisk utnyttelse, må det inngås særskilt avtale mellom NTNU og kandidaten.

(Evt) Avtaler om ekstern veiledning, gjennomføring utenfor NTNU, økonomisk støtte m.v. Beskrives her når dette er aktuelt. Se <http://www.ntnu.no/bat/skjemabank> for avtaleskjema.



Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi
Institutt for bygg, anlegg og transport

Page 5 of 5 pages

Helse, miljø og sikkerhet (HMS):

NTNU legger stor vekt på sikkerheten til den enkelte arbeidstaker og student. Den enkeltes sikkerhet skal komme i første rekke og ingen skal ta unødige sjanser for å få gjennomført arbeidet. Studenten skal derfor ved uttak av masteroppgaven få utdelt brosjyren "Helse, miljø og sikkerhet ved feltarbeid m.m. ved NTNU".

Dersom studenten i arbeidet med masteroppgaven skal delta i feltarbeid, tokt, befarings, feltkurs eller ekskursjoner, skal studenten sette seg inn i "Retningslinje ved feltarbeid m.m.". Dersom studenten i arbeidet med oppgaven skal delta i laboratorie- eller verkstedarbeid skal studenten sette seg inn i og følge reglene i "Laboratorie- og verkstedhåndbok". Disse dokumentene finnes på fakultetets HMS-sider på nettet, se <http://www.ntnu.no/ivt/adm/hms/>. Alle studenter som skal gjennomføre laboratoriearbeid i forbindelse med prosjekt- og masteroppgave skal gjennomføre et web-basert TRAINOR IIMS-kurs. Påmelding på kurset skjer til sonja.hammer@ntnu.no

Studenter har ikke full forsikringsdekning gjennom sitt forhold til NTNU. Dersom en student ønsker samme forsikringsdekning som tilsatte ved universitetet, anbefales det at han/hun tegner reiseforsikring og personskadeforsikring. Mer om forsikringsordninger for studenter finnes under samme lenke som ovenfor.

Oppstart og innleveringsfrist:

Oppstart og innleveringsfrist er i henhold til informasjon i DAIM.

Faglærer ved instituttet: Svein Bjørberg

Veileder(eller kontaktperson) hos ekstern samarbeidspartner: Anne Kathrine Larssen, Multiconsult

Institutt for bygg, anlegg og transport, NTNU
Dato: 22.01.2016, (evt revidert: 02.06.2016)

Underskrift

Faglærer

Vedlegg 2 – Transkriberte intervjuer

Vedlegg 2-A – Intervju men intervjuobjekt 1.1

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer entreprenør, eier og drifter har fra prosjektet Breimyra skole og utviklingen fra da til nå, og generelt deres erfaringer og tanker om OPS i skole.

Generelt

1. Hva er dine tanker om OPS, og hvorfor har dere valgt å satse på OPS-skoler?

Svar: Våre tanker om OPS er at vi som privat bedrift kan bistå offentlig sektor med kanskje mer forutsigbarhet når det gjelder byggetid og drift. Tidsmessig viser det seg også at vi er rimeligere enn hvis kommune eller stat bygger i egen regi, fordi vi gjør det lettere for dem å få en fastpris, altså en leiepris uavhengig av de eventuelle overskridelser som av og til skjer i offentlig regi. Den risikoen tar vi vekk fra kommunal sektor. Slik sett ser vi på det som en vinn-vinn situasjon for både private aktører som har en sikker leietager, og det er en sikkerhet for kommunal sektor som får mer forutsigbarhet med hensyn til kostnader og leie.

2. Hvordan opplever dere samarbeidet med de øvrige kontraktspartene (brukere, offentlig, eier)?

Svar: OPS i dag kontra 1996 er mye mer formelt. Alle aspekter av både prosjekteringsfasen, byggefasen og driftsfasen er veldig regulert i hensyn til kontrakter. Det gjør leietager for å sikre seg over en periode. Man må forstå den oppgaven som skjer, hva man må levere inn og hva som må løses og oppfølges for at leietager skal være fornøyd over en lang periode. Dette er leiekontrakter på 25 år, og gjerne enda lengere. Vårt samarbeid med underleverandører er som det pleier å være i markedet, der har vi kontakt med de vi pleier å bruke eller de som prismessig skiller seg ut.

3. Har det vært noen endring i kontraktene fra 1998 til nå?

Svar: Tidligere var ikke eiendomsselskap merverdiavgiftspliktige, så merverdiavgift er et viktig spørsmål i dette. Man har forskjellige modeller, og siden det har blitt mer formelt er alle deler og prosesser dekket av en kontrakt i dag, mens det tidligere ikke var så mye fokus på kontrakter. Det er mer formelt. Det som er viktig er å tenke på at kommunen skal overta bygget kostnadsfritt etter leieperioden, og da dukker det opp et spørsmål om merverdiavgift da dette egentlig er finansiell leasing. Spørsmålet er hvordan man kan få refundert merverdiavgiften fra skatteetaten ved slike prosjekter. Det har man funnet en løsning for slik at man får refundert merverdiavgift i byggeprosjektet og det går til kommunen.

Synes du det fungerer bedre nå som man har fått mer formelle kontrakter?

Svar: Nei, men jeg tror det er nødvendig. Vi har drevet Breimyra skole siden 97 og det har fungert veldig fint det og, men jeg tror leietager er mer sikret med et mer omfattende avtaleverk. Ellers er det veldig prisgitt utbygger og utleier. Det har fungert tidligere, men jeg tror at i dagens samfunn er man mer avhengig av å definere de fleste områder. Men til slutt kommer det ned til personer og personnivå, særlig i

driftsfasen. For der har det med oss som utleier, og rektor, lærere og elever som leietagere.

Oppfølging av kontrakt

4. Hvilke rolle har dere i deres prosjekter? Og hvordan utføres driften?

Svar: Vi driver et eiendomsselskap med flere arealer, så vi har vår egen driftsorganisasjon med egne vaktmestere og renholder. Vi leier inn de tjeneste vi ikke selv har, men vi har en vaktmester på hver skole, og det er viktig. Da får vi et forhold til bygget istedenfor at vi skal få inn eksterne som går der og passer på. Vi må ha en person som både lærere og rektor kjenner igjen, og som er vår mann på bygget og har eierforhold til det.

5. Hvilke rutiner har dere på å følge opp kontrakten i det daglige og over tid?

Svar: På Landås skole hvor det er 25-års kontrakt som avsluttes etter det, og Bergen kommune overtar bygget kostnadsfritt, løper kontrakten hele perioden. Der blir det enten definert hva som skal gjøres hvis noe dukker opp, eller det må løses der og da som en endringsmelding. Si at man må bygge på skolen fordi den er for liten, da må man løse det der og da. På Breimyra skole har de en ren leieavtale, så det er et rent leieforhold som er på 20 år, men med opsjon på videre leie. Begge kontraktene bare løper til de går ut, og når de da går ut må man ha dialog på det i god tid i forkant.

6. Er det noen fordel at kontrakten på Breimyra skole kan forlenges?

Svar: Ja, det er det. Den er en automatisk fornyelse på den kontrakten, og det er en fordel for både oss og leietager. Man kan ikke bare legge ned en skole etter hvert, det blir noen konsekvenser. Det er i leietager i interesse å ha langsiktige avtaler slik at det kan planlegge ut fra elevtall. Når det er sagt mener jeg at kommunene vil være bedre tjent med en ren leieavtale. For si at de ber om en 25+25 års avtale så kan de få enda bedre betingelser, og de får en forutsigbar leiekostnad i 50 år. Når de skal overta bygget etter 25 år kan det være at det duker opp noen store utskiftninger på bygget som skjer etter 30 år, og da får de likevel det etterslepet etter 30 år og får det vedlikeholdsetterslepet kommuner vanligvis har. Vedlikeholdsetterslepet kommer gjerne etter 30 år.

7. Benyttes det SLA i prosjektet?

Svar: Ja, og har vi en avtale med et renholdsbyrå og egne ansatte som deler på oppgaver for å holde skolen i henhold til kravene. Da er det de rutine vi følger, og det vil være det samme på Landås når den settes i gang i august.

8. Hvordan fungerer dialogen med brukerne hvis det skjer noe, eller er noen ødeleggelser? Har dere noe innrapporteringssystem?

Svar: Ja, det har vi. Vi er personlige med våre kunde, og de skjer vanligvis direkte til driftsansvarlig og vaktmester via e-post eller vanlig kommunikasjon. Men vi liker å få inn henvendelser slik at vi kan registre dem.

9. Mener dere OPS og det dere kan tilby øker brukertilfredsheten på skolen?

Svar: Ja, uten tvil. Dette er fordi kommunen som er leietager setter krav til et vist nivå på kvalitet på både luft, gulv, renhold, lekkasjer og annet. De kan sette krav til at sånn skal det være, så er det opp til oss å følge opp disse kravene. Møter vi ikke kravene kan kommunen sette tilbake leie eller legge alle pressmidler på, så da må den private

aktøren gjøre sitt ytterste. Det viktigste vi gjør er at vi vedlikeholder og oppgraderer fortløpende. Vi venter ikke til bygget eller det tekniske anlegget er ødelagt før vi bytter helt ut, men vi vedlikeholder fortløpende og det tror jeg er en besparelse som er vesentlig over tid.

Virkemidler

10. Hvordan ser driftskostnadene ut i forhold til skoler som er bygget med mer tradisjonelle kontrakter?

Svar: Vi er en liten administrasjon, men vi vet at vi har vesentlig lavere driftskostnader på eiendommene våre enn det kommunale tallet. Vi får en sikker leietager og sikker betaler, og samtidig får de en effektiv administrasjon som slipper utfyllinga av skjemaer for å bytte lyspærer eller lignende. Det bare skjer uten at man trenger å gjøre papirarbeid med det, så jeg tror driftskostnadene er vesentlig lavere enn i kommunal sektor. Hierarkiet hos oss er ganske flatt, så vi snakker sammen på alle nivåer og da vet driftsansvarlig at de skal forholde seg til det med en gang. De trenger ikke å forespørre noen som sitter høyere opp og skal godkjenne en faktura, men de får gjort det raskt. Vi kan tilby en effektiv drift.

11. Ser dere nytte av å livsløpstankegang? Har dette ført til bedre løsninger og mindre vedlikeholdsbehov på skolen?

Svar: LCC er en form for utregninger av materialer og hvordan de står seg over tid. Med tiden forventes det store oppgraderinger som bytte av tak eller ventilasjon eller andre store tekniske ting, og vi ser med erfaring fra eiendommene våre at med det kontinuerlige vedlikeholdet utsetter det litt de store kostandene. Vi legger inn et fast beløp hvert år som vi vedlikeholder for. Da kan det være at man ikke bruker den potten det året, men neste året bruker man mer. Og det er det LCC går på. Når man tar høyde for kontinuerlig og løpende drift utsetter man disse store oppgraderingene, og gjerne fjerner behovet for dem. Men at det kommer en slitasje på materialet etter 25 år er det ikke tvil om. I dag er tekniske anlegg og andre byggetekniske installasjoner såpass robuste, så hvis de bygges med tanke på drift over tid som gjøres på skolen kan man ta investeringer i år 1 som gjør at LCCen blir lavere. Det er slike vurderinger man kan gjøre når man har disse langsiktige kontraktene, og langsiktig tankegang.

12. Ser du noen fordel av å samle flere OPS-skoler i et prosjekt?

Svar: Nei, ikke i det hele tatt. Vi som en familiebedrift må ha spisskompetanse på bygging, drift og vedlikehold av eiendommer. Hvis man skal samle dette til en eier så vil ikke vi kunne være solide nok til å gjøre det, og da er det kun noen få bedrifter i Norge og noen utenlandske som har kapasitet og kapital til å gjøre det. Da vil priser gå opp, og det er ikke til det beste for kommunene. Når vi konkurrer mot de andre store har vi et helt annet kostnadsnivå fordi vi er mindre, mer tilpasningsdyktige, har mindre administrasjon, og gjerne ikke det samme kravet til avkastning som de store bedriftene har. Så jeg tror det vil være feil å gjøre. Det har allerede blitt litt sånn innen OPS fordi det er så rigide regelverk som man skal oppfylle. Samtidig bør man gjennom et vist nåløye for å kunne levere en kvalitet på tjeneste en kommune trenger i løpet av så lang tid, så derfor må man ha en viss soliditet og erfaring med dette. Men hvis man løfter den terskelen enda mer får man enda færre som tilbyr tjenestene sine. Da blir det for lite konkurranse, og det kan ikke bli gjennomført. Det som ellers er gjort når man har en leiekontrakt er at et selskap som eier og forvalter bygg gjerne i

ettertid kan samle disse selskapene i et større selskap. Dette er gjerne forsikringsselskap og store eiendomsselskap som kommer inn å skal ha en portefølje. Men som hovedtanke tror jeg ikke det er riktig. Det er viktig at en kommune også benytter seg av lokale eiendomsbesittere og entreprenører, og ikke bare forholder seg til de store.

Overlevering

13. Hva er avtalen ved overlevering av skolen til det offentlige i forhold til tilstand og lignende?

Svar: Det er definert hvilken klasse dette bygget skal ha når det leveres tilbake igjen, og det skal ha et vedlikeholdsnivået på det strengeste. Jeg tror den prosessen er godt regulert.

Foretas det befaringer med kommunen underveis i løpet av kontraktsperioden for å se hvordan ting ligger an.

Svar: Jeg tror ikke det. I driftsfase er det rektor og vaktmester som har dialog, og ser de noe irregulært vil det kanskje bli løftet opp på et annet nivå. Når brukerne henvendelser seg til oss skjer det på dagen. Er det noe annet som dukker opp som en forpliktelse som ikke oppfølges eller en endring av et vilkår må det løses på en juridisk måte. Men det er sånt som løses i et hvert leieforhold, men å kontrollere standarden i løpet av leieperioden tror jeg ikke kommer til å skje.

Finansiering og risiko

14. Hvordan er risikoen fordelt i prosjektene deres?

Svar: På Landås har man delt opp kontrakten i to. Den ene omfatter bygget i seg selv, og den andre omfatter driften og vedlikeholdet. For å redusere risikoen slik at vi kan få bedre betingelser av en bank er det definert at Bergen kommune ikke kan holde tilbake leie som går på bygningen, men kan holde tilbake leie på driften. Da tar man vekk litt risiko for oss som utbyggere og utleiere. Videre har man diskutert om man kan dele renterisikoen der man i en tidligfase ville måtte ta høyde for en gjennomsnittsrente over 25 år, men det er ikke kommunen interessert i. De vil bare ha en leie, og forholder seg til det. Utover det må man stille en garanti fra et morsselskap eller annet for at driften gjennomføres til avtale, så der har de en garanti på at vi gjør jobben vår.

15. Ble det stilt noen krav fra finansieringsinstitusjoner i tidligfase til risiko?

Svar: Nei, vi har kommet inn med ganske mye egenkapital og det er der de tar med risiko. Så deres sikkerhet er at leieavtalen kan ikke sies opp eller endres selv om vi skulle gjøre en dårlig driftsjobb, men også det at vi kommer inn med et egenkapitalnivå slik at belåningen reflekterer en lavere risiko. Gjerne typisk 70 %, 60 %, 50% av totalverdien på bygget. Men det er vanskelig å definere verdien på bygget, så man definerer kontantstrømmen over 25 år og ikke verdien på bygget. Det er derfor det er den som må prises og må legges til grunn for et eventuelt høyere eller lavere lån.

16. Ser dere på å gå inn i OPS-prosjekter som en risiko?

Svar: Ja, det er alltid risiko. Vi tilbyr leiepris per år til en kommune over en periode på 25 år. Hva som ligger i grunnen, hva som kommer til å dukke opp i en byggefase

og driftsfase vet vi ikke, så det er en risiko. Men så lenge man vet hva man driver med, installerer gode kvaliteter og ikke får noe uforutsett, særlig i byggefasen, kan dette reduseres litt. Men litt risiko vil det alltid være. Det kan være en regnefeil som gjør at vi har forpliktet oss til å leie det for eksempel 10 % eller 5 % for lavt i forhold til kostnadsnivået. Da har man et reelt problem, men gjør man ikke feil og er man ikke uheldig skal man ta vekk denne risikoen i prosjekteringsfasen. Det kan dukke opp ting, men det er derfor man priser inn en risiko. Spesielt er det risiko knyttet til rentenivået. Nå har vi lav rente og det koster lite å låne penger, men vi vet ikke hva som skjer om 10 år hvis ikke renten er bunnet. Der er hovedrisikoen, med mindre man tar grep og binder deler av renten.

Diverse

17. Er OPS en egnet kontraktsform for skoler?

Svar: Ja, med en nyanse. Hvis du har eiendommer med en historisk karakter som er viktig for kommunen å eie så sier kommunen at noen prosjekter passer bedre som OPS enn andre. Da vil det kunne være en fordel for en kommune å eie eiendommen selv, selv om jeg tror at det private kan drifte det bedre og billigere. Så i prinsippet mener jeg at alle kommunale eiendommer burde vært OPS. Fordi vi drifter det bedre og billigere enn det kommunale selv gjør så vil de tjent på det. Hvis kommunen går ut og sier de sier de skal leie 200 000 kvadratmeter kan de få veldig gode betinger og veldig god kvalitet. Jeg tror at for de fleste skoler og eiendommer som kommunen har er det en sosialøkonomisk gevinst at det er et OPS, fordi vi driver det billigere og det er våre skattepenger som betaler driften av en kommune. Så da kan vi redusere kostnadene vesentlig ved å ha en profesjonell leietager.

Andre kommentarer

Generelt er OPS er en god modell som er en vinn-vinn situasjon for kommunen, for oss private, og for de som bruker bygget, fordi kvaliteten opprettholdes hele veien.

Tror du brukerne merker en stor forskjell?

Det håper jeg de gjør, jeg tror det.

Som oppsummering vil jeg si at OPS er en veldig bra ting, hvert fall for bygg. Den optimale OPS-situasjonen for oss ville vært hvis vi også hadde ansvaret for lærerne slik at kommunen leier en elevplass for en avtalt pris i året. Da har man hele ansvaret for bygningen og de som er i bygningen, og gjør det enda mer effektivt for kommunen. Da ville man kunne involvert lærerne på eiersiden, man kunne involvert rektor og lærere på drift, så da ville vi hatt mer ansvar for bygningen og hva man gjør. Det kunne man dratt nytte av, men det er ytterste konsekvens. Som konklusjon er OPS en veldig sosialøkonomisk forsvarlig måte å drive på, og det er en vinn-vinn-situasjon på alle måter.

Vedlegg 2-B – Intervju med intervjuobjekt 1.2

Masteroppgaven omhandler langtids effekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer Bergen kommune har med OPS i skole. (Intervjuet er utført over telefon).

Generelt

1. Kan du kort fortelle om deg selv og din forbindelse til OPS-skolene?
Svar: Jeg er jurist og har ledet konkurransene i forhold til Søreide skole og Landås skole, så jeg har vært en slag prosjektleder.
2. Hva er grunnen til at det er valgt OPS på disse skolene det gjelder? Hva var bakgrunnen for den politiske beslutningen?
Svar: Det kom som et politisk ønske. Det var ikke noe som var utredet fra administrasjonen på forhånd, så jeg tror det var et ønske på å prøve noe nytt og å prøve en annen type entreprise.
3. Ser du noen fordeler og ulemper med OPS i forhold til andre mer tradisjonelle kontraktsformer?
Svar: Det er en slags totalentreprise, så det er fordel for oss å ha en leverandør å forholde seg til. Det er også en fordel i forhold til at den som skal bygge skolen også skal drifte skolen senere. Slik blir det sammenheng mellom selve bygget og det å ha ansvar for å drifte det.
4. Har det vært noen utvikling i kontraktene, har de blitt mer standardiserte?
Svar: Nei, i det store og hele har vi brukt kontraktene på Søreide og Landås.

Oppfølging av kontrakter

5. Hvordan kontrolleres det at kontraktene følges opp på en sikker og god måte? Har dere regelmessige møter med OPS-selskapet?
Svar: Nå i byggeperioden på Landås har vi jevnlige møter med leverandøren hvor vi går gjennom statuser, om det er endringer også vider. Dette er også sammen med rektor som bruker, så blir det tilpasninger etter hvert. Etter at skolene er ferdige og skolene er i drift har vi halvårlige møter med rektor og drifter, slik at det blir tatt opp hvis det er noen problemer.

Er det opplevd noen konflikter knyttet til driften på skolene?

Svar: Nei, det er det ikke. Det er mindre ting som rektor påpeker etter hvert, men det opplever vi at blir tatt på alvor og rettet opp i. På Søreide skole som har vært i drift noen år opplever vi at går bra.

Virkemidler og insentiver

6. Har skolene gode og effektive løsninger som gjør det mulig å drive skole på en god måte?
Svar: Ja, det vil jeg si. Vi har konkurranse og de må komme med spesifikke tegninger også videre, og da får de tilbakemeldinger underveis i konkurransen. Det er konkurranse med forhandlinger så når de får tilbakemeldinger må de tilbake til tegnebordet og se på nye løsninger. De konkurrerer også på arealeffektivitet.
7. Ser du noen sammenheng mellom gode lokaler, livsløpstankegang og OPS?

Svar: Det vil jeg tro at det er. Nå har jeg bare vært inne i OPS-prosjektet og er ikke inne i de andre prosjektene i kommunen, men jeg vil si at det er det i OPS-prosjektene.

8. Opplever dere en økt standard og et bedret vedlikehold ved bruk av OPS i forhold til tradisjonelle kontrakter på skolen?

Svar: Ja, jeg tror det. I OPS er kommunen bundet opp til å bruke midler på vedlikehold og da kan man ikke kutte på det, noe som man kan være fristet til i kommunale prosjekter.

9. Ble brukerne godt involvert i prosessen?

Svar: De ble ikke involvert i utarbeidelsen av selve konkurransegrunnlaget. Der legger vi til grunn kommunens standard krav og romprogrammet til kommunen, men etterpå når det er mer på detaljnivå og i byggeprosessen ble rektor involvert.

Er brukerne godt involvert i driftsfasen også?

Svar: I driftsfasen er det rektor som har den daglige kontakten med driftsselskapet så der er de veldig godt involvert.

10. Hvilke insentiver er det for å sikre et godt vedlikehold og at leveransene er i henhold til kontrakten?

Svar: Vi kan holde tilbake FDV-delen av leien hvis vi føler at det ikke blir levert kontraktsmessig.

Finansiering og risiko

11. Er det stilt noen spesielle krav knyttet til risiko fra finansieringsinstitusjoner ved OPS vs. tradisjonell?

Svar: Vi stiller krav til selskapene som leverer inn tilbud, vi har prekvalifisering så i forhold til deres personlige økonomi setter vi krav. Det gjøres hele tiden en vurdering av den finansielle biten av tilbudet i forhold til rentesats også videre, så vi utreder dem på det også.

12. Alt i alt, vil du si at OPS er en egnet kontraktsform for skoler?

Svar: Ja, det vil jeg si. Så langt med de erfaringene vi har vil jeg si at det er det.

Vedlegg 2-C – Intervju med intervjuobjekt 2.1

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer utleier har fra prosjektene Persbråten videregående skole og Høybråten skole, og generelt deres erfaringer og tanker om OPS i skole.

Generelt

1. Hva er dine tanker om OPS generelt?

Svar: Modellen har en del for seg hvis den er gjort på den rette måten. Det må legges opp et løp der den som er nærmest å ta en risiko bør ta den, ref. offentlige avgifter må ligge hos det offentlige, alt som er med bygningene og sånt må entreprenøren ta. Grunnforhold, hva som er i grunnen fra før og slike problemer må ligge på det offentlige. Det er viktig at man kjører løp hvor det betales ned til null, eller til en definert sum. Det må ikke være sånn at det private skal ta noen restverdirisiko på en skole. Det er meningsløst da en skole er en skole og veldig sjelden kan gjøres om til noe effektivt på en annen måte. Man kan heller ta det til en restverdi hvor kommunen kan leie videre fra restverdien eller kjøpe den ut til restverdien eller til null. Det har med hvor lang horisont man skal ha på finansieringen.

Hvor lang tid er passelig på en OPS-kontrakt

Svar: 25 år er lenge, og man bør nok ikke gå lenger. Det er et ankepunkt mot at strukturen er veldig stiv. Ting endrer seg, og det som har endret seg ganske mye i disse årene er at det har vært en finanskrisen. Det som har skjedd etter finanskrisen er at det har vært store endringer i forhold til krav til finansinstitusjoner på hvor mye egenkapital de må ha til utlån og hvordan de må forholde seg til likviditet. Da disse avtalene ble lagd var man ikke kjent med det. Det er standard passuser i avtalene, men disse tingene har det vært veldig vanskelig å få med inn i OPS-kontraktene på en helt fullstendig måte. Hvis man ser fremover, når man snakker om lengde, er det eneste man vet at det vil bli forandringer. Det andre som bør kunne justere på er drift- og vedlikeholdsavtaler. Det har man sett at bør kunne jenkkes litt til, og det har man i større grad fått til. Men det er litt av problemet med hele konstellasjonen, for dette er avtaler som i ganske stor grad gjøres i et byggmiljø og ikke i et finansmiljø. Modellen brukt her er at vi eier direkte, mens andre gjør det på en litt annen måte. De har gjerne et SPV, Single Purpose Vehicle, som rigges med en viss egenkapital fra noen eiere og resten er lånekapital. Da vil noe av dette kunne tas på egenkapitalen, men de sitter mye i det samme. Da kan SPV oppleve at banken som har gitt lånet regulerer sine ting, så blir egenkapitalen lidende for banken vil kreve noe mer og det blir mindre til egenkapital.

2. Hvordan opplever dere forholdet med de andre kontraktspartene i dette prosjektet?

Svar: Det er et veldig godt forhold, og et veldig godt samarbeide. Det må man hele tiden tilstrebe, for det er lange løp. Det som skjer i et så langt løp er at kontaktpersoner slutter, og da blir det et visst overlapp. Vi har drevet med det hele tiden og har fersk hukommelse på det, men gjerne på kommunens side har det kommet nye kontaktpersoner. Da må man sørge for bringe dem opp og hjelpe med det, og det har fungert godt. Det har også vært veldig god kontinuitet på vaktmestersiden.

Oppfølging av kontrakt

3. Hva krever kontraktene av oppfølging fra deres side?

Svar: Kontraktene følges opp jevnt ved at vi er med i samarbeidsmøtene for å se at det glir greit. Vi har et særlig ansvar når det gjelder HMS og brann, som vi tar veldig alvorlig og er oppmerksomme på. Som eier er vi vårt ansvar bevisst, og har et ansvar for å påse at dersom det oppstår slike problemer følges de opp skikkelig og blir tatt tak i slik at man har en så trygg skole som mulig. Det har å gjøre med at i ytterste konsekvens kan vi få straffeansvar. Fra vår side krever OPS aktiv deltagelse og oppfølging av byggene i byggeperioden og etterpå, administrativ oppfølging av leiebetalning, reklamasjoner også videre.

Virkemidler

4. Har virkemidler som livsløpstankegang, OPS og gode bygg en sammenheng? Og tror du driften og vedlikeholdet av skolen fungerer bedre med OPS?

Svar: Helt sikkert. I det øyeblikket entreprenøren skal forholde seg til LCC kan man ikke sette opp plastknagger i garderoben, for eksempel. Her har man tenk skikkelig, og man har laget kvaliteter som tåler den bruken man kan forvente. Noen ganger blir man overrasket, kanskje er det mer på vanlig vedlikehold som renhold for eksempel. Det noen ting man har sett at ikke står seg godt nok, og da blir det byttet. Et eksempel var sandkassen på Høybråten der man så at dette ikke gikk bra. Barna lekte der og dro sanden inn, og da ble spørsmålet hva som skulle gjøres med det? Det ble valgt å legge matter istedenfor, så nå er sandproblemet mye mindre. Det var noe det private bekostet fordi man så at det måtte man gjøre, og det ville også kunne medføre mindre slitasje inne.

