

Tala är silver, tiga är guld

En studie om förhandlingsprocessen mellan offentliga och privata parter i Danmarks första Public-Private Partnership

69897 tecken

Gustaf Birkoff

Abstract

The purpose of this thesis is to describe and to increase the understanding of the negotiation process between the public- and the private sector in a Public-Private Partnership (PPP). I have chosen to explore the first "real" PPP project in Denmark, the construction of Vildbjerg compulsory school in the municipality of Trehøje.

This case study is based upon a qualitative method consisting of interviews with the leading negotiators from both sectors. Two different theoretical perspectives are used to construct the basis of the analysis - The Theory of Public-Private Partnership and Negotiation theory - and serve as a *concept instrument*.

The result of the analysis indicates that the negotiators from the different sectors have problems to get out of their traditional roles as purchaser and contractor – in PPP they should act like partners. This was above all a problem for the contractor and the facility management agent. A second, and a rather surprising result, was that most of the conflicts of interests arouse between the private actors and not between the parts from the different sectors.

Nyckelord: Public-private partnership, Denmark, Negotiation Theory, Traditional roles, Conflicts of interest

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Frågeställning och syfte | 1 |
| 1.2 | Definition av organisationskultur..... | 2 |
| 1.3 | Disposition | 2 |
| 2 | Metod, material och urvalsprocessen | 3 |
| 2.1 | Metodologiska överväganden | 3 |
| 2.2 | Semistrukturerade intervjuer..... | 4 |
| 2.3 | Urvalsprocessen | 5 |
| 3 | Public-Private Partnership | 6 |
| 3.1 | Ett paradoxalt begrepp | 6 |
| 3.2 | Teorin om PPP | 7 |
| 3.2.1 | Kontrakt med långt tidsperspektiv och Demokratiska problem..... | 8 |
| 3.2.2 | Tät kontakt och intressekonflikter..... | 8 |
| 3.2.3 | Problem med obalans i maktförhållanden..... | 8 |
| 4 | Förhandlingsteori | 10 |
| 4.1 | Vad är en förhandling?..... | 10 |
| 4.1.1 | Definition av förhandling som begrepp | 10 |
| 4.1.2 | Parterna är ömsesidigt beroende | 11 |
| 4.1.3 | Parternas intressen, målsättningar och eftergifter | 11 |
| 4.2 | Förhandlingsstrukturer | 12 |
| 4.2.1 | Miljön..... | 12 |
| 4.2.2 | Parternas relationer..... | 13 |
| 4.2.3 | Parternas förhandlingsmakt..... | 13 |
| 4.3 | Förhandlingsprocesser..... | 14 |
| 4.3.1 | Konfliktförhandlingar..... | 14 |
| 4.3.2 | Samarbetsförhandlingar | 14 |
| 4.4 | Förhandlingsstrategier..... | 15 |
| 4.4.1 | Maktstrategin..... | 16 |
| 4.4.2 | Den vårdande strategin..... | 16 |
| 5 | Vildbjerg skole | 17 |
| 5.1 | Idén föds och utreds | 17 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | Konkurrenspräglad dialog | 18 |
| 5.3 | Konsortiet | 19 |
| 6 | Analys..... | 20 |
| 6.1 | Relationen mellan parterna..... | 20 |
| 6.1.1 | Intressekonflikter och de traditionella rollerna | 23 |
| 6.1.2 | Den lärande organisationen..... | 25 |
| 6.2 | Parternas strategier – konflikt eller samarbete? | 26 |
| 7 | Resultat och avslutande diskussion..... | 28 |
| 8 | Referenser..... | 31 |
| 8.1 | Litteratur..... | 31 |
| 8.2 | Intervjupersoner | 33 |

1 Inledning

Det har skett en omvandling runt om i världen av den offentliga servicen i linje med New Public Management, vilket inneburit att offentliga tjänstemän har antagit praxis från den privata sektorn. Idealet har blivit att staten skall ta steget mot mindre offentlig sektor (Coghill et al 2005:84), och de mest extrema förespråkarna menar att metaforen, att staten skall *styra men inte ro*, är statens nya ideologi (Greve, Hodge 2005:2, Miraftab 2004:93, Grimsey, Mervyn 2004:53).

Idag har vi i Skandinavien relativt stor erfarenhet av samarbete mellan de offentliga och privata sektorerna och med blandade resultat. Public-Private Partnership (fortsättningsvis PPP) är en av de nya formerna för samarbete mellan sektorerna, och då det är relativt ny form för upphandlingsprocess är det också ett intressant forskningsobjekt.

Varför undersöka PPP, när nästan ingen vet vad det är? Greve kommer med tre överordnade orsaker. För det första finns det ett stort behov av att undersöka de olika betydelseerna och definitionerna av begreppet, för att komma fram till om begreppet har verklig betydelse för framtida empiriska undersökningar. För det andra finns det idag ett stort behov av att granska erfarenheterna av PPP då denna har utvecklats runt om i världen och från de olika ländernas erfarenheter kan man ta lärdom av inför framtidens partnerskapsmodeller. För det tredje har många länders offentliga sektorer, mer än någonsin, börjat ingå långvariga affärsrelationer med privata aktörer under sofistikerade och långtgående kontrakt. Dessa gigantiska finansiella förpliktelser som görs inom den offentliga sektorns olika områden, i medborgarnas namn, gör undersökningar om PPP än viktigare (2005:3). Det är framförallt den tredje och sista av Greves motiveringar som intresserar mig i denna studie.

1.1 Frågeställning och syfte

Syfte med uppsatsen är att undersöka själv förhandlingsprocessen mellan de offentliga och privata parterna i ett PPP-projekt. Det är i förhandlingarna som hela grunden för ett PPP-projekt läggs, och det är i förhandlingarna det avgörs om det framtida partnerskapet blir en framgång eller ej. En bättre förståelse för vad som är viktigt för varje part i förhandlingarna, är ett viktigt steg för att förbättra PPP-processen (Ahadzi 2004:967).

Det fall jag vill undersöka är Danmarks första färdiga PPP-projekt, uppförandet av Vildbjerg skole i Trehøje kommune på Jylland. Mina frågeställningar tar sin utgångspunkt från detta projekt.

Min frågeställning lyder således:

- Hur upplever de involverade förhandlarna mötet mellan den offentliga och privata sektorn i PPP-projektet om Vildbjerg skole?
- Har det uppstått problem och intressekonflikter på grund av att parterna kommer från olika sektorer, eller ligger möjliga problem mellan andra parter i förhandlingsprocessen?

1.2 Definition av organisationskultur

Min ambition med studien är egentligen inte att undersöka själva organisationskulturerna mellan de olika sektorerna, men det är ändå ett problematiskt begrepp som på sin viss ingår implicit när man studerar ett möte mellan de två sektorerna. Därför anser jag att det är viktigt för läsarens förståelse och för de möjliga resultat jag kan komma fram till i min slutsats att definiera begreppet organisationskultur och vad som händer när två organisationskulturer möts. Till detta ändamål har jag valt att använda mig av Bangs (1994) definition av *organisationskultur* och Alvessons (1999) definition av *vad olika organisationskulturers möten*, s.k. *kulturkrockar*, kan innebära:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (Bang 1994:23).

”Möten mellan personer ur olika kulturer medför ofta sammanbrott i den ömsesidiga förståelsen, följt av frustration och konflikt, men kan i bästa fall stimulera lärande, insikt och utveckling” (Alveson et al 1999:118).

1.3 Disposition

För att tydliggöra för läsaren hur det fortsatta arbetet kommer att struktureras kommer jag här kortfattat att gå igenom vad de resterade kapitlen innehåller. I kapitel två kommer jag att gå igenom min valda metod för studien och det material som är insamlat. Här kommer jag också att motivera mina val och överväganden omkring metod, material och teori. Kapitlet avslutas med min urvalsprocess. Studiens två teoridelar kommer att redovisas och diskuteras i kapitel tre - teorin om public-private partnerships - och kapitel fyra - förhandlingsteori. Studiens case eller fall, PPP-projektet omkring uppförandet av Vildbjerg skole och den tillhörande förhandlingsprocessen, kommer att presenteras i kapitel fem. Analysen återfinns i kapitel sex och den kommer att vara sammankopplad till den delen av min empiri som kommer från intervjuerna och de två teoridelarna. I det avslutande kapitel sju redovisas resultaten från analysen och diskuteras kort. Kapitel avslutas med förslag till fortsatt forskning på området.

2 Metod, material och urvalsprocessen

Detta kapitel inleder jag med att redogöra för mina metodologiska överväganden genom studien. Därefter redovisar jag det material som ligger till grund för studien. På detta sätt är metodologi och material sammankopplade då intervjuerna både skall ses som en metod, men också ett sätt att insamla premiärmaterial. Avslutningsvis redogör jag för min urvalsprocess av studiens empiri.

2.1 Metodologiska överväganden

Denna studie handlar om hur förhandlande parter från den offentliga och privata sektorn upplever mötet och eventuellt ett nära samarbete och partnerskap mellan olika organisationskulturer. Intentionen är att beskriva hur involverade parter upplevde förhandlingsprocessen mellan de två sektorerna och på det sättet öka förståelsen och kunskapen om fördelar och nackdelar med denna nya form för upphandling. Att det offentliga och det privata bildar partnerskap med varandra är också helt nytt och intressant forskningsfält. Forskningsfältet kring PPP i Danmark är så nytt att det idag bara finns ett färdigt projekt, vilket i sin tur gjort mitt val av metoder ganska begränsat. Mitt syfte är inte att kunna göra generaliseringar från mina resultat och slutsatser, utan studien skall ses som en fallstudie med empiriska nedslag och en förstudie till fortsatt forskning på området.

Fördelen med en kvalitativ studie är att man kan göra en mer djuplodande undersökning av sitt fall, än om man tittar på flera fall samtidigt – som i komparativa och kvantitativa studier. Enligt Lundquist passar också kvalitativa studier när ambitionen är att beskriva och öka förståelsen om ett samhällsvetenskapligt problemområde (1993:104). Då det bara finns ett färdigt PPP-projekt i Danmark och då PPP-modellen är mycket präglad efter det land som använder den har inte en komparativ studie varit ett alternativ. En kvantitativ undersökning hade antagligen också krävt datainsamling internationellt, och då forskningsfältet är nytt kunde det ha resulterat i att det blivit svårt att få fram tillräckligt mycket relevant data för att undersökningen gett något av värde.

