



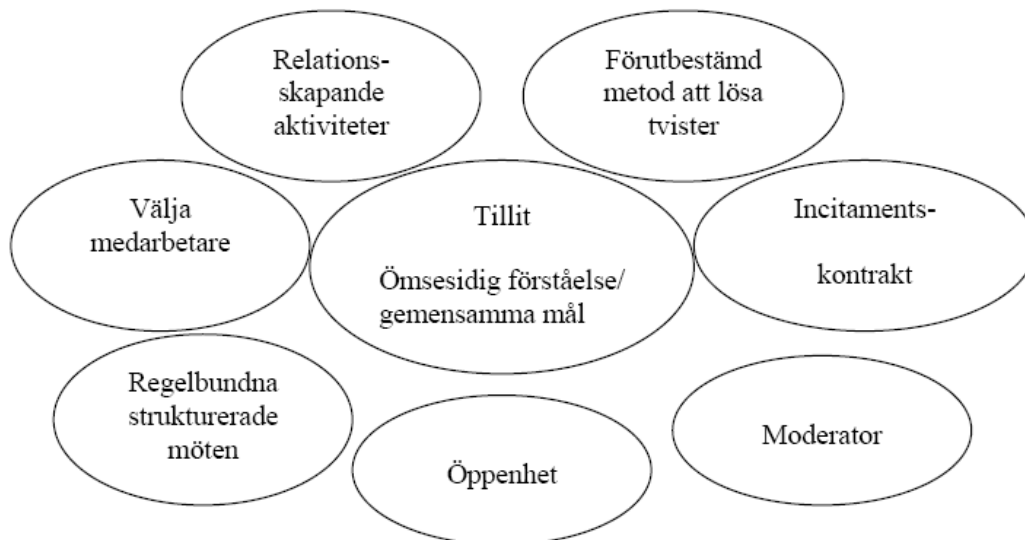
KTH Infrastructure



Centrum för forskning och utbildning  
i drift och underhåll av infrastruktur

## Samverkan mellan beställare och utförare av drift- och underhållsentreprenad

En svensk sammanfattning av licentiatavhandlingen "Partnering; definition, theory and the procurement phase"  
i projekt CDU:R8a



**Johan Nyström**

Bygg- o fastighetsekonomi,  
Inst f Infrastruktur  
KTH

## Förord

Den svenska byggsektorn har varit starkt ifrågasatt under de senaste 10 åren. Problem med stigande kostnader, byggfusk och karteller har fyllt tidningar och TV. Flera utredningar har gjorts, bland annat den statliga utredning som ledde fram till betänkandet "Skärpning Gubbar" (SOU 2002:115). Under de senaste åren har en rad initiativ tagits för att förbättra både effektiviteten och statusen för branschen, t ex det samarbete som går under benämning FIA (Förnyelse I Anläggningssektorn). Den svenska situationen är dock långt ifrån unik. I Storbritannien fanns liknande problem och ett brett program med åtgärder sattes in redan under 1990-talet under benämning "Rebuilding Construction".

En rad olika åtgärder står på dagordningen. En av dessa är att försöka åstadkomma ett närmare samarbete mellan beställare och utförare under ett projekts genomförande. "Partnering" har blivit något av ett modeord, inte minst genom att ett av de stora byggföretagen lyft fram det som en central del av företagets profil. Genom tillit och samarbete, istället för misstro och konflikter ska kostnader kunna pressas, tidsplaner hållas och kvaliteten bli högre.

Det övergripande syftet med det aktuella projektet är att utvärdera "partnering" i samband med drift- och underhållsentreprenader. Är det något viktigt för framtiden eller bara en modefluga som riskerar att minska affärsmässighet och konkurrens.