5. Ble alle parter involvert tidlig i prosjektet?

Svar: Absolutt. Det var entreprenør, oss, og det offentlige. Entreprenør hadde i noen grad med seg nøkkelpersonell på utførende. Vi så ikke så mye til det, men de hovedinvolverte var med hele tiden og forhandle dette frem. Drift var også med på disse møtene. Det var egne store møter for at det skulle bli en mest mulig riktig avtale, og det er helt avgjørende for at det skal bli bra.

6. Hvordan opplevde og opplever dere brukerinvolveringen i prosjektet?

Svar: Den var veldig bra. Brukerinvolveringen var i stor grad at rektorene og ledelsen på skolene var involvert og deltok, og de har etterpå sagt seg veldig tilfreds.

7. Har bruk av OPS bidratt til lavere kostander over tid enn hva som ellers er vanlig?

Svar: Det er for tidlig å si noe om. Det er gitt en driftskostnad og oppi det er det en viss fundering, og man har ikke rukket å komme mot disse store tårnene (store vedlikehold red.anm). Hvis man budsjetterer etter den gamle modellen kan man oppleve at det er dyrt, men det å lure seg selv. Jeg er overbevist at dette økonomisk sett, på driften, vil bli lavere. Her lages det rullerende femårsplaner, så når man ser noe komme budsjetter man med det. Arbeider prøver man å legge til sommeren slik at det ikke er noe sjenanse. Jeg er overbevist om at det vil være regningsbesparende, men det vet man ikke før til slutt. Da må det benchmarkes mot de øvrige skolene. En viktig effekt av OPS er at kommunen har blitt mye bedre selv og at kommunen har tatt mer tak i det, men det offentlige har fortsatt mye å hente på vedlikehold. Det er for

eksempel billigere å få satt ett nytt rør på takrennen enn at det står å spruter inn mot veggen.

Hvorfor tror du det er sånn (med det offentlige)?

Svar: Jeg tror det har med synliggjøring av hvem som har ansvaret. Her er det veldig tydelig. Det er en som er ansvarlig ute på prosjektet, så er det en over som er ansvarlig for noen skoler som igjen snakker med en over seg hos entreprenør. På den måter slipper ikke den nederste unna. Hvis han kjører sitt eget løp og ikke gjør som han skal vil han bli fulgt opp og få påpakning for det. Jeg tror det er det mest effektive, og man rekrutterer folk som tar ansvar. Det er en profesjonalisering av bygningsdrift.

8. Hva er verdi for deg? Og mener du at OPS er en kontraktsform som bidrar til verdiskaping for brukerne av Persbråten vgs og Høybråten skole?

Svar: Det er en alternativ måte å gjøre det på kontra det mer tradisjonelle. Jeg har aldri ment at alle skoler bør gjøres som OPS, men at noen skoler kjøres som OPS er nyttig fordi da får kommunen en alternativ metode og de kan se hvordan det går.

Sammenslåing

9. Ser dere nytte av å slå sammen flere skoler i et OPS-prosjekt? Og er dette noe dere kan tenke dere å være en del av?

Svar: Det har vært et ankepunkt ved OPS at det bare har vært for de store spillerne, så hvis det skal legge flere sammen blir det enda større og tyngre. OPS på vei er veldig store prosjekter, men de må være store. Så det går på typen prosjekt. Disse skoleprosjektene var på 200-300 millioner, og da det ble to til sammen ble det omtrent 500 millioner. Jeg tror ikke man oppnår stort med det egentlig. Finansielt sett skal det være stort nok fordi det er lengde på prosjektene. Beløpet er ikke så stort, men når man kombinerer det med lengden blir det en stor nok finansiering. Hvis man lot det bli større kunne man kanskje få bedre finansiering, og mangler ved bygningen relaterte seg kun til driftsbetalinger. Da får man en bedre finansiering.

Finansiering og risiko

10. Kan du si litt om finansieringen av prosjektene?

Svar: Det er 24 års leieavtale og deretter gunstig overtagelse. Gunstig overtagelse betyr at man kan overta ved å betale ett års ekstra leie. Ved utløp av avtalen må kommunen kunne overta bygningen til en gunstig pris.

11. Hvordan er risikoen i prosjektene deres fordelt mellom dere, entreprenør og det offentlige i skolene?

Svar: Kommunen disponerer tomten og beholder reguleringsrisiko og risiko for forurensninger i grunn og eventuelt i eksisterende bygg. De kan ikke dytte det over på andre. Tegningsgrunnlag bør ikke være for detaljert, man bør la tilbyderne bruke sin kompetanse. Risikoen vi påtar oss er:

- Risiko knyttet til at de avtaler som inngås er korrekte.
- Kredittrisiko på leietaker og entreprenør.
- Refinansieringsrisiko.
- Operasjonell risiko på entreprenør.
- Administrativ risiko knyttet til løpende oppfølging, og det er litt å følge opp.

- *Formelt ansvar som byggherre, eier og kontraktspart. Brenner det, er det noen som skades kommer vi inn i bildet.*

Vi kan bare gjennomføre en OPS med de store, vi kan ikke ha ett sett med små entreprenører som gjør dette. Det må være store entreprenører som er sterke og tåler at prosjektet blir dårlig, og tåler å tape en del. For å påta seg risiki og dekke administrative kostnader må vi ta oss betalt i form av høyere rentemargin enn hva som ellers ville vært tilfelle med et ordinært standard lån, som kommunen for eksempel kunne fått i kommunalbanken. Vi tilbyr ikke kommunen et mer gunstig lån enn det kommunalbanken gir så kommunen låner primært fra kommunalbanken, men de har også bankavtale med de store bankene. Det kan hende de har noen fasiliteter der, men veldig lite. Det er en høyere rentemargin, men de får det igjen i forhold til de andre fordelene til prosjekt. Det vi så var at vår løsning var konkurransedyktig i forhold til at eier og utleier organiseres via et SPC som får høyere finansieringskostnader og gir mindre sikkerhet for kommunen.

Det må foreligge politisk vedtak om OPS, det kan ikke behandles en gang til etter at det er gitt ett tilbud.

Diverse

12. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?
Svar: Nei, det kan jeg ikke huske. Vi har mye med disse å gjøre knyttet til prosjektene. Vi har ikke noe opplevelse av dette.
13. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?
Svar: Det har blitt dratt mye mer fokus på sårn i senere tid. Mye av det uetiske komme fra svikt i det enkelte mennesket.

Andre kommentarer

FDV-avtalen sikrer skikkelig drift og vedlikehold, og vedlikeholdsbudsjettet kan ikke bli en salderingspost, og dette er veldig viktig. Dette er mye morsommere for det offentlige å bygge noe nytt, og det har man gjort. Da tar de penger fra et annet sted, typisk fra vedlikeholdsbudsjettene, og da blir det skrint etterpå. Da er det fint å vite at vi er der, for vi gjør det.

Erfaringer vi har er at kontraktsmodellen har vært veldig bra. Erfaringene viser at prosjektlederne på begge sider må være samarbeidsorienterte og beslutningsdyktige. Her var det forskjell på prosjektene. På det ene stedet var det mye knuffing, på det andre stedet gikk det mye bedre. Utearealer krever nøye planlegging, og hærverk og bruk utenfor skoletid er krevende, og det sliter vi litt med. Men det har forsovet ikke noe med OPS å gjøre.

Sett fra vår side er det ikke bare, bare. Det er lange kontrakter, en del penger, og ting endrer seg litt. Det er en litt stiv struktur. Det er litt lettere i samarbeid med private når ting endrer seg, for da finner man lettere en løsning. Samtidig skjønner jeg at det må bli sårn fordi det offentlige er underlagt mange regler, så når du først har inngått en avtale med dem er det ikke så lett å gjøre endringer. De må avstemme det inn mot sentral ledelse, og så må de se om de kan bli kritisert ved å endre noe eller om det må ut på ny konkurranse. Så jeg har full respekt for det.

Vedlegg 2-D – Intervju med intervjuobjekt 2.2

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer entreprenør har spesielt fra prosjektet Persbråten videregående skole, men også fra Høybråten skole og generelt om OPS i skole.

Generelt

1. Kan du si litt om hvordan skolene er organisert?

Svar: Vi eier skolene, men selger de i løpet av byggeperioden for da får vi midler til å finansiere bygningen. Det er SG Finans som eier Persbråten videregående skole, men det er vi som sitter med det totale ansvaret på veiene av eierne for drift og vedlikehold. Det er Undervisningsbygg som er leietager, og det er UDE de fremleier til.

2. På disse skolene har kontraktene en lengde på 25 år, men noen har mulighet til forlengelse. Hva tenker du om dette?

Svar: Lengdene på kontraktene er 25 år. Om de kan forlenges varier litt på hva slags avtale vi har, men i utgangspunktet gjelder de i 25 år. Da skal de enten tilbakeføres vederlagsfritt eller etter en avtalt sum. Det varierer litt, mulighetene er der, men vi er ikke kommet så langt. Om det er en fordel og fortsette avhenger litt av hva slags avtale vi får fra kommunen, hva slags leieinntekter vi får. Vi har ikke kommet så langt i diskusjonen på hva vi gjør når vi kommer dit, verken med eier eller med leietager. Men vi sitter med det totale ansvaret, så alt som skjer med skolene har vi ansvaret for. Det er en fordel for leietagerne at det ikke er mange forskjellige aktører. Og det er en fordel for eieren at det er vi som har det fullstendige ansvaret. Vi vet ikke, men mulighetene er der.

Oppfølging av kontraktene

3. Hvilke rutiner har dere på å følge opp kontrakten på Persbråten?

Svar: Først er det satt i system i kontrakten at vi har faste møter med rektor som representerer UDE og skolen, Undervisningsbygg, eier, vi som representerer eier og har drift- og vedlikeholdsansvar, så har vi med en representant fra driftsselskapet. Det er Coor som drifter, men vi har ansvaret for det. Vi har lagt opp rutiner og har penger avsatt i fond for å drifte og vedlikeholde skolene. Vi kan ikke hent ut penger fra disse fondene, så alt dette er planlagt mot eier. De som sitter som representant fra UDE og Undervisningsbygg følger med på at vi utfører den driften og vedlikeholdet vi skal, og det er en tett dialog med dem. Driftsselskapet har fortløpende møter med rektor på skolen. Vi har faste rutiner på dette, og alt ligger i noe som kalles FDV-web som er styringsverktøyet vårt. Det gir driftsselskapet klar beskjed om hva de skal gjøre, og all dokumentasjon er plassert på et sted. Leietager har tilgang til dette, så alt er veldig åpent. Det har ikke endret seg noe, og vi har ikke hatt noen konflikter. Det har fungert veldig bra og vi har en tett og løpende dialog på dette, både med administrasjonen og med de andre partene. Når man er ute på disse stedene ser de helt nye ut.

4. Benyttes det SLA for driften av skolene?

Svar: Det fungerer litt forskjellig fra skole til skole, men er det vi måler driftsoperatørene våre på. Vi har spesielt kriterier for hva vi skal måle dem på slik at

vi kan se at de følger den standarden vi har lagt opp til. Det fungerer bra. Vi har ikke hatt noen store utfordringer på skolene. Det er krevende å drifte og vedlikeholde en skole, men vi har ikke hatt noen store utfordringer. Alt går i henhold til planen vi har lagt opp, også i forhold til det vedlikeholdsfondet vi har satt opp. Det er veldig bra for oss, for da vi begynte med Persbråten som den første måtte vi ta høyde for det vi skulle, og det ser det ut som vi har gjort. Igjen er det brukerne som må mene noe om hvordan dette fungerer, men vi måler driftsselskapet, og de har driften for alle fire skolene. Vi har inngått en avtale på lik linje med dem som vi har gjort med eierne.

Ser dere noen fordel av å ha Coor som FM-leverandør på alle deres skoler?

Svar: Det er både ja og nei. Vi skulle ønske at det ga oss flere fordeler og vi jobber med det, men det er kanskje mer positivt enn negativt ved det. Selv om vi har lagt opp gode rutiner og SLA kreves det en del oppfølging fra oss for å se at dette fungerer. Vi klarer ikke å lage rutiner som gjør at vi ikke trenger å gjøre mer enn å sitte i et møte med dem og de rapporterer. Vi tenkte litt at det var den rollen vi skulle ha, men vi er ganske dypt inne i hvordan skolene fungerer, både når det gjelder drift og vedlikehold. Så fordelen, økonomisk sett, i forhold til å bruke konkurrentene deres, er det ikke mye gevinst, for det er såpass lage perspektiver og de priser inn sin risiko i dette de og. Når det gjelder driften er det klart en fordel ved at de kjenner en skole og har den erfaringen med over, men det er forskjellige mennesker som steller med det. Det kunne vært enda bedre for det er fremdeles litt for krevende for oss, men det jobber vi med. Det er klart at selv om vi nå har holdt på med Persbråten i snart 10 år så lærer vi noe hele veien.

Er det noen endringer dere ville gjort hvis dere kunne gått tilbake, nå som dere har fått litt erfaring?

Svar: Vi har ikke hatt noen store utfordringer. Det må ha vært at driftsoperatørene blir enda flinkere så vi ikke behøver å bruke så mye energi på det. Vi har styringsguide og systemer for å ivareta dette, og de blir bedre og bedre som gjør at vi kan bruke mindre og mindre tid, men vi bruker fremdeles for mye tid ovenfor driftsoperatørene. De er dyktige, men kan bli enda dyktigere. Og det er klart at dette henger sammen med pris. Vi ser for oss at de helst bruker teknisk personell som har en bakgrunn som kanskje blir for dyr for dem, som hadde gjort det lettere for oss. Nå er det vi som sitter med den tyngste kunnskapen som vi igjen må overføre til dem i vår oppfølging. Det er en komplisert kontraktsform, og det er et stort ansvar å skulle drifte og vedlikeholde skolene i så mange år.

5. Mener dere OPS og tjenestene dere leverer øker brukertilfredsheten på Persbråten?

Svar: Undersøkelsene tyder på det. Vi skårer veldig høyt.

Virkemidler

6. Hvordan ser driftskostnadene ut i forhold til skoler som er bygget med mer tradisjonelle kontrakter?

Svar: Avtalen går på at vi har det totale ansvaret for alt bortsett fra hærverk. Vi kan godt ta det ansvaret og, men skal vi prise en risiko for hærverk på en skole i 25 år blir det en høy pris. Når det gjelder prisen må man sammenligne epler mot epler. For det første vet vi ikke hva som er i sluttendene, men vi har påtatt oss en forpliktelse så det er vårt problem hvis vi ikke klarer å oppnå det. Noen av avtalene er sånn at det som står igjen i fondet til slutt skal fordeles, andre hvor vi har fullt ansvar er det en gevinst

vi får, eller at vi må ut med noe ekstra. Vi har en avtale med de som er eiere om det er vårt ansvar 100 %, at vi får alt, eller om det skal være en deling. Så det er flere modeller. De må man måle epler mot epler, og sammenligne det ut fra den standarden som vi faktisk er pålagt i disse 25 årene, og ikke minst når det kommer til de siste årene når det kommer en tredjepart inn som skal vurdere standarden på skolen. Vi kan jo ikke tenke slik at når vi har fått skolen til å virke i 25 år så har vi gjort vårt. Vi må sørge for, i og med at det kommer en tredjepartskontroll, at det fungerer. Det skal ikke fungere som en helt ny skole, men det meste skal fungere i mange år videre. Derfor har vi lagt opp i vår vedlikeholdsplan at vi skal utføre mange utskiftninger på slutten av disse 25 årene, så når kommunen eventuelt overtar selv skal de kunne drifte det videre nesten som at de får en ny skole om 25 år. Alt skal ikke være helt nytt, men er det ting med taket, er det ting med ventilasjonsanlegget så kommer vi til å utbedre det.

Hvordan er det i forhold til nye krav?

Svar: Det er de kravene som gjelder da vi inngikk avtalen, men kontrakten sier at dersom det kommer nye lovpålegg skal leietager betale for det. Når man skal sammenligne prisen må det være ut fra både når vi bygger, og det vi legger ned i drift og vedlikehold disse 25 årene. Det som skjer (med offentlig driftede skoler) er at politikerne bevilger penger til å bygge skolen, også får de ikke penger til å drifte og vedlikeholde videre. Når det gjelder vedlikeholdet, og de kan velge mellom vedlikehold og skolemateriell, er valget for en rektor lett, hvert fall i starten. Så de er nødt å sette det i et bedre system hvis de skal oppnå det samme som oss, og dette er ikke noen umulighet. De kan gjøre som oss, men vi setter av i fond og det gjør ikke de. Men det er ingen som har klart å dokumentere at dette er veldig dyrt i et livsløpsperspektiv på 25 år, det vi gjør i forhold til det kommunen selv kan gjøre. Akkurat det at de kan skaffe billigere penger kan de gjøre, og det er konkurransefortrinnet deres, men det er et politisk valg.

7. Ser dere nytte av livsløpstankegang? Har dette ført til bedre løsninger, mer effektive arealer og mindre vedlikeholdsbehov?

Svar: Det som er bra for både kunder og bransjen og har tilført noe positivt er at vi tenker livsløpsstandard, og ikke bare garantitiden. For oss har det vært en læringsprosess, og det er klart det er det som er fordelene ved at vi sitter med ansvaret. Vi er nødt til å planlegge for 25 år når vi prosjekterer dette og når vi bygger det, og der har vi lært mye. Nå sitter vi med de faktiske tallene for ti år, og det har vært en utfordring, men det har brakt bransjen fremover. Den måten å tenke på var ny i bransjen, og der har vi kommet lang og vi har blitt gode på det. Vi brukte mye tid på hvordan vi skulle prise det, og hvordan vi skulle prosjektere det. Der har vi lært mye av OPS, som forhåpentligvis kommer andre prosjekter til gode.

Bidrar det til fleksible lokaler?

Svar: Det er en forutsetning. Om kontrakten sier at det skal være lagt opp til å bygge ut eller andre fleksible løsninger, baser og åpne klasserom blir det ivaretatt. Vi er nødt å tenke nytt, med handicap-løsninger og at alle skal ha lik tilgang. Det er utfordrende og det koster penger, så det gjelder å finne den riktige balansen med å oppfølge de kravene og vel så det samtidig som vi må få en økonomi som gjør at vi vinner konkurransene. Det har vært en ny måte å tenke på for hele bransjen, og med alle de nye kravene som kommer nå.

8. Bidrar OPS til mer innovative løsninger?

Svar: Ja, vi er nødt å tenke helt nytt, og det er positivt for bransjen. Det er en vinn-vinn situasjon, og vi bruker mye energi på det. Vi setter sammen store team når vi skal jobbe med dette, og det koster veldig mye i ressurser og penger når vi er med på disse konkurransene. Det er kostbare prosjekter for oss å dra i gang, så det er ikke veldig mange entreprenører som har rygg til å ta dette her. Både å ta risikoen i de 25 årene, men også å være med på den tilbudsprosessen som er. De som forespør er også blitt bedre. I perioder har vi følt at det nesten har vært urimelig de kravene de har stilt til oss, men der føler jeg vi har fått en bedre balanse. Kravspesifikasjonene vi får har etter hvert blitt veldig detaljerte, men det er fortsatt rom for at vi kan tenke nytt. De må ikke bli så detaljerte at ikke vi får rom til å tenke nytt, for vi som store entreprenører kan dette best og så er det fagmiljøer som kan enkelte ting. Men de kan ikke styre alt, det tror jeg ikke er positivt for bransjen, verken for oss eller brukerne.

Det har vært en utvikling i kontraktene?

Svar: Ja, det er mer fornuftig. Vi har landet på noe nå og så vil det utvikle seg videre, men det har vært en stor utvikling disse årene. Det er mange kriterier vi blir målt på når det gjelder konkurransene, men økonomien er en viktig del av det.

9. Hva har dere sett i forhold til energikostnader?

Svar: Der er det forskjellige avtaler. Vi gjør en vurdering og oppgir hva vi mener skal være forbruket på disse skolene, men vi har ikke stilt noen garantier for det. Det er en løpende dialog, men vi drifter det på en slik måte at det har vært besparelse ved at det er lavere forbruk enn det som har vært. Det gjelder ikke for alle skolene at vi er lavest, men vi er i hvert fall gunstige på energiforbruk på Persbråten og Høybråten. Vi har hatt et lavt forbruk, og det er varmpumpe på begge skolene. Undervisningsbygg har hatt utfordringer med det på sine skoler og vi på våre skoler som har gjort at vi har hatt et høyere kostnadsnivå på varmpumpene enn forventet, men vi greier å styre dette på en fornuftig måte likevel. Vi har fått det til å fungere og vi har et lavt forbruk, men ikke noe garantert forbruk. Vi rapporterer inn til Undervisningsbygg, og det er en tett dialog for alt som gjelder drift og vedlikehold på skolen der de er med på å godkjenne det vi gjør. Det jeg opplever er at de er løsningsorienterte, det er ingen av partene som er ute etter å problematisere og vi finner løsninger. Og det er spennende for det er mange aktører. Vi har vært heldige og det har fungert bra, kjemien har vært bra og dialogen har fungert bra. Vi har ikke hatt noen utfordringer, og selv om det er krevende er det hyggelig og interessant å jobbe med dem.

10. Hvordan har brukerinvolveringen vært?

Svar: På Høybråten var rektor veldig dypt inne, men det varierer litt hvordan kommunen ønsker brukerinvolveringen. De vil gjerne stå litt fritt til å velge sine løsninger, og ikke dra med seg så mye med den gamle historien. I hvilken grad det var på Persbråten utover rektor er jeg usikker på, men på de andre skolene har det variert. Noen steder har de blitt involvert dypt, andre steder ikke. Men det er klart at der de ikke har blitt det har det vært en del situasjoner og saker der de har sagt at dette burde de ha fått ment noe om, så har det blitt gjort noen forandringer. Ikke alle er like fornøyde, og jeg tror de er mest tjent med å ha en brukerinvolvering. Det varierer litt hva slags ansvar vi har, for eksempel om vi har inventaret eller om de kjører inventarprosjektet selv. Jeg føler at det er en vinn-vinn situasjon når vi har alt. På Veitvet var vi veldig dypt inne i det og hadde ansvaret for det på veiene av UDE. Jeg tror det skal være en balanse på hvor mye brukerinvolvering det skal være, men

jeg tror de er tjent med at vi er dypt inne i alt slik at vi har kontroll. Det blir den beste løsningen. På Persbråten tror jeg vi har kjøpt inn inventaret og at det er de som har fulgt det opp videre, men vi har sett utfordringer med det. Løsningene vi velger henger sammen med det ansvaret vi har, og det beste er at vi er involvert i alt bortsett fra læringen.

11. Hvilke insentiver har dere for å levere en viss standard?

Svar: Ansvaret er vårt, så vi har ikke det. Føringsene ligger i kravspesifikasjonene de leverer til oss, og det er klart vi blir målt på løsningene våre i forbindelse med konkurransene. Men ut over det har vi ikke det. Det er i konkurransefasen, men ikke utover det.

12. Tror du det private er bedre egnet til å drifte skoler enn det offentlige? Har dere mer ressurser, kapasitet?

Svar: Vi besitter veldig mye kompetanse. Det er klart at Undervisningsbygg har mye kompetanse, men det blir hva slags ressurser de setter på. Setter de på en vaktmester som ikke har fagkompetanse har det betydning selv om de har en driftsingeniør som følger opp. De vil aldri få den samme kompetansen som vi besitter innenfor alle fagfeltene, men de kan øke kompetansen sin ved å organisere seg mer likt som vi gjør på disse skolene. Det har man valgt å gjøre i Oslo, men man må være villig til å betale mer for det. Både når det gjelder driften og når det gjelder vedlikeholdet, men de har ikke den kompetansen vi sitter på samlet sett. De kan kjøpe det, men det må bevilges penger til det. Det er klart at for en driftsingeniør som kanskje har ansvar for 15-20 skoler hvor det ikke bevilges mye penger er det frustrerende. De bruker veldig lite energi på skolene våre, for de har skjont at de er trygge på det. De skal følge oss opp, og når de ser hvor lite tid de bruker på dette i forhold de skolene de har så er det jo snakk om promiller. De ønsker at deres skoler skal være like bra som våre, men så har de ikke midler til det. Når politikerne går løs på OPS-prosjektene for å prøve å plukke dem fra hverandre må de sammenligne epler mot epler og se hva det virkelig koster at elevene får et sånt grunnlag når de skal vokse opp, at inneklima er bra og at HMS er ivaretatt på en ordentlig måte. De kan gjøre det på samme måte som oss, men det stiller helt andre krav til dem. Så det er litt opp til at politikerne bevilger penger, og de skiftes ut hvert fjerde år. Vi er forpliktet til å gjøre det i 25 år, og kan ikke løpe fra det ansvaret. Går vi konkurs har vi store forsikringer så det er ivaretatt slik at det kommer nye på banen, skulle skolen brenne ned har vi ansvar for at de har et annet sted å være og vi skal bygge opp skolen. Alt dette ligger det penger til, både i forsikringer og fond.

Vil brukerne merke forskjell når skolen blir tilbakeført til det private?

Svar: Hvis det er sånn som det er i dag kan de forfalle fort, men ting har gått fremover og blir bedre og bedre. Man ser at dette er noe man må bevilge penger til, men det er klart hvis de ikke bevilger penger til det kommer våre skoler til å forfalle i løpet av kort tid. De er nødt å sette det i samme system som oss, og det har Undervisningsbygg lært. Jeg vet ikke hva som er gjort i landet forøvrig, men i Oslo vet jeg at de har brukt vår modell, men de må få penger til det. Der tenker jeg, i og med at politikerne kommer og går, at vi har et konkurransefortrinn. Når man spør elever, foreldre og lærere hvordan OPS-modellen i forhold til det de er vant til er det veldig bra. Rektoren på Høybråten var dypt involvert i dette, og han, som andre rektorer, var vant til å være involvert 24 timer i døgnet, 7 dager i uken. Da han fikk en OPS-skole kunne han være rektor og ta seg av læringen og behøvede ikke å bry seg med skolen

og driften. De får et annet liv. Det merker jeg når vi har vunnet en konkurranse og begynner med rektorene, litt avhengig av når de kommer inn i konkurransen, vil de ikke gi slipp på det. Men det fungerer veldig bra. Det eneste de reagerer på er alt hærverket. Det står i vår avtale at når det er hærverk på en skole er det en kostnad for dem, og de kan ikke velge det bort. Vi gjør det og sender regning og de må betale, men når rektor har valget mellom å skifte ut en sprukket rute eller få læremidler velger han normalt sett læremidlene. Her kan han ikke velge det bort, og vi kan ikke velge det bort. Når det blir store regninger tenker de fort at OPS er dumt, dette kunne vi valgt bort og vi kunne hatt rute med sprekk i. Så det er en utfordring. Det er ikke en kostnad vi tar, men sørger for at det blir gjort. Dette henger sammen med hvis vi ikke tar driften går det ut over vedlikeholdet. Et eksempel på det er at i noen av modellene ønsker de å ta rengjøringen selv, og da er ikke bransjen gode nok til å si at det vil vi ikke. For hvis man ikke foretar renhold går det ut over vedlikeholdet, og vedlikeholdet blir mye større. Når vi foretar vårt renhold gjør vi det for at det ikke skal gå utover overflater på guly, vegger osv., og derfor sier jeg at vi er mest tjent med og kan prise det gunstigs og riktigst når vi har alt. Når de trekker ut deler av det blir det utfordringer med en gang.

