

Bokmål

STUDIEPROGRAM:	Facility Management
KULL/KLASSE:	FAMA2014
EMNEKODE OG EMNENAVERN:	FAMA 3900 Bacheloroppgave -Facility Services FAMA 2014,
EKSAMENSTYPE:	ORDINÆR - GRUPPE
EKSAMENSFORM: (Kryss av) Hjemmeeksamen <input type="checkbox"/> Mappedeksamen <input type="checkbox"/> Prosjekteksamen <input checked="" type="checkbox"/> Individuell <input type="checkbox"/> Gruppe <input checked="" type="checkbox"/>	
UTLEVERINGSDATO OG TIDSPUNKT:	31. august 2016 kl 1200
INNLEVERINGSDATO OG TIDSPUNKT:	Mandag 22. mai 2017, kl. 11.00
ANTALL EKSEMPLAR TIL INNLEVERING	Innlevering på Inspera
BRUK AV KANDIDATNUMMER/NAVN	133, 123
KARAKTERSKALA:	A-F

SLA i offentlige sektor
SLA in public sector

Bachelor i Facility Management.
Høgskolen i Oslo og Akershus
Kandidatnr: 133, 123

FORORD

I denne oppgaven har vi valgt å skrive om Service Level Agreement (SLA) og hvordan den kan brukes som verktøy for kvalitetssikring i en FM-leveranse. Gjennom tre år på Facility Management studiet, har vi tillært oss mye kunnskap om SLA og hvordan den kan bidra til felles forståelse mellom partene i et kontraktsforhold. Som de nysgjerrige studentene vi er, ønsket vi med denne oppgaven og utforske hvordan SLA anvendes i praksis i en setting med en offentlig bestiller.

Problemstillingen vår er som følger:

Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM- leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?

Vi vil gjerne takke alle informanter som tok seg tid til å stille til intervju. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre.

En stor takk må selvsagt rettes til vår veileder, Svein Fredrik Hjelmås, som har hjulpet oss gjennom denne perioden. Gjennom gode råd og innspill har hjulpet han oss med å sortere alle tankene som har svirret rundt i hodene våres.

Vi vil også takke vår familie som har holdt ut med oss i denne perioden, med en noe stresset utgave av oss selv.

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan SLA, på norsk tjenestnivåavtale, bør bli anvendt. For å avgrense oppgaven har vi valgt å belyse dette spørsmålet i en setting med leveranse av driftstjenester til en offentlig bestiller. Driftstjenester utgjør en stor del av årlige kostnader mens anskaffelser hos det offentlige er pålagt en rekke retningslinjer som kan komplisere anskaffelsesprosessen.

Som Facility Management studenter mener vi at god kjennskap til utforming og oppfølging av SLA'er er viktige kunnskapsområder for oss som fremtidige arbeidstakere. Da det offentlige i større og større grad kjøper FM-tjenester av eksterne leverandører vil også kjennskap til hvordan denne prosessen fungerer være viktig kunnskap for FM-aktører å besitte.

På bakgrunn av dette og relevant litteratur utarbeidet vi følgende problemstilling:

Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM- leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?

Ifølge teorien kan en god SLA for støtteaktiviteter bidra med økt verdiskapning for kjernevirksomheten. For å få til dette vektlegger litteraturen et godt samarbeid om utformingen, gjennomtenkt kvalitetsoppfølging i form av KPI'er og god kommunikasjon av SLA'ens innhold og hensikt, i hele organisasjonshierarkiet. Ifølge teorien vil denne prosessen bli noe mer utfordrende når det offentlig er involvert som bestiller, blant annet på grunn av lovpålagte retningslinjer gjennom Lov om offentlige anskaffelser.

Gjennom kvalitative intervjuer med tre informantgrupper, offentlig bestiller, leverandør og tredjepartseksperter innhentet vi datamateriale. Analysen av materialet bestod i å sammenstille svarene vi fikk med litteraturen fra vårt litteratursøk.

Etter endt studie av problemstillingen konkluderer vi med at det bør bli økt bevissthet rundt forskjellen mellom input- og outputbaserte SLA'er. Vi mener også det offentlige med fordel kan implementere outputbaserte SLA'er i sine anbud slik at leverandøren kan anvende sin ekspertise ved valg av blant annet metode og frekvenser. De bør i tillegg pleie gode relasjoner med sine leverandører da dette øker sannsynligheten for å fortsette kontraktsforholdet, som igjen åpner for muligheten til å forhandle gjennom reforhandling. Vi fant også at det er behov for flere og mer gjennomtenkte KPI'er for å måle leveransen samt at det er viktig at både bestiller og leverandør i større grad kommuniserer tjenestens SLA og medfølgende KPI'er til hele organisasjonshierarkiet.

Innhold

Bokmål	0
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	1
1.2 Avgrensning til oppgaven	2
2.0 Teori.....	2
2.1 Utforming av kontrakt	3
2.2 Strategisk, taktisk og operativt nivå	3
2.3 Kommunikasjonsflyt.....	5
2.3 Kvalitetsmålinger	5
2.4 Offentlige anskaffelser	7
3.0 Metode	8
3.1 Bakgrunn for valg av metode	8
3.2 Metode for datainnsamling.....	9
3.3 Utvalg.....	12
3.4 Analysen	13
3.5 Etikk	14
3.5 Validitet og Relabilitet	14
4.0 Resultat.....	16
4.1Utforming av SLA.....	16
4.2Kvalitetsmålinger.....	17
4.3 Kommunikasjonsflyt	18
4.4 Offentlige anskaffelser	18
5.0 Diskusjon	20
5.1 Utforming av SLA.....	20
5.2 Kvalitetsmålinger.....	21
5.3 Kommunikasjonsflyt.....	23
5.4 Offentlige anskaffelser	25
6.0 Konklusjon	27
6.1 Hvordan kan SLA utformes?	28
6.2 Hvordan bruke SLA som verktøy for å kvalitetssikre avtalt tjenestenivå?.....	29
6.3 Hvordan kommuniseres SLA i organisasjonen?	30
6.4 Hvordan anvendes SLA i offentlige anskaffelser?	31

1.0 Innledning

Da vi skulle begynne arbeidet vårt på denne bacheloroppgaven visste vi at vi ville undersøke SLA og hvordan disse avtalene blir brukt av aktører i bransjen. Som studenter er det lett å oppleve teorien og således måten pensumet blir presentert på som noe statisk. Det kan derfor være utfordrende å se og forstå hvordan teorien anvendes i praksis. Gjennom vår studie har vi derfor savnet konkrete innspill og tips til hvordan man faktisk skal gjennomføre og anvende blant annet SLA i en reell jobbsammenheng. Vi ønsket derfor å se nærmere på SLA og dens faktiske anvendelse ute i markedet. Av erfaring er det ofte slik at praksis kan skille seg i større eller mindre grad fra teori.

At vår problemstilling og forskning har verdi ble ytterligere understreket av hvor lite litteratur vi fant om faktisk anvendelse av SLA. De fleste forskningsartiklene omhandler kontraktprosess og outsourcing. Vi fant nærmest ingenting som konsekvent omhandlet SLA. At vi ønsket å se nærmere på SLA var ingen tilfeldighet. I håndtering av tjenesteleveranser er SLA det aller viktigste verktøyet for å følge opp leveransene, enten man er leverandør eller bestiller. En godt utarbeidet SLA bidrar til økt verdiskapning for begge parter samt frigjørelse av ressurser til primæraktivitetene til bestillerne (Sæbøe og Blakstad 2009, 40-43; NS-EN 15221-, 3, 5 7) I en fremtidig jobbsetting er det derfor svært sannsynlig at vi vil måtte forholde oss til SLA'er på en eller annen måte.

Ifølge Atkins og Brooks (2009, 3) utgjør kostnader til drift en stor del av årlige kostnader for bygninger og fasiliteter. Da dette er kostnader som ikke går til primæraktiviteter er denne tjenesten ofte under press når det gjelder å kutte kostnadene. Vi ønsket derfor å ta for oss SLA'er i lys av denne fasilitetstjenesten, nettopp fordi gjennomtenkt bruk av SLA'er ved tjenesteleveranser bidrar til økt verdi og en mer effektiv tjeneste, som igjen gir kostnadsbesparelser

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i dette er vår overordnede problemstilling:

Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM-leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?

1.2 Avgrensning til oppgaven

For å belyse denne problemstillingen har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode. Våre informanter består av tre forskjellige grupper; FM-leverandører som leverer driftstjenester til offentlige bygninger, offentlige bestillere og tredjeparts eksperter. Disse ekspertene har lang fartstid innenfor FM-bransjen og oppbyggingen av FM-kontrakter og SLA'er.

Da SLA er et dokument og verktøy som blir brukt av to parter ønsket vi å spørre begge disse. Vi mente også det var hensiktsmessig å spørre en tredjepart med kunnskap om tematikken da dette bidrar til å nyansere bildet og svarene vi får.

Vårt formål med vår undersøkelse er å kartlegge informantene erfaringer og synspunkter omkring anvendelse av SLA'er mellom tjenesteleverandør av driftstjenester og offentlig bestiller. Vi har valgt å begrense intervjuene til aktører på henholdsvis taktisk og strategisk nivå og har ikke intervjuet noen på operativt nivå. Dette fordi hvis SLA'en skal fungere på en best mulig måte er det nødvendig at den er godt forankret helt i toppen (NS-EN 15221-1 2006, 8). Uten dette vil den ikke ha effekt på det operative nivået slik vi ser det.

Vi vil understreke at når vi omtalte driftstjenester når vi i vår oppgave bruker ordet tjeneste og tjenesteleveranse.

2.0 Teori

I en prosjektoppgave med hovedfokus på SLA er det naturlig å starte teorigjennomgangen med en grundig innføring i hva en SLA faktisk er. I følge NS-EN 155221-1 (2006, 5) Standard Norge kan SLA defineres som «avtale mellom klient/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitets tjenester» Apa standard Norge. Atkins og Brooks (2009, 280) beskriver SLA som et dokument som skal håndtere hvordan tjenestespesifikasjoner skal oversettes til handlinger som oppnår det nødvendige resultatet. SLA skal være et verktøy for å styre kvalitet, utførelse og verdien av de utførte tjenestene samt gjennom praktiske termer tydeliggjøre begge kontraktspartenes forpliktelser (Atkins og Brooks 2009, 88, 101). De presiserer at en SLA også må ta for seg hvordan man skal håndtere evaluering av utførelsen, insentiver og konsekvenser/straff. Ifølge Sæbøe og Blakstad (2009, 38) er grunnlaget i en SLA å analysere behov og forventning, spesifisere krav, beskrive servicenivåer/kvalitet, valg av leveranseform (avtaler), måle resultater og sammenligne resultatet med behov og krav (Sæbøe og Blakstad, 2009, 38).

2.1 Utforming av kontrakt

Ifølge Platz og Temponi (2007, 1658-1659), vil kontrakten og den innhold være det viktigste virkemiddelet mot misforståelser og skuffelse. Jo mer spesifikk en kontrakt er mellom bestiller og leverandør jo mer sannsynlig er det at forholdet og avtalen vil gagne begge parter. For å få til dette bør kontrakten derfor definere leveransemål og målemetoder som er gunstige for både leverandør og bestiller. Når det gjelder hvordan kriteriene i tjenesteleveransen skal beskrives i SLA'en er det i hovedsak to forskjellige måter disse kan beskrives på, input- og outputbasert. En inputbasert beskrivelse preges av en preskriptiv tilnærming til punktene i SLA'en hvor metode for måloppnåelsen og frekvenser for leveransen blir presentert (Atkins og Brooks 2009, 104-107). Det vil si at tjenestenivået kan være mer basert på pålagte virkemidler. Virkemidlene er ikke alltid de beste, men de tar utgangspunkt i bestillerens egne erfaringer, kunnskaper, prosedyrer osv. Slike beskrivelser fører til begrenset overførsel av ansvar og risiko, da tjenesteleverandøren mister fleksibilitet når det gjelder egen utforming av løsningsbeskrivelse (NS-EN 15221-3 2011, 20).

I en outputbasert SLA derimot blir det ønskede resultatet beskrevet og metode og frekvens for å oppnå det ønskede resultatet blir opp til leverandøren (Atkins og Brooks 2009, 104-107). Det vil si at i motsetning til inputbasert, gir outputbasert høy grad av fleksibilitet i ressursnivået og fremgangsmåte. Strategiske tjenestenivåer er ofte outputbaserte, mens operative tjenestenivåer er ofte inputbaserte. Som standard bør tjenestenivåene være resultatorientert, med spesielle unntak som f.eks. spørsmål om sikkerhet (NS-EN 15221-3 2011, 21).