Licentiatavhandlingen består av tre delar som alla syftar till att lägga en ordentlig grund för den utvärdering som blir steget från licentiatavhandlingen till doktorsavhandlingen. Den första uppsatsen handlar om definitionen av "partnering": Vad innebär egentligen partnering? Nästkommande uppsats innehåller ett försök att förstå logiken bakom partnering utifrån modern kontrakts- och transaktionskostnadsteori: Vad kan göra ett partneringkontrakt mer effektivt? Den tredje uppsatsen bygger på en enkät till projektledare för partneringprojekt och har två relativt fristående syften. Ett är att undersöka upphandlingsfasen i partneringprojekt och det andra att undersöka hur personer med erfarenhet av partnering uppfattar begreppet. De tre uppsatserna sammanfattas separat nedan.

Projektet finansieras av Vägverket, Banverket och SBUF. Till projektet har knutits en referensgrupp bestående av Hardy Wikström (Vägverket), Birgitta Törne (Banverket), Björn Granqvist (Skanska), Leif Byström (Vägverket), Lena Björemo (Vägverket), Carola Alzén (Banverket) samt Magnus Arnek (Statskontoret) som vi vill tacka för många intressanta diskussioner och viktiga synpunkter.Handledargruppen har bestått av Hans Lind (KTH) (huvudhandledare), Seth Jonsson (LiTH) och Ulf Olsson (LuTH). Styrgruppen har bestått av handledaregruppen samt Hans Cedermark (CDU).

Licentiatavhandlingen lades fram 2005-02-10 med Anna Kadefors, Chalmers, som extern granskare.

Stockholm februari 2005

Hans Lind

Huvudhandledare

# Uppsats 1 Vad är partnering?

## 1.1 Inledning

Partnering är ett komplext begrepp som beskrivs på en mängd olika sätt. Frånvaron av gemensam definition har förklarats med att begreppet ej hunnit mogna. Uppsatsen opponerar mot detta och hävdar att komplexa begrepp som partnering inte går att definiera på traditionellt sätt. Istället presenteras en alternativ metod för att definiera partnering. Metoden bygger på filosofen Ludwig Wittgensteins tanke om att det som kännetecknar komplexa begrepp är "Familjelikheter", dvs inte ett antal givna egenskaper utan istället ett överlappande nätverk av likheter - ungefär som medlemmar i en familj liknar varandra. Det behöver inte finnas något som alla har gemensamt, men för par av familjemedlemmar finns ett antal likheter.

## 1.2 Generella förutsättning - Komponenter - Mål

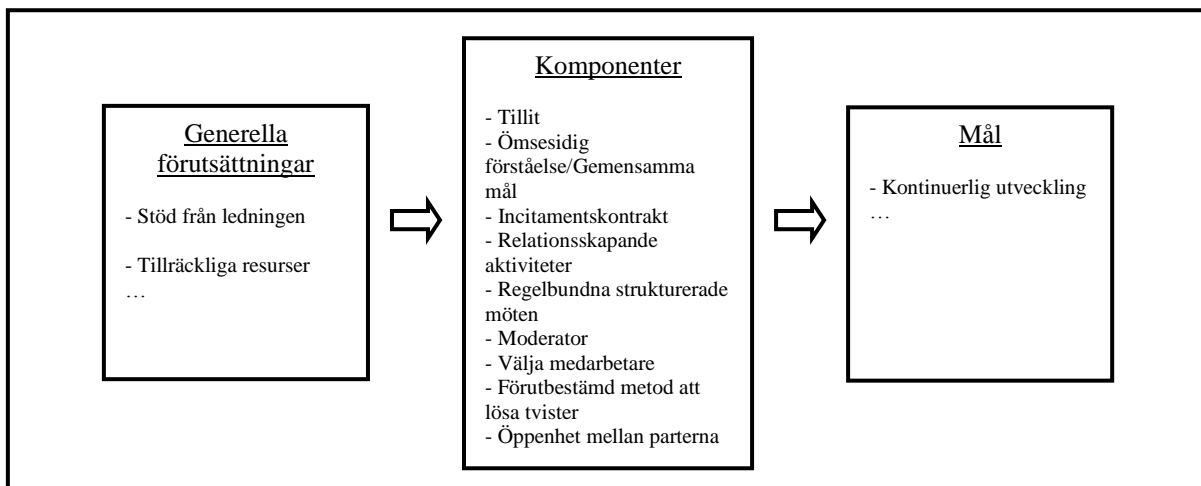
I litteraturen om vad som kännetecknar partnering blandas ofta följande faktorer ihop (se figur 1 nedan):

*Generella förutsättningar:* Detta är saker som är viktiga i partneringprojekt, men som också är viktiga i andra projekt, t ex tillräckligt med resurser och stöd från ledningen.