Kvalitativa metoder har givetvis också sina begränsningar och det är viktigt att man som forskare är observant på dessa. Är man klar över svagheter i metoden kan dessa problem istället stärka tillvägagångssättet. Ett vanligt problem i kvalitativa studier är möjligheten att kunna förena motstridiga tolkningar av ett fall, eller att välja mellan dessa motstridiga tolkningar (George et al 2005:91ff). Då kvalitativa metoder bygger mycket på forskarens egna tolkningar av eget insamlat material – exempelvis intervjuer – kan en annan forskare som undersöker

samma fall komma fram till andra resultat beroende på hur han lagt upp sin studie och tolkat sina resultat. Om man bara är uppmärksam på dessa problem med kvalitativ metod och explicit redovisar det vetenskapliga arbetets olika steg och öppet redogör sitt tillvägagångssätt genom studien ökar man intersubjektiviteten (Lundquist 1993:52, Esaiasson 2003:23).

I uppsatsen har jag valt att använda mig av två olika teorier - teorin om public-private partnerships och förhandlingsteori. Valet är i mina ögon sett tämligen logiskt. Teorin om PPP är inte en traditionell teori i sig med analysmodeller osv., dock ger den en god teoretisk bild av vad PPP *är* och framförallt vad PPP *bör* vara. Dessutom presenteras de begrepp som är viktiga teoretiska beståndsdelar i PPP. Då min infallsvinkel är att studera mötet mellan de två sektorerna i PPP, var det naturligt att välja att studera själva förhandlingsprocessen. För att få ett bra begreppsmässigt analysinstrument till detta var förhandlingsteori ett bra val. Andra teorier, som exempelvis beslutsteori, kunde naturligtvis ha använts istället. För precis som George m.fl. påpekar kan en speciell händelse eller ett förlopp bli relevant för forskning med en mängd olika teoretiska infallsvinklar (2005:65, 70), så också i mitt fall.

2.2 Semistrukturerade intervjuer

Då mitt problemområde är nytt och forskningen av PPP inte är så omfattande – i alla fall inte i Skandinavien – har det känts naturligt att samla in mitt premiärmaterial via intervjuer. Utöver detta bör också forskarens frågeställning utgöra grunden för valet metod. Då min frågeställning har ambitionen att få en beskrivning och bättre förståelse för hur förhandlarna från de olika sektorerna upplevt förhandlingsprocessen, passar också den valda metoden till ändamålet. Jag har utgått från en s.k. *respondentundersökning* där det är intervjupersonernas egna tankar, upplevelser och vad de tycker om det fenomen eller händelse som är studieobjektet. Det är sedan forskarens uppgift att utifrån de givna svaren hitta mönster som kan beskriva och förklara varför respondenternas svar skiljer sig åt (Esaiasson et al 2003:254).

Man kan skilja på två typer av respondentundersökningar – *samtalsintervjuundersökningar* och *frågeundersökningar* – där den först nämnda metoden har varit mitt val. Samtalsintervjuundersökningar kan jämföras med semistrukturerad intervjuteknik – därav valet av rubrik ovan. Det som kännetecknar denna teknik är att man har en uppsättning färdiga frågor som man ställer till intervjupersonerna, men beroende på vilka svar och vilket samtal man får med respondenten kan frågornas ordningsföljd och formulering variera mellan intervjuerna. Alltså är inte intervjuerna helt strukturerade. Dessutom passar denna teknik bra när man som forskare vill gå mer i djupet och försöka förstå människors tänkande när det gäller ett relativt komplicerat fenomen (Ibid:255).

Jag har intervjuat sammanlagt sju personer som alla varit centrala aktörer i förhandlingsprocessen om PPP avtalet för uppförandet av Vildbjerg skole. Efter att jag fått kontakt med Trehøje kommuns tekniska chef, och som var en av de

tjänstemän som har varit mest involverad i projektet, fick jag kontakt - via det s.k. *snöbollsurvalet* (Ibid:286) – till andra involverade personer som representerat de olika parterna. Jag har intervjuat tre tjänstemän från kommunen plus deras rådgivare från konsultfirman Rambøll Danmark. Därutöver har jag intervjuat en representant för varje privat part i konsortiet, alltså entreprenören, banken och fastighetsförvaltaren. Före intervjuerna fick alla intervjupersonerna information om *lagen om personuppgifter*, men ingen av personerna önskade att vara anonym.

Under intervjuerna var jag väl medveten och uppmärksam på möjligheten för diverse *intervjueffekter* – såsom medveten och omedveten påverkan från intervjuaren på intervjupersonerna (Ibid:261-262). De flesta av intervjupersonerna var dessutom så intresserade och engagerade i PPP-projektet så de pratade och jag lyssnade, så intervjueffekter tror jag inte har varit ett problem. Utöver det ovan redovisade premiärmaterialet består min studie av sekundärmaterial i form av vetenskapliga böcker och artiklar och statliga rapporter.

2.3 Urvalsprocessen

Att jag valde att studera PPP-projektet kring uppförandet av Vildbjerg skole kändes naturligt då det var ett pilotprojekt för PPP-modellen i Danmark. Andra PPP-projekt i landet ligger fortfarande på ritbordet¹ och var därför aldrig aktuella. Varför valde jag att se på PPP i Danmark? Valet att undersöka PPP i Danmark beror på att det är så nytt i landet och min tanke var att när parterna inte har någon erfarenhet från tidigare projekt kanske man lättare kan urskilja var möjliga problem uppstår osv. Om detta är rätt för studiens resultat visa.

¹ Förutom projektet kring Riksarkivet i Köpenhamn där anbuden lämnades in i mitten av april månad.

3 Public-Private Partnership

Ambition i detta kapitel är att ge läsaren en förståelse av begreppet public-private partnership. Jag inleder med att definiera begreppet PPP varefter jag redovisar dess teori. Här skall jag direkt framhäva att PPP är mera en begreppsapparat som teoretiskt förklarar hur PPP empiriskt fungerar, men också normativ då den förklarar hur PPP *bör* vara. Vissa av begreppen från teorin kommer att användas i analysen, men kapitlet skall också ge läsaren en god förståelse för PPP som upphandlingsmodell.

3.1 Ett paradoxalt begrepp

Public-private partnership kan ses som ett paradoxalt begrepp genom att det definitionsmässigt sträcker sig från en extrem till en annan inom diskursen och gör därför användandet av PPP mycket komplext. PPP har undgått en bestämd definition då den antar olika slags betydelser beroende på i vilket kontext det används, och betydelsen sträcker sig från traditionell offentlig upphandling till ren privatisering av offentlig infrastruktur och service (Ghere 2001:443). Vissa forskare menar att man kan definiera PPP både brett och smalt. I ett brett perspektiv kan nästan alla former av offentlig upphandling av privata varor och service utgöra ett PPP, medan det smalt sett definieras som partnerskap mellan offentliga och privata sektorer för finansieringen, planeringen, konstruktionen, verksamhetsdrift och skötsel, och underhållet av infrastruktur och tillhörande service. Områden som traditionellt sett har blivit skötta av den offentliga sektorn (Evens et al 2005:62, Savas 2000:106).

Jag har valt att redovisa två olika definitioner av PPP. Anledningen till detta är att jag vill redovisa en inom forskningsvärlden framtagen definition, men samtidigt är det logiskt att också redovisa den definition som är framarbetad för den danska regeringen och dess handlingsplan för PPP i Danmark.

Den vetenskapliga definitionen definieras av de två holländska Public Management forskarna van Ham och Koppenjan. Deras definition lyder således:

“...co-operation of some sort of durability between public and private actors in which they jointly develop products and services and share risks, costs and resources which are connected with these products” (i Greve, Hodge 2005:4).

Den danska regeringens definition²:

“OPP³ kan ses som en form for udlicitering, der bl.a. er kendetegnet ved, at finansiering, design, etablering og drift sammentænkes i udbuddet af projektet, og at projektet igangsættes på baggrund af en systematisk, økonomisk funderet deling af risici mellem den offentlige og private part. Dertil kommer, at en væsentlig del af investeringerne er private, og at der opereres med en løbende betaling for opgaven – ofte over en længere årrække” (Erhvervs- og byggestyrelsen 2005:16).

I det fall jag undersöker - uppförandet av Vildbjerg skole - har denna definition legat som grund för hur själva projektet har utformats. Både för den offentliga och privata sidan.

3.2 Teorin om PPP

PPP är i teorin ett partnerskap mellan en offentlig aktör och en eller flera privata aktörer genom ett skriftligt avtal som löper under lång tid, ofta mellan 20-30 år. Det långa tidsperspektivet skall höja förpliktelsen till kontraktet mellan parterna och skall leda till gynnsamma resultat för alla inblandade parter (Domberger et al 1997:783). Partnerskapet skall från förhandlingsprocessen, och fram till kontraktets slut, bygga på *ömsesidig tillit och förståelse, symmetrisk och öppen information, transparens, fördelade risker till den part som bäst kan bära den, maktbalans, kostandseffektivitet och vinst* (Grimshaw et al 2002:477).

Partnerskap är beroende av täta arbetsförhållanden mellan parterna och skiljer sig på detta sätt från traditionell upphandling, där de inblandade aktörerna arbetar mera distanserat. Den nära kontakten mellan parterna gynnar samarbetet, främjar strävanden mot samverkan mellan organisationerna och bidrar med en mindre antagonistisk relation. När väl ett PPP:s kontraktstid förfaller går ägandeskapet av faciliteten eller tillgången antingen tillbaka till den offentliga parten igen, eller omförhandlar parterna ett nytt avtal. Den offentliga parten kan också ha en option på att kunna köpa tillbaka faciliteten för en i förväg bestämd summa (Domberger et al 1997:782-783). I teorin kan inte PPP nyttjas till alla typer av infrastruktur, vilket framförallt beror på den komplexitet ett PPP-projekt innebär – framförallt p.g.a. den ekonomiskt och tidsmässigt tunga förhandlingsprocessen innan anbudet lämnas in – och medför att t.ex. små projekt snabbt tenderar att bli för dyra (Grimsey et al 2004:89).

