



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
FEKH69 Examensarbete i redovisning på kandidatnivå  
HT20  
Grupp 10

**“Samhällsnyttan och affärsnyttan måste gå hand i hand”**  
- En Fallstudie om Skånetrafikens interorganisatoriska relationer

Författare:  
Mattias Cicak  
André Lådö  
Jacob Thell

Handledare:  
Rolf Larsson

Antal ord: 23 363

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** “Samhällsnyttan och affärsnyttan måste gå hand i hand”

**Seminariedatum:** 2021-01-15

**Kurs:** FEKH69 Examensarbete i Redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Mattias Cicak, André Lådö & Jacob Thell

**Handledare:** Rolf Larsson

**Nyckelord:** Interorganisatorisk ekonomistyrning (IOMA), Public-private partnerships (PPP), Interorganisatoriska relationer, Offentlig sektor, Formell kontroll.

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka den interorganisatoriska ekonomistyrningen inom Skånetrafiken med fokus på deras samarbeten med privata trafikföretag.

**Metod:** Fallstudie av Skånetrafiken genom med en kvalitativ forskningsdesign samt induktiv ansats.

**Teoretiska perspektiv:** Huvudsakligen används Dekkers ramverk för interorganisatorisk ekonomistyrning samt teori om värdekedjeanalys, interorganisatorisk kostnadsstyrning, interorganisatoriska relationer, PPP samt teori om formell och informell styrning.

**Empirisk grund:** Intervjuer är den primära metoden för datainsamling där både Skånetrafiken samt deras samarbetspartner Nobina har intervjuats. Dokument, rapporter och kontrakt har även använts för att samla in och sammanställa data.

**Resultat:** Skånetrafiken arbetar med interorganisatorisk ekonomistyrning i sina relationer till privata trafikföretag i syfte att skapa en välfungerande relation till dessa. Dock tenderar styrningen vara av huvudsakligen formell art där kontrakten reglerar flertalet områden och därav utgör en betydande del av styrningen. Tillit och informella styrmedel används inte på samma sätt som i Dekkers (2004) studie, där de i Skånetrafikens fall inte har samma roll. Studien drar slutsatsen att Skånetrafikens styrning tenderar vara formell, som ofta, enligt tidigare forskning är fallet i offentliga organisationer.

# Abstract

**Title:** “Public welfare and business benefits must weigh equally”

**Seminar date:** 2021-01-15

**Course:** FEKH69, Degree project Undergraduate level 15 ECTS, Business Administration

**Authors:** Mattias Cicak, André Lådö & Jacob Thell

**Advisor:** Rolf Larsson

**Keywords:** Interorganizational management accounting (IOMA), Public-private partnerships (PPP), Interorganizational relationships, Interorganizational collaboration, Public sector, Formal control, Informal control.

**Purpose:** Study the use of IOMA in Skånetrafikens interorganizational relationships. Both which methods are used and also if it is either formal or informal control that dominates the management.

**Methodology:** A single case study performed at Skånetrafiken using a qualitative research method and collecting data mainly through interviews.

**Theoretical perspectives:** IOMA based on a framework developed by Dekker (2004). Also complementary theory based on Interorganizational relationships, Interorganizational cost management (IOCM), PPP, Value-chain analysis and Formal/Informal control mechanisms.

**Empirical foundation:** Data collected through interviews with Skånetrafiken and their partner Nobina. Documents, reports and contracts were also used for collecting and compiling of data.

**Conclusions:** The study found that IOMA was used by Skånetrafiken to govern their interorganizational relationships. The control mechanisms used tend to be of formal character in relation to Dekkers (2004) findings where social control and trust were extensively used to govern the relationship. However our findings relate to previous research where public organizations tend to be rather formal in its governance.

## **Förord**

Författarna vill passa på att tacka de organisationer och personer som deltagit och varit till hjälp vid framtagandet av denna studie. Först och främst ett tack till Skånetrafiken för de intervjuer som genomfördes och den tid som Skånetrafiken ägnade åt denna studie. Samtidigt vill vi tacka Nobina för att de ställde upp på en intervju och därmed möjliggjorde att få med båda sidorna av samarbetet dem emellan i rapporten. Vi tackar båda för ett gott samarbete och önskar dem fortsatt lycka till i framtiden med sitt interorganisatoriska samarbete. Som författare vill vi även alla tre uttrycka ett stort tack till Dr Rolf Larsson för den vägledning och de kloka synpunkter vi fått genom våra handledningssamtal tillsammans.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte & frågeställningar	11
1.4 Planerat bidrag till forskningen	11
<b>2. Metod</b>	<b>13</b>
2.1 Övergripande metod & angreppssätt	13
2.2 Forskningsansats	14
2.3 Val av teori och fallorganisation	14
2.4 Metod för datainsamling & studie	15
2.5 Val av fallföretag	16
2.6 Studiens validitet & Reliabilitet	18
2.7 Etiska aspekter	19
<b>3. Teori &amp; Institutionalialia</b>	<b>21</b>
3.1 Övergripande teori & vidare struktur	21
3.2 Interorganisatoriska relationer	21
3.2.1 Dyadiska relationer och nätverk	22
3.2.2 Värdekedjeanalys	22
3.3 Public-Private Partnerships (PPP)	25
3.3.1 Lagen om offentlig upphandling (LOU)	26
3.4 Teoretiskt ramverk - Interorganisatorisk styrning	27
3.4.1 Sammanfattande ramverk av interorganisatoriska styrmedel	29
3.5 Outcome control	30
3.5.1 Interorganisatorisk kostnadsstyrning (IOCM)	30
3.6 Behaviour control	32
3.6.1 Formella dokument & Regler	32
3.7 Social control	33

3.7.1 Tillit.....	34
3.7.2 Informell kontroll.....	35
<b>3.8 Sammanfattning av teori.....</b>	<b>36</b>
<b>4. <u>Empirisk data och fallföretag</u>.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Introduktion till Skånetrafiken &amp; datainsamling.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Skånetrafiken.....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten & nätverk.....	40
4.2.2 Nobina.....	41
<b>4.3 Skånetrafikens värdekedja.....</b>	<b>42</b>
4.3.1 Värdekedjeanalys.....	42
4.3.2 Utveckling av värdekedjans processer.....	44
<b>4.4 Sammanfattande ramverk: Skånetrafikens interorganisatoriska styrning...47</b>	<b>47</b>
<b>4.5 Outcome control.....</b>	<b>48</b>
4.5.1 Gemensamma mål och prestation.....	48
4.5.2 Kostnadsstyrning och OBA.....	51
<b>4.6 Behaviour control.....</b>	<b>53</b>
4.6.1 Formella dokument & Samverkansavtal.....	54
4.6.2 Formell kommunikation och uppföljning.....	56
<b>4.7 Social control.....</b>	<b>58</b>
4.7.1 Relationen mellan Skånetrafiken och Nobina.....	58
4.7.2 Tillit i samarbetet.....	59
4.7.3 Skånetrafikens varumärke.....	60
4.7.4 Skillnader mellan Skånetrafiken och Nobina.....	61
4.7.5 Arbetet med att skapa en gemensam kultur.....	62
4.7.6 Informell kommunikation.....	62
<b>4.8 Sammanfattning av empirikapitel.....</b>	<b>63</b>
<b>5. <u>Analys &amp; Slutsats</u>.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Analys av värdekedjan.....</b>	<b>65</b>

<b>5.2 Analys kopplat till Dekker, Outcome-, Behaviour- &amp; Social control.....</b>	<b>67</b>
5.2.1 Outcome control.....	67
5.2.2 Behaviour control.....	69
5.2.3 Social control.....	72
<b>5.3 Slutsats.....</b>	<b>75</b>
<b>6. <u>Diskussion</u>.....</b>	<b>77</b>
<b>6.1 Teoretiskt bidrag.....</b>	<b>77</b>
<b>6.2 Praktiskt bidrag.....</b>	<b>78</b>
<b>6.3 Begränsningar med studien.....</b>	<b>79</b>
<b>6.4 Vidare forskning.....</b>	<b>80</b>
<b>7. <u>Referenslista</u>.....</b>	<b>81</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>85</b>

## Figurförteckning

<b>Figur 1:</b> Företag eller värdekedja som analysenhet.....	22
<b>Figur 2:</b> Formell och informella kontrollsystem i interorganisatoriska relationer.....	26
<b>Figur 3:</b> Interorganisatoriska styrmedel.....	28
<b>Figur 4:</b> Skånetrafikens organisationsstruktur.....	38
<b>Figur 5:</b> Skånetrafikens Interorganisatoriska styrmedel med inspiration av Dekker.....	46



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Forskningen om, samt tillämpandet av interorganisatoriska relationer har de senaste decennierna ökat i popularitet (Anthony et al. 2014). Interorganisatoriska relationer kan beskrivas som de länkar, transaktioner och flöden som uppstår mellan en organisation och en eller flera andra organisationer i dess omgivning (Oliver, 1990). Anthony et al. (2014) nämner att interorganisatoriska relationer har ökat i betydelse. Anledningarna till det är dels att en ökad globalisering har bidragit till att företagens kundsegment och affärsmöjligheter har ökat, dels den teknologiska utvecklingen som bidragit till en ökad komplexitet i organisationers produkt- och serviceerbjudanden. Dessa faktorer har gjort att organisationer har ställts inför nya utmaningar, såsom att möta en global konkurrens. Den ökade komplexiteten har även gjort det svårt för organisationer att ha expertis och kunskap inom alla områden i organisationens värdekedja. Organisationer har i större utsträckning börjat fokusera på sina egna kärnkompetenser, vilket resulterat i att det därför blir vanligare för företag att ingå interorganisatoriska relationer med andra företag (Cooper & Slagmulder, 1999). Dessa relationer kan vara långsiktiga och nära samarbeten med organisationens leverantörer och kunder. Syftet är att få tillgång till kunskap och expertis hos ett annat företag vid utvecklandet av sina egna produkter eller tjänster (Anthony et al. 2014).

Kraus och Lind (2007) benämner relationer som uppkommer genom olika former av samarbeten mellan självständiga organisationer, som interorganisatoriska relationer. Dessa olika typer av samarbeten kan exempelvis vara strategiska allianser, samriskföretag eller outsourcing-relationer och samarbetet kan både vara på kort eller lång sikt (Anthony et al. 2014). Organisationer i såväl privat- som offentlig sektor har använt sig av interorganisatoriska relationer och bland annat outsourcat delar av sin verksamhet vilket har resulterat i att nya samarbetsformer har uppstått. Skånetrafiken har en samhällsnytta att ansvara för kollektivtrafiken i Skåne län, på uppdrag av Region Skåne. Skånetrafiken är ett exempel på en sådan offentlig organisation som arbetar med interorganisatoriska samarbeten. Detta då all kollektivtrafik är lagd på entreprenad till olika trafikföretag (Skånetrafiken, 2018).

När en organisation ingår en interorganisatorisk relation med en eller flera organisationer i dess omgivning, uppkommer frågan om hur organisationerna ska använda sig av ekonomistyrning för att uppnå ett välfungerande och lyckat samarbete. Denna typ av ekonomistyrning kallas interorganisatorisk styrning (Anthony et al. 2014). Värdekedjeanalys är ett verktyg för att analysera de interorganisatoriska relationerna. Anthony et al. (2014) påpekar att när företag analyserar sin värdekedja riskerar de att enbart fokusera på de delar som företaget själva är aktiva inom. Zhang och Cao (2018) skriver att genom att ta hänsyn till de delar som ligger utanför den egna organisationen kan detta ge en helhetsbild, för att kunna hantera den osäkerhet som följer av ett interorganisatoriskt samarbete.

Utöver värdekedjeanalys finns det andra styrmedel för att hantera en interorganisatorisk relation. Dekker (2004) förklarar dessa och använder sig av Ouchis (1979) klassificering av formell och informell styrning. Dekker delade upp de interorganisatoriska styrmedlen i de formella outcome- och behaviour control samt det informella social control. Formella styrmedel kan exempelvis vara formella kontrakt medan informella styrmedel är kopplat till faktorer som tillit samt gemensam kultur, normer och värderingar. Hurmerinta-Haanpää & Viding (2019) studerade vilken roll de formella kontrakten spelar i det interorganisatoriska samarbetet inom privat sektor, där dessa har en rad funktioner vad gäller styrningen. Både formell och informell styrning behövs dock i dessa samarbeten för att kunna skapa värde och dra nytta av relationen. Då är den informella delen med tillit och kontroll inte minst av stor betydelse (Henttonen et al. 2019). Dock finns det fler funktioner med just informell styrning. Den typen av kontrollmedel kan överlappa de skillnader som finns mellan företagen i kultur, prioriteringar och synen på det interorganisatoriska samarbetet och relationen (Wiener et al. 2014).

## **1.2 Problematisering**

De interorganisatoriska relationerna mellan företag tenderar att bli transaktionella. Företag försöker hantera riskerna med ett samarbete genom att använda sig av formella processer såsom formella kontrakt och fokuserar desto mindre på relationerna (Grunwald-Delitz et al. 2019). Samarbeten som enbart har formella styrmedel riskerar att misslyckas, om inte parterna även tillämpar någon form av informell styrning (Anderson et al. 2011). Henttonen et al. (2019), studerade ett interorganisatoriskt samarbete, där både formell och informell

styrning undersöktes. Författarna fann att den informella kontrollen var mer effektiv än formella kontrakt inom samarbetet. De risker som finns med exempelvis opportunistiskt agerande från motparten i samarbetet, kontrollerades och styrdes bättre med informella medel var en av slutsatserna. Det finns också ett samband enligt Tomkins (2001) där den informella styrningen i form av tillit, kan ersätta den kostsamma användningen av formella styrmedel i form av kontrakt. Där krävs det dock en viss nivå av tillit som agerar som styrmedel. Tilliten är ett viktigt styrmedel enligt Oomsels (2019) som studerade dess roll i interorganisatoriska samarbeten. Mycket av forskningen på området har fokuserat på de problem med interorganisatoriska samarbeten som uppstår mellan privata tillverkningsföretag (Cooper & Slagmulder, 1999; Kraus & Lind, 2007; Coad & Cullen, 2006; Pernot & Roodhooft, 2014), men dessa problem kan såväl uppstå inom den offentliga sektorn och dess relationer.

Aerts & Haezendonck (2017) påpekar att i ett Public-Private Partnership (PPP) bygger på ett interorganisatoriskt samarbete mellan en offentlig- och privat organisation, gynnas båda parterna av att ha en gemensam styrning av samarbetet. Detta är fortfarande ett outforskat område, speciellt vad gäller hur effektivt ett PPP egentligen är och hur det kan förbättras för att främja arbetet att hantera sina kunskapsstillgångar, problem och organiseringen inom PPP (Aerts & Haezendonck, 2017). Dock tenderar offentliga organisationer bygga sin interorganisatoriska styrning på formella processer i större utsträckning än privata organisationer enligt Melin & Axelsson (2013). Skånetrafiken är ett exempel på en offentlig organisation med interorganisatoriska samarbeten (Skånetrafiken, 2018). All kollektivtrafik som Skånetrafiken ansvarar för är lagd på entreprenad till olika trafikföretag inom privat sektor. Det rör sig, enligt Skånetrafiken, om 23 avtal med olika trafikföretag, där vissa är små och privatägda och andra är större och internationella företag. Således har Skånetrafiken ett antal olika interorganisatoriska samarbeten. Som Anthony et al. (2014) skriver, uppstår det då ett behov av interorganisatorisk ekonomistyrning. Utgångspunkten för tidigare studier på området interorganisatorisk styrning har varit tillverkande företag. Service- och tjänstesektorn har däremot inte varit i fokus. Med bakgrund i de problem som kan uppstå vid styrning och kontroll av interorganisatoriska samarbeten, samt att många samarbeten tenderar att misslyckas är det ett problem som är intressant att undersöka. Baserat på det forskningsgap som finns gällande interorganisatorisk ekonomistyrning i offentliga organisationer, kommer

rapporten syfta till undersöka den interorganisatoriska styrningen utifrån Skånetrafikens perspektiv. Vidare presenteras syftet mer djupgående.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka den interorganisatoriska styrningen inom Skånetrafiken med fokus på deras samarbeten med privata trafikföretag. Syftet besvaras med hjälp av följande frågeställningar:

1. Hur går Skånetrafiken tillväga för att skapa en välfungerande interorganisatorisk relation med sina samarbetspartners?
2. Vilka styrmedel använder de sig utav både vad gäller formell och informell styrning?

### **1.4 Planerat bidrag till forskningen**

Syftet kommer att bidra till forskningen om interorganisatoriska samarbeten i offentliga organisationer, genom att studera fallet Skånetrafiken. Studien planerar bidra till Melin och Axelssons (2013) studie kring hur interorganisatoriska samarbeten ser ut inom privat respektive offentlig sektor. Vår studie planerar utveckla deras resonemang genom att inte enbart undersöka skillnaderna mellan dessa två sektorer utan studera ett fall där en offentlig organisation samarbetar med en rad privata organisationer. Utöver ett bidrag till ökad förståelse för interorganisatorisk styrning inom offentlig sektor, kommer syftet bidra till en ökad förståelse för formella och informella styrmedel. Studien kommer bidra till Henttonen et al. (2019) forskning kring graden av användandet av formella styrmedel samt vikten av informella styrmedel. Vår studie ämnar att istället bidra till ökad förståelse för dessa styrmedlens roll i den interorganisatoriska styrningen, i en offentlig organisation. Vidare kopplat till Hurmerinta-Haanpää och Viding (2019) kommer studien även bidra till förståelsen för de formella kontraktens roll inom den interorganisatoriska styrningen inom en offentlig organisation. Vidare kommer syftet av bidra till den forskning som Oomsels et al. (2019) gjorde, genom att studera tillit i en svensk offentlig organisation som arbetar med interorganisatoriska samarbeten. Bidraget kommer också vara att pröva det samband mellan formell kontroll och tillit som Tomkins (2001) identifierar i sin forskning, fast på styrningen av ett interorganisatoriskt samarbete i en offentlig organisation. Slutligen bidrar studien till att stödja samt utveckla det ramverk och den forskning som Dekker (2004) gjorde på området.

Bidraget kommer öka förståelsen för hur de tre styrmedlen outcome-, behavior- och social control samspelar och tillämpas vid styrningen av ett interorganisatoriskt samarbete mellan offentlig och privat sektor.

## 2. Metod

### 2.1 Övergripande metod & angreppssätt

Denna rapport baseras på en fallstudie av Skånetrafiken och kommer löpande ta stöd av Yin (2014) som metodhandbok, för stöd vid utförandet av fallstudier. Bryman och Bell (2017) används även som stöd för metodvalen som görs samt för hur studien genomförs. Anledningen till varför en fallstudie används är att det enligt Yin (2014), är en form av studie som är lämplig att använda när studien vill undersöka ett visst fenomen på djupet samt göra det genom att titta på ett visst fall. Studiens syfte handlar om att undersöka interorganisatorisk styrning på djupet utifrån Skånetrafiken och då är det lämpligt att genomföra en fallstudie av just detta. Yin (2014) skriver även att forskningsdesignen och tillvägagångssättet måste bestämmas tidigt. Däribland vilka fall som ska undersökas, vilken data som ska samlas in och hur denna ska analyseras. Valen kommer löpande beskrivas i metodkapitlet.

Rapporten grundar sig på en kvalitativ studie som genomförts, där nyckelpersoner från Skånetrafiken har intervjuats med fokus på den interorganisatoriska styrningen i organisationen. Även en intervju med en samarbetspartner har genomförts, för att erhålla ett bredare perspektiv på styrningen. En kvalitativ studie har ett fokus på ord istället för siffror enligt Bryman och Bell (2017). Denna metod används när syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera teoretiska fenomen. Målet är inte att kvantifiera data, vilket vanligtvis enligt Bryman och Bell (2017) är utgångspunkten för kvantitativ forskning. På grund av den kvalitativa metoden, kan inga statistiska slutsatser dras men är lämplig då ett fall ska studeras på djupet. Utöver intervjuer har vi även tagit del utav de skriftliga dokument som organisationen tagit fram, kopplade till deras övergripande strategier och policys på området. Anledningen till att flera olika källor används är att Yin (2014) menar på att vid fallstudier ska flera källor användas för att studiens slutsatser ska bli övertygande och mer exakta. Teori på området interorganisatoriska relationer och styrning har sammanställts, däribland tidigare forskning på området som teoretiskt stöd till den egna studien. Ett teoretiskt ramverk presenteras och rapporten har en huvudsakligen induktiv ansats som syftar till att utveckla ramverket.

## **2.2 Forskningsansats**

Rapporten har huvudsakligen en induktiv ansats. Det innebär att den data och det resultat som studien kommer fram till, jämförs och till viss del utvecklar den teori och det teoretiska ramverk som studien bygger på (Bryman & Bell, 2017). Det teoretiska ramverket inom interorganisatorisk styrning som Dekker (2004) presenterar, har utvärderats och den empiri och data som samlas in ligger till grund för att eventuellt anpassa och förändra ramverket. Det som datainsamlingen resulterade i kommer ligga till grund för vilken teori som rapporten baseras på. Med en induktiv ansats kan studien även bidra med utveckling av ramverket genom att identifiera möjligheter i form av andra styrmedel eller metoder som kan inkluderas i ramverket. Eller identifiera svagheter i ramverket som kan tas bort för att effektivisera arbetet med de interorganisatoriska relationerna och styrningen. Det förklarar valet av en induktiv ansats, då en deduktiv ansats bygger på att testa en redan existerande teori (Bryman & Bell, 2017). Studien ämnar här istället att testa samt utveckla det ramverk som Dekker presenterade, då det bygger på en studie sammanställd år 2004. Vilket gör det lämpligt att huvudsakligen utgå från en induktiv ansats vid genomförandet av studien.

## **2.3 Val av ämne och fallorganisation**

Det första som bör göras när man ämnar studera ett fenomen eller ämne är enligt Bryman och Bell (2017) en litteraturstudie. En form av genomgång av vilken typ av litteratur och artiklar som existerar inom ämnet, vad som är skrivet samt vilka tidigare forskningsgap som lämnats. Efter att ha valt interorganisatorisk ekonomistyrning som huvudämne, genomförde vi en bred sökning i både LUBsearch men också artikeldatabasen Google Scholar. Då databaserna har artiklar från hela världen, användes engelska sökord. Här sökte vi på artiklar inom interorganizational management accounting (IOMA), interorganizational cost management, interorganizational collaboration, relationships. Sökord kring olika typer av organisationer, privat och offentlig sektor användes också samt olika former av interorganisatoriska samarbeten exempelvis strategiska allianser. Traditionell litteratur och andra publicerade artiklar inom området interorganisatoriska ekonomistyrning fokuserar på privata företag, ofta inom tillverkningsindustrin med fokus på varuproduktion (Cooper & Slagmulder, 1999; Chen et al, 2011; Kraus & Lind, 2007). Kopplat till rapportens syfte har Skånetrafiken valts som fall att studera. Skånetrafiken är en förvaltning i offentlig regi som tillhandahåller tjänster, i form av transport för allmänheten, inom servicebranschen. All trafik och övriga tjänster som

tillhandahålls av Skånetrafiken är lagd på entreprenad, till olika trafikföretag inom privat sektor. Med tanke på de interorganisatoriska samarbeten Skånetrafiken har till andra organisationer, utgör det en intressant organisation att studera med fokus på den interorganisatoriska ekonomistyrningen.

## **2.4 Val av teori och ramverk**

Vid fallstudier belyser Yin (2014) att det är viktigt att sammanställa en teoretisk bas och läsa in sig på området för att förstå vad som studeras, innan datainsamling påbörjas. Den litteraturgenomgång som gjordes lade grunden för teorin. Teori på området som studerades sammanställdes, innan datainsamling om Skånetrafiken påbörjades. Rapporten handlar om interorganisatorisk ekonomistyrning (IOMA) och därav sammanställdes teori på området interorganisatoriska relationer och styrning. Urvalet av teori har skett utifrån vad som är relevant för vårt syfte. Teorin kommer vara stöd till den empiri som samlas in. Endast vetenskapligt granskad data samlas in via artiklar eller andra litterära källor, för att kunna bidra till trovärdigheten i studien (Bryman & Bell, 2017). För insamling av teori har bibliotekets databas LUBsearch använts, men kompletterats av artikelsök i Google Scholar. Teorin som sammanställs handlar om interorganisatoriska relationer, vilka typer som finns och hur dessa är uppbyggda. Men eftersom syftet även inkluderar att studera en offentlig organisation, har även teori inom Public-Private Partnerships (PPP) sammanställts. Interorganisatorisk kostnadsstyrning, förkortat IOCM är en del inom området IOMA, en förkortning för interorganisatorisk ekonomistyrning (Coad & Cullen, 2006) och presenteras då studien ämnar att undersöka om detta används som styrmedel i organisationen. Formell kontroll och vad det innefattar presenteras även för att jämföra med den informella kontrollen och tillit samt vilket samband som finns mellan dessa.