*Komponenter:* Detta är de kännetecknen som är mer specifika för partneringprojekt (se nedan)

*Mål:* Detta är de motiv som ligger bakom införandet av partnering. Dessa kan dock inte ses som nödvändiga villkor för partneringprojekt med tanke på att även partneringprojekt kan misslyckas. Målen kan även nås på andra sätt.

**Figur 1. Generella förutsättning - Komponenter - Mål**



### 1.3 Viktiga komponenter

För att komma fram till vad partnering står för valdes ett antal centrala artiklar och rapporter ut. Med hjälp av dessa identifierades komponenter som i denna litteratur förknippades med partnering.

De komponenter som på detta sätt identifierades var:

*Tillit:* Parterna litar i högre grad på varandra.

*Ömsesidig förståelse/Gemensamma mål:* Det finns konflikter mellan de övergripande ekonomiska målen för beställare och utförare, men vid partnering så formuleras gemensamma mål på lägre nivå och parterna har förståelse för den andra partens övergripande mål.

*Incitamentskontrakt:* Båda parter ska få del av överskott i projektet men även ta konsekvenserna om det blir högre kostnader.

*Relationsskapande aktiviteter:* I början av ett projekt genomförs Workshops eller liknande för att skapa goda relationer mellan parterna.

*Regelbundna strukturerade möten:* Parterna har relativt täta möten med fasta dagordningar.

*Moderator:* På mötena finns det en "moderator" som ska hjälpa till att se till att det blir konstruktiva möten.

*Välja medarbetare:* I partneringsprojekt kan medarbetare i högre grad handplockas.

*Förutbestämd metod att lösa tvister:* Parterna klargör i förväg en struktur för hur problem ska lösas.

*Öppenhet mellan parterna:* Båda parter ska dela med sig av information, t ex om problem och kostnader.

För varje artikel/rapport undersöktes vilka komponenter som knöts samman med partnering. Denna analys ledde till följande tabell.

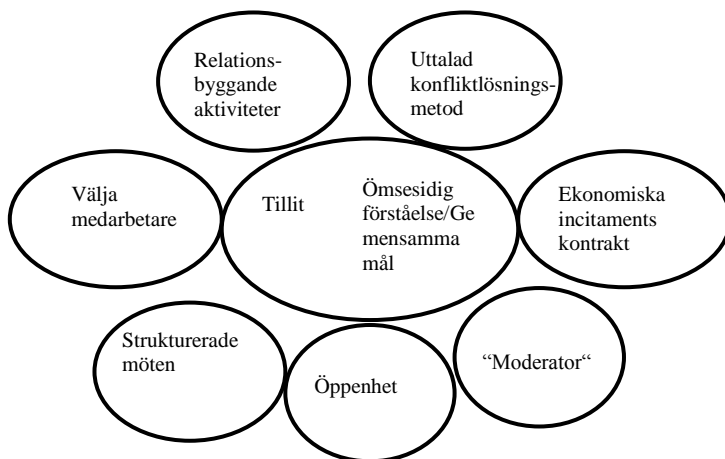
**Tabell 1. Kategorisering av Partnering litteraturen**

Artiklar/Komponenter	Tillit	Ömsesidig förståelse/ gemensamma mål	Ekonomiska incitaments kontrakt	Relationsbyggande aktiviteter	Kontinuerliga och strukturerade möten	Moderator	Välja medarbetare	Uttalad konfliktlös- nings metod	Öppen het
Barlow 2000	X	X	X			X			
Cheng et al. 2000	X	X			X	X		X	
Crane et al. 1999	X	X					X		
Kadefors 2002	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kemi 2001	X	X	X	X		X			
Koraltan and Dikbas 2002	X	X			X			X	
Kwan and Ofori 2001	X	X							
Larson 1995	X	X		X	X			X	X
Naoum 2003	X	X	X					X	
Ng et al. 2002	X	X				X		X	X
Packham et al. 2003	X	X	X	X	X				
Rhodin 2002	X	X		X	X	X		X	
Thompson and Sanders 1998	X	X	X	X				X	X
	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

