

CIRIO

Behov av förändringar i byggbranschens spelregler

Partnering 2.0

Ökad effektivitet, lönsamhet och hållbarhet för
branschens aktörer och samhället i stort

MARS 2024

Innehåll

1	Inledning	3
2	Sammanfattning	5
3	Den transaktionsbaserade kulturen och dess konsekvenser	6
4	Traditionell entreprenad baserad på ABo4/ABTo6	8
	Entreprenadformerna	8
	Processen för kontraktets ingående	9
	Kontraktet	9
	Kvarvarande olösta problem	10
5	Partnering 1.0	13
	Entreprenadformerna	13
	Processen för kontraktets ingående	13
	Kontraktet	14
	Kvarvarande olösta problem	15
6	Relationsbaserade kontrakt i bygg- och infrastrukturprojekt - IPD, Alliance contracting och Vested	17
	Entreprenadformerna	19
	Processen för kontraktets ingående	19
	Kontraktet	21
	Kvarvarande problem att lösa	26
7	Vägen framåt – partnering 2.0-processen	27
	Underliggande designprinciper	27
	Stegen i Partnering 2.0-processen	28
8	Avslutning	32
	Kontakt	33

1 Inledning

Hur kan beställare av entreprenader uppnå högre kvalitet och lägre kostnader, samtidigt som såväl entreprenörernas lönsamhet som social och miljömässig hållbarhet ökar? Detta är de frågan vi på Cirio advokatbyrå ställer oss och vi har i dialog med många aktörer i branschen insett att många andra ställer sig samma fråga. Vi tror att ett viktigt svar på frågan ligger i en förändring av byggbranschens spelregler.

Svaret på frågan är viktigt. Liksom i många andra länder av världen går Sverige mot en så kallad ”grön omställning”, vilket i Sverige inte minst tar sig i uttryck i ett antal viktiga industriella satsningar inom förnybar energi, batteritillverkning, kärnkraft, fossilfritt stål, anläggningar för koldioxidinfångning och så vidare. Väl fungerade infrastrukturprojekt är en kritisk framgångsfaktor i den gröna omställningen.

Den amerikanske ekonomen Douglass North vann nobelpriset i ekonomi 1993, bl.a. för sina studier över hur ekonomins formella och informella spelregler har avgörande betydelse för ekonomins effektivitet och framgång. Med formella spelregler menade han lagregler och kontrakt. Med informella spelregler menade han oskrivna moraliska och kulturella normer. Dessa spelregler – benämnda institutioner av North – avgör bl.a. om nytto- och vinstdrivna människor och företag kan förmås samverka effektivt eller om de istället fastnar i självförstärkande mönster av låg effektivitet, produktivitet m.m.¹

Det finns anledning att se över byggbranschens spelregler, både de formella och informella. Problemen i branschen är kända sedan länge. I ett flertal rapporter redovisas låg eller till och med negativ produktivitetsutveckling.² Andra rapporter påvisar mycket låg effektivitet och högt resursslöseri.³ I en rapport från Boverket 2018 bedömdes kostnaderna för fel, brister och ineffektiv resursanvändning uppgå till 59-73 miljarder kronor per år.⁴ Även om ambitionerna inom hållbarhet är höga är det lång väg kvar. I en studie av byggbranschen framgick att endast 2 av 10 väljer hållbara framför billigare alternativ.⁵ Trots den enorma kompetens och erfarenhet som finns hos branschens män och kvinnor kan ingen blunda för det faktum att det i viktiga delar rör sig om en icke-fungerande bransch.

Douglass Norths och andras forskning ger anledning att tro att viktiga orsaker till byggbranschens bristande effektivitet står att finna i dess formella och informella spelregler. Det finns särskild anledning att se över entreprenadkontrakten, vilka i Sverige till övervägande del är baserade på standardavtal som utvecklas och ges ut av Byggandets Kontraktskommitté, t.ex. AB04, AB/ABT, AB-U07 och ABT-U07. Många har insett bristerna i de affärs- och kontraktsmodeller som sätts upp i t.ex. entreprenader med AB/ABT som bas. Fenomen som partnering eller samverkansentreprenad har uppkommit som bl.a. ett svar på dessa brister. Många har upplevt fördelar med partnering, men också att partnering inte adresserar alla brister. Både i Sverige och internationellt används också andra begrepp och modeller för liknande fenomen, exempelvis Early Contractor Involvement (ECI), Alliance Contracting och Integrated Project Delivery (IPD). En annan modell, som nyligen börjat användas inom infrastrukturprojekt men som är generisk för alla mer komplexa kund-leverantörsrelationer är Vested-modellen.

¹ Se t.ex. North, D., Institutionerna, tillväxten och välståndet, SNS Förlag 1993.

² Se t.ex. Konkurrensverket, Bättre konkurrens i bostadsbyggandet, 2018:7, s. 44. Se även Anjou, M., Den ineffektiva byggsektorn, Ekerlids förlag 2019, s. 19ff.

³ Se t.ex. Josephsson & Saukkoriipi, Slöseri i byggprojekt, 2005.

⁴ Boverket, 2018:36, Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn, s. 14.

⁵ https://assets.ctfassets.net/1bgi92u9ew40/62W947DXuXtQp87YAvD1mN/b0cb555d36ee97ecd312b20b8828e89e/Ramirentrapporten_2021.pdf

En förändring av byggbranschens spelregler innefattar en mycket stor potential för såväl beställare, entreprenörer, konsulter och samhället i stort avseende bl.a. kvalitet, kostnader, lönsamhet och hållbarhet. I detta white paper - som är en uppdaterad version av ett motsvarande white paper publicerat 2021 - gör vi därför en jämförelse mellan de spelregler som sätts upp mellan parterna vid användning av ett antal olika modeller och koncept. Vi har då huvudsakligt fokus på (i) AB och ABT i en traditionell entreprenad, (ii) ett partneringskontrakt med AB/ABT som grund⁶ samt (iii) relationsbaserat entreprenadkontrakt, där vi jämför de tre varianterna IPD, Alliance contracting och Vested-modellen. På basis av dessa jämförelser presenterar vi en rekommenderad metod – Partnering 2.0 – där styrkorna i traditionell partnering återanvänds tillsammans med styrkorna i de olika varianterna av relationsbaserade kontrakt. Early Contractor Involvement behandlas inte direkt, eftersom såväl partnering som relationsbaserade kontrakt bygger på tidig involvering av entreprenören.

⁶ Analysen i detta dokument är gjord utifrån Byggherrarnas kontraktsmall för partnering, 2018-03-22.

2 Sammanfattning

- Byggbranschen kännetecknas av en transaktionsbaserad kultur. Denna är i hög grad skapad av den helt dominerande transaktionsbaserade affärsmodellen, en modell som skapar direkt motstridiga intressen mellan parterna och ofta leder till högre kostnader, lägre grad av innovation och låga incitament för ökad miljömässig och social hållbarhet.
- AB/ABT kan i någon mån begränsa men förmår inte hantera de motstridiga incitament som skapas genom den transaktionsbaserade affärsmodellen. Därför skapar AB/ABT låga eller inga incitament för upprätthållande av en stark relation, samarbete för sänkta risker, lägre kostnader, ökad hållbarhet och ökad innovation.
- Med partnering tas ett steg i rätt riktning mot att skapa effektivare spelregler. Genom uppdelningen i två faser kan parterna sänka risken kopplad till okända faktorer genom samarbete i den första fasen. Partneringens vanliga affärsmodell, där ersättning för kostnader utgår och parterna delar av besparingar förutsatt att totalkostnaden för entreprenaden blir lägre än en på förhand estimerad rikkostnad, skapar mer samstämmiga intressen.
- I partnering kvarstår dock många av problemen i AB/ABT. Kontraktet stödjer i princip inte upprätthållandet av en stark relation, eftersom fas 2 typiskt sett baseras på det starkt transaktionsbaserade och riskfördelade AB/ABT. Affärsmodellen stödjer inte ökad innovation eller förbättrad hållbarhet.
- IPD, Alliance contracting och Vested är tre modeller som baseras på relationsbaserade kontrakt, där parterna arbetar tillsammans i en anda av ömsesidighet och tillit för att kostnadseffektivt uppnå uppsatta projektmål. De tre modellerna har tydliga likheter, men också en del väsentliga skillnader. Vested framstår som den mer generiska modellen, inom vilken viktiga moment inom IPD och Alliance contracting lätt kan inkluderas om parterna så önskar.
- Genom en korrekt implementering av Vested-modellens fem regler skapas ett system av spelregler vilka ger parterna starka incitament att samarbeta för att uppnå uppsatta resultat. Modellen stödjer innovation och förbättringar och används lämpligen för att införa mål avseende t.ex. förbättrad hållbarhet. I Vested-modellen finns mekanismerna för att lösa de flesta av de olösta problemen i AB/ABT och partnering.
- Relationsbaserade kontrakt kan dock inte lösa alla problem. Ett viktigt kvarvarande problem är den starka transaktionsbaserade kulturen som präglar byggbranschen, vilket motverkar ett resultatbaserat fokus. Ett annat är att upprätthållandet av ett relationsbaserat kontrakt kräver något mer resurser än en traditionell entreprenad, vilket lätt upplevs som fördyrande i en transaktionsbaserad kultur, i stället för en självklar investering för att skapa ett värde som överstiger kostnaden och öka sannolikheten för nya samarbeten mellan samma parter.
- Vi rekommenderar tillämpning av en process benämnd Partnering 2.0., som bygger på ambitionen med partnering, inkluderar viktiga insikter från relationsbaserade kontrakt som Vested-modellen men också skapar ett handlingsutrymme för parterna att anpassa affären efter inte minst sin beredskap att frångå eller inte frångå det upplevt trygga AB/ABT-ramverket eller liknande ramverk.

3 Den transaktionsbaserade kulturen och dess konsekvenser

Byggbranschen kan sägas kännetecknas av en transaktionsbaserad kultur. Denna kultur hänger nära samman med den transaktionsbaserade affärsmodell som tillämpas i en eller annan form i de flesta entreprenader. Oavsett om en entreprenad genomförs till fast pris, rörligt pris eller en kombination ligger huvudfokus på att entreprenören får ersättning *per någonting*. Per enhet material, per arbetad timme, per person, per meter osv.