Forskning indikerer at output-baserte (performance-based) kontrakter gir mer verdi for pengene kontra input-baserte kontrakter, gitt at det ble foretatt kvalitetsmålinger (Kadefors 2008, 181). Derimot var output-baserte kontrakter utfordrende å følge opp, både for leverandør og kunde. Dette på bakgrunn av behovet for administrasjon og kvalitetsmålingen. Det var dessuten ofte behov for input-baserte beskrivelser i kontrakten for å sikre felles forståelse for hvordan ting skal gjøres (Kadefors 2008, 184).

2.2 Strategisk, taktisk og operativt nivå

For å nå sine strategiske mål vil enhver organisasjon være avhengig av sine primære prosesser. Utvikling og endringer i markedet, teknologi og lovgivning vil påvirke disse prosessene og igjen påvirke behovet for støtteaktiviteter. Grensesnittet mellom primær- og støtteaktiviteter må derfor defineres og oppdateres jevnlig slik at støtteaktivitetene er stadig

tilpasset til organisasjonens behov. Organisasjoner responderer og håndterer slike endringer på strategisk, taktisk og operativt nivå (NS-EN 15221-1 2006, 7)

Det strategiske nivå konsentrere seg i hovedsak om oppgaver av et langsiktig perspektiv (Jensen 2008, 11, NS-EN 15221-1 2006, 8). Noen av oppgavene omfatter blant annet å definere strategien for fasilitetsstyring i samsvar med organisasjonens overordnede strategi, iverksettelse av tjenestenivåavtaler (SLA) og overvåke KPI'er og fasilitetsstyringen (NS-EN 15221-1 2006, 8). På dette nivået blir retningslinjer og strategier for utvikling av eiendomsporteføljen utarbeidet. Det strategiske nivået har ansvaret for å definere hva som trengs av støttefunksjoner for å støtte opp om virksomhetens overordnede strategi, mål samt tilpasningsevne ovenfor strukturelle endringer i eksterne omgivelser (Jensen 2008, 11). Strategisk nivå favner over målene for organisasjonen og klargjør hva som er behovet for å støtte organisasjonens utvikling (Atkins og Brooks 2009, 13).

Ansvarsområder på det taktiske nivå inkluderer planlegging og spesifikke endringer i eiendomsporteføljen samt styring av støttefunksjonene for å møte og implementere de langsiktige retningslinjene og strategiene til organisasjonen. Det vil si at dette nivået må være oppmerksom på endringer i behovet til organisasjonen. Typiske oppgaver kan være definering av SLA'er, tolkning av KPI'er og fasilitetsledelse. (Jensen 2008, 11, NS-EN 15221-1 2006, 8).

Det operative nivået skal opprette det nødvendige miljøet for sluttbrukeren gjennom tjenesteleveranse i henhold til SLA'en. Det er her tjenesten blir skapt. Fokuset i den operasjonelle fasen bør være basert på oppfølging av kvalitet på leveransen og oppdateringer i kontrakten. Forslag om endringer må tas til vurdering og tilpasses etter endringer i organisasjonsmiljøet. I tillegg har nivået ansvar for innsamling av data for ytelsesvurdering (KPI'er) for deretter å rapportere resultater til taktisk nivå. (McKerron, Kumar, Benedikt og Kumar 2015, 153; NS-EN 15221-1 2006, 9)

2.3 Kommunikasjonsflyt

Profesjonell ledelse og koordinering av FM-funksjonen spiller en viktig rolle for verdiskapningen og resultatet til kjernevirksomheten (Sæbøe og Blakstad 2009, 16). På tross av viktigheten med forankring av støtteprosesser på det strategiske nivå (NS-EN 15221-1 2006, 8) blir servicetjenester ofte ikke i praksis sett på som strategisk anliggende (Kadefors 2008, 187). For å bedre kommunikasjonsflyten mellom nivåene bør møtevirksomhet formaliseres for å opprettholde god kommunikasjon og læring. For FM-ledere betyr dette at kontrakter, kommunikasjon og oppfølging ikke bare bør dreie seg om den spesifikke tjenesten (Kadefors 2008, 187), men som Jensen (2008, 11) og NS-EN 15221-1 (2006, 7-8) poengterer, dreier det seg i tillegg om forholdet mellom tjenesten og kundeorganisasjonen strategiske mål. En sofistikert tilnærming til kontraktsutforming og ledelse er en viktig strategisk oppgave og nøkkelen for begge parter (Kadefors 2008, 187).

Effektiv kommunikasjonsflyt er ofte vanskelig å oppnå i kunde-leverandør forholdet. Kommunikasjonsproblemer bidrar ofte til ekstra kostnader på grunn av underproduksjon av verdikjedens funksjoner og dermed blir ikke kundens forventingskrav møtt (Platz og Temponi 2007, 1661). Dette kan løses ved å sette opp en god kommunikasjonsplan i avtalen, hvor blant annet informasjons- og rapporteringsrutiner og hyppighet av tilfredshetsundersøkelser er beskrevet (Sæbøe og Blakstad 2009, 39). En kommunikasjonsplan kan f.eks. nedfelles i NS-EN 15221-1, da et av formålene med standarden nettopp er å forbedre kommunikasjon mellom interessepartene i avtalen. Man kan da avklare hvordan kommunikasjonsformene mellom strategisk, taktisk og operativt nivå skal utarte seg, samt strukturen for rapportering til ledelsen (NS-EN 15221-1 2006, 3, NS-EN 15221-2 2006, 19). Dette bringer oss videre til kvalitet/ytelsesmålinger.

2.3 Kvalitetsmålinger

Kvalitetsmålinger er en kritisk suksessfaktor og krever regelmessige vurderinger (McKerron et al. 2015, 153). Dette kan gjøres ved hjelp av kvalitetsstyring som muliggjør optimalisering av prosesser, kontinuerlig kvalitetsforbedring og sikring av leveransen opp mot kundens krav (NS-EN 15221-3 2011, 15). For å gjøre dette må organisasjonen utarbeide målemetoder og verktøy for rapportering som produserer relevant informasjon angående servicenivå, kvalitet og kundetilfredshet. For kvalitetsoppfølging kan man anvende standarder for en objektiv evaluering av leverandørens egen kvalitetskontroll (McKerron et al. 2015, 153). På denne måten kan endringer og utvikling spores (NS-EN 15221-3 2011, 21).

Tjenestespesifikasjonene, konkretisert i SLA, definerer som nevnt kvalitet-/ytelseskravene for tjenesten (Atkins og Brooks 2009, 118) og For å måle leveransen bør organisasjonen undersøke faktorer som er kritiske for kjernevirksomheten og deretter utarbeidet målbare KPI'er som muliggjør oppfølging og kontroll. Det er viktig at de kritiske suksessfaktorene og KPI'ene er i samsvar med organisasjonens forretningsmål slik at måloppnåelse tilfører verdi til kjernevirksomheten (Atkins og Brooks 2009, 111). Bestiller bør derfor være åpen om sin forventning til kvalitet og tjenestenivå, samt hvordan leveransen skal vurderes og måles (Platz og Temponi 2007, 1659).

Utarbeidelse av KPI for å måle servicenivået kan være både vanskelig og tidkrevende (Atkins og Brooks 2009, 118; Sæbøe og Blakstad 2009, 43), og Kadefors (2008, 184), poengterer at leverandører finner kvalitetsoppfølging vanskelig. En konsekvens av dette kan være det Sæbøe og Blakstad (2009, 39) beskriver som den klassiske klagen fra bestillere, at leverandører ikke er gode nok i oppfølgingen av kvalitetskravene. Slike klager kan riktignok fordeles på begge parter hvis årsaken ligger i upresise krav og uklar plassering av oppfølgingsansvar. Utarbeidelse av KPI'er vil likevel lønne seg i fremtiden, da det letter arbeidet med kontraktsoppfølging samt reduserer risikoen for feiltolkning (Atkins og Brooks 2009, 118; Sæbøe og Blakstad 2009, 43). Uten målbare KPI'er for ytelsen, som for eksempel responstid, vil man ikke kunne vise at tjenesten er levert med rett kvalitet og servicenivå, til avtalt pris (Sæbøe og Blakstad 2009, 43).

Som et hjelpemiddel for å kvalitetssikre leveransen mot kundens krav, kan man anvende standard serien, NS-EN 15221 Det er likevel viktig å huske på at uten tydelige beskrivelser av forventningskrav, risikerer man avvik fra behov i forhold til krav (NS-EN 15221-3 2011, 13, 30; Lee, Jang og Lee 2016, 21-27).

Ansvar for KPI'ene er som nevnt, fordelt på alle ledd. McKerron et al. (2015, 157-158, 161), nevner viktigheten av en tre-lags kommunikasjonsstruktur mellom det operative, taktiske og strategiske nivå. Taktisk nivå rapporterer resultater, månedlig til strategisk nivå og evaluerer i den forbindelse KPI'ene. Ut ifra disse møtene, skal bestiller ha muligheten til å foreta inspeksjoner av leveransen for å se hvordan det fungerer i det daglige. Dette er veldig viktig for suksessfull kvalitetsmåling og bidrar til høy læringskurve. Indikatorene/KPI'ene har derfor et forhold til hverandre fra strategisk, taktisk og operativt nivå (NS-EN 15221-3 2011, 22).

2.4 Offentlige anskaffelser

Forhandling og utforming av SLA'er kan være utfordrende, men en forståelig, rettferdig og effektiv SLA er kritisk for suksess i forholdet med leverandør. Det er viktig at begge parter er med i forhandlingene da tilbyder kan ha like god eller bedre kompetanse på den aktuelle tjenesten enn bestiller. Ved at leverandør og bestiller samarbeider i forhandlingsprosessen dannes det en arena for å lære å kjenne hvordan den fremtidige partneren vil gå frem for å takle viktige temaer i et fremtidig leverandør- kundeforhold. Slikt samarbeid vil bidra til at kontraktsforholdet flyter lettere (Booty, 2009, 263). En annen viktig forutsetning for gode avtaler er å investere nok tid til utformingen av avtalen og dens kravspesifikasjoner. Dette gjelder også for anbudsdokumentasjonen og forhandlingene. I tillegg er det viktig at fagressurser er avstemt med avtalens betydning og kompleksitet (Sæbøe og Blakstad 2009, 41).

Ifølge Davis (2004, 304) vil en typisk anbudsrunde starte med at tilbyder utarbeidet et dokument hvor de prissetter kravene som bestiller har i sitt anbudsdokument. Dette tilbudsdokumentet kan således anvendes til sammenligning og benchmarking med andre tilbydere. På denne måten vil det bli mindre konflikter mellom partene da fortjenestemarginer er avklart og partene kan konsentrere seg om hvilke ideer og innovasjoner som kan bidra til økt verdiskapning for dem begge. Utarbeidelse av slike anbudsdokumenter krever mye ressurser.

I henhold til Anskaffelsesloven (§2, 2017), er statlige, kommunale og fylkeskommunale myndigheter pålagt særskilte forpliktelser i en anskaffelse- og anbudsprosess. Dette gjelder for avtaler med en verdi på 500 000 kr eller mer. Hensikten med denne loven er å «bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre en mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte» (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 62)

Da det er krav til gjennomsiktighet og forutberegnelighet er det viktig at oppdragsgiver er tydelig i sin beskrivelse av hvilke betingelser som gjelder for leveransen i kunngjøringen og/eller i konkurransegrunnlaget (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 129).

Ifølge Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (2013, 88), finnes det fem forskjellige konkurranseformer og anskaffelsesprosesser etter loven om offentlige anskaffelser.

Uavhengig av hvilken anskaffelsesstrategi en har mulighet til å velge, er likhet og

rettferdighet ovenfor potensielle leverandørene grunnprinsipper man ikke kan vike ifra. Dette innebærer at leverandørene har krav på den samme informasjonen til samme tid samt at de offentlige bestillerne må forhandle og ha dialog med samtlige tilbydere hvis anbudsprosessen åpner for forhandling (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 88). Ifølge forskning utført av Kadefors er anbudsdokumentene ofte vage og kunden er ofte ikke villig til å betale for alt de har forespurt. Hvis en leverandør ønsker kompensasjon for ekstra kostnader blir det ofte konflikter og diskusjoner med kunden, særlig hvis ikke leverandør kan gi kunden et godt nok grunnlag for de økte kostandene (Kadefors 2008, 183).

Ifølge Sæbøe og Blakstad (2009, 43) kan en av årsakene til uklare kravs- og behovsbeskrivelser være at bestiller ikke har gjort en god nok jobb i å definere grensesnittet mellom kjerne- og støtteaktiviteter i sin organisasjon. Dette kan føre til at avtalen som blir inngått ikke lever opp til kundens behov for støtte til kjernevirksomheten. På bakgrunn av dette kan leverandør komme med forslag til service- og kvalitetsnivåer og forhandle frem en god avtale sammen med bestiller. Likevel starter utviklingen av en god SLA alltid hos bestiller (Sæbøe og Blakstad 2009, 43)

3.0 Metode

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Før man velger hvilken metode for datainnsamling man skal anvende, må man først definere forskningsområde, tema og forskningsspørsmål (Punch 2013, 4). Vårt forskningsområde og tema er anvendelse av hvordan SLA'er bør brukes som verktøy i henhold til det som er avtalt i en kontrakt. Forskningsspørsmålet vårt, altså vår problemstilling og det vi ønsker å finne svar på, konkretiserer temaet vårt og spisser det inn mot anvendelse av SLA for driftstjenester i offentlige bygg.