13. Tror du OPS er en kontraktsform som har kommet for å bli i skole og generelt?

Svar: Det er politisk styrt. Det er ikke mange måneder siden man bygde opp hos UDE for at de skulle bygge flere OPS-prosjekter, og Undervisningsbygg gjorde det samme. De tok beslutning på at visst antall skoler de skulle bygge i Oslo skulle være OPS, og så kommer det ett nytt kommunalt regime som sier nei til OPS.

Jeg håper virkelig det, både for oss som har kommet så lang og har blitt gode på det, og så håper jeg for brukernes del. Det er de det er viktigst for, for administrasjonen på skolene, elevene, og for foreldrene som ser det miljøet elevene kommer til. Jeg tror og håper, men man vet aldri. Det skal være en balanse og samarbeid, man skal trekke det beste ut av hverandre. Jeg synes vi har kommet veldig langt, og de som gjennomfører dette på veiene av kommunene har blitt gode og det har blitt en balanse i det.

Vedlegg 2-E – Intervju med intervjuobjekt 2.3

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet er utført med representant fra driftsselskap i forbindelse med Persbråten videregående skole og Høybråten skole.

Generelt

1. Hva tenker du om OPS?

Svar: Jeg er ganske imponert, og det er en smart måte om vi gjennomføre de kommunale skolene og de skolene som OPS. Standarden er mye høyere på skolene. Det er fine skoler, og jeg vet at entreprenørene og eierne er opptatt av at det skal holdes høyt nivå hele tiden. Ved den minste lille ting skal det ordnes direkte, og standarden skal ikke gå noe ned. Det er forskjell fra hva jeg har sett på de kommunale skolene. Der er det ikke penger, og standarden går ned. Eller på det tidspunktet man tenker man må gjøre noe renoverer man eller river skolen. Disse skolene (OPS-skolene) kommer til å være, sånn det ser ut nå, nye etter 25 år. Nå kjenner jeg ikke økonomien mot kommunen, men i prinsippet får de nye skoler hvert skoleår. Både når man ser i Norge, og jeg som svensk, er jeg veldig imponert. Det satses veldig mye på dette, og det er gøy. Jeg tror også at de har fått ytelsesoptimerte skoler, og at man har tenkt mye på logistikk og hvor mye areal som trengs. Det er gjort veldig effektivt. Man har sett på dette veldig nøye, og når man har mindre arealer koster det mindre med renhold og drift, og investeringen blir lavere.

2. Hvordan er forholdet deres til entreprenør og de øvrige kontraktspartene?

Svar: Vi har løpende møter med entreprenør, i prinsippet hver uke eller der omkring. Men det finnes også en modell der vi møtes i driftsmøter hver 14 dag eller en gang i måneden. Så er det strategiske møter som jeg har på litt høyere nivå med entreprenør en gang i kvartalet. Vi har også møter der vi ser enda lengere frem i tid, og det har vi en gang i året. Hver 14 dagen er det møter med entreprenør, skolen og oss. Det er møter der eierne er med også. Eierne vil holde nivået på skolen og for dem handler om hvilke verdi som finnes. Samarbeidet fungerer godt. Jeg tror rektorene er veldig fornøyde med å jobbe på en OPS-skole fremfor en kommunal skole fordi de ser at det er et helt annet nivå. Det gjør livet litt lettere for dem, også er det litt forutbestemt og de vet hva det koster. Det de ikke vet er hærverket, for det må de betale selv. Og det går greit, det er lett å vite hva hærverk er. Entreprenør har ikke behov for en heltidsdriftstekniker på alle stedene. I abonnementet kjøper de kanskje 60 % av oss, og det andre kjøper skolene for å hjelpe til med vaktmestertjenester. På den måten har vi en mann på plass hele tiden. At man har en driftstekniker som også kan hjelpe til med vaktmestertjenester tror jeg er bra for økonomien.

Oppfølging

3. Finnes det noe i avtalen om hvor mange timer i uken dere skal bruke per skole?

Svar: Ja, det finnes det. I tilbudet vi gir til entreprenør kjøper de 50 % eller 60 % ut av en hel tjeneste. Så selger vi en fast del til skolen, pluss eventuelle hærverk. På samme måte er det på renholdsiden der entreprenør har kjøpt et abonnement av oss, og det inngår i vårt store abonnement. Vi har satt sammen alle tjenestene og serviceavtalene, alle driftsteknikere og renholderes tid også videre, og det ligger som

et abonnement til entreprenør. Det er gjort fra begynnelsen da vi ga anbudet til kommunen. Anbudet til kommunen leverte entreprenør, og da tok de inn en pris fra oss. Så gikk vi sammen til kommunen med den prisen. Vi skrev avtale på samme tid som de selv, og slik speiles det videre. På Persbråten er det hvert fall gjort på den måten.

4. Hvordan følger dere opp kontraktene i det daglige, og over tid?

Svar: Vi jobber med et system som heter FDV, og i det systemet har man lagt inn alt som skal gjøres i løpet av et år. Så må man gjøre det og gå inn i systemet å se at alt er gjort, eller om det var noe som gjordes for sent. Det er en måte å følge opp i det daglige. Vi leverer rapport hver tredje måned til entreprenør på alt som er gjennomført. Vi har også et SD-system som en ekstra sikkerhet som vi føler opp her på Høvik. Dels kan driftslederen følge opp lokalt, og er han usikker kan han høre med driftsingeniøren som sitter her, så der er det et sikkerhetssystem. Går det en alarm på skolen går det også en alarm her, og så kan de se på bildene sammen og se på hva de skal justere.

5. Har det vært noen endring i forholdene rundt drift og oppfølging gjennom årene på en skole?

Svar: Nei. Den biten med SD-systemet har kommet nå de siste seks månedene, så det er en ekstrating vi har lagt til. På alle tjenestene vi leverer er det en SLA, det er en spesifisering på hva som inngår i abonnementet og hva som inngår som tillegg eller kan gjøres på oppdrag. Det har vi ute på alle OPS-skolene så de vet hva de skal gjøre i den funksjonen eller i den tjenesten. På renhold er det et annet system, der har de et skjema de går etter med soner. Det går etter et system som heter Insta800 der man legger nivåene fra 1 til 5, der nivå 5 tilsvarer operasjonsmiljø på sykehus. Disse skolene har 5 som krav, men det er ekstremt så jeg tror ikke det er tenkt riktig. 3-4 er normalt, og det kontrolleres løpende. Det kommer eksterne og kontrollerer det. Vi er også kvalitets- og miljøsertifisert.

6. Hvilke utfordringer møter dere på?

Svar: Det vi har lært oss i samarbeidet med entreprenør er for eksempel at vi er inne mye tidligere i prosessen. Vi kommer inn allerede når de begynner å tegne bygget og påvirker materialvalg for at det skal bli enklere og billigere å holde rent, for at et skal holde lengere i driften, og for at man ikke skal velge det enkleste når det gjelder varmpumpe eller noe som ikke fungerer godt når vi skal drifte det i 25 år. Der har vi sett mye på kvalitet for å få ned driftskostnadene. Gjør man det billig når man bygger så påvirker det driftskostnadene fremover i 25 år. Vi har sett på det og kommet frem til hvordan vi skal jobbe sammen. Ellers ser byggherren ofte på hvor raskt det kan bygges, og hvor billig det kan bygges. En av fordelene er at nå må de se 25 år fremover, og da må kvaliteten sikres. Det tror jeg er en av de store fordelene med OPS, man ser på totaløkonomien i 25 år og får ned vedlikeholdet.

Tror du det kommer til å vise seg at det er dyrere eller billigere med OPS?

Svar: Man kan si at årskostnadene er noe høyere, men etter 25 år har man fortsatt en ny skole. Og det er den store forskjellen, og det må også regnes inn i totalen. På de kommunale skolene, etter 25 år, må man gjøre noe. Det er hva jeg tror, men det er litt tidlig å si. Vi har kjørt Persbråten i ca. 10 år, og det ser fortsatt veldig bra ut. Det er en skole med mange elever på 15-18 år som må få utløp, så det er slitasje og det kan

forekomme hærverk. Dette er annerledes på Høybråten der det er små barn, og de tar bedre vare på tingene.

Virkemidler

7. Har dere insentiver for å levere en viss kvalitet på tjenestene deres?

Svar: Nei, det har vi ikke. Vi har krav på oss for å levere den standarden vi har lovet. Derimot, om vi finner besparelser kan det være at vi kan få være med å dele litt. For eksempel at man bør gjøre noe for å minske energibruken eller noe.

8. Opplever dere at brukerne er tilfredse med skolen?

Svar: Ja, rektorene er veldig fornøyde og jeg tror lærerne også er fornøyde. Vi undersøker det og gjennomfører NKI, og det ser bra ut. OPS-skolene ligger høyt sammenlignet med andre skoler.

Tror du elevene merker forskjell?

Svar: Jeg tror ikke de tenker på det så mye, ikke på den måten. De vet det sikkert, men jeg tror ikke de tenker på det i det daglige.

Driftsselskap

9. I denne typen prosjekter, er det nødvendig eller positivt å være involvert/ha driften på flere skoler? Og er det økonomisk fordelaktig? (Med tanke på rutiner, personale, osv.)

Svar: Det er utrolig bra å være på flere. Man lærer veldig mye, og har man flere handler det om kompetanse og kompetanseutveksling da man kan flytte på folk. En er flink på en ting an annen på noe annet, så da kan man bytte på. Man kan ikke få en som sitter på en skole og har all kompetansen. Man må kunne flytte folk mellom, det er synergien man får. Det er betydelig bedre jo flere skoler man får. Det er spesielle krav og spesielle miljøer, så man må ha folk som passer inn på skolene. Det har også økonomiske fordeler. Det behøves ikke mer enn 50-60 % på skolen, og da må man ha flere arbeidsoppgaver. Kjøper ikke skolen mer enn kanskje 10-20 % ekstra er det fortsatt et hull, og hva gjør man med det? Da må den arbeidskraften kunne brukes andre steder. For å si at vi skal ha en på hver skole gir ingen god økonomi. Dette gjelder også på lokasjon, ligger skolene i nærheten kan man dele kompetansen.

Er det nødvendig for at OPS skal lønne seg finansielt sett at dere har flere OPS-prosjekter?

Nei, det er ikke nødvendig men det forenkler business casen.

10. Ville det vært attraktivt for dere å gå inn i en avtale med drift på mange skoler?

Svar: Ja, og de var inne og skulle gjøre noe sånt, men det var ikke fullt ut. Man skulle ta over gamle bygg, og der vet man ikke helt hvor mye vedlikehold det blir. Det er annerledes når man kommer til en ny eller en nyrenovert skole, for da vet man. Ellers kan en komme på en skole med et stort vedlikeholdsetterslep som man må slite med lenge. Hvis man tar en stor pakke handler det også om å finne rette mennesker. Det er ikke hvem som helst som kan være på en skole. Det er ikke sånn at man sitter med ti stykker man plasserer på skoler, de vil ikke fungere for det er et spesielt miljø. Derfor er det best for oss å ta en skole om gangen og gjøre det bra.

Risiko

11. Er det stilt noen krav til dere knyttet til risiko?

Svar: Det ligger et abonnement, og det finnes en del av vedlikeholdet som skal inngå og det er den eneste risikoen vi tar. Vi er veldig nøye fra begynnelsen så vi vet mye når vi kommer inn, og det finnes også en grenseliste for hvem som har ansvar for hva. Vi jobber med en grensesnittliste, så jeg vil si at hvis vi har regnet riktig fra begynnelsen og kommer inn riktig er det ikke noe risiko for oss gjennom disse 25 årene.

Diverse

12. Mener du OPS er en egent kontraktsform som er kommet for å bli i skoler?

Svar: Det er jo veldig politisk, men jeg tror med tanke på økonomien er dette en lur måte for å holde et høyt nivå uten å måtte gjøre de store investeringene. Det er litt sånn at man tenker at de skal sitte der å tjene penger, men man ser ikke hva man får i tillegg. Samfunnet må gjøre mange investeringer fremover, og jeg tror ikke det finnes penger til alle dem i kommunene.

13. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?

Svar: Nei, vi skriver under på en code og conduct, og den går i gjennom og fornyes hvert år. Jeg har ikke sett det. Jeg tror det var mye mer av det før da man ikke hadde fokus på det.

14. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Svar: Man vil gjøre fortettinger raskt, og vil få fordeler mot konkurrenter.

Vedlegg 2-F – Intervju med intervjuobjekt 2.4

Intervjuet er laget i sammenheng med casestudier av OPS-skoler i Norge. Masteroppgaven skal se på langtidseffekten av OPS i skole, og undersøke ulike aktørers erfaringer med OPS i skole og hvordan OPS kan bidra med verdiskaping i bruksfasen. Med intervjuet er det ønsket å se på offentlige oppdragsgivers erfaringer fra Persbråten videregående skole, deres erfaringer fra Høybråten skole og OPS generelt.

Generelt

1. Kan du kort fortelle om deg selv og din forbindelse til OPS-skolene?

Svar: Jeg er eiendomsforvalter. Jeg har de siste 3-5 årene har hatt ansvar for innleieporteføljen, den har kommet litt gradvis over til meg. Jeg sitter på alt med innleide eiendommer hos oss, og er utdannet jurist. Den seksjonen jeg er i har ganske ulik fagkompetanse, men det er gjerne økonomi, jus og eiendomsfag. Vi jobber spesielt tett opp mot driftsingeniører i det daglige. Det er team på en eiendomsforvalter og en teknisk person som sørger for å ivareta eiendommen. Vi håndterer avtaler tilknyttet eiendommene, teknisk drift og vedlikehold. Å ivareta byggene og leietakere er hovedoppgaven.

2. Hva er grunnen til at det ble valgt OPS på Persbråten vgs? Hva var de politiske motivene?

Svar: Der ligger det politikk bak. Jeg ser hvordan dette snur med vinden etter hvem som blitt sittende å lede. For et år siden skulle vi vurdere alle nye prosjekter som OPS, men nå er det snudd. Så at det ligger politiske føringer bak er mest sannsynlig. Jeg var ikke en del av teamet i startfasen og planleggingen, så her kan du nok få litt ekstra informasjon fra entreprenør/eier.

3. Ser du noen fordeler og ulemper med OPS i forhold til andre mer tradisjonelle kontraktsformer?

Svar: Jeg har ganske gode erfaringer med det. Spesielt tatt i betraktning at jeg ser på tilfredsheten til leietakerne. Det er forutsigbart. Vi er bundet opp til å leie i 25-30 år og kan ikke omdisponere de midlene, så de er låst. Det er veldig forutsigbart for rektor, lærere og elevene som skal leve i de byggene. I egen portefølje kan omdisponering av midler redusere denne forutsigbarheten. For eksempel at vi går inn og sier at i 2017-2019 skal vi vedlikeholde hele bygget eller ha store vedlikeholdsarbeider, men så skjer det noe på et annet bygg som gjør at vi må omdisponere midlene og bruke dem der. De kommer ikke i den situasjonen, det er fordelen. Ulempen for kommunen er at vi har budet opp veldig store midler gjennom en lang periode. Det er en veldig kostbar kontrakt som vi ikke kan omdisponere til noe annet, og vi låser oss. Men vi føler at skolene blir veldig godt ivaretatt. Vi har tett dialog og jevne samarbeidsmøter med skole og entreprenør og oss samtidig. Det er alle alltid, og da får man hele bildet.

4. Hvordan synes du det har fungert at Persbråten driftes av private aktører?

Svar: Den erfaringen jeg har fra de årene jeg har vært med er at alt går seg til. Så jeg antar at det er bedre nå enn det det var til å begynne med. Når man har gode og ryddige avtaler og gode grensesnitt går ting veldig bra. Da er det opp til menneskene som kan skape utfordringene. Så lenge vi har gode avtaler og kvalifiserte folk til å gjøre jobben går ting veldig bra.

Oppfølging av kontrakter

5. Hvordan kontrolleres det at kontrakten på Persbråten følges opp på en sikker og god måte?

Svar: I forhold til våre egne skoler er vi den sentrale kontaktpersonen hver dag for ting som ikke er deres egne ansvar å følge opp. Og når de aner at de trenger hjelp så er det jeg og driftsingeniør som følger opp. Vi er nok tettere på våre egen skoler. På OPS-skolene er det samme type oppgaver som er lagt til brukerne der som til våre egne bygg, men der har vi også en tilleggsavtale så renhold og brukerrelaterte oppgaver utføres av entreprenør eller et firma de inngår avtale med. Det er den store forskjellen. Da er det gjerne de som utfører en del oppgaver for entreprenør, så da kontakter skolene disse først og fremst. Så lenge ting går bra er det greit, men hvis noe butter vil vi bli informert. Den daglige korrespondansen går mellom eier og bruker. Vi går inn og får en status tre ganger i året i faste formelle møter, men har også litt kontakt innimellom på andre ting. Men det er ganske lite.

6. Hvilke insentiver er det for å sikre et godt vedlikehold og at leveransene er i henhold til kontrakten?

Svar: Vi får vedlikeholdsplaner hver år som vi kan gå gjennom. I og med at vi jobber med eiendom selv kan vi være kritiske, vi har mye erfaring så vi klarer å lese planene godt. Vi er pålagt å følge med på det, og være litt kritiske i forhold til hvordan de prioriterer vedlikeholdet. Vi er pålagt å gjøre det og vi får lov til å gjøre det, og jeg føler entreprenør er flink til å spørre oss om råd. Vi er litt spent på om de er like gode på å vedlikeholde når det tikker mot slutten av kontraktsperioden, og det er vi litt ekstra obs på.

7. Er det opplevd noen konflikter knyttet til driften på skolen?

Svar: Det vil jeg ikke si at det er. Ikke mens jeg har vært der. Det har vært konstruktivt og bra. Det har kanskje vært noe til å begynne med. Det dukker plutselig opp ting som man ikke har tenkt på, og da er spørsmålet om man burde sett dette komme på et tidligere tidspunkt. Sånt har det vært, men det er svært lite konflikter i det forholdet.

8. Er det en SLA-kontrakt på driften av skolen?

Svar: Ja, det er det og fungerer bra. Det er konkrete oppgaver. Vi er opptatt av at det er gode renholdsplaner for det henger sammen med hvordan bygget blir ivaretatt. Her er det tilleggsavtalen som regulerer en del av det renholdet. Vi påpeker når ting ikke er bra, kanskje ikke i samme grad som på egne bygg, men mer for at skolene ikke er fornøyd. Det vi merker er at når vi påpeker det blir det tatt tak i.

9. Har dere sett noen utvikling i driften og i hvordan kontrakten følges opp gjennom årene på Persbråten?

Svar: Jeg føler det er ganske likt, at det ikke har vært endringer. Det kan ha vært noe de første årene. Men de siste årene har det ikke vært noen spesielle endringer. Og det er nesten utrolig godt gjort når man tanker på hvor mange parter vi er. Vi er syv parter, at vi har klart å etablert så gode rutiner for det og funnet gode løsninger er bra.

FM-leverandør

10. Hvordan har samarbeidet fungert med driftsselskapet på Persbråten?

Svar: Det er mer entreprenør som har den dialogen, men det hender vi må ta dirkete kontakt med dem vi og.

11. Ser du noen fordel i at driftsselskapet drifter flere av Oslo-skolene? (Gir det bedre tjenester, bedre forhold, ...)

Svar: Ja. Vi har jo kjøpt den tjenesten vi og. Det er vi som betaler for den og er kontraktspart, så vi er opptatt av at det blir levert det vi har kjøpt. Skolen er fornøyd, og de har mye dirkete kontakt. Så skolen og driftsselskapet har mye kontakt i det daglige, det blir på en måte en vaktmesterfunksjon. De lærer litt på de forskjellige stedene, det tror jeg er en fordel.

Virkemidler

12. Har skolen fått gode og effektive løsninger som gjør det mulig å drive skole på en god måte som et resultat av OPS-kontrakten?

Svar: Det er vanskelig å si. Høybråten er jo et gammelt bygg, men det er sjelden jeg hører at det er vanskelig å få lagt kabalen. Men det har til tider vært nødvendig å fjerne en vegg, men sånn er det alltid. På Persbråten har jeg fått beskjed om at det har vært nødvendig å stenge litt mer, at det har vært for åpent i noen av basene. Da melder de fra til oss og entreprenør, men de må betale det selv for det er brukerbehov. Vi bestiller utføringen, forutsatt at pengene er på bordet.

13. Ser du noen sammenheng mellom gode lokaler, livsløpstankegang og OPS?

Svar: Ja, kanskje hvis man tenker på at vi binder oss mye mer. Jeg ser at en ting er hva LCCen sier og hva vi gjør med de pengene vi har. Hvis vi ikke følger de utskiftingene som er pålagt og anbefalt til enhver tid blir det ikke gode bygg til slutt likevel. Og nettopp det at vi binder pengene våre i forhold til intervallene, at vi har bundet opp midlene og entreprenør følger opp kontrakten, så aner jeg at vi vil ikke få et sånt forfall som har vært på steder i Osloskolen. Det ville vært interessant å se hvordan disse eiendommene ser ut 25 år etter. Vi gjør riktige ting med våre skoler også, men plutselig blir det litt forsinket. Det er letter at det blir sånn i kommunen, men vi har fått hentet inn stort vedlikeholdsetterslep vi og.

14. Tror du at virkemidlene og hvordan skolen driftes i dag gjør det mulig for de ansatte ved skolen å i større grad fokusere arbeidet sitt rundt undervisning?

Svar: Ja, det tror jeg. Det har med hvem som ansvar for eiendommen. Det jeg kanskje har fått en følelse av er at de som har samme typer oppgaver og følger opp kontrakten ikke har så mange eiendommer å følge opp som vi har. Så det vil skape det resultatet, men det kan man ikke konkludere med. Men jeg føler det private ikke pålegger sine ansatte så store mengder eiendommer.

15. Har brukere blitt godt involvert i prosessene? Skiller dette seg fra mer tradisjonelle gjennomføringsmodeller?

Svar: I byggeprosessen tror jeg ja, og det er veldig vanlig. Nå i etterkant ser jeg at brukerne er den aller viktigste, så de er veldig godt involvert. De er også veldig fornøyd med måten de involveres på. Jeg har ikke hatt noe klager på opplegget fra brukerne.

16. Tror du at OPS har bidratt til verdiskaping i bruksfasen av skolen?

Svar: Ja, det tror jeg.

Overlevering

17. Hva er situasjonen når skolen skal overføres tilbake til det offentlige? (krav til tilstand, befaringer underveis, befaringer før overlevering, utskiftninger mm.)

Svar: Samme nivå som da den var ferdig, men ikke oppgradert. I utgangspunktet ligger det ikke noen føringer i forhold til nye krav og lignende, men det kan komme nye pålegg. Som nå har rådhuset kommet med et vedtak om at offentlige bygg skal være uten fossilt brensel, og det har ikke skjedd på OPS-skolene. Det pålegget gjelder for kommunens egen portefølje, så det som er interessant er i hvilke grad slike vedtak påvirker en OPS-skole. Entreprenør har ikke ønsket å være de eneste som er skoleeiere som ikke går å gjør det, så de kommer til å gjøre det med rådgivning fra oss som har gjort det på mange skoler. Vi ønsker at vår oppfølging av våre eiendommer og den praksisen som er etablert der på alle områder så langt det lar seg gjøres videreføres på disse eiendommen. Så det kan være situasjoner der vi ikke har grunnlag i kontrakten til å kreve at entreprenør tilpasser eller gjør, men at vi ønsker det. Det skal ikke være slik at en skole kommer i en dårligere posisjon fordi det er ett innleid bygg, så man må nesten bare se an det enkelte tilfellet. Vi hadde ikke krevd det, men det ville blitt ett tema. Det vil alltid bli et tema med eier når det dukker opp pålegg.

Frem til nå har det vært naturlig å få vite hvordan de har tenkt å vedlikeholdsplanlegge og gå ut og se at det er gjort. Men når det nærmer seg vil jeg tro at vi etter hvert må kreve mer enn bare å ha den dokumentasjonen på planlagt vedlikehold og utført vedlikehold og en befaring på det. Å gå inn å ta en tilstandsvurdering vil man nok tenke på.

18. Når kommunen overtar skolen etter at kontrakten går ut, hvordan planlegger dere å fortsette å drifte skolene? Tror du brukerne vil merke en forskjell.

Svar: Vi tar med oss de gode erfaringene som er opparbeidet, men så har vi våre egne rutiner og krav. Alt er ikke likt, og vi er ikke styrt helt likt. Jeg tror brukerne vil merke en forskjell. Det går litt på pengepotten, og hvor ivrige de som skal forvalte er i forhold til jobben sin. De vil nok merke en forskjell, men en offentlig skole i 2002 kontra 2030 er nok en stor forskjell.

Finansiering og risiko

19. Hvordan er risikoen i prosjektet fordelt?

Svar: Det er eier som har risikoen hvis noe skulle skje. Skolen har ansvar for rapportere avvik, men eier kommer ikke bort fra eieransvaret. Det ansvar som gis til brukerne er ganske stort, så det er svikt som må rapporteres. Men det er ikke en annen risikofordeling der enn det vi har her i dag. Eieransvaret er stort og omfattende, og det ligger hos eier. Men det kan bli en felles skjebne hvis det viser seg at vi har vist om et problem som vi ikke har prøvd å få entreprenør til å gjøre noe med. Vi kan ikke frita oss ansvaret helt, men vi er ikke eier.

Hvis det skulle være endringer i offentlige avgifter, lover eller lignende, hvem har ansvaret for det?

Svar: Det er litt morsomt, fordi i de OPS-kontraktene har vi påtatt oss et ganske stort kostnadsansvar. Klassestilling av energigrad var et pålegg som ble utført av entreprenør og betalt av oss. Så først og fremst blir de kostnadene våre i utgangspunktet. Så det betyr at kommer det noen offentlige pålegg som koster mye er det i utgangspunktet vi som har dem.

20. Hva tenker dere om en modell som Lyngdalsmodellen der offentlig eller privat finansiering og drift kan velges? Er det interessant for dere?

Svar: Det vet jeg ikke. Her betaler vi ren leie. Vi skal jo ha et mindre ansvar for disse eiendommene her enn det vi har på de andre byggene, men Kommunerevisjonen var veldig opptatt av at vi måtte være like gode som vi er på de andre byggene med å følge opp fordi kontraktene er så kostbare. Men vi som jobber med dette her mener at noe av intensjonen har vært å fristille oss mer i disse kontraktene, men at det selvfølgelig går i faser etter hvor vi befinner oss i kontraktene til enhver tid.

21. Mener du at OPS egnet kontraktsform for skoler?

Svar: Ja, det vil jeg si. Men så er det noe med benchmarkingen. Det er mye god å hensiktsmessig prosess så langt, men fasiten får man ikke før man er ferdig med kontraktsperioden og ser hva man fikk. Hva kostet dette kontra det andre, og hva sitter man igjen med.

Tror du man kommer billigere ut med OPS enn med tradisjonelle kontrakter?

Svar: Vi betaler jo mer i drift, men det får man jo kanskje igjen for. Og antageligvis får man ikke det forfallet når man har en eier som følger opp kontrakten. Helt personlig mener jeg man ser hva det koster å ikke følge opp sine bygg, man får tilbake for at man prøver å spare penger. Men det kommer an på hvor mye penger som er til rådighet til kommunen til enhver tid.

Diverse

22. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?

Svar: Nei, ikke i det hele tatt.

23. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Svar: Nei, jeg kan ikke svare.

Vedlegg 2-G – Intervju intervjuobjekt 2.5

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer brukerne har fra prosjektet Persbråten videregående skole, og generelt deres erfaringer og tanker om OPS i skole.