Det teoretiska ramverk som uppsatsen bygger på är sammansatt av Dekker (2004), som valde att klassificera formell styrning till outcome- och behavior control, samt informell styrning till social control. Denna uppdelning görs för att beskriva de olika typerna av styrmedel som finns inom IOMA. Ramverket används i rapporten då det innefattar flera olika typer av styrmedel, både formella och informella. Därmed ger det en bred bild av interorganisatorisk styrning. Relaterat till vårt syfte, har vi analyserat de dyadiska relationerna som organisationen har till sina partners. Dyader kan förklaras som ett traditionellt samarbete



mellan två parter, exempelvis köpare och leverantör (Dekker, 2004). Vi har valt att även inkludera teori om nätverk, eftersom de dyadiska länkarna inte analyseras i sin helhet, utan är isolerade från andra relationer som organisationen har. Vi har även valt att analysera en organisation som verkar inom servicesektorn då den traditionella litteraturen på området IOMA studerat företag inom tillverkningsbranschen och således med fokus på varuproduktion. Teori om värdekedjan samt värdekedjeanalys har även inkluderats som ett verktyg för att analysera interorganisatoriska relationer.

## **2.5 Metod för datainsamling & studie**

Studien kommer baseras på en fallstudie inom IOMA, där Skånetrafiken kommer studeras. Detta för att, utifrån vårt syfte, analysera och dra slutsatser kring hur en offentlig organisation, inom servicesektorn, arbetar med just interorganisatorisk ekonomistyrning. Empirin i denna rapport baseras på den data som samlats in och sammanställts genom en kvalitativ studie av Skånetrafiken. Syftet har besvarats genom två generella forskningsfrågor. Den första för att undersöka hur Skånetrafiken arbetar för att skapa relationer med privata företag, den andra för att kartlägga vilka olika typer av formella- och informella styrmedel Skånetrafiken använder sig av. Innan datainsamlingen påbörjades togs stöd i det Yin (2014) skriver angående “six sources”. Yin (2014) menar att alla källor har för- och nackdelar och att fallstudier bör kompletteras med av flera olika typer av källor. Författaren beskriver “six sources”, sex olika typer av källor som utgörs av *Dokument, Arkiv, Intervjuer, Direkta observationer, Deltagande observationer och Fysiska objekt*.

Dokument av olika slag är en källa som rapportens data delvis grundar sig på. Däribland har vi studerat formella dokument i form av kontrakt eller samverkansavtal men också läst de rapporter som finns tillgängliga. Bland annat har Skånetrafikens förvaltningsrapport (2018-2021) använts för insamling av data. Yin (2014) lyfter vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt när man läser dokument och att läsaren bör fundera över trovärdigheten och anledningen bakom varför vissa saker skrivs. Vid studerande av Skånetrafikens rapporter har detta förhållningssätt använts. Arkivmaterial har inte använts då detta ej varit tillgängligt, dock har som tidigare nämnt intervjuer varit en källa vid datainsamlingen, vilken Yin (2014) menar är en av de viktigaste vid fallstudier. Dock menar författaren att intervjuer inte kan vara den enda källan, utan bör också kunna styrkas av andra källor. Därav har ovanstående

dokument och rapporter använts. Anledningen till att direkt eller deltagande observation, som är två av Yins "six sources", inte använts har att göra med att all datainsamling skett på distans på grund av rådande omständigheter med Covid-19. Att undersöka organisationen på plats eller sitta med i gemensamma möten har inte varit aktuellt. Även tidsaspekten väger också in, då den typen av aktiviteter är tidskrävande.

Intervjuer med ett par representanter från Skånetrafiken har genomförts, med fokus på frågor kring den interorganisatoriska styrningen i organisationen. Men även en part som ingår i Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten har intervjuats. Detta har gjorts då Yin (2014) belyser vikten av att få med hela bilden. Yin (2014) ger ett exempel på att om relationen mellan två organisationer undersöks, kan inte enbart den ena parten intervjuas. Riskerna författaren lyfter är att det bara blir ena sidans syn på saker och därav partiskt. Det motiverar valet att inte uteslutande intervju Skånetrafiken. Intervjuer är ett vanligt verktyg för insamling av data i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Även denna kvalitativa studie har använt intervjuer som primär metod för datainsamling. Även andra metoder för datainsamling har använts. Data är också sammanställd från Skånetrafikens förvaltningsrapport men också från dokument såsom kontrakt i form av samverkansavtal, även detta framtaget av Skånetrafiken. Bryman och Bell (2017) skriver att tillvägagångssättet vid intervjuer inom kvalitativ forskning ofta är mindre strukturerat. Viss struktur kommer krävas i intervjuerna, vilket låg till grund för valet av intervjuteknik. Med hjälp av att applicera tekniken semistrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2017), bestäms huvudfrågorna eller de teman som ska beröras där det ges större möjlighet och frihet för den som blir intervjuad, vad gäller att formulera sina svar. Att semistrukturerad intervju används möjliggör också att följdfrågorna blir mer anpassade utifrån vad respektive kandidat tar upp i intervjuerna. Risken minskar att bli begränsad av de på förhand planerade frågorna då följdfrågorna kan anpassas utifrån vad deltagaren tar upp i intervjun (Bryman & Bell, 2017), vilket är motiveringen till varför inte helt strukturerade intervjuer genomförts. Målet var flexibilitet i intervjuerna, då fokus var att få fram intervjupersonens uppfattning och vad denne ansåg vara viktigt kopplat till det ämnet som undersöktes.

Det urval som gjorts vid val av respondenter klassificeras enligt Bryman och Bell (2017) som ett målstyrt urval. Den typ av urval, vad gäller intervjupersoner, användes då vi ansåg det

viktigt att de som intervjuades var relevanta och hade koppling till de frågor och det ämne studien undersökte. Det förklarar varför andra metoder av mer slumpmässig art inte valdes, men också varför inte ett bekvämlighetsurval inte gjorts. De personer som intervjuades hade erfarenhet av den interorganisatoriska styrningen inom Skånetrafiken, och jobbar dagligen med frågor som rör samarbeten utanför den egna organisationen. För att säkerställa att respondenterna kunde bidra till studien, fick de ta del av både syftet av intervjun men också sammanställda frågor, innan intervjutillfället och därmed möjlighet att bekräfta om denne var insatt på området.

På grund av rådande omständigheter med Covid-19, genomfördes alla intervjuer via digitala hjälpmedel, en metod som Bryman och Bell (2017) skriver har ökat i användning på senare tid. Den plattform som användes för våra intervjuer var Microsoft Teams. Fördelen jämfört med vanliga telefonintervjuer, är att det var möjligt att se och tolka intervjupersonens kroppsspråk. Flexibiliteten lyfts också i Bryman och Bell (2017), det blir lättare att hitta en lämplig tid för att utföra intervjun. Givetvis hade personliga intervjuer på plats varit att föredra för studien. Med tanke på den erfarenhet alla intervjupersoner hade av digitala plattformar för möten och annan kommunikation, upplevdes det dock som att genomförandet blev bra. Alla intervjuer spelades också in och transkriberades direkt efter avslutad intervju i sin helhet, just för att få med alla detaljer och möjlighet att läsa det som sades i ett sammanhang.

## **2.6 Studiens validitet och reliabilitet**

Fallstudier kritiseras ofta enligt Yin (2014) av anledning att de anses vara för subjektiva. För att säkerställa att studien inte blev subjektiv samt uppfyllde kraven på reliabilitet och validitet har stöd tagits i det som Yin (2014) presenterar. Det är fyra olika krav som bör uppfyllas enligt författaren och för varje krav finns det olika taktiker eller val som kan göras för att uppnå och säkerställa dessa. De fyra kraven är: *Construct validity*, *Internal validity*, *External validity* och *Reliability*. Construct validity eller begreppsvaliditet uppnås bland annat genom att använda flera olika källor för att bevisa något. I studien har olika källor, både intervjuer och dokument, använts som data för att kunna dra slutsatser. Även ett flertal olika personer har intervjuats för att undvika att dra slutsatser baserat på endast en individs input. Enligt Yin (2014) ska man också skapa en länk av bevis. Allt insamlat intervjumaterial har transkriberats

och övrig insamlad data från rapporter med mera har kopplats ihop med intervjumaterialet. Detta för att se huruvida datan stämmer överens samt identifiera områden som berör varandra. Detta för att underbygga intervjumaterialet.

External validity eller extern validitet, handlar om att säkerställa att fallstudiens slutsatser är applicerbara på annat som ligger utanför den egna fallstudien. Det en fråga kring hur generella de slutsatser som dras i studien är kopplat till det övergripande ämnet eller problemet. Anledningen till att detta kravet bör uppfyllas, är enligt Yin (2014) att en vanlig kritik mot fallstudier är att de inte går att generalisera på verkligheten som ligger utanför det egna fallet. Taktiken som författaren presenterar som lösning på detta problem är att inkludera teori i fallstudien och därmed underbygga studiens resultat med teori och tidigare forskning, vilket har gjorts. Eftersom studien endast avser Skånetrafiken, är vi medvetna om bristen på generaliserbarhet för alla organisationer eller branscher. Dock valdes Skånetrafiken då de är ett bra exempel på en organisation inom offentlig sektor, med en rad interorganisatoriska samarbeten med privata företag. Baserat på valet av fallorganisation menar vi att det till viss del säkerställs att de slutsatser som dras kan vara applicerbara på fler organisationer inom offentlig sektor utöver Skånetrafiken. Dock ska tilläggas att det i så fall handlar om organisationer med liknande värdekedja.

Reliabilitet är en annan faktor som ska säkerställas. Vad det i grunden handlar om enligt Yin (2014), är att studien ska kunna genomföras igen och nå samma resultat och slutsatser. Det handlar vidare om att undvika fel och partiskhet i studien. Det gäller att dokumentera vad som har gjorts och hur man gått tillväga. Alla val som gjorts och hur studiens olika delar har genomförts har löpande antecknats och förts in i metodkapitlet. Tillvägagångssättet vid datainsamling finns beskrivet, även de intervjufrågor som har använts finns bifogade som bilaga i sin helhet. Transkriberingen möjliggjorde att även alla följdfrågor och andra spontana inlägg fångades upp och kunde antecknas. Just för att möjliggöra för andra att se hur vi gått tillväga och vad vi frågat om.

## **2.7 Etiska aspekter**

Enligt Yin (2014) inkluderar nästan alla fallstudier människor på ett eller annat sätt. Författaren menar vidare att det då är viktigt att fundera över etik vid studien, och hur de som

väljer att delta skyddas. Vår fallstudie och denna rapport bygger dels på data från intervjuer med ett par olika individer, därav har etiska aspekter beaktats. Yin (2014) skriver bland annat att det är viktigt att beakta människors integritet och sekretess. Därav har det i samråd med varje enskild intervjuperson undersökts hur privat och anonym denne vill vara. Vilket område de jobbar inom framgår och här finns samtycke från intervjupersonerna, men namn och riktiga titlar har utelämnats. De olika individerna benämns Chef, Projektledare och så vidare, dock endast för att det ska vara möjligt att hålla isär vem som säger vad och att det rör sig om olika individer.

Stöd har också tagits i det som Bryman och Bell (2017) skriver om hur den etiska aspekten bör tas i beaktande. Författarna skriver om informationskravet, som i grunden handlar om att de som deltar i studien ska informeras om vad syftet är och då varför de är utvalda till studien. När inledande kontakt togs med de olika intervjupersonerna delgavs de information kring vad syftet med studien var samt vilken information som eventuellt skulle samlas in kopplat till ämnet. Bryman och Bell (2017) skriver även att det är viktigt att uppfylla det så kallade samtyckeskravet som handlar om att deltagarna informeras om att det är frivilligt att delta. Detta klargjordes också av oss vid inledande kontakt att detta var ett erbjudande om att delta och att möjligheten fanns att tacka nej. Under intervjuernas gång fördes också dialog kring om viss information var av konfidentiell art, där frågor ställdes huruvida de fick berätta om vissa detaljer. Alla ovanstående åtgärder och val genomfördes för att säkerställa att den etiska aspekten togs i beaktande vid genomförandet av studien.

## **3. Teori och Institutionalia**

### **3.1 Inledning och övergripande teori**

Detta kapitel inleds med att i **3.2** förklara de begrepp och teoretiska områden som är kopplade till interorganisatoriska relationer där dyader, nätverk samt värdekedjeanalys beskrivs. Därefter i **3.3** kommer teori och institutionalia kopplat till offentlig sektor presenteras, där Public-private-partnerships (PPP) och Lagen om offentlig upphandling (LOU) beskrivs. Vidare i **3.4** kommer uppsatsens teoretiska ramverk om interorganisatorisk styrning, baserat på Dekker (2004), beskrivas. De efterföljande rubrikerna är uppdelade efter de tre styrmedel som är identifierade i det teoretiska ramverket och kommer beskriva de styrmedel och övrig teori kopplat till respektive område. **3.5** kommer beskriva Outcome control, **3.6** Behavioral control samt **3.7** Social control. Avslutningsvis i **3.8** presenteras en sammanfattning av teorikapitlet.

### **3.2 Interorganisatoriska relationer**

Interorganisatoriska relationer kan beskrivas som de bestående länkar, transaktioner och flöden som uppstår mellan en organisation och en eller flera i dess omgivning (Oliver, 1990). Dessa relationer kan även beskrivas som olika former av samarbeten som uppstår mellan självständiga organisationer. Kraus och Lind (2007) skriver även att när organisationer samarbetar, anpassar de sina aktiviteter och resurser för att bli mer integrerade med varandra. Interorganisatoriska relationer och samarbeten är viktiga för företag och kan ge upphov till fördelar och vinster för organisationerna. Dessa samarbeten exponerar dock parterna för viss osäkerhet och samt risker (Anderson et al. 2011). För att hantera riskerna kan företag använda sig av både formella och informella former av kontroll (Grunwald-Delitz et al. 2019). Samspelet mellan formell- och informell kontroll, som komplement till varandra, är viktigt för att kunna uppnå önskat resultat (Rijsdijk & van den Ende, 2011). Interorganisatoriska relationer har beskrivits på flera olika sätt. Håkansson och Lind (2006) identifierar två olika perspektiv nämligen dyadiska- samt nätverksrelationer, som beskrivs i följande avsnitt.

### **3.2.1 Dyadiska relationer och nätverk**

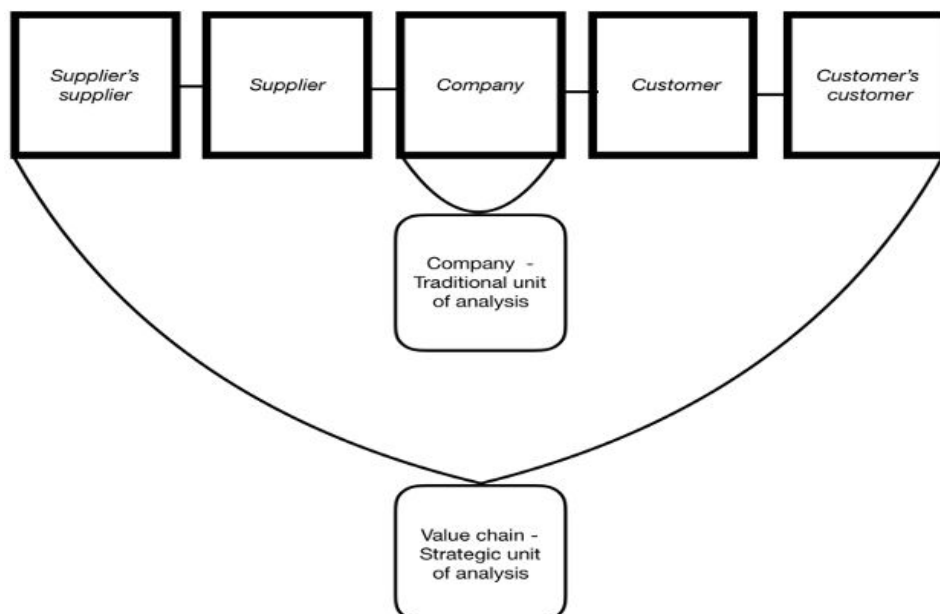
Dyadiska relationer kan beskrivas som en relation som uppstår mellan en organisation och en annan i dess omgivning. Relationen bygger på vertikala relationer i företagets supply chain eller en horisontell relation till andra företag som har samma slutkund (Håkansson & Lind, 2006). Med en dyadisk syn på relationer, blir dessa relationer isolerade från sin omvärld. Interorganisatoriska relationer kan istället ses som en del av ett större nätverk av relationer (Kraus & Lind, 2007). Om en dyadisk relation är en del av ett nätverk, är det inte möjligt att enbart fokusera på varje enskild relation, utan hur dessa relationerna är sammanlänkade måste analyseras. Genom att övergå från att tänka i dyadiska relationer till ett nätverkstänk uppkommer en del utmaningar. Nätverk består av gemensamma intressen, strategier och lösningar vilket gör dem svåra att styra på grund av den komplexitet och dynamik som finns i organisationens omvärld (Yström et al. 2019). Det finns inte en enda lösning som hanterar de olika bekymmer som uppkommer från den dynamiska utvecklingen, som existerar i företagets omgivning. Det är en långsiktig process som måste fungera väl i förhållande till de olika faktorer som anses vara viktiga. Yström et al. (2019) skriver vidare att inlärningsprocessen som pågår i konverteringen från dyad till nätverk, kan vara en viktig faktor för att stödja denna. Men att faktorer som att inneha en strukturerad process, välfungerande interaktion samt engagemang hos alla aktörer kan ha en inverkan på lärandet och utveckling i nätverkets interorganisatoriska relationer.

För att hantera de risker och osäkerhet som finns i ett nätverk, samt för att komma fram till lösningar och gemensamt värdeskapande lyfter Hedvall et al. (2019) att de olika aktörerna i ett nätverk måste vara integrerade med varandra. En leverantör som har olika kunder måste vara sammankopplad med alla då den ena kundens agerande påverkar den andra. Aktörerna inom ett nätverk är sammankopplade och har inte enbart en dyadisk relation mellan en leverantör och dess kund. Genom att applicera en nätverksanalys istället för enhets- och dyadisk analys kan ett företag fånga upp de olika processerna samt aktiviteterna som genomsyrar och påverkar samtliga parter inom nätverket.

### **3.2.2 Värdekedjeanalys**

Kraus och Lind (2007) skriver att en värdekedjeanalys kan användas för att analysera, koordinera och optimera de interorganisatoriska relationerna mellan självständiga

organisationer. Processen att analysera ett företags värdekedja, handlar inte enbart om att analysera de delar av värdekedjan som företaget själva är aktiva inom, utan även analysera de aktiviteter som ligger utanför organisationens gränser och således ta hänsyn till samtliga delar inom företags värdekedja (Anthony et al. 2014). Genom att analysera hela processen från leverantörernas leverantörer till kundernas kunder, kan företaget identifiera olika kostnadsdrivare som innehar ett orsak-verkan samband mellan aktivitet och kostnad. Kostnadsstyrningen och värdekedjeanalysen är två viktiga verktyg för att kunna analysera och effektivisera företagets interna processer, skapa konkurrensfördelar och värde för sina kunder (Abdullah & Senan, 2019). Dock påpekar de att en kombination av kostnadsstyrningen och värdekedjeanalysen ger det inga synergieffekter då förhållandet är betydelselöst hos tillverkningsföretag. Porter (1985) menar att anledningen till att förhållandet är betydelselöst är för att värdekedjan består utav en rad interna och externa aktiviteter som kan skapa värde, även om aktiviteterna är oberoende av varandra. Dessa aktiviteterna kan ha olika värdeskapande som att antingen minska kostnaderna eller ökar kundvärdet, vilket i slutändan kommer att resultera till olika resultat beroende på företagets strategi. Ruan (2020) menar att värdekedjeanalysen är effektiv i förhållande till den traditionella kostnadshanteringen, men om företaget väljer att öka värdet för kunderna kommer det att påverka den alternativa kostnadsförbättringen, då företaget kan värdesätta kundvärde mer än kostnadsförbättringar.



**Figur 1.** Företag eller värdekedja som analysenhet (Anthony et al, 2014, s.163)



Arbetet med att genomföra en värdekedjeanalys görs genom att organisationen delar upp värdekedjan i flera olika delar (Anthony et al. 2014). Utifrån denna uppdelning identifieras de viktigaste operationella aktiviteterna och relateras till kostnaderna, för att värdekedjan ska bli en helhetsanalys. Grigorescu (2015) hänvisar till att med hjälp av värdekedjeanalysen kan företag förstå vilka aktiviteter inom företaget som skapar konkurrensfördelar i förhållande till vilken strategi företaget fokuserar på. Det hjälper företaget att sluta förhålla sig till det traditionella synsättet, att enbart fokusera på sin egna organisationen, och istället tvingas organisationen att analysera värdekedjan utifrån ett helhetsperspektiv (Anthony et al. 2014). Med hjälp av den helhetsbilden, kan de relativa priserna, kostnaderna samt värdena fångas i analysen, som skiljer sig från konkurrenterna och som till slut skapar konkurrensfördelar. Genom att identifiera kostnadsdrivare i hela värdekedjan kan företaget utifrån de strategiska analysenheternas perspektiv samordna lågkostnads eller differentierings-strategierna utifrån de olika behoven som existerar inom värdekedjan. Till exempel företags leverantörer kan ha ett behov exempelvis att i slutändan ska leverantörerna inneha en positiv bruttomarginal i deras finansiella rapporter utifrån deras lågkostnadsstrategi. Om företaget innehar en differentieringsstrategi och tillämpar den traditionella enhetsanalysen, hade enligt Anthony et al. (2014) företaget gått miste om att både identifiera leverantörernas strategi samt haft det svårt att identifiera orsak-verkan samband mellan aktivitet och värdeskapande inom värdekedjan för att kunna effektivisera sin verksamhet i förhållande till sin strategi.

Anthony et al. (2014) menar att om inte företaget/leverantörer utgår från sin hela värdekedja kommer strategiska beslut anpassat utifrån deras strategi riskera att divergera istället. Företaget går miste om möjligheten att få bättre förståelse för hela värdekedjan, då företagen måste gissa sig fram till exempel gällande den finansiella data eller vilka aktiviteter i sin egen interna process samt leverantörernas som är viktiga. Men om enhetsanalysen förflyttas till ett värdekedjeperspektiv kan förbättringsarbetet implementeras genom att företagen kan ta del av faktiskt information och finansiella data. Dock krävs det att företagen i värdekedjan vill dela med sig utav sin information (open book accounting). Med hjälp utav den transparensen som kan skapas inom värdekedjan, kan alla aktiviteter inom företaget analyseras, kostnadsdrivare kan identifieras samt värdeskapandet kan förbättras. Bouzzaoui et al. (2020) anser att om företagen vill komma upp till en nivå där interorganisatoriska relationer skapar utveckling samt konkurrensfördelar måste företagen inom värdekedjan samarbeta. Oftast innefattar det

att företagen är integrerade och överens hur de operationella aktiviteterna ska genomföras i förhållande till de strategiska besluten. Om företagen inom värdekedjan inte är överens med varandra kring vilka aktiviteter som är viktigast och om hur värde- eller kostnadsförbättringar ska genomföras, kan det istället skapa dysfunktionella effekter.