En sådan affärsmodell genererar direkt motstridiga intressen mellan parterna, vilka alltså från början byggs in i affären. Följande tabell visar vilka intressen som den transaktionsbaserade modellen skapar.

	Beställare	Entreprenör
Antal enheter	Så få som möjligt för att uppnå önskat resultat	Så många som möjligt
Pris per enhet	Så lågt som möjligt	Så högt som möjligt
Kostnad per enhet	Hög (eftersom hög kostnad ofta förenas med högre kvalitet)	Låg

Det är därför lätt att konstatera att modellen driver rakt motstridiga intressen mellan beställare och entreprenör.⁷ Detta får ett antal följdverkningar, eller skapar i vart fall incitament som rimligen får sådana följdverkningar.

⁷ I tabellen ovan visas endast två aktörers intressen, beställarens och entreprenörens. I själva verket finns ofta ett antal olika aktörer, exempelvis underentreprenörer, konsulter, finansiärer m.m. De motstridiga intressena finns typiskt sett mellan alla dessa aktörer, i olika hög grad.

Nollsummespelsmentalitet

Den transaktionsbaserade affärsmodellen med dess inbyggda motstridiga intressen skapar ett nollsummespel mellan beställare och entreprenör. När den ene vinner förlorar den andre.

Incitament till prispress och högre kostnader

Med den transaktionsbaserade affärsmodellen får beställaren ett intresse av att skapa en stark konkurrenssituation i anbudsfasen för att pressa priset per enhet (eventuellt omräknat till ett fast pris av entreprenören) så långt möjligt. Detta ger entreprenören ett starkt intresse av att skapa en stark konkurrenssituation i underentreprenörsledet, ett fenomen som fortplantar sig nedåt i varje led. I varje led kommer entreprenör eller underentreprenör ha ett intresse av att kompensera sig för det pressade priset på andra sätt, exempelvis genom att räkna med tilläggsbeställningar som beställaren inte känner till kommer att behövas, sänka sin kvalitet på olika sätt osv. I varje led görs dessutom ett påslag på priset till nästa led. Konkurrensen för lägre pris skapar därför inte sällan incitament för onödigt höga totalkostnader.⁸

Kamp om vem som ska bära risken för det parterna inte känner till

Givet alla osäkerhetsmoment i en entreprenad kommer den transaktionsbaserade affärsmodellen att leda till en kamp om vem som ska bära risken för det någon part eller båda inte kände till eller kunde förutse. Vem ska bära risken för om de förväntade kostnaderna för att genomföra entreprenaden visar sig bli högre än förväntat p.g.a. att fler arbetstimmar och mer material behövs? Vem ska bära risken för en tidplaneförskjutning som innebär att arbetena måste utföras under ogynnsamma och därmed dyrare väderförhållanden?

Avsaknad av incitament för innovation och effektiviseringar

Innovationer kan ofta leda till effektiviseringar i form av lägre behov av arbetstimmar och resurser. En transaktionsbaserad affärsmodell motverkar intresset för sådana innovationer eftersom en effektivisering leder till lägre intäkter för entreprenören.

Avsaknad av incitament för miljömässig och social hållbarhet

Den transaktionsbaserade affärsmodellen motverkar direkt intresset av en hållbar resursförbrukning. När entreprenören får betalt per enhet material vill denne alltid sälja många enheter. Att, t.ex. av hållbarhetsskäl, sälja färre enheter slår direkt på entreprenörens intäkter. Affärsmodellen skapar också, på grund av prispressen, en risk för lägre social hållbarhet på arbetsplatsen, i form av försämrade arbetsmiljö, större risk för skador m.m. Att, t.ex. av hållbarhetsskäl, välja en lägre arbetstakt missgynnar en entreprenör eftersom beställaren i urvalsskedet sannolikt skulle välja en entreprenör med en mer komprimerad tidplan och under entreprenaden skulle påföra vite vid försening.

Den transaktionsbaserade affärsmodellen driver således motstridiga intressen och leder ofta till oönskade konsekvenser. Hur kan ett traditionellt entreprenadkontrakt, baserat på AB04 eller ABT06 hantera detta?

⁸ Studier indikerar att de större entreprenörernas tenderar att utvecklas mot företag för "construction management", d.v.s. mer som aktör för styrning och koordination av ett stort antal underentreprenörer än som utförare av entreprenadarbetet. Samma studier indikerar också att de större entreprenörerna typiskt sett upphandlar för att nå lägsta pris. (Nyström, J, Updating and Cleaning Out: The "Make or Buy" Decision in Construction Revisited, 2019.)

4 Traditionell entreprenad baserad på ABo4/ABTo6

Entreprenadformerna

En analys av spelreglerna i byggbranschen måste innefatta den traditionella uppdelningen i olika entreprenadformer, för det finns anledning att fråga om själva denna uppdelning gynnar eller missgynnar produktivitet och effektivitet.

Åtskillnad mellan projektering och utförande

Ett grundläggande antagande är att det finns en uppdelning mellan *projektering* och *utförande*. I de annars definitionstäta ABo4 och ABTo6 saknas definitioner av dessa begrepp. I princip innefattar projektering de aktiviteter som krävs för att komma fram till och dokumentera vilket arbete som ska utföras i projektet, medan utförande innefattar att genomföra det som bestämts i projekteringen.

Åtskillnad mellan utförande- och totalentreprenad

På basis av uppdelningen mellan projektering och utförande görs en grundläggande uppdelning i dessa två entreprenadformer, där skiljelinjen går mellan vem som ansvarar för projektering och därmed ansvarar för att objektet (t.ex. huset) i sin slutliga utformning uppfyller avsedd funktion. I utförandentreprenaden ligger detta ansvar på beställaren; i totalentreprenaden åvilar det i stället entreprenören.

En annan skiljelinje går mellan **generalentreprenad** och **delad entreprenad**, vilken motsvarar det som inom outsourcing benämns "single sourcing" och "multisourcing", d.v.s. om beställaren upphandlar en entreprenör, som i sin tur upphandlar, tar ansvar för och styr underentreprenörer, eller om beställaren upphandlar flera entreprenörer, och själv bär ansvaret för koordinera dessas arbete.

Processen för kontraktets ingående

I den traditionella entreprenaden ingås kontraktet i dess helhet på samma gång, innefattandes beskrivning av entreprenadens omfattning, prissättning m.m. Detta föregås av en anbuds- och förhandlingsfas, som ofta innefattar att ge entreprenören möjlighet att skaffa sig god kännedom om den planerade entreprenaden och att förhandla om ersättning och andra viktiga, framför allt riskfördelade, villkor i kontraktet.

En viktig skillnad mellan AB04 och ABT06 är som sagt att entreprenören ansvarar för både projektering och utförande i ABT06, medan det är beställaren som ansvarar för projekteringen i AB04. Detta har dock ingen egentlig betydelse för själva kontraktsprocessen, utan innebär endast att entreprenören får ökat ansvar för att vidta undersökningar innan anbud lämnas in.

Kontraktet

Transaktionell kontraktsmodell

Ett entreprenadkontrakt baserat på AB/ABT baseras på en transaktionell kontraktsmodell. Denna modell kännetecknas bl.a. av ett starkt fokus på affären (istället för relationen), att en relation på armlängds avstånd skapas (istället för ett partnerskap), riskmitigering genom kontraktsbestämmelser som är verkställbara i domstol, avsaknad av sociala normer såsom skälighet och ärlighet samt en strävan efter att skriva ett komplett kontrakt.⁹

Fokus på transaktioner, inte resultat

En traditionell entreprenad bygger på ett transaktionsbaserat perspektiv, oavsett om det rör sig om en utförande- eller totalentreprenad. Inte för inte handlar första kapitlet i såväl AB04 som ABT06 om entreprenadens omfattning, istället för t.ex. parternas relation och deras mål med denna.

I totalentreprenaden upphandlar beställaren förvisso ofta en funktion, men fokus ligger typiskt sett inte på att uppnå gemensamt uppsatta mål och resultat. Istället är det underförstått att entreprenören får ersättning för transaktioner och utförda aktiviteter, där framgång mäts mot hur väl slutresultatet svarar mot kontraktshandlingarna samt förväntad tidsåtgång. Inte sällan förekommer olika former av incitament, men detta förändrar inte i grunden det transaktionsbaserade fokuset.

Eftersom fokus inte ligger på att uppnå resultat kännetecknas en traditionell entreprenad förstas oftast inte av ett fokus på tydliga mål och resultat som också är mätbara. Framgång mäts i huvudsak i förhållande till hur väl slutprodukten stämmer överens med kontraktshandlingarna och leveranstid.¹⁰

⁹ Se t.ex. Frydinger et al, Contracting in the New Economy, Palgrave Macmillan 2021, kapitel 7.

¹⁰ För entreprenader rörande industriella anläggningar finns standardavtalet ABA99 som ett alternativ till t.ex. ABT06. I sådana entreprenader görs tillägget att entreprenören åläggs att tillse att objektet uppfyller vissa drifts- och prestandaegenskaper, med ekonomiska incitament i form av viten om dessa inte uppfylls. Den i grunden transaktionsbaserade prismodellen kompletteras här med prestationsbaserade incitament. Konstruktionen är bekant från bl.a. avtal om underhåll inom flyg och järnväg. Inom t.ex. järnvägsbranschen är det inte ovanligt att underhållsleverantören får en del av sin ersättning i form av kilometerersättning, utöver ersättning för underhållsåtgärder.

Transaktionsbaserad affärsmodell

Den traditionella entreprenadens transaktionsbaserade fokus uttrycks tydligt i de fast- eller rörligtprisupplägg som dessa kontrakt oftast innehåller. Det finns förvisso vissa inbyggda incitament för kvalitet (genom garantibestämmelserna) och leverans i tid (genom viten och ibland bonus). Detta förändrar dock inte det faktum att det helt saknas incitament för parterna att uppnå uppsatta resultatmål.

Hantering av risk för det parterna inte känner till

Ett huvudfokus i AB/ABT ligger på hanteringen av den ovan beskrivna kampen om vem ska bära risken för det parterna inte känner till eller kan förutse vid kontraktets ingående. En stor mängd klausuler riktar in sig på problemet, exempelvis bestämmelserna om entreprenadens omfattning, ansvaret för riktigheten i lämnade uppgifter, vad entreprenören förutsätts känna till vid kontraktstecknande, ÅTA-arbeten, underrättelseskyldigheter, färdigställandetid och förlängningar av denna (t.ex. på grund av hinder), garantitider, ansvar för fel och förseningar, rätt till ersättning, väsentliga rubbningar samt hävning. Det rör sig om en stor mängd riskfördelade bestämmelser. AB/ABT sätter dock inte upp några regler eller incitament för parterna att arbeta på att sänka riskerna.