Vår problemstilling er som nevnt, **Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM-leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?**

Med denne problemstillingen ønsker vi å beskrive fenomenet vi vil undersøke (Jacobsen 2015, 82-83). Vi ønsker å belyse hvordan de forskjellige aktørene ser på anvendelsen av SLA i den daglige driften ved leveranse av driftstjenester. Med dette ønsker vi å kartlegge hver enkelt informants og aktørs synspunkter, opplevelse og erfaringer ved anvendelse av SLA. Deretter vil vi sammenligne resultatene å se om det er variasjoner mellom hva de ulike aktørene mener og tenker om dette (Kvale og Brinkmann 2010, 21, 210), samt se om informantenes synspunkter og erfaringer samsvarer eller avviker fra forskning og litteratur om emnene.

Da vi ønsker å kartlegge informantenes synspunkter, opplevelser og erfaringer mener vi at kvalitativ forskningsmetode er mest hensiktsmessig for vårt prosjekt. Som det fremgår av Jacobsen (2015, 129-130), krever innhenting av slik informasjon åpenhet for å få frem den «riktige» informasjonen. Det vil si at forskerne legger få føringer på informasjonen som blir innhentet. Tilnærmingen gir nyansert data, da hver informant gir sin unike oppfattelse omkring emnet. Vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming i vår undersøkelse.

Etter valg av en kvalitativ tilnærming blir neste steg å definere hvilke data vi trenger for å svare på problemstillingen vår. Det viktig å definere og utforme hvilken data man trenger for å besvare det overordnede forskningsspørsmålet (Punch 2013, 4-5). Man må med andre ord bryte problemstillingen ned i komponenter som trengs å besvares for å i sin helhet svare på problemstillingen. Vi valgte derfor følgende underspørsmål:

- 1: Hvordan kan SLA utformes?
- 2: Hvordan bruke SLA som verktøy for å kvalitetssikre avtalt tjenestenivå?
- 3: Hvordan kommuniseres SLA i organisasjonen?
- 4: Hvordan anvendes SLA i offentlige anskaffelser?

For å belyse forskningsspørsmålet har vi intervjuet tre forskjellige grupper med informanter; leverandør av støttetjenester, offentlig bestiller av støttetjenester og tredjeparts ekspert. Vi utformet ett sett med spørsmål til hver av informantgruppene som vi mener samlet er egnet for å innhente rett data og informasjon for å belyse forskningsspørsmålet vårt.

3.2 Metode for datainnsamling

For å innsamle data har vi valgt intervju som metode. For vårt forskningsspørsmål mener vi intervjuet er den best egnede måten for å innhente data da dette er en god måte for å få frem folks erfaringer. Gjennom et intervju kan man se verden gjennom intervjuobjektets øyne og gå mer i dybden på temaet enn den hverdagslige samtale (Kvale og Brinkmann 2010, 21,23). Vi valgte å utføre semistrukturerte intervjuer, hvor vi på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide til hver enkelt aktør. Intervjuguiden bestod av sentrale temaer og forslag til oppfølgingsspørsmål omkring tema som skal undersøkes (Kvale og Brinkmann 2010, 143). På denne måten kan man bedre sikre innhenting av informasjon som er viktig for problemstillingen ved at intervjuer har en liste over spørsmål eller temaer man ønsker å avdekke (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 139). I tillegg ville et semistrukturert intervju gi oss muligheten til å stille spørsmål underveis hvis det kom frem informasjon vi ønsket å undersøke nærmere (Kvale og Brinkmann 2010, 143). Andre metoder vi kunne valgt

var ustrukturerte intervjuer, hvor det kreves høy ferdighet av intervjuer da spørsmålene ikke er tilrettelagt på forhånd og tilpasses intervjusituasjon eller strukturerte intervjuer, hvor spørsmål og svaralternativer er utarbeidet på forhånd (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137-138, Kvale og Brinkmann 2010, 35). Vi mente disse metodene ikke ville være like hensiktsmessig, da vi hadde en klar agenda for hva vi ønsket å undersøke, samtidig som vi ønsket å få frem utdypende og beskrivende svar omkring et valgt tema.

Vi utarbeidet som sagt, tre ulike intervjuguider for hver aktørgruppe **Vedlegg I, II, III**. Dette var fordi vi ønsket å belyse problemstillingen fra tre ulike perspektiver og mente derfor det ville være hensiktsmessig å tilpasse intervjuguiden etter hvilken aktør vi snakket med. Temaet var det samme i alle intervjuguidene, men med en annerledes spørsmålsformulering. Hensikten ved at alle spørsmålene ble strukturert etter forskningstema var for å gjøre det enklere å finne viktige begreper og lignende i senere analyse (Kvale og Brinkmann 2010, 14). Vi forsøkte å formulere spørsmålene på en enkel og forståelig måte med en blanding av direkte og indirekte spørsmål. Da vi henvendte oss til informanten med ordlyd “dere/deres” eller “din organisasjon”, mener vi dette er indirekte spørsmål. Hensikten med dette var å gi informantene mulighet til å henvise svaret til andres holdninger. Vi valgte denne formuleringen for å gjøre det mindre personlig, da vi mente det kunne øke svarenes pålitelighet. Noen spørsmål formulerte vi mer direkte, hvor vi henvendte oss med “du”. Dette var spørsmål som vi anså som lite sensitive, som “Hvordan ser du på bruken/anvendelsen av SLA?”. Vi valgte her en direkte formulering, da vi anså det som nødvendig å få informantenes egne meninger/erfaringer om dette (Kvale og Brinkmann 2010, 148). Etterhvert som vi intervjuet de forskjellige aktørene, endret vi noen av intervjuguidene. Dette var fordi det viste seg under transkriberingen at noen av spørsmålene trolig var noe uklare, da intervjuer måtte omformulere dem underveis i intervjuet. Et av intervjuene skiller seg fra de andre, da problemstillingen vår hadde et annet utgangspunkt i starten av prosjektet. På grunn av utfordringer underveis måtte vi endre problemstilling. Vi anså likevel informasjonen fra denne informanten som nyttig, da det kom frem relevant informasjon.

Vi valgte å sende intervjuguiden på forhånd til informantene, noe de også uttrykte et ønske om, da dette gav dem muligheten til å forbedre seg og på den måten tenke ut gode, beskrivende svar.

Spørsmålene i intervjuguiden kan deles inn i tre temaer. Den første kategorien omhandler hvem som bør bruke og utarbeide SLA og den siste kategorien går ut på utfordringer ved anvendelse av SLA.

Under selve intervjuene var vi begge tilstede. En noterte blant annet stikkord, kroppsspråk og pauser mens den andre konsentrerte seg om selve intervjuet og interaksjonen med informanten. I følge Kvale og Brinkmann (2010, 137) og Jacobsen (2015, 153), vil en god samtale ofte kreve at man har øyekontakt med personen man konverserer med. Da et intervju kan sees på som en samtale mellom to parter (Kvale og Brinkmann 2010, 137) valgte vi å gjennomføre intervjuene på denne måten.

I en intervjusituasjon er det forskeren selv som er instrumentet for datainnsamlingen. Vår fagkompetanse og kunnskap vil da spille inn på kvaliteten av dataene (Kvale og Brinkmann 2010, 101). Dette fordi intervjueren kontinuerlig må foreta raske beslutninger om hva man skal spørre om eller følge opp. I tillegg må man foreta tolkninger av informantens svar underveis slik at fortolkningene kan bekreftes eller avkreftes underveis (Kvale og Brinkmann 2010, 176-177). Informantene hadde alle travle arbeidsdager noe som gjorde det utfordrende å finne tidspunkter, i tillegg til at noen jobbet langt unna. Vi utførte derfor majoriteten av intervjuene på informantenes arbeidsplass og noen over telefon. Vi forespurte om lov til å ta lydopptak under alle intervjuene, da dette ville gjøre det enklere for oss i ettertid å transkribere og analysere det informantene sa og gjorde (Kvale og Brinkmann 2010, 187).

Vi utførte totalt fjorten intervjuer, hvor syv var leverandører som leverte eller tidligere hadde lavt driftstjenester til offentlige virksomheter. Fire var tredjepartsekspertter med bred kompetanse og erfaring innenfor FM-bransjen og arbeid med SLA. Tre var offentlige bestillere av driftstjenester. Vi utførte såkalte eliteintervjuer (Kvale og Brinkmann 2010, 158), intervjuer som kjennetegnes ved at personene som blir intervjuet er ledere eller eksperter innenfor en organisasjon eller emne. Dette kan bidra til at det asymmetriske maktforholdet (Kvale og Brinkmann 2010, 52) som kan forekomme mellom intervjuer og informant, reduseres, da informanter i høye stillinger allerede har en maktstilling. For å gjerne ut symmetrien, forutsetter dette at intervjuer har god kunnskap omkring temaet som skal undersøkes (Kvale og Brinkmann 2010, 159), noe vi har tilegnet oss gjennom, snart tre år, Facility Management studiet. Intervjuenes varte mellom 10-25 minutter.

I vårt litteratursøk, anvendte vi relevante pensumbøker fra studiet. I tillegg anvendte vi læringssenterets databaser, hovedsakelig, Business source elite, Norsk Standard, Oria og Academic search premier. Søkeord vi anvendte var: Contracting, Facilities Management, Quality, Outsourcing, Contract Management, Service Level Agreement, relationship og Service levels.

3.3 Utvalg

Vi utførte kriteriebasert utvelgelse av informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109) hvor det viktigste kriteriet var at potensielle informanter hadde grunnlag for å mene og kjenne til SLA. Dette kunne være gjennom bestiller rolle, at man har erfaring med å kjøpe tjenester hvor SLA blir benyttet, som leverandør, at man har erfaring med leveranse av tjenester i henhold til SLA eller som en tredjepartseksperter. En informant som faller under denne kategorien vil ha erfaring fra enten bestiller eller leverandør rollen, men trenger ikke nødvendigvis å aktivt jobbe med bestilling eller leveranse av tjenester.

Informantene hadde enten ledende stillinger i sin organisasjon, som kontraktsjefer, site manager, leder av facility services eller som konsulenter i egne firmaer. De befant seg derfor utelukkende på strategisk og taktisk nivå. Leverandørene utgjør den klart største gruppen av informanter. For å belyse vår problemstilling var det helt nødvendig å kartlegge denne gruppens synspunkter, da de skal levere tjenester i henhold til SLA. For å få et nyansert bilde er det selvsagt nødvendig å intervju bestilleren i tillegg, da de sitter på andre siden av SLA'en. Det er verdt å merke seg at synspunktene fra disse gruppene kan være noe subjektivt, da de snakker på vegne av egen organisasjon og nåværende arbeidssituasjon. Vi forsøkte derfor å få objektive synspunkter i tillegg, ved å intervju ekspertene som uavhengig part. Det er selvfølgelig en mulighet for subjektivitet i deres synspunkter også, men det kan tenkes at de har større frihet til å uttrykke egne meninger.

Vi rekrutterte informanter fra eget nettverk. Blant annet har vi gjennom vår utdanning blitt kjent med flere bransjefolk som kunne henvise oss videre til aktuelle informanter. Foruten informanter fra eget nettverk, forsøkte vi å kontakte de tre gruppene direkte på telefon. Det viste seg at det var noe utfordrende å finne nok aktuelle informanter, særlig fra bestiller og leverandørsiden. For bestiller gruppen kunne en av årsakene til utfordringene være at offentlige virksomheter i stor grad produserer driftstjenester i egen regi og dermed ikke benytter ekstern tjenesteleverandør. Når det gjaldt informanter fra leverandørsiden, var det mange leverandører som ikke leverte driftstjenester til det offentlige, dermed var de ikke

aktuelle. I tillegg var det flere som ikke benyttet seg av SLA og hadde derfor ikke grunnlag for å svare på spørsmålene. For tredjepartsekspertene var vi fornøyd med fire informanter, da de skal gi faglig tyngde og en mulighet for å etterprøve funn fra de andre gruppene. Utvalget og antall informanter spiller inn på validiteten og relabiliteten til undersøkelsen. Dette diskuteres nærmere senere i kapittelet.

3.4 Analysen

Som nevnt valgte vi å forespørre om lov til å ta lydopptak under alle intervjuene, da dette ville gjøre det enklere for oss å dokumentere og analysere det informantene sa. En av oss utførte alle transkripsjonene, da dette sikrer lik utførelse av skriveprosedyren. Dette vil gjøre det enklere å utføre språklige sammenligninger under senere analyser (Kvale og Brinkmann 2010, 189). Vi valgte å skrive ordrett alt hva informantene sa, i tillegg noterte vi pauser og “eeh”-er da slike hendelser og formuleringer kan ha underliggende betydninger.