### **3.3 Public-Private Partnerships (PPP)**

Teorin om Public-Private Partnerships grundar sig i samarbete mellan en offentlig organisation och privata organisationer. Det kan ses som en effektiv metod för att skapa offentlig service inom exempelvis transport, sjukvård och utbildning. I dessa relationer är det en privat organisation som planerar, bygger eller sköter det operativa arbetet. Den offentliga organisationen ägnar sig åt kontroll och att koordinera samarbetet för att nå önskad output i form av offentlig service (Kivleniece & Quelin, 2012). Samarbetet är långsiktigt och bygger på att tillsammans finansiera, hantera och styra offentliga projekt eller verksamheter. Tanken är att genom samarbetet kombinera kompetenser från både privata och offentliga organisationer (Petkovic, 2015). Att styra samarbeten mellan offentliga och privata organisationer har dock visat sig vara en komplicerad och svår uppgift. Fenema och Van Keers (2018) hänvisar till att tidigare forskning som visar att det beror på hur organisationerna använt sig av en kombination av formell och informell kontroll i tillräcklig mån. En studie gjord av Brogaard (2019) visar att en högre nivå av tillit i en relation ökar de innovativa effekterna såväl som rykte och kunskap. Studien visar även att i ett PPP som består av sex eller fler organisationer minskas de finansiella fördelarna av samarbetet.

En studie gjord av Melin och Axelsson (2013) undersökte vad som karaktäriserade den interorganisatoriska interaktionen dels i ett företag inom privat sektor, men också inom en statlig myndighet som båda samarbetade med andra organisationer. Komplexiteten i de bådars interorganisatoriska relationer skilde sig åt där myndigheten hade en betydligt mer komplex relation med många olika parter inblandade. Det privata företaget hade endast en relation i sitt interorganisatoriska samarbete och var således mindre komplext. Det privata företaget hade en långsiktig relation som grundade sig i att uppnå komparativa fördelar och interaktionen byggde på tillit och personlig kommunikation mellan få individer. Dock var relationen assymetrisk där ena parten kunde ställa krav och kräva förändringar. Samarbetet var byggt på formella kontrakt, men i praktiken var relationen informell. Kulturen skiljer sig åt men som

medelstora företag har man mycket gemensamt och samarbetet bygger på en gemensam förståelse för varandra. Kopplat till formalitet fann forskarna att samarbetet mellan offentliga myndigheter var strikt formellt. Konflikter gällande mål, överlappande ansvarsenheter och olika projekt existerade mellan enheterna, även om enheterna i grunden jobbar mot samma mål (Melin & Axelsson, 2013). En viktig skillnad som författarna vidare belyser är att de myndigheter som undersöktes agerar för statens räkning och styrs således av andra lagar och regler gällande hur samarbetet ska se ut, vilket det interorganisatoriska samarbetet i privat sektor inte gör. Det i sig var en anledning till att relationen genomsyras av en högre grad av formalitet.

### **3.3.1 Lagen om offentlig upphandling**

Lagen om offentlig upphandling (LOU) regleras på en princip att när en myndighet eller enhet i den offentliga sektorn köper till sig varor och tjänster ska de förhålla sig till de svenska upphandlingsbestämmelserna (Konkurrensverket, 2020). De fem grundläggande principerna som styr all offentlig upphandling är;

1. Principen om icke-diskriminering
2. Principen om likabehandling
3. Principen om transparens
4. Proportionalitetsprincipen
5. Principen om ömsesidigt erkännande

Principen om icke-diskriminering, likabehandling och transparens behandlar områden där den offentliga upphandlingen som myndigheterna genomför, inte ska begränsa konkurrensen eller gynna/missgynna vissa leverantörer. Utan menar på att alla leverantörer/framtida samarbetspartners ska behandlas lika vilket uppnås genom att upphandlingen är öppen för alla. Men också att ingen information hålls undan för respektive leverantör som av olika skäl går emot likabehandling på till exempel ett diskriminerande sätt (SFS, 2016:1145). Proportionalitetsprincipen är till för att kunna styra kraven i förhållande till det som ska upphandlas, till en viss nivå där det anses vara rimligt och nödvändigt (Konkurrensverket, 2020). Principen om ömsesidigt erkännande är till för att styrka det ömsesidiga erkännande med hjälp av intyg och certifikat som gäller för alla behöriga myndigheter inom respektive medlemsstat.

### 3.4 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverk som rapporten är baserad på är Dekkers (2004) ramverk för IOMA. I ramverket har Dekker valt att skilja på formella och informella kontrollsysten samt har använt sig av Ouchis (1979) definitioner av formell- och informell kontroll. Ouchi (1979) definierar formell kontroll som de förpliktelser som företaget har genom formella dokument såsom kontrakt eller andra formella organisatoriska mekanismer. Informell kontroll är enligt Ouchi (1979) relaterat till den kultur samt andra informella faktorer som influerar medlemmarna av en organisation. Dekker (2004) delar upp formell kontroll i outcome- och behavior control, samt informell kontroll i social control. Styrmedlen delades även upp i ex-ante och ex-post. Ex-ante är kontrollmekanismer som används för att underlätta för samarbetspartnerns behov av koordinering innan interorganisatoriska samarbeten ingås, detta kan exempelvis ske via målsättningar och regler. Eftersom Ex-ante kontrollmekanismer är ofullständiga, hanteras olösta kontrollproblem under samarbetets gång av Ex-post kontrollmekanismer. Ex-post handlar om att bearbeta information och utvärdera prestationer, vilka exempelvis kan vara mätning av prestationer, belöningar samt gemensamt beslutsfattande (Dekker, 2004).

Outcome control	Behavior control	Social control
<i>Ex-ante mechanisms</i>		
Goal setting	Structural specifications: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planning</li> <li>● Procedures</li> <li>● Rules and regulations</li> </ul>	Partner selection trust (goodwill/capability) <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interaction</li> <li>● Reputation</li> <li>● Social networks</li> </ul>
Incentive systems/reward structures		
<i>Ex-post mechanisms</i>		
Performance monitoring and rewarding	Behavior monitoring and rewarding	Trust building: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Risk taking</li> <li>● Joint decision making and problem solving</li> <li>● Partner development</li> </ul>

**Figur 2:** Formell och informella kontrollsysten i inter-organisatoriska relationer (Dekker, 2004, s.32)

Ramverket baseras på en fallstudie utförd av Dekker (2004) där en traditionell relation och ett samarbete mellan en köpare och leverantör, verksamma inom järnvägsindustrin, undersöktes. Syftet med Dekkers fallstudie var att undersöka vikten av interorganisatorisk styrning i strategiska allianser och andra samarbeten mellan organisationer med fokus på en köpare-leverantörsrelation. Vidare var syftet också att lyfta fram bristerna med teorin om transaktionskostnads-ekonomi (TCE), eftersom denna exempelvis inte behandlar informella eller sociala typer av styrmedel, utan lägger fokus på formella, kontraktuella medel för styrning. Fokus för TCE är varje enskild transaktion för sig, isolerad från alla andra och hur kostnaden för transaktionen kan göras så låg som möjligt. Tanken är att det alternativ som ger lägst kostnad kommer väljas.

Dekker (2004) analyserade de interorganisatoriska relationerna i organisationerna genom studien och drog slutsatser kring olika typer av styrmedel, vilket ligger till grund för ramverket nedan. De tre typer av styrmedel som presenteras är som tidigare nämnt Outcome-, Behavior-, samt Social control. Outcome control handlar i korthet om finansiella och icke-finansiella mål, hur dessa uppnås, samt hur målen kan användas för att styra prestationen för att uppnå uppställda mål. Behavior control handlar om att styra och kontrollera beteenden och hur parterna agerar i samarbetet där Dekkers studie visade att medel som alliance boards, det vill säga gemensamma styrgrupper bestående av parter från båda organisationerna i samarbetet, användes för att styra agerandet. Även strukturella procedurer och specifikationer användes då den produkt för järnväg som samarbetet kretsade kring skulle vara på ett visst sätt. Det som kallas för Social control är i korthet de informella styrmedel som kan användas där Dekker lyfte fram tillit, öppenhet vad gäller informationsutbyte, vikten av gemensam kultur med flera.

Tre olika typer av styrmedel, dock är litteraturen på området överens om att interorganisatorisk styrning kräver, samt i praktiken består av alla tre styrmedel i en kombination. Vart och ett av styrmedlen har alltså olika funktion (Kraus & Lind, 2007). De tre olika typerna av styrmedel kommer att beskrivas djupare efter att ramverket presenteras nedan, där Kraus och Linds tankar även vävs in för att komplettera och förklara de tre typerna av styrmedel.

### 3.4.1 Sammanfattande ramverk av interorganisatoriska styrmedel

Ramverk över vilka styrmedel Dekker konstaterade i sin studie, beskrivs nedan djupare i 3.5, 3.6 samt 3.7.

<b>Outcome control</b>	<b>Behavior control</b>	<b>Social control</b>
<p><b>Ex-ante mechanisms</b></p> <p><u>Goal setting:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Strategic goals</li> <li>*Short-term goals: cost reductions and ordering quantities</li> </ul> <p><u>Incentive systems:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alliance fund</li> </ul>	<p><b>Ex-ante mechanisms</b></p> <p><u>Structural specifications:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ordering and supply procedures</li> <li>*Functional specifications</li> <li>*Program of innovations</li> <li>*Quality plans</li> <li>*Specification and division intellectual property rights</li> </ul> <p><u>Organizational structuring:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alliance board</li> <li>*Task groups</li> </ul>	<p><b>Ex-ante mechanisms</b></p> <p><u>Partner selection:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Long-lasting joint history and cultural “fit”</li> </ul> <p><u>Interactive goal setting:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Joint governance design</li> <li>*Short-term goals</li> </ul> <p><u>Reputation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Trustworthiness RIB for other alliances</li> </ul> <p><u>Trust:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Long-lasting relationship</li> <li>*Reputation RIB</li> <li>*Open book agreement</li> <li>*Intentional incomplete contracting</li> </ul>
<p><b>Ex-post mechanisms</b></p> <p><u>Performance monitoring:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Open book accounting: cost reductions</li> </ul> <p><u>Rewarding:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Benefit sharing</li> </ul>	<p><b>Ex-post mechanisms</b></p> <p><u>Behavior monitoring:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pre-action review of ideas for innovations</li> <li>*Board monitoring</li> <li>*Auditing use quality plan</li> </ul>	<p><b>Ex-post mechanisms</b></p> <p><u>Shared decision making and goal setting:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Joint alliance board</li> <li>*Joint task group</li> </ul>

**Figur 3:** Interorganisatoriska styrmedel (Dekker, 2004, s.43)

### **3.5 Outcome control**

Outcome control syftar till att mäta, utvärdera samt belöna det resultat som uppstår, till följd av det interorganisatoriska samarbetet. Genom att sätta upp mål kan parterna ge samarbetet en riktning för att uppnå önskad prestation (Dekker, 2004). I Dekkers studie framkom att övergripande mål för samarbetet sattes inledningsvis, som skulle uppnås under samarbetets gång. Det rörde sig dels om strategiska mål på längre sikt, men även att målen bröts ned i konkreta och kortsiktiga mål som skulle uppnås efter hand. Målen följs upp regelbundet. Outcome control behöver inte enbart bestå av finansiella mått, utan även icke finansiella (Kraus & Lind, 2007). Kraus och Lind identifierar bland annat kostnadsstyrning, integrerade informationssystem, open-book accounting och värdekedjeanalys som exempel på metoder som företag kan använda för uppnå ett effektivt samarbete. Det som mäts måste vara kopplat till det som är målen för det interorganisatoriska samarbetet, då det är det man vill utvärdera. Icke finansiella mått kan handla om kundnöjdhet eller kvalitet. Dekker (2004) kom i sin studie fram till att exempelvis kostnadsstyrning och open-book accounting (OBA) användes som styrmedel i det studerade samarbetet för att uppnå önskad prestation och uppfylla mål som exempelvis kostnadsreduceringar. Vidare identifierades även ett incitamentsprogram som syftade till att uppmuntra samarbetsparterna till att uppfylla de gemensamt uppsatta målen och belönade det önskvärda resultatet och prestationerna. Incitamentsprogrammet benämns "Alliance fund" och gav belöning åt båda parterna i samarbetet. Nedan förklaras interorganisatorisk kostnadsstyrning och OBA mer ingående.

#### **3.5.1 Interorganisatorisk kostnadsstyrning**

På senare år har organisationer, både privata och offentliga börjat outsourca delar av sin verksamhet till andra företag. Med fler aktiviteter som istället utförs av andra företag, har intresset för att undersöka interorganisatorisk kostnadsstyrning ökat (Coad & Cullen, 2006). IOCM, (interorganizational cost management) grundar sig i att företag och leverantörer samordnar och koordinerar sina aktiviteter för att sänka kostnader. Målet är att tillsammans, genom att samarbeta, hitta metoder för att kollektivt sänka sina kostnader i högre grad än vad som uppnåtts om alla företag jobbade enskilt (Chen, 2011). Implementeringen av IOCM beror på graden av interorganisatoriskt samarbete och delning av finansiell information mellan köpare och leverantör. Hur man jobbar med kostnadsstyrningen kommer därmed bero på förhållandena som föreligger. Grunden är enligt Cooper och Slagmulder (1999),

informationsasymmetrin som existerar mellan köpare och leverantör och att aktörerna bör mötas redan under produktutvecklingsfasen för att tillsammans hitta möjligheter att sänka kostnader. En metod inom kostnadsstyrning är target costing (TC). Grunden med TC är priset för vad organisationen säljer produkten eller tjänsten till kund för, subtraherat med det vinstkravet. Då får man fram målkostnaden och målet är att genom detta, undvika att ta fram exempelvis produkter som ej är lönsamma. Detta görs i utvecklingsfasen (Anthony et al. 2014).

Förutsättningen för att kunna använda kostnadsstyrning i ett interorganisatoriskt samarbete är transparens. Då är insyn i kostnadsstrukturen hos respektive part viktig. Det leder fram till metoden open-book accounting (OBA), som en avgörande del i själva kostnadsstyrningen (Cooper & Slagmulder, 1999). OBA används för att uppnå effektivt samarbete mellan två företag (Anthony et al. 2014). Grundidén handlar om att organisationerna ska dela med sig av information som tidigare ej varit tillgänglig för respektive part. Det kan röra sig om både finansiell information som exempelvis intäkter, räntekostnader eller kostnad för lagring eller transport. Samtidigt kan det röra sig om icke finansiell information såsom etiska riktlinjer, ledtider med mera. Utbytet av information ska ske på regelbunden basis med mål att öka informationsutbytet och transparensen mellan företagen. Problemet i verkligheten är dock att detta utbyte tenderar att vara ensidigt där en part, ofta köparen, har ett övertag och kräver information av leverantören. Information som kan vara av känslig art och som inte med säkerhet lämnas ut (Anthony et al. 2014).

Det har framkommit tre dimensioner av OBA som alla interagerar med varandra. De tre är: vilken typ av information det är som delas, vilket syfte informationsdelningen har samt under vilka förhållanden informationsutbytet äger rum (Agndal & Nilsson, 2010). Fenomenet OBA som började spridas under 1990-talet och att dela med sig av information gällande kostnader är känsligt då informationen vanligtvis är av konfidentiell karaktär (Chen, 2011). Det finns ett samband mellan den externa miljön ett företag befinner sig i och huruvida organisationen använder OBA eller andra former av kostnadsstyrning. Om industrin har hård konkurrens kommer det leda till en strävan att sänka kostnader, vilket lägger grunden till de interorganisatoriska samarbeten mellan företag gällande kostnader (Kulmala & Kajüter, 2005).



### **3.6 Behavior control**

Behavior control ämnar att förklara hur interorganisatoriska samarbetspartners bör agera. Att övervaka samarbetet och se hur det förhåller sig till det förutbestämde beteendet. Exempel på ex-ante behavior kontroll är planering, protokoll, regler och krishantering (Dekker, 2004). Vidare hänvisar Dekker till tidigare forskning som menar att denna typ av styrmedel behövs för att nå önskvärda resultat, då samarbetet ofta genomsyras av målinkongruens. Dekker fann i sin studie att organisationerna använde sig utav så kallade "Alliance boards", det vill säga styrgrupper sammansatta av representanter från båda parter för att koordinera samarbetet, planera och styra aktiviteterna med exempelvis regler. Men också med målet att minska informationsasymmetrin genom regelbunden informationsdelning. Mindre så kallade "Task groups" skapades även efter olika arbetsområden. Kvalitetskontroller var också viktigt då utrustningen i järnvägsindustrin skulle leva upp till särskilda standarder och organisationerna jobbade med såväl särskilda procedurer för tillverkning och installation, vilket skapade ett beroende hos leverantörens sida.

En gemensam fond skapades för samarbetet som belöningsystem för att uppmåna till samarbete mot gemensamma mål (Dekker, 2004). Grunden för styrningen av samarbetet var det allianskontrakt som skrevs på fem år, där en rad olika riktlinjer och regler för samarbetet fastställdes. Kontraktet var basen och innehöll allt från bestämmelser kring initiativ-systemet till ansvarsområden och kvalitetssäkring. Enligt Dekker var kontraktet grunden för det interorganisatoriska samarbetet mellan de två organisationerna i Flandern. Även om det beskrevs som detaljerat menar författaren att det avsiktligt lämnas utrymme för anpassningar efter rådande omständigheter. Kraus & Lind (2007) beskriver också behavior control som en samling styrmedel vars mål först är att beskriva hur någonting ska eller bör utföras, för att därefter undersöka om agerandet eller beteendet skett i linje med vad som är bestämt. Dokument och procedurer är verktyg för detta men också strukturer i samarbetet som specificerar ansvarsområden parterna emellan. Nedan presenteras formella dokument och regler mer ingående.

#### **3.6.1 Formella dokument & regler**

Två distinkta former av interorganisatoriska styrmedel är de kontraktbaserade samt de relationella där de kontraktbaserade i grunden handlar om formella styrmedel som ofta är

skrivna kontrakt eller liknande. Det innebär ofta detaljerade kontrakt som är legalt bindande. Det som kallas för relationella styrmedel är informella och grundas på social konstruktion och interaktion (Hurmerinta-Haarpää & Viding, 2019). Enligt författarna används den formella styrningen, genom kontrakt, för att säkerställa att ens intresse tas tillvara i samarbetet, koordinera flödet av information mellan parterna men också ansvarsområden. På rätt sätt kan kontrakten bidra till ökad prestation i samarbetet. Problemet är att tillvaratagandet av ena partens intresse kan ske på bekostnad av en annan som resulterar i långa, komplexa och oförståeliga kontrakt. I studien fann författarna även ytterligare funktioner hos de formella kontrakten. De ger struktur till samarbetet och förklarar detaljer men det fungerar också som verktyg för att styra det interna arbetet och de interna ansvarsenheterna. Den tredje funktionen var att kontrakten kunde styra det strategiska samarbetet, både det nutida och på sikt det framtida.

Henttonen et al. (2019) studerade bland annat hur prestation och innovation i en strategisk allians, som en form av ett interorganisatoriskt samarbete, påverkades av formella kontrakt och olika former av informell kontroll. Att samarbetet bidragit till positiva effekter och värdeskapande såsom nya idéer, kunskapsöverföring med mera var man överrens om och författarna drog även slutsatsen att den informella styrningen kunde användas för att på ett bättre sätt tillvarata samarbetet, än att förlita sig på formella kontrakt. Regler kan ses som ett samlingsbegrepp som innefattar alla formella riktlinjer, beskrivningar av ansvarsområde, instruktioner och procedurer, alla exempel på just formella styrmedel som kan användas i organisationer (Anthony et al. 2014). Inom formell kontroll ingår även planering av processer för att uppnå särskilda mål i linje med strategin. Grünwald-Delitz et al. (2019) kom i sin studie av ett interorganisatoriskt samarbete fram till att regler användes för att styra samarbetet, genom ett kontrakt mellan parterna. Dock var kontraktet inte komplett utan snarare ofullständigt med syfte att ge utrymme för parterna att anpassa handlandet efter situationen och gynna samarbetet.

### **3.7 Social control**

Informell kontroll innefattar de sociala och relationsbyggande aspekterna av interorganisatorisk styrning (Ouchi, 1979). Dekker (2004) klassificerar informell kontroll under social kontroll. Inom social kontroll ryms tillit men också kultur, värden och normer

som i sin tur ryms inom den informella kontrollen. Den styr och influerar hur individerna agerar inom organisationerna. Detta inkluderar även hur organisationer bör arbeta interorganisatoriskt för att bygga långsiktiga relationer med sina partners, men också vikten av gemensamma möten. Vid val av partner för samarbetet är en matchande kultur viktigt för ett lyckat samarbete. Dekker (2004) fann i sin studie att båda parter i samarbetet värderade den långa erfarenhet av samarbete parterna hade haft tillsammans, då organisationerna samarbetat med varandra tidigare. Men också att deras matchande kulturer var avgörande för att samarbetet inte skulle misslyckas. Tilliten till varandra var själva grunden i relationen byggd på öppenhet, exempelvis gavs insyn i leverantörens kostnadsstruktur och marginaler. Delning av känslig information bidrog till ökad tillit. Kraus och Lind (2007) skriver också att val av partner är mycket viktigt och att jobba överlappande mellan organisationerna med gemensamma arbetsgrupper, för att skapa en hållbar och långsiktig relation till den andra organisationen. Nedan ges mer djupgående förklaringar till tillit och informell kontroll.

### **3.7.1 Tillit**

Tillit är en av de viktigaste aspekterna i social control inom interorganisatoriska samarbeten (Dekker, 2004). Tillit är förväntan att den andra parten kommer agera på ett förutsägbart och acceptabelt sätt. Tillit kan uppstå från tidigare erfarenheter, eller genom lärande och anpassning. Det gör företagen mer villiga att dela information och genomföra gemensamma projekt (Anthony et al. 2014). I Dekker (2004) beskrivs goodwill trust som förväntan på att den andra parten kommer agera till förmån för samarbetet, även om det inte ligger i den andra partens intresse att göra så. Tillit minskar målkonflikter och användandet av formella kontrollsystem, eftersom parterna litar på att den andra ska agera i varandras intressen (Ouchi, 1979). Tomkins (2001) har studerat relationen mellan formell kontroll och tillit och menar att tillit och formell kontroll komplementerar varandra, dock bara till en viss nivå. När tilliten når en viss nivå kan den agera substitut till formell kontroll. Den kommer göra det då det är billigare att lita på varandra än att jobba med kontrakt och andra formella styrmedel, som dessutom riskerar skada kvalitén på relationen. Även Kraus och Lind (2007) argumenterar för att en hög nivå av tillit kan minska användandet av de mer kostsamma outcome och behavioral styrmedlen. När tilliten byggs upp är det viktigt att få en förståelse för vilka intressen de olika parterna har, detta kan bland annat göras genom att hålla regelbundna möten. Andra metoder som författarna tar upp för att bygga tillit är att ha en öppen dialog

mellan personer i respektive organisation och att fokusera på att utveckla relationer mellan nyckelpersoner i varje företag.

En studie med fokus på interorganisatorisk styrning i offentliga organisationer, gjord av Oomsels et al. (2019), fann att just tillit var en faktor som hade stor betydelse. Författarna genomförde 59 intervjuer med ledande personer inom offentlig sektor i Flandern, Belgien. Främst framhölls vikten av just interorganisatoriskt samarbete mellan offentliga enheter, men att tilliten var grunden för ett samarbete byggt på öppenhet och kvalitet. Genom att lita på varandra underlättade det arbetsfördelning, effektivitet, öppenhet vad gäller kommunikation samt ökat informationsutbyte. Majoriteten ansåg även att tillit medförde att fokus inte behövde ligga på formella strukturer i samarbetet, utan att fokus låg istället på det som skulle utföras. De 59 intervjupersonerna var överens om att effektiviteten i att erbjuda service till befolkningen ökade. Dock belystes också risken för dysfunktionell tillit, exempelvis ansågs det riskfyllt att ha tillit beroende på hur motparten agerar eller i alla fall förväntas agera. Exempelvis om en motpart är opportunistisk kommer denne belönas i en situation där samarbetet bygger på tillit, då det inte förväntas att parten kommer agera opportunistiskt. Det kan exempelvis handla om att medvetet utelämna känslig information (Oomsels et al. 2019). Kraus & Lind (2007) skriver om att tillit kan komma dels från tidigare erfarenheter eller utvecklas gradvis under samarbetets gång, genom lärande och anpassning. Utan en viss grad av tillit i relationen, är det svårt för parterna i relationen att komma överens om mål, regler eller arbeta tillsammans i gemensamma projekt.