Det är en viss enighet i litteraturen att de offentliga och privata sektorerna har, var för sig, områden de sköter bättre än den andra sektorn. I teorin om PPP skall de både sektorerna kunna kombinera det bästa från varandra (Rosenau 1999:11, Larkin 1994:9) för att i slutet få ut ett bättre resultat än vad parterna hade uppnått

² Definitionen är framtagen på uppdrag av den danska regeringen av Erhvervs- og byggestyrelsens och KPMG i deras statliga utredning *OPP-Markedet i Danmark 2005-2010*.

³ OPP står för Offentlig-Privat Partnerskab på danska.

var och en för sig (Grimsey et al 2004:58). Domberger m.fl. ser en gynnsam motivationsstruktur och goda förhållanden för transparens mellan parterna som absolut nödvändigt för få ett välfungerande och ömsesidigt informationsutbyte i partnerskapet. De kallar detta *den öppna boken principen*, där parterna öppet delar information med varandra och ökar transparensen och tilliten i partnerskapet (1997:779, 781, 784).

3.2.1 Kontrakt med långt tidsperspektiv och Demokratiska problem

Det finns en del problem med långtidskontrakt. Det är både finansiellt och tidsmässigt kostsamt att framarbeta kontraktförslag till komplexa långtidskontrakt. Det leder ofta till bristande konkurrens bland anbudsgivarna då det bara är privata aktörer med tillräckliga resurser, ofta relativt stora företag, som har möjlighet att vara med i anbudsgivningen (Bloomfield 2006:402, Awortwi 2004:217). Den bristande konkurrensen kan till sist leda till styrda priser och lägre kvalitet (Quiggin 2005:447).

Ett annat problem är att det inte är någon öppenhet i förhandlingsprocessen av PPP. Förhandlingar mellan myndigheter och privata partner är i regel skötta privat under mantrat 'förtroliga affärer' på så sätt att allmänheten har liten eller ingen tillgång till sådana förhandlingar, utan presenteras bara för resultaten (Coghill et al 2005:89).

3.2.2 Tät kontakt och intressekonflikter

Båda parter kan gå in i ett PPP med en avsikt till samarbete och ömsesidig tillit, men deras skilda intressen och deras legitima försök till att försvara deras egna intressen kan leda till spänningar och tvister som i vissa fall kan leda till kontraktsbrott (Bloomfield 2006:407, Bovaird 2006:93). Ett exempel på en möjlig intressekonflikt är att privata aktörer vill hålla sin information förtrolig för att deras konkurrenter inte skall kunna uppnå konkurrensfördelar genom asymmetrisk information. Detta är en klar motsättning mot allmänhetens intresse av offentlighetsprincipen och möjligheten till full insyn och information.

3.2.3 Problem med obalans i maktförhållanden

Hur effektiva förhandlingarna blir mellan parterna beror till stor del på fördelningen av makt⁴ mellan parterna. Grimshaw et al menar att den privata

⁴ Se definition av makt och förhandlingsmakt i kapitel 4 om förhandlingsteori.

parten har klara fördelar emot sin offentliga motsvarighet vid inledande förhandlingar p.g.a. större kunskap och erfarenhet av den fria marknaden. De menar också att bristen på expertis och resurser inom den offentliga sektorn kan innebära att den privata aktören relativt fritt kan få bestämma detaljerna i kontraktet (2002:477, 484, 495).

Hur kan man utjämna maktbalansen mellan parterna? Den offentliga parten måste investera i specialiserad expertis redan i inledningen av en projektprocess för att få möjlighet att analysera deras alternativ och göra välinformerade beslut. Förutom expertis, som mångt och mycket handlar om maktbalans mellan parterna, krävs sunt förnuft, tillit, öppen kommunikation, den rätta miljön, en bra plan, en anpassning mellan organisationskulturer och starkt ledarskap (Bloomfield 2006:409, Trafford et al 2005:124, Grimshaw et al 2002:482).

4 Förhandlingsteori

Den förhandlingsteoretiska utgångspunkten för studien kommer i detta kapitel att redovisas grundligt och vara ganska omfattande. Detta är viktigt då teorin kommer vara ledande i min analys i kapitel sex. I kapitlet kommer förhandling som begrepp att definieras, viktiga förhandlingsteoretiska begrepp kommer redovisas och de tre dimensionerna av förhandlingen kommer att presenteras. Jag delar också upp förhandlingsprocessen i två idealtyper som fungerar som utmärkta analysinstrument.

4.1 Vad är en förhandling?

Man kan generellt påstå att förhandlingar uppstår på grund av tre orsaker. En förhandling kan uppstå för att åstadkomma någonting nytt som ingen av parterna kan uppnå var för sig, eller den kan uppstå för att lösa ett problem eller tvist mellan parterna (Lewicki et al. 2003:3) och till sist uppstår en förhandling för att parterna har skilda intressen (Hopmann 1996:25). Det sista är givetvis självklart då två parter som har identiska intressen inte behöver förhandla med varandra för att nå ett avtal.

Enligt Lewicki m.fl. finns det flera karaktärsdrag som är gemensamt för de flesta förhandlingar. För det första ingår det alltid i en förhandling 1) två eller flera parter. 2) Det finns eller uppstår en intressekonflikt mellan parterna – det innebär att vad en part vill inte nödvändigtvis är vad den andra parten vill – och parterna måste försöka att hitta ett sätt att lösa konflikten. 3) Parterna förhandlar med varandra då de tror att de kan använda någon form av inflytande för att få ett bättre avtal, än att bara ta det som motparten frivilligt vill ge dem, och 4) när vi förhandlar förväntar vi att ”ge och ta” (2003:5).

4.1.1 Definition av förhandling som begrepp

För det fortsatta arbetets skull, och läsarens förståelse, är det viktigt att redovisa en vägledande definition för begreppet *förhandling*. Rojots förhandlingsdefinition passar bra in i sammanhanget:

“...we consider negotiation as a process. That is to say, a dynamic situation, on-going, involving moves and countermoves, and not a static one. It is a joint process which occurs between one or several parties, or their representatives. No one negotiates alone, but negotiation is not reduced to dyadic situations. The parties” (1991:20).

4.1.2 Parterna är ömsesidigt beroende

I förhandlingar behöver båda parter varandra. Exempelvis kan man inte köpa något om inte någon annan säljer, eller omvänt. Relationer där det finns ett beroende mellan olika parter är karaktäristiska av att dessa parter har sammankopplade mål – parterna behöver varandra för att kunna nå sina mål (Lewicki et al. 2003:6). Ömsesidigt beroende innebär också begränsningar i hur mycket en part kan göra själv, eller till vilken kostnad, eller hur tillfredställande. Gemensamt handlande borde bli bäst för alla parter. Denna möjlighet gör ömsesidigt beroende till en avgörande beståndsdel i förhandlingssituationer (Lax et al 1986:7).

Ömsesidigt beroende *målsättningar* är en viktig aspekt av förhandlingar. Strukturen av ömsesidigt beroende mellan olika förhandlande parter, bestämmer vidden av möjliga resultat av förhandlingarna och föreslår de lämpliga strategierna och taktikerna som en förhandlare bör använda (Lewicki et al. 2003:7).

4.1.3 Parternas intressen, målsättningar och eftergifter

Inför förhandlingar är det viktigt att försöka förstå motpartens intressen och målsättningar med förhandlingen, och detta är oberoende av vilken typ av förhandlingar det handlar om (Lewicki et al. 2003:53). Om en förhandlare vill skapa en god relation och ett gott samarbete med motparten skall hon försöka *förstå* sin motparts intressen och insikter och samtidigt hjälpa motparten att förstå dennes egna intressen (Lax et al 1986:113).

Förhandlande parter har både *målsättningar* och *resistenspunkter*. Begreppsmässigt och praktiskt kan de uppsatta målen förstås som partens egna målsättningar, som han önskar att uppnå med förhandlingen. Resistenspunkten är istället den punkt som är det absoluta minimum som kan accepteras under en förhandling. Ett avtal ligger alltid någonstans mellan parternas resistenspunkter (Rojot 1991:70-74, Lewicki et al. 2003:47).

Förhandlingar handlar ofta om kompromisser - tradeoffs. Svåra frågor tenderar att uppstå under förhandlingar som tvingar förhandlaren att göra vissa uppoffringar på vissa intressen för att kunna tjäna på andra (Lax et al 1986:74). Detta innebär att man som förhandlande part gör vissa förändringar i sina positioner och man tillåter motparten få igenom ett mål för att sedan hoppas på att den andra parten ger efter där det finns andra intressekonflikter. Detta kallas att förhandlaren gör *eftergifter* (Lewicki et al 2003:9f) och är avgörande för att parterna skall nå enighet. Förhandlingen hamnar i ett dödläge utan eftergifter.

4.2 Förhandlingsstrukturer

Walton och McKersie har teoretiskt delat upp begreppet *förhandling* i tre dimensioner: *förhandlingsstrukturer*, *förhandlingsprocesser* och *förhandlingsstrategier* (1994:42). Dessa dimensioner är ömsesidigt beroende av varandra och bildar på det sättet ett interaktionssystem. I det följande kommer jag att dela upp de tre dimensionerna och på det sättet visa hur dessa beståndsdelar tillsammans utgör det vi kallar förhandlingar.

4.2.1 Miljön

Det är i *miljön* som själva förhandlingen äger rum. En åtskillnad kan göras begreppsmässigt inom miljön som kan delas upp i två delar: den del som förblir statisk i det korta tidsperspektivet, och den del som är föränderlig (Rojot 1991:38). Att miljön kan vara statisk under viss tid och att det inte alltid ligger i parternas makt att bestämma eller förändra miljön kan bl.a. illustreras i kommersiella förhandlingar. Man kan förenklat säga att bostadsmarknaden antingen kan vara köparens eller säljarens marknad, och att vi inte själva kan ändra orsaken som ofta har med utbud och efterfrågan att göra. Det som kan vara föränderligt i miljön är t.ex. platsen för förhandlingen, förhandlingarna, agenda osv.