Deretter valgte vi analyseformen vi mente passet best til vår undersøkelse. Det finnes forskjellige former for intervjuanalyse som språk og generelle analyser. Vi har valgt å analysere intervjuene med fokus på mening da vi som sagt ønsker å få innblikk i informantenes meninger og erfaringer omkring anvendelse av SLA (Kvale og Brinkmann 2010, 21, 205).

Vi transkriberte intervjuene fortløpende i prosessen slik at vi fikk notert viktige hendelser og poeng med en gang (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2010, 148). Det ble naturlig nok mye tekst og for å gjøre analysen enklere utførte vi koding formet som kategorisering (Kvale og Brinkmann 2010, 210), hvor meningene ble kategorisert ned til våre fire forskningsspørsmål. Kategoriseringen av intervjuene gir et mer strukturert overblikk over transkripsjonene og gjør det enklere å sammenligne utsagn (Kvale og Brinkmann 2010, 210). Vi analyserte teksten og meningsfortettet informasjonen fra de forskjellige aktørene til korte beskrivelser av fenomenet (Kvale og Brinkmann 2010, 212). Prosessen gikk ut på at vi først leste gjennom materialet fra kategoriene for å forstå helheten i utsagnene. Deretter fortolket vi teksten og trakk ut temaer vi mente var sentrale ut ifra våre forskningsspørsmål. Disse temaene anvendte deretter dette i en innholdsanalyse (Kvale og Brinkmann 2010, 210). Vi plasserte temaene deretter i en tabell, delt opp med aktører, og krysset av for hver gang temaet ble nevnt av de forskjellige informantene. Tabell 1, for hvem informantene mene burde være med i utarbeidelsen av SLA, presentert med strategisk-, taktisk- og operativt nivå. Tabell 2,

for informantenes beskrivelse av SLA. Dette muliggjorde at vi kunne kvantifisere hvor ofte temaene ble nevnt og hvor mange som mente det samme (Kvale og Brinkmann 2010, 210). Ved å sette opp temaene i tabell gav det et enkelt overblikk over forekomst av de forskjellige emnene. Dette gjorde at vi lettere kunne sammenligne forskjeller og ulikheter blant aktørene. Dette gir også leseren en mulighet til å bedømme hvor typiske sitatene er. I tillegg kan man sammenligne resultatene fra andre undersøkelser som omhandler samme tema (Kvale og Brinkmann 2010, 211).

3.5 Etikk

Forskere har et etisk ansvar når det gjelder respekt for informantens integritet. Det vil være lurt å tenke gjennom hva som er moralsk og etisk forsvarlig når det kommer til spørsmål man stiller informanten (Kvale og Brinkmann 2010, 93, 184). Vi mener vårt forskningstema er av lite sensitiv karakter, noe som reduserer faren for å stille spørsmål som kan oppleves som krenkende eller ubehagelige. Det er likevel viktig å huske på etiske regler og vurdere hvor dyptgående spørsmålsformuleringen kan være ut ifra situasjon.

Hensynet til informantens privatliv (Kvale og Brinkmann 2010, 275) er ivaretatt ved at navnet til informantene og organisasjonen de jobber i er anonymisert i oppgaven, da dette ikke er relevant for vår problemstilling. Informantene er derfor navngitt etter bokstaver og type aktør, bestiller, leverandør og tredjepartsekspert. Vi valgte likevel å utarbeide et samtykkeskjema (Vedlegg III) blant annet fordi vi ønsket å forvise informantene om det overnevnte, hva prosjektet gikk ut på og hvilket formål informasjonen skulle brukes til. Det er viktig å klargjøre dette for informantene, da forvaltningsloven sier noe om at all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 96-97). Skjemaet opplyste samtidig om at all deltagelse var frivillig og de kunne når som helst trekke seg (Kvale og Brinkmann 2010, 88-89). Vi anså denne informasjonen som nyttig for informantene, samtidig som vi mener det kunne gi et mer profesjonelt inntrykk av studien og oss som studenter. Dette mente vi kunne tjene til vår fordel da informantene var profesjonelle aktører innenfor FM-bransjen. Vi vil presisere at problemstilling er endret etter at vi utførte intervjuene. Vedlagt samtykkeskjema er skjema informantene fikk utlevert.

3.5 Validitet og Relabilitet

Det at vi som intervjuere hadde god kunnskap omkring intervjutemaet gav oss mulighet til å stille blant annet gode oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Dette spiller inn på kvaliteten på

dataene (Kvale og Brinkmann 2010, 99). Vi hadde et klart bilde av hva og hvorfor vi ønsket å få svar på spørsmålene vi stilte noe som gjorde at vi underveis i intervjuet kunne avklare meningsinnholdet i informantenes utsagn. Dette gjorde vi ved å vi stille kontrollspørsmål og tydeliggjøre det som ble sagt. Dette gav analysen vår et sikrere grunnlag, samt at verifisering av informantens meningsinnhold bidrar til validering av egne tolkninger av informantenes svar (Kvale og Brinkmann 2010, 127, 146). Det er likevel viktig å huske på at vår persepsjon, tolkning av sanseinntrykk, vil påvirke hvordan observasjoner vektlegges og tolkes. Vår forforståelse kan være ulik andres og vi har kun vår egen intersubjektivitet som utgangspunkt, noe som svekker gyldigheten av dataene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 183, Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 38-40).

Utsagn fra eksperter påvirker den interne gyldigheten, da de er profesjonelle i sitt felt (Jacobsen 2015, 233). Riktignok påpeker Kvale og Brinkmann (2010, 159) at eksperter ofte er vant til å bli intervjuet og således kan ha forberedt et innlegg det kan være vanskelig å komme gjennom som intervjuer. Vi hadde som sagt utgitt spørsmålene på forhånd, nettopp for at de skulle få muligheten til å forberede seg. Vi så det ikke som hensiktsmessig å komme forbi deres synspunkter, da vi, som sagt, ønsket og undersøke om det var variasjoner omkring emnet, fra de forskjellige aktørene.

En annen faktor som påvirker gyldigheten er utvalgets størrelse. Vi har intervjuet aktører fra både leverandør og bestiller siden, hvorav syv er leverandører og tre bestillere. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 104), bør det utføres 10-15 intervjuer fra hver gruppe, dermed kan vi ikke generalisere våre funn, da vi har for få informanter. Derimot sier Kvale og Brinkmann (2010, 181) at målet med forskning trenger ikke å være universell generalisering, men snarere å se om et fenomen i en situasjon gjelder for samme fenomen i en annen situasjon. I dette tilfellet SLA som fenomen.

Når det gjelder intern validitet styrkes den gjennom ekspertenes utsagn (Jacobsen 2015, 229-230). Vi har intervjuet fire eksperter som, ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 107), kan svare for 60-75% av utvalget. Likevel kan vi ha gått glipp av viktige synspunkter og nyanser, da vi blant annet ikke har intervjuet operativt nivå (Punch 2014, 324).

Resultatene kan bli påvirket av intervjuers kroppsspråk, stil, væremåte eller konteksten hvor intervjuet finner sted (Jacobsen 2015, 242-243), såkalt intervju effekt. For å dempe dette kledde vi oss bevisst i nøytrale klær, dette også for å gi et inntrykk av seriøsitet, da vi var

studenter. I tillegg var informantene våre ledere og eksperter med høye stillinger, noe som som sagt kan øke graden av symmetri i intervjusituasjon. Vi har som nevnt utført intervjuene over telefon som også demper noe av intervjueffekten. Når det gjelder konteksteffekten utførte vi intervjuer på informantens arbeidsplass. Temaet for intervjuet var arbeidsrelatert og derfor anså vi dette som en naturlig kontekst for informantene i motsetning til for eksempel en kafe (Kvale og Brinkmann 2015, 159, Jacobsen 2015, 152).

For å yte ligere styrke resultatenes pålitelighet var det, som nevnt, en av oss som utførte transkriberingen for å sikre samme skriveprosedyre. Vi skrev dessuten ordrett ned hva som ble sagt, noe som kan kvantifisere relabiliteten ved antall ord når det kommer til lydopptak. Det er likevel viktig å huske på at kroppsspråk kan gå tapt, da vi ikke har anvendt for eksempel video (Kvale og Brinkmann 2010, 187, 192-193).

For å øke validiteten kunne vi ha avsluttet hvert intervju med en oppsummering av hvordan vi tolket informantens svar. Det kan også diskuteres om forskningen vår hadde vært mer valid hvis vi hadde konsultert oss om en av informantgruppene, da dette ville vært en mer grundig undersøkelse av den aktuelle gruppens meninger og erfaringer.

Relabilitet innenfor kvalitativ forskning er utfordrende å få til. Relabilitet handler om hvor vidt resultatene er etterprøvbare og i kvalitativ forskning er forskeren selv instrumentet for datainnsamling. Det vil si at forskerens egne erfaringer og tolkninger påvirker resultatet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

Kategoriseringen kan også kontrolleres for kodereabilitet som igjen bidrar til å kontrollere intervjuerens relabilitet. Det vil likevel være et element av skjønn i kategorisering, da det ikke alltid er like lett å plassere enhetene. Vi har begge tatt del i kategoriseringen for å kryssjekke inndelingen, men det er en svakhet at vi ikke har kryssjekket med en uavhengig part (Kvale og Brinkmann 2010, 211, Jacobsen 2015, 246).

4.0 Resultat

4.1 Utforming av SLA

Under intervjuen kom det frem at leverandørene beskrev SLA som en måte å definere avtalens oppgaver og kundens forventninger. De beskrev i hovedsak SLA som et dokument som gav informasjon om hva og hvilke oppgaver de skulle gjøre. En leverandør beskrev det slik: «det er jo strengt tatt nødvendig for å kun

definiere de oppgavene og det som skal tilbys», en leverandør sa at «SLA forteller hva slags

oppgaver som skal gjøres» mens en annen nevnte «avgrensning av tidspunkter, når vi må levere

tjenester eller produkter».

En av leverandørene beskrev også denne typen SLA'er, og kalte dette en inputbasert SLA. I tillegg trakk vedkommende frem en annen måte å beskrive SLA'er på, en outputbasert beskrivelse. Denne ble karakterisert som en beskrivelse av SLA'ens ønskede resultat fremfor oppgaver og fremgangsmåte. En ekspert nevnte også forskjellen på disse to beskrivelsesformene. Både leverandøren og eksperten mente at den inputbaserte måten å beskrive SLA'er på var en måte som la føringer for både metode og frekvens, men en outputbasert beskrivelse heller beskrev hvilken kvalitet og hvilket resultat leveransen skulle ha. De mente denne beskrivelsen lot leverandøren velge metode og frekvens selv. Leverandøren beskrev inputbaserte SLA'er som veldig detaljerte, med både omfang og frekvenser definert. Leverandøren mente at slike SLA'er ofte ble anvendt i det offentlige og ifølge informantene legger dette opp til at man «bare fyller inn de timene og den tid som er nødvendig for å levere tjenesten. Så har vi på den andre siden outputbaserte SLA'er hvor de beskriver egentlig det resultatet de ønsker å oppnå ETTER, etter at en tjeneste er utført. Den kan være litt mer kvalitativ i sin utforming, med mer beskrivelser av «fornøyde brukere» rent og pent til enhver tid» og så videre. Uten at det nødvendigvis er kvantifisert. Og det betyr jo at det er mer opp til leverandøren å definere løsninger»

Samtlige eksperter nevnte hvordan SLA kan anvendes som hjelpemiddel for å kommunisere forventet kvalitet, men som nevnt var det bare den ene leverandøren og eksperten som trakk frem de forskjellige beskrivelsene.

4.2 Kvalitetsmålinger

En ekspert beskrev SLA som et strategisk verktøy. Vedkommende påpekte at utformingen vil påvirke hvorvidt SLA'en kan anvendes etter tiltenkt hensikt.

Fire av syv leverandører nevnte utfordringer i forbindelse med tolkning av SLA,

En ekspert og en leverandør nevnte hvordan leverandøren ofte bisto bestiller med å utarbeide KPI'er etter at avtalen var tegnet. Når det gjelder utarbeidelse av KPI'er, ga informantene på tvers av gruppene inntrykk av at dette kunne være utfordrende og en leverandør og en ekspert opplevde at bestillerne fant dette vanskelig. Ifølge en av leverandørene er disse KPI'ene til for at leverandøren skal gi det lille ekstra. Flere av leverandørene opplevde at bestiller brukte

SLA'en i hovedsak i forbindelse med sanksjoner. Det var svært få som oppgav at den ble brukt i forbindelse med insentiver.

