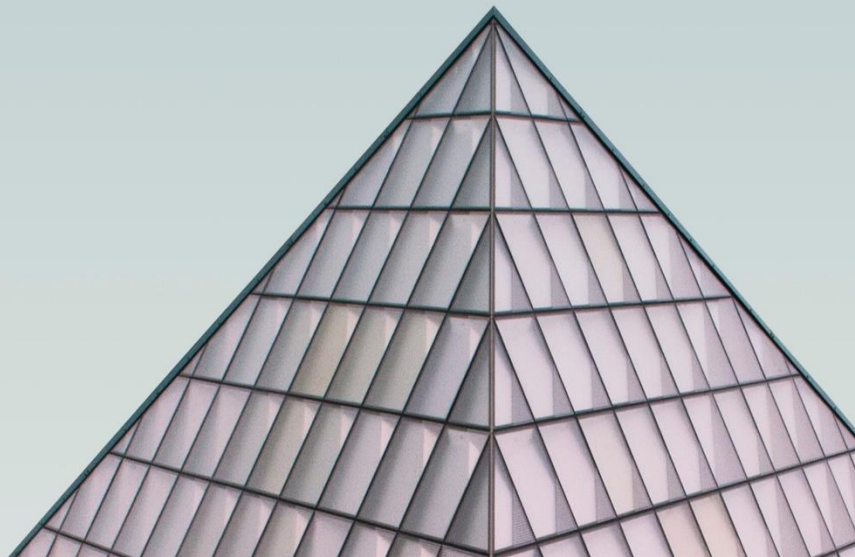


# Behov av förändringar i byggbranschens spelregler

Hur kan förändrade spelregler öka effektivitet, lönsamhet och hållbarhet för branschens aktörer och samhället i stort?



# 1 Sammanfattning

- Byggbranschen lider sedan länge av låg produktivitet och effektivitet och inte sällan stort resursslöseri.
- Det finns anledning att anta att problemet huvudsakligen inte ligger hos marknadens aktörer utan i byggbranschens spelregler, inte minst i standardavtal som AB04 och ABT06.
- Byggbranschen kännetecknas av en transaktionsbaserad kultur. Detta är i hög grad skapat 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 vilar på ett perspektiv att projektering och utförande är sekventiellt åtskilda faser. Detta undergräver möjligheterna att använda effektivare produktionsmetoder såsom lean och agil produktion.
- 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 på 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 hållbarhet.
- 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, även om olösta problem kvarstår.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Den transaktions-baserade kulturen och dess konsekvenser</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Traditionell entreprenad baserad på ABo4/ABTo6</b>	<b>11</b>
	ENTREPRENADFORMERNA	11
	PROCESSEN FÖR KONTRAKTETS INGÅENDE	12
	KONTRAKTET	13
	KVARVARANDE OLÖSTA PROBLEM	15
<b>5</b>	<b>Partnering</b>	<b>18</b>
	ENTREPRENADFORMERNA	18
	PROCESSEN	18
	KONTRAKTET	19
	KVARVARANDE OLÖSTA PROBLEM	20
<b>6</b>	<b>Vested-modellen</b>	<b>23</b>
	ENTREPRENADFORMERNA	24
	PROCESSEN	24
	KONTRAKTET	24
	KVARVARANDE PROBLEM ATT LÖSA	27
<b>7</b>	<b>Vägen framåt</b>	<b>29</b>

# 2 Inledning

Hur kan beställare av entreprenader uppnå högre kvalitet och lägre kostnader, med en ökad lönsamhet för entreprenörer, samtidigt som dessa entreprenader bidrar till social och miljömässig hållbarhet till nytta för samhället i stort? Detta är den fråga vi på Cirio advokatbyrå ställer oss. Vi tror att ett viktigt svar på frågan ligger i en förändring av byggbranschens spelregler.