Generelt

1. Hvor lenge har du vært rektor ved Persbråten vgs?

Svar: Jeg har vært rektor her i snart to år.

2. Hva tenker du på når jeg sier Offentlig Privat Samarbeid? Ser du noen fordeler eller ulemper ved kontraktsformen?

Svar: Jeg var litt interessert da jeg gikk inn som rektor på en skole med OPS. Det var ikke noe som var annonsert, så det ble klar over da jeg begynte her. Dette er min fjerde skole som rektor, så jeg har mye erfaring med hva jeg har ansvar for som rektor. Jeg har vært rektor på til dels store skoler, så jeg vet hva som har vært skolen oppdrag, og hvilket ansvar jeg har som rektor. På det første møtet med entreprenør sa de at jeg bare må slappe av og drive med driften, for de har alt med bygg å gjøre. Det høstes bra, men det første jeg så var at det var dårlig renhold, og hvordan går jeg frem da? Da opplevde jeg det litt tungvint. Jeg opplevde det tungvint det første året, og det henger sammen med at det er så mange aktører, og jeg skjønnte ikke helt de møtearenaen der alt ble tatt opp. Da jeg begynte hadde entreprenøren satt ut driften til en driftsselskap, som igjen hadde satt ut vaskingen til et annet selskap igjen. Så da jeg skulle klage på renholdet måtte det gå nedover i systemet. Så ble renholdsselskapet sagt opp og driftsselskapet tok over renholdet, og det opplever jeg som enklere. Da jeg forstod systemet og hvem jeg kunne ansvarliggjøre har det blitt lettere. Det er også komplisert for etter klokken 16.00 er det Bymiljøetaten som har flerbrukshallen, og de har satt bort driften til Persbråten basket, mens vi selv driver utleie av en annen idrettshall vi har. Men nå har jeg fått ryddet opp og skjønt det, så det går greit, men det er mange møter og mye å holde rede på selv om jeg ikke skal drive det. Det tar en del av tiden min. Det ble meldt for høye radonverdier, og det ble utfordrende da spørsmålet var hvordan informerer vi AMU om det, det er jo typisk en arbeidsmiljøsak. Og jeg viste ikke hva som skjedde, så igjen det som pleide å være AMU-saker skulle ikke være det. Men nå er det ganske ryddig, og da er det greit. Jeg tror det er litt å hente på, for både byggeier og skoleeier, å tydeliggjøre ansvarsforholdet. Lærer som har jobbet her hele tiden forstår det heller ikke.

3. Hvordan er forholdet med eier? Hvordan er forholdet med entreprenør?

Svar: Eier er veldig perifer. De har vært med på noen møter, men er ikke det lengere. Entreprenør opplever jeg som en ryddig byggeier, og synes de er veldig på og interessert. De tar meg veldig på alvor, og er en veldig operativ byggeier.

Virkemidler og verdiskaping

4. Ble dere (brukerne) godt involvert under prosjektprosessen, og nå i driftsfasen?
Svar: Det er en mal for brukermedvirkning, og jeg regner med at den ble fulgt. Nå blir vi godt informert om hva som skal skje.

Blir dere involvert mer som et resultat av OPS?
Svar: Det har jeg ikke forutsetning for å si, men jeg tenker det som er annerledes nå er jeg ikke trenger å stå på så mye for bygging. Så hvis jeg for eksempel skulle ha flyttet en vegg eller gjort noe kan jeg bare ta det opp med entreprenør. Jeg må betale det selv, men det er lettere å få det gjort.
5. Merker du noe forskjell med tanke på at OPS kjennetegnes med livsløpsperspektiv, opplever du bedre kvalitet på materialer og løsninger?
Svar: Nei, det er det samme.
6. Har skolebygget fått effektive arealer som egner seg for undervisning? Opplever du at løsningene på skolen er godt gjennomførte og fleksible både for dagens undervisning og for fremtidige undervisningsmetoder?
Svar: Fellesarealer går litt inn i undervisningsarealer så blir det utdelte skiller og ikke så egnet. Det er litt for åpent kanskje. Men på et vis ser jeg at hvis man senere ønsker å bygge inn ett klasserom lar det seg gjøre, så sann sett tenker jeg at bygget er fint og fleksibelt. Selv om det er ting jeg ikke synes noe om, ser jeg med at med enkel grep kan det bli det.
7. Gjør løsningene og tjenestene levert av driftsselskap til at dere kan konsentrere dere om kjerneaktivitetene og undervisningsrelaterte oppgaver på skolen i større grad?
Svar: Jeg må bry meg like mye om bygget i dag som før, så jeg synes egentlig det er likt. Men prosessene for å få det gjort, og at jeg henvender meg til andre nå enn før, og i forhold til noen saker er det lettere å sette det bort enn før. Før var det kanskje flere ting som jeg måtte ordne selv. Det kan være at vi kommer opp i en del saker der man lurer på hvem som skal ta regningen, er det hærverk eller slitasje? Vi har en evig kamp om regningen. Du kan si at når det er flere leietagere inne, som på ettermiddagstid, så er det også aktuelt å splitte regningen. Så det er mye administrasjon. Vi må være veldig oppmerksomme, for vi får i utgangspunktet alle regningene. Der har vi en del saker.
8. Mener du at OPS og det det medfører har ført til verdiskaping i skolens bruksfase, både for brukere og det offentlige?
Svar: Et lite ja, det er noe med hvilket ansvar du skal bære. Og da merker jeg at det er lite av den typen oppgaver. Jeg synes det var god hjelp i bygg driftet av det offentlige og, men jeg opplever nok å at byggeier er mer på og at de har mer å svare for. I den spenningen skjerper man seg mer kan jeg se. Det er kanskje det som er forskjell. Du får hjelp og støtte, og jeg synes Undervisningsbygg også var veldig profesjonell, men man har ikke elementet med ærekjærhet noe jeg opplever hos entreprenør. Det kan være personene jeg møter, men det er en stå-på-vilje fra offentlig oppdragsgiver også for å få det til å virke, samtidig som at entreprenør også er veldig på for at dette skal bli bra og kunden skal være fornøyd. Jeg føler vi blir tatt veldig på alvor, så får vi også plassert ansvar.

Driftsselskap

9. Hvordan fungerer samarbeidet med driftsselskap?

Svar: Det som er det aller viktigste er samarbeidet med den stedlige driftslederen. Han er en veldig fin fyr, og er veldig på vår side. Det betyr at i hans stilling så er det stipulert at han skal jobbe en halv dag som vaktmester for oss, men det er mye mer og det sier ikke han noe på.

10. Hvordan er innrapporteringssystemet for skader, ødeleggelser med mer?

Svar: Vi har en nettbasert tjeneste så hvis noe blir ødelagt skriver vi det der, og det har alle ansatte tilgang til. Han (vaktmesteren) vil gjerne ha det sånn at han kan dokumentere det. Det går raskere å rapportere det der enn å si ifra, så ting blir gjort fortløpende. Det er veldig bra. Hadde ikke han fungert hadde jeg sikkert vært mer negativ.

Har vedkommende mer press på seg i og med at han er ansatt i det private fremfor det offentlige?

Svar: Ja, det tror jeg faktisk. Det er han som type, og han er opptatt av å gjøre en og jobb for oss og for sin arbeidsgiver. Han har en integritet i forhold til det, og ønsker å gi firmaet sitt ett godt renommé.

11. Merker dere noen fordel av at driftsselskapet jobber på flere OPS-skoler?

Svar: Ja, de har jo en erfaring. Driftslederen her hjelper også til på Høybråten så de har et sammenligningsgrunnlag, og det tror jeg er bra.

Overlevering til det offentlige

12. Tror du dere vil merke forskjell på driften når det offentlige overtar?

Svar: Det er ikke noe jeg har tenkt på, men jeg har tenkt at nå som jeg har forstått systemet er det veldig greit.

Diverse

13. Tror du elevene merker noe forskjell på OPS?

Svar: Nei, det tror jeg ikke de tenker på.

14. Mener du OPS er en egnet kontraktsform for skoler?

Svar: Ja, det er hvert fall ikke uegnet. At det er en form som kanskje krever mer oppfølging, men om det er en enklere eierform vet jeg ikke når jeg ser på alle de møtene som er, det mange møter og mange aktører.

15. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?

Svar: Nei, det er ganske streit. Det gjøres ganske mye for streite opp dette. Jeg tror det har skjedd mye standardisering i det siste.

16. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Svar: Jeg tror straks det er en leder eller mellomleder eller noe som ikke har de standardene inne kan man oppleve at de tar inn folk som ikke burde ha vært der og inngår kontrakter en ikke burde.

Vedlegg 2-H – Intervju med intervjuobjekt 2.6

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer brukerne har fra Høybråten skole, og generelt deres erfaringer og tanker rundt bruk av OPS i skole.

Generelt

1. Hvor lenge har du vært rektor ved Høybråten skole?
Svar: Jeg har vært rektor her siden 1998.
2. Hva tenker du på når jeg sier Offentlig Privat Samarbeid? Ser du noen fordeler eller ulemper ved kontraktsformen?
Svar: Den modellen som er her er en kontrakt på 25 år, med 5 år på tilleggsavtalene. De reforhandles hvert femte år. Det er fortløpende vedlikeholdsarbeider, og årlige vedlikeholdsplaner, og vedlikeholdet blir stort sett gjennomført i sommerferien når det ikke er noen aktivitet her. I forhold til vedlikeholdsbehovet melder jeg inn det jeg ser, og så går driftsselskap og entreprenør befaringer for å se hva som må gjøres. Det er blant annet mye på det tekniske som jeg som rektor ikke har innsikt eller kompetanse innenfor som de må sørge for at er funksjonelt. Jeg har faste møter med driftsselskap hver 14 dag, såkalte driftsmøter. Vi har samarbeidsforum tre ganger i året. Der er entreprenør, eier, driftsselskap, offentlig oppdragsgiver og rektor med. Da tar vi opp litt mer overordnede saker, mens på driftsmøtene som er hver 14 dag er det mer daglige driftssaker og oppfølgingssaker.
3. Hvordan er forholdet med eier? Hvordan er forholdet med entreprenør?
Svar: Prosjektet ble vedtatt av Bystyret 22. juni i 2005. Vi startet utbyggingen allerede da, for da hadde vi hatt prosjekteringer og en konkurranse ute og Skanska var plukket ut som entreprenør i prosjektet. Da startet de utbyggingen, og alt skjede innenfor de fastsatte fristene. Så alt ble gjennomført i god tid innenfor det som var satt av planer. Fantastisk godt samarbeid med prosjektleder fra offentlig oppdragsgiver og byggelederne fra entreprenør. Vi hadde tatt samarbeid i byggeperioden, og vi ble tatt med på en veldig god måte. Det vi var opptatt av da som skole var elevenes sikkerhet, og at vi skulle drive en skole her med 600 elever i byggeperioden. Det var krevende, men gikk veldig bra. Det var ingen uhell, og nesten ingen negative tilbakemeldinger fra personalet. Først avslutter de nybyggene, så var det totalrehabilitering av det gamle bygget fra 1922, og så var det uteområde. Alt stod klart til skolestart i 2008. Hele byggeprosjektet varte i tre år. Etter det er det først og fremst driftsselskapet jeg forholder meg til. Vi har en vaktmester som er her i 100 % stilling, men som er ansatt av driftsselskapet. Vaktmester har jeg daglig kontakt med, men ikke personalansvar for. Fordelen for meg er at jeg kan rapportere avvik, feil og mangler, dirkete til driftsselskapet. Vi har et servicetorg som de ansatte kan rapportere til. Da blir det registrert der, og ting blir rettet opp så fort som mulig.

Oppfølging av kontrakt

4. Må dere følge opp at tjenestene som leveres er i samsvar med kontrakten, at oppgaver blir gjort mm.?
Svar: Nei, i liten grad. Nå har jeg hatt veldig flinke vaktmestere her, og vi har disse driftsmøtene. Vi skriver referat der, og følger opp de sakene som tas opp der.

Har det lettet arbeidet for deg?

Svar: Ja, veldig. Den gamle driftsmodellen som jeg hadde de første årene jeg var her lå det på meg å følge opp vaktmester. Det var i ulik grad hvordan det fungerte. Vi i ledelsen gjorde mange vaktmesteroppgaver i den tiden. Sånn sett er det mye lettere å sikre kvalitet på en helt annen måte i dag enn det vi gjorde da.

5. Har det vært noe utvikling i hvordan kontrakten følges opp gjennom årene skolen har vært i drift?

Svar: Nei, det nok ganske likt slik jeg ser det. Det har vært god stabilitet blant vaktmesterne. Det har ikke vært like stabilt fra driftsselskapet sin side når det gjelder overordnet nivå, så der har det vært utfordringer. Det har gjort det noe mer vanskelig i perioder, men nå er det stabilt igjen. Alt i alt har det fungert godt, men det krever at jeg som rektor følger opp.

Tror du det er noen fordel at du har vært med helt fra starten av? Hadde det vært vanskeligere hvis du skulle hoppet inn nå?

Svar: Det er klart at det alltid er en fordel å ha vært med gjennom hele byggeprosjektet. Det var også lettere for den forrige vaktmesteren som ble ansatt mens byggeprosjektet pågikk enn han som har kommet nå.

Har det underveis vært større ”kontrollrunder” med OPS-selskap, offentlig oppdragsgiver og andre for å sjekke standard, vedlikehold med mer?

Svar: Det er det i forhold til befaringer, treårsbefaring for eksempel at man har gjennomgang der. Det var det i starten, men nå er det mer vedlikeholdsplaner. Og da er entreprenør, driftsselskap også eventuelt offentlig oppdragsgiver inne for å vurdere hva det er behov for. Men mitt inntrykk er at det i stor grad går uten at jeg trenger å involvere meg. Vi tok i bruk det nye bygget i 2007, og da er det jo komponenter på det tekniske anlegget som må skiftes ut, og blant annet fyringsanlegget. Nå skal vi blant annet over på biobrensel.

Synes du at byggene har holdt riktig nivå i forhold til at de skal holde samme standard hele veien?

Svar: Ja, det vil jeg si. Og hvis det har vært noe hærverk eller skader har de blitt reparert raskt.

Har det vært noen konflikter knyttet til hva som er hærverk og hva som er slitasje eller lignende?

Svar: Nei, det vil jeg ikke si. Det har vært ganske åpenbart hva som er hva.

Virkemidler og verdiskaping

6. Ble dere (brukerne) godt involvert under prosjektprosessen?

Svar: Jeg jobbet tett med hovedverneombud som representerte de ansatte, og vi var med på byggerunder og vernerunder. Personalet skulle drive undervisning her, så de hadde nok med den jobben. Så det var i hovedsak ledelsen og skolens hovedverneombud som var involvert i prosjektet.

7. Fikk dere gjennomslag for det dere ønsket?

Svar: På den tiden var det et ganske stramt romprogram som var vedtatt av Oslo kommune, så der slet vi litt. Det er valgt romløsninger som ikke nødvendigvis er

optimale. Det var bestemt i kommunen at det skulle være baseskole, og det var et fastsatt romprogram. Så det vi ser vi mangler er lager, arkivrom, kopirom og sånne ting som det er for lite av ut fra dagens behov.

Så løsningen er ikke fleksible?

Svar: Det er fleksible romløsninger, men i forhold til en del av spesialrommene er det for stramt. Vi så også at det var for stramt særlig i forhold til garderober. Så fikk vi forhandlet oss frem til at vi fikk et større musikkrom og et samlingsrom som kan romme en 220 personer. Vi har fått et mat- og helserom som er mer tilpasset våre ønsker enn det som kanskje lå i planene, og uteområdene har vi også vært med på å påvirke i sterk grad. Romløsningene var veldig styrt av politisk vedtatt romprogrammer.

8. Hvordan opplever du at brukerinvolveringen har fungert gjennom årene som skolen har vært i drift? Opplever du at dere blir hørt og får gjennomslag for ønsker også nå?

Svar: Nå er det jeg som er med på disse møtene. Hvis det er feil eller mangler av litt større art får jeg innrapporteringer fra hovedverneombudet, eksempelvis dersom det er bekymringer for inn klimaet. Da følges det opp umiddelbart.

Tror du at OPS og at man sikrer kvalitet har forbedret innemiljøet?

Svar: Særlig her, for den gamle bygningen var det mye mugg-, fukt- og råteskader. Så det er et betydelig bedre inn klima nå i nye bygg. Største utfordring med nye bygg er jo tørr luft. Men jeg har veldig få klager på inn klimaet. Det var langt mer tidligere.

9. Gjør løsningene og tjenestene levert av driftsselskapet at dere kan konsentrere dere om kjerneaktivitetene på skolen i større grad?

Svar: Det er det som er tanken her, og det er riktig også. Som rektor er det mange områder jeg ikke har kompetanse på, men som jeg må ta ansvar for. Så sånn sett er det veldig deilig å ikke sitte med ansvaret for alt, og særlig for de tekniske anleggene. Så det betyr at vi i større grad kan konsentrere oss om det pedagogiske, det vi er her for.

10. Mener du at OPS og det det medfører har ført til verdiskaping i skolens bruksfase, både for brukere og det offentlige?

Svar: Jeg tror at hvis vi tenker kommunal drift bør den også være optimal, så sånn sett skulle ikke det bety noe. Men jeg tror at i forhold til vedlikehold med erfaring fra andre skoler så sikrer denne modellen et bedre inn miljø, og igjen er bedre fysisk læringsmiljø for elevene. Det er en kvalitetssikring på det fysiske.

Er det lett å bygge om arealene?

Svar: Vi har gjort ett grep på en base. Jeg blir ikke overrasket om man foretar noen ombygninger, noen flere grep.

Synes du det har vært noen utfordringer knyttet til OPS og driften?

Svar: Utfordringen har i perioder ligget opp mot ledelsen i driftsselskapet, driftsingeniører og de ansvarlige på det nivået. Men nå har vi hatt en stabil og god periode. Ellers har samarbeidet vært utmerket. Det har vært godt opp mot entreprenør, og spesielt godt med de som har vært her i det daglige.

Driftsselskap

11. Merker dere noen fordel av at driftsselskapet jobber på flere OPS-skoler?

Svar: Ja, nå drar jo de veksler på hverandres kompetanse og de har et tett samarbeid. De hadde ikke erfaring med å drifte skoler da de startet, de tenkte drift av større offentlige bygg og ikke skole. Skole er noe helt spesielt. Her er det 606 elever inn og ut hver dag, slitasje på dører og slitasje på gulv og helt andre bruksmåter enn man har i et offentlig bygg. Så det var nok litt overraskende på dem. Et eksempel var at under lekeapparatene var det fullt med sand, og det sa jeg fra første stund at det var en dum løsning. Da drar man med seg sanden inn og får slitasje på gulvbelegget. Så prøvde man seg med flis, som var en dårlig løsning, og nå er det belegg som vi ønsket fra første stund.

Er det lett å få gjennomført sånne endringer?

Svar: Nei, det er jo ikke det. Det kostet jo bortimot en million å få skiftet ut underlagene. Men det er satt av i fond til den type investeringer, til vedlikehold. Så det ligger i det vi betaler i husleie, så det er jo satt av penger til det.

12. Hvordan er vedlikeholdet på skolen i dag? Er det en forskjell til hvordan det var før?

Svar: Det begynner å bli lenge siden. De tar det nok mer helhetlig nå enn den flikkingen som var tidligere. Så det er en bedre oppfølging, men jeg var fornøyd med oppfølging fra offentlige oppdragsgiver på den tiden også.

I forhold til renhold da?

Svar: Renholdet er kanskje noe av det jeg slipper billigst unna med nå. Blant renholdere opplevde jeg tidligere stor fysisk slitasje. Her er det et byrå driftsselskapet har hentet inn, og da må de hele tiden sørge for at det er folk på plass for å ta jobben. Så det er en stor lettelse. Nå har vel de fleste andre skoler også gått over til byråer. I perioder har jeg fått noen klager på renholdet, og da rapporteres det inn og følges opp. Nå er det driftsselskapet som selv har renholdet her, de kjøpte tjenester fra andre byråer tidligere.

Er det noen forskjell?

Svar: Det vet jeg ikke. Jeg merker ikke noen stor forskjell. Men det er klart at vaktmesteren må ta det opp med sine egne, og det er kanskje lettere hvis det er et problem å ta det med et annet firma som man ikke har en nær relasjon til. Så sann sett kan det være en utfordring.

Overlevering til det offentlige

13. Tror du dere vil merke forskjell på driften når det offentlige overtar?

Svar: Nå skal avtalen reforhandles, så det kan tenkes at den blir videreført etter de 25 årene. Det er noe av det som er spennende med modellen, hva kommunen tenker da. Nå har det vært en voldsom utbygging i Osloskolen. Det har vært investert mye i denne perioden, så i perioden 15-25 år når skolene skal stå like fine kan det bli en utfordring for kommunen hvis forfallet har skjedd og man ikke har klart å opprettholde samme gode standard. Derfor er det viktig for offentlige oppdragsgiver å følge tett opp disse skolene, og de er derfor med på samarbeidsforumsmøtene.

14. Tror du det private har bedre forutsetninger for å drifte skolen enn offentlige?

Svar: Det er ikke lett å svare på. Jeg ser at offentlige oppdragsgiver har høy fagkompetanse. Jeg er mer usikker på om den samme kompetansen ligger i UDE som nå styrer disse OPS-prosjektene. Men kompetansen finnes hos offentlige oppdragsgiver. Så lenge disse anleggene følges opp av dem, er jeg trygg på kompetansen. Der er det dyktige fagfolk som jobber. Faren med det private er utskiftninger og manglende stabilitet, som jeg delvis har opplevd fra driftsselskap og fra entreprenør. Men da har jeg den sanksjonsmuligheten hvis jeg som rektor ser at dette ikke fungerer, eksempelvis problematikken rundt ventilasjonsanlegget ikke blir fulgt opp, rapporterer jeg til offentlige oppdragsgiver. Vår husleie går via offentlige oppdragsgiver, og da har man den sanksjonsmuligheten der at de ikke får pengene hvis de ikke gjør jobben godt nok. Der har jeg så langt kun hatt en innrapportering, og det gikk på renholdet i tidlig fase mens vi hadde sand her ute. Da fikk jeg mye klager på renholdet. Det var også en underbanning på renholdsiden, de hadde en umulig oppgave.

Når kommunen overtar, tror du det kan være problematisk at pengene forsvinner andre steder?

Svar: Ja, som det var tidligere da vi ikke ble prioritert. Da jeg ble ansatt i 1998 lå det klare planer for utbygging av skolen, men så ramlet vi nedover på listen fordi det var andre skoler som hadde behov for en raskere utbygging eller rehabilitering. Og det kan komme til å skje igjen. For vi vet ikke hvordan behovet er i Oslo om 25 år, og hvordan skoleanleggene er, eller økonomien i kommunen. Det vil være veldig avgjørende for hva man har råd til å prioritere. Man bruker enorme summer i dag på skolebygg i Oslo kommune, og det kan være andre områder som også etter hvert får større behov.

Det er litt tidlig å si nå, men tror du OPS lønner seg økonomisk sett med tanke på at man får et bygg som skal ha svært god standard etter 25 år?

Svar: Det ligger ute rapporter og vurderinger på det. OPS kommer positivt ut i Kommunerevisjonens rapport. Om det lønner seg er vanskelig å si i et 25 års perspektiv. Det er jo noen som helst skal tjene på dette også. Men ut fra mitt ståsted er det viktigste at elevene og de ansatte har en god arbeidsplass. Det hadde de ikke under den kommunale driften tidligere. Det var et fysisk arbeidsmiljø som var langt fra tilfredsstillende. Det var store helseskader blant de som hadde jobbet her som hadde vært eksponert for muggsopp i flere år, og det var flere som ble syke i den perioden. I et samfunnsperspektiv er det mange faktorer som skal vurderes. En ting er kvaliteten på bygget etter 25 år, hva man har puttet inn av penger og har fått ut. Så har man også den helsemessige gevinsten ved å ha gode skolebygg, et godt sted å være – et godt sted å lære. Så hvordan man skal måle dette er vanskelig.

Diverse

15. Mener du OPS er en egnet kontraktsform for skoler?

Svar: Jeg kan bare vurdere herfra, og jeg tenker at vi vant det store loddet den gangen vi ble plukket ut til å være OPS-skole. Vi var heldige som fikk lov til det. Men jeg får håpe at de som bygges på vanlig kommunalt vis opplever det samme. Så det er politikere, økonomer og andre som må vurdere hva som er best. Her får man jo andre interesser inn som kanskje gjør at man kunne bygge mer, fremskynde utbyggingen. Det vil jeg tro, at vi fikk større hastighet på utbyggingen. Det er så mange faktorer som

skal inn i sluttregnskapet. Sånn rent kronemessig vil jeg tro at det koster noe mer. Det er litt flere aktører inne, men så er det det 25-års perspektivet. Det blir jo spennende nå i Oslo, for AP og SV var veldig kritiske. Det var med en stemme overvekt at dette OPS-prosjektet her ble vedtatt i 2005. Jeg var i bystyret den dagen, så det var veldig spennende.

16. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?

Svar: Nei, overhode ikke. Dette snakker vi jo om, også på disse samarbeidsmøtene. Vi som er inne her leverer politiattester, og vi forventer det samme av dem som av de andre som jobber her fast. Det har jeg ikke opplevd i det hele tatt.

17. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Svar: Det er at det ikke er godt nok kommunisert mellom en ledelse og de som drifter.

Vedlegg 2-I – Intervju intervjuobjekt 3.1

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer entreprenør har fra prosjektet Rygge ungdomsskole, og generelt deres erfaringer og tanker om Lyngdalsmodellen og OPS i skole.

Generelt

1. Har du mye erfaring med OPS?

Svar: Nei, ikke mye erfaring, men litt og spesielt i forhold til Rygge som er den vi har jobbet mest med. Så har vi jo vært med i konkurranser, og tapt.

2. Ser dere noen fordel med OPS fremfor tradisjonelle kontraktsformer?

Svar: For oss som entreprenør gir det oss en større forutsigbarhet i gjennomføringen av prosjektet.

Får dere mer frihet?

Svar: Nei, jeg vet ikke om vi får mer frihet. Vi sitter sammen med brukergruppene som er med å beslutter hva som skal inn. Og det ligger budsjetter til grunn, som styrer hvilke rammer vi skal holde oss innenfor. Men vi er med å planlegge alt som skal være der og beskrive, så dermed får vi en god beskrivelse. Så ønsker vi å få de menneskene som er med i utviklingsfasen videre i prosjektet. De vil da kjenne prosjektet godt ved prosjektstart. Dette er en modell som flere av de privat selskapene velger.

Tror du det blir mindre konflikter?

Svar: Det bør være mindre konflikter, for det er større forutsigbarhet.

3. Hvorfor har dere valgt å gå inn i et prosjekt som utføres med Lyngdalsmodellen?

Svar: Det er en utlyst konkurranse modell som passer oss da vi har kompetanse til å utvikle og gjennomføre. Vi hadde også på dette tidspunktet ledige ressurser. Det er viktig får oss og benytte vår kompetanse. I tillegg er det bedre å gå inn i disse modellene hvor vi faktisk gjør en LCC-beregning og velge rett kvalitet.

4. Kan du si litt om prosjektet Rygge ungdomsskole?

Svar: Det er en skole, 720 elever. Det er flerbrukshall, bibliotek. 11 000 kvadratmeter. Ca. 15 kvadratmeter per elev. Når vi ser på utformingen av skolen ser denne svært bra ut. Det er Asplan Viak som er arkitekt. Asplan Viak var også arkitekter på Lyngdal Skole. For oss er det viktig å ha med en dyktig arkitekt til å utføre jobben. Biblioteket var noe som kom inn etter hvert. Det var et ønske fra kommunen, men også en kostnad. Det ble et åpent bibliotek, og ikke bare et bibliotek for skolen, men også for kommunens innbyggere.. Et stort og flott bibliotek over tre etasjer. I tillegg får skolen et fantastisk utomhusanlegg, med fotballbane. Dette er et løft for Rygge kommune og deres innbyggere.