För att bättre kunna förstå och analysera förhandlingsmiljön, finns ett antal faktorer som kan analyseras för att få bättre förståelse av förhandlingsstrukturen. De två första punkterna kommer från Rojot (1991:39ff) och den sista punkten tillhör Walton och McKersies (1994:52) teoribildning:

- *Vilka är de inblandade och berörda parterna?* Förutom de direkt involverade parterna i en förhandling, kan andra beröras indirekt av förhandlingarna, t.ex. allmänheten och underleverantörer.
- *Vad är på spel för parterna i förhandlingen?* Det handlar om hur viktigt resultatet av förhandlingarna kommer att vara för den ena eller alla involverade parter. Hur mycket kan parterna vinna eller förlora, och hur mycket har de investerat i själva förhandlingen.
- *Vad orsakar förändringar?* Förändringar i strukturen under förhandlingar kan vara *exogena* och införda av krafter utanför parternas relation, men kan givetvis också vara *endogena* och upprättade av en eller flera parter för att underlätta deras rådande förhandlingsprocess.

4.2.2 Parternas relationer

En förhandlingsituation kan infinna sig inom mycket olika typer av relationer som existerar mellan parterna, och kan sträcka sig från att vara permanent till att vara tillfällig (Walton et al 1994:51).

Förhandlingsförhållandet påverkas av graden av permanens. Vid det tillfälliga mötet kan exempelvis motiven för konflikt eller behovet att konkurrera vara större än vid längre relationer. Parterna har kanske inte förväntningar att någonsin möta varandra igen och det finns alltså inget värde i att vårda relationen. Omvänt kan en mer permanenta relationen mellan parter framkalla mer samarbete. Här måste parterna tänka på konsekvenserna av sina beteenden mot varandra under själva förhandlingsprocessen då de skall träffas igen och samarbeta även fast avtalet är färdigförhandlat (Rojot 1991:31ff). En konsekvens av en mer varaktig relation kan också bli att det faktiskt blir lättare att förhandla beroende på att det redan kan ha blivit uppbyggt en viss grad av *tillit* mellan parterna (Ibid:65ff).

4.2.3 Parternas förhandlingsmakt

För förhandlare är analysen av miljön av grundläggande vikt då det är från miljön som *förhandlingsmakt* utgår. Samtidigt kan förhandlingsmakt användas för att försöka att förändra miljön. Man säger att förhandlingsmakt är *relativ* i förhållande till de involverade parterna. Detta betyder att bland liknande relationer varierar förhandlingsmakten allt efter vilka som är involverade. (Rojot 1991:48ff).

Det är dock viktigt, att när vi använder så diffusa begrepp som *makt*, att definiera hur begreppet skall förstås i det teoretiska sammanhanget. I generella termer kan makt definieras som *en persons eller grups förmåga att orsaka en grad av kontrollerad förändring hos en annan person eller grupp, och att förändringen går åt det håll man själv önskar* (Rojot 1991:45-46). När begreppet makt sedan implementeras i en förhandlingsrelation och blir till *förhandlingsmakt*, kan det uttryckas i mer specifika bestämmelser. Förhandlingsmakten hos en part ligger i *kapaciteten att påverka resultaten av förhandlingarna mot sina egna mål* (Lewicki et al. 2003:147).

Vilka källor är då upphov till förhandlingsmakt? Inom förhandlingskontexten är *information* kanske den vanligaste källan till makt. Informationsmakt kommer av förhandlarens förmåga att samla och organisera data för att stödja sin position, argument eller önskade resultat. *Expertis* är en speciell form för informationsmakt. Expertmakt är beviljad dem som anses ha uppnått en viss nivå av makt och kontroll över viktig information. Experter är beviljade respekt, aktning och trovärdighet som är baserad på deras erfarenhet, utforskning eller prestationer (Lewicki et al. 2003:151ff).

Osäkerhet är också en källa till förhandlingsmakt. Det handlar om den utsträckning en motstående part kan hålla sina framtida hållningar osäkra för den andra parten. Detta kontrollerar hur mycket förhandlaren fortfarande kan pressa ut från sin motpart. Därför är den ena partens förhandlingsmakt en funktion av de

områden av osäkerhet som han kontrollerar och som är relevanta för den andra partens målsättning (Rojot 1991:57f).

4.3 Förhandlingsprocesser

Walton och McKersie (1994) har gjort en åtskillnad mellan momenten i förhandlingsprocessen. Härav har de fått fram två ideala moment - jag kommer kalla dem *idealtyper* – och skiljer mellan konflikt- och samarbetsmoment i en förhandling. Förhandlingsprocesserna är analytiskt olika, men i praktiken starkt förbundna till varandra. Varje process har sin egen funktion för de interagerande parterna, sin egen interna logik och sin egen bidragande handling eller taktik.

4.3.1 Konfliktförhandlingar

En *konfliktförhandling*⁵ har funktionen att lösa intressekonflikter. Denna förhandlingsprocess hjälper till att fördela fasta resurser. Man kan säga att varje del som den ena parten ger går förlorad för henne. Därför har denna förhandlingsprocess ofta karaktären av *win – lose* (Lax et al 1986:33).

Konfliktförhandlingens taktik går framförallt ut på att utveckla förhandlaren egen relativa makt, att övertyga den andra parten om sin egen makt och beslutsamhet och att försöka förändra den andra partens förväntningar. Förhandlaren håller också tätt på information och försöker förhindra den andra parten från att använda samma slags taktik (Walton et al. 1994:44-45). Här är det bara hård och kompromisslös förhandling som gäller. Målet med förhandlingen är att överbevisa den andra parten om att hon vill ha något som förhandlaren kan erbjuda, och att hennes önskan att få detta är mycket större än förhandlaren önskan att erhålla det som hon kan erbjuda (Lax et al 1986:32).

4.3.2 Samarbetsförhandlingar

Som kontrast till konfliktförhandlingar har *samarbetsförhandlingar*⁶ funktionen av att hitta gemensamma eller kompletterande intressen och lösa problem som ställs mot båda parterna. I denna förhandlingsprocess försöker förhandlaren att optimera de potentiella *gemensamma* vinsterna (Walton et al 1994:45, Lax et al 1986:245). Taktiken under förhandlingen har sin utgångspunkt i strävan efter gemensamma vinster - en *win – win* situation - och detta underlättas genom

⁵ Min översättning av *distributive bargaining*, se Walton et al 1994.

⁶ Min översättning av *integrative bargaining*, se Walton et al 1994.

öppenhet, klar och öppen kommunikation, delgivande av information, kreativitet, hållningar för gemensam problemlösning och utveckling av gemensamma intressen (Lax et al 1986:32, Lewicki 2003:97).

För att kunna uppnå ett samarbetsavtal, är det grundläggande att parterna har förmågan att förstå och tillfredsställa varandras *intressen* (Lewicki et al. 2003:101). För att samarbetsförhandlingar skall lyckas, måste parterna vara *motiverade att samarbeta* snarare än konkurrera med varandra. De behöver förplikta sig att nå ett mål som ger förmåner till alla involverade parter, snarare än att bara ägna sig åt sina egen målsättning osv. (Ibid:115).

Ett mycket viktigt begrepp som genomsyrar samarbetsförhandlingar är *tillit*. Människor, som är ömsesidigt beroende men som inte litar på varandra, kommer att vara tveksamma eller inta en försvarsställning. Att inta en försvarsställning betyder vanligtvis att de inte kommer att acceptera informationer som de är, utan kommer istället att titta efter dolda avsikter hos motparten (Ibid:117).

4.4 Förhandlingsstrategier

Strategi är det samlande begreppet som styr valet av de olika beslut som vi måste göra för att nå relevanta lösningar under förhandlingarna. Taktiker, stilar och beteenden är de specifika påverkningar man använder för att kunna implementera en strategi. Det är självklart att miljön, inom vilken förhandlingen sker, kommer att påverka valet av förhandlingsstrategi. En *korrekt avläsning och tolkning av miljön* i form av *tillgångar, begränsningar, intressen och vilka som är de relevanta parterna* är ett viktigt första steg för att kunna välja strategi. Valet av strategi kommer också både påverka, och påverkas av, målsättningarna (Rojot 1991:95).

Den dominerande kraften för framgång i en förhandling är *planeringen* som inträffar före mötet och dialogen med motparten. Att effektivt lägga upp en *strategi, planera och förbereda* är därför de viktigaste stegen för att nå sina mål för förhandlingen (Lewicki et al. 2003:43).

Walton och McKersie gör skillnad på två överordnade strategier, *maktstrategin*⁷ och *den vårdande strategin*⁸. Dessa är sammankopplade med de två förhandlingsprocesserna som redogjorts ovan – en självförstärkt interaktion mellan förhandlingsprocesser och förhandlingsstrategier (1994:48-49).

⁷ Min översättning av forcing strategies, se Walton et al 1994

⁸ Min översättning av fostering strategies, se Walton et al 1994

4.4.1 Maktstrategin

Maktstrategin har i sin rena form samma inriktning som konfliktförhandlingar i förhandlingsprocessen. Generellt sett antar många förhandlingsteoretiker att när balansen i en förhandling är starkt förmånlig för den ena parten, kommer denne inrikta sig på en konfliktstrategi i förhandlingen. (Walton et al 1994:xiv, Rojot 1991:64). Att en förhandlare väljer en konfliktstrategi innebär kortfattat⁹ att hon väljer strategier som försöker få ut så mycket som möjligt av förhandlingen och där relationen till motparten inte betyder något. Man håller korten tätt på kroppen och är sparsam med att ge information och kommunikationen är inte öppen osv.

4.4.2 Den vårdande strategin

Den vårdande strategin har i sin rena form samma inriktning som samarbetsförhandling i förhandlingsprocessen (Walton et al. 1994:xv). Den vårdande strategin¹⁰ går bl.a. ut på att uppbygga hållningar som ger en tillitsfull relation mellan parterna och att styra båda parterna mot konsensus genom att ge öppen och ärlig information, öppen kommunikation och gemensam problemlösning osv. (Walton et al 1994:xv).

⁹ Se under 4.3.1 om konfliktförhandlingar

¹⁰ Se under 4.3.2 om samarbetsförhandlingar

5 Vildbjerg skole

5.1 Idén föds och utreds

Redan under 2003 blev det beslutat att den gamla Vildbjerg skole skulle ersättas med en ny och då genom traditionell upphandling. Detta var också en partiell lösning då det bara gällde en del av skolan – klasserna 7-10 skulle få nya byggnader. Efter det att Trehøje¹¹ kommuns tekniska chef hade deltagit i en konferens om PPP – som arrangerades av Erhvervs- og byggestyrelsen – beslutades det att man skulle undersöka möjligheterna om upphandlingen kunde ske som ett PPP-projekt. Förslaget att skolan kunde bli landets första PPP-projekt hade erhållit en bred politisk uppbackning¹² och man sammansatte en styrgrupp som skulle ansvara för arbetet med projektet. Gruppen var sammansatt av toppcheferna i kommunen med bl.a. borgmästaren – motsvarar kommunalrådet i en svensk kommun – och kommundirektören. Man menade att det var en förutsättning för att projektet skulle lyckas att det var toppstyrt och att de som var med hade kompetensen att ta snabba beslut (Lopdrup et al 2006:77f).