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. 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> Andra rapporter påvisar mycket låg effektivitet och högt resursslöseri.<sup>3</sup> I en rapport från Boverket 2018 bedömes kostnaderna för fel, brister och ineffektiv resursanvändning uppgå till 59–73 miljarder kronor per år.<sup>4</sup> 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

---

<sup>1</sup> Se t.ex. North, D., Institutionerna, tillväxten och välståndet, SNS Förlag 1993.

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

<sup>3</sup> Se t.ex. Josephsson & Saukkoriipi, Slöseri i byggprojekt, 2005.

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

alternativ.<sup>5</sup> 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.

Douglas 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 ett svar på dessa brister. Många har upplevt fördelar med partnering, men också att partnering inte adresserar alla brister.

En förändring av byggbranschens spelregler innefattar en mycket stor potential för såväl beställare, entreprenörer, konsulter och samhället i stort. Potentialen omfattar faktorer som kvalitet, kostnader, lönsamhet och hållbarhet. I detta white paper gör vi därför en jämförelse mellan de spelregler som sätts upp mellan parterna vid användning av (i) AB och ABT i en traditionell entreprenad, (ii) ett partneringskontrakt med AB/ABT som grund<sup>6</sup> samt (iii) Vested-modellen.

Partnering är inte en väldefinierad modell för entreprenadkontrakt. Olika entreprenörer använder begreppet på likartade men likväl olika sätt.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup>

Vested-modellen utvecklades i ett forskningsprojekt vid University of Tennessee 2003-2010.<sup>9</sup> I projektet studerades bl.a. hur företag som Microsoft, Procter & Gamble och andra organisationer hade lyckats nå riktigt framgångsrika partnerskap med lägre kostnader, högre kvalitet och goda marginaler för leverantören. Vested-modellen har använts av en växande mängd organisationer över hela världen, inte minst i Norden, och primärt inom outsourcing av olika slag. Det är dock en modell som är fullt tillämplig på entreprenadkontrakt.

---

<sup>5</sup>[https://assets.ctfassets.net/1bgi92u9ew40/62W947DXuXtQp87YAvD1mN/b0cb555d36ee97ecd312b20b8828e89e/Ramirentrapporten\\_2021.pdf](https://assets.ctfassets.net/1bgi92u9ew40/62W947DXuXtQp87YAvD1mN/b0cb555d36ee97ecd312b20b8828e89e/Ramirentrapporten_2021.pdf)

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

<sup>7</sup> 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/>.

<sup>8</sup> 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.)

<sup>9</sup> Se t.ex. Vitsek et al, Vested Outsourcing – Five Rules That Will Transform Outsourcing, 2 ed, Palgrave Macmillan 2013, Vitsek et al, The Vested Outsourcing Manual, Palgrave Macmillan 2011, Vitsek et al, Vested – How P&G, McDonald's and Microsoft are redefining winning business relationships, Palgrave Macmillan 2012.

Ett Vested-kontrakt bygger på en kombination av ett s.k. formellt relationsbaserat kontrakt<sup>10</sup> och en resultatbaserad affärsmodell. Avtalet, och processen för att nå fram till ett signerat avtal, 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:



I detta white paper redogör vi först för den grundläggande transaktionsbaserade kulturen som kännetecknar byggbranschen, primärt orsakad av den kommersiella logiken i branschen. Därefter beskrivs entreprenadformerna, processen och kontraktet i den traditionella entreprenaden, partnering samt Vested. Varje avsnitt avslutas med en genomgång av viktiga olösta frågor som respektive regelverk lämnar efter sig.

---

<sup>10</sup> 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 kontraktens formen formellt relationsbaserat kontrakt, se t.ex. Frydlinger, Hart & Vitasek, A new approach to contracts, Harvard Business Review, September-Oktober 2019, <https://hbr.org/2019/09/a-new-approach-to-contracts>.