4.3 Kommunikasjonsflyt

På tvers av gruppene, indikerte funnene at SLA i stor grad ble utarbeidet på strategisk nivå, eventuelt supplert med fagpersoner. En ekspert og en leverandør påpekte sjeldenheten av FM-funksjonens tilstedeværelse på det strategiske nivå. Flere av informantene på tvers av gruppene mente at taktisk nivå anvendte SLA'en i evalueringen og oppfølging av leveransen. Kun fire av syv leverandører mente at det var nødvendig for det operative nivået å ha kjennskap til SLA'en. Dette på bakgrunn av at dokumentene ofte var uhåndterlige og dermed vanskelig å anvende i praksis.

Samtlige eksperter mente at SLA må bli anvendt på alle nivåer og flere av informantene på tvers av gruppene beskrev SLA som et kommunikasjonsverktøy for blant annet tilbakemeldinger. En ekspert påpekte at tilbakemeldinger var et ledd i forbedringsprosessen og uttrykte at uten dette, ville det være umulig for leverandør å korrigere leveransen. Fire leverandører nevnte at SLA kunne legge grunnlag for utarbeidelse av elektroniske sjekklister og din forbindelse, også som kommunikasjonsverktøy for utførte oppgaver.

4.4 Offentlige anskaffelser

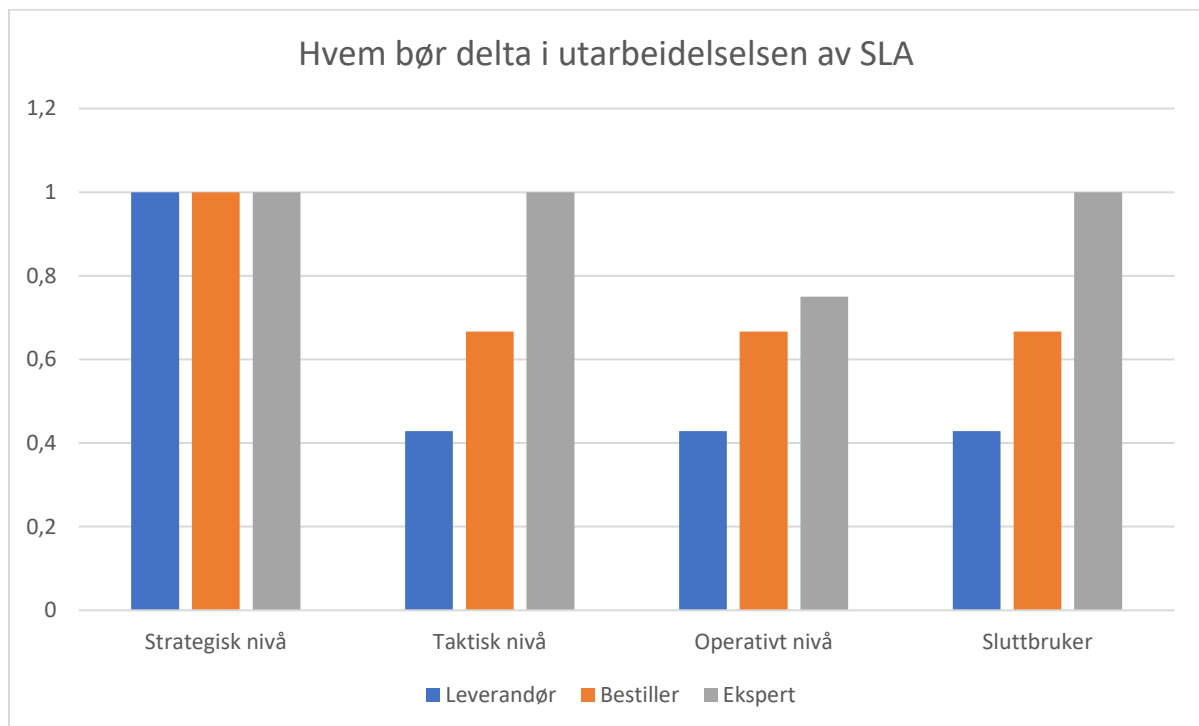
Av leverandørene var det kun to av som trakk frem at de, som leverandører, burde være med i utarbeidelsen. Kun en informant, en leverandør, trakk frem hvor viktig det var å sette av nok tid til utformingen av SLA i en anbudsrunde og at det kunne oppstå utfordringer hvis det ikke ble investert nok tid til dette. Flere av leverandørene pekte på at anbudsdokumenter ved offentliganskaffelse kunne være tunge og for kompliserte til den aktuelle tjenesten. To av ekspertene mente at hvis bestiller hadde lite erfaring kunne dette være til hinder for en tydelig SLA og en mindre gjennomtenkt anbudsprosess. Flere av leverandørene mente også at uklare beskrivelser kunne føre til en feiltolkning fra deres side som gjorde at de priset tilbudet sitt for lavt. En av leverandørene mente at slike uklare beskrivelser kunne føre til at det var så vanskelig å tolke anbudsdokumenter at det kunne gå på bekostning av et rettfærdig konkuransesgrunnlag. Det ble også trukket frem at det offentlige ofte var pålagt krav og kriterier de måtte ha med i anbudet sitt, som stammet fra overordnet strategisk nivå i den offentlige sektoren. Disse kravene bidro til stor, tunge og uklare anbudsdokumenter.

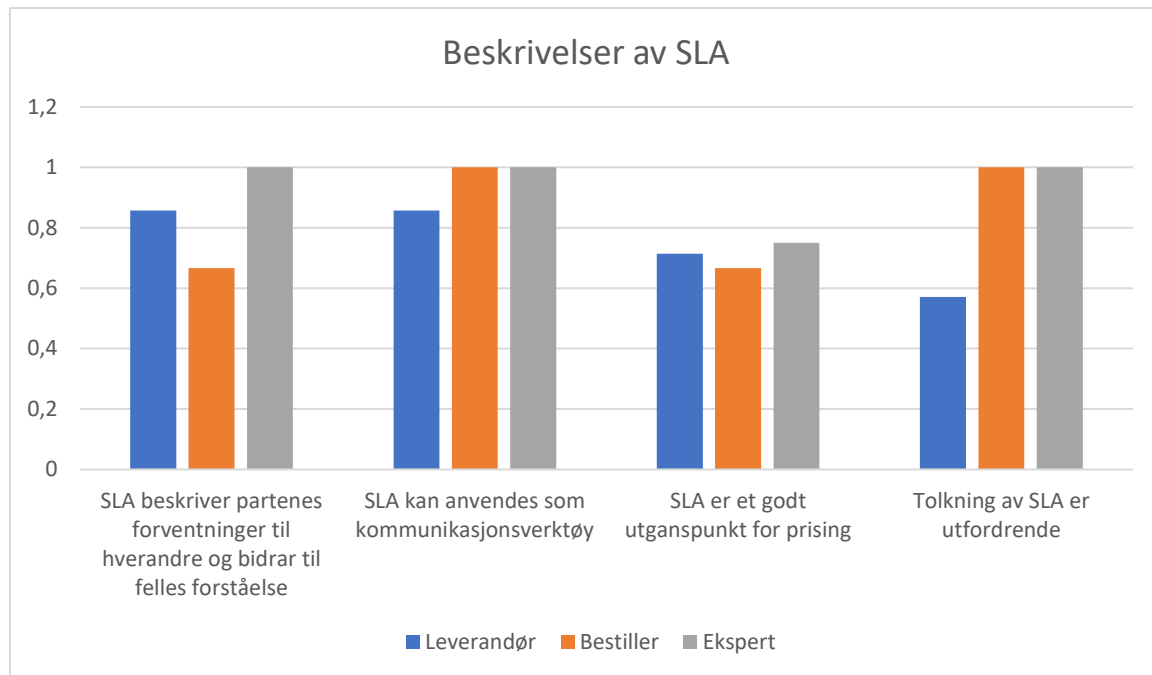
En av leverandørene trakk frem at det fra blant leverandørene var mye klipping og liming av tilbud på anbuder. Dette var en annen årsak som kunne gjøre at leverandøren gikk på en smell

og ikke tok høyde for de faktiske kostnadene og ressursene leveransen vil kreve. En av ekspertene mente at det var viktig at leverandøren satt seg godt inn i anbudsdocumentene for å kunne gi et realistisk tilbud

Våre resultater indikerte at det var ekstar vannsklig å forhandle for den offentlige bestillerne, blant annet på grunn av begrensinger i anskaffelseprosessen. Som nevnt trakk noen informanter frem at det kune være gunstig at leverabdør var med å utabriedt SLA'en gjennom forhandlinger. Det ble trukket frem at det var lkettere å forhandle npr man satt i en reforhandlingsituasjon.

Flere informanter på tvers av gruppene var enige i at bruk av fagkompetanse i utarbeidelse av SLA'en var gunstig og to av ekspertene hevdet at uten nødvendig fagkompetanse vil man ikke kunne vite hva leveransen vil kreve av leverandør og tilbudet vil ikke være realistisk og gjennomførbart.





5.0 Diskusjon

5.1 Utforming av SLA

Leverandørene beskrev SLA som en måte å definere avtalens oppgaver og kundens forventninger. I følge NS-EN 155221-1 (2006, 5) kan SLA defineres som «avtale mellom klient/kunden og tjenesteleverandøren om ytelse, måling og vilkårene for levering av fasilitets tjenester». Vi ser at leverandørene beskriver SLA noe snevert og på en måte som, i våre øyne, samsvarer med en inputbasert beskrivelse. Dette er fordi de i hovedsak beskrev SLA som et dokument som gav informasjon om hva og hvilke oppgaver de skulle gjøre fremfor hvilket resultat de skulle levere. Per definisjon er en inputbasert kontrakt nettopp dette, du får en liste med oppgaver og handlinger som skal utføres med en bestemt metode (Atkins og Brooks 2009, 104-107, NS-EN 15221-3 2011, 20). En outputbasert SLA, som vi har redegjort for i teorien, beskriver det ønskede resultatet fremfor hvilken metode/frekvens som skal anvendes (Atkins og Brooks 2009, 104-107, 280, NS-EN 15221-3 2011, 21). Vi mener det er svært viktig at både bestiller og leverandør er oppmerksom på hva slags type SLA de har med å gjøre, output- eller inputbasert. For at SLA skal kunne være det verktøyet det er ment å være, et styringsverktøy for å sikre en god leveranse (Atkins og Brooks 2009, 88, 101), mener vi at begge parter må ha en felles forståelse av innholdet i avtalen. Dette betyr at man må være innforstått om hvorvidt SLA'en beskriver hvordan tjenesten skal utføres eller hvilket resultat tjenesten skal gi. Dette spiller en viktig rolle for ansvarsavklaringen i

kontrakten. Inputbaserte beskrivelser begrenser leverandørens fleksibilitet i utforming av løsning og dermed overføres heller ikke det medfølgende ansvaret i motsetning til en outputbasert beskrivelse (Atkins og Brooks 2009, 104-107, NS-EN 15221-3 2011, 20-21). Ved utsettelse av en eller flere tjenester er det ifølge NS-EN 15221-1 (2006, 7), viktig at strategien for fasilitetsstyring støtter opp om organisasjonens overordnede strategi. En ekspert beskrev SLA som et strategisk verktøy og utformingen vil påvirke hvorvidt den kan anvendes etter tiltenkt hensikt. Hvis hensikten er å overføre ansvar og oppfølging til leverandør, mener vi en outputbasert beskrivelse vil egne seg. En inputbasert beskrivelse legger mye av ansvaret på bestiller, dermed mister man noe av hensikten med den strategiske beslutningen. Merkelig nok var det bare en ekspert og en leverandør som påpekte denne forskjellen. Vi mener det er svært viktig at både bestiller og leverandør er oppmerksomme på hvilke premisser de to forskjellige beskrivelsen gir og hadde ventet oss at flere trakk frem dette. På bakgrunn av andre utsagn som kom frem under intervju kan dette tyde på at SLA i hovedsak fortsatt blir sett på som et dokument som beskriver hva som skal gjøres, hvordan og når, altså en inputbasert tilnærming. Vi mener dette er svært uheldig da man vil gå glipp av den merverdien og støtten til kjernevirksomhetens mål og strategi som en outputbasert kontrakt kan gi. Ved bruk av målemetoder vil nemlig denne beskrivelses formen gi økt verdi (Kadefors 2008, 181) og styrke organisasjonens overordnede strategi. Dette betyr ikke at en outputbaert SLA er bedre enn en inputbasert SLA, det kommer ann på formålet med kontrakten. For eksempel i tilfeller hvor det er stort behov for sikkerhet (NS-EN 15221-3 2011, 21), kan det være hensiktsmessig med en mer inputbasert beskrivelse.