Nästa steg var att man satte igång en förundersökning. Här startade man med att anlita Rambøll Danmark, som extern rådgivare till projektet samt en revisions- och advokatfirma. I tätt samarbete med rådgivarna gjorde man en ekonomisk evaluering med hjälp av det värderingsverktyg – en s.k. *komparator*¹³ - som Erhvervs- og byggestyrelsen utarbetat. Med detta som grund beslutade en enig kommunstyrelse, i oktober 2004, att man skulle uppföra skolan som PPP-projekt och att skolan skulle vara en helhetslösning, dvs. skolan skulle rymma klasser från förskola till 10 klass (Ibid:80ff).

¹¹ Trehøje kommune ligger mitt på i Jylland i Danmark och utgörs av samhället Vildbjerg. Efter den danska regeringens strukturreform som effektuerades den 1 januari 2007, har Trehøje kommune integrerats i ”Ny Herning kommune”.

¹² Trehøje kommunes kommunstyrelse har traditionellt sett haft borgligt politiskt styre.

¹³ Se i Erhvervs- og byggestyrelsens rapport 2005, *OPP-Market i Danmark 2005-2010*.

5.2 Konkurrenspräglad dialog

Trehøje kommune skrev dansk historia vid anbudsgivningen genom att bli den första kommunen i Europa att nyttja EU:s nya anbudsregler, konkurrenspräglad dialog¹⁴. Detta direktiv från 2004 innebär att man har vänt upp och ner på det som tidigare var tillåtet i förbindelse med upphandling av byggprojekt. Normalt sett håller beställaren och anbudsgivaren sina kort tätt på kroppen (Lopdrup et al 2006:83), men med EU:s nya upphandlingsdirektiv kan beställaren föra en dialog – förhandling – med de utvalda anbudsgivarna som får vara med i proceduren, med avsikt att utveckla en eller flera lösningar som kan uppfylla beställarens behov. Denna upphandlingsform lämpar sig speciellt bra vid upphandling av PPP-projekt då den möjliggör denna dialogfas mellan beställare och anbudsgivare. Kriteriet är dock att denna upphandlingsmodell endast får användas till *speciellt komplexa kontrakt* (Korsager 2006:202).

I konkurrenspräglad dialog ingår sex olika faser och jag skall kort redogöra för de viktigaste faserna med Vildbjergprojektet som referensfall. Den första fasen är en *förkvalifikation* eller en *invitation till dialog*, där beställaren – i det här fallet Trehøje kommun – tar initiativet till en upphandling och *bjuder in* de parter som är intresserade att medverka. I Trehøje kommuns fall var det tolv stycket konsortier som ville bli förkvalificerade till projektet. Av de tolv konsortierna valde kommunen ut fem stycken som fick gå vidare till nästa fas – *dialogfasen* (Lopdrup et al 2006:84f, Korsager 2006:203).

Dialogfasen är central för att färdigutveckla det som kommer att utgöra innehållet av kontraktet i ett PPP-projekt. Det är i denna fas som projektet förfinas i samspelet mellan beställare och anbudsgivare. Under själva dialogfasen måste också beställaren åtygda de grundläggande upphandlingsprinciperna som *likabehandlingsprincipen*¹⁵, precis som att beställaren inte får avslöja anbudsgivarnas förslag till kontrakt (Korsager 2006:204). I Trehøje kommuns fall delade man upp dialogfasen i två stadier. Efter det första stadiet blev två av de fem konsortierna frånsorterade (Lopdrup et al 2006:86f).

I det andra stadiet som inleddes i april 2005 fick de tre återstående konsortierna ytterligare krav och önskemål om kommunens tekniska lösningsförslag, andra kontraktsmässiga förhållanden och förhållanden angående det framtida samarbetet. Det var i det andra stadiet av dialogfasen som förhandlingarna riktigt kom igång och processen karaktäriserades av att ”ge och ta”. Efter ett par enskilda förhandlingstillfällen med de tre konsortierna kunde man i maj 2005 börja utarbeta deras slutliga anbud. Alla anbud inlämnades i mitten av augusti, och efter att kommunen och dess rådgivare gjort en grundlig

¹⁴ Min översättning från danska ”konkurrencepræget dialog”. Europa Parlamentets og Rådets direktiv nr. 2004/18/EF af 31 mars 2004 om samordning af fremgangsmåden ved indgåelse af offentlige vareindkøbskontrakter, offentlige tjensteydelseskontrakter og offentlige bygge- og anlægskontrakter.

¹⁵ Anbudsgivarna skall ha en jämställd behandling under anbudsgivningen.

evaluering av de tre anbuden, beslutade kommunstyrelsen i början av september 2005 att antaga PPP-konsortiet som bestod av entreprenören MT-Højgaard A/S, fastighetsförvaltaren Dan-Ejendomme A/S och den tysk-norska investeringsbanken Nord-LB Bank. Den 16 december 2005 tog Trehøjes borgmästare och MT-Højgaards Koncerndirektör var sitt spadtag för att sjösätta uppförandet av skolan. Den 15 december 2006 var de två på plats igen, men denna gången för att inviga Vildbjerg skole (Lopdrup et al 2006:76, 87f).

5.3 Konsortiet

Själva konsortiet har ett egen kapital på 10 miljoner kronor och där MT-Højgaard som entreprenör är huvudaktionär med 50 % och Nord-LB Bank och Dan-Ejendomme har 25 % var av aktierna. Nu när skolan står färdig har man möten i konsortiet – och här ingår också den offentliga parten – en gång i kvartalet där man har möjlighet att diskutera eventuella problem eller förslag till ändringar. Kommunen betalar ca 10 miljoner kronor per år för driftsutgifter, amorteringar och räntor. År 2036 skall kontraktet omförhandlas där kommunen antingen kan köpa tillbaka skolan för en symbolisk summa på ca 20 miljoner kronor, eller man kan omförhandla ett nytt kontrakt med de privata parterna¹⁶.

¹⁶ Informationen kommer från intervjun med Henrik Frøsig, Nord-LB Bank.

6 Analys

I det här kapitlet kommer min empiri från mina intervjuer att presenteras och samtidigt analyseras. Det är min ovan redovisade teoribildning och den begreppsapparat som följer teorierna som jag använder som analysinstrument. Jag kommer i texten att hänvisa till mina intervjupersoner med efternamn, efterföljt av titel hos de offentliga parterna, och namnet på företaget de privata parterna representerar.

6.1 Relationen mellan parterna

Relationerna är givetvis oerhört viktiga mellan parterna i ett långvarigt samarbete som i ett PPP-projekt. Det har framkommit både i teorin om public-private partnership och i förhandlingsteorin. Då dessa uppfattningar är teoretiska är det viktigt att vi skiljer dessa från praktiken. För även om PPP skall bygga på ett nära samarbete är det ju inte säkert att det i praktiken har gjort det, och speciellt inte när det är första gången som denna form för upphandling prövas. Den intressanta frågan är givetvis hur de förhandlande representanterna själva har uppfattat att deras relation har varit och fungerat i Vildbjerg skole projektet?

Alla representanter jag har talat med har varit eniga om att relationerna mellan parterna har genom hela förhandlingsprocessen varit bra, och de är alla mycket positiva till samarbetet. Frøsig från Nord-LB Bank tar till och med fram superlativen när han ser till parternas relation:

”... det har været fantastisk godt... Det var fantastisk godt, ikke kun godt uden et meget meget fint samarbejde... det er vel også fordi det var det første projekt for os alle sammen, så det er jo lidt pioner over det... det var jo ingen af os som var eksperter på det, så vi var jo alle sammen sådan learning by doing i processen...” (Frøsig, Nord-LB Bank).

Det intressanta i det han säger är att han tror att de goda relationerna och samarbetet beror på att upphandlingsprocessen var ny för alla involverade parter och att de därför var nyskapande eller *pionjärer*, som han själv uttrycker det. Denna uppfattning delades av flera av parterna och de menade att vikten av att lyckas med Danmarks första PPP-projekt var ett viktigt succékriterium. Man upplevde att det var en bred förankring bland parterna, att det var ett pionjärprojekt, och att man kanske hade större vilja och tolerans här än vad man normalt upplever i den här typen av förhandlingar (Frøsig, Nord-LB Bank, Lopdrup, teknisk chef – Jensen, Rambøll). En av tjänstemännen sade att han inte

trodde att entreprenören hade tjänat speciellt mycket pengar på projektet, om några överhuvudtaget. Det här var istället ett prestigeprojekt för entreprenören - och de andra privata parterna i konsortiet – som skulle visa att man klarade av att vara den första i landet som använde PPP-modellen (Lopdrup. teknisk chef).

Denna uppfattning delades dock inte av en av de privata parterna, som uttryckte att man mycket gärna ville ha projektet då det var det först i sitt slag, men att han inte trodde någon av parterna i konsortiet hade försökt att göra ett extra fördelaktigt anbud bara för att vinna uppdraget och få bli först i landet att genomföra ett PPP-projekt (Larsen, Dan-Ejendomme). De andra privata parterna uttryckte heller inte detta explicit utan dessa uppfattningar kom från tjänstemännen och deras rådgivare. Man kunde ändå utgå ifrån att projektet skulle bli en succé eller i vart fall en relativ framgång.

Man har varit medveten om att projektet varit viktigt för alla involverade parter och att mycket har stått på spel för alla parter. Succékriteriet kan också ses som ett av parternas gemensamma mål och har gjort dem mer ömsesidigt beroende av varandra. Enligt teorin innebär långvariga relationer att ömsesidigt beroende utvecklas i samarbetet, vilket passar bra in här. En viktig fråga är också hur relationen mellan de offentliga och de privata parterna uppfattades?