### **3.7.2 Informell kontroll**

Informell kontroll är en beskrivning av de värden, normer och kulturella aspekter som påverkar människors beteenden inom en organisation. Den informella styrningen är även viktig inom inter-organisatorisk kontroll, där värden och kultur har stort inflytande på samarbetet (Anthony et al. 2014). Informell kontroll måste både vara ömsesidig och legitim, vilket speglas genom en mängd olika socialt accepterade normer och värderingar. Detta till skillnad från formell kontroll som består av regler och formella dokument (Ouchi, 1979). Informell kontroll är till skillnad från formell kontroll svårare att uppmuntra. Detta kan uppstå om inte normerna och värderingarna mellan organisationerna är förenliga. För att lyckas med interorganisatoriska samarbeten lyfts valet av samarbetspartner fram som en viktig aspekt

(Anthony et al. 2014). Dekker (2004) skriver att genom att välja en bra samarbetspartner från början är viktigt för att undvika eventuella kontrollproblem eller att samarbetet misslyckas. Kriterier som använts är framförallt erfarenhet av tidigare samarbeten och matchande företagskulturer. När ett interorganisatoriskt samarbete har inletts är det viktigt att båda företagen är drivande för att se till att samarbetet fungerar, gemensam vision/mission och kultur är saker som kommer uppstå om företagen samarbetar. Utan stöd och involvering kommer det vara svårt att ha ett lyckat samarbete (Anthony et al. 2014). Dekker (2004) lyfte också vikten av att organisationernas kulturer måste vara möjliga att förena för att ett framgångsrikt samarbete ska kunna uppnås.

### **3.8 Sammanfattning av teori**

Sammanfattningsvis har teorikapitlet dels beskrivit interorganisatoriska relationer, vilka typer som finns samt vad som kännetecknar de två olika typerna av relationer, nämligen dyader och nätverk. Värdekedja och värdekedjeanalys har också beskrivits som verktyg för att förstå de interorganisatoriska relationerna mellan organisationer. Även PPP presenterades för att förstå vad det innebär när offentliga organisationer samarbetar med privata. Dekkers ramverk presenteras sedan och lägger grunden för den kommande empiri- och analysdelen. Det är tre olika typer av styrmedel som Dekker (2004) inkluderade i sitt ramverk: Outcome control, Behavior control samt Social control.

*Outcome control* är det första och handlar om olika verktyg för att mäta, utvärdera och belöna ett visst resultat eller prestation som uppnås i samarbetet. Det handlar om att sätta mål tillsammans, använda kostnadsstyrning och open-book accounting för att kostnadsreducera samt effektivisera. Eller för att mäta och övervaka hur samarbetsparterna presterar. Det handlar också om att belöna uppnådda mål genom belöningssystem där Dekker (2004) gav exempel på "Alliance fund", en gemensam fond som båda parter får ta del av. Nedan i empirikapitlet kommer gemensamma mål, kostnadsstyrning inklusive OBA, värdekedja samt belöningssystem beskrivas utifrån data om Skånetrafiken.

*Behavior control* är den andra typen och handlar om styrmedel som syftar till att styra och kontrollera att alla i samarbetet agerar och beter sig på ett visst sätt. Där har regler och formella dokument lyfts som styrmedel, men även forskning kring deras roll och hur de

påverkar relationen mellan organisationer. Här kommer formella dokument och vad som reglerar samarbetet att beskrivas utifrån Skånetrafiken.

*Social control* är den tredje typen av styrmedel och innefattar de informella styrmedlen som används i ett interorganisatoriskt samarbete. Tillit har beskrivits som en del i detta men även kultur, värden och normer samt hur de faktorerna styr samarbetet mellan organisationer. Nedan i empirikapitlet kommer tillit och kultur beskrivas utifrån Skånetrafiken.

## 4. Empiri om Skånetrafiken

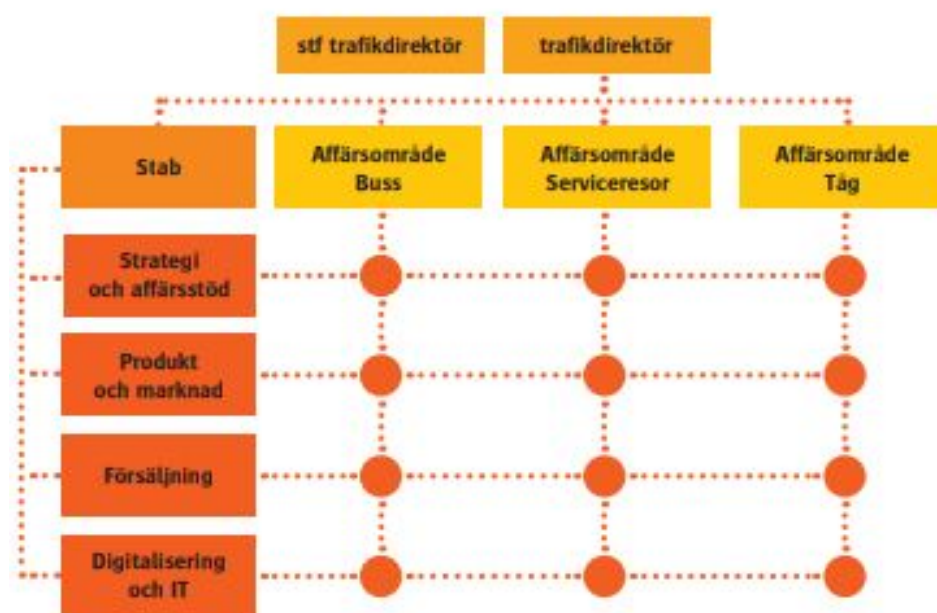
### 4.1 Introduktion till datainsamling och struktur av kapitlet

Datainsamlingen kommer, som tidigare nämnt, bestå av intervjuer med olika personer från både Skånetrafiken och ett trafikföretag, material kommer även hämtas från exempelvis förvaltningsrapporter och kontrakt. Två av intervjupersonerna har ledande positioner inom affärsområde buss och har själva kontakt med trafikföretagen. Den ena personen benämns som Projektledare och den andra som Chef för att skilja dem åt. Båda två har relativt lång erfarenhet av arbete inom Skånetrafiken och av att ha ledande positioner. Den tredje personen som intervjuats på Skånetrafiken är Chef för försäljningsuppföljning och har lång erfarenhet av exempelvis avtalsuppföljning. Även en intervju genomfördes med en Affärsansvarig hos en av Skånetrafikens samarbetspartners, nämligen det privatägda trafikföretaget Nobina. Den affärsansvariga som intervjuades har lång erfarenhet inom att jobba med upphandling och avtal mellan Skånetrafiken och Nobina samt är insatt i hur relationen och samarbetet ser ut.

Kapitlet kommer ha följande struktur: i **4.2** presenteras en introduktion och bakgrund till Skånetrafiken som organisation, följt av en presentation av trafikföretaget och samarbetspartnern Nobina i **4.2.1**. Därefter presenteras i **4.3** den empiri som rör Skånetrafikens värdekedja samt arbetet med denna. I **4.4** presenteras det sammanfattande ramverket om Skånetrafikens interorganisatoriska styrning, baserat på vad datainsamlingen resulterat i där de olika styrmedlen som identifierats, presenteras kopplat till social-, behaviour- och outcome control. I **4.5**, **4.6** och **4.7** beskrivs datan mer ingående med citat samt förklaringar där de olika styrmedlena beskrivs djupare. Datan är strukturerad efter samma struktur som Dekker (2004), det vill säga baserat på om det rör sig om outcome-, behaviour- eller social control. Empirikapitlet avslutas med avsnitt **4.8**, där en sammanfattande illustration beskriver hur relationen och styrningen ser ut mellan Skånetrafiken och Nobina baserat på den insamlade datan.

## 4.2 Skånetrafiken

Skånetrafiken är en organisation inom offentlig sektor med ett flertal relationer och samarbeten med privata företag, vilket gör det intressant att studera hur Skånetrafiken arbetar med interorganisatorisk ekonomistyrning. Skånetrafiken är en förvaltning inom Region Skåne och uppdrag är att: *“erbjuda hållbara resor till alla som bor, verkar och reser i Skåne”* (Skånetrafiken, 2018, n.p). Förvaltningen bildades år 1999 som ett resultat av att Malmöhus län och Kristianstads län gick samman och blev Skåne län två år tidigare. Skånetrafikens verksamhetsplan beskriver hur organisationen är uppbyggd. Organisationen är strukturerad som en matrisorganisation och bygger på tre affärsområden, nämligen Tåg, Buss & Serviceresor (Skånetrafiken, 2018). Sedan finns där en rad stödfunktioner i form av exempelvis: *Försäljning, Marknad, Digitalisering och IT* med flera. Nedan presenteras en illustration över hur organisationen är strukturerad.



**Figur 4:** Skånetrafikens organisationsstruktur, hämtad ur Förvaltningsrapport 2018-2021.

Projektledaren som intervjuats, jobbar som tidigare nämnt inom affärsområde buss och beskriver att den interna enhetsstruktur Skånetrafiken har är *“uppdelad utifrån olika fokusområden i en klassisk process”* där processen ses som en cykel. De olika fokusområdena är: *Planera, Leverera, Följa upp och Utvärdera*. *Planera*, handlar exempelvis om hela trafikplaneringsbiten, dialog med trafikföretagen men också dialog med kommunerna kring infrastruktur. *Leverera*, handlar om allt som sker här och nu där Projektledaren lyfter fram



driftfrågorna med trafikföretagen som en viktig punkt, men också störningsrapportering som sker med hjälp av den interna kundledningscentralen. *Följa upp*, är det fokusområde där all uppföljning sköts samt utveckling av affärerna. Slutligen handlar det om att *utvärdera*, vilket Projektledaren beskriver som ansvariga för utvärdering och förbättring av processerna genom verksamhetsutveckling, där man lär sig av tidigare erfarenheter. I Skånetrafikens verksamhetsplan (2018-2021) beskrivs det utbud av tjänster som Skånetrafiken erbjuder till sina kunder och utbudet är indelat i fyra grupper:

- **Tågtrafik**, där Öresundståg, Pågatågen och Krösatågen ingår.
- **Regiontrafik**, där Regionbuss, SkåneExpressen, SkånePendeln och Närtrafik ingår.
- **Stadstrafik**, där Stadsbuss och StadsExpressen ingår.
- **Serviceresor**, där Färdtjänst och Sjukresor ingår.

Totalt är det cirka 6000 medarbetare som representerar Skånetrafikens varumärke, där cirka 430 personer är anställda på Skånetrafiken och antingen sitter på huvudkontoret i Hässleholm, eller deras kundcenter i Malmö, vilket Projektledaren berättar. All trafik och övriga tjänster som Skånetrafiken tillhandahåller i form av buss eller tåg är lagt på entreprenad och körs av olika privata trafikföretag.

#### **4.2.1 Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten och nätverk**

Skånetrafikens har som tidigare nämnt tre affärsområden som organisationen är strukturerad kring. Totalt har Skånetrafiken enligt Chefen för närvarande 23 separata avtal med olika trafikföretag och berättar vidare att Skånetrafikens affärsområde inom buss har en budget på cirka 2,5 miljarder årligen. Skånetrafiken totalt sett har en omsättning på cirka 6,2 miljarder årligen. Chefen och Projektledaren nämnde att de samarbeten de har i deras nätverk är många och att de skiljer sig från varandra beroende på om det är privata, kommunala eller andra offentliga aktörer. Projektledaren menar på att,

*”Jo, det är många på alla möjliga håll från olika trafikföretag [...], kommuner och andra offentliga aktörer, och i varje kommun har vi uppstyrt ett antal samarbeten. Trafikverket på tågsidan är en superviktig samarbetspartner inte minst på buss-sidan*

*när det gäller infrastrukturfrågor. Sen har vi även branschorganisationer som man inte får glömma, bland annat svensk kollektivtrafik som är vårt största nätverk”.*

Projektledaren förklarar att inom affärsområde buss samarbetar de med sex stycken olika företag eller organisationer som sköter busstrafiken. Organisationerna är Nobina, Transdev, Arriva, Flexbuss, Vy och Bergkvara Buss, och Projektledaren belyser just att alla sex skiljer sig på så sätt att somliga är mindre och privatägda medan andra är större och privatägda, såsom Bergkvara Buss. Andra är internationella där Transdev och Arriva lyfts fram, med koppling till den franska respektive tyska staten. Flertalet kör också trafik i hela norden, men somliga har även verksamhet runt om i hela världen.

Inom affärsområde Tåg finns det också en rad olika interorganisatoriska samarbeten. Enligt verksamhetsplanen rör det sig om aktörer såsom Trafikverket som ansvarar för järnvägsnätets spår, ledningar, signaler och plattformar, trafikverket är även de som styr trafiken. Även på detta affärsområde samarbetar Skånetrafiken med Arriva och Transdev, där Arriva ansvarar för pågatågstrafiken medan Transdev ansvarar för öresundstågen. Även myndigheten Transportstyrelsen har en koppling, då Skånetrafiken har ett övergripande ansvar för säkerheten och även ger tillstånd till de trafikföretag som har för avsikt att köra tågtrafik. Kommunerna i sig är de som driver och ansvarar för tågstationerna (Skånetrafiken, 2018).

#### **4.2.2 Nobina**

Nobina är en av Sveriges största bussoperatörer som kör kollektivtrafik åt de olika trafik huvudmännen i Sverige. Nobina har verksamhet runt om i hela Norden och i Skåne kör företaget åt Skånetrafiken. Enligt Affärsansvarig kör Nobina ungefär 500 bussar åt Skånetrafiken. Företaget kör ungefär 70% av Skånetrafikens kunder då Nobina främst kör trafiken i de västra delarna av Skåne, där flest resenärer finns. Nobina kör stadsbussarna i Malmö, Regiontrafik Lund västra och östra som exempelvis kör i Lommabukten men också utåt Dalby och Sjöbo. Det är endast ett par exempel enligt Affärsansvarig. Nobinas verksamhet är uppbyggd kring tre trafikområden: *Norra Skåne, Lund och trafikområde Malmö*. Varje trafikområde har sin egen VD och Nobina har en rätt så platt organisation menar Affärsansvarig. Varje trafikområde har mellan 100-200 bussar som VDn ansvarar för.

## 4.3 Skånetrafikens värdekedja

### 4.3.1 Värdekedjeanalys

När Projektledaren på Skånetrafiken fick frågan om värdekedjeanalys är något som de arbetar med, menar Projektledaren att begreppet värdekedjeanalys inte är något de har applicerat fullt ut inom Skånetrafiken, ”*Kanske inte så rakt av, just med att använda den här termen har vi inte gjort*”. Men vidare nämner Projektledaren att det är viktigt att de separata enheterna innehar gemensamma mål eftersom att det bidrar till att varje enhet har förståelse för hur de ska bidra till organisationens mål i stort. I de interna processerna så genomsyras det i hur Skånetrafiken arbetar med sin trafikplan och uppföljningsarbetet. Chefen på Skånetrafiken berättar att,

*”[...] Det här lärandet som vi har i organisationen, vi på affärsområdet gör inte upphandlingarna själva utan det är vår stödfunktion avdelningen strategi och affär som gör det åt oss. Så det är superviktigt att den här överlämningen sker, att de får reda på vad som har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra i just det här avtalet”.*

Chefen på Skånetrafiken förklarar att enheten tar med sig den här informationen in i nya affärer för att skapa lärande och inte riskera göra samma misstag igen. Vidare förklarar Projektledaren på Skånetrafiken utifrån värdekedjan, vilken roll trafikföretagen har i det hela,

*”[...] Det är dem som är Skånetrafiken för kunden. Så för kunden är det exempelvis Nobinas förare som är representant för Skånetrafiken [...]. Trafikföretagen är idag ansvariga för betydligt mer än för ett antal år sedan, vi har outsourcat tjänster till trafikföretagen som exempelvis tidtabellsplanering, tidstabellsoptimering, trafikledning och marknadsföring så det är ett antal saker som vi har outsourcat. Vi köper in dessa tjänster, vi har kompetens som beställare, de har detaljkunskap kring hur de genomför saker. De är i en stor utsträckning en del utav den här värdekedjan [...]”.*

Chefen för försäljningsuppföljning redogör att värdekedjan är uppbyggd på ett sätt där Skånetrafiken ändå är ansvarig för kunden och deras totala upplevelse. Dock menar denne att på grund av att Skånetrafiken är en beställarorganisation, upphandlar de med trafikföretagen för att kunna ta del av den externa kompetensen som trafikföretagen besitter. Den Affärsansvariga på Nobina menar att den lokala marknadsföringen och kommunikationen är något som de har ansvar för, men att det sker bakom kulisserna då Skånetrafikens varumärke ska vara i centrum. ”[...] vi lånar Skånetrafikens varumärke för att lämna tillbaka det i bättre skick.”. Den Affärsansvariga anser att med hjälp av den lokala marknadsföringen kan Skånetrafiken ta del av en direkt marknadsföring som Nobina genomför. Via den direkta marknadsföringen kan Nobina generera fler resenärer, då kampanjerna anpassas utifrån de lokala områdena. Vidare redogör den Affärsansvariga att de äger och underhåller bussarna, anställer personalen, äger depåerna, ansvarar för rastlokaler för förarna samt avlösningsbilar. Dessutom ansvarar Nobina även för att teckna avtal med leverantörer av drivmedel, dock menar den Affärsansvariga att “*Det är i huvudsak trafikföretagen som äger bussarna, men i vissa fall så finns det bussar som tillhör trafikavtalen [...]*”. Vad det handlar om förklarar den Affärsansvariga är att Skånetrafiken har garanterat med hjälp av återköpsgarantier, att bussen kommer köpas tillbaka vid trafikavtalets slut och därefter övergår till den nya aktören som vinner den framtida upphandlingen, är det denne som tar över bussarna inom ramen för avtalet.

Projektledaren på Skånetrafiken menar att medan Skånetrafiken har kompetensen som beställare har trafikföretagen och andra samarbetspartners detaljkunskaper, därav försöker Skånetrafiken alltid ha en dialog med marknadsaktörerna. Det är viktigt att samarbetspartners är involverade i implementeringen av förändringar samt att under upphandlingen ha en dialog för att få reda på hur trafikföretagen ställer sig till de olika kraven och om de är möjliga att jobba åt. Chefen förklarar vidare gällande trafikföretagens roll i samarbetet,

*”[...] Till exempel för ett år sedan bytte vi biljettsystem, där var vi helt beroende av att det skulle fungera hos våra trafikföretag och ombord på bussarna. Där skedde det verkligen en tät dialog med dem. Vi måste ju samarbeta för att kunna lyckas.”.*

### 4.3.2 Utveckling av värdekedjans processer och arbetssätt

I arbetet med värdekedjan menar Projektledaren på Skånetrafiken att det är en självklarhet att de tar med informationen om den del som trafikföretagen utför i värdekedjan, i utvärderingen samt att de är en del i utvärderings- och uppföljningsprocessen. Men också att Skånetrafiken måste se till andra enheters arbete inom organisationen. Projektledaren vidareutvecklar att det är viktigt att vara medveten om hela bilden och hur organisationen når sina mål i avtalen, samt hur man på bästa sätt följer upp med trafikföretagen. Att se hur andra delar i organisationen bidrar till att uppnå deras gemensamma mål. Projektledaren ger exempel på kundledningscentralen som är en operativ verksamhet och som genomgått stora förändringar på sistone. Även om ens egen avdelning inte ansvarar för det arbetet måste man vara medveten om hela bilden och vilka förändringar som måste göras för att uppnå våra mål och ständigt förbättras. Det krävs ett helhetstänk och man måste kunna se utanför den egna enheten och vad varje part tillför menar Projektledaren, just vikten att de huvudsakliga aktiviteterna som genomförs från strategi till kunden i form av resenär, att man tittar på hela den resan. Även om det är samarbetspartners ansvar att ta hand om en viss del tittar man på hela bilden, att respektive part lever upp till Skånetrafikens värderingar och mål. Dock betonar Projektledaren att deras avtal måste kunna balansera både samhällsnytta ur deras perspektiv samt affärsnyttan ur trafikföretagens perspektiv. Vidare förklarar Projektledaren att,

*”Trots att vi har gemensamma mål, vi väger i vår ena hand samhällsnyttan och i den andra handen så är det trafikföretagens affärsnyttan och de ska helst gå hand i hand. Samhällsnyttan och affärsnyttan måste gå hand i hand så att Skånetrafiken får en gemensam styrning och jobbar mot samma mål. För då uppstår en win-win situation för båda parter och förhoppningsvis en bättre kvalitet för kunden”.*

Den Affärsansvariga redogör att med hjälp av det trepartssamarbete, som sker mellan Skånetrafiken, trafikföretag och kommun, kan både Skånetrafiken och Nobina säkerställa att var och en av organisationerna inte enbart deltar ”utan innehar ett driv för att vara ansvariga för det som står i avtalet” enligt den Affärsansvariga. Vilket kommer att samordna organisationens processer och aktiviteter så att de är förenliga med de gemensamma målen.

Dock påpekar den Affärsansvariga att det så kallade trepartssamarbetet inte kan genomföras om det inte finns ett ömsesidigt beroende i processerna. Den Affärsansvariga menar att,

*”Vi är beroende av varandra [...] vi ska köra bussarna, punktligt, trevligt bemötande, rena och fina bussar. Skånetrafiken äger och ansvarar för utbudet, hur många timmar och kilometer ska vi lägga i tidtabellen. [...] kommunerna bygger infrastruktur såsom hållplatser, väderskydd, busskörfält. [...] så att säga inom kommunerna så är det Malmö stad och Lunds kommun, sen ute på riksvägarna så är det trafikverket som äger det ansvaret. Då är det Skånetrafiken som är kravställare på att bygga rätt hållplatser och sen så är det då kommunerna och trafikverket som bygger dem och underhåller dem.”*

Båda intervjupersonerna inom affärsområde buss fick också frågor kring hur Skånetrafiken arbetar med att förbättra de gemensamma processerna. Projektledaren tillägger att i själva upphandlingsprocessen förändras själva affärsmodellen regelbundet inför varje upphandling för att kunna förändra leveranskraven, det vill säga de krav Skånetrafiken ställer på trafikföretagen samt identifiera avvikelser genom att ta del av nya kunskaper och ny teknik som kan förbättra de interna samt externa processerna. Idag är de äldsta avtalen skrivna ungefär år 2012 och Projektledaren menar på att varje år innehar de samma leveranskrav. Men att de ändå försöker vara flexibla i förhållande till vad som inte har funkat, vad som kan förbättras och utvecklas. Vidare redogör Chefen för försäljningsuppföljning på Skånetrafiken att i värdeskapandeprocessen måste Skånetrafiken ständigt utveckla sitt värdeerbjudande samt anpassa sig utifrån de förändringar som görs i omvärlden. Detta för att leverantörerna ska kunna intäktssäkra, kunderna ska kunna vara nöjda och att Skånetrafiken ska kunna nå sina långsiktiga mål. Chefen på Skånetrafiken menar att de långa avtalen kan begränsa förändringsarbetet samt att det måste hållas inom särskilda ramar. Chefen förklarar att,

*”[...] Det är ganska svårt idag att veta hur någonting är om 10 år, det går ju otroligt fort i många områden. Vi är begränsade av lagen om offentlig upphandling och kan inte göra vilka förändringar som helst i avtalen. Att förhandla och ändra något i avtalen är inget vi kan göra eller förespråkar hur som helst. Det viktigaste är att ha flexibla avtal som möjliggör innovation och utveckling under avtalstiden”.*

Men tillägger även vikten av att kunna bygga in den flexibiliteten i avtalen, att de kan förhålla sig till omvärldens utveckling. Dock understryker Chefen att under upphandlingsfasen av en ny leverantör, gör de upphandlingsrättsliga principerna att Skånetrafiken inte kan välja ut sina samarbetspartners hur de vill. Chefen exemplifierar vad som gäller,

*”[...] Likabehandling, öppenhet och inte gynna eller missgynna någon leverantör. Däremot kan vi ställa vissa krav, till exempel social hållbarhet och att de lever Skånetrafikens värderingar och sådana saker”.*

## 4.4 Sammanfattande ramverk av Skånetrafikens interorganisatoriska styrning

Nedan följer ett sammanfattande ramverk över Skånetrafikens interorganisatoriska styrning utifrån den data som samlats in genom intervjuer och dokument. Klassificeringen och indelningen utifrån de tre olika typerna av styrmedel är baserad på Dekker (2004). I 4.5, 4.6 samt 4.7 presenteras empirin kopplat till respektive styrmedel.