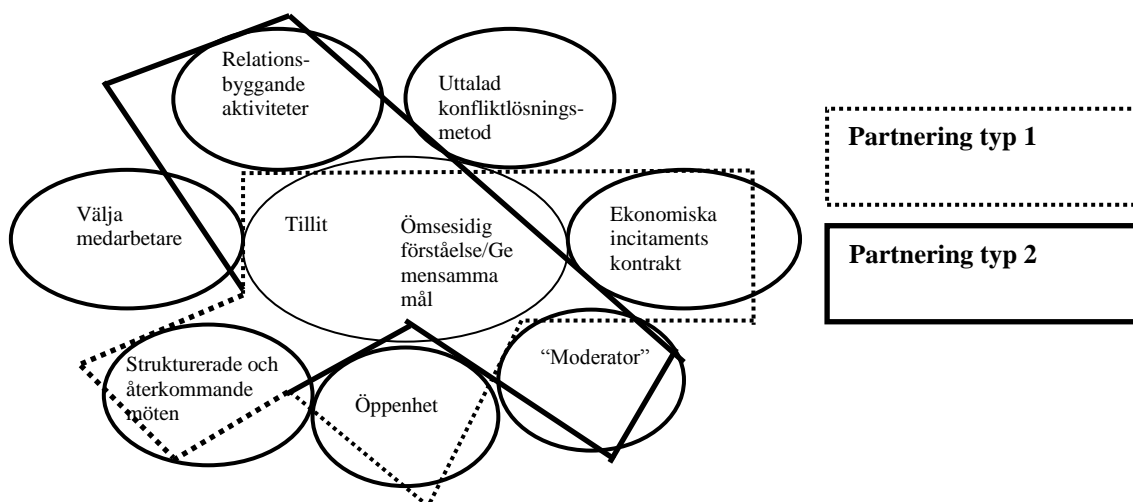
## 1.4 "Partneringblomman"

Det resultat som kom fram vid analysen av artiklarna ovan, tillsammans med tanken om "familjelikheter" och överlappande nätverk av egenskaper ledde fram till den sk "partneringblomman" som presenteras nedan. Tanken bakom den är att det finns två saker som, enligt litteraturstudien, "måste" hör till ett partneringprojekt, "Tillit" och "Ömsesidig förståelse/gemensamma mål". Utöver dessa kan partneringprojekt utformas på många sätt genom att kombinera olika varianter av de resterande komponenterna. Figur 3 (se nedan) visar hur två konkreta partneringprojekt kan beskrivas med hjälp av partneringblomman.

Figur 2. Partneringblomman



Figur 3. Den tillämpade Partneringblomman



## 1.5 Nyttan av definitionen

Uppsatsen syftar inte till att ge rekommendationer om hur partnering ska genomföras eller att bedöma huruvida partnering är bra eller inte. Bidraget är istället inriktat på hur begreppet ska definieras, förstås och utvärderas. Partnering är ett multifacetterat begrepp som kan innefatta olika saker. Partneringblomman underlättar kommunikation då den tvingar fram en precisering av de "valfria" komponenterna som olika personer lägger in i begreppet. Utvärderingar underlättas också då komponenter som kännetecknat de konkreta projekten måste tydliggöras. Med tiden kan det vara möjligt att identifiera vilka komponenter som kan vara särskilt viktiga att inkludera i ett partneringprojekt av en viss typ.

I en upphandlingssituation har beställaren alltid möjligheten att själv definiera precis hur partnering ska genomföras, dvs. dennes uppfattning av begreppet. Ett annat scenario är att utformningen görs gemensamt av parterna och att beställaren endast anger att projektet ska byggas på en kombination av komponenter som anges i partneringblomman. Parterna får en gemensam utgångspunkt för vidare diskussioner om hur entreprenör och beställare tillsammans kan utforma sin variant av partnering.



## Uppsats 2 Partnering ur ett kontraktsteoretiskt perspektiv

### 2.1 Inledning

Under de senaste decennierna har nationalekonomisk teori ägnat sig allt mer åt att förstå de kontrakt som utvecklas på olika marknader. Kontraktutformningen ses som central för att skapa incitament mot effektivitet samt för att fördela risker på ett rimligt sätt. Detta gäller t ex på finansiella marknader och på arbetsmarknaden där olika former av bonus och incitamentssystem diskuterats mycket. Inom nationalekonomi går denna teoriinriktning under benämningen kontraktsteori eller transaktionskostnadsteori.

Den kontraktsteoretiska litteraturen startar ofta med föreställningen om ett idealt komplett kontrakt där det regleras vad som ska göras och vilken ersättning som ska utgå under alla tänkbara omständigheter. I praktiken är alla kontrakt mer eller mindre ofullständiga pga kostnader för att förutsäga framtida situationer och kostnader för att komma överens om vad som ska ske i dessa situationer.

Fenomenet "relational contracting" har uppmärksammats inom denna litteratur och kännetecknas av att företag etablerar långsiktiga samarbeten utan att särskilt mycket av villkoren är reglerade i ett skriftligt kontrakt, dvs mycket ofullständiga kontrakt. Förhållandet mellan japanska företag och deras underleverantörer betraktas som ett exempel på sådana samarbeten. Denna typ av samarbeten har i den teoretiska litteraturen beskrivits i termer av "partnering".

Motiv till denna typ av ofullständiga kontrakt ligger i att det rör komplexa situationer med många svårförutsägbara aspekter. Istället för att lägga ner resurser på att förutsäga och reglera i förväg får företagen helt enkelt ta ställning till vad som ska göras när olika situationer dyker upp. Här uppstår naturligtvis risker för att något av företagen kommer att utnyttja detta till sin fördel genom att bete sig "opportunistiskt". Denna risk begränsas dock genom att båda företagen bedömer att de långsiktigt vinner på att samarbeta. Utnyttjandet av en viss situation till sin fördel riskerar att radera det långsiktiga samarbetet. Enligt detta synsätt handlar förståelse av partneringkontrakt om *att förstå varför det ibland kan vara bättre med ett ofullständigt kontrakt.*

## 2.2 Är partneringskontrakt inom drift- och underhållssektorn mer ofullständiga än vanliga kontrakt.

Drift- och underhållskontrakt som Vägverket och Banverket sluter bygger på det förfrågningsunderlag som tas fram innan upphandlingen påbörjas. Under arbetet med bl a den tredje uppsatsen som sammanfattas nedan har en rad förfrågningsunderlag studeras, både för projekt med och projekt utan partnering. Dessa jämförelser pekar på att partneringskontrakten har ungefär samma detaljeringsgrad som icke-partneringskontrakten. Övergången till partnering har alltså inte inneburit en utveckling mot mer ofullständiga kontrakt.

I uppsatsen pekas på flera faktorer som kan förklara varför kontrakten är relativt detaljerade:

1. Lagen om Offentlig Upphandling och direktiv inom EU om upphandling kan tolkas som att upphandlingen ska vara relativt transparent. Mycket allmänna förfrågningsunderlag ska då bara användas om det inte går att göra mer detaljerade beskrivningar, t ex vissa typer av tjänsteupphandling och upphandling rörande teknikutveckling.
2. Upphandling i konkurrens underlättas med mer kompletta förfrågningsunderlag. Det blir lättare för entreprenörerna att räkna på arbetet och det blir lättare att bedöma de anbud som kommer in. Risken för överprövning minskar om entreprenörerna kan se hur bedömningen gjorts.

Slutsatsen är att förståelse av partnering när det gäller drift- och underhållskontrakt inte handlar om att förstå varför det kan vara bra med mer ofullständiga kontrakt. Resten av uppsatsen handlar - som titeln antyder - om att förklara *varför det kan vara rationellt att gå från ett relativt komplett kontrakt utan partnering till ett relativt komplett kontrakt med partnering.*

## 2.3 Reciprocitet

En företeelse som uppmärksammats i bl a nationalekonomisk experimentell forskning under senare år är beteenden grundat på reciprocitet (ömsesidighet), dvs att "vänligt" beteende besvaras av "vänligt" beteende och "ovänligt" beteende besvaras av "ovänligt" beteende.

Det finns i princip två teorier som förklarar reciprocitet. Den ena teorin pekar på moraliska principer eller sociala preferenser, som kan tänkas vara "inprogrammerade" i den mänskliga naturen. Den andra teorin betonar strategiskt beteende: Motivet till att vara hygglig mot den som är hygglig är helt enkelt att man vill att denna person ska fortsätta med att vara hygglig. Att straffa den som behandlat en illa blir ur detta perspektiv ett sätt att försöka få denna person att sluta med detta beteende.

Ett långsiktigt kontrakt innebär någon form av kontinuerlig relation mellan parterna. Tesen i nästa avsnitt är att båda parterna kan vinna på om ett mönster av reciprocitet etableras mellan dem.

## **2.4 Partnering, reciprocitet och transaktionskostnader**

En upphandling av byggkontrakt eller ett drift- o underhållskontrakt innebär att, även med ett relativt detaljerat kontrakt, det kommer uppstå situationer som inte varit förutsedda eller att det händer något som gör att parterna vill ändra kontraktet. Problem som uppmärksammas i branschen hänger bl a ihop med konflikter beträffande dessa situationer samt merkostnader för olika typer av extrabeställningar.

Tanken i detta avsnitt är att partnering kan ses som ett sätt att minska kostnader för att hantera dessa problem. Transaktionskostnader i form av tid för förhandlingar mm kan minskas i ett partneringprojekt. Genom att sänka transaktionskostnaderna är det fler typer av justeringar och förbättringar som kan genomföras.

I uppsatsen ges exempel på händelser som kan motivera att ett kontrakt ändras, t ex ny teknologi som inte täckts in av den ursprungliga överenskommelsen, yttre krav som medför att beställaren vill ändra något i kontraktet eller att något moment i kontraktet blir väsentligt dyrare än tänkt så utföraren därför vill modifiera kraven.

Om partnering leder till att parterna i högre grad litar på varandra och att reciprocitet uppkommit t ex genom inledande workshops, partneringdeklaration mm, kan alla dessa justeringar göras på ett smidigare sätt. Parterna behöver inte ifrågasätta allt som sägs och

lägga ned tid på att kontrollera att den andra parten inte skor sig på ändringarna. Genom att båda parter räknar med att många situationer av denna typ uppstår och att det ibland kan vara till fördel för den ena och ibland för den andra, blir förhandlingarna också smidigare.

Risken för aktörerna minskar också genom att det med partnering öppnas möjligheter att justera kontraktet om det visar sig dyka upp omständigheter som inte är reglerade från början.

## **2.5 Avslutning**

Den hypotes som läggs fram i uppsatsen är att partnering kan bidra till mer effektiv anpassning av projektet till nya omständigheter. Visserligen skrivs ett relativt fullständigt kontrakt, men båda parter vet att det kan dyka upp situationer där det är rationellt att ändra kontraktet. Genom att utforma det som ett partneringprojekt markerar båda parter att de är öppna för denna typ av omförhandlingar.

Hypotesen har fått visst stöd av observationer från vad som behandlas på partneringmöten i de projekt som följs. I fortsättningen av arbetet ska hypotesen testas mer systematiskt.

## **Uppsats 3 Upphandlingsfasen och aktörers syn på partnering**

### **3.1 Inledning**

Den tredje uppsatsen bygger på en enkätundersökning till projektledare på beställar- och utförarsidan för ett antal partneringprojekt som genomförts under senare år eller som pågår. Projekten skulle vara upphandlade enligt Lagen om Offentlig Upphandling. Totalt 18 projekt som uppfyllde dessa mål identifierades och 36 enkäter skickades ut. Svar erhålls från 30 av dessa. I 12 av de 18 projekten finns båda sidor representerade i svaren.

Enkäten hade tre delar:

1. Uppgifter om den person som besvarat enkäten och om det aktuella projektet.
2. Uppgifter om förfrågningsunderlaget och upphandlingsskedet.
3. Uppgifter om personens syn på partnering.

Den tredje delen syftade bland annat till att testa den definition av partnering som presenterade i uppsats 1.

### **3.2 Respondenter och projekt**

80% av de som besvarade enkäten var 40-60 år. 90% var män. En majoritet hade arbetat tillsammans med den andra parten tidigare och nästan alla ansåg sig ha god kunskap om den andra parten. Hälften ansåg sig ha lite erfarenheter av partnering och den andra hälften hade ingen erfarenhet av partnering alls innan det aktuella projektet.

En knapp majoritet av de aktuella projekten ansågs som mer komplicerade än genomsnittet.

I huvudsak hade det inkommit så många anbud som beställaren förväntat sig och det var en jämn spridning när det gäller relationen mellan anbud och budget. En klar majoritet ansåg att spridningen i anbuderna i partneringkontraktet inte var större än för ett vanligt kontrakt.

### **3.3 Upphandlingsprocessen och förfrågningsunderlaget**

I 11 av 18 projekt var det fastlagt att det skulle vara partnering. I de övriga 7 projekten så var partnering angivet som en möjlighet. Partnering beskrevs i regel relativt översiktligt i förfrågningsunderlaget. I en klar majoritet av fallen så var det inget särskilt informationsmöte där det informerades om vad partnering var.

Den vanligaste ersättningsformen var rikt kostnad med incitament på eventuell avvikelse. I regel angavs inte om beställaren skulle använda ett eventuellt överskott till ytterligare beställningar eller inte. Förutom incitament knutna till rikt kostnaden fanns inget särskilt bonussystem. Mjuka parametrar användes i alla upphandlingar utom en.

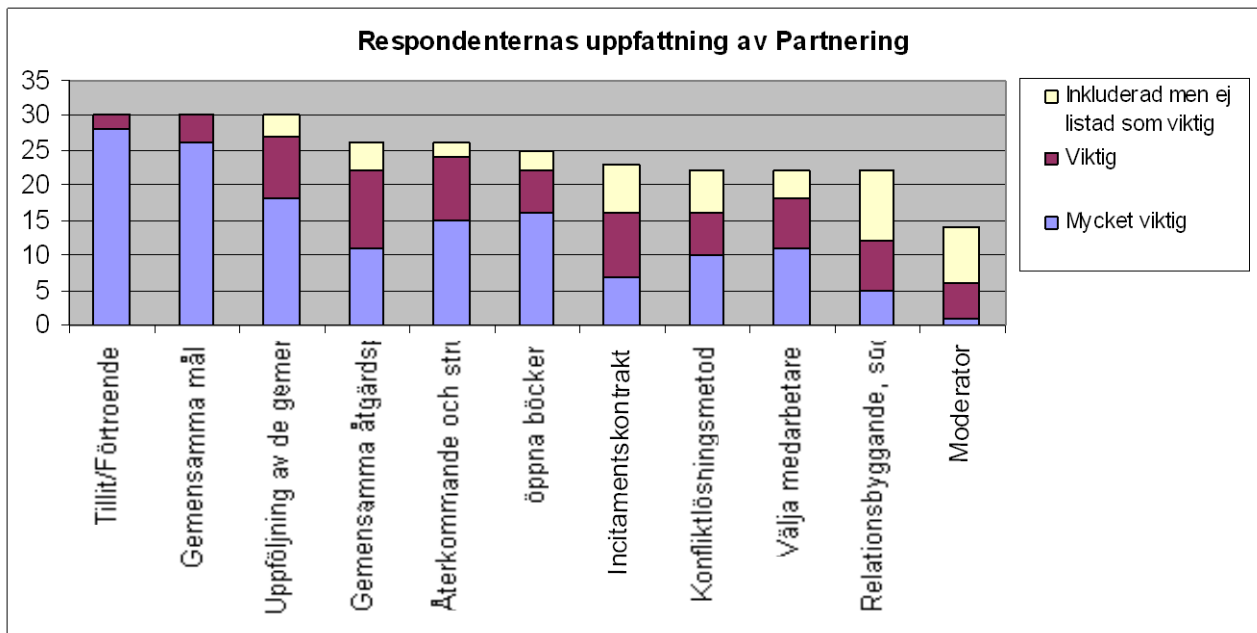
I enkätens sista del (se nedan) fick respondenterna ta ställning till några påståenden om upphandlingsfasen och de allra flesta höll inte med om påståendena om att det blir fler anbud med partnering eller att anbuden blir högre i partneringprojekt.

### **3.4 Hur uppfattades partnering**

I denna del av enkäten fick respondenterna svara på ett antal frågor om vad som ansågs känneteckna partneringprojekt och ta ställning till ett antal påståenden om partnering.

De två faktorer som de flesta ansåg känneteckna partneringprojekt var "Tillit/förtroende" och "Gemensamma mål" (se figur 4 nedan). Andra faktorer som nämndes relativt ofta var "Återkommande och strukturerade möten", "Uppföljning av de gemensamma målen" och "Gemensam åtgärdsplan". "Öppna böcker" och "Incitamentskontrakt" kom därefter.

Figur 4. Respondenternas uppfattning av Partnering



Resultatet från enkäten ligger i linje med "Partneringblomman" som presenterades i uppsats 1. Både teoretiker och praktiker kan utifrån det studerade materialet ses eniga om att Tillit och Gemensamma mål hör till partnering. Övriga komponenter finns det mer delade meningar om de behöver ingå eller inte.

När det gällde påståenden om partnering så var det en klar majoritet som höll med om att partnering underlättar kvalitetsförbättringar, att hålla budgeten, att undvika konflikter samt att lösa konflikter. Det ansågs även mer sannolikt förbättringar av produktionsmetoderna kunde uppkomma i partneringprojekt. En övervägande del höll inte med om att partnering minskade affärsmässigheten. Angående påståendet om att partnering är här för att stanna och att det är ett roligare sätt att jobba fanns ett stort medhåll bland de svarande.

En klar majoritet av entreprenörerna ansåg att risken var mindre i partneringprojekt.

Det bör understrykas att de som besvarade enkäten arbetade med partneringprojekt så deras positiva inställning är kanske inte så förvånande. I projektets fortsättning ska en systematisk utvärdering av effekterna av partnering genomföras.

### **3.5 Skillnader mellan olika grupper**

I uppsatsens sista del analyseras skillnader mellan olika grupper. Finns det skillnader i svaren mellan beställare och utförare, mellan yngre och äldre, samt mellan olika typer av projekt? Några resultat i denna del är:

#### *Beställare - utförare*

I det stora hela var svaren relativt lika mellan de båda grupperna. Störst var enigheten om att partnering gjorde det lättare att lösa konflikter, att partnering är här för att stanna och att affärsmässigheten inte minskade.

#### *Yngre - äldre*

Med tanke på den höga genomsnittsåldern bland dem som besvarat enkäten så har "yngre" här definierats som yngre än 50 år. Skillnaderna i svar var även här relativt små. De punkter där störst skillnader kunde observeras var att de yngre i något högre grad instämde i påståendet att partnering gjorde det lättare att lösa konflikter och att de äldre i något högre grad höll med om påståendet att partnering var en modefluga. Dock bör det tilläggas att en minoritet av de äldre höll med om det sistnämnda påstående.

#### *Underhållsprojekt - nybyggnad*

Inte heller på denna punkt var det några stora skillnader. Det kunde noteras att bland nybyggnadsprojekten var det en större andel som helt höll med om påstående att partnering är ett roligare sätt att jobba.

### **3.6 Avslutning**

Denna studie kommer under det fortsatta arbetet att följas upp med liknande studier rörande andra delar av ett partneringprojekt. I det kommande arbetet ska effekterna av partnering studeras och då ska genomförandeskedet följas närmare.