”Jeg synes det har været meget spændende som offentlig part at beskæftige sig med det private... omkring vores OPP projekt har det gjordes mange erfaringer på det samspil med det private... at man gør sig bevidst omkring vad det er før nogen kompetencer man skal møde frem med når man skal sidde ved bordet sammen med de private... Der er det eventyrlig vigtig at man som det offentlig... stiller med det stærkeste hold... Vi har stillet op med et hold hvor vi ikke har haft ret meget resurser indenfor vores egen organisation, men har været ude og købe det som ydelser¹⁷... Og hele det der hold spil, på det offentliges vejene var en meget spændende proces, fordi vi hele tiden skulle matche de private, vi skulle hele tiden kvalitetsmæssigt matche dem. Det var en lærende organisation som vi selv opbyggede, fordi vi blev selve bedre og bedre til det hele tiden” (Staun, kommundirektör).

Att ”matcha” de privata parterna och att ”ställa upp det starkaste teamet” har varit viktigt för att samarbetet mellan de två sektorerna har fungerat så bra som det har, vilket alla intervjupersoner kommenterat och varit eniga om. Det verkar som Grimshaw m.fl. har rätt när de säger att de privata parterna ofta har fördelar över de offentliga p.g.a. större kunskaper och erfarenheter med den fria marknaden (2002:477ff). Det kan tyda på att det existerar vissa obalanser i förhandlingsmakten mellan de två sektorernas parter - i PPP sammanhang - och att man som kommun kan utjämna detta förhållande genom att skaffa sig mer *informations-* och *expertmakt* från externa parter. Genom den externa rådgivningen blir processen mera transparent för den offentliga parten vilket stärker tilliten i förhållandet till de andra parterna. Med rådgivarnas expertis kan kommunen lättare avgöra om de informationer de privata parterna ger är reella,

¹⁷ Det handlar här om rådgivning från externa parter, i det här fallet i form av Rambøll, KPMG och Bech & Brun Advokaterna.

vilket annars kan leda till *osäkerhet* - om man inte kan få öppna informationer - och att man intar en försvarsställning. Man får svårt att acceptera informationer som de är och ser istället efter dolda avsikter, vilket inte gagnar ett samarbete. Effektiviteten i PPP-förhandlingar verkar på det sättet bero på hur balansen i maktförhållandena ser ut mellan de offentliga och de privata parterna.

De kompetenser som de privata parterna ansåg vara viktiga var att de offentliga företrädarna kunde hantera och som flera – både offentliga och privata representanter - ansåg hade varit en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete nämligen *snabba* och *bindande* beslut (Staun, kommundirektör – Larsen, Dan-Ejendomme – Rørup, Poul – Lopdrup, teknisk chef – Frøsig, Nord-LB Bank). Jag vill stanna upp och undersöka detta med beslutsprocessen då det är en viktig divergens i beslutsprocesserna mellan de två sektorerna. Precis som nämndes i kapitel fem rådde det politisk enighet och full uppbackning till projektet i Trehøjes fullmäktige. I samarbete med borgmästaren – som också hade suttit på sin post i många år – beslutades det att Staun skulle vara den som skulle leda projektet från kommunens sida och fick full beslutskompetens. Att det var möjligt att ge en kommunaltjänsteman full beslutskompetens berodde på att kommunen var liten och att det var total politisk uppbackning i kommunfullmäktige. Lopdrup och Staun var också eniga i att detta aldrig skulle ha fungerat i en större och mera politiskt splittrad kommun (teknisk chef – kommundirektör).

”...politikere de ved hvad kommunaldirektøren står for... det har været, vad skal man sige, nær sagt en grænseløs tillid til at man gjorde tingen ordentlig...” (Vestena, rektor).

Detta medverkade i vart fall till att man från kommunens sida kunde ta snabba beslut. Det stärkte kommunens position mot de privata parterna och gav en stabil och effektiv signal.

”Jeg synes at det på Vildbjerg har været et utroligt frugtbart samarbejde, fordi at de personer som var på den anden side af bordet (kommunen) og forhandlede med os var kompetente personer som havde mulighed at træffe nogen beslutninger hurtigt, og ikke skulle hjem og spørge først. Altså, det var nogen embedsmænd der virkelig vist hvad det var de ville, og hvordan de skulle komme frem til det de ville” (Larsen, Dan-Ejendomme).

”... man skal jo kunne forstå at de (kommunen) har en anden beslutningsproces end vi har, ikke. Det er anderledes. Vi kan jo bare hive direktøren ned, og så siger han ja eller nej, og det kan jo embedsmændene ikke. Han skal jo ha et politisk bagland. Men her var fordelene i Vildbjerg, og nok også grunden til at det blev til noget, det var at de var meget beslutningsdygtige... de kunne køre processen, og vi har jo også hørt fra England at det var en meget, meget hurtig proces” (Rørup, MT-Højgaard).

Här kan man dra slutsatsen att kommunen har lyckats utjämna förhandlingsmakten genom att använda sig av extern expertis, men också genom att ge projektledaren beslutskompetens så att han har samma beslutskompetens som sina privata motparter. Detta har också påverkat att förhandlingsprocessen gick så snabbt som den gjorde. I England tar det 2 år för samma typ av projekt och

där har de minst 10 års erfarenhet av PPP. Dessutom ansågs Staun som person som mycket duktig, med en stark personlighet som skapade ordning och respekt i sin omgivning (Frøsig, Nord-LB Bank), vilket kan påverka den *relativa* förhandlingsmakten gentemot de andra förhandlarna och ytterligare stärka kommunens position. Denna utjämning i maktbalansen har klart kunnat förbättra och uppbygga ett gott samarbete mellan parterna.

6.1.1 Intressekonflikter och de traditionella rollerna

När vi nu analyserar parternas relationer till varandra i ett PPP-projekt är det essentiellt att också undersöka skillnaderna på PPP som upphandling kontra traditionell upphandling. De båda upphandlingsmodellerna skiljer sig betydligt åt. Den traditionella upphandlingen präglas av relationen *beställare – upphandlare*, där parterna håller korten tätt intill kroppen och har mindre öppet informationsutbyte och kommunikation, riskerna delas inte upp utan beställaren får stå för mycket av risken och entreprenörerna kan på det sättet känna ett mindre ansvar. I PPP-modellen handlar det om ett nära och tätt samarbete genom partnerskap och där parterna delar på riskerna, har öppet informationsutbyte och kommunikation. Den offentliga parten ingår i partnerskapet och är med och optimerar och utvärderar byggnationen från planering till implementering (Lopdrup, teknisk chef).

”... det starter helt tilbage i den der konkurrence prægede dialog, hvor det er meget usikkerhed... og hvor folk begynder at agere sådan traditionelt i de roller de har, og så stille og rolig bliver de selvfølelig klar over, at vi som den offentlige part... agerer fornuftig, og ikke misbruger information... den følger egentlig med hele vejen igennem, den der traditionelle måde de er vant til at håndtere et udbud på ikke, med hard core licitation...” (Lopdrup, teknisk chef).

”Jeg vil sige at jeg ikke oplevede problemer, jeg oplevede kultur konflikter. Organisationskulturer og gamle samarbejds-kulturer og gamle mønster for hvordan at entreprenørerne tænker og hvordan rådgivere tænker... og nu skulle man helt pludselig at tænke fælles... stereotyperne startede med at være der fordi det var nyt for alle...” (Staun, kommundirektör).

Utifrån dessa citat får man en förståelse för att det inte bara handlar om att olika organisationskulturer möts och skall kunna samarbeta med varandra, men att man dessutom skall anpassa sig till helt nya roller i en helt ny samarbetsform. Det är ofta parterna i den offentliga sektorn blir beskyllda för att ha svårt att anpassa sig till nya arbetsmetoder på grund av mindre flexibilitet än den privata sektorn. Det visar sig dock i PPP-projektet vid Vildbjerg skole att samtliga involverade parter har minst lika svårt att ta sig ur den traditionella *förhandlingsstrukturen*. Den del av förhandlingsstrukturen som är *föränderlig* och skall förändras via endogena krafter.

”Vi skal prøve at komme ud af vores entreprenørroller og de skal ud af deres bygherrerolle. De skal jo være bestiller, de skal jo ikke være bygherre, så det er svært i et partnerskab, at komme ud af de gamle skur (de gamle rollerna)” (Rørup, MT-Højgaard).

Problematiken med de traditionella rollerna är också intressant, då den gamla upphandlingsformen har fler inslag från *konfliktförhandlingar* än vad PPP har. Parterna har kunnat märka att när de traditionella rollerna kommer upp till ytan föreligger klarar risker för intressekonflikter mellan parterna (Jensen, Rambøll). Det som förbluffade var att de flesta intressekonflikter som följde de traditionella rollerna inte verkat ligga mellan de offentliga och privata parterna, utan snarare mellan de privata parterna själva. Flera av intervjupersonerna vittnar om att under själva byggnationen av skolan har det framförallt varit en *trepartsmaktkamp* mellan entreprenören, fastighetsförvaltaren och arkitekten. Här har det således rått en maktkamp mellan olika intressen som helt klart går tillbaka till de gamla rollerna. Entreprenörens största intresse är att bygga skolan, göra en förtjänst och sedan lämna projektet och börja med någonting nytt (Rørup, MT-Højgaard), alltså ett kortsiktigt perspektiv. Här har entreprenören missat en viktig tanke från PPP-modellen, nämligen att när de förr byggde för andra så bygger de nu i realiteten till sig själva. De är ju nu samtliga delägare av skolan (Staun, kommundirektör).

Dan-Ejendomme däremot som skall stå för driften och underhållet av skolan under kommande 30 år har ett intresse av att materialen skolan byggs av är av en sådan kvalitet att de kan hålla så länge som möjligt och har därför ett mer långsiktigt perspektiv. PPP-tanken bygger ju på att man skall hitta de lösningar som är billigast i 30 år, inte de lösningar som gör det billigast att bygga. På det sättet har fastighetsförvaltaren och kommunen många gemensamma intressen, och de kommunala parterna har också försökt att stödja Dan-Ejendomme i konflikterna med entreprenören (Frøsig, Nord-LB Bank, Staun, kommundirektör, Lopdrup, teknisk chef, Jensen, Rambøll).