Fokus på projektledning, inte relationsstyrning

I både den traditionella utförande- och totalentreprenaden baserad på AB/ABT ligger *projektledning* i fokus såvitt avser styrningen av parternas relation. Vardera parten ska utse varsitt ombud, projekterings- och byggmöten ska hålla. I AB04 och ABT06 är entreprenören ensam behörig att leda entreprenaden (3 kap. § 4). Eftersom det inte finns gemensamt uppsatta mål och mätetal för att följa upp sådana finns inte heller uppföljningsprocesser avseende måluppfyllnad. Däremot har beställaren rätt att utöva den kontroll över entreprenaden som denne finner lämplig (3 kap. § 5).

Kvarvarande olösta problem

AB/ABT eller motsvarande är sannolikt det bästa kontraktet att använda i många entreprenader. Framför allt i entreprenader av enklare slag, med lägre värden och inte allt för stora osäkerhetsmoment. I mer komplexa entreprenader till större ekonomiska värden finns anledning att tänka annorlunda. Åtminstone två huvudkategorier av olösta problem kvarstår med AB04 och ABT06.

Sämre effektivitet p.g.a. uppdelning i projektering och utförande

Den förmodade åtskillnaden mellan projektering och utförande - d.v.s. den åtskillnad som ligger till grund för uppdelningen i utförandeentreprenad (baserad på AB04) och totalentreprenad (baserad på ABT06) – får rimligen mer eller mindre direkta negativa effekter på effektiviteten i entreprenadens genomförande. Denna uppdelning förutsätter, i teorin, att

1. det går att under projekteringen veta allt och förutse allt som kommer att behöva genomföras i samband med utförandet,
2. beställarens behov och önskemål kommer att vara desamma när entreprenaden inleds och när den avslutas.

Den världsledande projektforskaren Bent Flybjerg betonar i sin forskning vikten av planering och hur bristande planering ofta är en förutsättning för stora misslyckanden.¹¹ Projekteringsfasen är således förstås helt avgörande. Men i själva verket är, vilket de flesta förstår, resultatet av projekteringen endast en hypotes, baserad på tillgänglig information, om vad som kommer att behöva genomföras, baserat på beställarens behov vid den tidpunkt då projekteringen är ”färdig”. Denna hypotes ”testas” i utförandeskedet, varunder parterna dels upptäcker nya, tidigare okända, faktorer och dessutom lär sig av erfarenheter. Dessutom är det snarare regel än undantag att beställarens behov avseende entreprenadprojektet förändras över tid.

Det är mer verklighetsnära att säga att projekteringen pågår kontinuerligt hela vägen fram tills entreprenaden är avslutad. Projektering och utförande är inte uppdelade i två faser utan pågår under hela entreprenaden, från planeringsstadiet till slutbesiktning.

Fenomenet är förstås välkänt. I fordonsindustrin var detta en av grunderna i Toyota Production System, vilket utvecklades till lean. Inom mjukvaruvärlden finns skillnaden mellan s.k. vattenfallsmetod – först full specifikation av mjukvaras funktioner och därefter kodning och implementering – och agil metod – kontinuerlig specifikation och kodning i korta sprintar baserat på erfarenhet och utvecklade och förändrade behov. Inom byggbranschen har detta introducerats bl.a. genom s.k. lean construction.¹² Syftet är att öka effektivitet, lära sig av erfarenheter och tillse att slutprodukten inte motsvarar behoven i det förflutna utan vid tidpunkten för färdigställandet.

AB04 och ABT06 stödjer inte utan motverkar snarare anammande av dessa ofta effektiva produktionsmetoder. Båda dessa standardavtal vilar som sagt på ett antagande om en grundläggande uppdelning och sekvens i projektering och utförande. Den ”omprojektering” som rent faktiskt sker under utförandefasen dyker upp som ÄTA-arbeten, där beställare och entreprenör som sagt har motstridiga intressen p.g.a. användningen av den transaktionsbaserade affärsmodellen. När någon av parterna gör en erfarenhet som kan användas för att t.ex. öka effektiviteten eller om beställarens behov förändras läggs detta i ÄTA-hinken och behandlas som en riskfördelnings- och prisfråga.

Den motverkande effekten förstärks av grundregeln i 1 kap. § 6 i båda standardavtalen att den som har tillhandahållit en uppgift också ansvarar för riktigheten i den, innebärandes bl.a. att om en uppgift som beställaren lämnar är oriktig så blir det ett ÄTA-arbete för vilket extra ersättning typiskt sett ska utgå. Denna typ av bestämmelse skapar ett intresse av att *inte* tillhandahålla nya uppgifter, t.ex. nya erfarenheter och lärdomar.

AB04 och ABT06 cementerar således en verklighetsoförankrad uppdelning i projektering och utförande och skapar ofta incitament att *inte* lära sig av erfarenheter. Det hela kan liknas vid ett mjukvaruutvecklingsavtal skrivet för användning av vattenfallsmetod, när en agil metod i själva verket används och också behöver användas. Spelreglerna motverkar effektivitet.

¹¹ Se t.ex. Flybjerg, Bent, How Big Things Get Done, Currency, 2023.

¹² https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_construction.

Oförmåga att hantera de intressekonflikter som den transaktionsbaserade affärsmodellen skapar

Utöver att cementera ett perspektiv som motverkar effektivitetsökningar har AB04 och ABT06 begränsad förmåga att motverka de negativa effekterna av den intressekonflikt som den transaktionsbaserade affärsmodellens skapar. Denna modell skapar som sagt ett nollsummespel och incitament för parterna vilka driver upp kostnaderna, ser till att innovation uteblir och att ökad social och miljömässig hållbarhet inte lönar sig. I stället driver modellen in parterna i en intressekonflikt över vem som ska bära risken för alla entreprenadens okända faktorer.

AB/ABT kan i någon mån begränsa den friktion som annars hade uppstått på grund av de motstridiga intressen som den transaktionsbaserade affärsmodellen skapar. Men dess regler kan inte uppnå mer än så. AB/ABT, i kombination med den transaktionsbaserade affärsmodellen

- kan endast upprätthålla en viss balans i nollsummespelet, men inte skapa ett värdeökande spel,
- motverkar inte de intressen som leder till uppdrivna kostnaderna utan kan bara i någon mån begränsa detta intresse utan att kunna göra det helt,
- kan fördela risken för det som parterna inte känner till, men skapar inga incitament att minska denna risk i respektive projekt,
- skapar inte några incitament till innovation eller förbättringar,¹³
- skapar inga incitament till förbättrad hållbarhet på t.ex. byggarbetsplatserna.¹⁴

Som anförts ovan är det inte ovanligt att parterna inför olika typer av incitament, t.ex. avseende kundnöjdhet, i sin affär. Detta förändrar dock inte det i grunden transaktionsfokuserade fokuset.

Här visar sig dock ofta en annan av AB/ABTs baksidor. För inte nog med att AB/ABT inte förmår motverka de ofta negativa effekterna av den transaktionsbaserade affärsmodellen. Reglerna konserverar också dessa effekter och kanske till och med förstärker dem. På grund av reglernas starka fokus på riskfördelning framkallas också i varje affär just ett sådant fokus.

¹³ En tanke med totalentreprenaden är att den ska skapa incitament för entreprenören att bli mer innovativ. Studier visar dock att entreprenörens faktiska frihetsgrad ofta begränsas avsevärt av beställarens upphandlingsunderlag. (Se t.ex. Nyström, J., Nilsson, J. E. and Lind, H., 2016. Degrees of freedom and innovations in construction contracts. *Transport Policy*. Elsevier, 47, pp. 119–126. doi: 10.1016/j.tranpol.2016.01.004).

¹⁴ Studier har visat på hur ABK09 dessutom inte optimerar teknikkonsulters incitament för att bidra med innovativa lösningar för hållbarhet (Vogel, Lind & Holm, Incentivising innovation in the construction sector: the role of consulting contracts, *UTS ePress, Construction economics and building*, Vol. 19, No. 2 December 2019).

5 Partnering 1.0

Partnering eller samverkansentreprenad uppstod ur ett behov av att hantera många av de brister och motstridiga intressen och incitament som en transaktionsbaserad affärsmodell leder till. Man förstår att modellen leder till motstridiga intressen och försöker därför hitta spelregler som bedöms bättre än t.ex. AB/ABT för att hantera detta, exempelvis med ökad fokus på samarbete och incitament för att nå låga kostnader.

Partnering i dess traditionella form är inte en väldefinierad modell för entreprenadkontrakt. Olika entreprenörer använder begreppet på likartade men likväl olika sätt.¹⁵ Gemensamma nämnare är att entreprenaden planeras och genomförs i närmare samverkan baserat på tillit och ömsesidighet, ofta med incitament för båda parter att hålla nere entreprenadkostnaderna.¹⁶

Entreprenadformerna

I partnering kvarstår typiskt sett perspektivet att det finns en förhållandevis skarp åtskillnad mellan projektering och utförande, och den åtföljande uppdelningen i utförande- och totalentreprenad. Det vanligaste är att partnering utförs som totalentreprenad. Just uppdelningen i projektering och utförande utgör en av de viktigaste nycklarna i partnering.

Processen för kontraktets ingående

En grundbult i partnering är en uppdelning av kontraktprocessen i åtminstone två faser. Syftet är att skapa en process som kan reducera kampen om vem som ska bära risken för det som parterna inte känner till eller kan förutse.

I fas 1 genomförs relationsbyggande aktiviteter – ofta genom antagande av en s.k. partneringdeklaration – och parterna samarbetar om att identifiera risker i syfte att komma till en så bra bild som möjligt av det entreprenadprojekt som ska genomföras. Oftast mynnar arbetet ut i en budgeterad kostnad eller rikt kostnad. I fas 2 genomförs därefter entreprenaden. Genom att börja med en inledande fas har parterna möjlighet att samarbeta om att minska ner mängden okända faktorer så mycket som möjligt, vilket naturligtvis avsevärt sänker denna risk vid entreprenadens utförande.