Oppfølging

5. Hvilke rolle har dere i deres prosjekter?

Svar: Vi har gitt tilbud på driften, så nå skal de gjøre et valg i kommunen på om vi skal drifte det eller ikke.

Hvis dere skulle ende med å drifte det, leier dere inn tjenestene?
Vi kjøper inn tjenestene fra de lokale i nærområdet. Så vil vi benytte noen av de entreprenørene som har vært med i prosjektet, som kjenner prosjektet.

6. Hvilke rutiner har dere på å følge opp kontrakten?

Svar: Oppfølging vil bli kontraktfestet. Det vil være en løpene oppfølging av prosjektet.

7. Mener dere det tilbudet dere kan levere skolene vil øke brukertilfredsheten? Og kan dere levere dette bedre enn kommunen?

Svar: Hvis kommunen følger det FDV-opplegget og eller den LCCen som er beskrevet, skal det i prinsippet være likt. Jeg kan ikke se at det skal være en forskjell.

Men har dere mer insentiver for å følge opp dette enn det kommunen har selv?

Svar: Vi blir bundet opp kontraktsmessig og er eksterne. Det vil være lettere og kreve av oss enn internt i kommunen.

Virkemidler

8. Hva synes du om anskaffelsesprosessen i Lyngdalsmodellen?

Svar: Det er jo en tillitsbasert modell. For oss som er vandt til å jobbe mer i totalentrepriser krever det en endring av måten vi tenker og jobber på. Det å forstå samspill og åpenheten kan være krevende for flere. Nå tror jeg vi er ganske flinke i prosjektet med å være åpne og ærlige og forsøke å få til dette samarbeidet. Avtalen er tillitsbasert for oss som sitter i samspilsgruppen, men vi har kjøpt inn flere av tjenestene våre som underentreprise i prosjektet, og det for å sikre kostnadene våre. Intensjonen i Lyngdalsmodellen er tillitsbasert, så vi burde kanskje strukket oss til å gjøre alle kjøpt ihht. modellen og innenfor insentiv ordningen. Dette er noe vi må jobbe med.

Om du er tømrer, forskalingsnekker eller gulvlegger eller fasademontør, får du en del av insentivordningen. Da jobber alle på regning og gjør det beste for prosjektet. I dag fungerer dette på tvers mellom enkelte fag, der basene kjenner hverandre godt.

Det er fortsatt mangel på samspillsforståelse mellom aktørene og ikke minst byggherren. Byggherren faller fort inn i totalentreprise tankegangen. Det merker man når budsjettene blir litt stramme. Men det som er fint er at man kan gjøre endringer av for eksempel kvaliteter eller materialvalg. Du kan skifte disse hvis du ser at du kan velge en annen leverandør, produktet har samme kvaliteten og du kan kjøpe det inn billigere, så er det enklere å gjøre endringer, for å få kostnadene ned i prosjektet. Der føler jeg at alle er med hvis man er i forkant og har et kontinuerlig fokus.

9. Har livsløpstankegang mye å si for å få en god skole med gode arealer som er fleksible og tilpasningsdyktig?

Svar: Jeg tror det har enormt mye å si. Det er noe av det som trigger denne modellen. Det er en bevisstgjøring på at man leverer kvalitet. At det ikke er det rimeligste produktene som velges. Vi sliper betonggulvene, så de varer resten av livet.

Disse valgene har private utbyggere og eiere av bygg tenkt på tidligere for å få ned levetidskostnadene. Nå kommer stat og kommune med disse kravene. Dette er svært positivt for oss skattebetalere.

10. Bidrar OPS / Lyngdalsmodellen til mer innovative løsninger?

Svar: Ja, det tror jeg. Nå er vi ganske konservative i næringen generelt, vi ønsker jo å bruke løsninger og arbeidsmetoder som er kjente. Vi får et annet spillerom og en helt annen planleggingstid som gir oss rom til å finne nye måter til å forbedre oss på.

Tror du det kan være at en unngår nye innovative løsninger for å sikre at man klarer å levere riktig og god nok kvalitet?

Svar: Det er alltid en risiko. Men jeg mener vi har en bedre planleggingsfase. Planlegging skjer sammen med mange gode hoder. Konkurransen er kompetansebasert. De fagpersonene som kommer inn i prosjektet, har lang erfaring. Dette fører til at man ikke får inn så mange unge hoder og dette kan gå utover nyteknisk.

11. Hvilke insentiver har dere for å levere en viss kvalitet?

Svar: Skal du eie FDVen, ville vi være mye tryggere på FDVen, og kjenne de valgte kvalitetene på skolen. Da har vi vært med på å påvirke de valgene som gjør at de valgte produktene er de beste. Vedlikeholdet blir enklere og forutsigbart.

Hva tenker du i forhold til byggetid og kostnader, blir de lavere med denne typen modeller? Er det muligheter for det?

Svar: Byggetiden har alltid vært korte, mener vi på entreprenørsiden. Så vet vi at produktiviteten i næringen har gått ned, ikke opp. Vi har antagelig mye å hente på byggetid i dag, og i prosjektene hvor vi har denne planleggingstiden i forkant, så bør vi også kunne bygge mye raskere, mulighetene er der. Det krever en ganske stor organisasjon for å kunne påse at kvaliteten blir overholdt. Kvalitetssikring er en viktig oppgave. Rygge Ungdomsskole bygges på ca. 17mnd. Dette er meget raskt.

12. Hvordan har brukerinvolveringen vært så langt i prosjektet? Og tror du det er viktig for å få et vellykket prosjekt?

Svar: Tidligfasen av prosjektet har vært veldig god. Der har det vært faste brukermøter, og jeg vil si de har vært veldig involvert i den fasen. De har ikke fått gjennom alt de har ønsket, men de har blitt lyttet til og hørt. Dette er viktig for å lykkes. Det er brukerne som skal jobbe på skolen. At de er med å påvirker, gir en bedre forståelse av valgene som blir gjort og jeg tror de blir mer fornøyd i ettertid.

13. Hvordan har samarbeidet og involveringen av øvrige aktører i prosjektet vært?

Svar: De som sitter i samspillsgruppen er tekniske fagene, arkitekten og landskapsarkitekten. I tillegg er Rambøll inne med komplette rådgivere. Samspillsgruppen har vært med fra dag en og i møtene med brukergruppene. Det har vært en god tone.

Etter hvert som kostnadene strammer seg i prosjektet tilspisser diskusjonene seg. Vi er ikke alltid enig, men så langt har vi blitt enige. Samtlige føler et ansvar i forhold til modellen og kontrakten.

14. Ser du noen fordel av å samle flere OPS-skoler i et prosjekt? Tror du dette vil ha innvirkning på tjenestene dere er i stand til å levere? Hva vil dette ha å si for konkurransen?

Svar: Det kunne vært interessant i en mulig konkurransesituasjon. Jeg vet ikke helt hvordan det praktisk lar seg gjennomføre, men hvis man planlegger, så går alt an.

Dette går på kapasitet hos entreprenøren og når skolene skal i gang/ferdigstilles., Hvis man kan ta hensyn til dette, er det forutsigbarhet. Da er jo alt mulig. En slik avtale kan kun de større entreprenørene være med på og flere entreprenører vil utelukkes fra konkurranse. Jeg er usikker på om dette er politisk korrekt.

Er det mer attraktivt for store entreprenører?

Svar: Ja, jeg vil tro det, at det frister mer.

Overlevering

15. Hva er avtalen ved overlevering av skolen til det offentlige i forhold til tilstand og lignende? Tror du det kan være problematisk i forhold til at krav og lignende kan ha endret seg i kløpet av kontraktsperioden?

Svar: Så lenge man har fulgt den LCCen eller FDVen man har sagt man skal gjøre, så mener jeg at det ikke skal være noen risiko fra noen av partene. Og hvis den ikke er fulgt er det jo noen som ikke har gjort jobben sin.

Det kan ha dukket opp nye regler for eksempel om 15 år som man ikke vet om i dag?

Svar: Da er det å sette nye krav om å følge TEK 30 eller hva som gjelder. Den gangen skolen ble bygd gjaldt TEK 10. Skal man over til TEK 30, vil dette trolig være en total oppgradering av skolen. Hvis det er en beslutning, må kommunen bestille og betale. Det er noe som ligger utenfor entreprenørens risiko. Entreprenøren kan ikke ta risiko, for noe entreprenøren ikke kan påvirke eller kan vite. Det å sette skolen tilbake til det nivået som var kravet (TEK 10) den gangen. Det gir forutsigbarhet og er håndterbart.

Finansiering og risiko

16. Hvordan er risikoen fordelt i prosjektene deres?

Svar: I kontrakten er det vedlagt et regneark på hvordan insitamentsbiten avregnes. Den sier hva som skjer hvis kostnadene kommer under eller over målsummen. Kommunen får tilbake 50 % av besparelsene, og kommer vi over målsummen får kommunen 50 % av kostnadene. De resterende 50 % fordeles i forhold til en brøk mellom entreprenør, arkitekt, landskapsarkitekten, rådgivende og tekniske fag. Brøken mellom aktørene i samspillsgruppen er vurdert i forhold til omsetning. Det er et insitament til å komme under taket, og det er en straff hvis vi kommer over målsummen. Det er en lavere risiko i denne modellen, men oppsiden kan være høyere i en vanlig totalentreprise.

17. Blir det stilt noen krav fra finansieringsinstitusjoner i tidligfase til risiko i OPS?

Svar: Nei, jeg vil tro den er ganske lik. Bankene tar jo ingen risiko, så da er det den soliditeten vi har i selskapet, hvis vi låner pengene. Kommunen låner penger billigere enn oss private.

18. Ser dere på å gå inn i prosjekter ved bruk av Lyngdalsmodellen (OPS) som en risiko?

Svar: Jeg mener det er en lavere risiko i denne modellen enn en ren totalentreprise. Forutsigbarhet ved gjennomføringen, insitament og at vi har utviklet prosjektene tilsier en lavere risiko.

Diverse

19. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant aktører (i FM-perspektiv)?

Svar: Nei, jeg har ikke opplevd noe. Men det betyr ikke at det ikke finns. Vi jobber i dag mye med allmenngjøringsloven, og når man går selskapene i sømmene er det jo ofte sånn at man oppdager noe. Vi har ikke mulighet til å få innsyn i alt i dag. Timelister får vi, og bankutskrifter kan vi få. Men dette greier de å jukse med, så da må det noen andre inn som har enn annen myndighet enn oss til å avsløre.

20. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Svar: Penger. Det ødelegger for seriøsiteten i hele næringen og spesielt for de som ønsker å drive seriøst. Dette er veldig uheldig. De useriøse kommer inn i prosjektene ved å tilby en lavere pris. OPS-modellen er til god hjelp å skille de useriøse ut da den setter større krav til seriøsitet og kompetanse. Det skal andre kriterier til for å vinne, ikke bare pris, og da kommer ikke disse aktørene inn. Men det betyr ikke at vi ikke klarer å dra med oss disse inn som leverandører etterpå, så det må vi passe på.

21. Tror du OPS er en egnet kontraktsform i skoler?

Svar: Ikke bare skoler, men overalt. Jeg tror det.

Andre kommentarer

Kontraktene er veldig tillitsbaserte, og basert på en totalentreprise i utgangspunktet. I og med at det er så tillitsbasert er den ikke skrevet av jurister. Alt er veldig hyggelig i avtalen, men jeg tror at hvis noe skulle skje, blir det vanskelig juridisk. Dette fordi den er utformet på være snill og grei-vis, og det er kjempeflott så lenge alle fører seg inn i den. Da er det helt uproblematisk, men sånn er det med de fleste kontrakter. Man har ikke kontraktene for at alt går bra, man har dem for når det ikke går bra. Så den kunne vært bedre, hvis det skulle oppstå en uenighet.

Til læring:

Vi skulle jobbet mer med "hva er samspill". Jeg tror vi er ganske flinke på det, hvert fall på åpenheten. Det går på regnskap, avtaleforståelse mm. Det å forstå hva det egentlig samspill betyr og innebærer skulle vi ha jobbet mer med og mot underentreprenørene, partnere i samspillsgruppen og mot byggherren. Jeg tror vi entreprenører har lettere for å forstå samspill. Da entreprenører har jobbet i insitament-kontrakter og åpen-bok-kontrakter i det private. De private har stilt krav om tettere samarbeid i de siste 10 årene. De private har stilt krav om dette for å øke sin lønnsomhet. Private utviklere har tatt entreprenører med i utviklingsfasen tidlig, de har tenkt LCC, de har tenkt driftskostnader, energi. De har tenkt det for de skal eie og drifte byggene selv, så derfor ligger mer av den tankegangen hos det private. Så for kommunene er OPS nytt.

Kontrakten bygget opp med tanke på en enklere måte og løse konflikter gjennom et konfliktråd. I dette prosjektet sitter kommunens rådmann og min sjef Adm. Dir. Hvis det er tilløp til en konflikt, ryddes dette opp i med en gang. Hvis det ikke løses i konfliktrådet, blir det en vanlig rettslig prosess. Man skal strekke seg veldig langt for at det skal skje. Akkurat den biten i modellen er veldig bra, så den strukturen som er lagt opp der er god, og godt fokusert på. Det strekkes langt andre steder og, men her er det veldig ryddig gjort i utgangspunktet.

Vedlegg 2-J – Intervju med intervjuobjekt 3.2

Intervjuet er laget i sammenheng med casestudier av OPS-skoler i Norge i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Masteroppgaven skal se på langtidseffekten av OPS i skole, og undersøke ulike aktørers erfaringer med OPS i skole og hvordan OPS kan bidra med verdiskaping i bruksfasen. Rygge kommune bygger nå Rygge ungdomsskole som bygges med Lyngdalsmodellen, og det ønsket å undersøke hvilke erfaringer kommunen har gjort så langt og hva som ligger til grunn for valg av kontraktsform.

Generelt

1. Hva er grunnen til at det ble valgt å bruke Lyngdalsmodellen på Rygge ungdomsskole? Hva var de politiske motivene?

Svar: Valget av Lyngdalsmodellen kom etter en utredningsprosess av totalentrepriser der flere i ledelsen var på seminarer og blant annet fikk en orientering om modellen. Prosess-trinnene med vekt på skisse- og forprosjekt og LCC samt brukermedvirkning har vært vesentlige elementer. I tillegg har modellen vekt på realopsjoner i planleggingen (fleksibilitet, elastisitet, generalitet) som skal medvirke til en høy og god bruksverdi for eieren/kommunen i byggets levetid. Oversatt: flerbruksmulighet, ulik bruk og til mer/mindre bruk etter behov).

Den politisk motiveringen ligger først og fremst i et tidlig ønske og oppdrag til rådmannen om at byggingen skulle utredes som varianter av totalentreprise, og vi så at Lyngdalsmodellen hadde store fortrinn med en integrert brukermedvirkning, samt de øvrige elementer som er nevnt over. Et lite dilemma var at planleggingen ville ta 1 år lenger enn man ønsket, men dette ble akseptert ut fra argumentene om en god brukermedvirkning og at man ikke burde ta lett på skisse- eller forprosjektfasene.

Hvordan har utvelgelsesprosessen av leverandør vært?

Svar: Det ble benyttet konkurransepreget dialog, og det er opplevd lite problemer knyttet til prosessen. Fasen med anskaffelse har vært krevende mht. tid og penger, men det har gitt mye tilbake på utviklingen av prosjektet.

2. Ser du noen fordeler og ulemper med OPS i forhold til andre mer tradisjonelle kontraktsformer?

Svar: OPS er en modell som tvinger en til å legge av penger og tenke på vedlikehold og utskiftinger. Den kan oppfattes litt rigid for kommunen da den låser store ressurser over en lengere periode. Dette kan bety at denne skolen får tildelt mye ressurser i forhold til andre offentlig bygg, og at det blir en missbalanse på det.

3. Hvordan har dere opplevd Lyngdalsmodellen? Og hvilke fordeler/ulemper ser dere med den?

Svar: Vi er godt fornøyd med modellen, men det er et par forhold ved modellen som vi har dårlige erfaringer med, og dette er det gitt tilbakemeldinger om. Om det lønner seg økonomisk vil tiden vise (om OPS-drift velges), og det er bl.a. avhengig av realrenten. Dersom denne øker i forhold til den som er brukt i tilbudet taper vi på det, men dersom den synker vinner vi på det.

Oppfølging av kontrakter

4. Hvordan ser dere for dere at driften av prosjektet vil bli?
Svar: Kommunen har fått et tilbud av entreprenør på drift, men hva som blir valgt er ikke avgjort ennå. Det er utarbeidet tre forslag til ulike former for OPS mht. hvordan driften skal håndteres. Et er der det private står for driften i 25 år med avsetning i fond, et der man kan la fond/finansiering ligge i kommunen for driften, et der det private står for teknisk forvaltning, og renhold utføres i regi av kommunen. For alle disse alternativene er det mulighet for oppdeling i bolker med opsjon på forlengelse. Alternativet til OPS er at kommunen står for hele driften selv. Fordelen med å ha en kontrakt der en kan avslutte avtalen etter 5 år er at Rygge kommune antagelig vil bli slått sammen med Moss kommune, og da binder man ikke den nye kommunen opp i et langt OPS-forhold.
5. Hvilke insentiver er det for å sikre et godt vedlikehold og at leveransene er i henhold til kontrakten?
Svar: Det er lagt opp til fondsparing til større vedlikehold. Dersom driften ender opp hos entreprenør, vil de ha ansvar og risiko for fondet, og at bygget holder tilstandsgrad 1. Dette innebærer at de må ta kostnader til vedlikehold selv om fondet ikke holder, men også at de får overskuddet i fondet dersom de klarer å levere tilstandsgrad 1 uten å bruke opp pengene. Dersom kommunen tar driften, må kommunen selv ta ansvar og risiko for fondet.
6. Skal det være en SLA-avtale som del av kontrakten på driften av skolen?
Svar: Det er avtale knyttet til at bygget skal ha tilstandsgrad 1. Når det gjelder renhold vil det bli en egen sak, der det blir fokusert på å ikke ha for lite renhold der det trengs mer, eller for mye der det trengs mindre. Dette vi bli sett på sammen med brukerne.

Virkemidler

7. Har skolen fått/får den gode og effektive løsninger som gjør det mulig å drive skole på en god måte som et resultat av Lyngdalsmodellen?
Svar: Ja, vi både tror og mener at dette er tilfellet. Bygget er kompakt og effektivt, vi har ca. 11 kvm/elev og B/N-faktor 1,3 (brutto/netto-faktor, dvs. forholdet bruksareal/totalt areal som angir at vi har relativt lite transportareal). Videre er det et passiv-hus med eget energianlegg som vil medføre lave energi-utgifter. For øvrig nevnes at dette er en sentral ungdomsskole for hele kommunen, og det gir de beste forutsetninger for å skaffe kompetente lærere ut fra kravene som nå gis i lovverket. Skolen blir også rasjonell å drive mht. ledelse og administrasjon.
8. Ser du noen sammenheng mellom gode lokaler, livsløpstankegang og OPS (Lyngdalsmodellen)?
Svar: Det er tenkt LCC hele veien, og skolen har fått gode løsninger og god kvalitet. Brukermedvirkningen er også meget viktig, det går på samarbeidet mellom arkitekten og de øvrige prosjekterende – og alle de fagmiljøene som skal bruke skolen.
9. Hvordan opplever dere at brukerinvolvingen har vært? Opplever dere større brukerinvolving i dette prosjektet enn dere har gjort i tidligere skoleprosjekter?

Svar: I driftssammenheng er det foreløpig ikke lagt mye vekt på dette, men i skisse- og forprosjektet var det veldig bra. Brukermedvirkningen var optimal. Det er noe av det som er kjernen i modellen, og noe av det vi likte godt med den. I forhold til driften vil det bli viktig ha dialog med brukerne helt fra starten av.

10. Hvordan har involveringen av øvrige aktører (kommunen, underleverandører, rådgivende mm) vært gjennom prosessen? Var de også involvert i prosjektets tidlige fase?

Svar: Det er mange tilbakemeldinger på at arkitekten har vært veldig dyktig, og arkitekten hadde også det meste av æren for at denne leverandøralliansen ble valgt ved anskaffelsen.—Også øvrige prosjekterende og utførende har vært meget godt involvert.

11. Tror du at Lyngdalsmodellen kan bidra til verdiskaping i bruksfasen av skolen, både for eiere og brukere?

Svar: Det tror jeg absolutt. Fokus på LCC gir god kvalitet og gode løsninger, og det er ikke noe grunn til noe annet. Jeg kjenner ikke noen annen modell som har noen bedre opplegg eller løsninger for dette.

Finansiering og risiko

12. Hvordan er risikoen i driftsfasen fordelt?

Svar: Dersom det private får en fullverdig OPS-avtale med rådighet over fondet, så er opplegget slik at OPS-aktøren garanterer for tilstandsgrad 1 ved utløpet av driftsperioden (dvs. selv om fondet ikke skulle holde – men får beholde restfondet om dette ikke trengs for oppgraderinger eller utskiftninger). I motsatt fall vil kommunen ha risikoen ved de øvrige alternativene, men har da mindre bindinger og tilpasningsmuligheter.

13. Er det forskjell i krav fra finansieringsinstitusjoner/långivere til risiko ut fra om prosjektet finansieres privat eller offentlig eller en kombinasjon?

Svar: Vi har ikke noe konkret knyttet til risiko og finansiering som vi har funnet i vårt arbeid. Vi har snust litt på Asker kommune som har kommentert dette i en tidligere utredning 5-6 år siden, og vi drøftet temaet med de 3 leverandøralliansene under anskaffelsesprosessen. Alt vi har sett om dette tilsier at kommunen kan finansiere like lett og rimelig som private aktører, som regel noe bedre. Til grunn for dette ligger trolig risikovurderinger fra finansinstitusjonenes side, og det forhold at en kommune ikke kan gå konkurs. Men vi har som nevnt ikke fått fram noe konkret her, bare hva resultatet av våre funn indikerer.

Vedlegg 2-K – Intervju med intervjuobjekt 4.1

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke tanker og erfaringer som er gjort av jurister i forhold til denne typen kontrakter, og hvilke tanker de har til utvikling som har vært og hvordan den vil være videre.

Generelt

1. Har det vært en utvikling i kontraktene fra de første til i dag? Er de mer standardiserte, og har dette i så fall ført til raskere og bedre prosesser og anskaffelsesprosedyrer?
Svar: Det er blitt mer standardisert enn det var i begynnelsen, men det er ikke utarbeidet noen egen standard ennå. Difi holder på med det. Det er klart at hver gang man inngår en ny kontrakt ser en på de gamle, så det blir jo mer standardkontrakter. Det som ofte avgjør hvor standard det skal være er om byggherren har noen egne ønsker, for det er jo byggherren som legger premissene. Så i den grad de har noen egne ønsker vil det være avvik fra standarden, men jeg er helt overbevist om at 80 %-90 % er likt i stort sett alle skole OPS-kontraktene. Og det er noe som markedet etterspør, for det er veldig dyrt å være med på OPS-konkurranse og det er det som kan skremme bort noen. Også fordi de bruker mye penger og det er bare én som kan vinne, så hvis man skal bruke flere millioner på en konkurranse det er mange særtrekk ved er det ikke så mange som gidder å være med heller. Noe vi tar opp her er hvor vidt de som deltar skal få betalt for tilbudsarbeidet. Det gjorde man på de store veiprojektene, og da fikk de som deltok 750 000 kroner hver. Det var alt for lite, for det kostet nærere 10 millioner bare å være med. Nå er skolene mye mindre så man bruker ikke så mye penger, men det tror vi hvert fall kan gjøre at flere aktører gidder å være med på konkurransen, i og med at det fortsatt er så dyrt.
2. Ser dere noen utfordringer knyttet til OPS, i forhold til mer tradisjonelle kontrakter?
Svar: Det er flere utfordringer der. Men den største i min verden er at byggherrene må slippe mye mer tak enn de er vandt til. Så det er den kulturelle utfordringen, det med at de må jobbe på en annen måte, som er den største. Man må ha en byggherreorganisasjon som er kompetent i forhold til hvilken kontrakt man velger. De må skjønne at de velger en kontraktsmodell der de i større grad skal kvalitetssikre og følge med enn å delta aktivt i prosjektet. Men når det er sagt hadde man i de tre veiprojektene jeg kjenner best profesjonelle byggherrer som skjønnte konseptet, og alle de tre har egentlig gått veldig bra med unntak av den siste, men da var det geologien som ikke som ikke ble godt nok undersøkt i forkant. Ellers tror jeg Vegvesenet er fornøyde med produktet og entreprenøren tjener penger.
3. Mener dere at OPS er en egnet kontraktsform for skoleprosjekter?
Svar: Ja, jeg tror det er egnet. Men det bør være en viss størrelse. Det undersøkte vi også i forbindelse med BA 2015, hvor store må prosjektene være for at aktørene skal gidde å gå inn. Så det passer ikke på små skoler. Det passer heller ikke på skoler som skal være veldig spesielle. Det må være ganske standardiserte ungdomsskoler eller gymnas hvor det er X antall klasserom og sånne ting.
4. Ser dere noen fordeler eller ulemper/utfordringer ved å samle flere skoler i en og samme kontrakt?

Svar: Jeg ville hvert fall ikke sagt nei til tanken. Det kan jo være noen stordriftsfordeler. Det kan være at byggherrene sparer egen innsats gjennom at de har en organisasjon som profesjonaliseres og kan håndtere flere prosjekter enn det flere byggherreorganisasjoner vil gjøre. Så det kan være effektiviserende i forhold til ressursbruk og kompetanse. Men jeg tror kanskje den største gevinsten, hvis det er noen, finner man i at det er en aktør som kan se flere ting i sammenheng og bruke sin egen organisasjon bedre. Det er det at store kontrakter gir mulighet for mer effektivisering og standardisering. Men de må ikke være så store at man ikke får et marked heller. Da kommer man kanskje over i at det blir mindre konkurranse fordi færre vil konkurrere. Så det er vanskelig å si, men man kan jo se på logikken hva som gir lavere kostnader og mer effektivitet, så er det vanskelig å vurdere hvordan markedet treffer på det. Men når en kontrakt blir over en halv milliard i Norge er det bare 3-5 tilbydere som kan være med på konkurransen, det blir for stort for veldig mange. Men 200-300 millioner da kan det være mange med. Men det er en balansegang og noe med finansiering og, kanskje man kan se en finansieringseffektivisering gjennom flere. En gevinst ved OPS er at en sikrer bedre kvalitet gjennom levetiden til en skole. Men i og med at kommunepolitikere ofte er positive til å bruke penger på noe som gir gjenvalg i fireårssyklusen er det det å bygge noe nytt folk husker gjevere enn å bruke penger på å vedlikeholde noe gammelt. Så vedlikeholdsbudsjettet innenfor eiendom blir en salderingspost når det er behov for mer til skole, mer til helse også videre, så blir det kampen om prioritering av ressursene. Og det ser man ved OPS, når man har en leieavtale som går over 20-25 år vil skolene ha et mye bedre vedlikehold enn de offentlig eide skolene.

Overlevering

5. Hva kontrakten sier om tilstand og lignende på bygget ved overlevering ofte er litt uklart. Er dette noe som er problematisk og kan føre til konflikter ved kontraktslutt?