Den sista parten, som inte är medlem av konsortiet, men som ändå har en betydelsefull funktion är arkitekten. I traditionell upphandling har arkitekten mycket att säga till om och ofta fria händer till sitt arbete, men inte i ett PPP-projekt. Här är det framförallt kommunens, entreprenörens och fastighetsförvaltarens önskemål och krav som skall prioriteras, och det hade arkitekten vid Vildbjerg projektet svårt att förstå och acceptera. Dessa intressekonflikter stod mellan entreprenören och arkitekten (Frøsig, Nord-LB Bank, Lopdrup, teknisk chef, Jensen, Rambøll, Larsen, Dan-Ejendomme).

Självklart har det också varit intressekonflikter mellan de offentliga och privata parterna, men dessa konflikter har inte fått något direkt utrymme i intervjuerna. Vestenaa påpekar dock att det har förekommit en del intressekonflikter och diskussioner om priser, material, fysiska ramar och kvalitet, men att detta inte har varit utgjort några stora bataljer (Vestenaa, rektor).

6.1.2 Den lärande organisationen

Här är det essentiellt att alla involverade parter försöker *förstå* motparternas intressen och målsättningar. Om man skall skapa en god relation och samarbete måste parterna vara villiga att lära om motpartens *intressen* och *insikter*. Problemen man har sett i Vildbjerg projektet beror förvisso på att PPP är ett helt nytt sätt för upphandlingar och efter det att parterna har gått igenom flera PPP-projekt, kommer de också att lära sig att överbygga dessa intressekonflikter. (Frøsig, Nord-LB Bank, Rørup, MT-Højgaard).

I sammanhanget är det också viktigt att framhålla att parterna också har varit medvetna om dessa problem och har försökt att bearbeta dem under förhandlingsprocessen och få en förståelse för de andra parterna.

”...det handler om at få skabt et sådant gunstigt klima, og at man er indstillet på at samarbejde og få noget fælles produkt... vi har jo selvfølgelig vær iser selvfølgelig hver vores interesser... men så er vi også indstillet på at for det positive samarbejde... at gå over på den andre siden... hvad kan nu være deres interesser... det handler jo om at få et fælles mål, ikke” (Lopdrup, teknisk chef).

Rørup är inne på liknande spår och säger att parterna måste kunna se riskuppdeleningen som ett gemensamt mål och därför skall varje part som ingår i PPP få en förståelse och insikt i de andra parternas intresse (Rørup, MT-Højgaard).

Ett PPP-projekt som Vildbjergprojektet innebär långvariga relationer mellan parterna där de dels måste få förståelse för varandras intressen, men också leva med konsekvensen av sitt beteende mot de andra parterna. Detta är oerhört viktigt då PPP bör bygga på ett gott samarbete. Här tror jag egentligen inte att det offentliga och privata har skiljt sig så mycket åt. Alla har varit beredda att sätta sig in i andras intressen och eftergifter har gjorts från båda sidor. Både de offentliga och de privata parterna verkar ha stor insikt och kunskap om PPP. Anledningen till att de har haft denna förståelse ligger dels i att kommunen är liten och att projektet är litet i förhållande till andra stora infrastrukturprojekt så som det nya riksarkivet i Köpenhamn, ett statligt PPP-projekt till ca 750 miljoner kronor. I ett så stort projekt och där förhandlingsprocessen varar längre tid är det ofta många olika representanter inblandade från alla parter vilket gör symmetrin mellan förhandlingarna mindre.

I Vildbjerg är det i princip de tre tjänstemännen jag har intervjuat, plus deras rådgivare, som har skött projektet från kommunens sida och de privata parterna har inte varit fler per företag. Sammanlagt har de varit runt femton stycken som varit inblandade i förhandlingsprocessen. Dessutom har projektet varit toppstyrt då samtliga varit direktörer eller andra chefspersoner. Fördelarna med det har varit att alla har varit någorlunda på samma nivå i hierarkin, vilket skapar balans i de individuella maktförhållandena. Det har därtill varit samma personer som har träffats vid förhandlingarna och mötena, vilket har gett möjligheter för parterna att lära känna varandra och på det sättet också få mer tillit till motparten. När man får tillit till sin motpart är det också lättare att öka förståelsen för denne, men också att få en öppen och ärlig kommunikation, att man delar information med varandra

och att man lyssnar till varandra. Vestenaa säger om relationerna till de andra parterna:

”Jeg synes de har været gode, eftersom vi kom til at kende hinanden, og hinandens holdninger til mange forskellige ting, så har de blevet bedre. Jeg synes vi har haft et tillidsfuldt samarbejde, hvor vi har kunnet sige tingene direkte til hinanden. Hvor der også har blevet lyttet til nogen af de ønsker og krav man havde, og jeg synes at de partner jeg har samarbejdet meget med, de har været ordholdende, de har godt holdt de løfter de har kommet med” (Vestenaa, rektor).

Den generella åsikten bland intervjupersonerna från båda sidorna av förhandlingarna är att de upplever att det har lärt mycket av processen och att det vill ge fördelar både i det fortsatta arbetet, då man framförallt har fått förståelse för hur de olika sektorerna arbetar. Dock har den nya upphandlingsmodellen genom PPP också ställt stora krav på parterna och har tvingat dem att tänka i nya banor.

6.2 Parternas strategier – konflikt eller samarbete?

Strategierna som de olika parterna har haft ger en god indikation på vilken inställning parterna har haft till själva förhandlingsprocessen. Exempelvis om de har gått in för att dominera hela processen och köra hård förhandlingstaktik, eller om parterna från början haft avsikten att få en samarbetande förhandlingsprocess.

Kommunens representanter bestämde tidigt i planeringen inför anbudsgivning och förhandlingarna med de olika parterna, att de var tvungna att i möjligaste mån vara ödmjuka mot de andra parterna för att få ett bra och välfungerande samarbete. Detta ledde till att de flera gånger fick förklara för sina rådgivare och sina advokater att de inte hela tiden kunde pressa de andra parterna på priser m.m., utan måste också göra eftergifter i det goda samarbetets namn; detta i motsättning till hur det brukar vara i traditionella upphandlingar där man som beställare och upphandlare försöker att till varje pris sänka kostnaderna hos entreprenörer etc. (Lopdrup, teknisk chef).

”...det jeg oplevede som min opgave, det var så at være anfører for det hold og få det optimale ud af alle de folk og fået skabt det samspil, så ledes at når vi sad der og havde samspil med de private firma, så kunne de udtale sig, men de udtalte sig indenfor de rammer, af hvad jeg ligesom havde stukket ud for hvad de kunne og hvad de måtte” (Staun, kommundirektör).

Staun som var projektledare för kommunen berättar att han tog det som sin uppgift att skapa ett bra samspel med sitt team med klara och tydliga ramar. Han bestämde bl.a. att de alltid skulle träffas före en förhandling för att gå igenom målen för dagen och vem som skulle göra vad. Han införde också ett system från kommunens sida att om de privata parterna frågade något officiellt, skulle de ha ett svar senast två dagar efteråt. Genom att göra detta kunde han kräva det samma av motparterna, vilket de hade svårt att leva upp till (Staun, kommundirektör).

De privata parterna hade också en klar strategi att man skulle framstå som en enhet mot den offentliga motparten. Därför träffades man ett par gånger innan förhandlingarna startade för att lära känna varandra lite och så att man visste vad de andra hette, vad de arbetade med, vem de representerade osv. Det var viktigt för dem att de framstod som en enad grupp och inte tre olika parter och att de hade en god stämning inom gruppen vilket sedan kunde smitta av på förhandlingsmötena och motparten (Frøsig, Nord-LB Bank).

Alla involverade parter hade klara och planerade strategier för att få ett så positivt möte med motparten som möjligt. Utifrån mina intervjuer är der inget tvivel om att båda sidorna har använt strategier som har försökt att uppbygga förhållningssätt som skall skapa en tillitsfull relation mellan parterna, vilket passar in på *den vårdande strategin* – som i sin tur är sammankopplad till *samarbetsförhandlingar*. Skillnaden i strategierna från de offentliga och de privata parterna är att kommunens strategi var planerad och analyserad för att stärka deras maktförhållande mot de privata parterna, men också jämna ut effektiviteten i beslutsprocesserna.

7 Resultat och avslutande diskussion

Via den vetenskap och kunskap jag har tillägnat mig under studiens gång kommer jag i detta sista kapitel att försöka besvara mina frågeställningar. Dels kommer jag att redovisa mina resultat, men jag kommer också kort diskutera tankar som vuxit fram under resans gång. För att underlätta för läsaren har jag valt att återge mina frågeställningar:

- Hur upplever de involverade förhandlarna mötet mellan den offentliga och privata sektorn i PPP-projektet om Vildbjerg skole?
- Har det uppstått problem och intressekonflikter på grund av att parterna kommer från olika sektorer, eller ligger möjliga problem mellan andra parter i förhandlingsprocessen?

Jag har utifrån mitt material och analys kunnat frambringa ett antal intressanta slutsatser för studien. Det har visat sig att det största problemet som ligger i mötet mellan de två sektorerna i förhandlingsprocessen i PPP-projektet, är för parterna att komma ut ur sina traditionella roller. Orsakerna till detta är flera. För det första har det naturligtvis påverkat att det är första gången att parterna prövar på denna typ av upphandling och partnerskap, och framförallt mellan offentliga och privata parter. För det andra beror rollerna på intressekonflikter som ligger mellan parterna och att det särskilt är intresset för det korta och det långa tidsperspektivet som är av stor betydelse här. Det har också visat sig att det framförallt är entreprenören som har lätt att falla tillbaka i den gamla rollen som upphandlare. Orsaken ligger nog speciellt i att entreprenören har det kortsiktiga intresset, medan båda kommunen och fastighetsförvaltaren är intresserade av ett längre tidsperspektiv och som också passar in i PPP-tanken. Entreprenören har ett inbyggt intresse av att bara bygga och sedan överlämna projektet för att komma vidare med någonting annat, då de inte tjänar på att vara delägare av skolan i 30 år. Det är svårt att säga hur man skall få PPP att bli mer anpassad till denna problematik, men antagligen blir problemen mindre om PPP slår igenom i Danmark och det kommer fler projekt. Då kan förmodligen entreprenörernas utsikt till ekonomiska vinster överbygga problemet.