¹⁵ Se t.ex. PEAB: <https://peab.se/vart-erbjudande/partnering--samverkan/>, Skanska: <https://www.skanska.se/vart-erbjudande/samarbetsformer/samverkan-och-partnering/>, NCC: <https://www.ncc.se/vart-erbjudande/kunderbjudande/partnering/>.

¹⁶ I mer akademisk litteratur har begreppet "partneringblomman" använts för att rama in begreppets innebörd, med en mitt bestående av tillit och ömsesidig förståelse/gemensamma mål och "blad" bestående av begrepp som relationsbyggande aktiviteter, kontinuerliga och strukturerade möten, ekonomiska incitament osv. (Nyström, J., Partnering: definition, theory and evaluation, Akademisk avhandling, KTH, 2007, s. 12.)

Kontraktet

Transaktionell kontraktsmodell:

Även partneringskontraktet bygger i princip på en transaktionell kontraktsmodell. De relationsbyggande elementen i partnering, exempelvis partneringsdeklarationen, utgör inte en del av kontraktet utan dessa bygger i princip på ABK09 i fas 1 och AB/ABT i fas 2, om än med vissa modifieringar. Dessa modifieringar syftar dock inte till att skapa spelregler för att upprätthålla och förstärka den relation av tillit, transparens och samarbete som är ambitionen i partnering.

Begynnande fokusskifte mot resultat:

I partnering finns ett begynnande fokusskifte mot att avtala om uppnående av resultat i stället för transaktioner och aktiviteter. Partneringskontraktet bygger dock ofta på det i hög grad transaktionsfokuserade AB/ABT, om än med vissa modifieringar. Skiftet mot resultatfokus fullföljs inte.

I den ovan nämnda partneringsdeklarationen antar parterna ofta en gemensam vision och gemensamma mål och delmål och förklarar sina avsikter att samarbeta i en anda av tillit och transparens. Partneringsdeklarationen är dock inte kontraktuellt bindande och de mätbara mål som ofta inkluderas i deklarationen används sällan för att designa resten av parternas affär, vilket gör att mätkriterier och processer för uppföljning av måloppfyllelse får underordnad betydelse. Om relationen mellan beställare och entreprenör får resultatfokus eller inte beror därför i hög grad på hur partneringledaren i det enskilda projektet agerar.

Ekonomisk modell med kostnadssänkande incitament:

Ett partneringskontrakt bygger typiskt sett på en ekonomisk modell där parterna kommer överens om en riktkostnad för projektet, entreprenören får betalt för det mesta arbetet på löpande räkning och för sin organisation till fast pris samt en bonus om totalkostnaden blir lägre än den överenskomna riktkostnaden. Prismodellen möjliggörs genom uppdelningen i de två faserna, där parterna arbetar tillsammans med projektering och riskanalys i fas 1 för att så långt möjligt skapa tydlighet kring vad som ska produceras och för att reducera mängden okända faktorer i så hög grad som möjligt.

Incitamenten i ett partneringskontrakt är således starkt fokuserade på projektkostnaderna. De använda prismodellerna saknar typiskt sett andra incitament än de som också finns avseende tid och kvalitet i traditionella entreprenader. Det finns oftast inga incitament kopplat till t.ex. hållbarhet eller liknande mål, annat än i den mån de ingår i incitamenten för att hålla nere kostnaderna.

Även om det gemensamma arbetet i fas 1 är ägnat att sänka riskerna kopplat till faktorer som parterna inte känner till, så kvarstår i partnering ett tydligt fokus på dessa risker. Även om resultatet av arbetet i fas 1 i många delar är gemensamt, överförs risken för framtagna uppgifter till entreprenören i fas 2. För de kvarvarande riskerna sker riskhantering genom fördelning baserat på vad man menar att respektive part borde ha känt till eller sett till att få kännedom om, utöver den också sedvanliga riskhanteringen kopplat till exempelvis force majeure-händelser.

Styrning av relationen:

I partnering bibehålls, såvitt avser styrning av relationen, mycket av det traditionella projektfokuset. Ett viktigt tillägg är dock s.k. partneringsmöten där frågor som tid, ekonomi, kvalitet, kostnadseffektiviseringar och andra projektspecifika mål diskuteras. Detta är en viktig komponent för att upprätthålla en känsla av partnerskap i relationen.

Kvarvarande olösta problem

Partnering har skapats för att försöka lösa många av de brister som noterats av kombinationen av en transaktionsbaserad affärsmodellen och reglerna i AB/ABT. Modellen baseras på vetenskapen att kommersiella relationer som präglas av samarbete och tillit i princip alltid överpresterar i förhållande de kommersiella relationer på armlängds avstånd där avtalet skrivs för att undvika att parterna ska skada varandra.

Uppdelningen i två faser, med en undersökande fas 1, samt prismodellen för incitament att genomföra entreprenaden till lägre kostnad än riktkostnader är onekligen ett steg i rätt riktning. Genom det gemensamma arbetet i fas 1 kan riskerna sänkas. Incitamentsmodellen skapar mer samstämmiga intressen mellan parterna att hålla nere kostnaderna.

Emellertid kvarstår många problem i de spelregler som ofta sätts upp med ett partneringskontrakt. Einstein påstås ha sagt att ett problem inte kan lösas med samma tanke sätt som skapade det. Detta påstående passar väl i detta sammanhang, där partnering ofta snarare synes lösa symptomen på problemen är själva grundorsaken till dem.

Några kvarvarande problem är:

- Kontraktet stödjer inte upprätthållandet av en stark relation mellan parterna, annat än genom de avtalade partneringsmötena.
- Uppdelningen i projektering och utförande, med dess ineffektivitetsskapande effekter kvarstår.
- Kontraktet och affärsmodellen sätter *ett* mål i fokus, nämligen att hålla nere kostnaderna, men skapar inte bättre spelregler än AB/ABT för att uppnå andra mål avseende t.ex. hållbarhet, säkerhet, kund/brukarnöjdhet m.m.
- Även om parterna genom fas 1 kan sänka risken kopplat till okända faktorer finns förstås sådana kvar, och för dessa risker gäller i princip AB/ABT riskfördelning regler.

Transaktionellt kontrakt

Ett problem är att partnering fortfarande vilar på den transaktionella kontraktsmodellen, med dess fokus på att hantera intressekonflikter i stället för att skapa förutsättningar för kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar under hela kontraktsrelationen.¹⁷ De relations- och tillitsskapande elementen införlivas inte i kontraktet. Förutsättningar skapas för inrättandet av det som ekonomer benämner *informella* relationsbaserade kontrakt.¹⁸ Men om de informella relationerna mellan beställare och entreprenör börjar brista i fogarna faller man tillbaka på det formella transaktionella kontraktet, vilket inte bistår i att upprätthålla relationen.

¹⁷ Se avsnitt 0 nedan.

¹⁸ Se t.ex. Baker, George, et al. "Relational Contracts and the Theory of the Firm." *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, no. 1, Oxford University Press, 2002, pp. 39–84, <http://www.jstor.org/stable/2696482>.

Fortsatt uppdelning i projektering och utförande

Den traditionella entreprenadens uppdelning, mentalt och sekventiellt, i projektering och utförande kvarstår i partnering. Detta tar sig exempelvis i uttryck i den vanliga och förment viktiga justeringen i ABT06, där 1 kap. § 6 om ansvar för lämnade uppgifter ändras på så sätt att ansvaret för de uppgifter som beställaren tillhandahåller i fas 1 – projekteringsfasen – åläggs entreprenören i fas 2 – utförandefasen. En inte oväsentlig del av de olösta problemen i AB04 och ABT06 är som sagt själva denna uppdelning, eftersom den motverkar anammandet av mer effektiva produktionsmetoder såsom lean och/eller agile. Att bibehålla denna uppdelning men genomföra framför allt projekteringen i närmare samarbete mildrar symptomen, men angriper inte det grundproblem som själva denna uppdelning skapar. Spelreglerna, oftast satta av ABK09 för fas 1 och ABT06 i fas 2 med modifieringar, förändras inte i grunden utan cementerar fortsatt uppdelningen.

Kostnader i fokus

Även om flera mål kan vara informellt viktiga i partnering är det typiskt sett primärt kostnadseffektivitetsmålet som byggs in i kontraktet. Modellen med delning av besparingar om faktisk kostnad understiger rikt kostnad skapar inte incitament för t.ex. ökad hållbarhet. Tvärtom kan sådana mål motverkas. Vi påminner här om den ovan refererade studien av byggbranschen framgick att endast 2 av 10 väljer hållbara framför billigare alternativ.¹⁹ Modellen skapar ett incitament för entreprenören att upphandla underentreprenörer till lägsta pris.

På grund av dessa och andra kvarvarande olösta problem finns anledning att titta närmare på andra lösningar som har utvecklats för att hantera utmaningarna i många byggprojekt.

¹⁹

https://assets.ctfassets.net/1bgi92u9ew40/62W947DXuXtQp87YAvD1mN/b0cb555d36ee97ecd312b20b8828e89e/Ramirentrapporten_2021.pdf

6 Relationsbaserade kontrakt i bygg- och infrastrukturprojekt – IPD, Alliance contracting och Vested

Utmaningarna med att uppnå effektivitet och lönsamhet i större byggprojekt är förstås inte ett unikt svenskt fenomen, utan tvärtom globalt. Det har länge varit känt att projekt som drivs på basis av gemensamma målsättningar, tillit och transparens har betydligt större sannolikhet för framgång än mer traditionella projektformer. Detta är inte något unikt för just byggprojekt utan gäller inom de flesta typer av mer komplexa kontrakt mellan kunder och leverantörer, exempelvis inom outsourcing, supply chain, logistik och så vidare.

Givet de tillkortakommanden med parterning som beskrivs i förra kapitlet finns det anledning att titta på framför allt tre modeller som har växt fram under de senaste trettio åren, varav två är explicit framtagna för bygg- och infrastrukturprojekt medan den tredje är en generisk modell för alla typer av kund-leverantörsrelationer.