Svar: Det har allerede vist seg problematisk på ett av veiprosjektene fordi det har vært en teknologisk utvikling og kontraktene løser ikke det fordi den er for rigid. Man har tatt hensyn til de kravene som gjaldt på det tidspunktet veien var ferdig, og det blir det samme på skoler. Man tar utgangspunkt i det tidspunkt skolen står ferdig bygget, men så skjer det ting underveis. Så erfaringen og anbefalinger er at det er fleksible løsninger som gjør at man tar hensyn til den teknologiske utviklingen, og at det er noen klare føringer. Man klarer ikke å komme med eksempler for man vet ikke hva som skjer om ti år. Så det må være noen føringer som for eksempel at hvis det er den typen utvikling eller den typen utvikling så skal det betales av enten den ene eller den andre parten. Så får man ta en diskusjon når det oppstår, men da skal det i hvert fall ligge noen føringer om at det må byggherren ta, og dette må entreprenøren ta. Så cluet er å lage fleksible kontrakter med fleksible løsninger som gjør at man slipper diskusjoner. Men det er helt umulig å lage helt 100 % tette beskrivelser, for man vet ikke hva som skjer. Folk må skjønne når de lager kontraktene at det må lages kontrakter som bare gir føringer og ikke er detaljerende. Dette er Vegvesenet opptatt av i forbindelse med nye kontrakter. Vegvesenet har noe som heter Prosesshåndboka som sier hvordan prosesser skal utføres også videre, men det passer ikke lenger fordi dette ble bygd for 10 år siden og så har kommet noe ny teknologi eller nye krav. Slike føringer er ikke bruk i stor grad foreløpig, men vi ser nå at dette er en utfordring. Så å ha bestemmelser som bare gir føringer og som ikke detaljregulerer er en viktig ting fremover hvis man skal bruke OPS.

Finansiering og risiko

6. Hvordan bør risikoen fordeles for at OPS skal fungere optimalt? Og hvor mye har risikofordelingen å si for at en skal lykkes med OPS?

Svar: Det optimale er at risikoen skal plasseres hos den som er nærmest å bære den, eller håndtere den, det er to sider av det. Så den som kan påvirke bør ha den, men må også kunne bære den. Risikoallokering er man avhengig av for at man skal lykkes med denne modellen, men det gjelder jo i og for seg for alle kontrakter. Skal OPS bli vellykket må det være bra for byggherren, men også for entreprenøren. Hvis det er dårlig for en av partene er ikke modellen liv laga. Men hvor får du problemet hvis du har feil risikobalanse? Det første stedet du møter det er i konkurransen, konkurransen blir dårlig. Noen ser at risikoen er feil plassert og vil ikke være med, og det påvirker prisene og hva en får av kompetente tilbydere osv. Det andre stedet det får utslag er hvis det er skjevt. Da får du høyere priser, for folk priser risiko. Leverandører vil si at dette kan jeg ikke håndtere og ikke vet jeg hvordan den slår ut så jeg må ta høyde for det så jeg priser den, og så er det ikke sikkert at den slår ut en gang. Da betaler man for mer enn man får. Så kan det være at en får noen som er villig til å ta risiko og priser den lavt, men de klarer ikke å håndtere den. Da får man utslag i gjennomføringen. Man kan tenke seg at det er en viss type risiko som en leverandør kan være god til å håndtere, men det er ikke sikkert han skal ta kostnaden med den. Det kan man skille på. For eksempel risiko for grunnforhold er det entreprenøren som er god til å håndtere, men hvis han skal beregne det i prisen sin blir det en høy pris. Da kan man heller kanskje lage mekanismer i avtalene om at hvis den type kvikkleire inntreffer har vi en reguleringsmekanisme for det. For hvis risikoen ikke inntreffer betaler jo byggherren altfor mye. Det handler mye om forberedelsene før konkurransegrunnlaget sendes ut, og at byggherre gjøre en god risikovurdering på forhånd. Så sanne ting som kanskje ikke er naturlig at leverandøren tar risiko for er reguleringsproblematikk.

7. Hvilke krav stilles til risiko fra finansieringsinstitusjoner/långivere og lignende i tidligfase av prosjektet?

Svar: De er veldig opptatt av betalingsstrømmen, og det er den de tar utgangspunkt i. Man må involvere finansiering tidlig fordi da de kan være med å påvirke. For dem er det en risikovurdering, og ved å være inne tidlig kan de være med på at avtalene designes slik at det blir en god flyt på risikoen. De er med på hele tilbudsfasen, og er en del av det tilbudet som skal leveres. Får de være med tidlig kan de påvirke og lærer seg risikobildet, og det er lettere å få godkjenning.

8. Hva tenker du om OPS-modeller der det offentlige bidrar med kapital eller finansierer prosjektet fullt ut?

Svar: Det er snakk om at det blir en hybrid for å få det mer politisk gangbar, men det partene sier selv er at det ikke er noe viktig for dem. Det er ikke viktig for bankene, og det er ikke viktig for entreprenørene. Så i den grad en ønsker å gjøre det er det mer av politiske årsaker. Det som kan være negativt med det er at det blir ganske lite igjen for bankene å finansiere slik at det ikke er interessant for dem. Da går de heller inn i andre markeder. Da kommer man fort tilbake om hvor vidt OPS er dyrere eller ikke. De som er mot OPS mener at staten kan låne pengene eller gjøre det selv, og at det blir billigere istedenfor at man skal låne penger og betale renter også videre, og heller kjøre på som før.

Best Value Procurement

9. Kjenner du til modellen Best Value Procurement? I så fall, hva tenker du om denne modellen? Ser du noen mulighet for at denne kan brukes i kombinasjon med OPS?

Svar: BVP er basert på at man kontraherer tilbyder veldig tidlig og har fokus på at man velger riktig samarbeidspartner. Altså en som er god til å arbeide frem løsninger og god til å gjennomføre, og da blir resten å styre risiko. Gjennom gode prosesser for å styre risiko med gode aktører blir kostnadene lave. Det er et sunt prinsipp, og jeg tror det er veldig riktig. Så tingen er å få det til, men det krever mye kompetanse og tillitt, for folk er vant til å tenke at de skal gardere seg. BVP er mer basert på hvordan vi skal jobbe godt sammen. Så det krever noe av kompetanse og kultur i tilnærmingen. Men mange liker å jobbe litt uanstrengt, alle har lyst å samarbeide. Kontraktene er ofte bare en tvangstrøye for ikke å samarbeide, fordi de skaper at alt skal gå gjennom et nåløye. Jeg tror det har noe for seg. Vi har lite erfaring med det her i Norge, men jeg tror ikke det er noe i veien for å bruke det her. Jeg vet ikke hvor godt det kommer til å slå an, men prinsippet er sunt. Det vi ser mer av som trend er samspill og tidlig entreprenørinvolvering. At man kontraherer tidligere og har samspillprosesser i gjennomføringen, og at det er målpriser, altså insentiver, for å holde kostnadene nede. Det er vi mer vandt med og ser kanskje at det er mer det som kommer, men det kommer an på hvor gode de er til å markedsføre BVP. Det er mange som opplever at det er mye konflikter og kostnader i BA-næringen og søker etter mer samarbeidsmodeller, men jeg hører ikke at det er mange byggherrer som snakker om BVP og at de er der at de vil ta det i bruk selv. Så det gjenstår å se. Jeg er ikke sikker på om det egner seg for OPS fordi OPS er mer leverandøren som skal levere en tjeneste eller et produkt, men BVP passer kanskje bedre der noen skal utvikle noe sammen.

10. Tror dere OPS er noe som har kommet for å bli, både i Norge og i skole?

Svar: Det avhenger litt av hvordan prosjektene går, men det er jo veldig mye politikk. Jeg tror absolutt at det har kommet for å bli, men jeg tror det vil være ulik bruk av det fremover. Veldig mye er styrt politisk, og det er først nå det har tatt litt av igjen, i hvert fall i forhold til veier. Men jeg tror det har kommet for å bli, men som et alternativ blant flere. Jeg tror det ene her er politikken, hva er det som dominerer og hva er fokuset, og det andre er hva det er som er fornuftig. OPS er mye enklere innenfor formålsbygg, der det er enkelt å gjennomføre fordi man i realiteten har modeller som er veldig like når noen eller det offentlige leier lokaler. Hva er forskjellen på OPS og en leiekontrakt? I realiteten har vi mange modeller hvor en leier og det er bygget og finansiert av en aktør. Men innenfor samferdsel og infrastruktur har vi ikke så mye tradisjon for det.

Andre kommentarer

Man må skille mellom hvor er det et finansieringsbehov og hvor er gevinsten knyttet til prosjektgjennomføringen, og sikre kvalitet på det som leveres og sikre at det holder sånn rimelig i 20 år. Den overordnede tanken er at entreprenører får mer handlingsfrihet. Han må holde seg innenfor kravene, men får full styring på prosessen. Istedenfor at han hver uke skal møte byggherren og diskutere og holde på er entreprenøren ansvarlig for prosjektering selv. Entreprenørene vil gjerne dette for da har de mye mer kontroll over byggeprosessen istedenfor å ta imot en stafettpinne. En annen gevinst er at hvis kravene er mer åpne får de mye mer frihet til å være

innovative og lage løsninger som de er gode på å lage og ikke løsninger som andre har beskrevet og de kanskje aldri har gjort en gang. Da blir det en viktig forutsetning for å lykkes med OPS at man gir friheter og får konkurranse på å stille opp med smarte løsninger, så det tror jeg er en gevinst som en kan vinne gjennom OPS i større grad enn i andre prosjekter. Det er lurt lage kravspesifikasjoner slik at en får innovasjon, og hvis entreprenørene er redde for å bruke innovasjon så tenker jeg at man må stille krav på en slik måte at det blir en konkurranse hvor de som tør å strekke seg vinner og ikke de som er mest konservative. I og med at entreprenører skal bygge for at ting skal vare i 20-25 år i OPS må de tenke på det når de prosjekterer og bygger, og at de har ansvaret i denne perioden.

Vedlegg 2-L – Intervju med intervjuobjekt 4.2

Masteroppgaven omhandler langtidseffekten av OPS i skolebygg, og skrives i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar. Intervjuet utføres for å undersøke hvilke erfaringer som er gjort av Difi, og om de har noen tanker om hvordan effekten av modellen har vært i skole til nå. (Intervjuet er besvart skriftlig og over telefon).

Generelt

1. Kan du si litt kort om Difi og hva dere gjør?

Svar: Difi skal utvikle offentlig sektor ved å se organisering, arbeidsprosesser, digitalisering, endringsledelse, innovasjon og anskaffelser i sammenheng, på tvers av sektorer, virksomhetsgrenser og mellom stat og kommunal sektor.

Avdeling for offentlige anskaffelser i Difi (ANS) er et strategisk organ som ser helhetlig på anskaffelser i forvaltningen. Vi systematiserer, analyserer og formidler kunnskap, og vi er en aktiv pådriver for endring og fornyelse. Vårt hovedmål er at offentlig sektor gjennomfører samfunnsnyttige og effektive anskaffelser. For å nå dette hovedmålet har vi satt oss disse tre delmålene:

- *Offentlige anskaffelser skal organiseres og gjennomføres på en effektiv måte som gir gevinster både for offentlig sektor og for leverandørmarkedet.*
- *Offentlige innkjøpsprosesser skal som hovedregel gjennomføres elektronisk.*
- *Ansatte i forvaltningen skal ha god kompetanse på offentlige anskaffelser.*

Generelt om OPS i skole

2. Hva mener dere ligger til grunn for valg av OPS, og spesielt i skoler?

Svar: Noe av driveren for å velge OPS er for å få en annen betalingsstrøm. Hvis man ikke har pengene slipper man å reise alt med en gang, men kan spre betalingen over mange år og det kan være fristende. Det som også kan være fristene og som er veldig rasjonelt er hvis det er en kommune hvor det er en befolkningsvekst og kommunen ikke har pengene, men vet skatteinntektene vil øke, da kan det være en god begrunnelse for å velge OPS da man får mer penger på et senere tidspunkt. Ideelt sett bør OPS velges fordi man får mer innovasjon, mer nyskaping, og en struktur for leverandøren på å levere mer robuste løsninger fordi de også er ansvarlige for vedlikehold og drift, ikke bare å bygge en nøkkelferdig skole. De skal bygge de for å drifte de i 20 år, og da har vi sett at de har tenkt løsninger til drift som er mer økonomisk fordelaktig over tid.

3. Hvilke fordeler og ulemper ser dere ved OPS fremfor mer tradisjonelle kontraktsformer i skoler?

Svar:

Fordeler:

- *OPS-kontrakter gir insentiver til effektive og innovative prosjekter. Leverandørene konkurrerer på å bygge mindre vedlikeholdskrevende og mer effektivt, og får mulighet til å tenke nyskapende løsninger tidlig, fordi leverandørene er ansvarlige for prosjektet i hele livssyklusen. Dette kan gi fordeler i form av bedre arealutnyttelse og mer effektiv utforming.*
- *Ved OPS sees planlegging, bygging og drift/vedlikehold under ett. Kompetanse og kunnskap kommer inn i prosjektet fra dag én og bidrar til bærekraftige løsninger, for eksempel at det kommer kvalitet inn, som kan gi bedre standard. Kostnadsfokus introduseres også tidlig i utviklingsfasen. Ved overgang til drift,*

reduseres risiko for konflikter ettersom overlevering skjer internt i OPS-organisasjonen. OPS selskapet får ansvaret for forvaltning, drift og vedlikehold. Derfor tar de også gode hensyn til levetidskostnadene ved prosjektet, og de kan ikke ta snarveier for å redusere investeringskostnadene.

- *Leverandøren i et OPS-prosjekt mottar betaling når prosjektet er ferdigstilt og bygget eller anlegget er klart for bruk. Leverandøren har derfor en finansiell interesse av å fullføre prosjektet tidligst mulig for å oppnå raskere betaling.*
- *I en OPS-kontrakt får leverandøren vesentlig større ansvar for planlegging og gjennomføring. Dette fører til et sterkt fokus på risikostyring, noe som igjen reduserer sannsynligheten for feil og mangler med tilhørende kostnader ved bygging og drift.*

Utfordringer:

- *OPS-kontrakter er komplisert, og krever en annen form for bestillerkompetanse. Det er dermed noe du må tenke tidlig.*
- *En del hevder at OPS prosjektene er dyrere. Ser du på investerings kostnaden er prosjektene ofte det, men gode kvaliteter kan lønne seg i et lengre perspektiv. Nettopp denne prioriteringen kan være vanskelig å få til i mer ordinære gjennomføringsmodeller i kommunene, der de årlige budsjettene fort kan spise av de større investeringsprosjektene.*
- *Leverandørene legger ned mye arbeid i tilbudsfasen. Høye krav til dokumentasjon og revisjoner av tilbud kan føre til urimelig høye kostnader for leverandørene, og kan føre til at leverandørene vegrer seg for å delta i nye OPS-konkurranser.*
- *Normalt vil stat eller kommune få rimeligere finansieringsvilkår enn en privat aktør. Denne ulempen reduseres noe ved at private kan utnytte skatte- og avgiftsmessige posisjoner på annen måte enn offentlig sektor. Forskjellen i rentenivået kan dermed reduseres dersom risikoen i prosjektet er håndtert på best mulig måte.*
- *På grunn av langvarig avtaleforhold og kontraktsforpliktelser er det høyere krav til sikkerhet for gjennomføring av OPS-kontrakten enn ved en tradisjonell gjennomføringsmodell. Dette er vanligvis prisdrivende. Det er derfor viktig at oppdragsgiver vurderer hvilke former for sikkerhet som er nødvendig.*

4. Hva opplever dere at markedet synes om bruken av OPS? Har konkurransen blitt større?

Svar: Vi har ikke gjort noen undersøkelser på dette. Vi ser likevel at det er flere aktører som ønsker å være med i OPS-konkurranser, men vi ser at det er lite bruk av OPS. Vi så kanskje for oss at det skulle bli en større bruk av OPS, og det går tregt.

5. Hva må ligge til grunn for at en skal lykkes med et OPS-prosjekt? Og hva må til for at et prosjekt skal være egnet for OPS?

Svar: For å lykkes i et OPS prosjekt, må du få inn de rette folkene, som kan OPS. I tillegg må prosjektet egne seg for OPS, slik at det gir mer og bedre tjenester for pengene.

6. Er det noe som bør endres ved OPS-kontraktene?

Svar: Det enkelte prosjektet må rigges opp etter de behovene som er viktige. I dag kan det virke som om den private finansieringen noen tilfeller brukes som et argument for

at OPS er dyrere. Det er mulig vi i Norge kunne sett på andre måter å reise grunnkapitalen på, for eksempel gjennom pensjons- og forsikringselskaper, som har vist stor interesse for de norske OPS-prosjektene, særlig når prosjektene er ferdigstilt og driftsselskapene i noen tilfeller selges ut.

7. Hvilke effekt har dere sett ved bruk av OPS i skoler som har vært i drift i noen år?
Svar: Det som er sett av evalueringen av skolene Skanska kjørte for Oslo kommune er at det er gjort en del kreative grep. Et eksempel er hvis man har hærverk på en skole, som man har på de fleste skolene, vil lærerne kunne gjøre mye for å forbygge hærverk, så kan man ved å bygge robust forebygge at bygg ødelegges. Jeg mener å huske at evalueringen viste at hærverket gikk ned, men noe av resultatet av skoleprosjektene var at med mer insentivstruktur på å driften ble det bygget mer robust. Resultatet er kanskje at bygget bli dyrere, men det sparer seg i et livssyklus-kostnadsperspektiv.

8. Er OPS en kontraktsform som har kommet for å bli i skoleprosjekter (og generelt)?
Svar: Det er vanskelig å si noe klart om dette. Vi har ikke tro på at OPS skal bli den største kontraktsformen, men vi vil si det fortsatt er et potensial for mer bruk av OPS.

Tror dere at undervisningsdelen på et tidspunkt også vil bli en integrert del av OPS-kontraktene i Norge?

Svar: Vi ser at konkurranseutsettingen av offentlige tjenester har økt over tid. Undervisningen er lovpålagt kommune, og dermed er det de som har ansvaret. Derfor er der ofte driften og vedlikehold som inngår i OPS, og vi har ikke tro på at undervisningen skal inngå i OPS-selskapenes oppgaver. Det mener vi tjenesten er såpass forskjellige fra de øvrige oppgavene driftsselskapet har.

Overlevering tilbake til det offentlige

9. Hva er vanligvis (den avtalte) prosedyren ved overlevering til det offentlige?
Svar: Det er lite erfaring med dette i Norge.
10. Ser dere for dere at det kan være problematisk/oppstå konflikter ved overleveringen?
Svar: Hvis det er uklarheter i kontaktene, vil det ofte oppstå utfordringer. Med godt definert hva som skal overleveres, med hvilken kvalitet, og til hvilken pris, bør dette gå bra.
11. Tror dere det vil bli utfordrende for det offentlige å overta driften på en skole som har blitt eid og driftet av det private i en periode på opp til 40 år?
Svar: Det mest utfordrende med å ta over drift og vedlikehold etter 40 år, er kanskje at du kjenner bygget og driften for dårlig. Dette kan bøtes på ved at driftspersonalet for eksempel har et overlapp, eller at det er sikret tilstrekkelig med god dokumentasjon for å overta driften. Er det dårlig dokumentasjon, og ingen kompetanseoverføring, kan det bli en utfordring.
12. Tror dere mange kommuner vil benytte seg av tilbud om forlengelse av kontrakten?
Svar: Dette mener vi vil variere etter kommunenes økonomiske og finansielle situasjon.

Virkemidler og insentiver i OPS

13. Det er en del virkemidler og insentiver i OPS som kan bidra til verdiskaping, som for eksempel livssyklusstankegang, insentiver knyttet til vedlikehold med mer. Hvordan opplever dere at disse virkemidlene og insentivene har fungert?

Svar: Dette ser vi fungerer bra. Det er kanskje et av de største argumentene for å bruke OPS.

14. Ser dere økt brukermedvirkning som et resultat av OPS?

Svar: Brukermedvirkning i for eksempel skoleprosjekter er ganske vanlig. I og med at det ikke er gjort noen undersøkelse av dette, er det vanskelig å trekke noen konklusjon her. Det er i hvert fall gode insentiver for OPS-selskapet at brukeren skal være fornøyd.

15. Ser dere økt bruk av tidlig involvering (av leverandører, driftspersonell osv.) ved bruk av OPS?

Svar: Dette kan variere. Det finnes mer ordinære byggeprosjekter som har en god tidlig involvering, men OPS-modellen legger opp til at det skal bli gode kvaliteter i bygget, og da må de ulike gruppene tidlig inn for å bidra med sin kompetanse.

16. Hvor detaljerte bør det offentliges beskrivelse være?

Svar: Rent prinsipielt mener vi at det er viktig å stille gode ytelses- og funksjonskrav. Lange detaljerte kravspesifikasjoner gir sjelden gode kvaliteter, og det utfordrer ikke leverandørene til å komme med andre løsninger, hvis noe er detaljspesifisert.

17. Hvordan har utviklingen i standardisering av dokumenter vært?

Svar: Byggområdet preges av stor grad av standardisering. Dette er helt nødvendig for å effektivisere. For eksempel ønsker vi ikke mange forskjellige gjennomføringsmodeller og løsninger som ikke er kompatible. Det øker kostnadene. Samtidig er det viktig at standardene er innovasjonsvennlige, slik at de ikke hinder nytenking.

Om det er blitt mer standardisert i OPS vet jeg ikke, men jeg vet det har vært jobbet med det. Det har vært foreslått for Difi å lage det mer standardisert, og også Oslo kommune har vært på for å lage en felles kontraktsmal, så det har vært på dagsorden.

18. Er prosessen lettere nå enn før? Og går den raskere enn før?

Svar: Byggene i dag er mye mer kompliserte enn de som ble satt opp for 40 år siden. Summen av krav som stilles har økt, og disse to faktorene gjør at flere profesjoner er inne og må samhandle på en konstruktiv måte. Samtidig har det vært en industriell utvikling. I sum tror vi ikke det er lettere, og ikke at det går raskere. Når det er sagt mener vi at det er store potensialer på å effektivisere byggeprosessen.

I forhold til OPS er det fortsatt en tung prosess som er uvant for offentlige bestillere, men vi begynner å få en del erfaringer og det har blitt et ganske godt rådgiverkorps med jurister og finansielle rådgivere som har lært mye.

19. Hva er verdi for deg?

Svar: Det må være å få mer tjenesteproduksjon for skattebetalernes penger, uten at det går på bekostning av kvalitet.

20. Tror du brukerne av skolen merker stor forskjell på en ”tradisjonell” skole og en OPS-skole?

Svar: Dette vil avhenge svært av hvilke skoler du sammenlikner. I prinsippet trenger det ikke være noen forskjell. Mange kommuner bygger skoler med gode kvaliteter. En del vil kanskje hevde at livssyklus-kvalitetene er bedre ivaretatt i OPS-prosjekter. I de tilfellene dette er riktig, kan brukerne merke at det er dårligere kvaliteter. Det er viktig å presisere at kommunene kan velge å bygge med like gode kvaliteter.

21. Tror du OPS i skole har bidratt og kan bidra til verdiskaping for eiere og offentlig oppdragsgiver i bruksfasen?

Svar: Dette er en forutsetning. Hvis ikke OPS gir merverdi for eiere og offentlig oppdragsgiver i bruksfasen, er det ingen grunn til å bruke OPS. Da bør andre prosjekt gjennomføringsmodeller brukes.

Sammenslåing og konkurranse

22. Ser dere nytte av å samle flere skoler i et prosjekt?

a. For entreprenør/utbygger

Svar: Generelt kan du få stordriftsfordeler på både bygging, drift og vedlikehold ved å slå sammen prosjekter, og kanskje bruke de samme tekniske løsningene i de ulike byggene. Ved en ensartet bygningsmasse og tekniske utstyr, vil det ofte bli mer effektivt å bygge, og drifte, forutsatt at kvaliteten er god. Samtidig er det ikke sikkert at lik arkitektur passer inn i ulike nærområder.

b. For eier

Svar: I den grad det blir rimeligere å bygge, kan det være en fordel for eier å slå sammen prosjekter. På den annen side kan prosjektene i noen områder bli så store at det begrenser konkurransen, og dette kan igjen være prisdrivende, og bidra til at mindre leverandører ikke er rustet for å delta i konkurransen. Det er ikke alltid ønskelig, og vil være svært markedsavhengig.

c. For FM-leverandører

Svar: Større prosjekter gjør konkurransen aktuell for store leverandører. Da er det i så fall viktig å rigge konkurranse slik at du treffer markedssituasjonen. Det er viktig å tenke på om det er noen leverandører som kan bli utelukket ved måten du rigger konkurransen på. Hvis oppdragene blir for store, kan det for eksempel hende du utelukker mindre lokale leverandører.

d. For offentlig oppdragsgiver

Svar: Her vil svarene kanskje være en oppsamling av de forrige punktene. Hvis det er positivt for de andre leddene, og gjør det rimeligere, bør det også slå ut på hva den offentlige oppdragsgiveren ender opp med å betale.

23. Hva tror dere dette har å si for konkurransen?

Svar: Hvis det fører til konkurranser med høyere kontraktsum fordi flere prosjekter er med, kan dette bidra til at det blir en sterkere konkurranse i deler av markedet som kan delta.

24. Tror dere dette kan føre til mer byråkrati (for eksempel knyttet til innrapportering av slitasje, ødeleggelser mm) enn ved prosjekter bestående av en skole? Hva vil i så fall dette ha å si for brukernes tilfredshet?

Svar: Dette kommer helt an på hva slags rutiner og systemer skolen har for å følge opp drift og vedlikehold. Det finnes gode systemer for dette i dag, og vi ser ingen god grunn til at det skal bli mindre effektivt. Gode systemer kan derimot tvert imot føre til effektivisering. Hvis du hadde hatt fem driftsselskaper som eide hver sin skole, vs. et driftsselskap som eier fem skoler, er det i hvert fall et effektiviseringspotensial i felles systemer.

Finansiering og risiko

25. Kjenner dere til at finansieringsinstitusjoner/långivere/investorer eller lignende stiller spesielle krav knyttet til risiko i tidigfase av prosjektene?

Svar: Ja, absolutt. Det er det vi kaller standard bankhåndverk. Og det bankene kan og er drillet på når de jobber på det område som heter Project Finance er å sette pris på de risikoen som OPS-selskapet får overført i konkurransen. Det er bankene drillet på, og de har veldig detaljerte risikomatriser og har priset omtrent hvert eneste krav som ligger på OPS-selskapet, krav som vil kunne påvirke økonomien og kontantstrømmen i prosjektet. Det er veldig mange krav, og det de først stiller er at OPS selskapet skal gå inn med egenkapital og så kommer fremmedkapitalen. Hvis det blir problemer i prosjektet er det egenkapitalen som først ryker før går det på fremmedkapitalen. Da gir banken et kraftfullt insentiv da OPS-selskapet taper pengene sine først før banken begynner å tape penger.

26. Hva mener dere er den mest hensiktsmessige fordelingen av risiko i OPS-prosjekter i skoler?

Svar: Dette må vurderes i hvert enkelt tilfelle.

27. Ser dere en fordel med bruk av modeller som for eksempel Lyngdalsmodellen som har mulighet for offentlig finansiering?

Svar: Det er muligens lettere å bruke denne modellen i Norge, fordi den nettopp tillater offentlige finansiering. OPS i sin strengeste definisjon, er utelukkende privat finansiert. En stor fordel med dette er at finansinstitusjonen stiller profesjonelle krav, og sikrer prosjektet finansielt.

28. Er det i denne typen kontrakter hensiktsmessig med en annen risikofordeling enn i en vanlig OPS-kontrakt?

Svar: Dette må vurderes i hver tilfelle.

Best Value Procurement

29. Kan dere si litt om BVP?

Svar: BVP er utviklet ved Arizona State University i USA og er benyttet med stor grad av suksess i over 1700 prosjekter over en 20 års periode. Bare i Nederland er den brukt i over 300 prosjekter. BVP bidrar til å forenkle, effektivisere og forbedre anskaffelsesprosesser og gir en metode for kontraktsoppfølging som legger stor vekt på leverandørens ekspertise. Den er særlig aktuell for innkjøp der man trenger god kompetanse og der det som skal kjøpes inn kan være vanskelig å beskrive. Dette er ofte tilfelle innen bygg, anlegg og eiendom og IT systemutvikling.

Fakta:

- *Byggherren offentliggjør budsjett eller maksimumspris*

- *Prosjektet har tydelige og prioriterte mål*
- *Kravspesifikasjonen er kort og funksjonsbasert*
- *Leverandøren leverer et tilbud på inntil 6-sider*
- *Leverandøren konkurrerer på pris, kompetanse/prestasjon, risikoforståelse og tilbudt ekstra kvalitet*
- *Det gjennomføres intervju av nøkkelpersonell. Dette evalueres, og blir en del av kontrakten*
- *Vinneren tas med i en avklaringsperiode der tilbudet detaljeres, før kontrakt signeres*
- *Målet er å få inn den rette ekspertisen*
- *Byggherren er en kvalitetsoppfølger, ikke kvalitetskontrollør*

Vi ønsker å bidra til å prøve ut BVP i Norge, og er nå i gang med å finne pilotprosjekter

30. Hvilke fordeler og muligheter ser dere med BVP?

Svar: Resultatene fra bruken i Nederland viser at metoden gir lavere priser på tilbud, kortere gjennomføringstid, lavt konfliktnivå og reduserer behovet for detaljerte kravspesifikasjoner og detaljoppfølging fra oppdragsgivers side.

Det finnes mange gode metoder for å organisere, effektivisere og gjennomføre bygge- og anleggsprosjekter. Styrken ved BVP er at den også fokuserer på viktigheten av å få til en god anskaffelse for å få til det man ønsker i et bygge- eller anleggsprosjekt. De enkelte elementene i metoden er kjente, med unntak av det 6-siders tilbudet som nok ikke er vanlig i prosjekter i dag.

Vi liker også at metoden er godt utprøvd i flere land. Vi bruker den nederlandske versjonen av metoden ettersom de er underlagt samme anskaffelsesregelverk som i Norge.

31. Hvilke utfordringer ser dere knyttet til BVP i Norge?

Svar: Det er en metode som krever et annet tankesett hos oppdragsgiver og til dels også hos leverandør. Man kan godt si at den krever mer avlæring enn tillæring. Utfordringen er å få byggherrer som har vært vant til å detaljstyre til å slippe til leverandøren, ikke bare i teorien men gjennom hele prosjektet. Det kan nok være en utfordring å holde på grunntanken gjennom hele prosessen hvis man er svært innkjørt i sine vanlige oppfølgingsmetoder.

Juridisk mener Difi at metoden er fullt mulig å bruke innenfor anskaffelsesregelverket, men det krever god kjennskap til hva som er tillatt og ikke fra byggherrens side. Særlig i den såkalte «konkretiseringsfasen» (clarification phase på engelsk) skal man sikre at det opprinnelige tilbudet endres eller at man går inn i forhandlinger. Dette krever god kunnskap og forståelse fra byggherrens side.

Til sist er vi spent på hvordan leverandørmarkedet reagerer på utlysninger innen BVP. Vi håper jo at de ser fordelene og ønsker å delta i konkurransen. Her gjør Difi sammen med EBA og RIF en innsats for å klargjøre markedet før piloteringen starter for alvor.

32. Hvordan ser dere på denne modellen i forhold til OPS? Er det mulig å "kjøre" disse sammen på noen måte?

Svar: Svaret er ja. BVP kan brukes sammen med totalentreprise, samspill og man kan ha aspekter ved det med OPS. Men man kan si at et OPS prosjekt ofte er veldig

definert med tanke på hvem som skal gjøre hva og hvordan risiko er fordelt. I BVP er det i mange tilfeller mer delt, og det vil også tilfellet være ved samspill. Men svaret er ja.

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelser

Vedlegg 3-A – Spørreundersøkelse 1 – Bruker

Erfaringer med Offentlig Privat Samarbeid i skole

<https://docs.google.com/forms/d/1rTMr-riMLsi0oSaRaXlz9FdI...>

Erfaringer med Offentlig Privat Samarbeid i skole

Denne spørreundersøkelsen sendes ut i forbindelse med en masteroppgave ved NTNU som omhandler bruk av OPS i skolebygg. OPS betyr at en og samme entreprenør er ansvarlig for å bygge samt drifte skolen i x antall år etterpå (normalt 25 år for skolebygg). Spørreundersøkelsen skal bidra til å undersøke hvordan effekten av OPS har vært over tid, og hvilke erfaringer brukerne ved skolene har med OPS. Masteroppgaven skrives ved Institutt for bygg, anlegg og transport, og i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar.

*Må fylles ut

1. Hvilke skole jobber du på? *

Merk av for alt som passer

- Asak skole
- Bogstad skole
- Breimyra skole
- Granstangen skole
- Høybråten skole
- Lyngdal ungdomsskole
- Nydalen VGS
- Persbråten VGS
- Søreide skole
- Uller VGS
- Veitvet skole
- Vøyenenga skole

2. Hvor mange år er det siden skolen ble tatt i bruk? *

Markér bare én oval.

- 1-3 år
- 4-7 år
- 8-10 år
- 10-15 år
- > 15 år

Erfaringer med Offentlig Privat Samarbeid i skole

<https://docs.google.com/forms/d/1rTMr-riMLsi0oSaRaXlz9FdI...>**3. Hva er din stilling? ****Merk av for alt som passer*

- Rektor
- Assisterende rektor
- Annen administrativ stilling
- Verneombud
- Lærer
- Assistent
- AKS/SFO-ansatt
- FAU
- Andre:

4. Hvor lenge har du vært ansatt ved skolen? **Markér bare én oval.*

- 1-5 år
- 5-10 år
- > 10 år
- Ikke relevant

5. Har du jobbet ved en skole som ikke har vært OPS? **Markér bare én oval.*

- Ja
- Nei
- Ikke relevant

6. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant FM-leverandører?

FM (Facilities Management) omhandler servicetjenester levert til skolen som f.eks. vaktmestertjeneste, renholds- og vedlikeholdstjenester?

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei

7. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Sett opp noen punkter du mener er årsaken til slik oppførsel (f.eks. pris, strukturelle faktorer eller lignende)

.....

Erfaringer med Offentlig Privat Samarbeid i skole

<https://docs.google.com/forms/d/1rTMr-riMLsi0oSaRaXlz9FdI...>**8. Spørsmål knyttet til din opplevelse av skolen og prosjektet***Markér bare én oval per rad*

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke
Ble brukerne (ansatte, elever, foresatte osv) ved skolen involvert i planleggings- og byggeprosessen av skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler du at dere (brukerne) ble/blir hørt og fikk/får gjennomslag for deres ønsker?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevs skolen og skolens løsninger som gode og egnede for undervisning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er luftkvaliteten på skolen tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er renholdet på skolen tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er innetemperaturen på skolen tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er lydnivået (med tanke på lydisolering) på skolen tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har skolens standard (med tanke på innemiljø) økt ved bruk av OPS? (I forhold til før eller tidligere skole)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er du alt i alt tilfreds med skolens innemiljø?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er skolen bygget på en slik måte og i materialer som tåler den slitasjen en vanlig skolehverdag medfører?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har skolen gode og egnede utearealer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utføres tjenester som måking, strøing, feiing og lignende tilfredsstillende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte bygget enn det offentlige?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er skolen stor nok til sitt formål?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er det nok lagringsplass på skolen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidrar tjenestene som leveres til å øke de ansattes produktivitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letter OPS-kontrakten arbeidet for skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fritar tjenestene levert fra OPS-selskapet ledelsen og de ansatte ved skolen fra "praktiske" arbeider med skolen, og gir dem mulighet til å konsentrere seg om arbeidsoppgaver relatert til undervisning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfaringer med Offentlig Privat Samarbeid i skole

<https://docs.google.com/forms/d/1rTMr-riMLsi0oSaRaXlz9FdI...>

Opplevs det at skolen må følge opp at leverandøren gjør arbeidet sitt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Må skolen utføre oppgaver som leverandøren egentlig er ansvarlig for?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er du fornøyd med kvaliteten på tjenestene som leveres?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidrar måten skolen driftes på nå til at skolens kjerneaktiviteter kan utføres på en mer effektiv måte enn ved tradisjonelle kontrakter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alt i alt, er du fornøyd med OPS-tjenestene som leveres til skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har måten skolen driftes på og skolens miljø ført til bedre trivsel og oppførsel blant elevene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du at ansatte, elever og foresatte er fornøyde med skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er det en merkbar forskjell at skolen er en OPS-skole i forhold til en skole utført med en tradisjonell kontrakt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er tiden det tar fra skader, ødeleggelser mm. blir meldt inn til OPS-leverandøren/driftsselskap til det settes inn tiltak for å forbedre dette tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevs det at rapportering (av slitasje, ødeleggelser ol.) går enklere og raskere, og at det er mindre byråkrati ved en OPS-skole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppstår det ofte konflikter mellom OPS-leverandøren og skolens ledelse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har de ansatte fått tilstrekkelig opplæring i eventuelle tekniske systemer som må kunne håndteres på skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mener du OPS er en kontraktsform som er egnet for skole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har skolen god nok tilpasningsdyktighet for variable undervisningsformer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Drevet av
 Google Forms

Vedlegg 3-B – Spørreundersøkelse 2 – øvrige aktører

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

<https://docs.google.com/forms/d/1es6VBCsIMWvtKGnVJrDA...>

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

Denne spørreundersøkelsen sendes ut i forbindelse med en masteroppgave ved NTNU som omhandler bruk av OPS i skolebygg. Spørreundersøkelsen skal bidra til å undersøke hvordan effekten av OPS har vært over tid, og hvilke erfaringer de ulike aktørene har hatt med OPS gjennom kontraktperioden. Masteroppgaven skrives ved Institutt for bygg-anlegg og transport, og i samarbeid med forskningsprosjektet Oscar.

*Må fylles ut

1. Hva er din tilknytning til prosjekter? *

Merk av for alt som passer

- Offentlig oppdragsgiver (kommune)
- Eier
- Entreprenør/utbygger
- Arkitekt/rådgivende
- FM-leverandører
- Brukerrepresentant/brukerkoordinator

2. Hvor mange OPS prosjekter har du vært involvert i? *

Markér bare én oval.

- 1
- 2-5
- > 5

3. Hvor mange av prosjektene ble utført til avtalt pris?

Markér bare én oval.

- Ingen
- 1
- 2-5
- >5
- Alle

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

<https://docs.google.com/forms/d/1es6VBCsIMWvtKGuVJrDA...>**4. Hvor mange av prosjektene ble utført til lavere enn avtalt pris?***Markér bare én oval.*

- Ingen
 1
 2-5
 >5
 Alle

5. Hvor mange av prosjektene ble utført til høyere enn avtalt pris?*Markér bare én oval.*

- Ingen
 1
 2-5
 >5
 Alle

6. Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt totalt til avtalt tid (og tatt i bruk)?*Markér bare én oval.*

- Ingen
 1
 2-5
 >5
 Alle

7. Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt delvis til avtalt tid (og tatt i bruk)?*Markér bare én oval.*

- Ingen
 1
 2-5
 >5
 Alle

8. Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt senere enn avtalt (utsatt bruk)?*Markér bare én oval.*

- Ingen
 1
 2-5
 >5
 Alle

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

<https://docs.google.com/forms/d/1es6VBCsIMWvtKGuVJrDA...>

9. Markér bare én oval per rad

	I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke relevant
Ble/blir det opplevd at brukerinvolveringen i prosjektet er stor? (Både i planleggings-, bygge-, og driftsfasen av prosjektet(ene))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du at brukerinvolveringen er større i OPS-prosjekter enn i prosjekter gjennomført med tradisjonelle kontrakter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ble samtlige aktører involvert tidlig i prosessen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Var byggeprosessen(e) kjennetegnet av mye konflikter og uenigheter mellom ulike parter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har bruk av OPS ført til bedre samarbeid mellom aktørene i prosjektet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har bruk av OPS ført til bedre vedlikehold og høyere standard på skolene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har bruken av SLA (tjenestnivåavtale) fungert på en tilfredsstillende måte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevs det konflikter mellom skolen og OPS-selskapet grunnet problemer og uenigheter knyttet til drift og vedlikehold?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har fokus på livsløpstankegang vært sentralt i prosjektet/prosjektene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har livsløpstankegang ført til mer driftseffektive løsninger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikrer OPS og livsløpstankegang at en får skoler som er fleksible og enkelt kan tilrettelegges for fremtidige undervisningsformer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har driften av skolen(e) blitt billigere ved bruk av OPS i forhold til mer tradisjonelle modeller?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

<https://docs.google.com/forms/d/1es6VBCsIMWvtKGuVJrDA...>

	I svært liten grad	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke relevant
Har energikostnadene blitt redusert som et resultat av OPS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har bruk av OPS bidratt til å gi bedre og mer effektive arealer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidrar OPS til innovasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte skolebygg enn det offentlige?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er innrapporteringssystemet for skader, ødeleggelser mm. effektivt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplevs det at tiden fra innrapportering til problemet blir gjort noe med er tilfredsstillende?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppstår det ofte konflikter mellom det private og det offentlige?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har dere jevnlig møter med ledelsen på skolen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har du inntrykk av at brukerne er fornøyd med skolen de har fått?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alt i alt, er du fornøyd med bruk av OPS på gjeldende skole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alt i alt, mener du OPS er en egnet kontraktsform for skoler?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Er det en avtalt tilstandsgrad for skolen ved overlevering til det offentlige etter endt kontraksperiode?

Markér bare én oval.

- Ja
 Nei
 Vet ikke

11. Hvis ja, hvilke tilstandsgrad er avtalt?

Markér bare én oval.

- Tilstandsgrad 0
 Tilstandsgrad 1
 Tilstandsgrad 2
 Tilstandsgrad 3
 Vet ikke

Effekten av Offentlig Privat Samarbeid i skolebygg

<https://docs.google.com/forms/d/1es6VBCsIMWvtKGuVJrDA...>**12. Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant FM-aktører?**

FM omhandler servicetjenester levert til skolen som f.eks. vaktmestertjeneste, renholdstjenester og lignende.

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei

13. Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?

Sett opp noen punkter du mener er årsaken til slik oppførsel (f.eks. pris, strukturelle faktorer eller lignende)

.....

Drevet av
 Google Forms

Vedlegg 4 – Spørreundersøkelser – behandlet data

Vedlegg 4-A – Spørreundersøkelse 1 – Brukere

Prosentvis fordeling

Brukergruppe	Antall av ulike respondenter	Andel av ulike respondenter	Hvor mange år er det siden skolen ble tatt i bruk?					
			1-3 år	4-7 år	8-10 år	10-15 år	> 15 år	
Rektor	2	3,6 %	50,0 %				50,0 %	
Assisterende rektor	1	1,8 %						100,0 %
Annen administrativ stilling	4	7,3 %	100,0 %					
Verneombud	3	5,5 %	66,7 %					33,3 %
Lærer	34	61,8 %	61,8 %	5,9 %	18,2 %		2,9 %	11,8 %
Assistent	1	1,8 %	100,0 %					
AKS/SFO-ansatt	0	0,0 %						
FAU	7	12,7 %	42,9 %	14,29 %			14,3 %	28,6 %
Andre	6	10,9 %	33,3 %		16,7 %		50,0 %	
Idrettslag	1	1,8 %					100,0 %	
Driftsstyreleder	1	1,8 %					100,0 %	
Tidligere rektor	1	1,8 %					100,0 %	
Bibliotekar	1	1,8 %			100,0 %			
Miljøarbeider	1	1,8 %	100,0 %					
Lektor	1	1,8 %	100,0 %					
Andel av 55 respondenter	55	100,0 %						

Hvor lenge har du vært ansatt ved skolen?				Har du jobbet ved en skole som ikke har vært OPS?			Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant FM-leverandører?			Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?
1-5 år	5-10 år	> 10 år	Ikke relevant	Ja	Nei	Ikke relevant	Ja	Nei	Ikke avgitt svar	
100,0 %				100,0 %				100,0 %		
		100,0 %		100,0 %				100,0 %		
25,0 %		75,0 %		100,0 %				100,0 %		
33,3 %		66,7 %		100,0 %			33,3 %	66,7 %		
38,2 %	23,5 %	35,3 %	2,9 %	70,6 %	20,6 %	8,8 %	5,9 %	91,2 %	2,9 %	
100,0 %					100,0 %			100,0 %		
			85,7 %	14,3 %	14,3 %	71,4 %	14,3 %	85,7 %		
33,3 %	16,7 %	16,7 %	33,3 %	50,0 %	16,7 %	33,3 %	83,3 %	16,7 %		
			100,0 %			100,0 %		100,0 %		
			100,0 %			100,0 %		100,0 %		
100,0 %				100,0 %				100,0 %		
	100,0 %			100,0 %					100,0 %	
100,0 %					100,0 %			100,0 %		
		100,0 %		100,0 %				100,0 %		

Ble brukerne (ansatte, elever, foresatte osv) ved skolen involvert i planleggings- og byggeprosessen av skolen?							Føler du at dere (brukerne) ble/blir hørt og fikk/får gjennomslag for deres ønsker?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avhitt av
				50,0 %	50,0 %				50,0 %		50,0 %		
					100,0 %							100,0 %	
		25,0 %	50,0 %	25,0 %				25,0 %	25,0 %	25,0 %	25,0 %		
33,3 %			66,7 %						33,3 %	66,7 %			
5,9 %	8,8 %	23,5 %	14,7 %	11,8 %	29,4 %	5,9 %	11,8 %	11,8 %	23,5 %	20,6 %	2,9 %	23,5 %	5,9 %
100,0 %							100,0 %						
14,3 %		14,3 %		28,6 %	14,3 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %		14,3 %	14,3 %	14,3 %
16,7 %		16,7 %		16,7 %	50,0 %		16,7 %	16,7 %	16,7 %		16,7 %	33,3 %	
100,0 %							100,0 %						
				100,0 %					100,0 %				
					100,0 %						100,0 %		
					100,0 %							100,0 %	
		100,0 %						100,0 %					
9,1 %	5,5 %	20,0 %	14,5 %	14,5 %	29,1 %	7,3 %	12,7 %	12,7 %	23,6 %	14,5 %	9,1 %	21,8 %	5,5 %

Opplevs skolen og skolens løsninger som gode og egnede for undervisning?							Er luftkvaliteten på skolen tilfredsstillende?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar
		50,0 %		50,0 %						100,0 %			
			100,0 %							100,0 %			
		25,0 %	75,0 %					25,0 %		50,0 %	25,0 %		
			100,0 %						33,3 %	33,3 %	33,3 %		
5,9 %	17,6 %	17,6 %	41,2 %		11,8 %	5,9 %			26,5 %	32,4 %	32,4 %	2,9 %	5,9 %
100,0 %													100,0 %
		14,3 %	28,6 %		28,6 %			14,3 %		42,9 %	28,6 %		14,3 %
		33,3 %	33,3 %		16,7 %	16,7 %			16,7 %	33,3 %	50,0 %		
					100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %				100,0 %	100,0 %	100,0 %		
5,5 %	10,9 %	18,2 %	41,8 %		14,5 %	1,8 %	7,3 %	1,8 %	3,6 %	16,4 %	38,2 %	30,9 %	1,8 %

Er renholdet på skolen tilfredsstillende?							Er innnetemperaturen på skolen tilfredsstillende?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke angitt svar	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar
			100,0 %						50,0 %	50,0 %			
			100,0 %							100,0 %			100,0 %
	25,0 %		75,0 %					25,0 %		75,0 %			
		33,3 %	33,3 %		33,3 %				33,3 %	66,7 %			
		26,5 %	41,2 %		23,5 %	2,9 %	5,9 %		14,7 %	35,3 %	29,4 %	11,8 %	2,9 %
							100,0 %						100,0 %
14,3 %		28,6 %	28,6 %		14,3 %		14,3 %			57,1 %	14,3 %		28,6 %
		33,3 %	50,0 %		16,7 %			16,7 %		50,0 %	16,7 %		16,7 %
			100,0 %							100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %			100,0 %				100,0 %	100,0 %	100,0 %		
1,8 %	1,8 %	23,6 %	45,5 %		18,2 %	1,8 %	7,3 %	1,8 %	10,9 %	29,1 %	34,5 %	10,9 %	1,8 %

Er lydnivået (med tanke på lydisolering) på skolen tilfredsstillende?							Har skolens standard (med tanke på innemiljø) økt ved bruk av OPS? (I forhold til før eller tidligere skole)						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar
		50,0 %		50,0 %					50,0 %		50,0 %		
		100,0 %								100,0 %			
			75,0 %	25,0 %				25,0 %		75,0 %			
		66,7 %	33,3 %							100,0 %			
	11,8 %	29,4 %	32,4 %		17,6 %	2,9 %	5,9 %	2,9 %	2,9 %	20,6 %	26,5 %	38,2 %	5,9 %
							100,0 %						100,0 %
			57,1 %	14,3 %		28,6 %			14,3 %		42,9 %	14,3 %	28,6 %
		50,0 %	16,7 %		33,3 %			16,7 %		33,3 %	33,3 %		16,7 %
			100,0 %		100,0 %					100,0 %	100,0 %		
		100,0 %									100,0 %		100,0 %
		100,0 %			100,0 %						100,0 %		100,0 %
		100,0 %			100,0 %			100,0 %			100,0 %		
7,3 %		27,3 %	36,4 %		18,2 %	1,8 %	9,1 %	3,6 %	5,5 %	3,6 %	21,8 %	25,5 %	29,1 %

Er du alt i alt tilfreds med skolens innemiljø?							Er skolen bygget på en slik måte og i materialer som tåler den slitasjen en vanlig skolehverdag medfører?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar
			50,0 %	50,0 %						50,0 %	50,0 %		
			100,0 %							100,0 %			
		25,0 %	75,0 %					25,0 %	25,0 %	50,0 %			
			100,0 %							100,0 %			
		17,6 %	52,9 %		23,5 %		5,9 %	5,9 %	8,8 %	29,4 %	38,2 %	5,9 %	5,9 %
							100,0 %						100,0 %
		14,3 %	28,6 %		28,6 %		28,6 %			28,6 %	42,9 %		28,6 %
	16,7 %		33,3 %		16,7 %		16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %		16,7 %
					100,0 %						100,0 %		100,0 %
			100,0 %					100,0 %			100,0 %		
			100,0 %					100,0 %			100,0 %		
		100,0 %			100,0 %				100,0 %		100,0 %		
1,8 %		14,5 %	50,9 %		20,0 %	1,8 %	10,9 %	5,5 %	9,1 %	25,5 %	32,7 %	10,9 %	5,5 %

Har skolen gode og egnede utearealer?							Utføres tjenester som måking, strøing, feiing og lignende tilfredsstillende						
I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv
50,0 %				50,0 %						50,0 %	50,0 %		
		100,0 %								100,0 %			
		50,0 %	50,0 %					25,0 %	50,0 %	25,0 %			
		66,7 %	33,3 %					33,3 %	66,7 %				
2,9 %	8,8 %	32,4 %	20,6 %	23,5 %	2,9 %	8,8 %		20,6 %	41,2 %	26,5 %	5,9 %	5,9 %	
100,0 %													100,0 %
	14,3 %			28,6 %						28,6 %			
	50,0 %	14,3 %	14,3 %	50,0 %		28,6 %		14,3 %	28,6 %	28,6 %			28,6 %
	100,0 %							33,3 %		66,7 %			
	100,0 %									100,0 %			
				100,0 %						100,0 %			
				100,0 %						100,0 %			
	100,0 %							100,0 %					
				100,0 %				100,0 %					
5,5 %	10,9 %	27,3 %	20,0 %	25,5 %	1,8 %	9,1 %		3,6 %	18,2 %	36,4 %	29,1 %	3,6 %	9,1 %

Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte bygget enn det offentlige?							Er skolen stor nok til sitt formål?						
I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv
50,0 %		50,0 %							50,0 %		50,0 %		
	100,0 %									100,0 %			
25,0 %	25,0 %	25,0 %	25,0 %					25,0 %	25,0 %	50,0 %			
	66,7 %	33,3 %							66,7 %	33,3 %			
11,8 %	8,8 %	11,8 %	23,5 %	5,9 %	29,4 %	8,8 %	8,8 %	14,7 %	8,8 %	35,3 %	17,6 %	5,9 %	8,8 %
						100,0 %							100,0 %
14,3 %		14,3 %	14,3 %	28,6 %		28,6 %	28,6 %		28,6 %	14,3 %	14,3 %		14,3 %
16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %		33,3 %				50,0 %	16,7 %	33,3 %		
100,0 %									100,0 %				
		100,0 %							100,0 %				
					100,0 %					100,0 %			
					100,0 %					100,0 %			
	100,0 %								100,0 %				
12,7 %	14,5 %	14,5 %	18,2 %	7,3 %	21,8 %	10,9 %	9,1 %	10,9 %	18,2 %	30,9 %	18,2 %	3,6 %	9,1 %

Er det nok lagringsplass på skolen							Bidrar tjenestene som leveres til å øke de ansattes produktivitet?						
I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv
50,0 %				50,0 %					50,0 %	50,0 %			
	100,0 %									100,0 %			
	25,0 %	50,0 %	25,0 %					25,0 %	75,0 %				
	33,3 %	33,3 %	33,3 %					33,3 %	33,3 %			33,3 %	
17,6 %	17,6 %	5,9 %	32,4 %	8,8 %	11,8 %	5,9 %	5,9 %	14,7 %	14,7 %	29,4 %	2,9 %	26,5 %	5,9 %
						100,0 %							100,0 %
14,3 %	28,6 %			14,3 %	14,3 %	28,6 %		14,3 %		14,3 %	28,6 %	14,3 %	28,6 %
33,3 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %				16,7 %	16,7 %	16,7 %			50,0 %
100,0 %												100,0 %	
	100,0 %								100,0 %				
			100,0 %									100,0 %	
												100,0 %	
	100,0 %								100,0 %				
16,4 %	20,0 %	10,9 %	23,6 %	10,9 %	9,1 %	9,1 %	3,6 %	14,5 %	20,0 %	23,6 %	5,5 %	23,6 %	9,1 %

Letter OPS-kontrakten arbeidet for skolen?						Fritar tjenestene levert fra OPS-selskapet ledelsen og de ansatte ved skolen fra "praktiske" arbeider med skolen, og gir dem mulighet til å konsentrere seg om							
I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv
50,0 %			100,0 %	50,0 %			50,0 %			100,0 %	50,0 %		
	50,0 %	25,0 %	25,0 %				50,0 %		50,0 %				
	33,3 %	33,3 %	33,3 %					100,0 %					
	5,9 %	11,8 %	17,6 %	2,9 %	52,9 %	8,8 %	2,9 %	14,7 %	23,5 %	8,8 %		44,1 %	5,9 %
						100,0 %							100,0 %
	14,3 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %			28,6 %	28,6 %	14,3 %		28,6 %
	16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	50,0 %				50,0 %	16,7 %		33,3 %	
					100,0 %							100,0 %	
		100,0 %							100,0 %				
				100,0 %						100,0 %			
					100,0 %							100,0 %	
	100,0 %								100,0 %				
1,8 %	12,7 %	10,9 %	16,4 %	7,3 %	40,0 %	10,9 %	7,3 %	10,9 %	25,5 %	12,7 %	3,6 %	30,9 %	9,1 %