5.2 Kvalitetsmålinger

Uavhengig av hva man velger må man sørge for at man har muligheten og nødvendige metoder for å følge opp leveransen (Sæbø og Blakstad 2009, 38, Atkins og Brooks 2009, 88, 101). Dette kommer tydelig frem i litteraturen og samtlige eksperter nevnte hvordan SLA kan anvendes som hjelpemiddel for å kommunisere forventet kvalitet. På denne måten mener vi KPI'er og kvalitetsbeskrivelser er et viktig ledd i forventningsavklaringen mellom kunde og leverandør, da beskrivelse av kvalitetsnivå og kvalitetsmåling til sammen gir et objektivt mål på leveransen. Tolkning av kvalitet var en av hovedutfordring som flere informanter trakk frem ved anvendelse av SLA, forskjellig forståelse av hva som er forventet. Vi mener at standarder som NS-EN 15221-3 (2011, 15), nettopp har til hensikt å redusere misforståelser og usikkerhet forbundet med kvalitet. Siden fire av syv leverandører nevnte utfordringer i forbindelse med tolkning av SLA, kan dette tyde på at det er noe som svikter under

utarbeidelse. Generelt, ut ifra våre funn, var det få informanter som trakk frem leverandør som viktig deltager ved utforming av SLA. En ekspert og en leverandør nevnte hvordan leverandøren ofte bisto bestiller etter at avtalen var tegnet. Vi mener det ville vært hensiktsmessig om leverandør var med på utarbeidelsen fra start, for på denne måten å sikre felles forståelse og enighet. Det er helt sentralt å utarbeide tjenestenivåene og KPI'ene som skal inngå i SLA'en. Da begge parter skal leve med denne avtalen og opprettholde sine plikter og ansvarsområder mener vi det ville vært svært gunstig med et samarbeid under utarbeidelsen. Vi mener dette ville økt forståelsen av avtalens innhold og hensikt. Når det gjelder utarbeidelse av KPI'er, ga informantene på tvers av gruppene inntrykk av at dette kunne være utfordrende. En leverandør og en ekspert opplevde at bestillerne fant dette vanskelig. Disse funnene var ikke veldig overraskende da teorien presiserer hvor vanskelig dette kan være for både bestiller og leverandør (Atkins og Brooks 2009, 118, Sæbøe og Blakstad 2009, 43, Kadefors 2008, 184). Vi mener dette indikerer at arbeidet med å utarbeide KPI'er kan bli enklere ved samarbeid mellom partene, da leverandøren typisk sitter inne med god erfaring og kompetanse og bestiller sitter inne med innsikt i egen organisasjons behov. Da kvalitetsmåling nettopp er kritisk suksessfaktor (McKerron et al. 2015, 153), er det viktig at disse er godt utarbeidet. Dette kan bidra til å sikre implementering av kritiske suksessfaktorer for begge parter. På denne måten øker sjansen for gjensidig verdiskapning. Vi mener det er svært viktig å ta høyde for faktorene nevnt over, da vi antar at leverandør og bestiller ønsker at avtalen skal tilføre verdi for deres organisasjon. Vi mener hver part oppnår størst verdi hvis avtalen gangner dem begge. Gjennom måling av KPI'er får man objektive mål på hvorvidt leveransen oppfyller kvalitetskravene (Atkins og Brooks 2009, 111, 118, McKerron et al. 2015, 153, NS-EN 15221-3 2011, 21). Dette gir en mulighet for evaluering og tilbakemeldinger som igjen legger grunnlag for insentiver/sanksjoner (Atkins og Brooks 2009, 88, 101) ved under- overlevering. Flere av leverandørene opplevde at bestiller brukte SLA'en i hovedsak i forbindelse med sanksjoner. Det var svært få som oppgav at den ble brukt i forbindelse med insentiver. Man kan lure på om årsaken til dette ligger i utarbeidelsen av KPI'ene, måler de det de bør måle? Er det slik at de i hovedsak er laget for å fange opp underleveranse i større grad enn overlevering? En leverandør påpekte at KPI'er er til for at leverandøren skal gi det lille ekstra, men hvis de kun måler under leveranse, hva blir da motivasjonen? Vi mener derfor det er svært viktig at man utarbeider KPI'er som gir leverandøren noe å strekke seg etter.

Utarbeidelse av målbare og riktige KPI'er gir også mindre rom for feiltolkning samtidig som det muliggjør kvalitetssikring av leveransen. Dette blir kun mulig hvis beskrivelsene og

forventningsavklaringene er presise, i tillegg må bestiller være åpen om forventningene til kvalitetsmålingene (Atkins og Brooks 2009, 111, Sæbø og Blakstad 2009, 43, NS-EN 15221-3 2011, 13, 30, Platz og Temponi 2007, 1659).

5.3 Kommunikasjonsflyt

Profesjonell ledelse og koordinering av FM-funksjonen spiller en viktig rolle for verdiskapningen og resultatet til kjernevirksomheten (Sæbøe og Blakstad 2009, 16). Vi mener derfor det er viktig at FM-leverandører og bestillere formidler SLA'en på en riktig måte til de forskjellige nivåene. Basert på teorien fra NS-EN 15221-1 (2006, 8-9), McKerron et al. (2015, 153), Jensen (2008, 11) og Atkins og Brooks (2009, 13) mener vi strategisk-, taktisk-, og operativt nivå, bør være inkludert i utformelsen av SLA. Dette blant annet fordi samtlige nivåer er med på å påvirke tjenesteleveransen og på en eller annen måte må forholde seg til SLA'en.

På tross av dette indikerer funnene at SLA i stor grad blir utarbeidet på strategisk nivå, eventuelt supplert med fagpersoner. En ekspert og en leverandør påpekte sjeldenheten av FM-funksjonens tilstedeværelse på det strategiske nivå. Dette kan samsvare med Kadefors (2008, 187), hvor støttetjenester ofte ikke blir sett på som et strategisk anliggende. Ifølge teorien, er det viktig med forankring av støtteprosesser på det strategiske nivå (NS-EN 15221-1 2006, 8). Vi mener ikke at det strategiske nivået daglig skal følge opp leveransen, det er klart mer hensiktsmessig at taktisk nivå tar seg av dette sammen med det operative. Men da endringer i organisasjonens omgivelser legger direkte føringer for hvilke støttetjenester det er behov for (NS-EN 15221-1 2006, 7), mener vi det er viktig at strategisk nivå ikke "glemmer" denne funksjonen og kun adresserer det på et møte hvert kvartal. Vi mener det er viktig at strategisk nivå kontinuerlig følger opp leveransen på et overordnet nivå for med dette å sikre at leveransens krav er i tråd med organisasjonens forretningsmål og strategi.

Flere av informantene på tvers av gruppene mente at taktisk nivå anvendte SLA'en i evalueringen og oppfølging av leveransen. Kun fire av syv leverandører mente at det var nødvendig for det operative nivået å ha kjennskap til SLA'en. Dette på bakgrunn av at dokumentene ofte var uhandterlige og dermed vanskelig å anvende i praksis. Ifølge teorien er det taktiske nivået en viktig støttespiller til oppgavene på det strategiske nivået. Det operative nivå har blant annet ansvaret for å skape- og følge opp tjenesten ved å utføre og innhente kvalitetsmålinger (Jensen 2008, 11, NS-EN 15221-1 2006, 8, 9, McKerron et al. 2015, 153).

Vi mener derfor, i likhet med samtlige eksperter, at SLA må bli anvendt på alle nivåer. Slik vi ser det, kommer det klart frem i teorien at alle nivåer har en viktig rolle i leveransen og derfor bør samtlige nivåer ha kjennskap og et forhold til det som ligger til grunn for leveransen, nemlig SLA'en. Litteraturen støtter dette argumentet, nemlig hvor viktig det er med tre-lags kommunikasjonsstruktur mellom de tre nivåene, i tillegg har vært nivåene sine oppgaver når det gjelder kvalitetsmålinger og oppfølging av KPI'er (McKerron et al. 2015, 157-158, 161; NS-EN 15221-1 2006, 8-9; NS-EN 15221-3 2011, 22). Møtevirksomhet kan bidra til god kommunikasjon og læring. Ved å formalisere f.eks. møtefrekvens mellom de tre nivåene, vil man sikre en kontinuerlig evaluering av tjenesteleveransen, samtidig som det gir en arena for utveksling av tilbakemeldinger og synspunkter (NS-EN 15221-1 2006, 3, NS-EN 15221-2 2006, 19, Kadefors 2008, 187). Flere av informantene på tvers av gruppene beskrev SLA som et kommunikasjonsverktøy for blant annet tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger var et ledd i forbedringsprosessen av leveransen og en ekspert uttrykte at uten dette, ville det være umulig for leverandør å korrigere leveransen. Slik vi ser det, vil formalisering av møtevirksomhet være en fordel for alle parter. For det første bidrar det til felles læring og utvikling og for det andre danner det en arena for utveksling av synspunkter og meninger rundt leveransen. Effektiv kommunikasjonsflyt kan riktignok være vanskelig å oppnå i kunde-leverandør forholdet (Platz og Temponi 2007, 1661). Kommunikasjonsproblemer er ofte et bidrag til økte kostnader og ifølge Sæbøe og Blakstad (2009, 39) kan dette løses ved å sette opp en kommunikasjonsplan. Slik vi ser det, er dette et viktig element som bør være med i enhver kontrakt, da innholdet i kontrakten, ifølge Platz og Temponi (2007, 1658-1659), er selve virkemiddelet mot misforståelser og skuffelse. Vi mener derfor det er viktig å formalisere møtevirksomheten for på denne måten å forplikte partene til og kontinuerlig evaluere leveransen. Som nevnt kan NS-EN 15221-serien, anvendes som et hjelpemiddel i formaliseringen av kommunikasjonsstrukturen (NS-EN 15221-1 2006, 3, NS-EN 15221-2 2006, 19).

Fire leverandører nevnte at elektroniske sjekklister kunne anvendes som kommunikasjonsverktøy for utførte oppgaver. For å kunne gi og få tilbakemeldinger og tilpasse seg etter disse fortløpende mener vi det er nødvendig at partene har formaliserte kanaler dette kan skje igjennom. For at dette skal fungere må selvsagt samtlige involverte, brukere, servicemedarbeiderne på operativt nivå samt lederne fra begge parter ha tilgang til dette, ellers vil ikke verktøyet gjøre det mulig for kommunikasjonsflyt på tvers av nivåene.

Man bør derfor utvide dette rapporteringssystemet til å inkludere samtlige som er berørt av tjenesten.

5.4 Offentlige anskaffelser

Som det gikk frem av vår intervjuguide ønsket vi å kartlegge hvordan offentlige bestillere ser på SLA og dens utforming og anvendelse, samt hvordan leverandører og tredjeparts eksperter opplever bestillere når det kommer til SLA. Ifølge Booty (2009, 263) kan det være utfordrende å utforme en SLA, men en god SLA er helt nødvendig for å få til et godt samarbeid med leverandør. Booty mener også at begge parter, bestiller og leverandør, bør være med å forhandle frem SLA'en. Han begrunner dette med at leverandøren ofte kan ha bedre kunnskap om den aktuelle tjenesten enn det bestiller har. Derfor var det overraskende at kun to av leverandørene mente at leverandør bør være med i utarbeidelsen. Uten dette samarbeidet mener vi man går glipp av muligheten til å bli kjent med hverandre som avtaleparte før avtalen inngås.

Som det går frem av litteraturen er en annen viktig forutsetning for gode avtaler å investere nok tid til utformingen av avtalen og dens kravspesifikasjoner. Dette gjelder også for anbuds dokumentasjonen og forhandlingene. I tillegg er det viktig at fagressurser er avstemt med avtalens betydning og kompleksitet (Sæbøe og Blakstad 2009, 41; Davis 2004, 304). Kun en informant, en leverandør, trakk frem hvor viktig det var å sette av nok tid til utformingen av SLA og at det kunne oppstå utfordringer hvis det ikke ble investert nok tid til dette. Det er en kjent sak at "tid koster penger" men slik vi ser det vil det koste mer penger hvis man til stadighet, i kontraktsforholdet må møtes for å diskutere utfordringer som oppstår. Dette er tid man kunne brukt til å diskutere KPI målinger og forbedringspotensialet og lignende.

En av leverandørene trakk riktignok frem at det var mye klipping og liming av tilbud på anbuder. Dette kan innebære at leverandøren går på en smell og ikke tar høyde for de faktiske kostnadene og ressursene leveransen vil kreve. To av ekspertene trakk frem samme tematikk og hevdet at uten nødvendig fagkompetanse vil man ikke kunne vite hva leveransen vil kreve av leverandør og tilbudet vil ikke være realistisk og gjennomførbart. Dette samsvarer godt med litteraturen og vi synes det virker intuitivt at riktig kunnskap og nok tid er selvsaget elementer når man skal utarbeide SLA. Det er derfor noe overraskende at ikke flere av informantene nevnte denne tematikken.