# Översiktlig jämförelse

	AB/ABT	Partnering	Vested
Antaganden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strikt uppdelning mellan projektering och utförande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strikt uppdelning mellan projektering och utförande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektering och utförande pågår kontinuerligt under hela entreprenaden</li> </ul>
Entreprenadformer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utförande- respektive totalentreprenad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utförande- respektive totalentreprenad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppdelningen saknar betydelse</li> </ul>
Affärsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionsbaserad</li> <li>• Ibland prestationsbaserade element</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionsbaserad</li> <li>• Ibland prestationsbaserade element</li> <li>• Ofta incitament för kostnadsbesparingar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatbaserad</li> <li>• Ofta incitament för kostnadsbesparingar</li> </ul>
Kontraktprocess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affären skapas genom förhandling</li> <li>• Kontraktet i dess helhet ingås på samma gång</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affären skapas mer i samarbete</li> <li>• Kontraktet ingås i två faser, för projektering respektive utförande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affären skapas i samarbete</li> <li>• Flexibilitet i processen</li> </ul>
Kontraktmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionell</li> <li>• Inslag av informellt relationsbaserat kontrakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationsbaserad</li> </ul>

# 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 och så vidare.

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
<b>Antal enheter</b>	Så få som möjligt för att uppnå önskat resultat	Så många som möjligt
<b>Pris per enhet</b>	Så lågt som möjligt	Så högt som möjligt
<b>Kostnad per enhet</b>	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.<sup>11</sup> Detta får ett antal följdverkningar, eller skapar i vart fall incitament som rimligen får sådana följdverkningar.

<sup>11</sup> I tabellen ovan visas endast två aktörers intressen, beställarens och entreprenörens. I själva verket finns ofta ett antal olika aktörer, exempelvis underentreprenörer, konsulter, finansörer 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 som möjligt. Vilket 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 (ÄTA) som beställaren inte känner till kommer att behövas, sänka sin kvalitet på olika sätt och så vidare. 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.<sup>12</sup>

## 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?

---

<sup>12</sup> 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.)

