

## **Intervjuguide til dybdeintervju**

### **FASE 1: Agent/prinsipal**

1. Hvor klare er kontraktens parter og deres målsetninger med løsning på forhånd?
2. Er målene og resultatmålene klare når prosjektene igangsettes?

### **FASE 2: Behovsanalyse**

#### *Resultatevaluering*

3. I hvilken grad føler du anbudsprosessen var vellykket i prosjektet som er gjennomført?
4. Påvirker de interne forholdene hos partene anbudsprosessen på noe måte? (som godt/dårlig samarbeids, ressurser, kompetanse, økonomi, organisasjonsstruktur/kultur, maktforhold)
5. I hvilken grad har anbudsprosessen blitt påvirket av samarbeidspartnerens målsettinger? (tilrettelegges anbudet opp imot dette, på hvilken måte?)
6. I hvilken grad blir omdømme og posisjon til de potensielle samarbeidspartnerne kartlagt? (skjema?)
7. I hvilken grad ble anbudsprosessen påvirket av forholdene i omgivelsene? (som reguleringer, økonomi, marked, etterspørsel, kommunen).

#### *Relasjonsevaluering*

8. I prosjektet som har blitt gjennomført, i hvilken grad har virksomheten hatt tillit til de aktuelle samarbeidspartnere i anbudsprosessen? (fått stort spillerom eller tett oppfølging)
9. Hvor viktig har det vært å ha en god relasjon ved valg av de potensielle samarbeidspartnere?
10. Hvordan har virksomheten tatt opp spørsmål som berører sentrale karaktertrekk hos samarbeidspartneren? (hvem de er og hva de står for)
11. Velger dere samarbeidspartnere med tanke på langvarig relasjoner, eller bare for enkeltprosjekter? (hvorfor?)

### **FASE 3: Forhandling**

#### Kommunikasjonsprosessen

##### *Resultatevaluering*

**12.** Hvordan har du oppfattet at kommunikasjonen har vært mellom partene i prosjektet? (åpenhet?, misforståelser?, eksempler?)

**13.** Ble en kommunikasjonsplan utformet mellom partene i prosjektet?

(milepæler, hvem hadde ansvaret for den overordnede kommunikasjonen mellom partene)

**a.** Hvordan har kommunikasjonen for det meste foregått? (mail, møter, skype)

##### *Relasjonsevaluering*

**14.** I prosjektet som har blitt gjennomført, hvordan har kommunikasjonsprosessen fungert i praksis? (har det oppstått misforståelser, har tidsfrister blitt nådd)

**15.** Har kommunikasjonsprosessen fokusert mye på åpenhet og tillit? (hvorfor er dette viktig, ser dere at det har en positivt effekt ut i fra tidligere erfaringer?)

**16.** Hvordan har kommunikasjonsprosessen bidratt til å skape den ønskede relasjonen mellom partene? (ble relasjonsforholdet diskutert mye i forkant?)

#### Forhandlingsprosessen

##### *Resultatevaluering*

**17.** Hvordan har forhandlingene til prosjektet vært?

**18.** Har dere en strategi i henhold til deres mål for hvordan dere skal gå inn i forhandlinger? (har dere en mal for hvordan dere starter en forhandlingsprosess?)

**19.** I hvilken grad har partene i fellesskap utforsket mulighetene for å bedre resultatene gjennom økt samarbeid?

##### *Relasjonsevaluering*

**20.** Hvordan har forhandlingsprosessen foregått i prosjektet?

**21.** Hvor stor er sannsynligheten for at dere ønsker å gå inn i en ny forhandlingsprosess med samme forhandlingsmotpart?