Opplevs det at skolen må følge opp at leverandøren gjør arbeidet sitt?						Må skolen utføre oppgaver som leverandøren egentlig er ansvarlig for?							
I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke avgitt sv
			50,0 %	50,0 %				100,0 %					
	100,0 %							50,0 %					
		25,0 %	50,0 %				25,0 %	25,0 %	25,0 %				
		33,3 %	66,7 %					33,3 %	66,7 %				
		8,8 %	14,7 %	23,5 %	5,9 %	38,2 %	8,8 %	11,8 %	17,6 %	11,8 %		41,2 %	8,8 %
						100,0 %							100,0 %
			14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %		14,3 %	14,3 %		14,3 %	28,6 %	28,6 %
			16,7 %	16,7 %	16,7 %	33,3 %		16,7 %	16,7 %	16,7 %		50,0 %	
					100,0 %							100,0 %	
	100,0 %						100,0 %						
					100,0 %							100,0 %	
				100,0 %						100,0 %			
1,8 %	9,1 %	12,7 %	25,5 %	9,1 %	30,9 %	10,9 %	9,1 %	16,4 %	18,2 %	9,1 %	1,8 %	34,5 %	10,9 %

Er du fornøyd med kvaliteten på tjenestene som leveres?						Bidrar måten skolen driftes på nå til at skolens kjerneaktiviteter kan utføres på en mer effektiv måte enn ved tradisjonelle kontrakter?							
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
		50,0 %		50,0 %				50,0 %			50,0 %		
			100,0 %							100,0 %			
		75,0 %	25,0 %					25,0 %	50,0 %	25,0 %			
		33,3 %	66,7 %					33,3 %	66,7 %				
			17,6 %	61,8 %	2,9 %	11,8 %	5,9 %	5,9 %	14,7 %	20,6 %	20,6 %		32,4 %
	100,0 %												100,0 %
			14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %	28,6 %		14,3 %	14,3 %	28,6 %	14,3 %	28,6 %
			33,3 %	16,7 %	16,7 %	33,3 %		16,7 %	16,7 %	33,3 %		33,3 %	
					100,0 %			100,0 %					
					100,0 %					100,0 %			
					100,0 %					100,0 %			
					100,0 %					100,0 %			
		100,0 %										100,0 %	
		100,0 %							100,0 %				
1,8 %		25,5 %	43,6 %	7,3 %	14,5 %	7,3 %	7,3 %	16,4 %	16,4 %	20,0 %	5,5 %	25,5 %	9,1 %

Alt i alt, er du fornøyd med OPS-tjenestene som leveres til skolen?						Har måten skolen driftes på og skolens miljø ført til bedre trivsel og oppførsel blant elevene?							
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
		50,0 %		50,0 %				50,0 %			50,0 %		
			100,0 %							100,0 %			
		75,0 %	25,0 %					50,0 %	25,0 %	25,0 %			
		33,3 %	66,7 %					33,3 %	33,3 %	33,3 %			
			5,9 %	20,6 %	47,1 %	8,8 %	11,8 %	5,9 %	11,8 %	20,6 %	26,5 %		29,4 %
						100,0 %							100,0 %
			14,3 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %			14,3 %	14,3 %	42,9 %	28,6 %
			16,7 %	33,3 %	33,3 %	16,7 %		16,7 %	16,7 %	16,7 %		50,0 %	
			100,0 %							100,0 %			
					100,0 %							100,0 %	
					100,0 %							100,0 %	
					100,0 %							100,0 %	
		100,0 %											
		100,0 %							100,0 %				
5,5 %	27,3 %	38,2 %	9,1 %	10,9 %	9,1 %	9,1 %	5,5 %	14,5 %	16,4 %	23,6 %	3,6 %	27,3 %	9,1 %

Opplever du at ansatte, elever og foresatte er fornøyde med skolen?						Er det en merkbar forskjell at skolen er en OPS-skole i forhold til en skole utført med en tradisjonell kontrakt?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
		50,0 %	100,0 %	50,0 %					50,0 %	50,0 %		
		75,0 %	25,0 %			25,0 %		25,0 %	50,0 %			
		100,0 %					33,3 %	33,3 %	33,3 %			
100,0 %	2,9 %	20,6 %	52,9 %	17,6 %	5,9 %	5,9 %	5,9 %	14,7 %	17,6 %	5,9 %	41,2 %	8,8 %
												100,0 %
		14,3 %	42,9 %	14,3 %	28,6 %			28,6 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %
		16,7 %	50,0 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	33,3 %		33,3 %	
		100,0 %				100,0 %						
			100,0 %						100,0 %			
				100,0 %							100,0 %	
			100,0 %					100,0 %			100,0 %	
					100,0 %							100,0 %
1,8 %	1,8 %	23,6 %	47,3 %	16,4 %	9,1 %	7,3 %	5,5 %	16,4 %	21,8 %	7,3 %	30,9 %	10,9 %

Er tiden det tar fra skader, ødeleggelser mm. blir meldt inn til OPS-leverandøren/driftsselskap til det settes inn tiltak for å forbedre dette tilfredsstillende?						Opplevs det at rapportering (av slitasje, ødeleggelser ol.) går enklere og raskere, og at det er mindre byråkrati ved en OPS-skole?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
		50,0 %	100,0 %	50,0 %				50,0 %	50,0 %			
	25,0 %	75,0 %					25,0 %	50,0 %	25,0 %			
	33,3 %	33,3 %	33,3 %			33,3 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %			
2,9 %	11,8 %	17,6 %	35,3 %	8,8 %	14,7 %	8,8 %	5,9 %	23,5 %	23,5 %	2,9 %	38,2 %	5,9 %
						100,0 %						100,0 %
		14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %		14,3 %	28,6 %	28,6 %
		16,7 %	33,3 %	16,7 %	33,3 %		16,7 %	16,7 %	16,7 %		50,0 %	
					100,0 %						100,0 %	
			100,0 %			100,0 %						
				100,0 %					100,0 %			
					100,0 %						100,0 %	
		100,0 %					100,0 %				100,0 %	
1,8 %	12,7 %	12,7 %	34,5 %	10,9 %	16,4 %	10,9 %	5,5 %	23,6 %	5,5 %	20,0 %	3,6 %	32,7 %

Oppstår det ofte konflikter mellom OPS-leverandøren og skolens ledelse?						Har de ansatte fått tilstrekkelig opplæring i eventuelle tekniske systemer som må kunne håndteres på skolen?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
50,0 %	50,0 %							50,0 %		50,0 %		
	100,0 %							100,0 %				
	75,0 %	25,0 %					25,0 %	75,0 %				
	33,3 %	33,3 %			33,3 %		33,3 %	33,3 %	33,3 %			
2,9 %		5,9 %	8,8 %		73,5 %	8,8 %	11,8 %	11,8 %	29,4 %	20,6 %	2,9 %	17,6 %
						100,0 %						100,0 %
		14,3 %		14,3 %	42,9 %	28,6 %			14,3 %	28,6 %	14,3 %	14,3 %
					83,3 %		16,7 %		33,3 %	16,7 %	33,3 %	
					100,0 %						100,0 %	
					100,0 %				100,0 %			
	100,0 %									100,0 %		
					100,0 %				100,0 %		100,0 %	
					100,0 %				100,0 %			
					100,0 %		100,0 %					
5,5 %	10,9 %	7,3 %	5,5 %	1,8 %	58,2 %	10,9 %	9,1 %	10,9 %	29,1 %	18,2 %	7,3 %	16,4 %

Mener du OPS er en kontraktsform som er egnet for skole?						Har skolen god nok tilpasningsdyktighet for variable undervisningsformer?						
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke avgitt svar
	50,0 %			50,0 %						100,0 %		
		100,0 %							100,0 %			
	25,0 %	50,0 %	25,0 %					50,0 %	100,0 %	25,0 %		
	33,3 %	33,3 %	33,3 %		33,3 %			66,7 %			33,3 %	
5,9 %	11,8 %	2,9 %	38,2 %	5,9 %	29,4 %	5,9 %	5,9 %	11,8 %	44,1 %	17,6 %	5,9 %	5,9 %
						100,0 %			100,0 %			
		14,3 %	14,3 %	28,6 %	14,3 %	28,6 %			14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %
		16,7 %	33,3 %	16,7 %	16,7 %				50,0 %		50,0 %	
		100,0 %									100,0 %	
				100,0 %					100,0 %			
					100,0 %						100,0 %	
					100,0 %				100,0 %		100,0 %	
					100,0 %				100,0 %			
3,6 %	16,4 %	9,1 %	30,9 %	9,1 %	21,8 %	9,1 %	3,6 %	5,5 %	12,7 %	40,0 %	10,9 %	7,3 %

Gjennomsnitt og standardavvik

Spørreundersøkelse 1 - Brukere	
Svært liten grad	1
Liten grad	2
Noen grad	3
Stor grad	4
Svært stor grad	5

Spørsmål	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ble brukerne (ansatte, elever, foresatte osv) ved skolen involvert i planleggings- og byggeprosessen av skolen?	3,314	1,304
Føler du at dere (brukerne) ble/blir hørt og fikk/får gjennomslag for deres ønsker?	2,925	1,253
Opplevs skolen og skolens løsninger som gode og egnede for undervisning?	3,540	1,081
Er luftkvaliteten på skolen tilfredsstillende?	4,020	0,927
Er renholdet på skolen tilfredsstillende?	3,840	0,833
Er innetemperaturen på skolen tilfredsstillende?	3,479	0,935
Er lydnivået (med tanke på lydisolering) på skolen tilfredsstillende?	3,735	0,875
Har skolens standard (med tanke på innemiljø) økt ved bruk av OPS? (I forhold til før eller tidligere skole)	4,000	1,181
Er du alt i alt tilfreds med skolens innemiljø?	4,021	0,692
Er skolen bygget på en slik måte og i materialer som tåler den slitasjen en vanlig skolehverdag medfører?	3,413	1,055

Har skolen gode og egnede utearealer?	3,551	1,196
Utføres tjenester som måking, strøing, feiing og lignende tilfredsstillende?	4,042	0,841
Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte bygget enn det offentlige?	2,892	1,290
Er skolen stor nok til sitt formål?	3,438	1,240
Er det nok lagringsplass på skolen	2,911	1,363
Bidrar tjenestene som leveres til å øke de ansattes produktivitet?	3,189	1,036
Letter OPS-kontrakten arbeidet for skolen?	3,296	1,116
Fritar tjenestene levert fra OPS-selskapet ledelsen og de ansatte ved skolen fra ”praktiske” arbeider med skolen, og gir dem mulighet til å konsentrere seg om arbeidsoppgaver relatert til undervisning?	2,909	1,055
Oppleves det at skolen må følge opp at leverandøren gjør arbeidet sitt?	3,531	1,030
Må skolen utføre oppgaver som leverandøren egentlig er ansvarlig for?	2,600	1,052
Er du fornøyd med kvaliteten på tjenestene som leveres?	3,698	0,732
Bidrar måten skolen driftes på nå til at skolens kjerneaktiviteter kan utføres på en mer effektiv måte enn ved tradisjonelle kontrakter?	3,000	1,155
Alt i alt, er du fornøyd med OPS-tjenestene som leveres til skolen?	3,636	0,771
Har måten skolen driftes på og skolens miljø ført til bedre trivsel og oppførsel blant elevene?	3,086	1,079
Opplever du at ansatte, elever og foresatte er fornøyde med skolen?	3,820	0,817

Er det en merkbar forskjell at skolen er en OPS-skole i forhold til en skole utført med en tradisjonell kontrakt?	3,281	1,179
Er tiden det tar fra skader, ødeleggelser mm. blir meldt inn til OPS-leverandøren/driftsselskap til det settes inn tiltak for å forbedre dette tilfredsstillende?	3,550	1,023
Opplevs det at rapportering (av slitasje, ødeleggelser ol.) går enklere og raskere, og at det er mindre byråkrati ved en OPS-skole?	2,875	1,166
Oppstår det ofte konflikter mellom OPS-leverandøren og skolens ledelse?	2,588	1,141
Har de ansatte fått tilstrekkelig opplæring i eventuelle tekniske systemer som må kunne håndteres på skolen?	3,049	1,125
Mener du OPS er en kontraktsform som er egnet for skole?	3,368	1,134
Har skolen god nok tilpassningsdyktighet for variable undervisningsformer?	3,822	1,017

Vedlegg 4-B Spørreundersøkelse 2 – Øvrige aktører

Prosentvis fordeling

Aktør	Antall av ulike	Andel av ulike respondenter	Hvor mange OPS prosjekter har du vært involvert i?			
			1	2-5	>5	Ikke avgitt svar
% som har svart det forskjellige						
Offentlig oppdragsgiver (kommune)	4	18,2 %	50,0 %	50,0 %		
Eier	7	31,8 %	28,6 %	57,1 %	14,3 %	
Entreprenør/utbygger	11	50,0 %	36,4 %	54,5 %	9,1 %	
Arkitekt/rådgivende	3	13,6 %	66,7 %	33,3 %		
FM-leverandør	2	9,1 %			100,0 %	
Brukerrepresentant	0	0,0 %				
Andel av 22 respondenter	22	100,0 %	40,9 %	45,5 %	13,6 %	

Hvor mange av prosjektene ble utført til avtalt pris?						Hvor mange av prosjektene ble utført til lavere enn avtalt pris?					
Ingen	1	2-5	>5	Alle	Ikke avgitt svar	Ingen	1	2-5	>5	Alle	Ikke avgitt svar
	25,0 %	50,0 %		25,0 %		50,0 %		25,0 %		25,0 %	
	14,3 %	42,9 %		28,6 %	14,3 %	57,1 %		14,3 %			28,6 %
	27,3 %	45,5 %		27,3 %		72,7 %	9,1 %	9,1 %			9,1 %
33,3 %	33,3 %			33,3 %		100,0 %					
				100,0 %		50,0 %	50,0 %				
4,5 %	22,7 %	31,8 %		36,4 %	4,5 %	68,2 %	9,1 %	9,1 %		4,5 %	9,1 %

Hvor mange av prosjektene ble utført til høyere enn avtalt pris?						Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt totalt til avtalt tid (og tatt i bruk)?					
Ingen	1	2-5	>5	Alle	Ikke avgitt svar	Ingen	1	2-5	>5	Alle	Ikke avgitt svar
100,0 %						25,0 %		50,0 %		25,0 %	
85,7 %					14,3 %	14,3 %	14,3 %	28,6 %		42,9 %	
100,0 %							27,3 %	27,3 %		45,5 %	
100,0 %							66,7 %			33,3 %	
100,0 %										100,0 %	
95,5 %					4,5 %	4,5 %	27,3 %	22,7 %		45,5 %	

Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt delvis til avtalt tid (og tatt i bruk)?						Hvor mange av prosjektene ble ferdigstilt senere enn avtalt (utsatt bruk)?							
Ingen	1	2-5	>5	Alle	Vet ikke	Ikke avgitt svar	Ingen	1	2-5	>5	Alle	Vet ikke	Ikke avgitt svar
75,0 %	25,0 %						100,0 %						
57,1 %	14,3 %					28,6 %	85,7 %						14,3 %
90,9 %				9,1 %			90,9 %						9,1 %
100,0 %							100,0 %						
100,0 %							100,0 %						
81,8 %	4,5 %			4,5 %		9,1 %	90,9 %						9,1 %

Ble/blir det opplevd at brukerinvolveringen i prosjektet er stor? (Både i planleggings-, bygge- og driftsfasen av prosjektet(ene))							Opplever du at brukerinvolveringen er større i OPS-prosjekter enn i prosjekter gjennomført med tradisjonelle kontrakter?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt svar	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt svar
25,0 %		25,0 %	50,0 %				25,0 %	50,0 %	25,0 %				
	14,3 %	28,6 %	42,9 %	14,3 %				28,6 %		14,3 %	57,1 %		
	9,1 %	36,4 %	36,4 %	9,1 %		9,1 %		9,1 %	27,3 %	18,2 %	18,2 %	9,1 %	18,2 %
	33,3 %	33,3 %	33,3 %				66,7 %	33,3 %					
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
4,5 %	9,1 %	36,4 %	36,4 %	4,5 %		9,1 %	13,6 %	18,2 %	22,7 %	9,1 %	18,2 %	4,5 %	13,6 %

Ble samtlige aktører involvert tidlig i prosessen?							Var byggeprosessene(e) kjennetegnet av mye konflikter og uenigheter mellom ulike parter?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
	25,0 %		75,0 %				50,0 %					25,0 %	25,0 %
	14,3 %	42,9 %	42,9 %				100,0 %						
	9,1 %	54,5 %	27,3 %			9,1 %	72,7 %	9,1 %					18,2 %
	33,3 %	33,3 %	33,3 %				33,3 %	66,7 %					
	50,0 %					50,0 %		50,0 %					50,0 %
	18,2 %	40,9 %	31,8 %			9,1 %	59,1 %	18,2 %				4,5 %	18,2 %

Har bruk av OPS ført til bedre samarbeid mellom aktørene i prosjektet?							Har bruk av OPS ført til bedre vedlikehold og høyere standard på skolene?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
	25,0 %	50,0 %				25,0 %				25,0 %	50,0 %		25,0 %
	42,9 %	42,9 %			14,3 %					85,7 %	14,3 %		
	9,1 %	9,1 %	54,5 %		9,1 %	18,2 %			18,2 %	54,5 %	9,1 %		18,2 %
33,3 %	33,3 %			33,3 %				66,7 %			33,3 %		
		50,0 %				50,0 %				50,0 %			50,0 %
4,5 %	13,6 %	22,7 %	31,8 %	4,5 %	4,5 %	18,2 %		9,1 %	9,1 %	45,5 %	18,2 %		18,2 %

Har bruken av SLA (tjenestnivåavtale) fungert på en tilfredsstillende måte?							Opplevs det konflikter mellom skolen og OPS-selskapet grunnet problemer og uenigheter knyttet til drift og vedlikehold?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
		14,3 %	57,1 %	50,0 %	25,0 %	25,0 %	50,0 %				25,0 %		25,0 %
			28,6 %				85,7 %	14,3 %					
			45,5 %			18,2 %	45,5 %	18,2 %			18,2 %		18,2 %
				100,0 %					33,3 %		66,7 %		
			50,0 %			50,0 %		50,0 %					50,0 %
		4,5 %	27,3 %	45,5 %	4,5 %	18,2 %	36,4 %	18,2 %	4,5 %		22,7 %		18,2 %

Har fokus på livsløpstankegang vært sentralt i prosjektet/prosjektene?							Har livsløpstankegang ført til mer driftseffektive løsninger?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
	25,0 %	25,0 %	25,0 %			25,0 %		25,0 %		25,0 %	25,0 %		25,0 %
		28,6 %	71,4 %						57,1 %	42,9 %			
		9,1 %	54,5 %	18,2 %		18,2 %			18,2 %	45,5 %	18,2 %		18,2 %
		66,7 %				33,3 %			100,0 %				
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
	4,5 %	27,3 %	36,4 %	9,1 %		22,7 %		4,5 %	36,4 %	27,3 %	13,6 %		18,2 %

Sikrer OPS og livsløpstankegang at en få skoler som er fleksible og enkelt kan tilrettelegges for fremtidige undervisningsformer?							Har driften av skolen blitt billigere ved bruk av OPS i forhold til mer tradisjonelle modeller?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
25,0 %			25,0 %			25,0 %			25,0 %		50,0 %		25,0 %
			57,1 %	14,3 %	28,6 %			14,3 %	28,6 %	14,3 %	42,9 %		
			36,4 %	18,2 %	27,3 %		18,2 %	9,1 %	9,1 %	27,3 %	36,4 %		18,2 %
	66,7 %		33,3 %								100,0 %		
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
4,5 %	9,1 %	40,9 %	9,1 %	18,2 %		18,2 %		9,1 %	13,6 %	13,6 %	45,5 %		18,2 %

Har energikostnadene blitt redusert som et resultat av OPS?							Har bruk av OPS bidratt til å gi bedre og mer effektive arealer?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
			75,0 %			25,0 %				25,0 %			25,0 %
14,3 %		14,3 %	42,9 %	28,6 %					42,9 %	14,3 %	28,6 %	14,3 %	
9,1 %		9,1 %	36,4 %	27,3 %		18,2 %			18,2 %	45,5 %	9,1 %	9,1 %	18,2 %
		33,3 %		66,7 %							100,0 %		
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
4,5 %		13,6 %	22,7 %	40,9 %		18,2 %	4,5 %		22,7 %	22,7 %	27,3 %	4,5 %	18,2 %

Bidrar OPS til innovasjon?							Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte skolebygg enn det offentlige?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
25,0 %		25,0 %		25,0 %		25,0 %	50,0 %	25,0 %					25,0 %
	14,3 %	28,6 %	28,6 %	14,3 %		14,3 %		14,3 %	42,9 %	42,9 %			
	18,2 %	18,2 %	27,3 %	18,2 %		18,2 %			27,3 %	45,5 %	9,1 %		18,2 %
33,3 %	33,3 %			33,3 %				66,7 %			33,3 %		
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
9,1 %	13,6 %	22,7 %	13,6 %	18,2 %		22,7 %	9,1 %	13,6 %	22,7 %	27,3 %	9,1 %		18,2 %

Er innrapporteringsystemet for skader, ødeleggelser mm. effektivt?						Opplevs det at tiden fra innrapportering til problemet blir gjort noe med er tilfredsstillende?							
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
		25,0 %		50,0 %		25,0 %		25,0 %	25,0 %		25,0 %		25,0 %
		14,3 %	57,1 %	28,6 %				14,3 %	28,6 %	28,6 %			
		18,2 %	45,5 %	18,2 %		18,2 %		9,1 %	36,4 %	36,4 %			18,2 %
				100,0 %							100,0 %		
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
		18,2 %	27,3 %	36,4 %		18,2 %		4,5 %	18,2 %	18,2 %	40,9 %		18,2 %

Oppstår det ofte konflikter mellom det private og det offentlige?						Har dere jevnlige møter med ledelsen på skolen?							
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
25,0 %	50,0 %					25,0 %			25,0 %	25,0 %	25,0 %		25,0 %
71,4 %	28,6 %								14,3 %	71,4 %		14,3 %	
36,4 %	18,2 %			27,3 %		18,2 %			45,5 %	36,4 %			18,2 %
				100,0 %			66,7 %				33,3 %		
	50,0 %					50,0 %			50,0 %				50,0 %
27,3 %	27,3 %			27,3 %		18,2 %	9,1 %		31,8 %	27,3 %	9,1 %	4,5 %	18,2 %

Har du inntrykk av at brukerne er fornøyde med skolen de har fått?						Alt i alt, er du fornøyd med bruk av OPS på gjeldende skole?							
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv
			75,0 %			25,0 %			75,0 %				25,0 %
			100,0 %						14,3 %	85,7 %			
		9,1 %	72,7 %			18,2 %			9,1 %	72,7 %			18,2 %
	33,3 %	33,3 %		33,3 %				33,3 %	66,7 %				
		50,0 %				50,0 %			50,0 %				50,0 %
	4,5 %	13,6 %	59,1 %	4,5 %		18,2 %	4,5 %		31,8 %	45,5 %			18,2 %

Alt i alt, mener du OPS er en egnet kontraktsform for skoler?						Er det avtalt en tilstandsgrad for skolen ved overføring til det offentlige etter endt kontraktsperiode?				Hvis ja, hvilke tilstandsgrad er avtalt?						
I svært liten	I liten grad	I stor grad	I svært stor	Vet ikke	Ikke relevant	Ikke avgitt sv	Ja	Nei	Vet ikke	Ikke avgitt sv	Tilstandsgrad	Tilstandsgrad	Tilstandsgrad	Tilstandsgrad	Vet ikke	Ikke avgitt sv
	25,0 %	25,0 %	25,0 %			25,0 %	100,0 %							25,0 %	25,0 %	50 %
		14,3 %	85,7 %				85,7 %	14,3 %						85,7 %		14,3 %
		9,1 %	72,7 %			18,2 %	63,6 %	9,1 %	27,3 %					54,5 %		45,5 %
	33,3 %	66,7 %					33,3 %		66,7 %							100,0 %
		50,0 %		50,0 %			100,0 %							50,0 %		50,0 %
	9,1 %	22,7 %	50,0 %	4,5 %		13,6 %	68,2 %	9,1 %	22,7 %					40,9 %	4,5 %	50,0 %

Har du/dere opplevd uetisk/slett oppførsel blant FM-aktører?			Hva er årsaken til at slik oppførsel oppstår?	
Ja	Nei	Ikke avgitt svar		
	100,0 %			
	100,0 %		Manglende kommunikasjon	
	100,0 %		Manglende kommunikasjon	
	33,3 %	66,7 %		
	100,0 %			
	90,9 %	9,1 %		

Gjennomsnitt og standardavvik

Spørreundersøkelse 2 – Øvrige aktører	
Svært liten grad	1
Liten grad	2
Stor grad	3
Svært stor grad	4

Spørsmål	Gjennomsnitt	Standardavvik
Ble/blir det opplevd at brukerinvolveringen i prosjektet er stor? (Både i planleggings, bygge, og driftsfasen av prosjektet(ene))	3,211	0,832
Opplever du at brukerinvolveringen er større i OPS-prosjekter enn i prosjekter gjennomført med tradisjonelle kontrakter?	2,429	0,979
Ble samtlige aktører involvert tidlig i prosessen?	3,150	0,726
Var byggeprosessen(e) kjennetegnet av mye konflikter og uenigheter mellom ulike parter?	1,235	0,424
Har bruk av OPS ført til bedre samarbeid mellom aktørene i prosjektet?	3,125	0,927
Har bruk av OPS ført til bedre vedlikehold og høyere standard på skolene?	3,571	0,728
Har bruken av SLA (tjenestnivåavtale) fungert på en tilfredsstillende måte?	3,857	0,350
Oppeles det konflikter mellom skolen og OPS-selskapet grunnet problemer og uenigheter knyttet til drift og vedlikehold?	1,462	0,634
Har fokus på livsløpstankegang vært sentralt i prosjektet/prosjektene?	3,467	0,618

Har livsløpstankegang ført til mer driftseffektive løsninger?	3,333	0,596
Sikrer OPS og livsløpstankegang at en får skoler som er fleksible og enkelt kan tilrettelegges for fremtidige undervisningsformer?	2,857	0,742
Har driften av skolen(e) blitt billigere ved bruk av OPS i forhold til mer tradisjonelle modeller?	3,125	0,781
Har energikostnadene blitt redusert som et resultat av OPS?	3,333	0,943
Har bruk av OPS bidratt til å gi bedre og mer effektive arealer?	3,273	0,862
Bidrar OPS til innovasjon?	2,692	0,991
Mener du det private har bedre forutsetninger for å drifte skolebygg enn det offentlige?	2,938	1,029
[Er innrapporteringsystemet for skader, ødeleggelser mm. effektivt?]	3,600	0,490
Opplevs det at tiden fra innrapportering til problemet blir gjort noe med er tilfredsstillende?	3,333	0,667
Oppstår det ofte konflikter mellom det private og det offentlige?	1,500	0,500
Har dere jevnlig møter med ledelsen på skolen?	3,133	0,957
Har du inntrykk av at brukerne er fornøyde med skolen de har fått?	3,706	0,570
Alt i alt, er du fornøyd med bruk av OPS på gjeldende skole?	3,500	0,618
Alt i alt, mener du OPS er en egnet kontraktsform for skoler?	3,500	0,707