<b>Outcome control</b>	<b>Behavior control</b>	<b>Social control</b>
<p><b>Ex-ante styrmedel</b></p> <p><u>Icke finansiell målsättning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktigt, strategiska</li> <li>• Kortsiktiga</li> </ul> <p><u>Resande-incitamentsprogram</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppmana utveckling och förbättring</li> </ul> <p><b>Ex-post styrmedel</b></p> <p><u>Belöning och bestraffning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belöna önskvärt resultat</li> <li>• Vite för oönskat resultat</li> </ul> <p><u>Open-book-accounting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endast vid nya projekt</li> <li>• Delgivning av icke-finansiell information</li> </ul>	<p><b>Ex-ante styrmedel</b></p> <p><u>Samverkansavtalet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofullständiga kontrakt</li> <li>• Affärsplan</li> <li>• Gemensamma styr- och arbetsgrupper</li> <li>• Varumärkesmanual</li> </ul> <p><u>Valet av samarbetspartner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formella krav som måste uppfyllas</li> </ul> <p><b>Ex-post styrmedel</b></p> <p><u>Formell kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formella möten</li> <li>• Formellt rapporteringssystem</li> </ul> <p><u>Uppföljningsarbetet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsundersökningar</li> <li>• Avtalscontrollers</li> </ul> <p><u>Skånetrafikens varumärke</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildningar, manualer, handböcker</li> </ul>	<p><b>Ex-ante styrmedel</b></p> <p><u>Tillit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofullständiga kontrakt</li> </ul> <p><b>Ex-post styrmedel</b></p> <p><u>Förenlig kultur normer &amp; värderingar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Värderar gemensam kultur högt</li> </ul> <p><u>Tillit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafikföretagen inkluderas i treparts samarbetet</li> </ul> <p><u>Informell kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt via mejl, chatt, telefon.</li> <li>• Möten</li> </ul>

Figur 5: Skånetrafikens Interorganisatoriska styrmedel med inspiration av Dekker (2004).



## 4.5 Outcome control

Utifrån den datainsamling som genomförts har flera olika formella styrmedel identifierats kopplat till att mäta, utvärdera och belöna prestationer och resultat inom Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten. Det vill säga sådana styrmedel med koppling till outcome control. Här har styrmedel identifierats kopplat till: Gemensamma mål, Incitamentsprogram, Kostnadsstyrning med OBA till viss del och även affärsutveckling och uppföljning av processerna.

### 4.5.1 Gemensamma mål och prestation

En fråga som ställdes till både Chefen och Projektledaren, handlade om mål och specifikt om huruvida Skånetrafiken i sina samarbeten hade gemensamma mål. Där svarade Chefen att,

*“Ja det finns gemensamma mål. I grunden har vi ett samverkansavtal med våra trafikföretag som finns i botten av avtalet, som reglerar hur samarbetet i stora drag ska ske och för att uppnå de gemensamma målen. Och det är ju våra övergripande mål som organisationen har att uppnå 8 / 10 nöjda kunder, och även en marknadsandel av alla motoriserade resor på 40%. Två stora mål som finns på en övergripande nivå i samverkansavtalet”.*

Det menar Chefen var själva grunden i samarbetet, men förklarade sedan vidare att det utöver de övergripande målen finns flera nedbrutna gemensamma mål kopplade till de övergripande, som sätts tillsammans med trafikföretaget. Chefen beskriver att Skånetrafiken och trafikföretagen årligen tar fram affärsplaner med mål på exempelvis antal resande, hur punktlig trafiken ska vara, hur kundnöjdheten ska vara men också andra parametrar som finns med i avtalen som skrivs med trafikföretagen. Vidare menar Chefen att man här brutit ned de övergripande målen till mindre mål i affärsplanerna, att just jobba mot i samarbetet. Affärsplanerna, förklarar Chefen, tas fram årligen av Skånetrafiken i samverkan med varje trafikföretag. Målen kan vara satta på årsbasis, men det kan också röra sig om mål som ska uppnås på längre sikt menar Chefen. Slutligen poängterar Chefen att utöver att målen sätts tillsammans med trafikföretagen i en dialog, har Skånetrafiken också interna mål, det är interna mål som Skånetrafiken rapporterar till regionen och helst ska de stämma överens för att man inte ska ha ett mål internt med regionen, och ett annat mål externt med trafikföretaget.

Slutligen för att följa upp mål och prestation finns också gemensamma system för statistik som Skånetrafiken och respektive trafikföretag tar del av.

Den affärsansvariga på Nobina berättar också om hur man gemensamt jobbar med mål. Att parterna började gemensamt runt år 2006 strukturera arbetet med affärsplan där denna skrivs tillsammans och sedan dess har detta arbete gjorts och utvecklats över tid, att *“där sätter vi en gemensam vision, gemensamma mål och långsiktiga mål, så ändrar vi dem år för år så att säga”*. Och förklarar vidare att målen som sätts utgår från Skånetrafikens styrdokument och styrning mot nöjdare kunder och fler resenärer. Affärsansvarig vill betona att de och Skånetrafiken inte har någon gemensam ekonomisk styrning, utan det är mål som marknadsandel, miljömål, nöjda kunder och nöjda medarbetare som samarbetet styr mot. Den Affärsansvariga på Nobina beskriver att affärsutveckling som genomförs inom organisationen är en viktig process för att se till att var och en part är delaktiga i utvecklingen av resandet, punktligheten och kundnöjdheten. Dessutom påpekar den Affärsansvariga på Nobina att *“[...]som vi resonerar, gör vi rätt i det här arbetet med affärsplanen så blir resultatet bättre för oss”*. Med hjälp av affärsplanen kan aktiviteterna sammanställas och följas för att sedan kunna med hjälp av mötena som genomförs månadsvis även göra en tertialuppföljning. Den Affärsansvariga menar att med hjälp av affärsutvecklingen kan företaget genomföra olika analyser,

*“[...] vi redovisar då tillsammans med Skånetrafiken för ledningen respektive organisation hur vi ligger till och inför varje år upprättar man den här affärsplanen där man gör de olika analyserna SWOT, fokusområden och sätter aktiviteterna.”*

Även Projektledaren på Skånetrafiken förklarade vikten av gemensamma mål då med hjälp av att inneha en gemensam vision som genomsyrar de interna processerna och externa processerna. I kombination med att samarbeta kontinuerligt med trafikföretagen kan Skånetrafiken enligt Projektledaren åstadkomma resultat, där samarbetet är viktigt. Men vidare belyste Projektledaren även det faktum att det givetvis finns formella krav,

*“Sen finns det så klart även formella krav i avtalen som trafikföretagen måste uppnå, och de hjälper ju oss med våra övergripande mål som tidigare nämnt, både kring*

*utökad marknadsandel men också nöjd kund. Så det måste liksom lira ihop, krav som vi ju också ställer i avtalen och de här målen. Och vi sätter dem tillsammans”.*

Det finns krav som måste uppnås som bygger på och överensstämmer med Skånetrafikens övergripande mål. Men återigen är det gemensamma mål som sätts i samverkan. Utifrån vetskapen om att Skånetrafiken har gemensamma mål med respektive trafikföretag ställdes en följdfråga kring hur man uppnår och följer upp dessa, samt om det finns något belöningssystem. Något konkret belöningssystem för just samarbetet som särskild del finns enligt Chefen, vidare förklarar Chefen att,

*“Vi har ju en ersättning som ska driva affären och mot våra gemensamma mål, trafikföretagen får en fast ersättning baserat på produktion, samt en rörlig ersättning baserat på prestation. Desto fler resande innebär mer intäkter för trafikföretagen och en intäkt för Skånetrafiken är en intäkt för trafikföretagen”.*

Affärsansvarig på Nobina förklarar att Nobina får ersättning för dels producerade timmar och kilometer men också för antal påstigande resenärer. När Nobina ökar resandet får de en högre incitamentsersättning och Skånetrafiken får ökade biljettintäkter. Systemet Skånetrafiken har kallas för “Resandeincitament” och handlar enligt Chefen i grunden om att trafikföretagen får betalt för de kunder som reser med Skånetrafiken med syfte att ständigt driva och förbättra affären och samarbetet där trafikföretagen håller sin punktlighet och uppfyller alla de delar i avtalet som värderas av kunden eller resenären. Vidare förklarar Chefen att de har en ny affärsmodell, som de haft några år nu, och att i den finns ”resandeincitament” med som en del i alla avtal med trafikföretagen och förklarar att, “...då ligger ju den nivån på mellan 30 och 50 % av den totala ersättningen till trafikföretagen”. Chefen förklarar att det finns en fast del i ersättningen men att det också finns den rörliga ersättningen som dels består av “resandeincitament” men också av andra eventuella bonusar. Totalt kan den delen svara för upp till halva ersättningen förklarar Chefen.

Affärsansvarig på Nobina anser också att resandeincitament är bra för båda parter och förklarar på djupet att det också finns risk för vite, om inte kraven för trafikföretagen ska presteras uppfylls,

*“Om man ställer in turer man inte kör får man vite, om man inte uppnår en viss kvalitet på fordonen och dess funktioner får man vite för det, om man inte uppnår en viss kundnöjdhet får man vite för det, om man inte är tillräckligt punktlig och inte följer tidtabellen tillräckligt bra kan man få vite för det så att säga. Så det finns ju parametrar om vite där vi får straff för att inte följa”*

Och då är det de styrmedlen som finns, exempelvis att Nobina måste vara inloggade i de tekniska systemen för att kunna visa en punktlighet med mera, förklarar Affärsansvarig. Skånetrafiken har de senaste 20 åren genomfört kvalitetsmätningar i form av kundenkäter, exempelvis ombord på bussarna varje vår och höst där resenärerna får svara på hur förarens bemötande varit, invändigt och utvändigt skick på fordonet, hur informationen varit med mera. Affärsansvarig beskriver att Nobina då måste uppnå en viss nivå på resultatet på enkäterna för att få bonus, men om Trafikföretagen hamnar under en viss nivå kan det bli tal om vite.

#### **4.5.2 Kostnadsstyrning och Open-book accounting**

Både Chefen och Projektledaren fick frågor om kostnadsstyrning i någon form används inom samarbetet. Någon direkt kostnadsstyrning just för själva samarbetet menar Projektledaren inte används. Alla projekt har en egen budget och utifrån den årliga trafikplanen sker ständigt arbetet med att flytta om resurser. Skånetrafiken tittar även på effektiviseringar och neddragningar, där man ser att kostnadstäckningsgraden inte uppfyller kraven. Men Projektledaren förklarar också att,

*“...samtidigt vi måste ju vara kund och behovsstyrda, så det är ju liksom den här balansen. [...] politiken har satt vissa ramar för Skånetrafiken med ett trafikförsörjningsprogram som tas fram politiskt, ni vet vi är en politiskt styrd organisation, vi leds av kollektivtrafiknämnden och budget tas i regionfullmäktige”.*

En följdfråga ställdes kring huruvida man inom samarbetet, exempelvis mellan Skånetrafiken och Nobina, aktivt jobbar med att sänka kostnader. Projektledaren menar att visst gör man det, och i grunden har man en viss budgetplan eller betalningsplan för det specifika avtalet,

men sedan får man fördela om resurser. Exempelvis nämns den pågående pandemin och att de insatser som görs måste skapa samhällsnytta och vara så effektiva som möjligt. Då tänker man givetvis på ekonomi och kostnadseffektivitet i hela den verksamhet som bedrivs. Samtidigt återkommer Projektledaren till att det handlar om en balans, om att deras organisation har ett samhällsuppdrag primärt och är inte en vinstdrivande verksamhet i den bemärkelsen att vinst är det primära målet för verksamheten.

Kostnadsstyrning i form av metoden Open-book accounting är inget som används i det dagliga eller löpande arbetet enligt Chefen, men denne förklarar vidare och ger exempel på när denna typ av verktyg används,

*“... till exempel har vi ju ett nytt projekt nu, en ny uppstart av en trafik och då är det ju en överenskommelse med det trafikföretaget om att vi kör med “open-books” under det här första året till exempel, just för att vi ska få en insyn i kostnadsbilden för att sedan kunna handla upp det på ett bra sätt, men normalt inte skulle jag vilja säga”.*

Även Projektledaren håller med om detta men ger ytterligare exempel på när denna typ av finansiell information delas. Det kan handla om nya projekt eller nya tekniker som kommer, eller nya typer av fordon som exempelvis nu när kollektivtrafiken i städerna elektrifieras men också i andra uppstarter av ny trafik. Projektledaren menar vidare att det då är bra att få insyn i vad saker och ting kostar, men att man generellt inte har den insynen i hur företagen går. Men Chefen förklarar att Skånetrafiken ändå har viss insyn,

*“Vi har ju ett formulär som trafikföretaget fyller i priser i, sedan har vi en viss förhandling men ingen direkt open-book-princip generellt. Till viss del lämnar de ut information till oss, men skulle nog kunna var mer transparenta i det”.*

Affärsansvarig inom Nobina beskriver att de givetvis gör interna kalkyler som inte delges Skånetrafiken, där de räknar internt på hur något kommer slå mot Nobina, det vill säga kommer det generera positiva eller negativa täckningsbidrag. Det påverkar Nobinas ekonomi men det är inget som de samverkar med Skånetrafiken om, den typen av intern information.

Chefen inom Skånetrafiken ger ett exempel på information som oftast inte delas, såsom vilken resandeökning per år trafikföretaget räknat på och att denna typ av information är något som kan uppkomma som ämne under en upphandling. Det inte är alla trafikföretag som vill delge Skånetrafiken den typen av information. Chefen vill poängtera att det heller inte är något krav från Skånetrafikens sida att dela med sig av den typen av information. Affärsansvarig på Nobina berättar om att de tar fram specifika uppgifter för Skånetrafikens räkning, där Nobina sitter på kompetensen. *“Vi räknar ju på alla trafikobjekt inför varje år tidtabellsskifte”*[...]. Och menar på att det är Nobinas och trafikföretagens ansvar att räkna fram vilken påverkan det har på ekonomin och då inräknat hur det påverkar Skånetrafikens ekonomi. Vidare berättar representanten från Nobina att det kan röra sig om att beräkna kostnadstäckningsgrad, det vill säga hur mycket kostar trafiken i förhållande till hur mycket biljettintäkter de får. Och det finns olika parametrar de räknar på såsom om vi ska köra mer trafik, blir det fler kilometer, fler timmar, fler bussar, och fler resenärer och då får man ju mer intäkter. Och att den typen av beräkningar utför Nobina åt Skånetrafiken. Och förklarar att det är det som ligger till grunden för vilka beslut de tar,

*“[...] alltså var ska vi satsa på mer trafik för ibland är det ju behovsstyrt, att vi måste köra mer och ibland är det ju här finns det potential att öka marknadsandelen genom fler resenärer på bussarna. Men som sagt där ligger ju ansvaret på oss att räkna ut detta. Men som sagt vi vet ju exakt vad Skånetrafiken betalar till oss och de vet ju vad vi har för intäkter och ersättning”.*

Nobina menar att det finns transparens gällande specifika siffror och uppgifter. Kopplat till icke-finansiell information finns det dock krav på information som ska delges Skånetrafiken. Trafikföretagen måste lämna ut information kring exempelvis deras etiska ståndpunkt men inte minst hållbarhet. Chefen förklarar att givetvis finns det krav som måste uppfyllas i upphandlingen, som beskrivs närmare i avsnittet om samverkansavtal.

#### **4.6 Behaviour control**

Utifrån datainsamlingen har olika formella styrmedel identifierats kopplade till hur Skånetrafiken arbetar med att styra och kontrollera beteendet samt agerandet hos sina interorganisatoriska samarbetspartners. Styrmedel som är kopplade till det som beskrivs som

Behaviour control. Utifrån Skånetrafiken har följande styrmedel identifierats, formella dokument såsom samverkansavtal. Men också regler och krav, formella möten och rapportering och uppföljning.

#### 4.6.1 Formella dokument och Samverkansavtal

I avtalen med trafikföretagen finns det som benämns *samverkansavtal* som är en del i de avtal som skrivs när en upphandling genomförs. I avtalet som studerats står det inledningsvis att parternas övergripande mål är fler och nöjdare resenärer, vilket är det övergripande gemensamma målet. Därefter reglerar avtalet samarbetets art och omfattning där det handlar om att samverka kring att ta fram en affärsplan som ska följas, arbeta med trafikutveckling samt samverka kring kommunikation och marknadsföring. Vidare avtalar de om att *”alltid agera enligt Skånetrafikens värderingar i alla möten med Kund, oavsett kontaktpunkt”* (Skånetrafiken, 2020c, n.p).

För att bli samarbetspartner finns det en rad formella krav som måste uppfyllas och information som måste lämnas ut. Projektledaren beskriver bland annat att Skånetrafiken har hårda krav avseende hållbarhet och menar att den typen av information som rör hållbarhetsaspekter, måste delges Skånetrafiken. Att de måste redogöra för hur de fordon de kör och använder sig av har blivit tillverkade och levererade. Projektledaren gav ett exempel gällande hållbarhet men också andra typer av krav som ställs i avtalet,

*“...vi har ju hårda hållbarhetskrav, och då är det inte bara miljö, utan också social hållbarhet bland annat. Som till exempel när vi köper upp nya elbussar kan det inte vara så att metaller i batterierna utvunnits genom barnarbete”. [...] “här är det också krav på att de följer vårt varumärke, vad det innebär och vad vi har för värdeord, men också saker som vad de har för uniform på personalen och så vidare. Så det styr vi. De har ju så klart sin egen kultur men måste ju ingå under vårt paraply, agera som representant för Skånetrafiken. För just för resenären är det inte viktigt med vilket trafikföretag du reser med, utan du reser med Skånetrafiken och de kraven har vi i våra avtal”.*

Affärsansvarig på Nobina instämmer angående kraven och förklarar att de kraven Skånetrafiken ställer är ju bland annat uppförandekod innefattande hållbarhet och miljökrav, att det då handlar om ganska eller väldigt omfattande krav enligt Nobina. Skånetrafiken ställer även fordonskrav, hur en buss ska se ut, vilken typ av färgsättning det ska vara, viss typ av interiör med mera förklarar den Affärsansvariga. Det ställs även krav på vilket drivmedel trafikföretagen får ha, kravs ställs på bussens storlek, sen rör det sig även om krav såsom att de ska ha kollektivavtal och så vidare.

I den separata bilaga som avser *Affärsplan*, till vilken samverkansavtalet hänvisar till, beskrivs vad denna affärsplanen omfattar. Målet med att gemensamt ta fram den är att skapa struktur i samarbetet och affärsplanen tar sin utgångspunkt i en rad styrdokument (Skånetrafiken, 2020a). Chefen på Skånetrafiken tillägger att för att kunna få trafikföretagen i linje med Skånetrafikens strategier, samt att de ska få en förståelse för hur saker och ting ska genomföras, har affärsplanerna varit givande i processerna. Det finns formella planeringssystem, gemensamma system för statistik, samt att det i upphandlingsfasen finns verktyg och kommunikation som är mer upphandlings-tekniska enligt Projektledaren på Skånetrafiken. Den Affärsansvariga på Nobina beskriver arbetet med att kontrollera beteendet eller agerandet inom samarbetet, att det finns avtalsrättsliga förhållanden som var och en av parterna ska ta hänsyn till. I samarbetet mellan Skånetrafiken och Nobina finns det årsmöten, tertialmöten samt fasta forum som är enligt kontrakt planerade och uppstyrda som samarbetspartnerna förväntas delta i. Den Affärsansvariga på Nobina redogör att drivkrafterna sätts av avtalsvillkoren och därför behövs inte någon annan form av styrning. Den Affärsansvariga beskriver att både Skånetrafiken och Nobina har en gemensam roll i samhället, att kollektivtrafiken bedrivs på ett korrekt sätt. Vilket har lett fram till det som kallas samverkansavtal, som bygger på de övergripande gemensamma målen. Chefen på Skånetrafiken nämner att,

*”[...] det är också samverkansavtalen som ska stödja våra interna strategier som vi har som organisation. Och sen är det vissa frågor som vi upplever är viktiga för oss i avtalet, som vi upplever kanske vara det kunden värdesätter högst till exempel en punktlig trafik. Då har vi i avtalet reglerat det på ett sätt antingen blir de straffad för*



*att de inte uppfyller den punktligheten som finns i avtalet eller att det istället blir en viss bonus om det uppfylls [...]”.*

Samverkansavtalen utgör en stor del av styrningen av samarbetet. En del i att följa upp de interna och externa processerna är att trafikföretagen ska rapportera information löpande beroende vad som har avtalats enligt Chefen och Projektledaren. De menar på att det kan ske på daglig basis, månadsbasis eller årsvis för respektive avtal men att det är viktigt för att kunna identifiera avvikelser, exempelvis om den planerade volymen uppfylls och om kunderna är nöjda med Skånetrafiken. Projektledaren menar på att,

*”[...] avvikelser som sker i trafiken, eller händelser ska rapporteras direkt och sedan följs det upp varje dag. Därefter har varje vecka leveranssamordnaren en dialog med trafikföretagen om de största händelserna som har hänt”.*

#### **4.6.2 Formell kommunikation och uppföljning**

I avtalet ingår det att affärsplanen ska följas upp och hanteras av en styrgrupp och en arbetsgrupp, samt att det är trafikföretagen som ska kalla till möte. Arbetsgruppen träffas månatligen och styrgruppen en gång om året. I avtalet står det att vid *“styrgruppsmöte beslutas mål, aktiviteter och marknadsplan för kommande år”* (Skånetrafiken, 2020a, n.p). Vad arbetsgrupperna bör analysera och behandla på sina möten finns också beskrivet i avtalet, bland annat att de månatligen gemensamt följer upp nyckeltal som rör antal resande, inloggningen i systemen, inställda turer och punktlighet: Men också ett aktivt arbete med de aktiviteter och fokusområden de enats om i affärsplanen (Skånetrafiken, 2020a).

Enligt den Affärsansvariga på Nobina står det i samverkansavtalet att vad gäller den externa kommunikationen ansvarar Nobina för all kommunikation. Dock redogör den Affärsansvariga på Nobina att *“[...] men de går alltid ut i Skånetrafikens kanaler och i Skånetrafikens namn”*. Anledningen till det var att det blir känsligt när varumärket står i fokus då Skånetrafiken gärna vill ha kontroll över all kommunikation. Samt att *“[...] Skånetrafiken står i princip för övrig kommunikation”*. Projektledaren berättar vidare om att Skånetrafiken har en avtalscontroller som varje månad konstaterar hur leveransen har sett ut, utifrån hur mycket resande som skett på en linje, hur punktligheten har varit och hur många turer som utförts

utifrån den planerade volymen. Sedan görs kvalitetsmätningar två gånger om året i form av kundenkäter som handlar om exempelvis hur chaufförens bemötande varit och ett antal andra parametrar, bland annat fordonets skick in- och utvändigt, trafikinformation som du som resenär fått under resans gång med mera. Det funkar som en kvalitetssäkring, med koppling till antingen bonus eller vite, för trafikföretaget. Samt att rapporteringen mellan Nobina och Skånetrafiken sker i affärssystemet Qlikview, som är grunden för vart data ska lagras, matas in och vara tillgänglig för uppföljningsarbetet. Som till exempel ”*Resandestatistik, vi ser då punktlighet, hur bussarna går i tid och vi ser kvalitetsmätningarna och kundmätningarna [...]*”. Den öppenheten ska leda till att trafikföretagen får tillgång till konkurrenternas data, värde och vilka kunder respektive trafikföretag innehar. Med hjälp av den informationen har man inom branschen kommit fram till att det underlättar förståelsen att förstå helheten för att kunna skapa värde. Den Affärsansvariga förklarar,

*”Att det finns ett värde att förstå helheten. Så utifrån den statistiken så lägger vi på kundärenden, kundklagomål, kundberöm, vi lägger på avvikelser som inställd trafik, fullsatta bussar, ersatt trafik eller förstärkt trafik. De har kört en extra buss för det är mycket resande. Den statistiken redovisar vi månadsvis till Skånetrafiken. Vi ansvarar för att sammanställa statistiken, fylla i den och tillhandahålla den till Skånetrafiken.”*

I de Trafikavtal som skrivs finns det också en bilaga som reglerar hur kommunikation och marknadsföring ska utföras. Som styr agerandet enligt Skånetrafikens varumärke, som i sin tur bygger på deras värderingar. Skånetrafiken har en egen varumärkesmanual som trafikföretagen ska följa som enligt avtalet, *“sammanfattar, beskriver och förtydligar hur vi ska, och får, uttrycka varumärket”* (Skånetrafiken, 2020b, n.p). Det innefattar regler och riktlinjer för trafikföretagen att följa. Gällande marknadsföring har trafikföretagen en skyldighet att aktivt delta i detta för att lokalt öka resandet, exempelvis ska värderingarna prioriteras, att förarna ger rätt bemötande ombord. Kommunikation som görs genom medier exempelvis sociala medier får heller inte störa Skånetrafikens kommunikationsplan, det finns också avtalat om fler punkter rörande kommunikation om hur de får agera och inte inom ramen för samarbetet (Skånetrafiken, 2020b).