Vi mener derfor det er sannsynlig at både leverandør og bestiller bør bli flinkere til nettopp dette med å sette av nok tid og tilpasse SLA'en og pristilbudet til den enkelte avtale. I tillegg ser vi at det ville vært gunstig hvis det var rom for at de to kunne utarbeide SLA'en sammen, som vi har vært inne på før. Men som vi ser av litteraturen og våre resultater blir dette ekstra vanskelig for en offentlig bestiller å gjennomføre. Flere av leverandørene pekte på at anbudsdokumenter ved offentliganskaffelse kunne være tunge og for kompliserte til den aktuelle tjenesten. Som det går frem av Anskaffelsesloven (§2, 2017), er dette en prosess ethvert innkjøp over 500 000kr (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 62). Selv om hensikten bak denne loven er god (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 62), kan det virke som denne loven, kombinert med de pålagte kravene fra strategisk nivå hos de offentlige bestillerne informantene trakk frem, bidrar til å svekke hensikten bak en SLA. Som nevnt går det frem at teorien at samarbeid og forhandlinger omkring SLA'ens innhold er gunstig. Etter Anskaffelsesloven må samtlige tilbydere få tilbud om forhandling hvis anbudsprosessen åpner for forhandlinger (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 88). Å forhandle er krevende nok i seg selv og med denne forutestningen mener vi dette vil være en så krevende prosess at det er sannsynlig at bestillerne synes det blir enklere å la være og det er verdt å merke seg at ingen av de spurte bestillerne og kun en av ekspertene oppga at leverandør burde være med i utformingen. Gjennom våre intervjuer kom det også frem at kun to av leverandørene nevnte at leverandør kan være med å utforme SLA sammen med bestiller. Det kan diskuteres om dette er en direkte effekt av de overnevnte vanskene med å forhandle med en offentlig bestiller, at det ikke blir sett på som realistisk av leverandørene. I det minste indikerer dette at det er en høy terskel for begge parter å ønske å forhandle. Leverandøren vil jo også måtte bruke tid og ressurser på dette uten noen garanti for at de vinner anbudet. Når offentlig bestiller i tillegg, ifølge våre resultater, er styrt av en rekke krav til innhold i SLA'en er det lett å forstå hvorfor forhandlinger ikke virker særlig attraktivt. Dette kan også gjelde for bruk av fagkompetanse i utformingen. Flere av informantene samt litteraturen mente at bruk av slik kompetanse var gunstig men det offentlige må inkludere visse krav som en fagekspert kanskje vil se på som unødvendige og uten verdi. Da kan man havne i en situasjon hvor man får en uhensiktsmessig stor og tung SLA.

Som sagt mente en av ekspertern at det var viktig at leverandøren satt seg godt inn i anbudsdokumentene for å kunne gi et realistisk tilbud. For å kunne gjøre dette er det også viktig at bestiller utarbeider klare og tydelige anbudsdokumenter slik det går frem fra Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (2013, 129). På bakgrunn av våre resultater

samt annen forskning kan det virke som om disse anbudsdocumentene desverre ikke alltid er like klare. To av ekspertene mente at hvis bestiller hadde lite erfaring kunne dette være til hinder for en tydelig SLA og en mindre gjennomtenkt anbudsprosess. Flere av leverandørene mente også at slike uklare beskrivelser kunne føre til en feiltolkning fra deres side som gjorde at de priset tilbudet sitt for lavt. Dette kan samsvarer med Kadefors' forskning (Kadefors 2008, 183) hvor det kom frem at vage andbudsdocumenter kan skape en situasjon hvor kunden ikke er villige til å betale for alt de har forespurt. Dette kan også gå på bekostning av et rettferdig konkuransesgrunnlag, som en av leverandørene påpekte. Da noe av hensikten med Anskaffelsesloven er at den skal bidra til at allmennheten har tillit til offentlige anskaffelser (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet 2013, 62), er dette svært uheldig. I tillegg kan slike situasjoner resultere i en klassisk bestiller klage, at leverandøren ikke levere høy nok kvalitet og etter nivået de mener de har bestilt. Men slike misforståelser kan fordeles på begge parter hvis avtalen bestod av uklare krav og uklar plassering av oppfølgingsansvar (Sæbøe og Blakstad 2009, 39). Vi mener dette viser hvor viktig det er at bestiller er klar over at de har et ansvar for å sørge for at leverandøren forstår hva de har bestilt og at de selv vet hva de ønsker. Ifølge Sæbøe og Blakstad (2009, 43) kan slike uklare SLA'er komme av at grensesnittet mellom kjerne- og støtteaktiviteter ikke er definert godt nok. Som vi har vært inne på tidligere, kan dette være fordi man ikke er tiltrekkelig oppmerksom på hensikten med anskaffelsen og ikke fult ut ser hvordan støtteaktiviteter skal bidra til merverdi for primæraktivitetene. Sæbøe og Blakstad (2009, 43) mener derfor at leverandør kan komme med forslag til service- og kvalitetsnivåer, Vi mener dette ville kunne bidra til en klarere SLA og med det en bedre prosess, men som vi ser av diskusjonen over kan dette være vanskelig å gjennomføre. Det vil muligens være noe lettere ved reforhandlinger, slik flere av leverandørene påpeker.

6.0 Konklusjon

I arbeidet med denne oppgaven har vi tillært oss mye kunnskap og lærdom omkring anvendelsen til SLA. Før vi startet på denne oppgaven, var vår kunnskap om SLA stort sett begrenset til teoretiske betraktninger og det litterære rammeverket. I vår søken etter litteratur opplevde vi som nevnt utfordringer når det gjaldt å finne relevant teori og forskning omkring anvendelse av SLA i leveranse av driftstjenester. Vi mener derfor at vår forskning kan være et bidrag for å ta SLA ut av lærebøkene og ut i praksis.

Vår problemstilling var som følger: **Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM-leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?**

For å besvare denne identifiserte vi som sagt tre underspørsmål:

- 1: Hvordan kan SLA utformes?
- 2: Hvordan bruke SLA som verktøy for å kvalitetssikre avtalt tjenestenivå?
- 3: Hvordan kommuniseres SLA i organisasjonen?
- 4: Hvordan anvendes SLA i offentlige anskaffelser?

6.1 Hvordan kan SLA utformes?

For å kartlegge dette spørsmålet mente vi at det var nødvendig å se på hvordan SLA'er kunne beskrives og hvem som burde være med i utarbeidelsen. Vi ble overrasket over at inntrykket vi hadde av utforming av SLA fra våre studier ikke ble gjenspeilet i våre funn. I pensum og på forelesninger har utarbeidelsen av SLA'er blitt speilet som en prosess som blant annet bør inkludere sluttbrukerne av tjenesten, bestilleren og representanter fra leverandøren. Som det gikk frem av diskusjonen over var det ikke alltid slik det ble gjort i praksis. Snarere ble det regnet et bildet av en prosess som i hovedsak ble tatt hånd om utelukkende av bestilleren. Vi er klar over at virkeligheten ikke er like rosenrødt og rett frem som det er i pensumbøkene men vi hadde forventet at det var mer samsvar med teorien.

Vi mener teorien vi har presnetert gir en grundig begrunnelse av hvorfor både sluttbruker og leverandør bør få komme med innspill til utformelsen av SLA'er.

Videre forskning bør gå nærmere inn på hvilke grunner det er til at ikke flere parter får være med i utarbeidelsen, eller i det minste får komme med innspill. Det bør også sees nærmere på hvilke tiltak man kan implemterere for å gjøre det enklere for flere å delta i denne prosessen. Vi tror at et slikt tiltak kan være å etablere gode kommunikasjonskanaler innad i organisasjonen og med potensielle leverandører. Hvis en organisasjon er i ferd med å etablere en SLA kan det organiseres møter hvor medarbeiderne kan få komme med innspill til ting de mener bør inkluderes. Alternativt kan man innvolvere tillitsvalgte, noe en av ekspertene også nevnte.

Når det kommer til selve utformingen av SLA'er har vi som studenter fått et inntrykk av at det i hovedsak er to forskjellige måter å beskrive en SLA på, input- og outputbasert SLA. Det var derfor interessant å se at flertallet av leverandører beskrev SLA på en måte som samsvarer med en inputbasert SLA. Vi mener dette kan være fordi dette per dags dato er den mest utbredte formen for SLA-beskrivelser. Vi ser ikke noen hensikt i å påstå at den ene beskrivelsesformen er bedre enn den andre. Det vi mener er viktig å ta til etterretning her er hvilken hensikt man har bak utarbeidelsen av SLA'en. Ønsker man å frigjøre flest mulig ressurser til primæraktivitetene og samtidig åpne opp for at leverandøren selv kan vurdere

metoder og frekvenser vil en outputbasert kontrakt være best egnet. Hvis man på den annen side har behov for en viss kontroll over hvordan tjenesten blir utført, for eksempel på grunn av sikkerhetsbehov, vil en inputbasert form passe best. Som vi har tatt opp tidligere vil en outputbasert SLA legge til rette for at leverandøren kan forbedre og effektivisere sin leveranse, mens en inputbasert beskrivelse gir forutsigbarhet og klare retningslinjer for begge parter. På bakgrunn av dette mener vi at man bør velge en outputbasert kontrakt når hensikten er å frigjøre mest mulig ressurs hos bestillerorganisasjoner. En inputbasert kontrakt er best egnet i tilfeller hvor bestillerorganisasjonen av forskjellige grunner trenger ekstra kontroll over detaljer i tjenesteleveransen.

6.2 Hvordan bruke SLA som verktøy for å kvalitetssikre avtalt tjenestenivå?

Med dette spørsmålet mente vi det var hensiktsmessig å kartlegge hvordan informantene så på SLA som et nyttig verktøy for å tilfredstille kundens krav og forventninger i leveransen av driftstjenester (eller tjenesteleveranse?). Det kom frem at flere informanter opplevde utfordringer knyttet opp mot utydelige beskrivelser av kravspesifikasjonene i avtalen. Dette medførte at partene i avtalen tolket innholdet forskjellig og dette medførte ofte et avvik mellom krav og behov. I følge teorien skal jo nettopp anvendelse av SLA kvalitetssikre leveransen opp mot kundens krav blant annet ved en standardisering av tjenestenivå. For å sikre at krav om avtalt tjenestenivå er møtt, anvender man kvalitetsmålinger ved hjelp av spesifiserte måleindikatorer for ytelse. Men hvis kravspesifikasjonen er uklare, vil det bli vanskelig, om ikke umulig, og kvalitetssikre tjenesteleveransen. KPI'ene skal jo i følge teorien, redusere risikoen for subjektive tolkninger ved objektive måltall for kvalitet. Vi fant det derfor merkelig at så mange informanter påpekte utfordringer knyttet opp mot feiltolkning av SLA'en. Hvis KPI'ene var definert og målemetoder var avklart, mener vi denne utfordringen burde vært mindre fremtredende. Slik vi har oppfattet innholdet i forelesninger gjennom årene på skolen, vil KPI'er være et selvsagt element i en SLA. Som nevnt i diskusjonen kan det se ut som om noe svikter i selve utarbeidelsen. Det kom frem at leverandøren ofte måtte bistå bestiller under utarbeidelse av KPI'er, og da fant vi det merkelig at funnene indikerte at leverandør derimot ikke var med under utarbeidelse av SLA. Vil dette da si at KPI'er ofte ikke blir utarbeidet før avtalen er inngått? I videre forskning vil det være interessant å se nærmere på nettopp dette.

Slik vi ser det, kan dette indikere et økt behov for fokusering på viktigheten av utarbeidelse på kvalitet- og ytelsesindikatorer. Slik vi ser det vil utfordringer som feiltolkninger og uklare

beskrivelser reduseres hvis SLA'en blir anvendt med dens tiltenkte hensikt, nemlig et verktøy for kvalitetssikring av tjenesteleveransen. Derfor bør bestillere og leverandører av tjenester avsette nok tid til å tilegne seg nødvendig kompetanse og kunnskap om hva som er kritiske suksessfaktorer slik at gode KPI'er kan utarbeides. Dette mener vi vil være nødvendig for å bidra til økt verdiskapning.