Ett annat förvånande resultat, och som är sammankopplat med det första resultatet, är att de största problemen med intressekonflikter inte har varit mellan de offentliga och de privata parterna. Intressekonflikterna har istället varit mest markanta mellan tre av de privata parterna - entreprenören, fastighetsförvaltaren och arkitekten. Detta är naturligtvis förbundet med de faller tillbaka i sina gamla roller och det långsiktiga kontra det kortsiktiga perspektivet. Detta är intressant, för i min tolkning av intervjuerna så var detta inte något som parterna själva hade räknat med ifrån början. En lösning av problemet ligger kanske i det vi kan kalla

den lärande organisationen. Om samma privata parter fortsätter samarbetet i konsortiet kommer de med tiden att lära sig och förstå varandras intressen och lättare kunna kompensera varandra.

Det skall dock poängteras att det givetvis också förekom intressekonflikter mellan de offentliga och privata parterna, men att dessa inte verkar ha haft avgörande betydelse. Jag tror att en viktig orsak till detta är - det är också en av mina slutsatser - att förhandlarna från kommunen var mycket planerade, förberedda, punktliga och beslutningskompetenta. Huruvida detta är möjligt att överföra på nya PPP-projekt är svårt att säga, men jag tror att i Trehøjes fall har det varit mycket speciellt. Att en tjänsteman har fått beviljat en sådan beslutskompetens som Staun (Kommundirektören) fick i projektet måste på många sätt vara unikt. Dessutom verkar han ha några ledaregenskaper som har ytterligare kunnat påverka i en positiv riktning. Den offentliga parten har med de ovan nämnda resurserna - och med hjälp av den rådgivning och expertis man utnyttjat - kunnat på ett effektivt sätt matcha de privata parterna och skapa en maktbalans i partnerskapet. Man skulle kunna säga att parterna har lyckats överbygga många av de möjliga kulturkrockar som alltid kan uppstå när olika organisationskulturer möts i ett nära samarbete. Detta är mycket tack vare kommunen och deras planering och fokusering på PPP-tanken.

Denna process som Trehøje har haft kan bli svår att genomföra i ett nytt projekt. Detta gör också att min studie har en svaghet som inte skall negligeras, och det är att på grund av att den mycket speciella politiska situation Trehøje kommun har haft, kan det bli svårt att överföra och komparera mina resultat med andra framtida projekt.

Ett sista resultat av studien är att parterna faktiskt har lyckats att skapa ett partnerskap som uppfyller många av de kriterier som finns för PPP-modellen. På det sättet har projektet "gått efter boken" och man kan säga att intill vidare har parterna lyckats skapa ömsesidig tillit och förståelse för varandras intressen, man har ett öppet informationsbyte och kommunikation och maktbalans i förhållandet. Detta gör att det är lätt att fastställa vilken av de två idealtyperna - samarbetsförhandlingar eller konfliktförhandlingar - som passar in på PPP-projektet i Trehøje kommun. Det har dock inte varit en självklarhet då den traditionella upphandlingen kan ha flera inslag av konfliktförhandlingar. Min titel på uppsatsen - *Tala är silver, tuga är guld* - bygger på förståelsen att det är avgörande för att ett PPP skall bli en succé, att parterna försöker stanna upp och lyssna på varandra och försöka förstå och få insikt i varandras intressen.

Det finns ett stort behov av framtida forskning om PPP och orsakerna är flera. För det första behövs liknande studier på större projekt där förhållandena inte är så politiskt speciella som de var i Trehøjes fall. Det kan visa sig finnas många fallgropar för parterna när exempelvis effektiviteten inte är lika stor från de offentligas sida och där de offentliga parterna kanske inte heller är lika inne i själva PPP-tanken.

För det andra behöver statsvetare göra undersökningar där man sätter de demokratiska processvärdena legitimitet, ansvarsutkrävande och öppenhet i fokus. I min studie har jag kunnat ana att finns demokratiskt oförenliga aspekter i PPP-

modellen som den är idag. Här är det framförallt svårigheten till ansvarsutkrävande och den bristande öppenheten som kan vara ett problem.

8 Referenser

8.1 Litteratur

- Ahadzi Marcus - Bowles Graeme, 2004. "Public-private partnerships and contract negotiations: an empirical study". *Construction Management and Economics* Vol. 22, No. 9, s. 967-978.
- Alvesson, Mats – Henriksson, Kristina – Lind, Jan-Inge, 1999. "Kulturella hinder och möjligheter för företag och arbetstagare verksamma i Öresundsregionen" Working paper: *Integration och utveckling i Öresundsregionen*. Lunds Universitet
- Awortwi, Nicholas, 2004. "Getting the Fundamentals Wrong: Woes of Public-Private Partnerships in Solid Waste Collection in Three Ghanaian Cities". *Public Administration* Vol. 24, No. 3, s. 213-224.
- Bang, Henning, 1994. *Organisationskultur*. (Kap. 1-2). Lund: Studentlitteratur
- Blomfield, Pamela, 2006. "The Challenging Business of Long-Term Public-Private Partnerships: Reflections on Local Experience". *Public Administration Review* Vol. 66, No. 3, s. 400-411.
- Bovaird, Tony, 2006. "Developing New Forms of Partnership With the "Market" in the Procurement of Public Services". *Public Administration* Vol. 84, No. 1, s. 81-102.
- Coghill, Ken - Woodward, Dennis, 2005. "Political issues of public-private partnerships". I Hodge, Graeme - Greve, Carsten, 2005. *The Challenge of Public-Private Partnerships learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Domberger, Simon - Farago, Stephen - Fernandez, Patrick, 1997. "Public And Private Sector Partnering A Re-Appraisal". *Public Administration* Vol. 75, No. 4, s. 777-787.
- Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängnerud, Lena, 2003. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Evens, Joane - Bowman, Diana, 2005. "Getting the contract right". I Hodge, Graeme - Greve, Carsten, 2005. *The Challenge of Public-Private Partnerships learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- George, Alexander L. - Bennett, Andrew, 2005. *Case Studies and Theory Development in the Social Science*. London: MIT Press Cambridge.

- Ghere, Richard K., 2001. "Probing the Strategic Intricacies of Public-Private Partnership: The Patent as a Comparative Reference". *Public Administration Review* Vol. 61, No. 4, s. 441-451.
- Grimsey, Darrin - Mervyn, K. Lewis, 2004. *Public-private partnerships: The Worldwide revolution in Infrastructure provision and project finance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Grimshaw, Damian - Vincent, Steve – Willmott, Hugh, 2002. "Going Privately Partnership And Outsourcing In UK Public Service". *Public Administration* Vol. 80, No. 3, s. 475-502.
- Hopmann, Terrence P. 1996. *The Negotiation Process and Resolution of International Conflicts*. Columbia: University of South Carolina Press
- Hodge, Graeme - Greve, Carsten, 2005. *The Challenge of Public-Private Partnerships learning from international experience*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Korsager, Torben, 2006. "Udbuddet og kontrakten". I Bukh, Per Nikolaj - Korsager, Torben, 2006. *Det er så yndigt at følges ad – Danske erfaringer med Offentlig-Privat partnerskab*. København: Børsens Forlag.
- Larkin, Richard G., 1994. "Public-Private Partnerships In Economic Development: A Review of Theory and Practice". *Economic Development Review* Vol. 12, No. 1, s. 7-10.
- Lax, David A. - Sebenius, James K., 1986. *The Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Lewicki, Roy L. - Saunders, David M. - Barry, Bruce - Minton, John W., 2003. *Essentials of Negotiation*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Companies.
- Lopdrup, Kurt – Staun, Preben, 2006. "OPP i praksis: En ny skole i Vildbjerg". I Bukh, Per Nikolaj - Korsager, Torben, 2006. *Det er så yndigt at følges ad – Danske erfaringer med Offentlig-Privat partnerskab*. København: Børsens Forlag.
- Lundquist, Lennart, 1993. *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur.
- Miraftab, Faranak, 2004. "Public-Private Partnerships: The Trojan Horse of Neoliberal Development?" *Journal of Planning Education and Research* Vol. 24, No. 1, s. 89-101.
- Quiggin, John, 2005. "Policy Forum: Financing Public Infrastructure - Public-Private Partnerships: Options for Improved Risk Allocation". *The Australian Economic Review* vol. 38, No. 4, s. 445–450
- Rojot, Jacques, 1991. *Negotiation: From Theory to Practice*. London: Macmillan Academic and Professional LTD.
- Savas, E. S., 2000. *Privatization and public-private partnerships*. Kap. 9. New York: Seven Bridges Press.
- Trafford, Sue - Proctor, Tony, 2006. "Successful joint venture partnerships: public-private partnerships". *International Journal of Public Sector Management* Vol. 19, No. 2, s. 117-129.

- Vaillancourt Rosenau, Pauline, 1999. "Introduction: The Strengths and Weaknesses of Public-Private Policy Partnerships". *American Behavioral Scientist* Vol. 43, No. 1, s. 10-34.
- Walton, Richard E. - Cutcher-Gershenfeld, Joel E. - McKersie, Robert B., 1994. *Strategic Negotiations – A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Erhvervs- og byggestyrelsen 2005. "OPP-Market i Danmark 2005-2010". I *OPP i Danmark – potentiale, perspektiver og udsyn*. Rapporten är utarbetad av KPMG på uppdrag av Erhvervs- og byggestyrelsen.
- Europa-Parlamentets og Rådets Direktiv nr. 2004/18/EF

8.2 Intervjupersoner

- Frøsig, Henrik, Country Manager hos Bank DnB Nord A/S. Onsdag 11-04-2007 kl. 15.00. Varighet 1 h 3 min.
- Jensen, Niels Møller, Kontorchef hos Rambøll Danmark i Herning. Torsdag 29-03-2007 kl. 09.00. Varighet 34 min.
- Larsen, Lars Olaf, Afdelingsleder Facility Management hos Dan-Ejendomme A/S. Måndag 16-04-2007 kl. 13.00. Varighet: 34 min.
- Lopdrup, Kurt, under PPP-projektet Teknisk chef i Trehøje kommune. Fredag 30-03-2007 kl. 08.00. Varighet 1 h 14 min.
- Rørup, Poul, Finanschef hos MT-Højgaard A/S. Måndag 19-03-2007 kl. 14.00. Varighet 45 min.
- Staub, Preben, under PPP-projektet Kommunaldirektør. Fredag 30-03-2007 kl. 10.00. Varighet 1 h 9 min.
- Vestena, Ole, Skoleinspektør (Rektor) på Vildbjerg skole. Torsdag 29-03-2007 kl. 11.00. Varighet 20 min