I bilagan som reglerar "Trepårtssamverkan" mellan Skånetrafiken, Trafikföretag och Kommun handlar det om så kallade trepartssamarbeten där det finns avtalat om hur och när gemensamma möten ska genomföras samt vilka styrgrupper och arbetsgrupper som ska finnas. Men också hur de ska agera, vilka uppgifter de ansvarar för, hur ofta de träffas med mera. Exempelvis står det i avtalet att *arbetsgrupp Trafik/framkomlighet* bland annat ansvarar för den "dagliga" trafiken, framkomligheten, trafikomläggningar, och trafikinformation" (Skånetrafiken, 2020d, n.p). Samt att arbetsgrupperna ska träffas minst tio gånger per år vilket är ett exempel på hur möten och arbetsgrupper är formellt reglerade i avtal

## **4.7 Social control**

Utifrån datainsamlingen har olika informella styrmedel identifierats som innefattar de sociala och relationsbyggande aspekterna av Skånetrafikens interorganisatoriska styrning. Styrmedlen är det som kan beskrivas som social control. Här har identifierats: tillit och dess roll i samarbetet, hur Skånetrafiken och trafikföretaget jobbar med att bygga en gemensam kultur, värden och normer, samt informell kommunikation.

### **4.7.1 Relationen mellan Skånetrafiken och Trafikföretagen (Nobina)**

Avtalen mellan Skånetrafiken och trafikföretagen är långa. Avtalen skrivs på åtta + två år. Den Affärsansvariga på Nobina berättar att detta framförallt beror på att det dels görs stora investeringar i bland annat bussar, men även på grund av att trafikföretagen arbetar med kundbearbetning och fler resenärer. Den Affärsansvariga på Nobina berättar att långa avtal är en framgångsfaktor på grund av,

*"[...] det har ju prövats att ha både korta och långa avtal, men när man har korta avtal så hinner man inte riktigt [...] det tar tid att vänja resenärerna vid ett beteende och det går väldigt fort att skrämna iväg dom så att säga och därav vill man ju inte byta för ofta".*

En fråga som ställdes var hur Skånetrafiken, respektive Nobina, beskriver relationen i det interorganisatoriska samarbetet. Respondenterna från Skånetrafiken lyfter fram att Skånetrafiken är en beställarorganisation som hanterar skattemedel. De upplevde att det är

viktigt att bibehålla en formell distans mellan Skånetrafiken och trafikföretagen, även om de gärna hade haft tätare och närmare samarbete med trafikföretagen.

Den Affärsansvariga på Nobina upplevde att avtalsmässigt är relationen till Skånetrafiken en beställar-leverantör relation, den Affärsansvariga på Nobina upplevde även att, “[...] vi är ju mer tvingade att vara som en familj då vi är beroende av varandra [...] relationen är nära, men avtalsmässigt är vi ju leverantör och beställare”. Dock upplever den Affärsansvariga på Nobina att det har skett förändringar i attityden till Nobina de senaste åren. Utvecklingen beskrivs på följande sätt utifrån Nobinas perspektiv,

*“Från 2010 övergick vi till att arbeta i ett partnerskap/samarbete väldigt mycket, sen har det under de senaste året på Skånetrafiken blivit tydligt att man valt att vända riktning. Där dem gärna ser att vi kommer ur det här beroende-skapet och tillsammans-arbetet och in en betydligt tydligare beställar-leverantör relation. Där de just nu har börjat agera mycket mer kontraktsmässigt”.*

#### **4.7.2 Tillit i samarbetet**

Enligt de upphandlingsprinciper som Skånetrafiken måste följa, kan de inte ta hänsyn till tillit, rykte eller tidigare erfarenheter när de ska göra en upphandling. De enda aspekterna Skånetrafiken kan ta hänsyn till är det bästa pris och anbud som kommer in från de olika trafikföretagen. Anledningen till att Skånetrafiken inte kan ta hänsyn till tillit eller rykte, beror på lagen om offentlig upphandling, där alla måste behandlas lika.

När väl ett interorganisatorisk samarbete har ingåtts med ett trafikföretag, måste Skånetrafiken agera på samma sätt utåt mot alla. Därav kan de inte släppa på formaliteten i specifika relationer, för att kunna bibehålla den enighet och lika behandling av trafikföretag som Skånetrafiken har samarbete med. Projektledaren beskriver avtalen i en relation på följande sätt, *“Snarare avtalet som reglerar vår affärsrelation med våra leverantörer”*. Huruvida Skånetrafiken värderar tillit mot de olika trafikföretagen beror även på hur avtalen, mellan parterna, är utformat. Ett exempel på detta, som Chefen lyfter, är kopplat till prestationskravet i avtalet. Skånetrafiken har medvetet inte beskrivit exakt hur trafikföretagen ska gå tillväga för att uppnå detta krav, detta bygger på en tillit till att trafikföretagen

uppfyller kravet och att Skånetrafiken inte behöver gå in och detaljstyra. Den Affärsansvariga på Nobina beskriver att det är viktigt med tillit i en relation och påpekar att om en relation är strikt enligt avtalet måste det finnas kontrollfunktioner för att kontrollera samarbetet och det är lätt att skicka en vite om inte kraven uppfylls.

Skånetrafiken har även valt att släppa in trafikföretagen i sina samarbeten med kommuner, i vilket som kallas trepartssamarbeten. Projektledaren säger att, *“Vi har outsourcat vår kärnverksamhet till våra trafikföretag och köper med andra ord tjänsten av dem. För att ta nytta av deras kunskaper och kompetenser [...]”*. Att Skånetrafiken har valt att släppa in trafikföretagen in i sammanhangen bygger på den tilliten som finns i samarbetet, trots att trafikföretagen egentligen representerar sig själva och inte Skånetrafiken i dialogerna.

#### **4.7.3 Skånetrafikens varumärke**

Skånetrafikens varumärkesstrategi är det styrdokument som alla ska följa och arbeta utifrån, oavsett var den anställda har sin anställning. Kundens upplevelse av Skånetrafiken och dess erbjudande anses centralt i denna strategi. Skånetrafiken arbetar med varumärkesstrategin för säkerställa att hela Skånetrafikens verksamhet arbetar för att nå de gemensamma målen. Skånetrafiken är i sina värderingar en värderingsstyrd organisation, vilket innebär att alla som arbetar för Skånetrafiken ska bära deras värderingar. Värderingarna syftar till att vägleda och ge stöd till hur Skånetrafikens medarbetare bemöter andra, agerar och fattar beslut (Skånetrafiken, online). De värderingar Skånetrafiken tar upp är uppdelade på följande sätt,

Välkomnande: *“Alla ska känna sig välkomna och känna att Skånetrafiken är till för oss alla”*

Drivande: *“[...] skapar möjligheter för människor att mötas genom hållbart resande”*

Omtanke och respekt - *“[...] visar hänsyn till kunder, kollegor och den omgivning vi lever och verkar i”* (Skånetrafiken, online, n.p)

Chefen för försäljningsuppföljning upplever att Skånetrafikens värderingar genomsyrar hela värdekedjan och säger, *“[...] sen är det inte så lätt med andra företag med egna värderingar”*. Chefen för försäljningsuppföljning beskriver vidare att Skånetrafikens roll i värdekedjan är att vara ansvariga för kundens upplevelse. Huruvida Skånetrafiken tar matchande normer, kultur och värderingar i beaktning när de ingår ett nytt samarbete och

arbetar med detta när väl ett samarbete har ingåtts svarar Chefen att *“Vi (Skånetrafiken) kan ju inte basera vårt urval på det när vi gör en upphandling [...]”*.

Under samarbetets gång försöker Skånetrafiken skapa gemensamma värden och kultur. Projektledaren säger att, *“Det är meningen att trafikföretagen ska agera inom ramen för vårt varumärke”*. Trafikföretagen kör med Skånetrafikens varumärke, trafikföretagens egna varumärke syns aldrig tillsammans med Skånetrafikens. När Nobina exempelvis ska skriva på ett avtal, säger den Affärsansvariga att Nobinas och Skånetrafikens normer och värderingar inte krockar med varandra, vilket gör att Nobina kan stödja dessa,

*“[...] vi har inga problem att följa Skånetrafikens värderingar fullt ut, utan våra värderingar kompletterar Skånetrafikens värderingar. Om man jämför våra värderingar och hur vi jobbar [...] är det inget som går stick i stäver”*.

#### **4.7.4 Skillnader mellan Skånetrafiken och Trafikföretagen (Nobina)**

En fråga som ställdes var om Nobina såg några skillnader i normer och värderingar mellan Nobina som är ett privat vinstdrivande företag och Skånetrafiken som verkar i offentlig sektor. Den Affärsansvariga upplever att det inte finns något problem med samarbetet mellan Nobina och Skånetrafiken kopplat till normer och värderingar. Dock en annan aspekt som den Affärsansvariga tar upp är att Nobina inte har samma samhällsansvar som Skånetrafiken har, *“vi ... har inte ett samhällsansvar att fylla alla vita fläckar på Skånekartan”*. Vidare berättar den Affärsansvariga från Nobina,

*“Visst det är väldigt viktigt att hålla isär, varför det kan bli konflikt med Skånetrafiken ibland är att vi i grund och botten är ett vinstdrivande företag, vi finns ju till av den anledningen, då blir styrmedlen såsom effektivitet och de bitarna viktiga, medan Skånetrafiken är en samhällsfunktion som har det ansvaret. ... där tycker jag att vi absolut kan hålla isär dem olika delarna i det och har vi respekt och förståelse för varandra att vi har två olika grundförutsättningar. Det brukar inte det vara något problem. Skånetrafiken använder ju oss för att uppnå effektivitet helt enkelt, och då ska vi ta ansvar för de delarna av värdekedjan som vi har större förutsättningar att lyckas med”*.

#### **4.7.5 Arbetet med att skapa gemensam kultur, värderingar och normer**

Skånetrafiken utbildar även trafikföretagens medarbetare om Skånetrafikens varumärke. Skånetrafiken driver enligt Projektledaren ett projekt att kunderna ska vara i tid, informerad och väl bemött. Som en del av detta projekt har Skånetrafiken ett initiativ som heter Serviceakademien. Serviceakademien är en utbildning för trafikföretagens förare och personal i hur de ska bemöta kunder i olika situationer som kan uppstå i den dagliga trafiken. Projektledaren beskriver syftet med projektet på följande sätt, *“Vi vill styra lite mer åt riktningen för skånetrafikens varumärke och hur vårt sätt är att bemöta kunder”*, Projektledaren säger vidare att *“[...] som en del av att vi ska ha gemensamma värderingar sett på bemötande”*.

Ett annat initiativ på hur Skånetrafiken arbetar med att förstärka de gemensamma normer och värderingarna är genom en förarhandbok, vilken är framtagen för trafikföretagens förare. Projektledaren redogör att denna handbok har tagits fram av Skånetrafiken i samarbete med Svensk Kollektivtrafik, som är en branschöverskridande organisation. Skånetrafiken har som trafikhuvudman för kollektivtrafiken i Skåne ett ansvar för hur kunden ska bli bemött. Förarhandboken ska *“konkret förklara för trafikföretagens personal hur de gör det på bästa sätt”* säger Projektledaren. Förarhandboken ingår i upplärningen och Skånetrafiken förutsätter att trafikföretagen utbildar och för detta vidare till sin personal. Projektledaren berättar vidare att en utmaning är att det är hög omsättning av förare, 4000 busschaufförer kör åt Skånetrafiken och att genomföra en utbildningsinsats kräver väldigt mycket tid och pengar. Den Affärsansvariga på Nobina berättar att utöver olika initiativ ansvarar Nobina även över en del utbildningar. Detta handlar bland annat om utbilda sina egna förare att vara goda Skånetrafikare, se till att förarna har de lagstadgade utbildningarna i yrkeskompetens och förarcertifiering som krävs.

#### **4.7.6 Informell kommunikation**

Chefen berättar att den informella kommunikationen framförallt sker via mejl, telefon, eller Teams men att det inte finns något gemensamt kommunikationssystem för att hantera vardagliga problem. En följdfråga var hur kommunikationen sker, när exempelvis ett trafikföretag ställer in en tur. Projektledaren beskriver att den kontakten framförallt sker

informellt, på telefon eller via en gruppchatt med Skånetrafikens trafikledning, vilken agerar som paraplyorganisation och samordnare av all information i Skåne. På sikt planerar Skånetrafiken ha ett bättre kommunikationssystem för att på ett bättre och effektivare sätt kunna kommunicera med trafikföretagen. Den Affärsansvariga upplever att det finns många kontaktytor mellan Skånetrafiken och Nobina, men att det är tydlig attestordning om vem som tar vilka beslut, om detta säger den Affärsansvariga att, “[...] det är viktigt att det är rätt beslut som fattas, så att dem som jobbar sen har fritt fram att jobba”. Det bland annat finns möten mellan VD:n på Nobina och Skånetrafikens Trafikdirektör. Den Affärsansvariga på Nobina berättar att Skånetrafiken och Nobina är beroende av varandra,

*“[...] vi är väldigt beroende av varandra [...] vår centrala trafikledning [...] våra trafikinformatörer är uppkopplade mot Skånetrafikens kundledningscentral, där man då i princip alltid chattar och kommunicerar ut till kunderna. Vi styr vår trafik och förarna och Skånetrafiken styr liksom kunderna. Man sitter då helt integrerat och uppkopplat”.*

#### **4.8 Sammanfattning av empirikapitel**

I ovanstående empirikapitel baseras datainsamlingen både på de intervjuer av personer på Skånetrafiken och Nobina som genomförts, samt material som bland annat hämtats från Skånetrafikens förvaltningsrapporter och kontrakt. I empirin har det redogjorts för Skånetrafikens organisationsstruktur och interna processer samt deras interorganisatoriska relationer och nätverk, där bland annat Nobina ingår. Skånetrafiken beskriver sin relation till Nobina som en beställar-leverantörsrelation. Skånetrafiken har ett samhällsuppdrag att skapa samhällsnytta medan Nobina jobbar för att skapa affärsnytta och har ett vinstintresse. Empiri om hur Skånetrafikens värdekedja ser ut har även sammanställts där det framgår att de strävar efter ett helhetstänk. Skånetrafikens roll är att beställa tjänster av trafikföretagen genom att lägga ut trafiken på entreprenad till dessa. Dock har de själva det övergripande ansvaret för värdekedjan och dess aktiviteter. Nobinas roll är att utföra trafiken; tillhandahålla bussar, anställa personal, tidtabellsplanering samt bidra med detaljkunskaper. Om Skånetrafiken använder sig av värdekedjeanalys som verktyg för att analysera sina interorganisatoriska relationer har också undersökts där det framgick att detta inte görs, trots att Skånetrafiken har ett helhetstänk gällande organisationen och dess samarbetspartners.



Slutligen har det i empirin sammanställts data över för hur Skånetrafiken arbetar med interorganisatorisk ekonomistyrning utifrån Dekkers (2004) ramverk, med uppdelningen av styrmedlen i Outcome-, Behavior- och Social control. Styrmedel som är kopplade till outcome control har bland annat identifierats som, gemensamma målsättningar, affärsplaner, reseincitament samt open-book accounting. Vidare kopplat till behavior control, har styrmedel kopplat till Samverkansavtal, formell kommunikation, och rapportering identifierats. Slutligen har styrmedel kopplat till social control identifierats, exempel är bland annat Skånetrafikens varumärke, gemensam kultur, normer och värderingar samt informell kommunikation.

## **5. Analys & Slutsats**

### **5.1 Analys av värdekedjan**

Enligt Kraus och Lind (2007) och Anthony et al. (2014) används värdekedjeanalys som en metod för att analysera, koordinera och optimera de interorganisatoriska relationerna mellan självständiga organisationer. Där är det viktigt att ta hänsyn till samtliga delar av värdekedjan och inte bara de delar som företaget själv är inblandad i. Värdekedjeanalys-begreppet eller verktyget är inget som Skånetrafiken använder, men Skånetrafiken försöker ändå arbeta med att få en helhetsbild i sin värdekedja. Skånetrafiken är en samhällsfunktion och har det övergripande ansvaret för kundens upplevelse. De är en beställare av tjänster och upphandlar för att köpa in de tjänster som trafikföretagen kan erbjuda. Skånetrafiken har övergripande kompetens men genom upphandlingar med trafikföretag får de tillgång till de externa detaljkunskaper som företagen besitter. Trafikföretagen som inte är företag inom offentlig sektor har ett annat fokus och kan erbjuda de tjänster och den effektivitet som inte Skånetrafiken kan uppfylla på egen hand. Trafikföretagen ansvarar på så sätt för de delarna av värdekedjan där de besitter detaljkunskaperna. Enligt Kraus och Lind (2007) kan interorganisatoriska samarbeten ge upphov till fördelar och vinster för organisationerna. Fallet Skånetrafiken stödjer detta resonemang genom att ha interorganisatoriska relationerna till trafikföretagen för att komma åt den kompetens företagen besitter.

Vidare skrev Kraus & Lind (2007) att organisationerna som samarbetar bör anpassa sina aktiviteter och resurser för att bli mer integrerade med varandra. I Skånetrafikens värdekedja finns det till viss del integrering mellan trafikföretagen och Skånetrafiken. Samarbetet utvärderas och följs upp med de delar som trafikföretagen utför i beaktning, för att avgöra om det interorganisatoriska samarbetet uppfyller de gemensamma målen. Genom att Skånetrafiken tar hänsyn till de olika delarna av värdekedjan vid utvärderingen av samarbetets prestation, analyserar Skånetrafiken även de aktiviteter som sker utanför den egna organisationen. Det innebär att det finns stöd för det Anthony et al. (2014) förespråkar att inte begränsa analysen till enbart den egna organisationen och dess aktiviteter, men denna analys sker endast av de delar som ingår i respektive kontrakt. Dock framgår det att Skånetrafiken

har ett internt perspektiv bland annat i uppföljning och utvecklingsarbetet och de talar mycket om hur de interna enheterna kan bidra till organisationen i stort.

Kopplat till Anthony et al. (2014) är det viktigt att inte låsa sig vid den egna organisationens gränser, för att uppnå ett bättre interorganisatoriskt samarbete. Här finns potential för Skånetrafiken att inkludera sina partners mer och jobba med ett helhetsperspektiv i alla aktiviteter och all uppföljning som utförs. Relationen mellan Skånetrafiken och de enskilda trafikföretagen är det som Håkansson och Lind (2006) beskriver som en dyad och det är viktigt att Skånetrafiken vid en analys av värdekedjan applicerar ett nätverkstänk. Yström et al. (2019) skriver om att de interorganisatoriska relationerna som en del av ett nätverk måste analyseras utifrån hur de påverkar varandra. Hedvall et al. (2019) forskning beskriver även att aktörerna är integrerade och därför måste en nätverksanalys appliceras för att fånga upp hur de olika aktiviteterna genomsyrar och påverkar parterna i nätverket. I fallet Skånetrafiken är det kopplat till Hedvall et al. (2019) och Kraus och Lind (2007), ett nätverkstänk som ska genomsyra relationerna där de inte ska låsa sig vid respektive dyad till varken Nobina eller de andra trafikföretagen. Det handlar om att se hur dyaderna påverkar varandra i ett större nätverk, vilket framgår inte är fallet med nuvarande tankesätt. Det intervjuade trafikföretaget upplever att det finns ett ömsesidigt beroende mellan dem och Skånetrafiken, men att denna attityd håller på att förändras,

*“[...] de ser gärna att vi kommer ur det här beroende-skapet och tillsammans-arbetet och in i en betydligt tydligare beställar-leverantör relation. Där de just nu har börjat agera mycket mer kontraktsmässigt”.*

Genom att genomföra en värdekedjeanalys identifieras ett orsak-verkan samband mellan aktivitet och kostnad. Aktiviteterna har olika värdeskapande som antingen kan minska kostnader eller öka kundvärdet. Väljer företaget det ena kommer detta påverka det andra (Abdullah & Senan, 2019; Porter, 1985; Ruan, 2020). Skånetrafiken som har ett samhällsansvar och ett ansvar för den totala kundupplevelsen har inte ett tänk om att sänka kostnader utan snarare att öka kundvärdet. Genom att ha detta fokus kommer det påverka möjligheterna till att sänka kostnader. Skånetrafiken använder inte heller kostnadsstyrning som verktyg i sina interorganisatoriska relationer.

Enligt forskningen gjord av Bouzzaoui et al. (2020) måste organisationer samarbeta, om de eftersträvar att den interorganisatoriska relationen skapar utveckling och konkurrensfördelar. Detta samarbete innebär att organisationerna är integrerade och överens om hur de operationella aktiviteterna ska genomföras. Detta måste vara förenligt med de strategiska besluten och om parterna inte är överens kan detta istället skapa dysfunktionella effekter. Ett sätt som Skånetrafiken involverar trafikföretagen är vid arbetet med de interna processerna. Trafikföretagens används i förändringsarbetet för att kunna ta del av de detaljkunskaper företagen besitter. Genom att involvera trafikföretagen kan Skånetrafiken och trafikföretagen anpassa resurser och aktiviteter som ger upphov till fördelar som inte tidigare hade existerat som inte samarbetet hade funnit. Detta stöds av Kraus och Lind (2007) och Anderson et al. (2011).

## **5.2 Analys kopplat till Dekker & övrig teori (outcome, behaviour & social)**

### **5.2.1 Outcome control**

Skånetrafiken tillämpar utifrån Dekker (2004) och övrig teori, styrmedel som är kopplade till outcome control, men det finns även exempel på styrmedel som inte används. Inför samarbetets ingång identifierade Dekker (2004) sättandet av mål som en ex-ante kontrollmekanism, som används innan ett samarbete inleds. Målsättningarna delades upp i strategiska- samt kortsiktiga mål. Genom att sätta upp gemensamma mål kan samarbetet ges den riktning mot önskad prestation som parterna vill uppnå genom samarbetet (Dekker, 2004). Där fungerar affärsplanen som styrmedel och både Skånetrafiken och Nobina värderar arbetet med denna högt, där denna följs upp årligen med tydlig koppling till det som beskrivs som outcome control. Skånetrafikens övergripande mål är att dels uppnå en kundnöjdhet på 8/10, dels en marknadsandel på 40% av alla motoriserade resor. Målen kommer parterna överens om i det som kallas *samverkansavtalet* som beskrivs närmare i analysen av behaviour control. De gemensamma målen kan efterliknas med det som Dekker (2004) i sin forskning beskriver som strategiska mål, men där de övergripande målen bryts ner i mindre, kortsiktiga mål. Det är något som även Skånetrafiken gör tillsammans med trafikföretagen. Skånetrafikens och trafikföretagen har ingen gemensam ekonomisk styrning och därav ingen

kostnadsstyrning, utan målen är icke finansiella kopplat till samhällsansvaret och att Skånetrafiken är ett ej vinstdrivande företag.