6.3 Hvordan kommuniseres SLA i organisasjonen?

For å svare på dette spørsmålet mente vi det var hensiktsmessig å se på hvordan SLA'en ble kommunisert på de tre organisasjonsnivåene. Ut ifra teorien vi har presentert er det viktig at alle tre nivåer har kjennskap til SLA'en. Slik vi ser det, vil det strategiske nivået være startstreken for SLA'ens reise gjennom organisasjonen. Fra det strategiske nivået kommuniseres den videre til taktisk nivå. Her blir mål og ytelseskrav definert i SLA'en og implementert i systemet for fasilitetsstyring. På dette nivået blir tjenestespesifikasjoner overført som krav til operativt nivå. Slik vi ser det, er det på det operative nivået kvaliteten på SLA'en i seg selv blir synliggjort. Det er her tjenesten blir skapt. Hvis kvaliteten på tjenesteleveransen samsvarer med forventningene og behovene til sluttbruker, indikerer dette at SLA'en tilfører den verdien den er ment å gi. Denne illustreringen av reisen til SLA indikere nødvendigheten av å kommunisere SLA'en til alle nivåene i FM-pyramiden. Vi hadde derfor ventet at undersøkelsen vår ville avdekke et større samsvar mellom teori og praksis. Funnene indikerte riktignok i stor grad flertall når det gjaldt strategisk nivå som "startstrek", men etter dette, opplevde vi en reduksjon av funn, forutenom ekspertene, i samsvar med teori. Noen informanter mente at strategisk nivå kun var med i utarbeidelsen, deretter var det kun taktisk- og operativt nivå som anvendte den. Noen mente til og med at operativt nivå ikke burde anvendte den i det hele tatt, da SLA'ene ofte var store, tunge og lite håndterbare i praksis. Ikke helt uforventet stemmer ikke teorien alltid med virkeligheten. Slik vi ser det bør man sikre en god kommunikasjonsflyt innad i organisasjonen for å synliggjøre leveransens SLA og medfølgende krav. Vi mener det er et svært interessant funn at den ikke blir kommunisert kontinuerlig mellom alle nivåer, dog med informasjon tilpasset det gitte nivåets oppgaver, da den nettopp er et kommunikasjonsverktøy. Et av formålene til SLA, er forbedring av kommunikasjon og gjennom for eksempel NS- EN 15221-serien kan man få forslag til hvordan dette kan gjøres.

Hvis SLA'en ikke blir kommunisert til alle nivåer mener vi man ikke utnytter dens potensialet til det fulle. Da vil den ikke tjene til det formålet den er tiltenkt. Med dette sagt, blir vår anbefaling å anvende den som et ledd i kommunikasjonsflyten i organisasjonen, blant annet

ved å ta i bruk NS-EN 15221-seriens anbefalinger om oppsett av en kommunikasjonsplan mellom alle berørte parter. På denne måten kan man sikre kontinuerlig oppfølging og evaluering av tjenesteleveransen og skape en arena for læring og utvikling som igjen vil gangne alle parter.

6.4 Hvordan anvendes SLA i offentlige anskaffelser?

Som vi har diskutert tidligere gjenspeilet ikke våre funn teorien når det gjaldt hvem som burde være med å utarbeide SLA'er. I vår diskusjon drøftet vi hvorvidt retningslinjene til Lov om offentlig anskaffelser gjør det vanskelig for offentlige bestillere å inkludere blant annet leverandører i utformingen av SLA'er. Det kom også frem at anbudsdokumentene i disse anskaffelsen ofte var tunge og kompliserte samt at en eventuell forhandlingsprosess med leverandører ville være svært omfattende og ressurskrevende for både bestiller og tilbudere. En offentlig bestiller må som sagt tilby forhandlinger med samtlige tilbydere i anbudsprosesser som åpner for forhandlinger. Dette krever mye av bestiller, i tillegg må også leverandøren legge mye ressurser i et anbud det ikke er sikkert de får.

På bakgrunn av dette mener vi en offentlig bestiller bør utforme en outputbasert SLA. Ved å fokusere på hvilken kvalitet og med det hvilket resultat de ønsker seg fremfor detaljert beskrivelse av hvordan tjenesten skal utføres kan man gi leverandøren mulighet for å påvirke utformelsen av tjenesten uten at man trenger å forhandle. På denne måten kan bestilleren gi anbudet noe fleksibilitet å unngå detaljetrying av tjenesten. Hvis tjenesten skal leveres i en setting hvor det er nødvendig med noe inputbaserte bestemmelser, for eksempel på grunn av personvern eller åpningstider, kan man allikevel ha outputbaserte beskrivelser der det er mulig.

I tillegg vil vi anbefale offentlige bestillere å satse på gode og langvarige relasjoner med sin leverandør. Som det kom frem av våre funn kan det være enklere å forhandle når det er snakk om reforhandling. Ved å gjøre en skikkelig jobb i anbudsprosessen og pleie relasjonen med leverandør gjennom kontraktperioden øker sannsynligheten for at man velger å reforhandle med leverandøren fremfor å gå inn i en ny anbudsperiode. På denne måten blir det enklere å få leverandøren med for å utarbeide en tilpasset SLA og en felles forståelse av SLA'en innhold.

I det store og det hele har det vært både utfordrende og interessant å utarbeide denne forskningsrapporten. Det var svært interessant å nyansere teorien om SLA'er med innspill fra de som faktisk håndterer den i praksis. Vi fikk oss noen overraskelser samtidig som vi fikk

bekreftet flere av våre antagelser. Vi mener videre forskning og arbeid bør fokusere på tiltak som kan øke samarbeidet omkring utarbeidelse og anvendelse av SLA'er. I tillegg mener vi det er behov for å ta KPI'er mer på alvor og aktivt jobbe for å finne de rette tingene å måle. Det vil også være interessant å utforske samme tematikk i lys av andre FM-tjenester, samt å underøkes vår problemstilling i en setting med en privat bestiller for å se hvordan denne skiller seg fra den offentlige.

Vi mener også vi har kommet med flere refleksjoner og innspill som kan bidra til å gjøre SLA'en til et mer effektivt verktøy, både for leverandør og offemntlig bestiller av drifttjenester. Ut ifra våre undersøkelser mener vi svaret på vår problemstilling, **Hvordan bør SLA'er bli anvendt som verktøy blant FM-leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?** er godt samarbeid mellom partene og en god forståelse av hvor viktig det er med de rette KPI'ene. Det er også nødvendig at begge parter forstår at for at SLA'en skal være mest mulig virkningsfull må alle nivåene i organisasjonen engasjeres.

Vi håper leseren ser på våre refleksjoner som verdifulle og at vi kan bidra til en diskusjon omkring tematikken i oppgaven vår.

Referanseliste

Anskaffelsesloven. *Lov om offentlige anskaffelser av 1. januar 2017 nr. 73*. Hentet fra:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73?q=lov%20om%20offentlig%20anskaffelser>

Atkins, Brian og Adrian Brooks. 2009. *Total facilities management*. 3 utg. John Wiley & Sons.

Booty, Frank. 2009. *Facilities management handbook*. 4 utg. Routledge.

Davis, Ron. 2004. "Setting up and managing outsourcing contracts to deliver value and accommodate change." *Journal of Corporate Real Estate* 6.4: 301-308.

Fornyings- og Administrasjonsdepartementet. 2013. "Veileder til regler om offentlige anskaffelser". Hentet fra:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/konkurransopolitikk/anskaffelsesveilderer_2013.pdf

Jensen, Per Anker. 2008. *Facilities management for students and practitioners*. Center for facilities management

Johannessen, Asbjørn, og Per A. Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Oslo: Abstrakt Forlag

Kadefors, Anna. 2008. "Contracting in FM: collaboration, coordination and control." *Journal of Facilities Management* 6.3: 178-188.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbogforlaget

Kvale, Steinar. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

NS-EN 15221-1. 2006. Fasilitetsstyring - Del 1: Termer og definisjoner. Oslo: Norsk Standard.

NS-EN 15221-2. 2006. Fasilitetsstyring - Del 2: Veiledning for utarbeidelse av avtaler om fasilitetsstyring. Oslo: Norsk Standard

NS-EN 15221-3. 2011. Fasilitetsstyring (FM) Del 3: Veiledning om kvalitet i fasilitetsstyring. Oslo: Norsk Standard

Lee, So Young, Yon Hwa Jang og Myoung Sik Lee. 2016.10: 1656-1666.

"Quality Management (QM) Standard Issues in FM." *Architectural research* 18.1: 21-29.

Platz, Leah A., og Cecilia Temponi. 2007. "Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor." *Management Decision* 45.

Punch, F. Keith. 2013. *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. 3 utg. Sage.

Sæbøe, E. Olav og Siri H. Blakstad. 2009. Fasilitetsstyring. *Verdiskaping–Verdiøkning–Verdibevaring*. Trondheim: Tapir forlag

Vedlegg I

Vi vil presisere at spørsmålene nedenfor gjelder for en setting hvor man har en offentlig bestiller av driftstjenester som blir levert av en leverandør fra privat sektor.

Intervju guide leverandør

1. Hvordan ser du og din organisasjon på bruken/anvendelsen av SLA'er?
2. Ser din organisasjon SLA'er som et nyttig verktøy?
Oppfølging: hvorfor er den nyttig?
3. Når/hvis dere får en SLA fra en bestiller, hva forventer dere, eller hva tenker dere at den skal bidra/hjelpe dere med?
4. På hvilke nivåer bør SLA bli anvendt? Strategisk, taktisk og operativt nivå
5. Hvilke personer bør/kan være med ved utarbeidelse av SLA'er?
6. Hender det at bestiller har instruksjoner eller forventninger til hvordan dere skal håndtere/anvende SLA'en som ligger til grunn for det dere skal levere?
7. Kan det oppstå utfordringer ved bruk av SLA? I så fall, hvilke?

Vedlegg II

Vi vil presisere at spørsmålene nedenfor gjelder for en setting hvor man har en offentlig bestiller av driftstjenester som blir levert av en leverandør fra privat sektor.

Intervju til bestiller fra offentlig sektor.

1. Hva slags tanker har deres organisasjon om anvendelse av SLA'er?
2. Ser din organisasjon SLA'er som et nyttig verktøy?
Oppfølging: hvorfor er den nyttig?
3. Hva slags forventninger har deres organisasjon når det gjelder anvendelse av SLA'er?
4. På hvilke nivåer bør SLA anvendt? Strategisk, taktisk og operativt nivå

Oppfølging: kan du si noe mer om hvorfor SLA bør bli anvendt på disse Nivåene?

5. Hvilke personer bør/kan være med ved utarbeidelse av SLA'er?
Oppfølging: hvorfor bør disse være med?
6. Legger dere føringer for hvordan leverandøren skal anvende SLA'er?
7. Kan det oppstå utfordringer ved bruk av SLA? I så fall, hvilke?

Vedlegg III

Vi vil presisere at spørsmålene nedenfor gjelder for en setting hvor man har en offentlig bestiller av driftstjenester som blir levert av en leverandør fra privat sektor.

Intervju til tredjeparts eksperter.

1. Hva slags tanker har du om anvendelse av SLA'er?
2. Ser du på SLA'er som et nyttig verktøy?
Oppfølging: hvorfor er den nyttig?
3. Hvilke hovedelementer bør en god SLA inneholde?
4. hvilke forventninger bør bestiller ha til leverandøren av driftstjenester når det gjelder anvendelse av SLA'er?
5. På hvilke nivåer bør SLA anvendt? Strategisk, taktisk og operativt nivå

Oppfølging: kan du si noe mer om hvorfor SLA bør bli anvendt på disse nivåene?

6. Hvilke personer bør/kan være med ved utarbeidelse av SLA'er?
Oppfølging: hvorfor bør disse være med?
7. Bør bestiller legge føringer for hvordan leverandøren skal anvende SLA'er?
8. Kan det oppstå utfordringer ved bruk av SLA? I så fall, hvilke?

Vedlegg III

Samtykkeerklæring for intervju til FAMA 3900 Bachelor i Facility Services

Beskrivelse av prosjektoppgaven

Vi er to studenter fra HiOA som tar Bachelor i Facility Management. I den forbindelse utarbeider vi nå vår bacheloroppgave i emnet FAMA 3900 Bachelor oppgave i Facility Services. Oppgaven skal skrives av Vedis Jore Broughton og Elisabeth Stenerud. Vår veileder fra Høgskolen i Oslo og Akershus, er

Svein Fredrik Hjelmås, høgskolelektor, epost: sveinfredrik.hjelmas@hioa.no, tlf: 67236511/90033393.

Prosjektet vårt tar utgangspunkt i leveranse av driftstjenester til offentlig sektor. I prosjektet konsentrer vi oss om hvordan SLA'ene (tjenestnivåavtalene), som ligger til grunn for tjenesteleveransen, blir anvendt.

Vi har følgende formål og problemstilling:

Hvordan blir SLA'er anvendt som verktøy blant FM- leverandører som leverer driftstjenester til offentlige virksomheter?

For å belyse denne problemstillingen ønsker vi derfor og intervju personer som har erfaring innenfor anvendelse av SLA'er (tjenestnivåavtaler) i avtaler om driftstjenester i offentlig sektor.

Informasjonen og funnene fra intervjuene vil bli brukt i vår bacheloroppgave. Den vil være tilgjengelig for offentligheten. Vi vil diskutere resultatene/funnene med vår veileder under utarbeidelsen av oppgaven.

Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi bruker opptak på telefon og vil skrive notater underveis i intervjuet. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er avgitt under intervjuet.

Anonymitet

Navnet til foretaket vil ikke bli oppgitt i oppgaven. All personlig informasjon vil bli anonymisert.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur