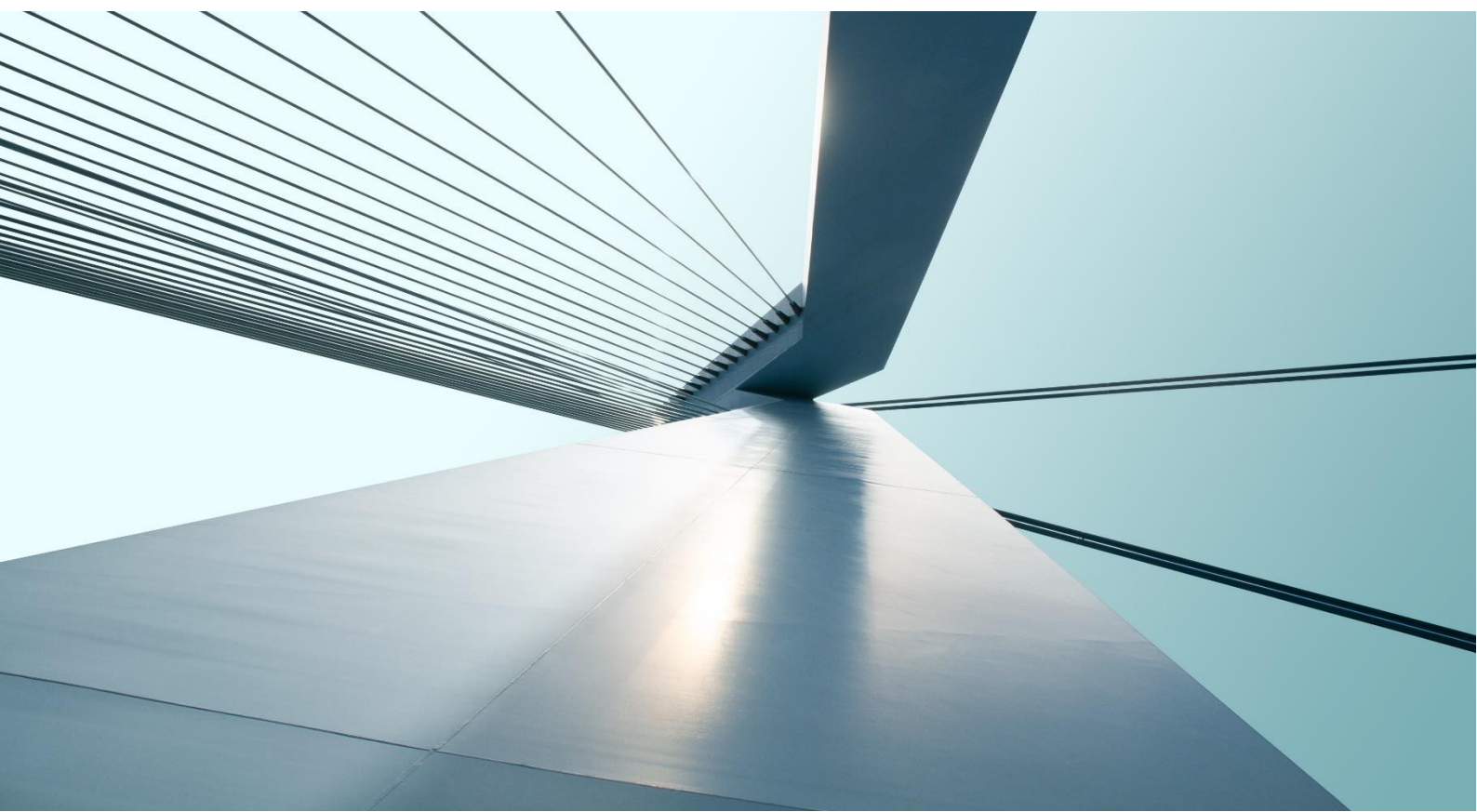
## Avsaknad av incitament för innovation och effektiviseringar


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 prispresen, 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?





# 4 Traditionell entreprenad baserad på AB04/ABT06

## Entreprenadformerna

En analys av spelreglerna i byggbranschen måste innefatta den traditionella uppdelningen i olika entreprenadformer, för det finns anledning att fråga om 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 AB04 och ABT06 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 utförandeentreprenaden ligger detta ansvar på beställaren; i totalentreprenaden åvilar det istället entreprenören.

Som kommer att framgå nedan är denna uppdelning i många delar ologisk och effektivitetsmotverkande.

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 att 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, framförallt riskfördelande, 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.<sup>13</sup>

## 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.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Se t.ex. Frydinger et al, Contracting in the New Economy, Palgrave Macmillan 2021, kapitel 7.

<sup>14</sup> 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 rörligt prisupplägg 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. En stor mängd klausuler är skrivna för att (försöka) hantera det problemet, exempelvis bestämmelserna om entreprenadens omfattning, ansvaret för riktigheten i lämnade uppgifter, vad entreprenören förutsätts känna till vid kontraktstecknande, ÄTA-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 part ska utse varsitt ombud, projekterings- och byggmöten ska hållas. 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. Detta gäller framförallt i entreprenader av enklare slag, med lägre värden och inte allt för stora inslag av 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 på grund av 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

---

det går att under projekteringen veta allt och förutse allt som kommer att behöva genomföras i samband med utförandet,

---

beställarens behov och önskemål kommer att vara desamma när entreprenaden inleds och när den avslutas.

---

I själva verket är, vilket de flesta förstår, resultatet av projekteringen endast en hypotes. Hypotesen är baserad på tillgänglig information om vad som kommer att behöva genomföras, vilket i sin tur är baserat på beställarens behov vid den tidpunkt då projekteringen är "färdig". Denna hypotes "testas" i utförandeskedet, varunder parterna dels upptäcker nya, tidigare okända, faktorer, dels 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 det att 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.<sup>15</sup> 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 på grund av 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 och därmed läggs till i ÄTA-hinken, behandlas detta 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 verklighetsförankrad 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.

## 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 snedvridna incitament för parterna vilka driver upp kostnaderna,

<sup>15</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_construction](https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_construction).



ser till att innovation uteblir och att ökad social och miljömässig hållbarhet inte lönar sig. Istället 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

---

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<sup>16</sup>

---

Skapar inga incitament till förbättrad hållbarhet på t.ex. byggarbetsplatserna<sup>17</sup>

---

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.

---

<sup>16</sup> 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).

<sup>17</sup> 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

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. Bakgrunden är en insikt om att modellen leder till motstridiga intressen och parterna 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.

## 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

En grundbult i partnering är en uppdelning av kontraktsprocessen 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 med 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 riktkostnad. 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.

## 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 modifikationer. Dessa modifikationer 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 istället 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 inte sällan inkluderas i deklarationen används ofta inte för att designa resten av parternas affär, vilket gör att mätkriterier och processer för uppföljning av måluppfyllelse får underordnad betydelse. Om relationen mellan beställare och entreprenör får resultatfokus eller inte beror därför i hög grad på hur partneringsledaren 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 riktpris 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 riktpriset.

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 typiskt sett 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 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 affärsmodell och reglerna i AB/ABT. Modellen baseras på vetenskapen att kommersiella relationer som präglas av samarbete och tillit i princip alltid överpresterar i förhållande till 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 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 tankesätt som skapade det. Detta påstående passar väl i detta sammanhang, där partnering ofta snarare synes lösa symptomen på problemen är själva grundorsaken till dem.

## Fortsatt uppdelning i projektering och utförande

Den traditionella entreprenadens uppdelning, mentalt och sekventiellt, i projektering och utförande kvarstår i partnering. Detta tar sig exempelvis 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 framförallt 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.

## Transaktionellt kontrakt

Ett problem är att partnering fortfarande vilar på den transaktionella kontraktsmodellen, med dess fokus på att hantera intressekonflikter istället för att skapa förutsättningar för kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar under hela kontraktsrelationen.

De relations- och tillitsskapande elementen införlivas inte i kontraktet. Förutsättningar skapas för inrättandet av det som ekonomer benämner *informella* relationsbaserade kontrakt.<sup>18</sup> Men om de informella relationerna mellan beställare och entreprenör börjar

---

<sup>18</sup> 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>.

brista i fogarna faller man tillbaka på det formella transaktionella kontraktet med sina enbart riskfördelnde regler, vilket inte bistår i att upprätthålla relationen.

## 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 att det i den ovan refererade studien av byggbranschen framgick att endast 2 av 10 väljer hållbara framför billigare alternativ.<sup>19</sup> 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 Vested-modellen.



# 6 Vested- modellen

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 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?**

Istället 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. Självkänt 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 Vested och å andra sidan AB/ABT och partnering följer av detta perspektivskifte.

## Entreprenadformerna

Vested-modellen är inte utvecklad för entreprenader, och en uppdelning i t.ex. utförande- och totalentreprenad skulle, utifrån denna modells perspektiv, framstå som en anomali, vilket utvecklas nedan.

## Processen

Vested-modellen är ursprungligen inte framtagen för entreprenadprojekt utan mer för längre kontraktrelationer inom outsourcing och liknande affärer. 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.

Som framgår nedan vilar ett Vested-kontrakt på en relationsbaserad kontraktmodell där fokus mer ligger på relationen än på den enskilda affären. Detta avspeglas i Vested-processen, där fokus under flera gemensamma workshops ligger på parternas mål, vilka bryts ner för att skapa stark klarhet och samsyn, och förhållningssätt 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

### Relationsbaserat kontrakt

I AB/ABT och partnering används den transaktionella kontraktmodellen. I Vested används istället en *relationsbaserad kontraktmodell*. 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 istället för att fokusera på ett komplett kontrakt.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Se Frydinger et al., kapitel 7.



En nyckelkomponent i det relationsbaserade kontraktet är sex vägledande principer. De vägledande principerna är grundläggande moralnormer:

<b>Reciprocitet</b> Ömsesidigt givande och tagande	<b>Autonomi</b> Att inte använda makt, och istället låta vardera part fatta självständiga beslut	<b>Ärlighet</b> Att tala sanning om fakta och sina intentioner och att dela med sig av information
<b>Lojalitet</b> Att betrakta båda parter intressen som lika viktiga	<b>Skälighet</b> Att upprätthålla proportionalitet mellan prestationer och motprestationer, risker och belöningar m.m.	<b>Integritet</b> Att konsekvent, över tid, agera enligt de andra principerna och att hålla det man lovar.

Dessa moralnormer diskuteras mellan parterna, görs kontraktuellt bindande och 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 och så vidare.<sup>21</sup>

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

## Fokus på resultat, inte transaktioner

I Vested tas steget fullt ut mot fokus på resultat istället 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 börjar med att parterna antar en gemensam vision för sitt partnerskap. Visionen skrivs in i och görs till en grundbult i resten av kontraktsprocessen och kontraktet som sådant.

<sup>21</sup> För akademisk forskning rörande betydelsen av sådana vägledande principer, se t.ex. Frydinger, D, och Hart, O, Working Paper. "Overcoming Contractual Incompleteness: The Role of Guiding Principles (Revised Jan. 2022)"; [https://scholar.harvard.edu/files/hart/files/overcoming\\_01-20-22\\_01.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/hart/files/overcoming_01-20-22_01.pdf).

## Fokus på vad, inte på hur

Den uppsatta gemensamma visionen bryts sedan ner till tre till fem strategiska mål och delmål, vilka ofta fokuserar på nöjdhet hos kunder och slutbrukare, minskande totala ägandekostnader, ökad hållbarhet, skapande av en stark relation mellan parterna m.m. Eftersom dessa mål och delmål kommer att ligga till grund för kontraktets prismodell är det viktigt att målen och delmålen är tillräckligt precisa.

En grundläggande ansvarsfördelning mellan parterna är viktig även i Vested-modellen. Men den traditionella uppdelningen i projektering och utförande framstår som sagt som en anomali. Eftersom det gemensamma fokuset ligger på uppnående av uppsatta resultat är det självklart att den parterna ska, under relationens fortvaro, hålla målen och resultaten i fokus, lära sig av erfarenheter, anpassa sig efter nya behov och omvärldsfaktorer m.m. Redan de vägledande principerna, inte minst lojalitetsprincipen, förpliktar parterna att hålla kostnader och risker så låga som möjligt i relationen, och att anlägga ett perspektiv som motverkar kontinuerligt lärande och effektiviseringar går därför emot ett av modellens fundament.

## Tydligt mätbara mål och prestationer

De uppsatta gemensamma målen definierar vad framgång är för parterna. För att veta om eller i vilken mån målen har nåtts sätts därefter målnivåer och toleransnivåer, samtidigt som tydliga processer för måluppföljning införs.

## Resultatbaserad prismodell

I ett Vested-kontrakt 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.<sup>22</sup> 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

---

<sup>22</sup> Att de vägledande principerna ska följas innebär bl.a. att leverantören/entreprenören i princip ska få täckning för sina kostnader. Att flytta så mycket risk på leverantören att denne riskerar att göra en förlust är typiskt sett inte skäligen och slår med största sannolikhet ändå tillbaka på beställaren.

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.

Vested-avtal har vidare ett antal riskmitigerande mekanismer som ofta saknas i partneringavtal. En viktig sådan är marginaljusteringsmekanismen, som är till för att säkra dels att entreprenören alltid tillförsäkras en viss minimimarginal, dels (vilket förstås blir ovanligare) att entreprenören inte heller får för hög sådan. Så om parterna är oense om en viss ny omständighet ska föranleda förändring av rikt kostnaden vet entreprenören att denne likväl inte kommer att göra förlust utan vidare. En annan viktig mekanism är de tydliga reglerna för styrning av relationen i regel 5 (se nedan).

## Relationsstyrning för att skapa insikt, inte för att övervaka

Vested-kontraktet är designat för att skapa spelregler för parterna att nå gemensamt uppsatta resultat i enlighet med ett antal vägledande principer. 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 en Vested-affär. 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 är att parterna avsätter särskilda mötesforum och processer för innovation och ständiga förbättringar.

## Kvarvarande problem att lösa

Vesteds fem regler hänger ihop och skapar ett totalt incitamentssystem vilket ger parterna starka drivkrafter att samarbeta för att skapa ömsesidig nytta och framgång. En tydlig svaghet i partnering är att även om många av Vested-modellens enskilda komponenter finns även i partnering, så är det inte integrerade till ett system. I Vested-kontraktet skapas spelregler som syftar till att skapa förutsättningar för en stark relation, strävan efter att uppnå gemensamt uppsatta resultat och gemensam riskhantering under hela projektet, och inte framförallt under den inledande projekteringen. Tydliga spelregler och incitament för innovation och förbättringar

etableras. Sociala och miljömässiga hållbarhetsmål kan integreras i affären på ett sätt som inte kan ske i de andra modellerna.

Det system av regler och incitamentsmekanismen som ett väl utformat Vested-kontrakt skapar, hanterar de flesta av de problem i den AB/ABT-baserade entreprenaden som partnering inte förmår lösa.

Detta betyder inte att det inte finns kvarvarande problem.<sup>23</sup>

Två kvarvarande problem är:

---

Den starkt etablerade transaktionsbaserade kulturen i byggbranschen

---

Det faktum att ett Vested-kontrakt förutsätter en större involvering från beställaren och mer tillsatta resurser för relationsstyrning från entreprenören.

---

Resultatfokuseringen i Vested-kontraktet 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 istället 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.

---

<sup>23</sup> 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

Spelreglerna i byggbranschen bör ses över, med tanke på Douglass Norths insikt att det är spelreglerna i vilken bransch 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 Vested-modellen har potentialen att uppnå ökad kvalitet och lägre kostnader för beställare, ökad lönsamhet för entreprenörerna och ökad hållbarhet för samhället i stort.

Vested-modellen är inte lämpad 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.

Vested-modellen erbjuder ett alternativ. Modellen har använts inom en mängd olika områden och av några av världens största och mest framåtblickande företag. Det kommer att krävas en del nytänkande men framförallt ledarskap och en seriös önskan att lösa branschens utmaningar för att börja tillämpa modellen.

# Kontakt



**David Frydinger**

Managing Partner

[david.frydinger@cirio.se](mailto:david.frydinger@cirio.se)

+46 (0)76-617 09 85



**Maria Hanbo**

Senior Counsel

[maria.hanbo@cirio.se](mailto:maria.hanbo@cirio.se)

+46 (0)76-617 08 81



**Erik Engström**

Senior Associate

[erik.engstrom@cirio.se](mailto:erik.engstrom@cirio.se)

+46 (0)76-617 09 07

Vill du veta mer om Vested och relationsbaserade kontrakt är du välkommen att höra av dig till någon av oss!

# CIRIO

**Cirio Advokatbyrå** | Box 3294, SE-103 65 Stockholm | Mäster Samuelsgatan 20  
+46 (0)8 527 91 600 | [contact@cirio.se](mailto:contact@cirio.se) | [www.cirio.se](http://www.cirio.se)