Alliance contracting är en modell som skapades under 1990-talet och som framför allt används i Australien och Nya Zeeland men också i Finland.²⁰ Modellen har sitt ursprung i projekt med oljeriggar i Nordsjön under tidigt 1990-tal. *Integrated Project Delivery (IPD)* lanserades i USA i början 2000-talet av The American Institute of Architects.²¹ *Vested-modellen* är baserat på ett forskningsprojekt under 00-talet om framgångsrika partnerskap mellan kunder och leverantörer vid University of Tennessee. I forskningen som ledde fram till Vested-modellen ingick infrastrukturprojekt men fokus låg också på outsourcing och andra typer av tjänsteavtal.

Det finns tydliga likheter mellan alla dessa tre modeller. Faktum är att i beskrivningar av IPD så beskrivs Alliance Contracting som en form av IPD. Gemensamt för de tre modellerna är dock att de frångår det traditionella, transaktionsbaserade kontraktet för att i stället övergå till så kallade relationsbaserade kontrakt. Det relationsbaserade kontraktet kännetecknas av ett fokus på relationen framför (den föränderliga) affären, skapande av ett partnerskap, riskhantering genom skapande av kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar, införlivande av sociala normer såsom ärlighet, lojalitet och skälighet, samt möjliggörande av flexibilitet i stället för att fokusera på ett komplett kontrakt.²² Det

²⁰ Australian Government, National Alliance Contracting Guidelines, 2015.

²¹ AIA National, Integrated Project Delivery: A Guide, 2007.

²² Se Frydlinger et al., kapitel 7.

finns dock vissa skillnader mellan de tre modellerna som är värda att betona. Ett relationsbaserat kontrakt är inte en fixerad kontraktsmodell utan olika avtal kan sägas ligga på en skala mellan transaktionella och relationsbaserade.

Det sker dock i olika utsträckning, där IPD framstår som det som minst relationsbaserade.

Som kommer att beskrivas nedan kan IPD och Alliance contracting betraktas som två sätt att tillämpa Vested-modellen, även om de tre modellerna har växt fram oberoende av varandra. Ett Vested-kontrakt bygger på en kombination av ett s.k. formellt relationsbaserat kontrakt²³ och en resultatbaserad affärsmodell. Avtalet struktureras runt fem grundläggande regler, vilka tillsammans bygger upp spelregler som ger båda parter starka incitament och stödjande processer för att uppnå gemensamt uppsatta mål till vinning för båda parter. De fem reglerna är:

Regel 1: fokus på resultat och inte på transaktioner

Regel 2: fokus på vad, inte på hur

Regel 3: tydligt mätbara mål och prestationer

Regel 4: prismodell med incitament

Regel 5: styrning för att skapa insikt, inte för att övervaka

Grundproblemet i den traditionella entreprenaden och partnering är i huvudsak hur riskerna för det parterna inte känner till ska hanteras. Den grundläggande riskhanteringsmekanismen är kontraktsklausuler som kan genomdrivas i domstol. I IPD, Alliance contracting och Vested är grundfrågan eller det problem som ska lösas en annan, nämligen

hur parterna ska kunna skapa spelregler mellan sig som ger båda kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar i uppnåendet av ett eller flera viktiga mål och resultat.

I stället för att skriva ett kontrakt vars syfte är att förmå parterna att inte bete sig opportunistiskt till nackdel för varandra, går man här ner till grundorsaken. Denna handlar om att motstridiga intressen och förväntningar finns från början. Så hur se till att dessa hålls kontinuerligt samstämmiga? Detta sker genom en kombination av ett relationsbaserat kontrakt och en resultatbaserad affärsmodell.

Det rör sig således först och främst om ett perspektivskifte på hela affären och relationen, vilket får viktiga konsekvenser för hur denna ingås, designas, genomförs och följs upp. Självklart blir risker och riskhantering en viktig komponent med en sådan fråga, men den blir likväl underordnad och ingår bara som ett led i att skapa samstämmiga intressen och förväntningar. Alla andra skillnader mellan å ena sidan IPD, Alliance contracting och Vested och å andra sidan AB/ABT och partnering följer av detta perspektivskifte.

²³ Begreppet "formellt relationsbaserat kontrakt" används i Vested för att skilja det från det *informella* relationsbaserade kontraktet, där det senare begreppet typiskt sett är det som avses i ekonomisk litteratur. För en närmare beskrivning av kontraktsformen formellt relationsbaserat kontrakt, se t.ex. Frydinger, Hart & Vitasek, A new approach to contracts, Harvard Business Review, September-Oktober 2019, <https://hbr.org/2019/09/a-new-approach-to-contracts>.

Entreprenadformerna

IPD

Inom IPD är uppdelningen mellan utförande- och totalentreprenad i princip inte relevant. I modellen ingår att i ett mycket tidigt skede samla ihop nödvändig kompetens från beställaren, designers, entreprenör och andra för att gemensamt planera projektet och sedan utföra det. Samtidigt ska betonas att i just IPD finns uppdelningen i projektering och utförande kvar, med ett starkt fokus på just planeringsskedet. Noggrann planering är naturligtvis ett viktigt moment i alla byggprojekt, men möjligheten att planera skiljer sig mellan projekt, där ett bostadsbygge kan vara betydligt lättare att planera än ett tunnelbygge.

Alliance contracting

Inte heller i Alliance contracting är uppdelningen mellan utförande- och totalentreprenad relevant. Även om betoningen på tidig entreprenörsinvolvering inte är lika starkt som inom IPD innebär Alliance contracting att beställare och entreprenör bygger sin allians tillsammans, vilket inkluderar att också genomföra projekteringen tillsammans och att sedan utföra projektet som ett team med åtagande att inte stämma varandra.

Vested

Vested-modellen är inte utvecklad för entreprenader, och någon uppdelning i utförande- och totalentreprenad är inte relevant. Även om projektering och utförande i någon mån utgör olika moment i ett projekt så framstår en ansvarsfördelning mellan parterna kopplad till dessa två moment som en anomali utifrån Vested-modellens perspektiv. På samma sätt som inom IPD och Alliance contracting bygger Vested på att parterna utvecklar sin affär tillsammans, vilket i en entreprenad då innebär både gemensam projektering och utförande.

Processen för kontraktets ingående

IPD

IPD bygger på att involvera inblandade parter i ett mycket tidigt skede. Processen liknar här partneringsprocessen. Efter att beställaren har satt upp sina projektmål blir det första steget därför att upphandla IPD-teamet – designers, arkitekter, entreprenörer etc. Ofta ingås här ett första avtal, vilket syftar till att fastlägga processen för att utveckla det så kallade IPD-ramverket. När det avtalet är ingånget arbetar teamet tillsammans för att utveckla detta ramverk, som innehåller specifikationer, tidplaner, budget, incitament, riskhantering, styrning och så vidare. Därefter ingås kontraktet och projektet genomförs. Det finns dock varianter på detta där ett avtal ingås för hela projektet och där avtalet kompletteras underhand när exempelvis projektering och budgetering har genomförts.

I IPD ligger ett särskilt fokus på användning av *Building Information Modeling* (BIM) i projekteringsfasen, vilket indikerar modellens fokus på byggnadsprojekt snarare än infrastrukturprojekt.

Själva processen för kontraktets ingående är inte speciellt tydlig i IPD, till skillnad från inte minst Vested-modellen.

Alliance contracting

Processen inom Alliance contracting kan variera men liknar typiskt set IPD-processen som beskrivits ovan. I IPD ligger ett särskilt starkt fokus på tidig samverkan, vilket är viktigt men inte lika avgörande i Alliance contracting. Det är därför inte ovanligt att processen går till så att beställaren väljer ut och ingår ett första avtal – ett Alliance Developing Agreement – med två eller flera entreprenörer. Enligt det avtalet utvecklas sedan själva allianskontraktet, vilket bl.a. bygger på en gemensam projektering (separat dock för varje entreprenör) där en rikt kostnad för projektet beräknas, vilket sedan ligger till grund för risk-belöningsmodellen i prismodellen.

Precis som i IPD framstår inte processen för kontraktets ingående inom Alliance contracting så tydligt som i Vested-modellen, framför allt inte om modellen ska användas mellan två privata aktörer. Det kan ha att göra med att Alliance contracting primärt verkar användas inom offentlig sektor där beställaren måste följa det relevanta landets upphandlingslagstiftningen.

Vested

Vested-modellen kan sägas lika mycket vara en metod eller process som en affärsmodell. I en affär mellan två privata företag ligger de fem reglerna inte bara till grund för hur kontraktet skrivs; det styr också processen för kontraktets ingående. Parterna bygger gemensamt sin affär, regel för regel, i en serie workshops. Parallellt med denna process skrivs kontraktet. I entreprenader som omfattas av lagen om offentlig upphandling måste processen förstås anpassas till reglerna i denna lag. Typiskt sett används då ett förhandlat förfarande men för större projekt kan den konkurrenspräglade dialogen vara lämplig. Detta förändrar dock inte det faktum att Vested-modellen följer en mycket tydlig metod för design av affären, där skillnaden mellan privata och offentliga upphandlingar mycket kommer att handla om i vilken grad parterna gemensamt kan bygga affären (privat sektor) eller där beställaren behöver designa mycket av affären i förväg (offentlig sektor). Metoden har använts både mellan privata aktörer och i offentliga upphandlingar.

Liksom IPD och Alliance Contracting vilar Vested på en relationsbaserad kontraktsmodell där fokus mer ligger på relationen än på den enskilda affären. Detta avspeglas i Vested-processen, där fokus under ett flertal workshops ligger på parternas mål, vilka bryts ner för att skapa stark klarhet och samsyn, och förhållningsätt till varandra. Först efter detta skiftas fokus till affären och inte minst den viktiga prismodellen. Denna process har visat sig vara en kritisk framgångsfaktor i Vested-kontrakt.

Kontraktet

Kontraktmodell

Gemensamt för IPD, Alliance Contracting och Vested är som sagt att de alla bygger på någon form av relationsbaserat kontrakt, till skillnad från det transaktionella kontrakt som ligger till grund för både AB/ABT och partnering.

Alliance contracting

Det finns anledning att här börja med Alliance contracting. Denna modell bygger tydligt på en relationsbaserad kontraktmodell, även om det finns variationer mellan olika allianskontrakt. Parterna åtar sig ofta att agera *in good faith*, där parterna kommer överens om en definition av detta begrepp. Denna definition innefattar typiskt sett agerande enligt ett antal uppsatta alliansprinciper om öppenhet, en icke-anklagande kultur m.m., att alltid agera för projektets bästa och att vara rättvis, ärlig och agera med integritet. Skyldigheten att agera 'in good faith' är dock inte en nödvändig del i ett allianskontrakt; det finns exempel på allianskontrakt där denna skyldighet inte ingår.²⁴

En av modellens mest intressanta aspekter är att parterna åtar sig att inte stämna varandra, med undantag för vid uppsåtliga avtalsbrott. Detta, tillsammans med den incitamentsstruktur som sätts i prismodellen, skapar ett starkt intresse av att lösa oenigheter med projektets bästa för ögonen.

IPD

Även inom IPD-projekt är ambitionen att kontraktet ska vara relationsbaserat, det vill säga skapa spelregler som driver ett beteende för projektets bästa baserat på tillit och ömsesidighet. Men IPD-avtalet framstår som mer av ett transaktionellt kontrakt med relationsbaserade inslag, jämfört med Alliance contracting och Vested.²⁵ Avtalet är typiskt sett ett kontrakt mellan tre eller flera parter – beställare, arkitekt, entreprenör m.fl., vilka alla har utsedda ansvarsområden inom projektet. Parterna bär ansvaret för sina felaktigheter och Alliance contractings avstående från att stämna varandra finns inte här. Inte heller finns skyldigheten att agera enligt en uppsättning överenskomna principer som ofta finns i Alliance contracting och alltid finns i Vested-avtal.

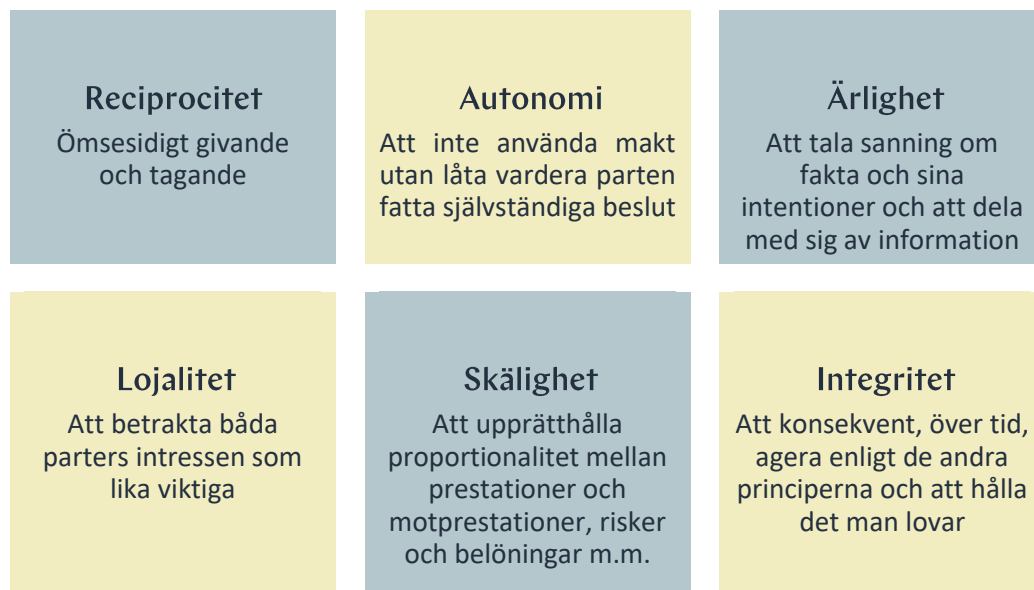
Vested

Vested-avtal bygger tydligt på en relationsbaserad kontraktmodell. Ett åtagande att inte stämna varandra annat än till exempelvis vid uppsåtligt avtalsbrott utgör inte en integrerad del av modellen, som är fallet med Alliance contracting, men inget hindrar att införa en sådan klausul om parterna så önskar.

En nyckelkomponent i Vested-kontraktet är sex så kallade vägledande principer, som utgör direkta skyldigheter i avtalet. De vägledande principerna är grundläggande moralnormer:

²⁴ Se t.ex. NEC4-avtalet för allianskontrakt, juni 2018, där denna skyldighet saknas.

²⁵ The American Institute of Architects har publicerat ett antal malldokument för användning i IPD-projekt.



Dessa liknar förstås *good faith-principen* i Alliance contracting, men de skiljer sig ändå eftersom de sex vägledande principerna är kraftiga sociala normer som har en tydligt beteendestyrande effekt i de flesta sociala sammanhang.

En skillnad mellan Vested och Alliance contracting respektive IPD är att de vägledande principerna också läggs till grund för hur kontraktet ska tolkas. På så sätt tillser parterna att det oundvikligen inkompleta kontraktet alltid tolkas i den partnerskapsanda som ligger till grund för relationen. Detta får bl.a. till följd att spelregler från början sätts upp vilka syftar till att hålla hög effektivitet, samarbeta för att sänka riskerna osv.²⁶

Det förtjänar att påpekas att det relationsbaserade kontraktet inte är exempelvis otydligare eller mer vagt än ett transaktionellt kontrakt. I alla affärer är det viktigt att hantera risker för att parterna ska göra saker som skadar den andra. Dessa risker hanteras naturligtvis i det relationsbaserade kontraktet också, men fokus är ett annat.

Fokus på resultat, inte transaktioner

I IPD, Alliance contracting och Vested tas steget fullt ut mot fokus på resultat i stället för på transaktioner och aktiviteter. Hela affären designas från början till slut för att skapa spelregler och incitament för parterna att uppnå gemensamt uppsatta resultat, till vinning för båda parter. Detta kan sägas vara en integrerad del av det relationsbaserade kontraktet, vars fokus på att skapa gemensamma intressen förutsätter en tydlig gemensam målbild.

I Vested läggs grunden för den gemensamma målbilden genom en gemensam vision mellan parterna, vilket inte är ett moment inom IPD och Alliance contracting. I de senare modellerna utgör ett kostnads mål ett obligatoriskt mål. Även om det är ovanligt att Vested-avtal inte också inkluderar ett kostnadsrelaterat mål är det inte en nödvändig del i ett sådant avtal.

²⁶ För akademisk forskning rörande betydelsen av sådana vägledande principer, se t.ex. Frydlinger, D, och Hart, O, The Journal of Law, Economics, and Organization, 2023;, ewac027, <https://doi.org/10.1093/ileo/ewac027>

Vesteds andra regel är *fokus på vad, inte på hur*. Detta är inte lika uttryckligt i IPD och Alliance contracting men kan sägas ligga implicit i också båda dessa modeller. Tanken är att gemensamt fokusera på vad som ska uppnås och sedan låta den part som är bäst lämpad bestämma *hur* det ska genomföras.

En grundläggande ansvarsfördelning mellan parterna är förstås viktig i alla tre modellerna. Men eftersom det gemensamma fokuset ligger på uppnående av uppsatta resultat är det självklart att parterna ska, under relationens fortvaro, hålla målen och resultaten i fokus, lära sig av erfarenheter, anpassa sig efter nya behov och omvärldsfaktorer m.m.

Prismodell

Det har visat sig att prismodellen är en viktig nyckel för att genom relationsbaserade kontrakt kunna bryta den låsning som ofta finns i transaktionella entreprenader. Många av den traditionella entreprenadens utmaningar med tvister om ÄTA-arbeten, utpräglad kostnadsfokus, och friktion kopplat till frågor om hinder och förlängningar kan hanteras genom ersättningsmodeller som skapar mer samstämmiga intressen mellan parterna.

IPD

Inom IPD finns inte en på förhand fastställd prismodell, utan olika modeller kan väljas, exempelvis den som beskrivs nedan för Alliance contracting. Det är dock vanligt att ersättningsmodellen bygger på ersättning för projektdeltagarnas kostnader, plus overhead och marginal samt någon form av risk-belönings-mekanism. Ersättningsmodellen ska vara resultatbaserad och således skapa incitament för alla parter att uppnå de uppsatta projektmålen. AIA:s standardkontrakt för IPD bygger på en modell med 'Guaranteed Maximum Price' och övriga mål i projektet har en mer tillbakadragen plats. Entreprenören får ingen ersättning för kostnader som överstiger det garanterade priset. På detta sätt liknar det mer traditionell partnering med en rikt kostnad som huvudsakligt fokus.

Alliance contracting

I Alliance contracting används en i många delar väldefinierad resultatbaserad prismodell. Entreprenören eller entreprenörerna får ersättning för sina direkta kostnader och projektspecifika indirekta kostnader, företagsrelaterad overhead samt en överenskommen marginal. Det är således en så kallad cost plus-modell som bygger på öppna böcker, det vill säga full insyn i entreprenörens kostnader. Hela eller delar av marginalen och overhead-kostnaden görs sedan till föremål för en risk-belöningsmodell, som kan utformas på ett antal olika sätt. En central komponent i denna modell är en gemensamt framarbetad rikt kostnad. Denna ska inte bara innehålla uppskattade direkta och indirekta kostnader utan ska också explicit ta höjd för identifierade risker och osäkerheter. Entreprenörens ersättning, utöver kostnaderna, kopplas sedan till de uppsatta projektmålen och rikt kostnaden. Prismodellen innehåller en mekanism för att dela på uppsidor om rikt kostnaden underskrids och dela på nedsidor om den istället överskrids, typiskt sätt med en gräns på hur stor del av nedsidorna entreprenören kan bära.

Vested

Även i ett Vested-avtal är prismodellen resultatbaserad och syftar till att ge båda parter incitament att, i enlighet med de vägledande principerna, uppnå alla de strategiska mål som har satts upp och gjorts mätbara. Inom Vested är prismodellen inte lika fördefinierad som inom Alliance contracting. Modellen innehåller en slags verktygslåda som parterna ska använda för att skapa en ersättningsmodell som ger optimala incitament.

Att hålla den totala ägandekostnaden låg är ofta ett uppsatt mål, men är samtidigt bara ett bland flera vid sidan av vanliga mål som kundnöjdhet, hållbarhet, säkerhet m.m. Grundidén i prismodellen är att leverantörens/entreprenörens marginal ska bli högre, desto bättre de uppsatta målen (t.ex. avseende kostnadseffektivitet) uppnås, samtidigt som riskerna för oförutsedda händelser fördelas skäligen mellan parterna.

I Vested-avtal används också ofta mekanismen med en rikt kostnad eller budget med besparingsincitament. Inte sällan görs leverantörens/entreprenörens andel av besparingen beroende av hur väl de andra målen har uppnåtts, vilket skapar en balans i incitamenten mellan målen.

Den hantering av risk för det okända som ligger i så starkt fokus i AB/ABT och partnering är förstås viktig även i en Vested-affär, men har likväl underordnad betydelse. Liksom i partnering måste parterna förstås komma överens om vilka omständigheter som ska berättiga någon av parterna att t.ex. budget eller rikt kostnad räknas om; detta följer direkt av de vägledande principerna. Men modellen designas för att parterna ska ha incitament att dela med sig av erfarenheter, komma med förbättringsförslag m.m.

Relationsstyrning

Alla relationsbaserade kontrakt är designade för att skapa spelregler för parterna att nå gemensamt uppsatta resultat inom en relation baserad på tillit och samarbete. Kontraktet skrivs inte i huvudsak för att användas i fall av tvist – även om det kan fylla den funktionen också - utan istället för att hålla parternas intressen och förväntningar samstämmiga under kontraktperioden. Därför blir styrning av relationen, och inte bara projektet, av kritisk betydelse i IPD, Alliance contracting och Vested.

IPD

Ett tidigt upprättande av ett projektteam som gemensamt planerar och genomför projektet är en av nyckelkomponenterna i IPD. Teamet utgörs av representanter från alla involverade parter och består oftast av dels medlemmar i ett kärnteam som består under hela projektet och dels supporterande medlemmar som kopplas in vid behov. Teamet träffas frekvent enligt en uppsatt sekvens och alla beslut måste fattas för projektets bästa. Alla beslut måste dessutom vara enhälliga. Teamet ansvarar för projektets framdrift, för uppföljning mot uppsatta mål, hantering av oenigheter och tvister med mera.

Alliance contracting

Relationsstyrningen inom Alliance contracting liknar den inom IPD, med ett kärnteam av representanter för parterna som fattar enhälliga beslut som blir bindande för parterna, följer upp projektet och hanterar oenigheter och tvister. En alliansledare ska utses, som i sin tur utser lämpliga projektmedlemmar.

Vested

Vested-modellen är som sagt inte specifikt utformad för projekt utan för alla typer av mer komplexa kund-leverantörsrelationer. Modellen har därför en större flexibilitet än IPD och Alliance contracting när det gäller relationsstyrning. Men principerna är förstås desamma. Parterna sätter upp en struktur av mötesforum med tydligt utpekade roller på respektive sida samt ett antal viktiga styrningsprocesser avseende t.ex. uppföljning av måluppfyllnad, relationens hälsotillstånd, kontinuerlig riskhantering,

eskaleringsrutiner och regler vid utbyte av nyckelpersoner. En viktig aspekt som skiljer Vested från IPD och Alliance contracting är att parterna avsätter särskilda mötesforum och processer för innovation och ständiga förbättringar.

Avslutande jämförelser mellan IPD, Alliance contracting och Vested

IPD, Alliance contracting och Vested är modeller som vilar på relationsbaserade kontrakt, även om detta framstår som mer tveksamt inom IPD. De skapar på så sätt betydligt bättre förutsättningar för framgång i projekt än AB/ABT och partnering, primärt genom att parterna får mer samstämmiga intressen och att friktionen sjunker.

IPD, Alliance contracting och Vested liknar varandra i hög grad, men det finns ändå några viktiga skillnader. IPD framstår som den i någon mening mest oklara modellen, vilket sannolikt handlar om att modellen framför allt är en modell för att driva framgångsrika projekt och är mindre utvecklad vad gäller kontraktsform, ersättningsmodeller m.m. Detta tar sig inte minst i uttryck i att IPD-avtal ofta framstår som mer transaktionella med relationsbaserade inslag än Vested- och alliansavtal. IPD:s betoning på tidig involvering av samtliga involverade parter för gemensam planering är förstås viktig. Men alla projekt har inte samma möjligheter för den typen av detaljerad planering som verkar förutsättas i IPD. IPD bygger i princip på tre involverade parter, men många bygg- och infrastruktur är också rent bilaterala.

Utifrån ett entreprenadprojektperspektiv framstår Alliance contracting som den mest väldefinierade modellen. Modellen funkar med både bilaterala lösningar och flerpartslösningar. Likheterna mellan Alliance contracting och Vested är slående – även om det inte är uttryckligt så återfinns alla Vesteds fem regler i Alliance contracting – men Vested är en mer generisk modell eftersom den inte är specifikt utvecklad för entreprenadprojekt. Detta framstår också som en begränsning för Alliance contracting. Medan både Vested och Alliance contracting bygger på relationsbaserade kontrakt är skyldigheten att inte stämma varandra annat än i några uttryckliga undantagsfall en integrerad del av Alliance contracting, medan Vested ger större flexibilitet. Det samma gäller ersättningsmodellen i Alliance contracting som bygger på en förutsättning att i princip alla risker delas mellan parterna. Detta skapar förutsättningar för gemensam problemlösning, men det är inte nödvändigtvis en optimal riskallokering. Inget hindrar att motsvarande modell används inom Vested, men denna modell ger här återigen större flexibilitet.

Det faktum att Vested-modellen inte är skapad för entreprenadprojekt visar sig i att det tvåstegsförfarande som finns i såväl partnering, IPD och Alliance contracting – med en inledande gemensam projektering och efterföljande gemensamt utförande – saknas i Vested. Detta är dock en anpassning som lätt kan göras inom ramen för Vested-modellen. Vested-modellen har i stället en tydlig styrka genom dess väl definierade process för att designa affären och ingå kontraktet, oavsett om det rör sig om ett avtal i privat eller offentlig sektor. Modellen är primärt framtagen för bilaterala relationer men inget hindrar att den tillämpas även med flera involverade parter.

Den flexibilitet som ges av Vested-modellen gör att den framstår som lämpligare att utgå ifrån än IPD och Alliance contracting. De definierande momenten i IPD och Alliance contracting kan inkluderas i ett Vested-avtal, om parterna tycker att det är lämpligt i det specifika projektet.

Kvarvarande problem att lösa

Detta betyder inte att det inte finns kvarvarande problem.²⁷ Två kvarvarande problem är

- den starkt etablerade transaktionsbaserade kulturen i byggbranschen, samt
- det faktum att ett relationsbaserat kontrakt förutsätter en större involvering från beställaren och mer tillsatta resurser för relationsstyrning från entreprenören.

Resultatfokuseringen i relationsbaserade kontrakt kräver ett perspektivskifte som upplevs som ovant för många. Det upplevs därför inte sällan som mer riskfyllt, trots att riskerna i själva verket minskar, ofta avsevärt.

I en transaktionsbaserad miljö kommer behovet av ytterligare resurser för relationsstyrning att upplevas som en utmanande kostnadsökning. Om man i stället ser till avkastningen på investeringen blir det ofta en enkel kalkyl att räkna hem dock, eftersom dessa resurser typiskt sett bidrar till att skapa en måluppfyllnad samt kostnads-, kvalitets- och marginalnivå som överstiger kostnaden för de ytterligare resurserna.

En viktig aspekt att överväga är hur den stora mängden underentreprenörer ska hanteras i detta perspektivskifte. Huvudentreprenören upphandlar typiskt sett dessa med fokus på lägsta pris, med t.ex. ABT-U07 som grund. Här uppstår en problematik om kontraktet mellan beställare och entreprenör baseras på Vested-modellen, medan entreprenören utan vidare bibehåller ett starkt transaktionsbaserat fokus med samtliga underentreprenörer. Då skapas lätt anomalier i ett system som ska syfta till att skapa kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar. Det sannolikt bästa sättet att hantera denna fråga är att i upphandling och kontraktsdesign diskutera frågan transparent och att involvera några av de viktigare underentreprenörerna i själva designen av affären.

²⁷ Se bl.a. Anjou, M, Den ineffektiva byggbranschen – en förändringsagenda, Ekerlids förlag 2019. Utöver de problem med AB/ABT som behandlas här pekar Anjou bl.a. på problem rörande existerande lagstiftning samt kollektivavtal.

7 Vägen framåt – partnering 2.0- processen

Baserat på jämförelserna ovan mellan AB/ABT, partnering, IPD, Alliance contracting och Vested föreslår vi en modell som vi benämner Partnering 2.0. Traditionell partnering – Partnering 1.0 – är förhållandevis bekant i den svenska byggbranschen, men har ett antal tydliga brister som påvisats ovan. Ambitionen med Partnering 1.0 bör dock tas till vara, lämpligen genom tillämpning av insikterna från IPD, Alliance contracting och Vested. Partnering 2.0 ska ses som en **process** och en verktyglåda för att skapa framgångsrika bygg- och infrastrukturprojekt och inte en från början fastslagen modell. I respektive steg i processen kommer beställaren och så småningom beställaren och andra involverade parter tillsammans att behöva fatta ett antal beslut, vilka alla förstås ska handla om vilket beslut som skapar bäst förutsättningar för ett framgångsrikt projekt.

Underliggande designprinciper

Partnering 2.0-processen bygger på ett antal viktiga designprinciper:

Gemensam planering och budgetering är **avgörande** för ett **framgångsrikt projekt**. Graden till vilken planering och budgetering kan göras i ett projekt varierar förstås, men någon slags planering är alltid möjlig och all erfarenhet från projekt visar att många om inte de flesta av problemen i större projekt kan återföras till bristande planering. Det säger sig självt att bästa möjliga projektplanering kommer att göras om det sker i samverkan mellan de aktörer som kommer att vara involverade i att utföra projektet.

Effektiv samverkan baserat på gemensamma mål och principer för skälighet leder till **bättre resultat**. Detta torde vara självklart, men är värt att understryka med tanke på branschens ofta bristande förmåga att åstadkomma sådan effektiv samverkan.

Projektplanering bör göras på basis av **relationsbaserat kontrakt**. Denna princip följer logiskt av de två föregående. Gemensam planering bör ske genom effektiv samverkan och då måste naturligtvis projektplaneringen ske på basis av ett kontrakt som stödjer just sådan samverkan, det vill säga ett relationsbaserat kontrakt.

Om möjligt bör **kontrakts- och affärsmodell** för **projektutförande** beslutas **samtidigt** med **projektplaneringen**. I offentliga upphandlingar är detta inte nödvändigtvis möjligt utan sådana beslut måste fattas i tidiga skeden. Men som grundregel bör gälla att dessa för utförandet helt avgörande beslut fattas sent i processen, där parterna också kan ha projektplan och budget som underlag för att bedöma vilka spelregler i form av kontrakts- och affärsmodell som på bästa sätt kommer att leda till ett framgångsrikt projekt.

Stegen i Partnering 2.0-processen

I korthet ser Partnering 2.0-processen ut som följer:

1. Förberedelse för upphandling

I detta steg genomför beställaren förberedande åtgärder för att genomföra en upphandling. Utöver sedvanlig dokumentation om det planerade projektet behöver beställaren överväga hur upphandlingen ska gå till. Ett antal frågor behöver ställas, såsom exempelvis:

(i) Går det att fastställa önskad kontrakts- och affärsmodell för hela projektet redan i detta skede?

(ii) Ska kontraktet ska ingås mellan två eller flera parter?

(iii) Ska entreprenör upphandlas för både projektutvecklings- och utförandeavtal eller flera entreprenörer upphandlas i första fasen för att skapa konkurrens?

(iv) Vilken upphandlingsmodell ska vi använda, om det rör sig om en offentlig upphandling?

(v) Hur utvärdering av entreprenörerna görs, för både projektutveckling och projektutförande?

Svaren på dessa frågor kommer naturligtvis att i hög grad påverka resten av upphandlingsprocessen. Notera här att det inte är nödvändigt för beställaren att redan i detta skede besluta om vilken kontrakts- eller affärsmodell som ska användas vid utförandet av projektet, även om detta förstås är fullt möjligt att göra.

En viktig del i förberedelsen av upphandlingen är förstås utformandet av en utvärderingsmodell, framför allt om det rör sig om en offentlig upphandling.

2. Upphandling av partner för gemensam projektutveckling

I detta steg genomförs upphandlingen, antingen av en entreprenör eller av flera aktörer, baserat på besluten under förberedelsefasen. Här används lämpligen den process som inom Vested-modellen benämns *request for partner*. Det är en process som, vilket namnet antyder, inte handlar om att hitta lägsta pris utan en eller flera samarbetspartners med vilka beställaren tror att man kommer ha bäst möjlighet att utveckla projektet.

Här ingår ett antal viktiga steg:

(i) Utarbeta upphandlingsunderlag, eventuellt inklusive ersättningsmodell.

(ii) Skicka ut request-for-partner-förfrågan och ta emot skriftliga svar.

(iii) Genomför eventuell nedselektering till ett lämpligt antal entreprenörer.

(iv) Genomför workshops med utvalda entreprenörer. Här används lämpligen processen för att ingå relationsbaserade kontrakt som också ingår i Vested-modellen.

- Sätt upp gemensam vision, vägledande principer
- Besluta om projektmål
- Besluta om arbetsmetod under projektutvecklingsfasen
- Besluta om ersättningsmodell under projektutvecklingsfasen

I en offentlig upphandling kommer utrymmet för att gemensamt skapa affären i workshop att vara mer begränsat och beställaren behöver då i stället ha fastställt fler parametrar redan i förfrågningsunderlaget. Men detta hindrar inte att workshops bör genomföras.

(v) Utvärdera och välj partner/partners baserat på utvärderingsmodell. Om två partner väljs så beror det på att beställaren då har valt att låta projektutveckla med två eller flera entreprenörer parallellt för att därefter välja den entreprenör som ska få utföra själva projektet.

3. Ingående av projektutvecklingsavtal

När beställaren har hittat en eller flera lämpliga entreprenörer ingås ett relationsbaserat projektutvecklingsavtal.

Syftet med kontraktet är att utveckla ett projekt och spelregler mellan parterna som skapar bästa förutsättningar för att på ett kostnadseffektivt sätt uppnå projektmålen. Avtalet innehåller bland annat:

-
- (i) Vision och strategiska mål för projektet

 - (ii) Vägledande principer såsom ärlighet, lojalitet och skälighet

 - (iii) Strukturer och processer för samverkan

 - (iv) Ersättningsmodell för projektutvecklingen

 - (v) Beskrivning av processen för förhandling av avtalet om projektutförandet
-

Om det rör sig om en offentlig upphandling kommer projektutförandeavtalet sannolikt att behöva inkluderas som en bilaga till projektutvecklingsavtalet, vilket kan vara lämpligt men inte på något sätt är nödvändigt i en privat genomförd upphandling.

4. Genomförande av projektutvecklingsavtal

I detta steg genomför parterna sina skyldigheter enligt projektutvecklingsavtalet. Det handlar då om primärt tre aktiviteter:

-
- (i) Genomförande projektutveckling enligt projektutvecklingsavtalet. Eventuellt används här t.ex. BIM-teknologi, vilket är vanligt inom IPD.

 - (ii) Beräkning av uppskattade kostnader, inklusive riskpremium för projektet.

 - (iii) Fastställande av projektplan och budget.
-

Den gemensamt överenskomna riskpremien bör, beroende på beslutad ersättningsmodell i projektutförandet, inkluderas i budgeten eftersom det skapar förutsättningar för att minska den friktion som uppstår i traditionella projekt när parterna försöker skjuta risken på varandra för faktorer och omständigheter som man inte kunnat förutse.

5. Förhandling om projektutförandeavtal

En av styrkorna med Partnering 2.0 är att processen skapar en flexibilitet för parterna att välja bästa väg framåt i en tät dialog baserat på det underlag som arbetas fram under projekteringen. Om projektet äger rum inom ramen för en offentlig upphandling kommer utrymmet för flexibilitet här att begränsas i det här stadiet, utan mer kommer att behöva vara beslutat på förhand av beställaren. Men även här finns fördelen att Partnering 2.0 inte begränsar sig till en specifik kontrakts- respektive affärsmodell. Under förhandlingen om projektutförandeavtalet fattas ett antal viktiga beslut:

-
- (i) Val av om kontraktsmodell. Parterna står här inför ett grundläggande val mellan ett transaktionsbaserat respektive relationsbaserat kontrakt.

 - (ii) Beslut om eventuell användning av standardavtal, såsom AB, ABT, något av FIDIC-kontrakten och så vidare. I vissa projekt kan det vara lämpligt att utgå från välbekanta standarder, även om dessa sedan behöver anpassas, framför allt om ett relationsbaserat kontrakt väljs.

 - (iii) Beslut om ersättningsmodell. Parterna behöver besluta om en transaktionsbaserad, prestations, eller resultatbaserad ersättningsmodell ska användas. Beslutet kan här fattas på basis av ett gediget underlag från den gemensamt fastställda projektplanen och budgeten.

 - (iv) Fastställande, om relevant, av villkor för finansiering av projektet.

 - (v) Genomförande av resterande förhandling, vilken kommer att bero på val av kontrakts- och affärsmodell.

 - (vi) Eventuellt: val av entreprenör för projektutförande. Detta blir aktuellt om beställaren har valt att genomföra projektplanering med flera entreprenörer parallellt.
-

6. Genomförande av projektutförandeavtal

I det sista steget i Partnering 2.0 genomförs projektutförandeavtalet, med användning av de relationsstyrningsmekanismer som överenskommit. Om parterna har valt att samverka på basis av ett relationsbaserat kontrakt med en resultatbaserad affärsmodell kommer utförandet att präglas av en förhållandevis tät samverkan men kontinuerlig uppföljning mot de uppställda målen, hantering av uppkomsten av oförutsedda händelser och så vidare.

Vi behandlar här inte närmare frågor om offentlig upphandling. Det ska dock understrykas att inget hindrar att t.ex. Vested, Alliance contracting eller IPD används inom ramen för en offentlig upphandling. Som antytts på olika ställen i texten kan anpassningar av inte minst processen att behöva ske om det rör sig om en offentlig upphandling, men upphandlingslagstiftningen sätter inte några hinder mot att göra upphandlingar av en eller flera parter i olika sekvenser, mot relationsbaserade kontrakt eller resultatbaserade affärsmodeller. Upphandlingar av entreprenader med sådana komponenter sker redan idag.

8 Avslutning

Spelreglerna i byggbranschen bör ses över, med tanke på Douglass Norths insikt att det är spelreglerna i vilken bransch som helst som helst som bestämmer dess framgång. Aktörerna i byggbranschen är för det mesta starka, professionella spelare med höga ambitioner. Det är oftare i spelreglerna än hos aktörerna själva som problemet ligger.

För problem finns, uttryckt i bl.a. byggbranschens låga effektivitet, innovationsgrad och bristande förmåga att hantera de alltmer kritiska hållbarhetsfrågorna. Ett anammande av Partnering 2.0-processen och att inom dess ram hitta bättre förutsättningar för effektiv samverkan mellan beställare och entreprenör har potentialen att uppnå ökad kvalitet och lägre kostnader för beställare, ökad lönsamhet för entreprenörerna och ökad hållbarhet för samhället i stort.

Modeller som Alliance contracting och Vested är inte lämpade för alla typer av entreprenader. I enklare entreprenader med en lägre grad av okända faktorer kan såväl den traditionella entreprenaden med AB/ABT som grund som partnering användas med bra resultat (ofta partnering med bättre resultat). Men i mer komplexa entreprenader till högre värden blir dessa traditionella modeller ofta otillräckliga. Den som överväger ett traditionellt kontrakt eller ett partneringkontrakt i sådana entreprenader bör lägga fram sina argument för varför dessa modeller är lämpliga i den typen av entreprenader. Exempelvis Vested-modellen erbjuder ett alternativ som bör övervägas inom ramen för en Partnering 2.0-process. Det kommer att krävas en del nytänkande men framför allt ledarskap och en seriös önskan att lösa branschens utmaningar för att börja tillämpa modellen.

Kontakt



David Frydinger

Partner

david.frydinger@cirio.se

+46 (0)76-617 09 85



Maria Hanbo

Senior Counsel

maria.hanbo@cirio.se

+46 76 617 08 81



Erik Engström

Managing Associate

erik.engstrom@cirio.se

+46 76 617 09 07

CIRIO

Cirio Advokatbyrå | Box 3294, SE-103 65 Stockholm | Biblioteksgatan 9

+46 (0)8 527 91 600 | contact@cirio.se | www.cirio.se