#### Beslutningsprosessen

##### *Resultatevaluering*

**22.** Hvordan blir beslutningene i prosjektet tatt?

**23.** Hvordan blir de ulike beslutningsalternativene vurdert?

24. Er det utviklet en beslutningsstrategi som tar utgangspunkt i virksomhetens overordnede mål, isåfall hvordan?

#### *Relasjonsevaluering*

25. Hvordan opplever dere beslutningsprosessen i dette prosjektet?

26. Hvor stor er sannsynligheten for at dere ønsker å involvere dere i en ny beslutningsprosess med den samme motparten?

27. I hvilken grad har en motpart benyttet makt til å tvinge gjennom beslutninger og omvendt?

#### **FASE 4: Enighet**

##### *Resultatevaluering*

28. I hvilken grad brukes avtalene til å avklare partenes rettigheter og plikter?

29. I hvilken grad avklarer avtalen grensene for mislighold?

30. I hvilken grad regulerer avtaler hvordan eventuelle konflikter skal håndteres

31. Blir det avklart starttidspunkt og avslutning av avtalen?

32. I hvilken grad avklares evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse i avtalen?

##### *Relasjonsevaluering*

33. Hvordan opplevde dere prosessen ved avtaleinngåelsen?

34. I hvilken grad ble det oppnådd felles forståelse for sentrale utfordringer?

35. Hvordan opplevde du adferden før avtaleinngåelsen? åpen, ærlig, tillitsfull?

36. Hvordan oppleves avtalen som absolutt i forhold til de rettigheter og plikter som er avtalt?

#### **FASE 5: Kontraktsoppfyllelse**

##### *Resultatevaluering*

37. Hvordan ble strukturen etablert for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå?

38. Hvordan har prosjektet bidratt til å realisere virksomhetens overordnede mål?

39. Hvordan involverer dere nye aktører underveis i prosessen slik at de får innsikt og kunnskap om avtalen, og de forventninger som er innebygget i denne?

### *Relasjonsevaluering*

- 40. Hvordan har dere opplevd produksjonsprosessen?
- 41. I hvilken grad har det vært mulig å bli oppdatert på relevant informasjon om produksjonen ut over det skriftlige i prosjektet?
- 42. Hvordan har relasjonene mellom avtalepartene, på alle nivå, vært koordinert på en slik måte at avtalen har blitt realisert på en effektiv måte?
- 43. I hvilken grad har produksjonsatferden gjenspeilet relasjonen som partene har utviklet gjennom tidligere faser i kontraktsprosessen?

### **FASE 6: Behovstilfredsstillelse**

- 44. Har kontraktsprosessen gått slik dere hadde trodd og forventet?
- 45. Har prosjektetenes mål blitt nådd?
- 46. Ble det etablert systemer og strukturer for kompetanseoverføring gjennom kontraktsprosessen i prosjektet?
- 47. Reflekterer dere over hvordan kontraktprosessen har gått med den andre part?
- 48. Reflekterer dere rundt den andre part sin opplevelse av kontraktsprosessen?
- 49. Basert på denne kontraktsprosessen, ville dere gått inn i en tilsvarende prosess med samme aktør en gang til?

### **Kontraktens økonomi**

#### *Resultatevaluering*

- 50. I hvilken grad føler dere at de kontraktsøkonomiske beslutningene har vært vellykket i dette prosjektet?
- 51. Var det nødvendig å iverksette kontrolltiltak for å sikre at involverte aktører opptrådte etter de økonomiske målene i prosjektet?
- 52. Hvilke intensiver og eventuelle straffer har dere analysert og eventuelt brukt for å redusere risiko?
- 53. Var det utfordrende å få mål, informasjon og risiko koordinert og avklart med kontraktspartneren i prosjektet?

#### *Relasjonsevaluering*

- 54. Har dere opplevd opportunistisk atferd fra aktørene involvert i kontrakten?

**55.** Hvordan har dere utviklet en kontrakt som sikrer et felles økonomisk mål som tilfredsstillende begge parter?

**Kontraktsledelse**

**56.** I hvilken grad har virksomheten utviklet systemer og strukturer for å sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av kontraktsprosessene?