

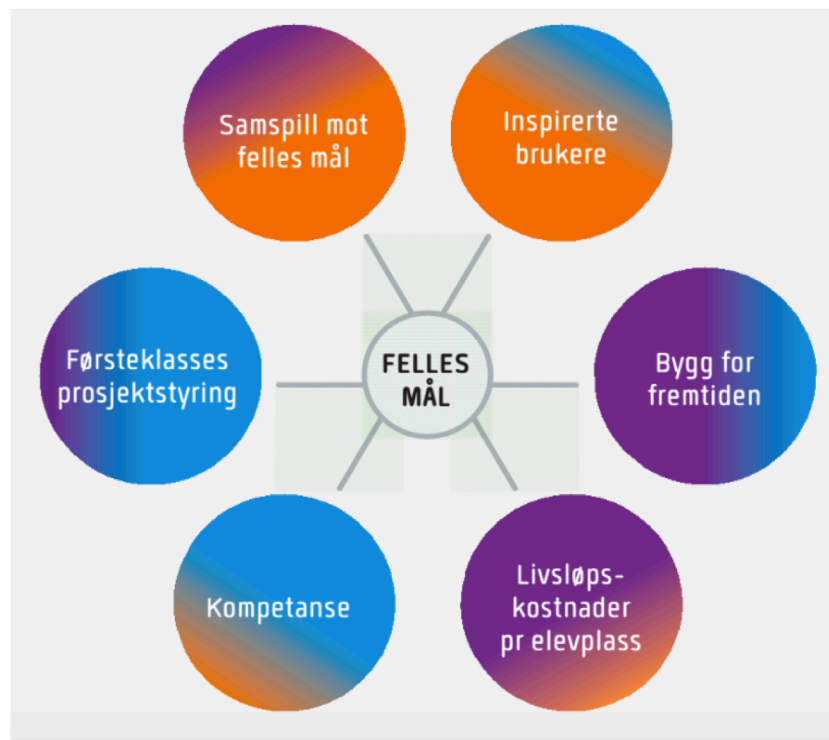
Eli Sofie Munthe-Kaas

Økt verdiskaping i offentlig skole ved bruk av Lyngdalsmodellen

TBA4501 Eiendomsledelse og forvaltning fordypningsprosjekt

Trondheim, 17.12.15

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi
Institutt for bygg, anlegg og transport



Bilde: Lyngdal kommune et al. (n.d.)

Økt verdiskaping i offentlig skole ved bruk av Lyngdalsmodellen

Eli Sofie Munthe-Kaas

Bygg- og miljøteknikk (5-årig)

Innlevert: Desember 2015

Hovedveileder: Svein Bjørberg, BAT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Institutt for bygg, anlegg og transport



Oppgavens tittel: Økt verdiskaping i offentlig skole ved bruk av Lyngdalsmodellen	Dato: 17.12.2015		
	Antall sider (inkl. bilag): 75		
	Masteroppgave	Prosjektoppgave	X
Navn: Eli Sofie Munthe-Kaas			
Faglærer/veileder: Svein Bjørberg			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:			

Abstract:

Purpose – The purpose of this report is to examine whether the so-called Lyngdalsmodell contributes to added value for public schools. In this context the report seeks to answer whether the model contributes to added value for the client and users of the school “Lyngdal ungdomsskole”.

Method – The research has been carried out according to a case study approach, based on a literature study and interview of key actors. A literature study has been carried out in order to identify concept of value definitions, PPP-models and incentives and drivers for successful use of PPP models. Three interviews have been carried out with client, contractor and consultant.

Findings – The literature study and interviews revealed that early involvement of users and stakeholders in the project has ensured a common agreement about solutions, and a common goal for the project. The project was delivered below target price and before scheduled time, and it appears that the model has contributed to added value in public schools.

Limitations – The focus of this study has been on the experiences of interviewed stakeholders, and to map the value creation achieved by the model's incentives and drivers. Due to this, the study is limited to interviewing non-user representatives.

Originality – To our knowledge no previous research has been carried out on the perspective of added value in public schools using the Lyngdalsmodell. This model is still new, and for now only one project executed using this model is in operation phase. Due to this it's still too early to draw a general conclusion concerning added value in public schools using the Lyngdalsmodell.

Stikkord:

1. Offentlig Privat Samarbeid
2. Lyngdalsmodellen
3. Verdi
4. Skoler
5. Erfaringer

Forord

Prosjektoppgaven er skrevet ved Institutt for bygg, anlegg og transport, ved Norsk teknisk-naturvitenskaplige universitet (NTNU) høsten 2015 som fordypningsprosjekt i faget TBA4501 Eiendomsledelse og forvaltning fordypningsprosjekt. Prosjektoppgaven utgjør 7,5 studiepoeng, og skal være en forberedelse til masteroppgaven som skal skrives våren 2016.

Oppgaven skal undersøke i hvilken grad Offentlig Privat Samarbeid med fokus på Lyngdalsmodellen bidrar til økt verdiskaping i offentlig skole, ved blant annet å se på hvordan modellens virkemidler påvirker verdiskaping for bruker og oppdragsgiver.

Oppgaven og problemstillingen har vært morsom å jobbe med, og har forberedt meg godt for masteroppgaven. Jeg har lært mye om temaet Offentlig Privat Samarbeid, og fått en bedre forståelse av verdibegrepet i tilknytning til bygg. Det er også oppnådd bedre forståelse og kunnskap om oppgaveskriving og utfordringer underveis i et slikt arbeid, som vil være nyttig å ha med seg videre i arbeidet med masteroppgaven.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Svein Bjørberg for gode tips og råd til litteratur, kontaktpersoner, og veiledning med oppgaveskrivingen. Jeg vil også takke faglærer Marit Støre-Valen for støtte til oppgaven. Det rettes også en takk til representantene fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole som stilte til intervju og bidro med nyttig kunnskap og erfaringer.

Trondheim 17.12.2015

Eli Sofie B. Munthe-Kaas

Sammendrag

Offentlig Privat Samarbeid er en kontraktsform som har blitt mer og mer vanlig i Norge de siste tiårene, og som et resultat av dette har det blitt utviklet en rekke ulike modeller for denne typen kontraktsform. Prosjektoppgaven undersøker en forholdsvis ny OPS-modell kalt Lyngdalsmodellen, og målet er å finne ut av i hvilken grad denne modellen bidrar til verdiskaping i offentlig skole. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er utviklet for å finne ut av dette, og problemstillingen besvares med utgangspunkt i en litteraturstudie og intervjuer. Litteraturstudien har søkt informasjon om Offentlig Privat Samarbeid, Lyngdalsmodellen og begrepet verdi. Litteraturen sier at bygget og byggets utforming har mye å si for verdien bruker og oppdragsgiver opplever, og verdiperspektivet for disse interessentene henger tett sammen med bygningens evne til å støtte opp under virksomhetens kjerneaktiviteter. Det viser seg at selv om "value for money" er et mål ved Offentlig Privat Samarbeid, er det ikke alltid like lett å oppnå i skoler. Litteraturen kartlegger også en rekke muligheter og utfordringer ved OPS.

Det er utført intervjuer med tre representanter fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole, som er Lyngdalsmodellens pilotprosjekt. Funn fra intervjuene viser at et viktig virkemiddel i Lyngdalsmodellen er opsjonsmuligheter knyttet til privat eller offentlig finansiering og drift, og at offentlig finansiering reduserte kommunens kostnader betraktelig i prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Andre sentrale momenter ved Lyngdalsmodellen tyder på å være tidlig involvering av samtlige aktører og stor og inkluderende brukerinvolvering. Dette viser seg å ha ført til felles mål og god forankring i prosjektet. I sin tur har dette resultert i godt samarbeid, få endringer og et prosjekt levert før tid og under målsum. Funn fra litteraturen tyder også på at brukermedvirkning og tidlig involvering har fordeler i byggeprosjekter, blant annet knyttet til felles mål for aktørene. Funnene fra intervjuene og litteraturen viser at Lyngdalsmodellen i stor grad har de samme mulighetene og utfordringene som OPS generelt, men at den i tillegg benytter seg av andre virkemidler som fremstår som viktige for suksessen til Lyngdal ungdomsskole.

Alt i alt indikerer studien at Lyngdalsmodellen har virkemidler, og er en modell som kan bidra til verdiskaping i offentlig skole. Likevel er modellen svært ny og lite brukt, og videre studier av modellen må utføres for å kunne trekke en generell konklusjon om modellens bidrag til verdiskaping i offentlig skole.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
INNHALDSFORTEGNELSE.....	V
FIGURLISTE.....	VII
TABELLISTE.....	VII
1 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORSKNINGSPROSJEKTET OSCAR	2
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.4 AVGRENSNING	3
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING	3
2 METODE.....	5
2.1 OPPGAVEDEFINISJON	5
2.2 FREMGANGSMETODE	5
2.3 BRUKTE METODER	6
2.3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode.....	6
2.3.2 Validitet og reliabilitet.....	6
2.3.3 Litteraturstudie.....	7
2.3.4 Dybdeintervju.....	7
2.3.5 Utskriving, analyse og tolkning av intervjuene.....	8
2.4 STYRKER OG SVAKHETER MED METODE.....	9
2.5 ARBEIDSMETODE.....	9
3 TEORETISK GRUNNLAG.....	11
3.1 OFFENTLIG PRIVAT SAMARBEID	11
3.1.1 Bakgrunn og karakteristikk for OPS	11
3.1.2 "Value for money"	12
3.1.3 Livsløpsperspektiv.....	13
3.2 OPS-MODELLER.....	14
3.3 LYNGDALSMODELLEN	16
3.3.1 Virkemidler i Lyngdalsmodellen	17
3.3.2 Konkurranspreget dialog	18
3.3.3 Lyngdal ungdomsskole.....	18
3.4 OPS OG TRADISJONELLE ANSKAFFELSER.....	19
3.5 VERDISKAPING I BYGGEPROSJEKTER.....	21

3.5.1	<i>Verdi</i>	21
3.5.2	<i>Verdi for ulike aktører</i>	22
3.5.3	<i>Skolebygningens bidrag til verdiskaping</i>	24
4	FUNN	25
4.1	FUNN FRA LITTERATUREN	25
4.1.1	<i>Fordeler og muligheter med OPS</i>	25
4.1.2	<i>Utfordringer</i>	28
4.1.3	<i>"Value for money" og brukertilfredshet med OPS-skoler</i>	29
4.2	FUNN FRA INTERVJUENE	31
4.2.1	<i>Verdi</i>	31
4.2.2	<i>Lyngdalsmodellen og andre OPS-modeller</i>	32
4.2.3	<i>Anskaffelse og tildelingsmodell</i>	33
4.2.4	<i>Brukerinvolvering</i>	33
4.2.5	<i>Tidlig involvering og samarbeid mellom aktørene</i>	34
4.2.6	<i>Finansiering</i>	35
4.3	OPPSUMMERING OG RESULTAT AV FUNN	36
5	DISKUSJON	39
5.1	DISKUSJON AV RESULTAT.....	39
5.2	DISKUSJON AV METODE	42
5.2.1	<i>Validitet og reliabilitet</i>	42
6	KONKLUSJON	43
7	VIDERE ARBEID	45
	REFERANSELISTE.....	47
8	VEDLEGG	51
	VEDLEGG 1 – INTERVJU MED INTERVJUOBJEKT A.....	53
	VEDLEGG 2 – INTERVJU MED INTERVJUOBJEKT B.....	59
	VEDLEGG 3 – INTERVJU MED INTERVJUOBJEKT C.....	63

Figurliste

Figur 1 Metode	5
Figur 2 Validitet og reliabilitet (Samset, 2008)	6
Figur 3 Kommunikasjonsformer (Østby-Deglum et al., 2013)	8
Figur 4 Livssyklus kostnader (Standard Norge, 2012)	13
Figur 5 OPS-former (Torp, 2004b)	14
Figur 6 Entreprenørformer (fritt etter Meland (2012))	16
Figur 7 Forskjeller på tradisjonell anskaffelse og OPS (KPMG, 2003)	19
Figur 8 Risikofordeling i OPS (KPMG, 2003)	19
Figur 9 Vedlikehold i tradisjonell anskaffelse og OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014)	27

Tabelliste

Tabell 1 Eksempler på verdiperspektiver i byggeprosjekter (fritt etter Bertelsen og Emmitt (2005))	22
Tabell 2 Oversikt intervjuobjekter	31
Tabell 3 Virkemidler og muligheter ved OPS og Lyngdalsmodellen	36

1 Innledning

Offentlig Privat samarbeid er en kontraktsform som har blitt mer og mer utbredt i Norge og resten av verden de siste tiårene. Kontraktsformen har fått både positive og negative tilbakemeldinger, og det viser seg at bruken av OPS har nær tilknytning til det politiske miljøet. Kapittel 1 tar for seg bakgrunnen for oppgaven, problemstilling, oppgavens begrensning, og til slutt blir oppgavens oppbygning presentert.

1.1 Bakgrunn

Offentlig Privat Samarbeid (OPS) er en gjennomføringsmodell som kommer fra det engelske begrepet Public Private Partnership (PPP). PPP dukket opp i kjølevannet av New Public Management (NPM) (Rasmussen og Strøm, 2008), som er en betegnelse på prinsipper og metoder for å organisere og styre offentlig virksomhet (Hansen, 2014). OPS eller PPP er en kontraktsform som er mest utbredt i Storbritannia, der OPS-prosjektene utgjør mellom 10 % og 14 % av offentlige investeringer (Rasmussen og Strøm, 2008). OPS ble for første gang introdusert i Norge i forbindelse med veisektoren på slutten av 90-tallet (Torp, 2004a), men bruken av modellen har økt innen andre sektorer som helse og utdanning de siste årene. Som et resultat av økt bruk har det vært en del kritikk rettet mot OPS, og spesielt er det knyttet stor politisk uenighet til kontraktsformen grunnet den private involvering den har i offentlige prosjekter.

Lyngdalsmodellen er en gjennomføringsmodell og en videreføring av Vest-Agder-modellen, som er en ren partneringsmodell (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Lyngdalsmodellen beskrives som en modell som henter det beste fra partnering og OPS ved bruk av opsjonsmuligheter, som blant annet gir det offentlige et valg mellom privat og offentlig finansiering (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Modellen er fortsatt forholdsvis ny og ikke utprøvd i stor skala, men erfaringene fra pilotprosjektet Lyngdal ungdomsskole er svært gode.

Med bakgrunn i uenigheten rundt kontraktsformen og suksessen med prosjektet Lyngdal ungdomsskole ønskes det med denne oppgaven få en bedre forståelse av konseptet Offentlig Privat Samarbeid og spesielt Lyngdalsmodellen. Oppgaven søker å finne ut av hvordan Lyngdalsmodellen og virkemidlene som benyttes i denne modellen kan bidra til verdiskaping for bruker og oppdragsgiver i offentlig skole.

1.2 Forskningsprosjektet Oscar

Prosjektoppgaven er et forarbeid til masteroppgaven som skal være et bidrag til forskningsprosjekt Oscar. Oscar er et forskningsprosjekt som har som mål å utvikle kunnskap, metoder og analyseverktøy for optimalisering av utforming av bygg, som skal gjøre at bygget kan bidra til verdiskaping for eiere og brukere gjennom byggets levetid (Oscar, n.d.).

Forskningsprosjektet er inndelt i tre grupper:

- Delprosjekt 1: Kunnskap om hva som bidrar til verdiskaping i bruksfasen for eier og bruker til bruk i tidligfaseplanlegging
- Delprosjekt 2: Gjennomføringsprosess- og modeller
- Delprosjekt 3: Utvikling av metoder og verktøy vil i stor grad basere seg på resultater fra delprosjekt 1 og 2

Arbeidet med prosjekt- og masteroppgaven skal være et bidrag til delprosjekt to.

1.3 Problemstilling

Oppgaven ønsker å finne ut av hva Lyngdalsmodellen har å bidra med i forbindelse med verdiskaping i offentlig skole ved å identifisere sentrale virkemidler i modellen. Problemstillingen som ble valgt er:

Hvordan kan Lyngdalsmodellen bidra til økt verdiskaping i offentlige skoler?

For å kunne besvare denne problemstillingen er følgende forskningsspørsmål lagt til grunn:

- Hva er OPS?
- Hva er verdi?
- Hva er Lyngdalsmodellen?
- Hvordan skiller Lyngdalsmodellen seg fra andre OPS-modeller?
- Hvilke virkemidler tatt i bruk i Lyngdalsmodellen kan motivere valg av løsninger som gir økt verdiskaping?
- Opplever oppdragsgiver og bruker verdiskaping ved bruk av Lyngdalsmodellen?

1.4 Avgrensning

OPS er et stort område med mange mulige vinklinger. For å snevre inn temaet ble det i samråd med veileder valgt å fokusere på Lyngdalsmodellen som gjennomføringsmodell, med dens virkemidler og muligheter. Metoden brukt i oppgaven er litteraturstudie og intervjuer med aktører som deltok i prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Det ble ikke gjennomført dokumentstudier eller dypere studier av prosjektet, men intervjuene ble brukt for å få bedre innsikt i hvordan Lyngdalsmodellen fungerer, om virkeligheten stemmer overens med litteraturen, og hvilke erfaringer sentrale aktører har hatt med bruk av modellen.

Grunnet faget og oppgavens omfang er den også avgrenset til å se på noen av de mer relevante delene av teorien, og antall intervjuobjekter er begrenset.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av to deler, selve prosjektoppgaven og vedlegg. Prosjektoppgaven er inndelt i syv kapitler, der kapittel 1 er innledningen hvor det sees på bakgrunn for oppgaven og problemstillingen. Videre redegjøres og diskuteres metoden brukt i oppgaven i kapittel 2. Kapittel 3 er et teorigapittel der det blir gjort rede for relevant teori om OPS, Lyngdalsmodellen og verdibegrepet, som er nødvendig for å kunne besvare på oppgaven. I kapittel 4 gjøres det rede for funn fra litteraturen og intervjuene, og da det er mest naturlig diskuteres de enkelte funnene opp mot teorien i dette kapittelet. Kapittel 4 avsluttes med en oppsummering og et resultat av funnene, før dette og metoden diskuteres i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 6, og videre arbeid på område blir foreslått i kapittel 7. Siste del består av vedlegg 1 til 3, som er de utskrevde intervjuene.

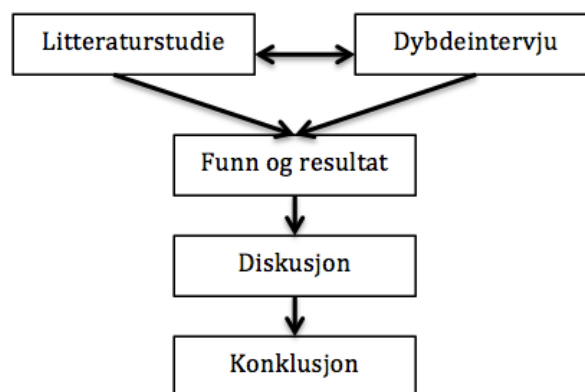
2 Metode

2.1 Oppgavedefinisjon

Oppgaven ble valgt på bakgrunn av interesse for temaet Offentlig Privat Samarbeid. Offentlig Privat Samarbeid er i vinden i disse dager, og spesielt med tanke på den politiske situasjonen i Norge ble OPS sett på som et dagsaktuelt og interessante tema å studere nærmere. Å skape bygninger som bidrar til verdiskaping for byggets virksomhet er også et område som blir mer og mer aktuelt, og ønskelig å få mer informasjon om. Etter samtale med veileder ble det derfor besluttet å se på OPS med fokus på Lyngdalsmodellen og verdi i bruksfasen.

2.2 Fremgangsmetode

For å tilegne seg kunnskapen som trengtes for å besvare forskningsspørsmålene og oppgavens problemstilling ble det benyttet to ulike fremgangsmåter. For det første ble det brukt litteraturstudie som skulle gi et godt teoretisk grunnlag og forståelse. Deretter ble det gjennomført dybdeintervjuer med tre representanter fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole som kunne bidra med tilleggskunnskap om, og erfaringer med Lyngdalsmodellen. Teorien og funnene fra intervjuene og litteraturen ble sammenlignet og diskutert, og resulterte i en konklusjon.



Figur 1 Metode

2.3 Brukte metoder

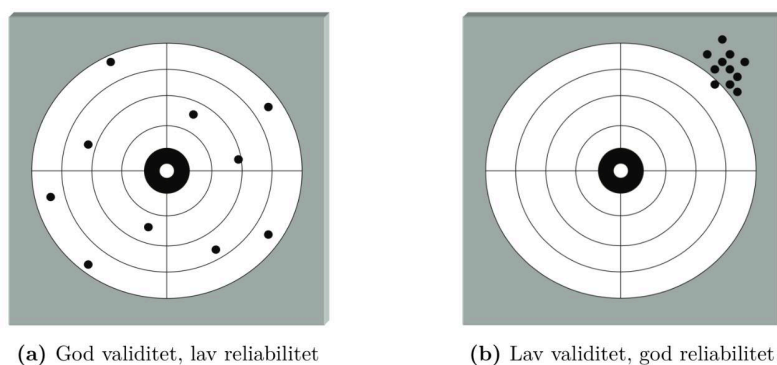
2.3.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

I vitenskapen skilles det gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Begge er metoder som i følge Dalland (2000) skal bidra til å gi en bedre forståelse av samfunnet, og hovedforskjellen i metodene er hvordan dataen blir samlet inn. Kvantitativ metode er metode som skal omgjøre informasjonen til målbare enheter, og dermed videre kunne benyttes til regneoperasjoner (Dalland, 2000). Dette er informasjon som for eksempel kan fremstilles statistisk i tabeller og grafer. Kvalitativ metode går på den andre side ute på å få tak i meninger og opplevelser som ikke kan tallfestet (Dalland, 2000).

I denne oppgaven er det gjennomført et litteraturstudie og intervjuer, og dette er en innsamling av meninger og opplevelser som ikke lett lar seg tallfeste eller etterprøve. Det er derfor benyttet kvalitativ metode for å innhente den nødvendige informasjonen for å besvare problemstillingen.

2.3.2 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvordan materiale tolkes, og Samset (2008) sier at det oppstår et validitetsproblem når samsvaret mellom fenomenet som ønskes beskrevet og det utsagnet en velger å benytte er dårlig. Videre sier han at reliabilitetsproblemer oppstår når det er dårlig presisjonsnivå i uttrykket som brukes.



Figur 2 Validitet og reliabilitet (Samset, 2008)

Figur 2 forklarer begrepene med validitet og reliabilitet. Målskiven forklarer virkeligheten, mens skuddene forklarer funnene. God validitet handler om at funnene ligger nær virkeligheten, mens god reliabilitet handler om presisjonen. Reliabiliteten kan for litteratur måles ved å se på troverdigheten til kilden, mens validiteten kan måle hvor nær virkeligheten informasjonen er.

I denne oppgaven blir validitet og reliabilitet brukt til å vurdere funnene fra litteraturen og intervjuene. Dette kan måles ved å se på hvor godt teorien og funnene stemmer overens, og antall intervjuobjekter og troverdigheten til intervjuobjektene har innvirkning på oppgavens reliabilitet.

2.3.3 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en metode å innhente teori på. Kildene ble funnet via ulike databaser og søkemotorer som Oria, Scopus, Engeneering Village og Google Scholar. Å søke bredt på området Offentlig Privat Samarbeid ga mange treff, og for å begrense søket ble ulike kombinasjoner av søkeord satt sammen. Søkeordene som i størst grad ble benyttet i litteratursøkene var "Offentlig privat samarbeid", "Public-private partnership", "value", "schools", "experiences" og "Lyngdalsmodellen". Kildene som ble funnet ble kritisk vurdert for å sikre godheten, og ble vurdert ut fra kriteriene troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet.

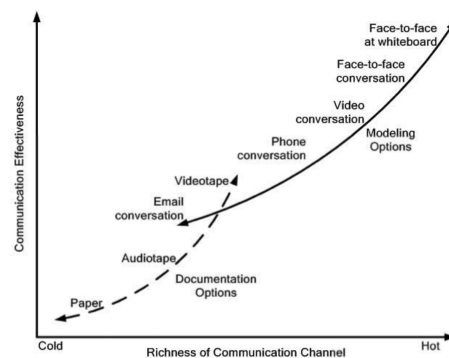
Litteraturen ble brukt til å danne et teoretisk grunnlag for å kunne besvare oppgaven, og også for å belyse muligheter og utfordringer ved OPS.

2.3.4 Dybdeintervju

Det ble utført tre intervjuer med representanter fra ulike aktører som var en del av prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Det ble valgt ut en representant fra leverandørsiden (intervjuobjekt B), en fra byggherresiden (intervjuobjekt C), og en tredje som var en veileder for modellen i prosjektet (intervjuobjekt A). Intervjuene ble inndelt på den måten at intervjuobjekt A i stor grad ble stilt spørsmål knyttet til Lyngdalsmodellen som gjennomføringsmodell, mens fokuset i de to andre intervjuene hovedsakelig var representantenes erfaringer og opplevelser med modellen fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Likevel ble noen av de samme spørsmålene stilt samtlige av intervjuobjektene slik at det var mulig å sammenligne svarene med hverandre. Intervjuene ble utført med bakgrunn i utarbeidede intervjuguider. Dalland (2000) sier at en måte å utforme en intervjuguide på er halvstrukturert. Dette betyr at det er en mer åpen plan for intervjuet der temaene for intervjuet er skrevet ned, men ikke rekkefølgen. På en annen side gjør strukturerte intervjusituasjoner det lettere å strukturere og analysere intervjuene etterpå (Dalland, 2000). Da intervjueren fra før ikke hadde mye erfaring med intervju som metode ble det sett på som en fordel at intervjuene var forholdsvis strukturert, slik at etterarbeidet med intervjuet ble noe enklere. Dalland (2000) sier også at det kan være mer gunstig å presentere et tema uten å formulere et direkte spørsmål. Dette fordi intervjuobjektet kan ha opplevelser knyttet til temaet som intervjueren ikke har nok kunnskap om til å formulere et spørsmål, og

intervjueren kan da få vite mer. Intervjuguidene brukt i denne oppgaven var noe strukturert med fokus på å utforme spørsmål som var såpass tilspisset at de ga svar på intervju- og forskningsspørsmålene, men samtidig såpass åpne at de skulle kunne fange opp og gi intervjuobjektene mulighet til å komme med kommentarer og refleksjoner rundt spørsmål og temaer som ikke var dekket i guiden.

Grunnet vanskeligheter med å få til fysiske møter og mangel på tid ble intervjuene utført over telefon. Dette er ikke den mest optimale metoden for å gjennomføre intervjuer da støy i kommunikasjonskanalen har lett for å oppstå, og en mister den ikke-verbale kommunikasjonen som kroppsspråk og fakter (Østby-Deglum et al., 2013). Metoden ble likevel opplevd som bedre enn for eksempel å gjennomføre intervjuet skriftlig over e-post da å ta det over telefon ga mulighet for oppklaringsspørsmål for begge parter, og ga intervjueren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Figur 3 viser hvordan en telefonsamtale stiller seg i forhold til andre kommunikasjonskanaler i rikhet og effektivitet.



Figur 3 Kommunikasjonsformer (Østby-Deglum et al., 2013)

2.3.5 Utskriving, analyse og tolkning av intervjuene

Å skrive ut intervjuet vil si å overføre intervjuet fra samtale til papir, og denne prosessen kalles å transkribere (Dalland, 2000). Intervjuene ble i dette tilfellet tatt opp, og transkripsjonen bygger på opptakene og notater fra intervjuene. Et problem med å transkribere intervjuene er at en "mister noe" (Dalland, 2000). I en tekst får en for eksempel ikke frem toneleie i samtalen. I tillegg er det muntlige språket ulikt fra det skriftlige, og momenter kan gå tapt i overføringen.

Å analysere og tolke svarene skal hjelpe med å vise hva intervjuet forteller, og hva informasjonen en har fått betyr (Dalland, 2000). Intervjuene er her tolket ut fra svarene intervjuobjektene har gitt i sammenligning med intervjuerens helhetsinntrykk av samtalen. Denne metoden, å veksle mellom intervjuenes deler og helheten, vil ifølge Dalland (2000) gi intervjueren et mest mulig riktig inntrykk.

2.4 Styrker og svakheter med metode

Å utføre intervjuer kun med bakgrunn i en kvalitativ metode kan gi et for tynt grunnlag å fatte beslutninger på. Det er utført intervjuer med tre personer, og deres svar og respons på intervjuene er ikke nødvendigvis representativt for andre i prosjektet eller for modellen i seg selv. Det er derfor vanskelig å kunne gi en helt generell konklusjon på bakgrunn av metoden som er brukt i denne oppgaven. Intervjuobjektene kan også ha hatt et ønske om å fremstå og å fremstille prosjektet og modellen på en spesiell måte, og dette kan ha påvirket hvordan de har besvart spørsmålene. Likevel er det fordeler ved å benytte intervjuer i undersøkelsene. Fremfor ved for eksempel en spørreundersøkelse vil respondentene i intervjuer ha mulighet til å fylle ut, komme med innvendinger, kommentere og komme med tilleggsinformasjon.

En svakhet ved metoden er at ingen brukerrepresentant ble intervjuet. Dette skyldes mangel på tid og omfanget av oppgaven, og det ble derfor valgt å fokusere på mulighetene, og oppdragsgivers opplevelser og erfaringer med modellen. Brukernes tilfredshet er også behandlet i oppgaven, men ut fra tilbakemeldinger de øvrige intervjuobjektene og tidligere undersøkelser har fått. En annen usikkerhet og svakhet ved metoden er, som diskutert i avsnitt 2.3, at intervjuene ikke ble utført ansikt til ansikt, men over telefon.

2.5 Arbeidsmetode

Arbeidet med utforming av en problemstilling startet med en brainstorming på ulike aktuelle temaer innen temaet Offentlig Privat Samarbeid. Men hjelp fra veileder endte prosjektoppgaven med å omhandle Lyngdalsmodellen og verdiskaping i bruksfasen. Arbeidet med litteraturstudiet gikk forholdsvis greit for seg, og ga en god innføring i arbeidet med å finne relevante kilder og litteratur. Etter anbefaling fra veileder ble det tatt kontakt med intervjuobjekt A i håp om å kunne få litt informasjon og eventuelle kontaktpersoner som kunne bidra til oppgaven. Intervjuobjekt A ble kontaktet via e-post, og responderte raskt. Det ble imidlertid opplevde at grunnet en travel hverdag tok det litt tid før han hadde anledning til å sende relevant informasjon. Da informasjonen var innhentet fra den part ble to øvrige personer kontaktet via e-post med forespørsel om å delta i intervju. Responsen fra intervjuobjektene var positiv, men det

tok litt tid å få tilbakemelding fra samtlige. Selv om intervjuobjektene var veldig positive og behjelpelige var det noe tidkrevende å få avtalt tidspunkt for intervjuer med alle representantene, og å få gjennomført dem. Å utarbeide intervjuguider, finne frem til gode spørsmål og en god måte å stille dem på var også utfordrende og mer tidkrevende enn først antatt.

Erfaringene fra runden med å kontakte intervjuobjekter, utarbeide intervjuguider og gjennomføre intervjuer tyder på at det er viktig å være tidlig ute med å avklare hvem en ønsker å intervju, og å kontakte og avtale intervjuer. Det er viktig å ha i bakhodet at intervjuobjektene er opptatte i egne jobber, og gjør dette som en hjelp for intervjueren. Det er også erfart at gode intervjuguider gjør intervjuene enklere, og at det er viktig å bruke tid på å tenke gjennom hva en ønsker å finne ut av, og hvordan en ønsker å utføre intervjuene. Alt dette er momenter som er viktige, og som må tas med inn i arbeidet med masteroppgaven.

3 Teoretisk grunnlag

3.1 Offentlig privat samarbeid

"En offentlig tjeneste som utvikles og/eller drives av det private (eller sammen med det offentlige) etter forespørsel fra det offentlige, og der risiko fordeles mellom privat og offentlig sektor". KPMG (2003, s.9)

3.1.1 Bakgrunn og karakteristikk for OPS

Storbritannia er å regne som en pioner innenfor OPS. Den første formen ble lansert i Storbritannia i 1992 og omtales som Private Finance Initiative (PFI) (Rasmussen og Strøm, 2008). PFI er en form for OPS som blant annet er en tilnærming med en kombinasjon av offentlig og privat finansiering (Grimsey og Lewis, 2002). Bakgrunnen for innføringen av PFI var problemer med å få finansiert offentlige infrastrukturprosjekter, og en ønsket derfor å trekke inn privat kapital for å løse behovsproblemet (Rasmussen og Strøm, 2008). I 1997 ble PFI relansert i Storbritannia som Public Private Partnership (PPP) (Rasmussen og Strøm, 2008), og OPS er et forsøk på en norsk oversettelse av PPP-modellen (Torp, 2004a). Begrepet OPS innebærer så å si ethvert samarbeid mellom offentlig og privat sektor (Davies og Fairbrother, 2003), og beskrives av NOU 2004:22 (2004, s.20) som "ulike modeller for forpliktende partnerskap mellom næringslivet og det offentlige". OPS ble for første gang tatt i bruk i Norge på slutten av 90-tallet av Samferdselsdepartementet i forbindelse med en prosess der politikerne ønsket et prøveprosjekt for veiprojekter med privat finansiering (Torp, 2004a).

EUs grønnbok om OPS (Commission of the European Communities, 2004) beskriver noen elementer som vanligvis karakteriserer OPS (fritt oversatt):

- Langvarig samarbeid som innebærer samarbeid mellom offentlig og privat part når det gjelder måter å planlegge et prosjekt på.
- Måter å finansiere prosjektet på. Prosjektet finansieres delvis av den private parten, og innimellom gjennom komplekse avtaler mellom ulike aktører. Ofte bidrar den offentlige part med betydelig finansiering i tillegg til den private.
- Den økonomiske aktøren har en viktig rolle, og deltar i de forskjellige fasene av prosjektet (prosjektering, gjennomføring, implementering og finansiering). Den private part fokuserer hovedsakelig på å definere målsetningene knyttet til det offentliges interesse, kvaliteten på tjenestene som leveres, prispolitikken, og ansvar for å føre tilsyn med disse målene.

- Risikoen fordels mellom offentlig og privat part. OPS innebærer ikke nødvendigvis at all risikoen, eller mesteparten av risikoen overføres til privat part. Risikofordelingen avhenger av prosjekt ut fra partenes evne til å vurdere, kontrollere og styre risikoen.

Det som er særegent for OPS-prosjekter er ifølge Lædre (2009) at byggherren betaler OPS-leverandøren i driftsperioden, som for eksempel kan strekke seg over en periode på 20 år. KPMG (2003) er enig i dette og sier at i OPS skal det offentlige definere tjenesten og tjenestens kvalitet, mens den private aktøren skal sørge for at tjenesten leveres. Dette innebærer å finne den mest hensiktsmessige måten tjenesten kan produseres på, finne kapital, bygge, vedlikeholde og drifte fasiliteten. At en tjeneste leveres som et OPS-prosjekt kan ifølge KPMG (2003) bedre offentlige tjenester og gi økt kvalitet og tjenesteyting av hver offentlig forvaltet krone, og det kan også gi muligheter for at flere prosjekter realiseres innenfor årlige gitte budsjetttrammer (Rasmussen og Strøm, 2008). NOU 2004:22 (2004) sier at langsiktigheten til OPS-avtaler kan være en strategisk fordel fordi det binder opp kommunen til et langsiktig og verdibevarende vedlikehold. Dette kan være en fordel i offentlig bygg i Norge da to tredjedeler av alle kommunale bygg har delvis utilfredsstillende eller dårlig vedlikeholdstilstand (Meld. St. 28, 2012). Ifølge Meld. St. 28 (2012) ble kostandene for teknisk oppgradering til normal god standard av alle kommunale og fylkeskommunale bygg beregnet til 140 milliarder kroner. Grunnen til det store vedlikeholdsetterslepet er at presset på offentlige budsjetter, som gjør at vedlikeholdet nedprioriteres (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). En annen grunn til lavt vedlikehold i offentlige bygg kan ifølge NOU 2004:22 (2004) være at i tilfeller der kommunen har ansvar for brukervirkomheten blir vedlikeholdet nedprioritert fordi kortsiktige behov knyttet til virksomheten blir satt foran langsiktige og forebyggende vedlikeholdstiltak. Rasmussen og Strøm (2008) påpeker på en annen side at langsiktigheten til OPS-kontraktene kan gi lange økonomiske bindinger for det offentlige, og at dette kan redusere det offentliges handlingsrom.

Som en følge av de overnevnte kjennetegnene ved OPS er det kartlagt en rekke fordeler og muligheter med OPS, men samtidig også en del utfordringer. Et utvalg av mulighetene og utfordringer med OPS blir redegjort for og diskutert nærmere i kapittel 4.

3.1.2 "Value for money"

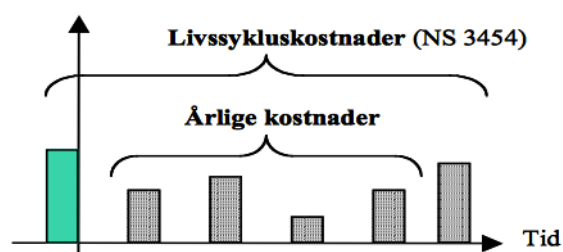
"Value for money" eller "verdi for pengene" er et mål med OPS, og vil si at med de tilgjengelige ressursene skal det leveres bedre tjenester med høyere standard enn det som ellers ville vært tilfellet (KPMG, 2003). Ifølge KPMG (2003) er en fordel med betalingsmekanismen i OPS, i forhold til tradisjonelle anskaffelser, at leie mot service- og brukerkrav gir insentiver til kostnads- og formåls effektivitet. Dette bidrar til en livssyklus tankegang der godt vedlikehold bidrar til størst mulig avkastning for eier, og igjen verdi for bruker.

3.1.3 Livsløpsperspektiv

Å ha et livsløpsperspektiv på en bygning handler om å vurdere en bygning fra vugge til grav. Det innebærer å vurdere materialer og produkter i forhold til den energimengden og det utslippet som har gått med til produksjon, transport, oppføring, drift og vedlikehold, og avskaffelse av bygget (dsb, n.d.). Å ha et livsløpsperspektiv på bygg betyr dermed både å ta hensyn til og vurdere miljømessige, kvalitetsmessige og økonomiske forhold til bygningen gjennom byggets livsløp. Dette vil bidra til å få et bærekraftig bygg som kan skape verdi gjennom hele sitt livsløp. En sentral faktor i livsløpsperspektivet er livssyklus kostnadene.

Livssyklus kostnader

Livssyklus kostnader (LCC) er i NS 3454 definert som "alle kostander i en bygningsdel eller et byggverks levetid" (Standard Norge, 2012, s.3).



Figur 4 Livssyklus kostnader (Standard Norge, 2012)

Da OPS-kontaktene ofte varer over perioder på 20 til 30 år er det nødvendig å ha fokus på livsløpskostnader i OPS-kontraktene. Bjørberg et al. (n.d.) sier at LCC-perspektivet ikke bare vil forbedre de finansielle aspektene av prosjektet og investeringsavgjørelsene, men vil i tillegg sikre samspillet mellom prosjektkompetansen og den operasjonelle kompetansen. Dette samspillet beskrives som viktig og nødvendig for å utvikle finansielle og miljømessige bærekraftige bygninger (Bjørberg et al., n.d.).

3.2 OPS-modeller

OPS er først og fremst en kontraktsform, og det finnes en rekke ulike former og måter å utføre en OPS på. Samtlige av modellene har ifølge KPMG (2003) samme grunnidé, nemlig at privat part tar over hele eller deler av risikoen og ansvaret for utvikling og drift av en offentlig tjeneste i et tidsrom. Build-Operate-Transfer (BOT-modellen) er den "opprinnelige" OPS formen (KPMG, 2003, Rasmussen og Strøm, 2008). Denne modellen går ut på at privat sektor har ansvar for design, utvikling, drift og vedlikehold av fasiliteten, og myndighetene betaler for investeringen gjennom livsløpet. Det finnes ulike former for BOT, og forskjellen ligger i hva som er det hovedanliggende i OPS-prosjektet (KPMG, 2003). Eksempler på BOT-modeller er:

- BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) – Privat part finansierer, bygger, eier og drifter bygget i en viss periode, før bygget blir overlevert til det offentlige (Davies og Fairbrother, 2003)
- DBFO (Design-Build-Finance-Operate) – Leverandør står for prosjektering, bygging og vedlikehold i en periode over ofte 25 eller 30 år (Davies og Fairbrother, 2003)
- DCMF (Design-Construct-Maintain-Finance) – Den private leverandøren har totalansvar for oppstart, utvikling, finansiering og drift av bygget (KPMG, 2003).
- BLT (Build-Lease-Transfer)

Det vanligste med slike kontrakter er ifølge Rasmussen og Strøm (2008) at bygget overføres tilbake til det offentlige etter kontraktperioden, men det finnes også eksempler på at bygget eller fasiliteten blir værende i den private parts eie etter driftsperioden. Denne formen for OPS kalles Build-Operate-Own (BOO).

Figur 5 viser OPS-former som er basert på KPMG (2003) sin definisjon (Torp, 2004b). Modellen som omtales som OPS-form 2 er ifølge Torp (2004b) den mest interessante, og det private og det offentlige deler risikoen knyttet til utvikling og drift av tjenesten. Denne formen for OPS kalles "utvikling og drift", og ligner mye på BOO/BOOT-modellene.

		OPS FORM		
		1	2	3
PRIVAT ANSVAR	Utvikling			
	Drift			

Figur 5 OPS-former (Torp, 2004b)

Utover de nevnte modellene finnes det en rekke andre modeller som er satt sammen på ulike måter, og som trekker inn ulike elementer. I de neste avsnittene vil den forholdsvis nye OPS-modellen Lyngdalsmodellen bli gjort rede for.

3.3 Lyngdalsmodellen

Lyngdalsmodellen er en gjennomføringsmodell utviklet ved Universitetet i Agder (UiA), og er en videreføring av Vest-Agder-modellen som er en partneringmodell (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Vest-Agder-modellen er en modell med fokus på høy kompetanse og tidlig involvering av alle aktører (Norske arkitekters landsforbund, 2011). Lyngdalsmodellen ble for første gang brukt på pilotprosjektet Lyngdal ungdomsskole som stod ferdig i 2013. Ifølge Lyngdal kommune et al. (n.d.) er Lyngdalsmodellen en brukerfokusert og samspillsorientert OPS-modell der konkurransepreget dialog brukes som anskaffelsesprosedyre, og beskrives av Forum for offentlige anskaffelser (2014) som en modell som bruker offentlig privat samarbeid, men med offentlig finansiering. Lyngdalsmodellen beskrives av Fossedal (2013) som en gjennomføringsmodell som har hentet det beste fra OPS og partnering. Partnering eller samspill er en kontraktmodell som kjennetegnes av blant annet tett samarbeid mellom de involverte partene i prosjekteringen og i utførelsesfasen (Standard Norge, 2013). Fossedal (2013) sier at OPS (full OPS), partnering og Lyngdalsmodellen fraviker hverandre på områdene drift, finansiering, og brukermedvirkning etter kontraktinngåelse. Figur 6 viser sammenhengen mellom OPS (BOOT), partnering, Lyngdalsmodellen og mer tradisjonelle entrepriseformer. Som figuren viser inneholder Lyngdalsmodellen elementer fra både partnering og OPS, og er på denne måten den mest fullstendige modellen av dem. Faktorene satt i parentes markerer de opsjonsmulighetene som er ved Lyngdalsmodellen som omhandler hvordan drift og finansiering av prosjektet velges utført.

Modeller	Delt leverandørorganisasjon				Integrert leverandørorganisasjon	Integrert organisasjon		
	CM	BH-styrte delentrepriser	Hovedentreprise	Generalentreprise	Totalentreprise	OPS (BOOT)	Partnering	Lyngdalsmodellen
Kontrakt					NS 3431/8407			
Kun egen spesialitet	X	X	X	X	X	X	X	X
Avgrense arbeidspakke		X	X	X	X	X	X	X
Koordinere de ansvar			X	X	X	X	X	X
All bygging				X	X	X	X	X
Prosjektering					X	X	X	X
Drift						X		(X)
Finansiering						X		(X)
Brukermedv./programmering							X	X

Figur 6 Entrepriseformer (fritt etter Meland (2012))

Grunnet opsjonsmulighetene i Lyngdalsmodellen er ikke modellen det samme som det som ofte omtales som full OPS med privat drift og finansiering, men kan bli det avhengig av valgene som tas (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1).

3.3.1 Virkemidler i Lyngdalsmodellen

Lyngdal kommune et al. (n.d.) forklarer at hovedtanken med Lyngdalsmodellen er at alle parter skal arbeide i samme retning mot et felles mål, og at modellen på denne måten skiller seg fra mer tradisjonelle gjennomføringsmodeller. I mer tradisjonelle modeller har ofte partene ulike interesser og forskjellige mål som fører til at partene blir motparter istedenfor samarbeidsparter. Et resultat av dette er at det i Lyngdalsmodellen er en opsjonsmulighet når det kommer til om en ønsker å fortsette arbeidet etter forprosjektet (Abrahamsen og Salgado, 2014). Dette skal sikre at begge parter kan avslutte samarbeidet hvis det viser seg å ikke fungere.

Et annet viktig element i denne modellen er brukerinvolvering representert ved en brukerkoordinator (Lyngdal kommune et al., n.d.). For å oppnå dette skal brukerne involveres helt fra starten slik at kostbare endringer sent i prosessen skal unngås. Modellen legger også opp til at deler av frigjorte midler grunnet kostnadsbesparende tiltak skal tilbake til brukerne, og brukerkoordinator skal frigjøres fra andre oppgaver og skal ha samme beslutningskraft i prosjektet som andre sentrale aktører (Lyngdal kommune et al., n.d.).

Livsløpskostnader per bruker benyttes i modellen. Dette innebærer lavest mulig kostand per bruker gjennom hele byggets levetid, uten at det skal gå på bekostning av kvalitet eller funksjonalitet. Helhetlig prosjektering er et annet sentralt element. Helhetlig prosjektledelse skal sørge for god gjennomføring og oppfølging gjennom alle fasene, og tidlig involvering av alle parter skal sikre god kompetanse hele veien (Lyngdal kommune et al., n.d.). Videre sier Lyngdal kommune et al. (n.d.) at en integrert prosjektorganisasjon vil kunne effektivisere prosessene ved at grensesnittene forenkles, og at dette i sin tur kan føre til at leveransen leveres før tid og under målsum. Faktorer og virkemidler som benyttes i Lyngdalsmodellen er oppsummert under.

- Felles mål
- Helhet i prosjektering, bygging og bruk, med minimering av livsløpskostnadene pr bruker
- Kvalitet og funksjonalitet i løsningene
- Gjennomføringsprosess med et minimum av endringer i byggetiden
- Incitamentsordninger som stimulerer til en effektiv og målrettet prosess
- Innovasjon i konsept og gjennomføring. Bestiller fokuserer på hva som skal leveres – utbygger fokuserer på hvordan det skal leveres. Dette gir begge parter mulighet til å fokusere på det de er gode på

- Samarbeidsparter - ikke motparter
- Risikohåndtering fra starten. Den som er best egnet til å håndtere og påvirke utfall av identifisert risiko påtas ansvaret
- Gjennomtenkt utforming for optimal forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygget.

(Lyngdal kommune et al., n.d., s.3)

3.3.2 Konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog brukes spesielt ved komplekse anskaffelser, og gjør det mulig med dialog med leverandør på et tidlig stadium i anskaffelsen (Difi, 2015). Anskaffelsesprosessen er tilrettelagt for OPS (Lyngdal kommune et al., n.d.), og kjennetegnes ved at den har større fleksibilitet enn andre anskaffelsesmetoder. Anskaffelsesprosessen fokuserer på kompetanse, oppgaveforståelse og pris, og i tillegg konkurrerer tilbyderne mens de er i dialog med bestiller (Lyngdal kommune et al., n.d.). Tidlig involvering av aktører og brukere er også viktig for alltid å ha tilgang på den rette kompetansen (Lyngdal kommune et al., n.d.).

3.3.3 Lyngdal ungdomsskole

Lyngdal ungdomsskole ble bygd som en OPS-skole med bruk av Lyngdalsmodellen. Skolen var den første som ble bygd med denne modellen, og stod ferdig våren 2013. Prosjektet ble gjennomført med offentlig finansiering, og det ble etter en prosess i kommunen valgt privat drift (Intervjuobjekt C, Vedlegg 3). Skolen har et areal på totalt 6114 m² og har kapasitet til 360 elver, som betyr 10,9 m² per elev (Lyngdal kommune et al., n.d.). Dette elevtallet er et resultat av prosjektets eneste endring, nemlig å øke elevtallet fra 240 og 360 (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Denne endringen på 50 % flere elevplasser resulterte i en kostnadsøkning på kun 8 % (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Prosjektet endte opp på 155 millioner, noe som var omtrent 20 millioner lavere enn målprisen på 175,4 millioner kroner (Lyngdal kommune et al., n.d.).

Abrahamsen og Salgado (2014) utførte i sin masteroppgave en evaluering av Lyngdalsmodellen, der de vurderte modellen ut fra spørreundersøkelser tilknyttet prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Evalueringen viste at virkemidlene i Lyngdalsmodellen har ført til et godt resultat, både med hensyn på tid, kostand og kvalitet, og at brukerne virker å være fornøyd med resultatet.

3.4 OPS og tradisjonelle anskaffelser

Det er en rekke forskjeller mellom den tradisjonelle offentlige anskaffelsen og OPS. KPMG (2003) har oppsummert forskjellene på følgende måte.

OPS	Dagens forvaltning
Privat sektor gis et helhetsansvar for å levere tjenesten.	Privat sektor er underleverandør av klart spesifiserte enkeltoppgaver.
Privat sektor kan gis ansvar for å bære risikoen for kostnadsoverskridelser og høste gevinster av innsparinger ved OPS.	Både et tap og innsparinger tilfaller det offentlige.
Det offentlige må stille krav til <i>hva</i> som skal leveres.	Det offentlige fokuserer mye på <i>hvordan</i> det skal leveres.
Privat sektor kan gis ansvaret for å finansiere utbygging eller utvikling av tjenesten.	Finansiering til bygging bevilges over offentlige budsjetter.
Det løper som regel ikke utgifter i utviklings- eller byggefasen. Betaling og finansiering fordeles over hele kontraktperioden eller livssyklusen til prosjektet.	Utgifter påløper i utviklings- og byggefasen.
Kostnader til bygg, drift og vedlikehold sees i sammenheng.	Investerings- og driftsutgifter sees i stor grad hver for seg.

Figur 7 Forskjeller på tradisjonell anskaffelse og OPS (KPMG, 2003)

En av forskjellene mellom OPS og tradisjonelle offentlige anskaffelser er risikofordelingen. I tradisjonell offentlig anskaffelse er det stort sett det offentlige som sitter med risikoen. På den andre siden av skalaen har en privatisering hvor all risiko er overlatt til private. I OPS er et sentral element at risikoen fordeles mellom det private og det offentlige, og dermed gir begge parter insentiver for å utarbeide best mulig tjeneste (KPMG, 2003). Næringslivets hovedorganisasjon (2014) forklarer at for å oppnå mest mulig hensiktsmessig fordeling av risiko må risikoen plasseres hos den aktøren som best forstår og kan påvirke den. Videre sier de at en part som ikke kan styre et risikoelement vil prise risikoen høyere enn en part som kan påvirke den. Som vist figur 8 blir dermed OPS en mellomform mellom tradisjonell offentlig anskaffelse og privatisering.



Figur 8 Risikofordeling i OPS (KPMG, 2003)

En naturlig fordeling av risikoen vil typisk være at privat aktør påtar seg risikoen for utbyggingskostnader, ferdigstillestidspunkt og drifts- og vedlikeholdskostnader, mens typiske risikoer det offentlige vil sitte med er inflasjon og offentlige endringer (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014).

En annen sentral forskjell mellom OPS og tradisjonell anskaffelsesprosess er betalingsmekanismene. I tradisjonelle anskaffelser betaler det offentlige fra start til slutt. I OPS fordels kostnadene ut over kontraktsperioden, og det offentlige betaler ingenting før fasiliteten, for eksempel bygget, er ferdigstilt (KPMG, 2003). Dette innebærer også at den private parts inntekter avhenger av kvaliteten (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014), noe som gir det private et insentiv for å levere god kvalitet.

3.5 Verdiskaping i byggeprosjekter

Alle byggeprosjekter handler hovedsakelig om å skape verdi, som i sin tur kommer fra produksjonen av eiendeler som kan utnyttes (Spencer og Winch, 2009). Spencer og Winch (2009) viser til "The Confederation of Construction Clients" (CCF, 1999) som sier at den beste måten å måle verdi på er å analysere den potensielle verdien til en konstruksjon gjennom sitt brukbare liv, noe som omtales som "whole-life value"

3.5.1 Verdi

Verdi er sjelden godt definert, og er også spesielt vanskelig å måle (Spencer og Winch, 2009). Likevel finnes det en rekke definisjoner på hva verdi er. En felles oppfatning tyder på å være forholdet mellom hva en gir og hva en får. Kelly et al. (2015) sier at verdi kan defineres som funksjon over kostnad:

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

Verdibasert tenking er ifølge Kelly et al. (2015) å fokusere på å levere "value for money" til en klient, kunde eller sluttbruker. Videre sier Kelly et al. (2015) at en annen populær måte å avgjøre verdi på er å se på forholdet mellom tid, kost og kvalitet, og viser til Burt (1975) som sier at maksimal verdi oppnås fra et ønsket nivå av kvalitet for lavest mulig pris. Kelly et al. (2015) utvider denne definisjonen til å inkludere forholdet mellom tid, kostnad, risiko, funksjonalitet, og variablene som avgjør kvaliteten som kunden ønsker fra prosjektet. Spencer og Winch (2009) viser til CHRISP som sier at verdikriterier som kostnad og tid for å måle kvaliteten er lette å måle og registrere, men at andre faktorer som skal gi en mer detaljert vurdering av kvaliteten krever mer sofistikerte målesystemer og er vanskeligere og tallfeste. Dette betyr, som Kelly et al. (2015) sier, at verdi er et subjektivt konsept som beskriver interessen eller viktigheten noe har for en person, en organisasjon eller interessenter. Dette støttes av Salvatierra-Garrido og Pasquire (2011) som fra litteraturen har funnet at verdi kan beskrives ut fra fem karakteristikk:

- Objektivitet. Objektiv verdi er det klassiske synet på verdi, der verdi forstås som varer eller tjenester.
- Subjektivitet. Verdi er subjektivt, og alle kan ha en individuell forståelse av konseptet.
- Relativt. Verdi beskrives som relativt da det avhenger av bruken. Om noe har verdi kan avhenge av situasjonen.
- Kontekst. Om noe har verdi avhenger av konteksten.

- Dynamisk. Oppfatningen av verdi endrer seg. Derfor må produktets verdi, som er dynamisk, kunne endre seg gjennom livsløpet.

En annen beskrivelse av verdi har Eikeland (2001) gitt, som beskriver verdi ut fra indre og ytre effektivitet. Indre effektivitet er forhold som primært går på ressursforbruk, kostnader og tidsforbruk, mens ytre effektivitet er byggeprosessens evne til å oppnå de målene, kravene og prioriteringene som kommer fra kunden (Eikeland, 2001). Dette handler altså om gjøre tingene riktig, og gjøre de riktige tingene. Da å bruke minimalt med ressurser og gjøre feil kan være dyrere enn å ha større utlegg å unngå feil, vil økte kostnader i tilfeller kunne føre til økt ytre verdi. På denne måten kan ytre verdi føre til økt kvalitet og videre til økt indre verdi, og motsatt.

3.5.2 Verdi for ulike aktører

Verdiskaping kan knyttes til enkelte aktører, og selv om for eksempel eieren av prosjektet ikke opplever verdiskaping betyr ikke det at bygget ikke vil ha verdi for andre, som for eksempel brukerne (Eikeland, 2001, Arge, 2008). Likevel vil den brutto verdien representert for eier sette begrensninger for summen av priser som eier kan betale, og dette vil i sin tur sette begrensninger for verdiskapingen til de øvrige aktørene (Eikeland, 2001). Dette innebærer at økt verdiskaping for eier vil kunne øke verdiskapingen for de andre aktørene i prosjektet.

Verdi er som diskutert et subjektivt begrep, og den opplevde verdien av for eksempel et bygg kan være ulik fra person til person, og fra aktør til aktør. Tabell 1 viser tre klassiske aktører i byggeprosjekter og eksempler på hva som er verdi for dem ved ulike faser av et prosjekt.

	Eier	Bruker	Samfunnet
Primær vitruvisk perspektiv	Firmitas (holdbarhet)	Utilitas (nytte)	Venustas (skjønnhet)
Under bygging	Respekt for kostnad og tid Feil og ulykker	Brukerinvolvering Plan	Støy Støv Trafikkhindringer
Ved ferdigstillelse	Kapitalverdi Kostnad ved drift og vedlikehold Holdbarhet	Fleksibilitet ved førstegangsbruk Inneklima, lys Utseende, landskap Trygghet	Arkitektur Samsvar med omgivelsene Miljømessige aspekter
I fremtiden	Langtidsinvestering	Fleksibilitet for fremtidig bruk	Landemerke Aldres i skjønnhet

Tabell 1 Eksempler på verdiperspektiver i byggeprosjekter (fritt etter Bertelsen og Emmitt (2005))

Som tabell 1 viser er eier, bruker og samfunnet tre viktige aktører i byggeprosjekter. I tillegg er leverandøren også en svært sentral aktør.

I det følgende bli gjort rede for hva verdi er for oppdragsgiver og bruker, da det er mest relevant for denne oppgaven.

Verdi for oppdragsgiver

Oppdragsgiver er den interessenten som bestiller bygget, og avhengig av hvilken OPS-modell en benytter seg av vil det offentlige enten være eier eller leietaker av bygget, og verdien knyttet til bygget vil på samme måte variere. For offentlige oppdragsgivere som kommuner er kriterier knyttet til politiske- og samfunnsmessige mål viktige, og offentlig eiendom er primært for bruk og ikke en investering (Arge, 2008). Det offentlige ønsker ved å bygge offentlige bygg å dekke et behov i samfunnet, og det blir derfor essensielt å bygge bygg som kan tilfredsstille virksomheten og behovene til brukerne, og byggene kan derfor ha en verdi selv om de ikke gir stor økonomisk avkastning (Arge, 2008). Lokalene skal derfor være formålstjenlige til de bruksformålene de skal ha, og for brukerne av lokalene (NOU 2004:22, 2004). I tillegg skal det legges til rette for at politiske mål på oppdrag fra kommunen skal kunne gjennomføres. Ifølge NOU 2004:22 (2004) krever det blant annet at det er en strategi og mål for eiendommene og FDVU-tjenestene, som både gjelder for de nåværende og fremtidige brukere av bygget og samfunnsmessige hensyn. Med det offentlige som oppdragsgiver vil dermed bygningens egnethet for dagens og fremtidig bruke være en faktor som spiller en stor rolle.

Verdi for bruker

Eikeland (2001, s.19) sier at verdiskapingen først og fremst er basert på "bygningens evne til å tilfredsstille brukernes behov og krav". Videre sier han at i bygninger som næringsbygg, kontorer og lignende vil bygningenes praktiske kvaliteter veie tungt for brukeren, da disse har betydning for virksomheten og produksjonsprosessene. NOU 2004:22 (2004) støtter dette, og sier i sin rapport at hensiktsmessige og funksjonelle lokaler er viktige produksjonsfaktor for brukerne, og at dette igjen har betydning for brukervirksomhetens produktivitet og kvalitet på tjenestene.

Som Eikeland (2001) påpeker gjelder ikke disse kravene bare for brukerne av det nybygde bygget. Da både brukerne og bruken av et bygg etter all sannsynlighet endrer seg gjennom en bygnings livsløp er det viktig at bygget endres og oppdateres for alltid å kunne støtte virksomhetens kjerneoperasjoner. Dette er nødvendig for å opprettholde verdien for brukerne, og innebærer, som også Bertelsen og Emmitt (2005) peker på, at bygget må ha tilpasningsdyktighet og fleksibilitet. Et virkemiddel som tyder på å kunne bidra til verdi for bruker, og som ifølge Bertelsen og Emmitt (2005) er verdi for bruker under bygging er stor

brukermedvirkning. Dette fordi det er brukerne som vet hva som trengs for å utføre aktivitetene på best mulig måte (Arge, 2008).

For å oppnå verdi for både oppdragsgiver og bruker må bygningene og driften av byggene legges til rette for at interessentenes behov blir oppfylt, både for dagens bruk og i et livsløpsperspektiv.

3.5.3 Skolebygningens bidrag til verdiskaping

Som litteraturen har vist skal bygget støtte opp under kjerneaktiviteten til virksomheten for å bidra til verdiskaping for aktørene, og spesielt brukerne. Derfor er det i denne oppgaven relevant å se på hva skolebygningen har å si for å oppnå verdi i bruksfasen av bygget. Ulleberg (2002) sier at bygninger og utearealer vil kunne setter rammer for elevatferden og muligheten elevene har for aktivitet. Dette støttes av forebygging.no (n.d.), som også viser til Wold og Samdal (1999) som gjennom prosjektet HEFRES (Helsefremmende skoler) fant at den estetiske utformingen av inne- og utearealer er viktige satsningsområder for trivsel. Videre viser forebygging.no (n.d.) til Vold, Samdal og Grieg Viig (1999), Samdal, Vold og Grieg Viig (2001) og Ulleberg (udatert) som har funnet ut at det sannsynligvis er en sammenheng mellom det fysiske miljøet, lærelyst, trygghet og sosial utfoldelse. Dette støttes av Sir Stuart Lipton (CIC, 1999) som vises til i Spencer og Winch (2009, s.29) der han påstår at *"...hospitals which are bright and light reduce patient stays, schools which are uplifting reduce truancy and vandalism, spaces within built environment which are safe are more effective, enjoyable and produce social benefits"* Disse funnene tyder på at skolebygningen har stor innvirkning på trivsel og lærevilligheten i skolen, og dermed vil ha innvirkning på skolens kjernevirksomhet og verdiskapingen i skolen.

4 Funn

Litteraturstudiet har resultert i informasjon om OPS og Lyngdalsmodellen, og hva det er med OPS som kan bidra til verdiskaping. Videre har intervjuene bidratt med mer informasjon om Lyngdalsmodellen og viktige virkemidler og insentiver for suksessen til Lyngdal ungdomsskole.

I det følgende vil det bli gjort rede for funnene fra litteraturen og intervjuene. Da det er mest naturlig vil de ulike funnene bli diskutert opp mot teorien i dette kapittelet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funnene, før dette resultatet diskuteres i kapittel 5.

4.1 Funn fra litteraturen

Litteraturstudiet har identifisert både muligheter og utfordringer med bruk av OPS. Det ble også klart at OPS er en kontraktsform som ikke er egnet i alle situasjoner og prosjekter. I det følgende vil det først bli gitt en oversikt over fordeler og muligheter med OPS og hvordan disse kan bidra til verdiskaping, før det blir sett på utfordringer med kontraktsformen. Lyngdalsmodellen som en OPS-modell vil naturlig kjennetegnes av flere av disse faktorene, og dette blir også vurdert. En del av faktorene kan ha elementer i seg som både kan åpne for muligheter og utfordringer, og det er prøvd å belyse dette selv om de her er inndelt i muligheter og utfordringer.

4.1.1 Fordeler og muligheter med OPS

Effektivitetsgevinster

Da leverandøren bare får betalt fullt vederlag hvis kvalitet og tilgjengelighet er som avtalt, er dette et insentiv for å levere god kvalitet og innenfor tid (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014), og litteraturen tyder på at OPS gir effektivitetsgevinster når det sees på tid, kostnad og kvalitet. Erfaringer fra England viser at innsparingen varierer fra 0 – 59 % (KPMG, 2003), og også i Norge er det registrert at kortere prosjektgjennomføringstid og tidligere nytterealisering er gevinster ved OPS (Rasmussen og Strøm, 2008). Dette er også sett som en tydelig gevinst av Lyngdalsmodellen, der en i prosjektet Lyngdal ungdomsskole fullførte prosjektet både før tid og under målsum (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Som Kelly et al. (2015) sier er verdi en funksjon av tid, kost og kvalitet, og sett fra dette perspektivet kan effektivitetsgevinstene sees på som verdiskaping for aktører i OPS-prosjekter. En forskjell er likevel at i prosjektet Lyngdal ungdomsskole har ikke entreprenør økonomiske insentiver for å opprettholde en viss kvalitet på vedlikeholdet underveis, kun moralske forpliktelser (Intervjuobjekt B, Vedlegg 2). På en annen side kommer det frem fra

intervjuet at det er krav til tilstand ved overlevering til kommunen etter endt kontrakt, og dette vil være et insentiv for å opprettholde en viss standard, og motivasjon for å velge gode løsninger.

Livsløpsperspektiv

Livsløpsperspektivet er et viktig insentiv i OPS, og gjennomsyrrer ifølge Næringslivets hovedorganisasjon (2014) kontraktsformen. Da leverandøren står for hele prosessen fra prosjektering til drift og vedlikehold av bygget har de egeninteresse av å prosjektere et bygg med både byggetekniske og energi- og miljømessige gode løsninger. Dette vil gi leverandøren lavest mulig FDVU-kostnader, samtidig som det vil gi brukerne av bygget gode løsninger som til en hver tid støtter opp under virksomhetens kjerneaktiviteter. På en annen side kommenterer Lyngdal kommune et al. (n.d.) at i det tradisjonelle synet på levetidskostnader ser en på bruk per kvadratmeter fremfor alle kostnadene som påløper gjennom byggets levetid. De sier at dette kan føre til arealsløsning og til materialvalg og løsninger som kun gir besparelser på kort sikt. Fokuset på livsløpsperspektiv er også sterkt i Lyngdalsmodellen, men her er det flyttet fra kostnader per kvadratmeter til kostnader per operative plass (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Fokus på operativ plass kan gi bedre arealeffektivitet. Lyngdalsmodellen har også fokus på å bygge bygg som er tilpasningsdyktige gjennom fleksibilitet, elastisitet og generalitet (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Høy tilpasningsdyktighet legger til rette for løsninger som gjør at bygget kan endres over tid og tilpasses brukernes behov.

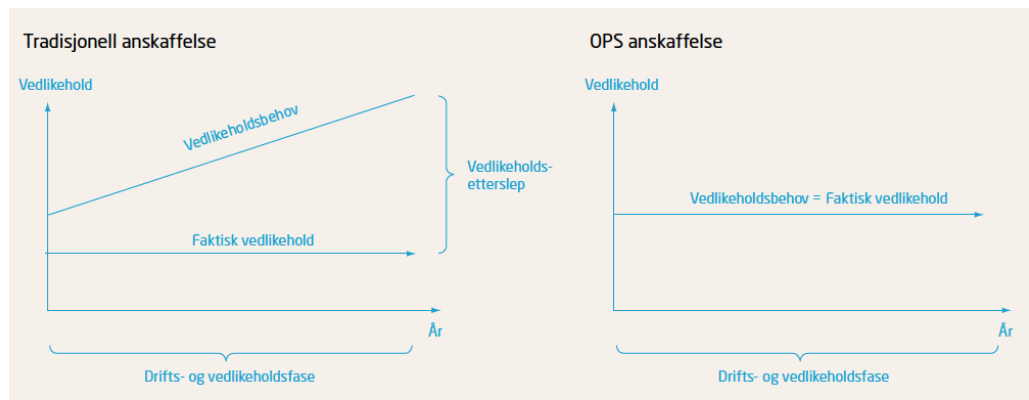
Innovative løsninger

Et argument for bruk av OPS er at det stimulerer til innovasjon og nyskaping (Rasmussen og Strøm, 2008). Da leverandørene er ansvarlige for hele livsløpet til prosjektet hevder Næringslivets hovedorganisasjon (2014) at dette gir dem mulighet til å komme opp med effektive og nyskapende løsninger som kan gi fordeler i både drifts- og byggefasen. Også i Lyngdalsmodellen skal innovasjon være et resultat, og dette skal oppnås gjennom at partene skal fokusere på det de er best til (Lyngdal kommune et al., n.d.) Til tross for dette er det ikke realisert mye teknisk innovasjon i norske eller internasjonale OPS-prosjekter (Rasmussen og Strøm, 2008). Dette mener Rasmussen og Strøm (2008) kan skyldes at leverandøren sitter med mye av risikoen og at de betales etter kvalitet og ytelse, noe som gir insentiver for sikre og trygge løsninger fremfor innovasjon. En annen

faktor som har innvirkning på graden av innovasjon er hvor tidlig i prosessen privat aktør trekkes inn. Grunnet konkurransepreget dialog og tidlig involvering av aktører har Lyngdalsmodellen en styrke på dette området.

Sikret vedlikehold

Et problem med den offentlige bygningsmassen i Norge er at det er et stort vedlikeholdsetterslep (NOU 2004:22, 2004). I og med at det stilles krav til vedlikeholdet i OPS vil prosjekter gjennomført med denne gjennomføringsmodellen kunne holde en høyere standard da det faktiske vedlikeholdet holdes likt med vedlikeholdsbehovet. Et høyere vedlikehold vil gi bedre bygg, som igjen vil ha verdi for eier og brukere av bygget. Figur 9 viser hvordan OPS kan føre til at man unngår store vedlikeholdsetterslep, ved at entreprenøren har insentiver for å holde en viss standard på vedlikeholdet.



Figur 9 Vedlikehold i tradisjonell anskaffelse og OPS (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014)

Demirag og Khadaroo (2010) fant likevel i sine casestudier at tross insentivene for å holde vedlikeholdet oppe, opplevde entreprenørene at kostnadene ved å opprettholde et godt vedlikehold kunne være dyrere enn straffen ved ikke å gjøre det.

Risikofordeling

Ved at det private og det offentlige deler risikoen fordeles den slik at parten som kan styre og påvirke risikoen håndterer den, og risikoen fordeles på mest hensiktsmessig måte (jfr. avsnitt 3.3)

4.1.2 Utfordringer

Bestillerkompetanse

For at OPS skal brukes er det nødvendig at bestiller og leverandør har kunnskap om metoden. Dersom dette ikke er tilfellet vil det være risiko for at kravene til prosjektet ikke nås (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Dette innebærer blant annet at partene vet hvordan de skal forholde seg til hverandre, at partene forstår hverandre, og at oppdragsgiver har kompetanse når det kommer til valg av leverandør. Dette kan være vanskelig, og ifølge NOU 2004:22 (2004) er det krevende for bestilleren å spesifisere riktige kvaliteter både på kort og lang sikt, og å sikre tilpasningsmuligheter på akseptable og tilfredsstillende økonomiske vilkår for fremtidige bruksbehov en ikke kjenner.

Valg av leverandør

Da en i en OPS-kontrakt kontraherer med en leverandør for en mye lengere periode enn det som gjøres ved en tradisjonell gjennomføringsmetode er valget av leverandør viktig. Dette innebærer at leverandøren som velges må ha god kompetanse på området, og dette kan i tilfeller være viktigere enn pris. I noen grad kompenseres dette for i Lyngdalsmodellen ved at dersom samarbeide ikke fungerer kan begge parter avslutte samarbeidet etter endt forprosjekt (Abrahamsen og Salgado, 2014). I tillegg blir det med bruk av konkurransepreget dialog mer fokus på å kontrahere leverandører med høy kompetanse.

Transaksjonskostnader for oppdragsgiver og leverandør

Jin og Zhang (2011) viser til Arrow (1969) som beskriver transaksjonskostnader som kostnadene ved å drive et økonomisk system. Transaksjonskostnadene i et byggeprosjekt er knyttet til utarbeidelse av anbudsinvitasjon, gjennomførelse av konkurransen, og oppfølging av kontrakten i driftsperioden (KPMG, 2003). Erfaringer tyder på store transaksjonskostnader knyttet til kontraktinngåelsen ved OPS, sammenlignet med mer tradisjonelle metoder. I England kom, for eksempel, transaksjonskostnadene for de åtte første prosjektene på omtrent 100 millioner kroner mot 12 millioner som var forventet (KPMG, 2003). Tross de store transaksjonskostnadene ved kontraktinngåelse viser litteraturen at ved gjentatte OPS-prosjekter innen samme land eller sektor, standardiserte dokumenter, og lengden på OPS-kontraktene at transaksjonskostnadene samlet sett blir lavere ved OPS enn ved tradisjonelle modeller (KPMG, 2003).

Også for leverandøren er transaksjonskostnadene knyttet til OPS-kontrakter store. Dette skyldes at kostnadene ved å utarbeide et tilbud og å etablere en OPS er høye (KPMG, 2003).

Finansieringskostnader

Det private har ofte bedre finansieringsvilkår enn det offentlige (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014), og dette kan være en ulempe ved privat finansiering. Den private aktøren kan likevel redusere denne ulempen noe ved at de kan utnytte skatte- og avgiftsmessige posisjoner annerledes enn det offentlige. På dette området skiller Lyngdalsmodellen seg noe fra en full OPS. Grunnet opsjonsmulighetene kan en gå for den finansieringsformen som viser seg mest lønnsom i det enkelte tilfellet, om det er offentlig eller privat.

Håndtering av konkurs

Grunnet det lange tidsperspektivet i OPS-kontrakter er det nødvendig å stille strengere krav til sikkerheten enn ved tradisjonelle gjennomføringsmodeller.

4.1.3 "Value for money" og brukertilfredshet med OPS-skoler

Litteraturen beskriver "value for money" som at det med de tilgjengelige ressursene skal leveres bedre tjenester enn det som ellers ville vært gjort (KPMG, 2003). "Value for money" omtales også som en av hovedgrunnene til å velge OPS-kontrakter, og stort sett tyder litteraturen på at prosjektene har opplevd "value for money" (Rasmussen og Strøm, 2008). Likevel har ikke funnene fra litteraturstudien alltid vært like klare på dette når det kommer til skoleprosjekter. Dette kan henge sammen med at i noen skoleprosjekter fra rundt om i verden viser det seg at brukerne stort sett er tilfredse med bygningene, mens det i større grad er misnøye rundt tjenestene OPS-selskapene leverer. Dette strider med litteraturen som sier at for at brukerne skal oppleve verdi må bygget støtte opp om kjerneaktivitetene til bygget. Dette viser for eksempel casestudiene til Demirag og Khadaroo (2010), der det kommer frem at det er facilities management-siden av kontraktene som må forbedres. Dette er likevel ikke alltid tilfellet, og varierer fra prosjekt til prosjekt og fra land til land. Tilfredshet med bygg og tjenester tyder også på å avhenge av størrelsene på prosjektene, og studier viser at brukere av mindre prosjekter jevnt over er mer fornøyd med både bygg og tjenester (Ismail og Pendlebury, 2006, Demirag og Khadaroo, 2010).

Cruz og Marques (2012) viser til Khadaroo (2008) som sier at i skolesektoren kan vurderingen av "value for money" være noe subjektiv. En annen faktor som i den internasjonale litteraturen omtales som grunn for at "value for money" ikke er opplevd i skolebygg er at i en del tilfeller har behovet for ny skolebygging vært stort, og fokuset har vært å få et nytt bygg fremfor å oppnå "value for money" (Ismail og Pendlebury, 2006).

4.2 Funn fra intervjuene

I forbindelse med oppgaven ble det utført tre intervjuer med personer som har vært involvert i prosjektet Lyngdal ungdomsskole, både fra utførelsessiden og fra byggherresiden. Intervjuobjektene og deres tilknytning til prosjektet er oppsummert i tabell 2.

Intervjuobjekt	Tilhørighet
Intervjuobjekt A	Byggherre. Veileder for Lyngdalsmodellen
Intervjuobjekt B	Utførende
Intervjuobjekt C	Byggherre

Tabell 2 Oversikt intervjuobjekter

Intervjuene bidro til å gi en dypere forståelse av Lyngdalsmodellen og mulighetene ved å bruke denne. Noe av det som ble trukket frem som mer spesielt med modellen var opsjonsmulighetene på finansering og drift. Dette viser seg å ha hatt stor betydning for kostnadene kommunen har hatt tilknyttet prosjektet. Valget om privat drift ble tatt på bakgrunn av at de hadde ett godt opplegg for driften. Det ble til slutt bestemt at det private skulle stå for driften i 5 år i første omgang, med muligheter for utvidelse dersom kommunen ønsker det. Et annet aspekt som ble trukket frem som en viktig faktor for prosjektets suksess var samarbeidet mellom aktørene og den store brukerinvolveringen. Tidlig involvering av alle aktører, både entreprenører, rådgivere og brukere har gitt et felles mål, og en felles forankring i prosjektet og løsningene som er brukt. Dette har igjen bidratt til at prosjektet har hatt spesielt få endringer, og ble utført før tid og under målsum. Alt i alt tyder responsen fra intervjuobjektene på at prosjektet har vært en suksess både for utførende, oppdragsgiver og brukere. Det er en felles oppfatning om at Lyngdalsmodellen kan bidra til verdiskaping i offentlig skole, og også at Lyngdalsmodellen med sine insentiver er et virkemiddel for verdiskaping.

I det følgende vil de mest sentrale funnene fra intervjuene bli gjort rede for. Intervjuene i sin helhet finnes i vedlegg 1 til 3.

4.2.1 Verdi

Som teorien sier er verdi subjektivt og avhengig av konteksten. Dette gjenspeiles i intervjuene som tyder på at verdi er avhengig av sammenhengen begrepet vurderes i. Intervjuobjekt C sier at verdi i forhold til skolebygg har å gjøre med blant annet kunnskap og trivsel, men at det også handler om ressurser og økonomi. Intervjuobjekt B ser på verdi i jobbsammenheng. Han ser på verdiskaping som det å levere det kunden etterspør, samtidig som en selv får et økonomisk

resultat ut av det. Intervjuobjekt A er enig med de øvrige intervjuobjektene, og sier at verdien primært er rettet mot bruken av bygget. Likevel må det henge sammen i et nytteperspektiv, og det må derfor også sees på hva det koster. Dette tyder på at alle aktørene har det samme bildet på hva som inngår i verdibegrepet, men hvor verdiskapingen ligger avhenger noe av aktørenes ståsted i prosjektet.

Responsen i intervjuene tyder også på at intervjuobjektene er enig med forskningen og litteraturen i forhold til hvordan skolebygget bidrar til verdiskaping i skolen. Forskningen har funnet at det er sannsynlighet for sammenheng mellom det fysiske miljøet, lærelyst, trygghet og sosial utfoldelse (forebygging.no, n.d.). Dette støtter intervjuobjekt A som sier at både den faglige og sosiale biten er viktig grunnlag for å drive skole, og for å få til dette trengs det gode undervisningslokaler og møteplasser. De to andre intervjuobjektene trekker frem den viktigste verdiskapingen i offentlig skole som tilrettelegging for læring, og mener at bygningen og bygningens utforming har mye å si for motivasjon, trivsel og mulighet for læring og god og effektiv undervisning.

4.2.2 Lyngdalsmodellen og andre OPS-modeller

Lyngdalsmodellen beskrives i litteraturen som en brukerfokusert og samspillorientert OPS-modell (Lyngdal kommune et al., n.d.). Intervjuobjekt A påpeker likevel at OPS er et begrep man skal være forsiktig med å definere, men at en den vanligste betegnelsen på kontraktsformen i dag er at prosjektet er privat finansiert og drevet. Dette er det som omtales som full OPS. Ifølge intervjuobjekt A er derfor ikke Lyngdalsmodellen er full OPS da den har opsjonsmuligheter for drift og finansiering, men den kan være det avhengig av valgene man tar. Selv om Lyngdalsmodellen er en OPS gjør opsjonsmuligheter dermed at Lyngdalsmodellen skiller seg noe fra andre OPS-modeller. Intervjuobjekt B har også sett en forskjell med Lyngdalsmodellen i forhold til andre prosjekter han har vært borti tidligere. Han trekker frem som en fordel med Lyngdalsmodellen at løsningene ikke var ferdigsydde da leverandørene kom inn i bildet og at de dermed hadde reel påvirkning på prosjektets og målsetningene. Modellen legger dermed opp til at også leverandørene kan være med på å beskytte løsninger som er i henhold til prosjektets mål. Dette henger sammen med virkemiddelet i modellen om tidlig involvering av alle aktører. Dette behandles nærmere i de neste avsnittene.

4.2.3 Anskaffelse og tildelingsmodell

Lyngdalsmodellen benytter seg av konkurransepreget dialog (Lyngdal kommune et al., n.d.). Dette er ifølge Intervjuobjekt A en måte å få belyst ulike muligheter på der konsept fra de ulike tilbyderne vurderes ut fra hva de kan tilby av byggfysiske konsept, finansieringskonsept og driftskonsept. Dette brukes sammen med en egen tildelingsmodell kalt "*ekvivalent tilbudspris*", der en fokuserer på kompetanse. Leverandøren som topper sitt team og er kompetent har større sjanse for å få jobben, selv om de er dyrere på timerate enn andre. Dette bidrar til at det er et stort fokus på kompetanse i denne modellen. Å ha leverandører med høy kompetanse og som kan relasjon med andre fagområder vil gi muligheter for godt samarbeid og gode løsninger i prosjektet. Å kontrahere en leverandør med høy kompetanse vil til en viss grad også kunne løse noen av utfordringene en opplever med OPS i forbindelse med risikoen ved å knytte seg til en leverandør over en lengere periode (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). På en annen side innebærer det at en kan ende opp med en noe dyrere leverandør og økte kostnader. Likevel vil litt dyrere, man kanskje bedre løsninger kunne bidra til kostnadsbesparelser på andre områder da indre og ytre effektivitet henger sammen (Eikeland, 2001). Resultatet av dette er at en kan få og gode og effektive arealer som kan bidra til verdi for bruker og oppdragsgiver

4.2.4 Brukerinvolvering

Aarseth et al. (2015) fant ikke særlig indikasjon på brukerinvolvering i sine casestudier av OPS-skoler i Norge, men sier at der det ble funnet bidro det til løsninger som ga store fordeler for brukerne. Modellen til Meland (2012) som er fremstilt i avsnitt 3.3 viser også at brukerinvolvering ikke er et middel i OPS. Dette kan tyde på at brukerinvolvering ikke har hatt så stort fokus i byggebransjen frem til i dag. Likevel fant Demirag og Khadaroo (2010) at tilfredsheten med PFI-skolen var relatert til involveringen i ordningen. Dette støtter intervjuobjekt A som sier at da skoler bygges for bruk, drift og undervisning er det viktig med brukerinvolvering. Det er brukerne som vet hvor skoen trykker og kan se nye muligheter. Tidlig brukerinvolvering er derfor et sentralt element i Lyngdalsmodellen, og brukerinvolveringen var stor i prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Brukerne ble representert ved en brukerkoordinator med en halv stilling og et brukerstyre. Dette gjorde at brukerne hadde stor innvirkning på prosjektet, og dette ga mulighet for å komme frem til løsninger som dekket brukernes behov best mulig. En pedagogisk spesialist ble også koblet inn for å sikre at det ble sett fremover slik at en ikke endte opp med de vanlige løsningene (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Brukerinvolveringen var ifølge intervjuobjekt A av spesiell god karakter, men han trekker frem som et minus at elevene ikke ble inkludert i særlig grad. Intervjuobjekt B sier brukerinvolveringen har vært stor og at brukerne har vært tett på hele veien. Han tror at dette har gjort at brukerne har vært

fornøyde med prosessen, og at de føler de har blitt sett og hørt og har fått gjennomslag. At brukerne har hatt mye å si betyr at de kan ha bidratt til løsninger som kan gi effektiv og god skoledrift, og dermed ha verdi for både brukerne av skolen og det offentlige. I tillegg viser intervjuobjekt B til at det også har vært økonomiske insentiver for brukerne for å delta aktivt, og at dette er satt stor pris på. Intervjuobjekt C sier at brukerinvolveringen kanskje var den største forskjellen med dette prosjektet (og Lyngdalsmodellen) i forhold til andre prosjekter. Kollegiet på skolen ble sterk involvert, og hadde stor påvirkning på resultatet.

4.2.5 Tidlig involvering og samarbeid mellom aktørene

Samarbeidet mellom aktørene i prosjektet Lyngdal ungdomsskole omtales av alle intervjuobjektene som godt og tillitsfullt, og er ifølge intervjuobjekt C en av grunnene til Lyngdal ungdomsskoles suksess. Intervjuobjekt A påpeker at i Lyngdalsmodellen skal alle være på plass fra dag én. Dette gjør at alle parter er med for å forankre hvorfor de ulike valgene gjøres, og bidrar til at aktørene føler eierskap til løsningene og beslutningene som tas. Fordelen med tidlig involvering er at alle aktører er inne fra start, og usikkerheter og muligheter kan avdekkes tidlig. Dette gjør at alle tar del i de faglige utredningene, og intervjuobjekt A mener dette har nær sammenheng med felles forankring og forståelse. Østby-Deglum et al. (2013) viser til Brodtkorp (2008) som trekker frem tidlig involvering av partene som et kjennetegn ved partnering, og sier at det har fordeler som fokus på samarbeid, involvering, eierskap og positive holdninger, felles økonomisk interesser, målpris og insentiver. Sødal et al. (2014) har likevel funnet at en utfordring knyttet til tidlig involvering er at aktører som entreprenør og rådgiver har ulike interesser, og at disse interessene kan gå på bekostning av hverandre. Et eksempel på dette er fremdrift og innovasjon, som begge omtales som muligheter i Lyngdalsmodellen. Sødal et al. (2014) viser likevel til at de fant at ved tidlig involvering mener aktørene at det er viktig med insentiver for både eier, entreprenør og prosjekterende for at alle skal jobbe mot et felles mål, noe som også er et virkemiddel i Lyngdalsmodellen. Litteraturen og fordelene med tidlig involvering stemmer godt overens med effekten som er sett av Lyngdalsmodellen.

Resultatet av den tidlige involveringen er at alle jobber mot et felles mål, og en kan oppleve minimalt med endringer, og endringer i byggebransjen er vanlig og kan være svært ressurskrevende (Samset, 2008). Ifølge intervjuobjekt A bidro involveringen og det gode samarbeidet til at det kun var én endring i prosjektet Lyngdal ungdomsskole, som igjen har hatt innvirkning på at prosjektet ble levert to til tre måneder før tid og under målsum. Dette stemmer overens med mulighetene en ser ved OPS, nemlig kortere prosjektgjennomføringstid og dermed tidligere nytterealisering (Rasmussen og Strøm, 2008). Tidligere nytterealisering vil i sin tur

være en verdi for både oppdragsgiver og bruker, da skolen kan tas raskere i bruk og gi verdiskaping for begge interessentene.

Intervjuobjekt A trekker også frem at det i løpet av prosjektet Lyngdal ungdomsskole aldri ble tatt en avgjørelse på bakgrunn av avstemning, men at det alltid endte med full enighet i beslutningsgruppen. Han peker på dette som et resultat av den felles forankringen og forståelsen.

4.2.6 Finansiering

Intervjuobjekt A sier at en av forskjellene med Lyngdalsmodellen fra andre OPS-modeller er at Lyngdalsmodellen har finansieringsmekanismen som en opsjon, slik at en kan velge mellom privat og offentlig finansiering etter hva som egner seg best i det enkelte prosjektet. Prosjektet Lyngdal ungdomsskole ble gjennomført med offentlig finansiering, og grunnen til dette er i følge intervjuobjekt C at det var billigere for det offentlige å låne penger enn for det private. Intervjuobjekt A peker på at det ble satt opp et regnestykke for finansieringen der det viste seg at prosjektet ville bli 50 % – 60 % billigere for kommunen med offentlig finansiering fremfor privat finansiering, sett i et levetidsperspektiv på 60 år. Da det er nær sammenheng mellom verdi og kostnad, og kostnadsnivået har betydning for det offentlige har dette innvirkning på verdien oppdragsgiver opplever. Intervjuobjekt C støtter dette med å si at de er fornøyde med resultatet og at de har betalt for det de har fått, og fått det de har betalt for. Dette kan sees i sammenheng med Kelly et al. (2015) sin definisjon på verdi som forholdet mellom funksjon og kostnad.

Et annet virkemiddel knyttet til den økonomiske delen er at det jobbes på regning, og at det konkurreres på pris på timerater for prosjekterende og ledere. Det er påslagsprosjenter på tjenester og leveranser, og påslagene oppgis for risiko, administrasjon og fortjeneste. Intervjuobjekt A peker likevel på at det er noe risiko knyttet til denne formen for oppgjørsmode. Derfor er et insentiv i Lyngdalsmodellen målpris, som vanligvis defineres i forprosjektet (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Overskridelser eller overskudd deles mellom det private, det offentlige og brukerne. Dette skal gi alle et insentiv for å jobbe effektivt og godt, og å involvere seg i prosessen.

4.3 Oppsummering og resultat av funn

Som et resultat av at Lyngdalsmodellen er en OPS-modell er det, som studien har vist, naturlig nok en del like virkemidler og muligheter ved bruk av Lyngdalsmodellen som ved en typisk full OPS. Likevel er det funnet at Lyngdalsmodellen i tillegg har andre virkemidler som gir større valgmuligheter som blant annet forklarer suksessen modellen så langt har hatt, og som kan bidra til å skape verdi i bruksfasen. Tabell 3 gir en oversikt over noen av de mest sentrale mulighetene og virkemidlene for å oppnå verdiskaping som er funnet ved OPS generelt og ved Lyngdalsmodellen spesielt. Tabellen er fremstilt på bakgrunn av funnene fra litteraturstudiet og intervjuene.

Virkemidler og muligheter	OPS (generelt)	Lyngdalsmodellen
Insentiver for tid, kost og kvalitet	X	X
Livssyklusplankegang	X	X
Insentiver for standard på vedlikehold	X	X
Offentlig finansiering		(X)
Offentlig drift		(X)
Høy grad av brukerinvolvering		X
Tidlig involvering av samtlige aktører		X
Stort fokus på felles mål		X
Innovative løsninger	X	X
Hensiktsmessig risikohåndtering	X	X
Ekvivalent tilbudspris		X
Målpris med insentiver for det private, det offentlige og brukere		X

Tabell 3 Virkemidler og muligheter ved OPS og Lyngdalsmodellen

Som tabell 3 viser fokuserer mange av virkemidlene på å gi leverandør insentiver til å levere god kvalitet og gode løsninger. Dette vil ha verdi for brukere og oppdragsgivere da de får bygg som vil være av høy kvalitet, samtidig som vedlikeholdet vil holde en viss standard. Spesielt er de økonomiske insentivene knyttet til løsninger og vedlikehold sentrale i OPS-kontraktene. Lyngdalsmodellen skiller seg på opsjonsmulighetene med finansiering og drift, som også kanskje er det som trekkes frem som en av de mest sentrale forskjellene ved modellen. Samtidig viser det seg at det store fokuset på brukerinvolvering og virkemidler for tidlig involvering av kompetente aktører og samarbeid er faktorer som har bidratt til at samtlige har vært samlet om et felles mål, og fra intervjuene tyder dette på å ha hatt stor innvirkning på prosjektets suksess.

5 Diskusjon

I det følgende vil resultatet fra litteraturstudien og intervjuene diskuteres. Deretter vil metoden som er brukt i prosjektoppgaven diskuteres, og oppgavens validitet og reliabilitet blir behandlet.

5.1 Diskusjon av resultat

Oppgaven ønsker å finne ut av om Lyngdalsmodellen kan bidra til verdiskaping i offentlig skole. Dette vurderes ut fra virkemidlene i modellen og om de motiverer til løsninger for verdiskaping, og om dette igjen fører til verdi for bruker og oppdragsgiver.

Lyngdal ungdomsskole omtales som et suksessfullt prosjekt. Fra intervjuene tyder dette på å være grunnet godt og tillitsfullt samarbeid, og kontinuiteten i prosjektet trekkes også frem som en suksessfaktor (Intervjuobjekt B, Vedlegg 2). Resultatet var en skole levert før tid og til en lavere kostnad enn planlagt. Dette vil naturlig nok ha positiv effekt for oppdragsgiver og brukere, og virkemidlene brukt i Lyngdalsmodellen ser ut til å ha hatt innvirkning på dette resultatet. Intervjuene tyder på at det er få ting ved modellen som ikke har fungert bra, men det trekkes frem at fremdriften ved bruk av modellen kan forbedres ytterligere, og at det var lav involveringen av elever i prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Resultatene og funnene i denne studien bygger i stor grad på tilbakemelding fra et lite knippe aktører fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole, og funnene må sees i sammenheng med dette og det må tas hensyn til at deres oppfatting ikke nødvendigvis er dekkende.

Virkemidlene og mulighetene diskutert i kapittel 4 og oppsummert i tabell 3 viser at OPS og Lyngdalsmodellen har muligheter for verdiskaping gjennom insentiver for god planlegging og drift av et bygg gjennom livsløpet. Dette kan blant annet oppnås ved å trekke inn privat kompetanse. Å trekke inn private aktører på den måten som gjøres i OPS legger et press på å oppnå gode løsninger og et godt vedlikehold. På en annen side knyttes det offentlige i stor grad til det private, og det offentlige blir mer utsatt for forhold på privat aktørs side ved blant annet å bli dirkete påvirket dersom leverandøren går konkurs (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014). Lyngdalsmodellen skiller seg fra mer tradisjonelle OPS-modeller grunnet mulighet for offentlig drift og finansiering. Privat finansiering har fordeler knyttet til at prosjekter lettere kan igangsettes da de ikke blir så avhengige av det offentlige budsjettet, og flere prosjekter kan realiseres innenfor det årlige budsjettet (Rasmussen og Strøm, 2008). På en annen side begrenser privat finansiering og det langvarige forholdet mellom det offentlige og det private det offentliges handlingsrom. En annen faktor som har vist seg å tale mot privat finansiering er at det offentlige kan låne penger billigere enn det private (Næringslivets hovedorganisasjon, 2014), og kan grunnet dette gjennomføre prosjekter til en lavere pris. Offentlig finansiering vil derfor i tilfeller kunne lønne seg, noe som viste seg i prosjektet Lyngdal ungdomsskole der

offentlig finansiering reduserte kostandene til kommunen med 50 – 60 % i et levetidsperspektiv på 60 år. Det er likevel ikke noe i funnene fra studien som tilsier at dette alltid vil være situasjonen, og hva som lønner seg må vurderes fra prosjekt til prosjekt.

Studien tyder også på at den aktive brukerinvolveringen og tidlige involveringen av aktører er faktorer som er vurdert som viktige for suksessen og anerkjennelsen Lyngdalsmodellen har fått. Intervjuobjekt C trekker blant annet frem at verdien de har opplevd med modellen er stor. Spesielt omtales verdien knyttet til det gode samarbeidet og et felles mål. Intervjuobjekt C peker også på verdien og lærdommen kommunen har fått ut fra å være aktivt med i prosjektet og godt involvert i prosessen. Dette gjelder også brukerne. At brukerne har fått være med å utarbeide løsningene kan ha bidratt til egne lokaler for en effektiv og god undervisning, og det er ifølge Arge (2008) kjent at brukermedvirkning reduserer motstand mot endringer og at brukerne best vet hva som trengs for at de skal kunne gjøre jobben sin. Dette kan igjen bidra til høyere brukertilfredshet og gi høyere produktivitet, noe som betyr økt verdiskaping. En svakhet med brukerinvolveringen er likevel at elevene i liten grad var involvert i prosjektet (Intervjuobjekt A, Vedlegg 1). Elevene er en viktig interessent og brukergruppe av skolen, og å representert elevene i større grad ville kunne styrke brukerinvolveringen ytterligere. Likevel er det ikke snakket med noen brukere i prosjektet, og om brukerinvolveringen faktisk har hatt og vil ha den ønskede effekten over tid kan være vanskelig å si noe om. Alle intervjuobjektene peker på spesielt stor og inkluderende brukerinvolvering, og mye tyder på at brukerinvolveringen faktisk har vært stor. Dette kan på en annen side bygge på at brukerinvolveringen var større i dette prosjektet enn det som er vanlig. Større brukerinvolvering enn vanlig kan ha bidratt til at de intervjuede representantene har opplevd brukerinvolveringen som spesielt stor, og derfor har den oppfatningen av brukerinvolveringen som kommer frem i intervjuene. Om brukerinvolveringen har blitt opplevd som fullt så stor og inkluderende for brukerne er derimot vanskelig å si uten å ha snakket med dem, og om funnene fra intervjuene stemmer helt overens med brukernes virkelighetsoppfatning må derfor undersøkes nærmere.

Intervjuobjektene brenner selv for denne modellen og har lett for å se fordelene, og en må stille seg litt kritisk til funnene fra intervjuene. For å få kartlagt virkningen av modellen bedre bør det derfor utføres intervjuer med sentrale brukerrepresentanter fra prosjektet, og det kan være aktuelt å gjennomføre en brukerundersøkelse med elever, ansatte og foreldre for å få se den faktiske brukertilfredshet med prosjektgjennomførelsen og resultatet. Det kan likevel være vanskelig å gjennomføre en slik undersøkelse på nåværende tidspunkt, da skolen fortsatt er såpass ny. Dette skyldes at verdien i bruksfasen for bruker og oppdragsgiver kan være vanskelig å måle såpass kort tid etter ferdigstillelse da alle er fornøyde med å ha fått en ny og fin skole. Som Ismail og Pendlebury (2006) peker på er brukerne stort sett fornøyde så lenge de har fått en ny skole, uavhengig av hvordan prosjektet er gjennomført eller om skolen faktisk fører til den

ønskede verdiskapingen. Dette tyder på at å måle brukers tilfredshet og verdi for bruker så kort tid etter vanskelig kan gi en entydig konklusjon. Det må også nevnes at til tross for at virkemidlene som er brukt i modellen tyder på å legge til rette for løsninger som kan bidra til verdiskaping i bruksfasen er det vanskelig å si noe generelt om dette når en kun har et prosjekt å ta utgangspunkt i. Virkemidlene ser ut til å ha hatt ønsket effekt i dette spesifikke prosjektet, men det finnes foreløpig ikke nok informasjon til å si om dette er den generelle virkningen av modellen.

Studien indikerer at Lyngdalsmodellen gjennom sine virkemidler og fokusområder har insentiver for verdiskaping, og at den bidrar til verdi for bruker og oppdragsgiver. Studien bygger i stor grad på tre personers opplevelser og oppfatning av modellen og dens virkning, og intervjuene tyder på at disse aktørene har sett klare fordeler med modellen i dette prosjektet og har opplevd suksess med den. At enkelte aktører har sett en fordel av prosjektet, og også kan ha fått et økonomisk utbytte og positiv omtale kan påvirke opplevelsen av prosjektet og er ikke synonymt med at denne modellen faktisk bidrar til verdiskaping. På en annen side stemmer resultatene fra intervjuene godt overens med litteraturen. Ser en på litteraturens vurdering av mulighetene og resultatene virkemidlene har, har de en positiv innvirkning på verdiskaping og støtter derfor funnene fra intervjuene. Likevel er vurderingsgrunnlaget i denne studien for tynt til å trekke en konklusjon ut fra, og for å kunne gi en entydig konklusjon og anbefalinger til bruk av modellen må resultatene fra intervjuene studeres nærmere.

5.2 Diskusjon av metode

Oppgaven ble gjennomført med bakgrunn i et litteraturstudie og intervjuer med relevante aktører fra prosjektet Lyngdal ungdomsskole. Som det kom frem i kapittel 2.4 har metoden svakheter blant annet knyttet til antall intervjuobjekter, at det ikke er intervjuet en brukerrepresentant, og at intervjuobjektene kan ha ønsket å fremstille prosjektet og modellen på en spesiell måte.

Litteraturstudien som ble gjennomført bidro til kunnskap både om verdi og verdiskaping, OPS generelt og mer spesifikt om Lyngdalsmodellen. Dette ga et godt grunnlag for å forstå hvordan denne kontraktsformen fungerer og for å bedre forståelsen under intervjuene. Intervjuene ble utført for å få større innsikt i Lyngdalsmodellen, og for få kjennskap til erfaringer med modellen. Dette bidro med en dypere forståelse, og mulighet til å se modellen i sammenheng med andre OPS-former. Likevel ble det grunnet tidsrammen og omfanget av oppgaven ikke utført mer enn tre intervjuer. Det ble etter hvert opplevd at flere intervjuer og intervju med bruker ville kunne bidratt til et bedre grunnlag for vurdering av Lyngdalsmodellen. På en annen side hadde intervjuobjektene såpass ulike roller i prosjektet at de ga et godt bilde på modellen og dens muligheter.

5.2.1 Validitet og reliabilitet

Oppgavens validitet og reliabilitet har sammenheng med hvordan metoden er utført og hvordan resultatene fra litteraturstudiet og intervjuene er tolket, og har dermed også innvirkning på oppgavens konklusjon.

Fokuset under litteratursøket var å finne kilder med høy troverdighet, objektivitet, god nøyaktighet og egnethet. Kilder som ikke ble vurdert som tilfredsstillende ut fra disse kriteriene, og det ikke fantes støtte for i annen litteratur ble forkastet og andre kilder ble brukt istedenfor.

Svarene fra intervjuobjektene var gode med konkrete svar som ikke ga rom for mye tolking. Responsen fra intervjuene stemmer også godt overens med funnene fra litteraturen og tidligere studier, og svarene tydet på enighet om modellen og dens muligheter. Grunnet dette vurderes validiteten til intervjuene som forholdsvis god. Reliabiliteten til intervjuene kan det derimot være vanskelig å si noe om. Det er kun intervjuet et fåtall aktører fra prosjektet, og dette betyr at reliabiliteten ikke kan vurderes som veldig høy. På en annen side har intervjuobjektene erfaring fra byggeprosjekter og også til dels fra OPS-prosjekter og partneringmodeller, og dette gir oppgaven noe reliabilitet da det er tyngde i det intervjuobjektene sier. Reliabiliteten til oppgaven ville kunne vært større med et økt antall intervjuobjekter.

6 Konklusjon

Prosjektoppgaven har undersøkt hvordan OPS-modellen Lyngdalsmodellen kan bidra til verdiskaping i offentlig skole. Ved å se på virkemidlene benyttet i modellen og verdi for bruker og oppdragsgiver er oppgaven besvart med bakgrunn i en litteraturstudie og intervjuer, og begrepene OPS og verdi er også undersøkt.

Offentlig Privat Samarbeid er en kontraktsform som bygger på samarbeidet mellom det offentlige og det private, og kommer fra det engelske begrepet Public Private Partnership. Det finnes en rekke ulike OPS-modeller som varierer etter hvordan kontrakten er bygd opp, og hvilke elementer den består av. Litteraturstudien har kartlagt muligheter med OPS, og flere av disse kan føre til verdiskaping gjennom insentiver som bidrar til gode og kostnadseffektive løsninger og godt vedlikehold. Dette gir gode bygg som kan støtte opp under brukernes kjernevirksomhet, noe som viser seg å ha stor betydning for verdien bruker og oppdragsgiver opplever. Studien har funnet at Lyngdalsmodellen som en OPS-modell kjennetegnes av disse mulighetene, men det er også registrert andre virkemidler og muligheter ved den.

- Lyngdalsmodellen skiller seg fra mer tradisjonelle OPS-modeller ved blant annet opsjonsmuligheter på offentlig eller privat finansiering og drift. Dette er et sentralt virkemiddel i modellen som gir det offentlige muligheter til å gå for den mest lønnsomme finansieringsformen.
- Funnene viser at tidlige involveringen av kompetente aktører og den aktive brukerinvolveringen i Lyngdal ungdomsskole har bidratt til god forankring og felles mål i prosjektet.
- Ved bruk av konkurransepreget dialog, brukerinvolvering og fokus på livsløpstankegang og tilpasningsdyktighet har modellen virkemidler som motiverer for å bygge gode og effektive løsninger som dekker behovet til brukerne, og bygger opp under skolens kjernevirksomhet nå og i fremtiden.
- Prosjektet utført med modellen kjennetegnes av spesielt få endringer og ferdigstillelse før tid og under målsum.

Det viser seg at det er en felles enighet blant intervjuobjektene om at Lyngdalsmodellen har ført til verdiskaping for både brukere og oppdragsgiver i prosjektet Lyngdal ungdomsskole, og studien indikerer at Lyngdalsmodellen med bruk av dens virkemidler er en modell som kan bidra til verdiskaping i offentlig skole. Lyngdalsmodellen er likevel en ny modell og etter kun å ha sett på et prosjekt og snakket med et fåtall aktører fra et prosjektet er det ikke nok data til å trekke en generell konklusjon, og flere studier må utføres.

7 Videre arbeid

Det er flere sentrale temaer innen OPS som i denne oppgaven ikke er gått nærmere inn på, eller vurdert nøye i forholdt til innvirkning på verdiskaping i bygg. Det er anerkjent at OPS er et stort område hvor mange faktorer spiller inn på suksessen. Under er det listet en rekke områder som det foreslås at bør studeres nærmere.

- **Innovasjon.** Innovasjon er ifølge litteraturen en fordel med OPS, men som i liten grad har blitt registret. Nærmere studier knyttet til innovasjon i OPS-prosjekter bør derfor gjennomføres.
- **Risikohåndtering.** Litteraturen tyder på risikofordelingen har mye å si for suksessen i OPS-prosjekter, og dette bør studeres nærmere.
- **Casestudier.** Casestudier av nye prosjekter utført med Lyngdalsmodellen bør utføres for å se om effekten er den samme som ved Lyngdal ungdomsskole, og om modellen fortsetter å bidra til verdiskaping i offentlig skole. Det kan også være interessant å sammenligne et skoleprosjekt utført med Lyngdalsmodellen med en OPS-skole utført med en mer tradisjonell modell for å belyse forskjeller, fordeler og utfordringer med ulike OPS-modeller.
- **Tidsperspektiv.** Det bør undersøkes om hvordan effekten av OPS er over tid, og hva som er situasjonen når bygget skal overleveres tilbake til det offentlige.

I masteroppgaven planlegges det å gå videre med Offentlig Privat Samarbeid. Det ønskes å se på OPS i et perspektiv der en undersøker hvordan det har gått med OPS-prosjekter over tid. Det vil være interessant å undersøke hvordan OPS-leverandørene måler kontraktene sine, og hva som er situasjonen for byggene når det nærmer seg overlevering tilbake til det offentlige.

Referanseliste

- ABRAHAMSEN, M.-A. & SALGADO, S. I. T. 2014. *Lyngdalsmodellen - Fra teori til praksis*. Master, Univeristet i Agder.
- ARGE, K. 2008. Strategisk porteføljeforvaltning av kommunal eiendom : forprosjekt. SINTEF Byggforsk.
- BERTELSEN, S. & EMMITT, S. 2005. The Client as a Complex System. *13th annual conferance in the International Group for LEAN Construction*. Sydney, Australia.
- BJØRBERG, S., KRISTIANSEN, B. F. & TEMELJOTOV-SALAJ, A. n.d. "Life Cycle Costing as an important part of Public Private Partnership contracts".
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES 2004. Green Paper on public-private partenrships amd 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. 3. utg. ed. 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. 2015. *Konkurrasnepreget dialog*. Anskaffelser.no. Tilgjengelig fra: <http://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/konkurrensepreget-dialog> [Hentet 04.10 2015].
- DSB. n.d. *Byggverks livsløp*. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. Tilgjengelig fra: <http://oppslagsverket.dsb.no/content/arkiv/plan-bygg/Veiledning-REN-til-forskrift-om-krav-til-byggverk-%28TEK%29-2-utgave/9/18/1/> [Hentet 06.12 2015].
- EIKELAND, P. T. 2001. Teoretisk analyse av byggeprosesser. Oslo.
- FOREBYGGING.NO. n.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-klasse miljoets-betydning/](#) [Hentet 19.10 2015].
- FORUM FOR OFFENTLIGE ANSKAFFELSER. 2014. «Lyngdalsmodellen» - OPS, konkurransepreget dialog, lean og samspill gav gevinst. Forum for offentlige anskaffelser. Tilgjengelig fra: <http://www.foa.no/blog/files/f21ed351a0ec283325d93ef100efaa58-503.html-.VhDwabRQrlA> [Hentet 04.10 2015].
- FOSSEDAL, E. F. 2013. *Bruk av Lyngdalsmodellen i komplekse tilvirkningsprosjekter : en vurdering av ny gjennomføringsmodell*. Master, Universitetet i Agder.
- GRIMSEY, D. & LEWIS, M. K. 2002. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20, 107-118.
- HANSEN, T. 2014. *New Public Management*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/New_Public_Management [Hentet 09.11 2015].
- 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.
- KELLY, J., MALE, S. & GRAHAM, D. 2015. *Value management of construction projects*, John Wiley & Sons.
- KPMG 2003. Kartlegging og utredning av former for offentlig samarbeid (OPS) : en KPMG-rapport til Nærings- og handelsdepartementet. Oslo: KPMG.
- LYNGDAL KOMMUNE, UNIVERSITETET I AGDER, KRUSE SMITH & ASPLAN VIAK n.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 2012. Gode bygg for eit betre samfunn. In: DET KONGELIGE KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET (ed.). Oslo.
- 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. *In: REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. (ed.). Oslo.*
- NÆRINGSLIVETS HOVEDORGANISASJON 2014. Offentlig-privat samarbeid (OPS) : alternativt verktøy for å løse viktige samfunnsoppgaver. Rev. [utg.]. ed. Oslo: Næringslivets hovedorganisasjon.
- OSCAR. n.d. *Om Oscar*. Tilgjengelig fra: <http://www.oscarvalue.no/om-oscar-prosjektet> [Hentet 20.10 2015].
- RASMUSSEN, I. & STRØM, S. 2008. Offentlig privat samarbeid (OPS) og innovasjonspolitikken Oslo: Vista Analyse AS for Nærings- og handelsdepartementet.
- 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.
- SPENCER, N. C. & WINCH, G. 2009. *How buildings add value for client*, London, Thomas Telford Publishing.
- STANDARD NORGE 2012. NS 3454:2013 Livssyklus kostnader for byggverk Prinsipper og klassifisering. Standard Norge.
- STANDARD NORGE 2013. Nye samarbeidsformer innenfor bygg og anlegg - Er det behov for nye eller reviderte standardkontrakter.
- SØDAL, A. H., LÆDRE, O., SVALESTUEN, F. & LOHNE, J. 2014. Early Contractor Involvement: Advantages and Disadvantages for the Design Team. *IGLC2014*.
- TORP, O. 2004a. *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. 2004b. *Begrepet "Offentlig Privat Samarbeid"*. Tilgjengelig fra: http://www.nsp.ntnu.no/ops-portalen/pdf/begrepet_ops.pdf [Hentet 23.09 2015].
- ULLEBERG, H. P. 2002. Skolebyggets arkitektur som ramme for sosialisering. *In: NTNU (ed.).*
- ØSTBY-DEGLUM, E., SVALESTUEN, F. & DREVLAND, F. 2013. *TBA4127/AAR4951 Prosjekteringsledelse*, Trondheim, NTNU.
- AARSETH, O. A., MONG URDAL, V., BJØRBERG, S., STØRE-VALEN, M. & LOHNE, J. 2015. PPP in public Schools as Means for Value creation for User and Owner. *IPMA 29th World Congress, The way to project management in multicultural context* Panama.

8 Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervju med intervjuobjekt A

Prosjektoppgaven ønsker å finne svar på i hvilke grad Lyngdalsmodellen kan bidra til økt verdiskaping i offentlig skole. Lyngdal skole blir omtalt som en stor suksess, og det søkes svar på hvilke virkemidler brukt i Lyngdalsmodellen som bidrar til økt verdiskaping. Intervjuobjekt A er på byggherresiden, og veileder for modellen.

Intervjuobjekt A er utdannet bygningsingeniør fra NTH, og har jobbet med prosjekt- og prosjekteringsledelse innen olje og gass, men mest innen bygg og anlegg. Intervjuobjektet tok doktorgrad innen prosjektstyring og ledelse ved NTH på midten av 90-tallet, og i den forbindelse jobbet han med å utvikle nye gjennomføringsmodeller for byggebransjen. Han prøver å lage modell som gir bedre insentiver, flyt og samarbeid i bransjen, og underviser prosjektstyring og ledelse på Universitet i Agder. I tillegg driver han også litt med prosjekt- og prosessledelse.

Verdi

1. Hva er verdi for deg?

Verdi for meg er en todelt sak, selv om det henger sammen. Verdi er primært rettet mot bruken av bygget. Derfor sier vi at Lyngdalsmodellen er brukerstyrt da det er de som bør vite og har best forutsetninger for å definere hvordan dette skal fungere, men da må de tungt involveres. Så har vi verdi i forhold til nedsiden av brøken, altså hva det her koster. Det må jo henge sammen i et nytteperspektiv. Derfor sier vi og at ut fra byggherrens perspektiv er dette fokus på verdier i form av lavest mulig levetidskostnader. Vi har en stygg tendens i vår bransje til å fokusere på hva bygg koster per kvadratmeter å bygge og hvor mange kroner det koster per kvadratmeter og drifte, men det er i grunn totalt uinteressant. Det er jo hva det koster per operativ brukerplass i dette bygget som er interessant, og det er fokuset i verdivurderingen.

2. Hva mener du er viktig for å oppnå verdiskaping i offentlig skole? Og hvordan bidrar skolebygningen til dette?

Grunnlag for å drive skole, altså å tilegne seg kompetanse og kunnskap, er den faglige biten, men når vi snakker om barne- og ungdomsskole så er også den sosiale biten veldig viktig. Derfor skal det og legges til rette for sosial utvikling som en del av undervisningen. Og da er det både trivsel, og det er møteplasser i tillegg til gode undervisningsareal både i gruppe og enkeltvis.

Lyngdalsmodellen

3. Hva er, og hva kjennetegner Lyngdalsmodellen?

Lyngdalsmodellen er, litt forenklet sagt, en videreføring av modellen som ble laget som en del av min doktorgrad som vi kaller Vest-Agder-modellen, som er en renpreget partneringmodell. Lyngdalsmodellen bygger på den, men har noe videre fokus. Blant annet sterkere fokus på det med levetidskostnader per elev, og opsjoner som ligger inne er både opsjoner i form av at bygget skal være fleksibilitet, altså ha elastisitet, fleksibilitet og generalitet, at bygget skal være tilpasset over tid. Og så er det opsjoner i selve anskaffelsesprosessen i form av at vi kjører konkurransepreget dialog som en del av denne modellen etter lov om offentlig anskaffelser, og da åpnes det opp for at vi kan få belyst å ha opsjoner på privat finansiering og privat drift og vedlikehold. Dermed kan den løftes opp på det som vanligvis betrakte som en OPS modell med privat finansiering. Men det er opsjoner, vi gjør ikke det valget før vi ser om det har gode finansieringsalternativ og gode driftsopplegg.

4. Hva skiller Lyngdalsmodellen fra andre OPS-modeller benyttet i Norge?

OPS er et begrep som man skal være forsiktig med å definere, og vanligvis står det for offentlig privat samarbeid. Ingen byggherrer klarer å realisere et eneste bygg eller et eneste anlegg uten at det er samarbeid mellom private og byggherren. Den vanligste betegnelsen i dag er at det er privat finansiering og privat drift som ligger i det vi kaller for en fullverdig OPS. Lyngdalsmodellen vil ikke være en full OPS, men den kan være det på grunn av opsjonene. Men samarbeid er det i høyeste grad i modellen, alle skal være på plass fra dag én. Det samarbeides både om å spesifisere hva vi skal ha, altså program eller spesifikasjon, konseptvalg, prosjektering og bygging, og eventuelt drift og vedlikehold.

5. På hvilke områder/ i hvilke sektorer mener du at Lyngdalsmodellen er mest egnet, og hvorfor?

Det er ingenting i veien for å bruke den både i privat og offentlig sammenheng, men det vi har fokusert på er i offentlig sektor. Og så langt har vi reelt sett brukt den på skoler, men nå er vi i oppstart med et omsorgssenteret der vi også fører denne modellen.

6. På hvilke måte mener du at Lyngdalsmodellen kan bidra til verdiskaping i offentlig skole? Og hvilke virkemidler brukes i Lyngdalsmodellen for å oppnå verdiskaping?

Det er flere virkemidler. Det ene, hvis vi begynner fra starten med anskaffelse, så bidrar det gjennom konkurransepreget dialog til at vi får belyst muligheter. Det er konsept fra de ulike tilbyderne slik at vi ser hva de kan tilby av byggfysiske konsept, finansieringskonsept og driftskonsept, og det er en viktig bit av det hele. Så har vi en egen modell som vi kaller ekvivalent tilbudspris som er en tildelingsmodell der vi fokuserer på kompetanse. De som vil vinne konkurransen må toppe sitt team. Så det er de kompetente som har jobbet med dette i mange år, som kan sitt fag, og kan relasjoner mot andre fag vi er ute etter, og de som tilbyr det har stor sjans på å få jobben selv om de er dyrere på timerate enn andre. De som ikke når opp på kompetanse blir de skvist ut, de har ikke sjans. Så kompetanse er en viktig faktor i kontraktstildeling. Så er det selve det med samspill, det at alle pater er med for å forankre hvorfor vi gjør forskjellige valg. Vi bruker sett med utredninger og vi skal utrede veldig mange problemstillinger; valg av tekniske system, geometri, logistikk, brannsikkerhet, altså mange utredninger som vi skal gjennomføre faglig for å få forankret felles beslutninger som legges inn i denne modellen. Dette er en veldig viktig bit av det hele som gjør at vi får gjennomarbeidde løsninger og omtrent ingen endringer i prosjektet. Det er jo mange endringer i detaljprosjekteringa og utførelsen som er det vanlige i prosjekt, endringer som koster veldig mye når det kommer ut i detaljprosjektering og bygging. Det har vi omtrent ikke i det hele tatt i Lyngdalsmodellen fordi det er så solid forankret, alle vet hvorfor beslutninger blir tatt. Så det er litt av de viktige grepene. Et annet viktig element er det at vi jobber på regning, vi fjerner fastprisopplegget. Alle får betalt for den reelle innsatsen de gjør i prosjektet. Det vi har konkurranse på når det gjelder pris er timerater for prosjekterende og lederne, og påslagsprosenten på tjenester og leveranser. Påslagene oppgis for: risiko, administrasjon og fortjeneste. Vi kompenserer alle lønninger som kan dokumenteres og alle innkjøp som kan dokumenteres med denne samlede påslagsprosenten. Det er jo alltid risiko å ha en sånn oppgjørsmødel, og derfor har vi insentiver inni oppgjøret. Vi har målsum som defineres i forprosjektet vanligvis, og hvis en da kommer under den deler vi på gevinsten mellom det private, byggherre og bruker, og hvis vi kommer over så deler vi overskridelsene. Så det gir insentiv for å jobbe effektivt for å sikre at målsummen ikke overskrides.

7. Er Lyngdalsmodellen et virkemiddel for verdiskaping?

Ja. Det er den. Den har et strekt fokus på det, og har insentiver for det.

Lyngdal skole

8. Lyngdal skole ble en stor suksess. Hva mener du er grunnen til det?

Suksessen skyldes virkemidlene som er nevnt, og vi kjørte evaluering av dette. Det er en viktig del for å lære. Jeg hadde to masterstudenter som gjorde denne evalueringen, og konklusjonen var gjennomgående veldig stor tilfredshet hos bruker og aktører, altså samarbeidet og resultatet har vært bra. Det er veldig stor fornøydhets blant lærerne. Elevene har vi ikke involvert veldig sterkt og det kan være et lite minus, men de tilbakemeldingene vi har fått er at elevene har fått en veldig trivelig skole og gir gode tilbakemeldinger.

9. Lyngdal skole ble gjennomført med offentlig finansiering.

- a. Hva innebærer dette?

Vi gjorde ett regnestykke. Vi fikk innspill fra de private aktøren, og hvis vi hadde valgt privat finansiering isteden for ville skolen ha kostet Lyngdal kommune mellom 50 % og 60 % mer enn det det gjør som finansiert nå, i et levetidsperspektiv på 60 år. Driftsopplegget var bra beskrevet, og Lyngdal kommune valgte privat drift og vedlikehold for denne skolen.

- b. Hvilke fordeler/ulempeser du med offentlig finansiering fremfor privat finansiering?

Det kan være litt på risiko og sånne ting, og litt finansinstitusjoner som driver mer oppfølging og kontroll, men det er ikke i nærheten av å kunne forsvare 50-60 % tilleggskostnader ved privat finansiering. Dette er det vi kaller Offentlig Penge Sløsing.

10. Hvordan har samarbeidet mellom aktørene fungert?

Det fungerte veldig bra. Det vil jo alltid være noen ting, men stort sett var det veldig gode relasjoner. Det er litt av den tilbakemeldingen som er gitt, at folk gledet seg til å gå på jobb. Det var god tone og alltid faglige diskusjoner som det skal være, men vi ble alltid enige. Vi hadde ikke en eneste avstemming, det ble alltid full enighet i beslutningsgruppen. Og det sier litt om felles forankring og forståelse.

11. Hvordan har brukerinvolveringen fungert?

Øverste organ på brukersiden var et brukerstyre som bestod av skolesjef og rektorer på to skoler som eksisterte da, pluss de som var ledere av de oppnevnte brukergruppen. Så

frikjøpte vi en brukerkoordinator for å jobbe med spørsmål inn mot prosjektorganisasjonen. Hun var en del av prosjektorganisasjonen og jobbet sammen med prosjekteringsgruppen og utredningsgruppen. Brukerstyret rapporterte inn mot et felles styringsorgan som de hadde felles for de private og for byggherren. Brukerstyret var altså et rådgiverorgan som kom med anbefalinger til prosjektstyret, men som ikke hadde beslutningsmyndighet utover å gi anbefalinger. Brukergruppene er grupper som skal involveres og definere krav, og følge opp at kravene blir i tråd med det de har definert. De skal belyse ulike problemstillinger, og komme med anbefalinger til brukerstyret om løsninger. Brukerkoordinator var en halv stilling som jobbet kontinuerlig inn mot prosjektorganisasjonen. Brukerinvolvingen var av veldig sjelden god karakter.

12. Hvilke utfordringer ble opplevd med bruk av modellen i prosjektet Lyngdal skole? Og hvordan kan dette gjøres bedre i senere prosjekter?

Det som var påpekt som et forbedringspotensialet i Lyngdalsprosjektet var litt i forhold til politisk involvering. De har vært vandt til å fatte beslutninger på alle ting, så det ble det litt bråk av. Så var det påpekt at vi kunne klare enda bedre fremdriftsstyring i byggefasen. Vi bygde bygget 2-3 måneder raskere enn det som er vanlig for bygg av denne størrelsen, men vi ser at vi har forbedringspotensial på fremdriftsstyring, og det er ting vi jobber videre med i det nye prosjektet. Så der ligger det store potensiale i prosjektet, på 20 - 30 %. Det er store kostnader knyttet til tidsbruk, og i tillegg er det jo selvsagt verdi i å få ting tidligere ferdig.

Andre kommentarer

I mitt hode er det med sterk brukerinvolvering både i forhold til å forklare ting og påvirke ting et viktig bidrag. Vi bygge ikke skolen for skolens skyld, men for bruk, drift og undervisning. Da er det brukeren som ser hvor skoen trykker, og ser muligheter. I tillegg koblet vi inn en pedagogisk spesialist som var med og stille spørsmål i forhold til de oppfatningene brukerne hadde. Dette for å prøve å bidra til at vi så fremover, og ikke bare at de til slutt er ute for det de vanligvis kjenner til og det som er situasjonen i dag. Dette var også en del av brukerinvolvingen.

Vedlegg 2 – Intervju med intervjuobjekt B

Prpsjektoppgaven ønsker å finne svar på i hvilken grad Lyngdalsmodellen bidrar til verdiskaping i offentlig skole. Intervjuet gjennomføres for å få innsikt og forståelse for erfaringer med modellen og prosjektet Lyngdal skole. Intervjuobjekt B er representant fra leverandørsiden av prosjektet.

Verdi

1. Hva er verdi for deg?

På jobb er verdiskaping å gjennomføre prosjekt i henhold til det kunden etterspør og levere det kunden skal ha, og få et økonomisk resultat ut av det.

2. Hva mener du er viktig for å oppnå verdiskaping i offentlig skole? Og hvordan bidrar skolebygningen til dette?

Verdiskaping i skolen er først og fremst å tilrettelegge gode skoler slik at elever lærer noe. Det er den viktigste verdiskapingen. Det er mange elementer som ikke har med bygg å gjøre, men at rammebetingelser for elever å lærere er tilstede for god læring er nok den største verdien. Bygningens utforming og tilstand har mye å si for motivasjon og mulighet for å kunne drive effektiv og god undervisning.

OPS og Lyngdalsmodellen

3. Har du vært borti OPS-prosjekter tidligere? Og hvordan opplever du Lyngdalsmodellen i forhold til modellene brukt i disse prosjektene?

Jeg har vært borti diverse samspillsprosjekter. Det jeg synes er bra med Lyngdalsmodellen er at leverandørene og annen kompetanse faktisk får en reell påvirkning på utforming av prosjektet og målsetninger med prosjektet, sammen med oppdragsgiver og kommunen. Noe annet bra er at man begynner med funksjonskrav, og at det ikke langt på vei med ferdigsydde løsninger før leverandøren kommer inn i bildet. Så det er en modell som legger til rette for at vi kan være med på å beskyttet løsninger som er i henhold til målene med prosjektet.

Lyngdal skole

4. Hvordan følger dere opp kontrakten?

Vi følger opp kontrakten gjennom faste møter med Lyngdal kommune og underleverandører i forhold til drift, vedlikehold og tilsyn av skolen. Både i forhold til økonomisk ting, brukertilfredshet, kvalitetskrav og andre ting.

5. Hvilke insentiver har dere (positive og negative)?

I byggefasen og den tiden hadde vi insentiver som gikk konkret på målsum i forhold til sluttproduktet, investeringskost og så videre. Nå i driftsfasen så har vi vel i realiteten ikke særlig økonomisk insentiv for å følge opp kontrakten. Vi har mer en moralsk forpliktelse til å være med å fullføre kontrakter som vi har inngått. Og så har vi laget budsjett på hvordan disse tingene skal se ut. Så da har vi noe å måle i henhold til, både budsjettet og benchmarking mot andre skoler.

6. Hva er konsekvensen ved forsømmelse av kontrakt?

Det er en kontrakt hvor vi har påtatt oss en del forpliktelser, så det er jusen som regulerer det.

7. Hva gjør dere for å sørge for at skolebygget støtter opp under kjerneaktivitetene til skolen?

Først å fremst har vi med utforming av skolen. Drift av skolen rent skolefaglig er det ikke vi som gjør. Så vi passer på at bygningen fungerer som den skal, at det vaskes og at bygningen blir ivaretatt.

8. Hvilke tidsperspektiv er det på kontrakten, og hva skjer når kontrakten opphører?

Det er fem år om gangen. Det er inngått en avtale på fem år, så kan kommunen velge å videreføre den eller la være. Hvis de vil videreføre er vi forpliktet å drifte skolen.

9. Dersom skolen skal overføres til det offentlige, hvilke stand skal skolen leveres i?

Ja, jeg er litt usikker på det. Det var snakk om en tilstandsklasse.

10. Lyngdal skole ble en stor suksess. Hva mener du grunnen til det er? Og hvilke virkemidler er brukt for å oppnå dette?

Det er flere grunner til det. For det første tror jeg at fordi invitasjonen var laget som funksjonskrav gjør det at det kan være noen rammer som vi tar eierskap til i utforming, at vi utformer dette sammen med oppdragsgiver. Det var viktig. Vi har hatt en del klare felles mål for hvordan vi skal jobbe og hva vi skal oppnå. Vi har hatt en byggherre som har vist oss som leverandører tillit, og hatt et reelt samarbeid. At vi har blitt vist tillit har betydd mye. Så er det kompetanse på begge sider av bordet som har vært viktig, og som legges til grunn for en sånn avtale. Kontinuiteten er sentralt, og kan påpekes som en suksessfaktor.

11. Hvordan ble/blir samarbeidet med kommunen opplevd?

Veldig bra. Den tillitt vi har fått fra kommunen er jo noe man opparbeider seg litt over tid, at vi finner ut at vi stoler på hverandre og vil det beste for prosjektet. Vi har fått veldig godt samarbeid, og til en viss grad åpenhet mot politiske mål. Og ikke minst mot administrasjonen i kommunen som også legger inn ekstern prosjektleder, så vi har hatt en veldig åpen dialog der.

12. Hvordan opplevde du/dere brukerinvolveringen?

Stor. Det har vært litt av kjernen i det hele veien, at brukeren skal være tett på. Men vi har også vært bevisst på tilbakemelding på når brukerne skal mene noe om hva, slik at brukerne prøver å jobber med de rette tingene til rett tid. Dette må vi som konsulenter legge til rette for. Brukerne har vært veldig tett på, og jeg tror de har vært veldig fornøyd med prosessen. Så har det vært insitament som også har gått til brukerne underveis i prosessen slik at de reelt sett føler og ser at de blir tatt på alvor, får gjennomslag og blir hørt. Det andre er at det også har vært økonomiske insitament som ble delt med brukerne. Det tror jeg de har satt pris på, at det var en mulighet for dem og.

13. Har Lyngdalsmodellen bidratt til verdiskaping i Lyngdal skole? Hvorfor/hvorfor ikke?

Det tror jeg absolutt. Jeg tror modellen skaper involvering og gode skoler.

Vedlegg 3 – Intervju med intervjuobjekt C

Prosjektoppgaven ønsker å finne svar på i hvilke grad Lyngdalsmodellen kan bidra til økt verdiskaping i offentlig skole. Intervjuet søker svar på i hvilke grad oppdragsgiver og brukerne opplever verdiskaping i skolen. Intervjuobjekt C er en representant fra byggherren.

Verdi

1. Hva er verdi for deg?

I forhold til skolebygg er verdi kunnskap, trivsel, læring og sosialisering. Og i økonomisk forstand, ressurser. Det er jo en verdi.

2. Hva mener du er viktig for å oppnå verdiskaping i offentlig skole? Og hvordan bidrar skolebygningen til dette?

Ja, jeg tror tilrettelegging for læring er viktig for verdiskaping i skolen. Et godt tilrettelagt bygg som er effektivt, nytt, trivelig, lyst og fint er med på å øke trivsel og øke muligheten for læring.

OPS og Lyngdalsmodellen

3. Har du noen tidligere erfaringer med bruk av OPS-kontrakter?

Nei, dette var det første.

4. Hvilke holdning hadde du til Lyngdalsmodellen, og bruk av den i prosjektet med Lyngdal skole før start?

Jeg hadde ikke hørt om Lyngdalsmodellen før Øystein Meland var å snakket om den og solgte den inn. Den var helt ny for meg.

5. Hvilke inntrykk har du nå av Lyngdalsmodellen som gjennomføringsmodell?

Vi er veldig godt fornøyd med modellen, og jeg har stor tro på at det er en god modell for å bygge offentlige bygg.

Lyngdal skole

6. Hvorfor valgte kommunen å gå for Lyngdalsmodellen i prosjektet Lyngdal skole?

Det er ikke godt å si. Det var et politisk vedtak i kommunestyret, men bakgrunnen tror jeg henger sammen med at Lyngdal er en kommune som tør og har lyst til å prøve nye ting, og når de hører ut noe som høres lurt ut så tør de å prøve det. Dette hørtes lurt ut, og så ble det stemning og et vedtak for at dette skal vi prøve.

7. Prosjektet ble gjennomført med offentlig finansiering?

Ja, da det begynte var det en mulighet for at utbygger skulle finansiere det. Så var det oppe tidlig i prosjektet at kommunen kan låne penger mye billigere enn det private kan gjennom kommunalbanken, og derfor var alle enige om at det er helt meningsløst å ikke bruke den billigste pengene. Så derfor ble det offentlig finansiering.

Ser du noen fordeler ved offentlig finansiering fremfor privat finansiering?
Nei, det spiller ingen rolle hvem sine penger det er. Vi ønsker å utnytte pengene best mulig uansett hvor de kommer fra. Så det betyr ikke noe, i hvert fall ikke for kommunen.

8. Lyngdal skole ble en stor suksess. Hva mener du grunnen til det er?

Det ble skapt en god stemning i gruppen som utviklet dette, både fra utbyggersiden og kommunen. Vi følte at vi var sammen om dette, og det ble et sterkt ønske og vilje om at dette måtte vi få til. Så jeg tror det kanskje var hovedgrunnen, alle følte at dette var vi sammen om og vi greid å skape et strekt ønske blant alle som deltok om å lykkes.

9. I hvilken grad ble kommunen involvert i prosessen?

Vi ble veldig godt involvert. Både byggherre og skolen var sterkt involvert. Vi hadde en representant fra lærerkollegiet som fikk en stilling i prosjektet, og vi var med i prosjektet på lik linje som utbygger og ble veldig delaktig i det.

10. Hvordan ble samarbeidet med de andre aktørene opplevd?

Både kommunen og vi som var med fra kommunestyret opplevde det som veldig bra, men

og at de på utbyggersiden opplevde det som et veldig godt samarbeid. Så min oppfatning er at dette var noe vi samarbeidet godt om.

11. Er det opplevd større brukerinvolvering ved bruk av Lyngdalsmodellen i forhold til andre prosjekter? Og hvordan har brukermedvirkningen fungert?

Ja, det er kanskje den aller største forskjellen. Her var det brukerkoordinatoren som var lærer, og brukerstyrte som var skolefaglig ansvarlig i kommunen og det var rektor på skolen, og bruker av alle slag. Og de ble spurt om veldig mange ting, og hadde veldig stor påvirkning på resultatet. Brukerkoordinator hadde med tegninger tilbake til kollegiet og de diskuterte og kom med innspill og tegnet om, så hele kollegiet ble involvert i mye større grad enn jeg har sett i noe annet byggeprosjekt.

12. Hva skjer når kontrakten opphører?

På vedlikehold har vi inngått en femårs kontrakt. Tanken var at det skulle ha vært en lengere kontrakt. Tanken da vi begynte var at hvis de skulle ha driften så skulle de ha den i 20 år. Så var det frem og tilbake for det ble ikke vedtatt før skolen var bygd, ikke før helt på slutte at prosjektet, om utbygger skulle drive skolen eller om kommunen ville drive den selv. Så da det ble vedtatt, at utbygger drifter (red. anm.), og dette var nytt i Lyngdal og ikke gjort før var det ønsket en prøveperiode. Så det er egentlig fem år, men med opsjon på at dette kan fortsette. Så hvis dette går greit kommer de sannsynligvis til å fortsette og drifte, og da kan det tenkes at det blir en 15-års kontrakt.

13. Hvordan var risikofordelingen i prosjektet?

Det var 50/50 mellom utbyggergruppen og kommunen. Så ble kommunens del delt på 30% på hovedkommunen og 20% på skolen for å kunne gjøre noe. Det var for deres engasjement og motivasjon for å engasjere seg.

14. Har Lyngdalsmodellen bidratt til verdiskaping for kommunen som oppdragsgiver, og for brukerne? Hvorfor/hvorfor ikke?

Ja, i organisasjonen i kommunen har modellen tilført masse kunnskap og bidratt sånn sett. Og jeg mener vi har fått en god skole til en billigst mulig pris. Vi betalte for det vi fikk, og fikk det vi betalte for. Det har absolutt bidratt til verdiskaping i kommunen. Og brukerne er veldig fornøyd med skolen, og fikk i tillegg masse lærdom av prosessen.

Det var et prosjekt som vi var veldig fornøyd med, og med veldig mange fornøyde folk.