Dekker (2004) identifierade i sin forskning en ex-ante kontrollmekanism i form av ett incitamentsprogram som belönar önskvärda resultat och prestationer, som uppfylls av samarbetsparterna inom ramen för samarbetet. I fallet Skånetrafiken får trafikföretagen ersättning för dels producerade timmar, körda kilometer men även påstigande resenärer. Om resandet ökar, får trafikföretaget en högre ersättning inom ramen för Skånetrafikens Resande-incitamentsprogram, som Chefen förklarade:

*“Vi har ju en ersättning som ska driva affären och mot våra gemensamma mål, trafikföretagen får en fast ersättning baserat på produktion, samt en rörlig ersättning baserat på prestation. Desto fler resande innebär mer intäkter för trafikföretagen och en intäkt för Skånetrafiken är en intäkt för trafikföretagen”.*

Ur Skånetrafikens perspektiv vill man driva trafikföretagen till att ständigt förbättra samarbetet. Trafikföretagen ska hålla sin punktlighet och uppfylla de delar av avtalet som värderas av resenären eller kunden, vilket leder till ökad kundnöjdhet. Reseincitamentet uppgår till ungefär 30 till 50 % av trafikföretagens totala ersättning. Skånetrafikens resande-incitamentsprogram kan utifrån utifrån Dekker (2004) identifieras som en ex-post kontrollmekanism, eftersom incitamentsprogrammet uppmuntrar till att trafikföretagen uppfyller de gemensamt uppsatta målen i avtalet och belönas för detta. En annan ex-post kontrollmekanism som vi har identifierat i fallet Skånetrafiken, utöver vad Dekker (2004) skrev i sin artikel, om belöning, är användandet av vite. Om trafikföretagen inte uppfyller den punktlighet, kvalitet eller kundnöjdhet som förväntas enligt avtalet kan företaget riskera vite.

En ex-post mekanism som Dekker (2004) identifierar i sin artikel är kostnadsstyrning. Detta styrmedel används i Dekkers fall för att studera om samarbetet uppnår den önskade prestationen och uppfyller dess gemensamma mål. Kostnadsstyrning är inget som används som styrmedel i Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten, dock används open-book accounting (OBA), men endast i begränsad omfattning. OBA används som ett medel vid lansering av nya projekt för att få insyn i kostnadsstrukturen. Det framkom dock att parterna

har viss insyn i varandras verksamhet då trafikföretagen beräknar specifika finansiella uppgifter som delges Skånetrafiken, men att de uppgifter som handlar om hur det påverkar trafikföretaget själva inte delges Skånetrafiken. OBA appliceras alltså inte fullt ut.

Kopplat till Dekker och även Chen (2011) finns det en möjlighet att införa kostnadsstyrning i form av OBA i samarbetet, för att kunna effektivisera och sänka kostnader samt öka transparensen och informationdelningen. Syftet med kostnadsstyrning generellt är enligt Chen (2011) att möjliggöra effektivitet och sänka kostnader gemensamt i samarbetet. Målkostnad är ett exempel som används för att exempelvis olönsamma produkter aldrig ska lanseras, men det är inget som Skånetrafiken applicerar även om en budget finns för alla projekt. Här skiljer sig fallet Skånetrafiken från det samarbete som Dekker (2004) studerade. I det fallet möjliggjorde kostnadsstyrningen kostnadsreduceringar. Dock handlar OBA även om delning av icke-finansiell information och Skånetrafiken ställer krav på att viss information ska lämnas i upphandlingsfasen, gällande miljö och hållbarhet. Dock ligger det endast på trafikföretagen att rapportera sådan information. Här finns en asymmetri som ofta är fallet enligt Anthony et al. (2014) där informationsdelningen blir ensidig. Det vill säga att ena parten kräver mer information av den andra parten. OBA bygger också till viss del på ett kontinuerligt informationsutbyte, vilket inte är fallet inom Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten.

### **5.2.2 Behaviour control**

Kopplat till Dekkers (2004) forskning använder Skånetrafiken några av de styrmedel som Dekker identifierade, men även andra och på annat sätt än vad Dekker identifierade. De styrmedel som Dekker klassificerar under behaviour control handlar om att koordinera och styra agerandet och beteendet i samarbetet. I fallet Skånetrafiken identifierar vi ex-ante styrmedel som förklarar hur samarbetet ska fungera. Dekker identifierade att formella kontrakt utgjorde basen för samarbetet och innehöll bestämmelser kring vad som skulle uppfyllas i avtalet. I fallet Skånetrafiken finns det som benämns *samverkansavtalet*. Detta formella dokument skrivs när upphandlingar mellan Skånetrafiken och de enskilda trafikföretagen genomförs och kan jämföras med hur Dekker (2004) beskriver som formella kontrakt som redogör för hur saker ska utföras. Samverkansavtalet har även stöd av Kraus och Linds (2007) artikel där kontrakt beskrivs som ett verktyg för att styra och reglera hur något

ska och bör utföras i samarbetet. Hurmerinta-Haanpää och Viding (2019) beskriver både fördelarna och nackdelarna med formella kontrakt som styrmedel. I fallet Skånetrafiken utgörs styrningen till stor del av det som innefattas i Samverkansavtalet. Bättre koordinering av samarbetet, förbättrat flöde av information samt ökad prestation i samarbetet är några av de fördelar som tas upp med kontrakt (Hurmerinta-Haanpää och Viding, 2019). De negativa aspekterna som tas upp är att det finns en risk att kontraktet endast tillvaratar ena partens intresse, samt ökar risken för långa, komplexa och oförståeliga kontrakt. Skånetrafiken måste ha en balans och enligt Henttonen et al. (2019) är för mycket formell styrning inte gynnsamt för samarbetet. Författaren menar vidare att samarbetet tillvaratas bättre om också använder sig av informell styrning och inte bara av kontrakt.

Samverkansavtalet utgör grunden i samarbetet mellan Skånetrafiken och trafikföretagen, på samma sätt som allianskontraktet gjorde i Dekkers studie. Båda kontrakten är detaljerade men lämnar även viss öppenhet för tolkning och anpassning efter situation. Ofullständiga kontrakt är en kontrollmekanism som Dekker (2004) i sitt ramverk lyfte i social control, men till skillnad från Dekker har vi identifierat detta som en kontrollmekanism i behaviour. Skånetrafiken ställer krav på trafikföretagen om vilket drivmedel som ska väljas, färg på bussar med mera. Men tillverkare av bussar saknar betydelse så länge den uppfyller kraven i avtalet. Avtalen specificerar vad som ska uppnås i samarbetet, men exakt hur det görs lämnas åt trafikföretagen. Det går att jämföra med vad Grünwald-Delitz et al. (2019) fann där kontraktet lämnade handlingsutrymme åt parterna beroende på situationen för att gynna samarbetet. Dekker (2004) klassificerar kontrakt och regler som formella styrmedel och de är formella även i Skånetrafikens fall, men i och med att det lämnas utrymme för trafikföretagen att ta beslut, gynnar det samarbetet. Skånetrafikens varumärkesstrategi består av ett formellt dokument som benämns varumärkesmanualen. Som ex-ante styrmedel används denna för att styra trafikföretagen och dess anställda för att säkerställa att de arbetar mot de gemensamma målen samt agera utifrån Skånetrafikens värderingar.

En ex-ante kontrollmekanism inom behaviour control som vi identifierar i fallet Skånetrafiken, till skillnad från Dekker (2004), är valet av samarbetspartner. Denna process omnämns i social control av Dekker, fast författaren fokuserar istället på vikten av de informella aspekterna såsom matchande företagskultur, normer och värderingar. För att bli en

samarbetspartner till Skånetrafiken måste ett företag istället uppfylla en rad formella krav, kraven rör bland annat social och miljömässig hållbarhet, specifikationer över hur bussarna ska se ut och hur trafikföretagen och dess personal ska agera utifrån Skånetrafikens värderingar och varumärke. De formella kraven är till för att styra beteendet hos trafikföretagen, vid samarbetets ingång.

Inom ramen för samverkansavtalet ska Skånetrafiken och respektive trafikföretag gemensamt ta fram en affärsplan. Syftet med affärsplanen är att ta fram en gemensam struktur för samarbetet, men det används även som ett styrmedel för Skånetrafiken. Skånetrafiken använder affärsplanen för att styra trafikföretagens beteende i linje med Skånetrafikens strategi. Affärsplanen är ett ex-ante styrmedel med stöd i Dekkers (2004) forskning, då affärsplanen syftar till att styra beteendet hos trafikföretagen vid samarbetets ingång. En strukturellt organisatorisk ex-ante kontrollmekanism som Dekker identifierade i sitt ramverk var gemensamma styr- och arbetsgrupper vilket är ett verktyg för att främja samarbetet. Detta ex-ante styrmedel används inom Skånetrafiken då det finns arbetsgrupper innefattande individer från båda parter i samarbetet, vilket även är reglerat i samverkansavtalet, hur ofta grupperna ska träffas samt vilka uppgifter de har.

I fallet Skånetrafiken identifierades till skillnad från Dekker (2004) olika ex-post styrmedel kopplade till den formella kommunikationen och uppföljningsarbetet. Skånetrafiken och trafikföretagen har formell kommunikation som består av möten som är planerade och uppstyrda enligt avtal. Enligt avtalet finns det även formell rapportering. Denna rapportering sker genom både inrapportering i datasystem men även kvalitetsundersökningar för att mäta kundupplevelsen. Det praktiska arbetet med att följa upp avtalen görs av avtals-controllers som varje månad följer upp avtalen och ser hur leveransen skiljer sig från avtalet.

I fallet Skånetrafiken har även utbildningar, handböcker och manualer identifierats som olika Ex-post styrmedel. De används för att styra beteendet hos trafikföretagen och dess medarbetare mot Skånetrafikens varumärke. Därav handlar det om det som Dekker (2004) klassificerar som behaviour control. Genom nämnda styrmedel arbetar Skånetrafiken med att förstärka den gemensamma kultur, normer och värderingarna som trafikföretagen ska följa.



Betydelsen av att ha en förenlig kultur, normer och värderingar är något som identifierats kopplat till social control och kommer därför behandlas vidare där.

Att Skånetrafiken, som offentlig verksamhet, jobbar med formella styrmedel stämmer överens med vad Melin & Axelsson (2013) fann, där de offentliga myndigheterna tenderar att jobba strikt formellt i sina processer. Det framgår i Skånetrafikens fall att de har en tendens att jobba mer formellt i sina processer då de omfattas av avtalsrättsliga processer som genomsyrar och styr samarbetet med Skånetrafikens samarbetspartners, samt det faktum att de är en beställarorganisation som hanterar skattemedel. Van Keers (2018) menar att samarbete mellan offentliga och privata aktörer är svåra att styra och hur framgångsrikt styrningen av samarbetet är beror på vilken mix av den formella och informella styrning företaget har använt sig av, där en blandning av båda är att föredra.

### **5.2.3 Social control**

Kopplat till Dekkers (2004) tidigare forskning använder Skånetrafiken några av de kontrollmekanismer som Dekker identifierade, men även andra och på annat sätt än vad som identifierades i den studien. En viktig ex-ante mekanism som Dekker (2004) lyfter i sin forskning är att det i processen av att välja en samarbetspartner, då det är viktigt att ta hänsyn till tidigare erfarenheter och matchande kulturer och värderingar, för att undvika eventuella kontrollproblem eller att samarbetet misslyckas. Skånetrafiken kan inte ta hänsyn till erfarenheter, kultur eller värderingar, till följd av att de är en offentlig organisation, där processen att välja en ny samarbetspartner regleras i lagen om offentlig upphandling, denna process har istället identifierats i behaviour control. Urvalsprocessen i fallet Skånetrafiken beror, utöver vad som regleras i lagen om offentlig upphandling, snarare på formella krav än matchande kultur, normer och värderingar. Vidare kan Skånetrafiken inte heller ta hänsyn till tillit, rykte eller långvariga relation, som Dekker (2004) tar upp i sin forskning, då detta också beror på vad som regleras i lagen om offentlig upphandling.

Dekker (2004) lyfte vikten av att organisationernas kulturer måste vara möjliga att förena, för att kunna ha ett lyckat samarbete. I fallet Skånetrafiken har vi identifierat förenlig kultur, normer och värderingar som ett ex-post styrmedel inom social control eftersom att när samarbetet ingåtts, strävar efter att skapa en gemensam kultur med där trafikföretagen delar

samma normer och värderingar, vilket är gynnsamt och stöds av Dekkers (2004) forskning om social control. Dock är de primära verktygen för att åstadkomma detta delvis att trafikföretagen skriver under ett avtal att följa Skånetrafikens varumärke, däribland deras normer och värderingar. Genom att skapa en förenlig kultur som avspeglar de värden och värderingar som Skånetrafikens varumärke innefattar, kan Skånetrafiken påverka hur trafikföretagens förare och personal ska agera exempelvis vid bemötandet av kunder. Även genom utbildningar och förarhandböcker påverkar Skånetrafiken beteendet och agerandet hos trafikföretaget och dess anställda. Därav är verktygen och styrmedlen som används för att skapa den gemensamma kulturen, snarare att betrakta som behavior control. Detta då det handlar om formella styrmedel vars syfte är att styra beteende hos trafikföretagen och dess anställda i linje med Skånetrafikens varumärke. Henttonen et al. (2019) menar att formella styrmedel ska kompletteras med informella av mer social karaktär för att uppnå ett bättre samarbete, Skånetrafiken tenderar dock att huvudsakligen förlita sig på formella styrmedel. Det handlar om att uppnå en gemensam kultur, värden och normer, men Skånetrafikens styrning kan relateras till Melin och Axelssons (2013) studie där offentliga organisationer tenderar att jobba formellt.

Vidare är tillit något som Dekker (2004) ser som en av de viktigaste aspekterna av social control inom interorganisatoriska samarbeten. Tilliten är en förväntan till att den andra parten kommer agera på ett förutsägbart och acceptabelt sätt (Anthony et al. 2014). Skånetrafiken värderar tillit i sina relationer men detta är inte heller något som Skånetrafiken kan ta hänsyn till vid valet av samarbetspartner. I Tomkins (2001) forskning konstaterades att när tilliten i en relation når en viss nivå kan denna agera substitut till formell kontroll, vilket är billigare än att arbeta med kontrakt och andra formella styrmedel som riskerar att kvaliteten på relationen blir sämre. I fallet Skånetrafiken används inte tillit som ett substitut till formell kontroll, utan snarare ett komplement.

Tillit anses vara viktig i relationen men det är fortfarande de formella styrmedlen såsom utformningen av avtalen som är mest framhävande. Graden av hur tillit ges uttryck i relationen beror på hur avtalen med trafikföretagen är utformade. I Dekkers (2004) studie är medvetet ofullständiga kontrakt ett tecken på tillit som fanns i samarbetet undersöktes. Genom att ha en viss tillit i relationen till trafikföretagen behöver inte Skånetrafiken gå in och

detaljstyra hur avtalskraven ska uppfyllas, detta är ett exempel på en Ex-ante mekanism då det vid samarbetets ingång ges utrymme för Trafikföretagen att uppnå de krav som finns i avtalet, vilket minskar behovet av koordinering från Skånetrafikens sida. Att Skånetrafiken väljer att ha ofullständiga kontrakt kan bero på en förväntan på trafikföretagen att dem ska agera till förmån för samarbetet även om det inte ligger i deras intresse, vilket ger vidare stöd åt det som Dekker (2004) uppmärksammade i sin forskning som goodwill trust. Ofullständiga kontrakt har även behandlats i behaviour control som ett exempel på ett ex-ante styrmedel.

Huruvida en viss grad av tillit kan minska användandet av outcome och behavioral control verkar inte ske i fallet Skånetrafiken. Skånetrafiken släpper inte på formaliteten för enskilda trafikföretag till förmån för tillit som kan uppstå i relationen, eftersom Skånetrafiken måste ha en enighet utåt mot alla aktörer och behandla alla lika, detta har inte stöd i varken Tomkins (2001) eller Kraus och Linds (2007) artiklar, där Skånetrafiken i så fall hade haft olika nivåer av formalitet till respektive trafikföretag beroende på graden av tillit. Därav verkar inte tilliten vara en bidragande faktor till graden av formalitet till respektive trafikföretag, graden av formalitet verkar istället bero på hur Skånetrafiken väljer att se på relationen till samtliga trafikföretag på en aggregerad nivå där Skånetrafiken poängterar att de är en beställarorganisation som hanterar skattemedel och den formella distansen anses därav viktig.

I Oomsels et al. (2019) studie upptäckte forskarna att tillit hade en stor betydelse i den interorganisatoriska styrningen i offentliga organisationer. Genom att det fanns tillit, underlättades arbetsfördelningen, effektiviteten, kommunikationen samt informationsutbytet. Skånetrafiken har valt att släppa in trafikföretagen i sina samarbeten med kommuner, i vad som benämns trepartssamarbeten. Att trafikföretag släpps in i dialogerna bygger på tillit till att trafikföretagen agerar utifrån vad Dekker (2004) beskriver som goodwill trust, förväntan på att den andra parten kommer agera i förmån för samarbetet även om det inte ligger i den andres intresse att göra så. En aspekt av tillit som Kraus och Lind (2007) tog upp i sin artikel var vikten av regelbundna möten mellan parterna, samt en öppen dialog mellan nyckelpersoner. I fallet Skånetrafiken finns det många kontaktytor mellan de olika parterna, både mellan de olika avdelningarna men även mellan specifika nyckelpersoner där det både förekommer informella möten såsom daglig kontakt vilket stödjer Kraus och Linds (2007) forskning om hur man bygger relationen till varandra. Skånetrafikens har inget gemensamt

kommunikationssystem utan kommunicerar med sina partners via mejl, chatt och telefon men även avstämningsmöten och uppföljning som är av mer informell karaktär. Kontakten mellan människor är således något som prioriteras och som skapar relationer till varandra. Även Dekker (2004) identifierade detta där arbetsgrupper och styrgrupper träffades gemensamt.

### **5.3 Slutsats**

Sammanfattningsvis kan det konstateras att Skånetrafiken använder interorganisatorisk styrning i sina interorganisatoriska relationer. Skånetrafiken har inget aktivt arbete med värdekedjeanalys, men vid arbetet med att följa upp och utvärdera samarbetet tas hänsyn till de delar som inte ingår i Skånetrafikens egna verksamhet. Att Skånetrafiken inte arbetar med värdekedjeanalys gör att de går miste om att integrera analysen från början inom respektive ex-ante samt ex-post mekanism för att kunna koordinera, analysera samt optimera värdekedjans interna processer. Skånetrafikens samarbeten är uppbyggda som flera dyader och har ett begränsat dyad-tänk. Genom att istället applicera ett nätverkstänk kan det konstateras hur de olika parterna i samarbetet påverkar varandra. Dekker (2004) identifierade i sin studie att de tre typerna styrmedel Outcome-, Behaviour- samt Social control bör användas i en kombination för att uppnå effektivt och välfungerande interorganisatoriskt samarbete. Även Kraus och Lind (2007) betonade vikten av att kombinera alla tre typer av styrmedel, där även Henttonen et al. (2019) skriver att det gäller att även använda informella styrmedel, som Dekker (2004) klassificerar som social control, för att på ett bättre sätt tillvarata samarbetet.

Skånetrafiken har enligt studien en blandning av formella och informella styrmedel. Precis som i Dekker (2004) ska det bidra till att skapa en välfungerande interorganisatorisk relation med trafikföretagen. Till följd av att Skånetrafiken är en offentlig organisation, är styrmedlen som används vid samarbetets ingång formella. Gemensam kultur, värden och normer är något som värdesätts och prioriteras, dock tenderar styrmedlen för att åstadkomma detta primärt vara av formell karaktär. De informella styrmedlen är dock en viktig faktor och viktiga för att skapa en välfungerande relation. Styrningen som Skånetrafiken utövar inom ramen för sina interorganisatoriska relationer tenderar dock till att huvudsakligen vara av formell karaktär där Skånetrafiken, som beställarorganisation, upprätthåller den formella distansen och styrningen genom kontrakt och avtal som reglerar både grundläggande och stora delar av

samarbetet, vilket inte är fallet i Dekkers forskning från 2004 där tillit och de informella värdena gavs större betydelse. Skånetrafikens till stor del formella hållning är enligt Kraus & Lind (2007) en kostsam strategi, samt där tidigare forskning visat att det inte är gynnsamt för samarbetet.

## 6. Diskussion

### 6.1 Teoretiskt bidrag

Syftet med studien var att undersöka interorganisatorisk ekonomistyrning inom offentlig sektor med hjälp av att studera Skånetrafiken som fallorganisation. Det grundade sig i tidigare forskning inom området IOMA, där fokus låg på privata företag men också avhandlat just tillverkningsindustrin. Därav handlar studiens teoretiska bidrag om att dels utveckla det ramverk som Dekker (2004) presenterade som en sammanfattning av IOMA med tre typer av styrmedel. Även att bidra med kunskap om hur IOMA tillämpas och till vilken grad det används inom offentliga organisationer såsom Skånetrafiken, där ett flertal interorganisatoriska samarbeten med privata företag existerar. Dekkers slutsatser handlade om att styrningen var en blandning av alla tre typer av styrmedel, där stor vikt lades vid de informella. Därav bidrar studien med att vidare undersöka vilken typ av styrmedel som används i interorganisatoriska samarbeten i praktiken.

Kopplat till Melin och Axelsson (2013) är bidraget med vår studie att ett förhållande mellan en offentlig och privat organisation har studerats. En utveckling av deras studie vilken endast undersökte den interorganisatoriska styrningen mellan privata och offentliga organisationer var för sig. Här har denna studie istället undersökt hur dessa samverkar interorganisatoriskt och bygger således vidare på teorin om hur detta görs. Bidraget rör också det som Oomsels et al. (2019) studerade där denna studie vidare undersöker tillitens roll. Fokus är dock inte på den interorganisatoriska relationerna mellan offentliga organisationer utan det interorganisatoriska samarbetet mellan en offentlig och privat organisation. Studien visar att tilliten inte innehar samma roll som i Oomsels studie. Vidare bidrar studien även till Oomsels et al. (2019) forskning genom att applicera detta på en svensk offentlig organisation. Henttonen et al. (2019) kom fram till att den informella styrningen komplementerar den formella styrningen. Denna studies slutsatser om fallet Skånetrafiken bidrar till Henttonen et al. genom att öka förståelsen för hur den informella styrningen används i en offentlig organisation, eftersom den informella styrningen inte hade den roll som forskarna identifierade. De formella kontrakten som Skånetrafiken använder reglerar flera punkter och studien fann att deras roll i styrningen var betydande, vilket bidrar till Hurmerinta-Haanpää & Viding (2019) där de fann att formella kontrakt har flera funktioner i styrningen. Studien har

visat på vilka funktioner de har i fallet Skånetrafiken och byggt vidare på deras studie genom att applicera det i en offentlig kontext. Genom att undersöka om förhållandet mellan tillit och formell styrning existerar, bidrar studien avslutningsvis även till Tomkins (2001), där fallet Skånetrafiken inte bekräftar att det förhållandet existerar då den formella distansen vidhålls. Det kan bero på att studien studerat en offentlig organisation men bidrar därav med den kunskapen till Tomkins studie.

## **6.2 Praktiskt bidrag med studien**

Studien bidrar på flera punkter till hur Skånetrafiken kan arbeta med styrningen av interorganisatoriska relationer. Gällande värdekedjan, finns det möjlighet att utveckla det arbetet, då Skånetrafiken inte använder begreppet värdekedjeanalys samt att detta inte är något som tillämpas fullt ut. Skånetrafiken upplevs sträva efter att ha en formell distans mellan sig och trafikföretagen och poängterar att det ska vara en beställar-leverantörsrelation. Relationen som Skånetrafiken beskriver blir snarare transaktionell där formella styrmedel används i större utsträckning än de informella. Genom att ha en mer transaktionell relation till trafikföretagen riskerar Skånetrafiken att gå miste om de fördelar som finns med att ha ett helhetstänk för värdekedjan. Det finns utrymme för Skånetrafiken att involvera trafikföretagen mer för att jobba med ett helhetsperspektiv. Att analysera relationerna till trafikföretagen som ett nätverk som hänger ihop, snarare än olika dyader som är isolerade från varandra.

Kopplat till den teori som presenteras kring kostnadsstyrning och open-book accounting finns även här ett bidrag genom att Skånetrafiken kan tillämpa en OBA princip fullt ut med sina partners, trots att detta i nuläget inte görs. Detta för att tillsammans kunna effektivisera och öka informationsdelningen mellan varandra. Att dra lärdom från tidigare studier som förespråkat dessa metoder inom en privat kontext och applicera det i en offentlig kontext. Studiens slutsatser bygger också på att Skånetrafiken kan lägga en större roll på tilliten i samarbetet, då tilliten fungerar som styrmedel både i Dekker (2004) men även enligt Tomkins (2001). Även att Skånetrafiken och Nobinas samarbete ska byggas med en blandning av alla tre typer av styrmedel som både Kraus & Lind (2007) och Dekker (2004) förespråkar, där de informella styrmedel också ska användas som komplement. Skånetrafiken är styrda av lagen om offentlig upphandling vid upphandlingsfasen, men kopplat till Henttonen et al. (2019) kan

användandet av formella kontrakt och processer, som huvudsakliga styrmedel, minska när samarbetet har ingåtts. En minskning av de formella styrmedlen, ger utrymme att prioritera arbetet med gemensam kultur, skapa tillit och gemenskap. Att bygga en nära relation utan formella medel, där beställar-leverantörsrelationen tonas ned. Avslutningsvis kan tänkas att organisationer med liknande värdekedja som Skånetrafiken, där huvudsakliga aktiviteter är outsourcade, kan lära av studiens slutsatser kring hur man tillämpar IOMA.

### **6.3 Begränsningar med studien**

Studien är kvalitativ och således är inte syftet att kunna dra några statistiska slutsatser, utan endast att studera ett fall på djupet. Denna studie har även endast studerat en fallorganisation och kan därav endast dra begränsade slutsatser som grundar sig i Skånetrafikens interorganisatoriska samarbeten. Dock kan det argumenteras för att Skånetrafiken utgör en typisk offentlig organisation med interorganisatoriska samarbeten, att jämföra med PPP generellt. Tiden är en faktor som begränsar studien då endast tre intervjuer genomförts med fyra personer. En djupare studie av Skånetrafiken under en längre period hade krävts för att kunna dra djupare slutsatser utifrån mer fakta. Studien har också inkluderat endast ett trafikföretag, på grund av tidsskäl, vilket gör att det främst är Skånetrafikens perspektiv som genomsyrar arbetet. Då forskning om interorganisatoriska samarbeten inte primärt handlar om den egna organisationen, hade fler partners kunnat inkluderas i studien för att erhålla en bredare bild. Vidare har endast primärt ett affärsområde analyserats i Skånetrafikens verksamhet, nämligen buss. Detta gör att de slutsatser som har dragits kopplade till Skånetrafiken är begränsade då en undersökning av hela organisationen hade behövts för att konstatera om slutsatserna överensstämmer med hela organisationens styrning.

Vi har i studien inte konstaterat att tilliten hade en betydande roll i styrningen, samt inte heller kunnat kartlägga någon utbredd användning av social control eller informella styrmedel. Det kan vara på grund av att endast fallet Skånetrafikens studerats. För att kunna dra en bredare slutsats kring offentlig sektor, hade det varit en fördel att studera flera olika fall. Vid fallstudier är också deltagande observation exempelvis att iaktta möten eller andra aktiviteter inom organisationen att föredra. Detta har inte genomförts dels på grund av tidsbrist, men främst på grund av rådande omständigheter med COVID-19. Det hade varit en källa som hade gett en bredare och djupare empiri. I vår forskning har vi primärt fokuserat på relationen



mellan en offentlig organisation och privat företag ur den offentliga organisationens perspektiv, där man kunde fått en bredare bild genom att studera flera olika samarbetspartners. En betydande del av Skånetrafikens val av samarbetspartner påverkas av lagen om offentlig upphandling. Vår analys och slutsatser om hur en offentlig organisation arbetar med interorganisatorisk styrning blir därav inte fullt ut applicerbart i andra länder än Sverige, på grund av LOU.

## **6.4 Vidare forskning**

Studien av fallet Skånetrafiken bygger endast ett exempel på ett interorganisatoriskt samarbete mellan en offentlig och privata organisationer. Då tidigare forskning inom IOMA främst fokuserat på privata tillverkningsföretag lämnas här utrymme att utifrån våra slutsatser om Skånetrafiken, vidare studera hur IOMA ser ut och används i PPP:s, där offentliga och privata aktörer samarbetar. Kopplat till studiens bidrag samt begränsningar kan vidare forskning göras både vad gäller offentliga och privata serviceföretag. Dels att studera fler fall, men även inom andra branscher. Man kan här ytterligare studera om slutsatserna kring formella processer och styrmedel stämmer i fler fall, eller om andra faktorer är viktigare eller används i större utsträckning. I fallet Skånetrafiken har enbart relationen mellan en offentlig och privat organisation analyserats ur ett offentligt perspektiv. Förslag på vidare forskning är att göra denna analys för att få en ökad förståelse för hur interorganisatorisk styrning ser ut ur ett privat serviceföretags perspektiv. I studien om Skånetrafiken har fokus varit att analysera en dyadisk relation till ett trafikföretag. Hela nätverket av dyader och hur de påverkar varandra har inte analyserats. Vidare forskning kan fokusera på andra fall där hela nätverket och dess koppling till värdekedjan undersöks och analyseras.

## 7. Referenser

Abdullah, A., & Senan, N., (2019). The complementary association between value chain analysis and target costing system to strengthen the competitiveness: An applied study on Saudi manufacturing companies in Al-Khari. *Management science Letters*, Vol. 9, Issue 10, pp. 1543-1552. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-06].

Aerts, G., & Haezendonck, E. (2017). Development and application of an inter-organizational PPP knowledge transfer effectiveness model for knowledge sourced in public sector organizations. *Journal of Industrial and Business management*, Vol. 7, Issue 5. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-08].

Anderson, S., Christ, M., Dekker, H., & Sedatole, K. (2011). Risk Management in Strategic Alliances: Field Evidence. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.26 Issue 1, pp.1-32. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-11].

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G., Kraus., & Göran, N. (2014). *Management control systems*, 1. European edn. McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire.

Bouzzaoui, M., Jui-Wu, H., Roehrich, K. J., Squire, B., & Roath, S. A. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda, *Industrial Marketing management*, Vol.87, pp.128-137. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-07].

Brogaard, L., (2018). *Business Value in Public-Private Partnerships: The Positive Impact of Trust and Task-Relevant Competencies on Business Outcomes in PPPs*. *International Public Management Journal*, 22(4), pp.617-642. [Hämtad: 2021-01-03]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder 3* edn. Liber AB, Stockholm.

Chen, X. (2011). Interorganizational cost management. *2011 International Conference on Management and Service Science Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on. :1-4 Aug, 2011*. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-05].

Coad, A. & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective, *Management Accounting Research* Vol.17 Issue 4, pp.342-369. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-08].

Cooper, R. & Slagmulder, R. (1999). Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 29 Issue 1, pp.1-26. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-08].

Dekker, C. H. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Journal of accounting, organization and society* Vol. 29 Issue 1, pp.27-49. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-12].

Fenema, P. & Van Keers, B. (2018). Managing risks in public-private partnership formation projects, *International Journal of Project Management* Vol. 36 Issue 6, pp.861-875. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-20].

Grigorescu, L. I. (2015). Value Chain Analysis - Basic Element of an organization's competitive advantage, *Journal of International conference knowledge-based organization*, Vol. 21, Issue 2. Tillgänglig via Google Scholar. [Hämtad: 2020-11-08].

Grunwald-Delitz, S., Strauss, E., & Weber, J. (2019). Governing day-to-day interactions in the execution phase of an interfirm collaboration. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 16, Issue 3, pp. 306-341. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-21].

Hedvall, K., Jagstedt, S., & Dubois, A. (2019). Solutions in business networks: Implications of an interorganizational perspective, *Journal of business research*, Vol. 104, pp.411-421. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-20].

Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Blomqvist, K. (2019). Between trust and control in R&D alliances, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 50, Issue 2, pp.247-269. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-11].

Hurmerinta-Haanpää, A & Viding, S. (2019). The functions of contracts in interorganizational relationships: A contract experts' perspective. *Journal of Strategic Contracting & Negotiation Mar-Jun2018*, Vol. 4, Issue ½, pp. 98-118. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-15].

Håkansson, H. & Lind, J. (2006). Accounting in an Interorganizational Setting. *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.2, pp.885-902. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-16].

Kivleniece, I., & Quelin, B. (2012). Creating and capturing value in public-private ties: a private actor's perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 37, Issue 2, pp.272-299. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-25].

- Konkurrensverket. (2020). Informationsmaterial, Upphandlingsreglerna - en introduktion. Tillgänglig online via:  
<https://konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/informationsmaterial/upphandlingsreglerna--en-introduktion.pdf> [Hämtad: 2020-12-12].
- Kraus, K., & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R., (eds), *Issues in Management Accounting*, 3 edn, Harlow: Pearson Education, pp. 269-296.
- Kulmala, H., & Kajüter, P. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, Vol. 16, Issue 2, pp. 179-204. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-06].
- Melin, U., & Axelsson, K. (2013). Inter-organizational interaction in public and private sectors – a comparative study. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 7, Issue 4, pp.431-452. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-17].
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, Vol. 15 Issue 2, pp. 241-265. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-19].
- Oomsels, P., Callens, M., Vanschoenwinkel, J., & Bouckaert, G. (2019). Functions and Dysfunctions of Interorganizational Trust and Distrust in the Public Sector. *Administration & Society*, Vol. 51, Issue 4, pp.516-544. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-14].
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, Vol. 25 Issue 9, pp.833-848. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-13].
- Pernot, E., & Roodhooft, F. (2014). The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics: December 2014*, Vol. 158, pp.156-170. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-19].
- Petkovic, M., Djedović-Nègre, D., & Lukić, J. (2015). Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. *Management (1820-0222)*, Vol. 20, Issue 77, pp.1-11. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-17].
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, The free press, New York.

Rijsdijk, S., & van den Ende, J. (2011). Control Combinations in New Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, Issue 6, pp.868-880. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-16].

Ruan, S. (2020). Research on strategic cost management of enterprises based on Porter's value chain model. *Journal of Physics: conference series*, Vol. 1533. Tillgänglig via Google Scholar. [Hämtad: 2020-11-15].

SFS 2012:941. Lag om offentlig upphandling. Stockholm: Finansdepartementet.

Skånetrafiken. (2018). Skånetrafiken Verksamhetsplan (2018-2021). [https://www.skånetrafiken.se/globalassets/dokumentbank/verksamhetsplan/skanetrafiken\\_vp\\_2018\\_lowres\\_uppslag.pdf](https://www.skånetrafiken.se/globalassets/dokumentbank/verksamhetsplan/skanetrafiken_vp_2018_lowres_uppslag.pdf) [Hämtad: 2020-12-01].

Skånetrafiken. (2020a). Skånetrafiken Trafikavtal: Bilaga Affärsplan. [Hämtad: 2020-12-15].

Skånetrafiken. (2020b). Skånetrafiken Trafikavtal: Bilaga Kommunikation. [Hämtad: 2020-12-15].

Skånetrafiken. (2020c, n.p). Skånetrafiken Trafikavtal: Bilaga Samverkansavtal. [Hämtad: 2020-12-15].

Skånetrafiken. (2020d). Skånetrafiken Trafikavtal: Bilaga Treparsamverkan. [Hämtad: 2020-12-15].

(Skånetrafiken, online). Skånetrafiken varumärkesmanual. <https://skånetrafiken.varumarkesmanual.se/sv> . [Hämtad: 2020-12-20].

Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, Issue 2, pp.161-191. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-25].

Wiener, M., Remus, U., Heumann, J. & Mähring, M. (2014). The effective promotion of informal control in information systems offshoring projects. *European Journal of Information Systems*, Vol. 24, Issue 6, pp.569-587. Tillgänglig via Google Scholar. [Hämtad: 2020-11-18].

Zhang, Q., & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *Journal of Production Economics*, Vol. 195, pp.146-157. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-19].

Yin, Robert K. (2014) Case Study Research: Design & Methods. 5:e Uppl. SAGE Publications Inc.

Yström, A., Ollila, S., Agogue, M., & Coghlan, D. (2019). The role of a learning approach in building an interorganizational network aiming for collaborative innovation, *The Journal of applied behavioral science*, Vol. 55, Issue 1, pp.27-49. Tillgänglig via Lubsearch. [Hämtad: 2020-11-16].

## Appendix

### Bilaga 1 - intervjufrågor till Skånetrafikens chef samt projektledare

#### *Del 1: Outcome control*

1. Jobbar ni med gemensamma mål? Mål för vad som ska uppnås inom samarbetet? Det kan vara finansiella mål eller icke-finansiella mål. I sådana fall hur följs dessa mål upp?
2. **Följdfråga:** Görs det i samverkan med partners?
3. Finns det något belöningssystem kopplat till att uppnå gemensamma mål, som även samarbetspartners får ta del av?
4. **Följdfråga:** Upplever ni att det bidrar till att ni kan uppnå era mål?
5. Jobbar ni med någon form av kostnadsstyrning ex. målkostnadsstyrning för projekt eller nya tjänster?
6. **Följdfråga:** I ett samarbete kan till exempel Skånetrafiken samarbeta med trafikföretag som Nobina, vi undrar om ni jobbar aktivt tillsammans för att sänka kostnaderna med hjälp av samarbetet?
7. Delar ni med er av finansiell och icke-finansiell information till de organisationer ni samarbetar med? Delar dessa samarbetspartners även med sig av information av finansiell/icke finansiell art? Detta kan vara både i början av ett samarbete eller om det sker löpande.
8. **Följdfråga:** Genomsyrar enbart lagen om offentlig upphandling era processer, eller lägger ni till egna krav?
9. Vilka samarbeten är aktiva nu för tillfället? Ni kan även nämna vilka samarbeten som är viktigast för Skånetrafiken.

#### *Del 2: Behavioral control*

10. **Följdfråga:** Vilket trafikföretag är viktigast inom respektive affärsområde i Skånetrafikens värdekedja?
11. Är värdekedjeanalys något som ni genomför inom Skånetrafiken?  
Om ja: Hur högt prioriterar ni det arbetet?
12. **Följdfråga:** När det är dags för ny upphandling, tar ni hänsyn till prestationerna som har genomförts under den aktiva perioden för nästkommande period?  
Om ja: Är det någonting som har fungerat bra?
13. Gällande er värdekedjeanalys, utgår ni från delarna ni själva är aktiva inom eller tar ni hänsyn till alla delar inom företagets värdekedja?  
Om ja: Hur genomför ni er värdekedjeanalys? beskriv gärna processen.
14. **Följdfråga:** Om vi förhåller oss till avtalet som diskuterades ovan, vi undrar om det kan begränsa er förändringsarbete inför nästa upphandling. Det vill säga blir ni tillräckligt begränsade för att inte kunna utföra dessa förändringarna under nästa period?
15. Hur styr eller kontrollerar ni beteendet eller agerandet hos era partners så att det ligger i linje med strategin och de mål ni har?
16. Hur ser processen ut när ni utvärderar samt väljer ut era samarbetspartners? Är det viktigt med gemensam kultur eller väger tidigare samarbete med partnern in?
17. Har ni några målsättningar i ert samarbete mellan er och era samarbetspartners?  
Om ja: har ni både långsiktiga och kortsiktiga?
18. Har ni stött på några problem under ert arbete med värdekedjeanalysen?
19. Har ni upplevt att företagen/leverantörerna inte är överens med er kring vilka aktiviteter som är viktigast? Hur har ni lyckats lösa den konflikten? Övrigt, om ni har stött på några andra problem som till exempel att leverantörerna inte är samarbetsvilliga. Kan ni nämna specifikt vilka problem som har dykt upp samt om ni har lyckats lösa problemen.  
Om ja: Om ni har lyckats lösa problemen, kan ni beskriva hur ni har löst de olika problemen.
20. **Följdfråga:** Vad är det vanligaste verktyget att hantera dessa problemen, brukar det ske på ett formellt sätt eller ett informellt sätt?
21. Hur ser rapporteringen ut mellan er och era samarbetspartners?
22. När ni vill implementera en förändring, involverar ni era samarbetspartners i detta?

Om ja: På vilket sätt?

*Del 3: Social control*

23. Hur beskriver ni er relation till era samarbetspartners?
24. **Följdfråga:** Är relationen väldigt formell eller informell? Hur skulle ni beskriva den?
25. Hur kommunicerar ni med era samarbetspartners? Har ni exempelvis något gemensamt informationssystem för att hantera vardagliga problem?
26. **Följdfråga:** Om ni exempelvis har en tur som ska ställas in som diskuterades ovan, och ni ska meddelas 3 minuter innan den ställs in, hur kommunicerar er samarbetspartnern det till er?
27. Hur arbetar Skånetrafiken med att skapa tillit i relationen till era samarbetspartners?
28. **Följdfråga:** Hur viktig är tilliten till samarbetspartners för er?
29. Läger ni vikt vid rykte för att bedöma trovärdighet eller är andra faktorer viktiga för att kontrollera tillit?
30. Avtar behovet av formell styrning/kontroll under samarbetets gång, om det finns hög grad av tillit?
31. **Följdfråga:** Efterhand under samarbetets gång och man bygger upp tillit och märker att man litar på varandra. Upplever ni att delvis att man kan släppa på formaliteten och ersätta det med informell kontroll? Att man känner ömsesidig tillit till varandra och inte behöver bygga upp någon mur av massa formella kontrakt.
32. **Följdfråga:** Om det skulle ske att en leverantör inte levererar, att det har skett en massa fel och man kan se att dem inte har levererat det som ni har kommit överens om. Hur ser ni på det inför nästa upphandling? Även om dem matchar er i anbud på bästa möjliga sätt jämfört med konkurrenterna, kommer ni ändå välja dem, eller hur fungerar det då?
33. Ser ni några problem med att ni är ett företag offentlig sektor som samarbetar med privata företag? Exempelvis att det kan finnas skillnader i normer och värderingar mellan er?
34. Har ni några gemensamma arbetsgrupper tillsammans med era samarbetspartners? Exempelvis för att lösa problem och utveckla samarbetet.
35. Under samarbetets gång försöker ni skapa en gemensam kultur och värdering, så att exempelvis busschauffören har samma normer och värderingar som Skånetrafiken?



36. **Följdfråga:** Ni pratade innan om att ni hade gemensamma arbetsgrupper, i vilken utsträckning har man gemensamma möten eller andra överlappande informationsutbyte mellan varandra, exciterar detta på alla affärsområden och era samarbetspartners?
37. **Följdfråga:** Vidare om samverkansavtalet, som ni pratade om innan, kan man säga att ni värderar era partners som ni ingår samarbeten med, att dem har matchande normer, kultur och värderingar som ni?
- Om nej: Om ni inte har det, arbetar ni aktivt med att försöka förändra det för att skapa en mer gemensam kultur. Så att det blir mer som ett företag/varumärke trots att man är två företag.

## **Bilaga 2 - intervjufrågor till Skånetrafikens chef för försäljningsuppföljning**

### *Del 1: Outcome control*

1. Du nämnde olika tillvägagångssätt för att kunna driva på affären i era nuvarande samarbeten såsom incitament, avtalsuppföljning kopplat till försäljning etc. Finns det andra sätt som ni driver affären i era samarbeten med trafikföretagen?
2. Delas det någon typ av finansiell och icke-finansiell information mellan er och trafikföretagen?
3. Har trafikföretagen någon insyn i er ekonomi förutom att ni är transparenta med siffrorna som är mer försäljningsanpassade?
4. Känner ni till någonting om samverkansavtalet, om det finns med mellan er och trafikföretagen?  
Om ja: Vilken roll har samverkansavtalet i ert samarbete med trafikföretagen?
5. **Följdfråga:** Ni nämnde innan att ni delar med er av information både av finansiell och icke finansiell art. Beror det på att ni är offentlig sektor och därför vill vara så öppna? Eller har ni valt själva att agera på det viset?

### *Del 2: Behavioral control*

6. Gällande er värdekedja, så undrar vi vilka aktiviteter i värdekedjan som Skånetrafiken ansvarar för? Det vill säga fram till att kunden får sin resa.
7. Har ni upplevt inom Skånetrafiken att det behövs utveckling när det kommer till både värdekedjans processer samt arbetssättet som ni har valt att implementera?
8. Vad tycker ni på Skånetrafiken om trafikförsörjningsprogrammet?
9. Har ni upplevt hinder i ert samarbete med andra trafikföretag, då den politiska styrningen kommer i första hand?

### *Del 3: Social control*

10. Hur beskriver ni er relation till era trafikföretag? Är den strikt formell?
11. Utöver den formella kontakten ni har med trafikföretagen, hur kommunicerar ni på ett informellt sätt med era samarbetspartners? Förklara gärna också utifrån hur ni utför det när ni löser ett vardagligt uppkommande problem.
12. Ser ni några problem med att ni är ett offentligt företag som samarbetar med privata företag? Exempelvis att det kan finnas skillnader i normer och värderingar mellan er?
13. **Följdfråga:** Ni har ju ett samhällsansvar medan trafikföretagen agerar mer utifrån affärsnyttan, upplever ni att det är ett hinder?
14. Har ni några gemensamma arbetsgrupper tillsammans med Skånetrafiken? Exempelvis för att lösa problem och utveckla samarbetet?
15. **Följdfråga:** Ni nämnde innan att ni har implementera ett nytt biljettsystem, hur såg det arbetet ut? Hur mycket samverkan skedde det med era samarbetspartners i det arbetet?
16. **Följdfråga:** Tar Skånetrafiken ansvar för att beställarkompetensen inom Skånetrafiken sprids för kunna tillsammans med trafikföretagen kombinera detaljkunskaperna med beställarkompetensen som behövs i upphandlingsfasen?

## **Bilaga 3 - intervjufrågor till Nobinas affärsansvarig**

### *Del 1: Outcome control*

1. Vilken roll samt vilket ansvar har Nobina inom Skånetrafikens värdekedja?
2. Jobbar ni med gemensamma mål både utifrån ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv?

Om ja: kan det vara finansiella mål eller icke-finansiella mål? Hur följs dessa mål upp i så fall?

3. **Följdfråga:** Eftersom ni nämnde att det inte fanns någon gemensam ekonomistyrning, är ekonomin upp till er att sköta då?
4. Delar ni med er av finansiell och icke-finansiell information till Skånetrafiken? Delar dessa samarbetspartners även med sig av information av finansiell/icke finansiell art? Det kan vara både i början av ett samarbete eller ske löpande.
5. Hur genomförs upphandlingen?
6. Använder ni er av andra metoder eller verktyg för att kunna stödja det gemensamma samarbetet med Skånetrafiken?

#### *Del 2: Behavioral control*

7. Är värdekedjeanalys något som ni genomför gemensamt inom samarbetet, det vill säga att ni tittar gemensamt på de huvudsakliga aktiviteterna inom kedjan?  
Om ja: hur högt prioriterar ni det arbetet?
8. **Följdfråga:** Du nämnde innan om affärsutveckling som genomförs inom Nobina som även genomförs gemensamt med Skånetrafiken. Har ni upplevt på något sätt att någon av er prioriterar det arbetet mer än den andra parten?
9. Vad regleras i samverkansavtalet? Vad avtalar man om i huvudsak?
10. **Följdfråga:** Finns det andra sätt av metoder/styrningsverktyg som ni eller Skånetrafiken använder för att på något sätt kontrollera beteendet eller agerandet hos er inom ramen för samarbetet? I förhållande till det du nämnde innan om att Skånetrafiken i samverkansavtalet styr på något sätt beteendet samt agerandet hos Nobina genom att införa incitament samt vite i avtalet.
11. Hur ser rapporteringen/kommunikation ut mellan er och Skånetrafiken?
12. När Skånetrafiken vill implementera en förändring, involverar dem er i detta? På vilket sätt?

#### *Del 3: Social control*

13. Hur beskriver du Nobinas relation till Skånetrafiken?
14. Hur ser den formella relationen ut mellan Skånetrafiken och era samarbetspartners?  
Strikt kontraktsbaserad?

15. Hur ser den informella relationen ut mellan Skånetrafiken och era samarbetspartners?  
Hur viktig anser ni att den informella kontrollen är och på vilket sätt jobbar ni med den?
16. Hur kommunicerar ni med Skånetrafiken?
17. Hur viktig är tillit i ett samarbete? Upplever ni att Skånetrafiken har tillit till er i samarbetet?
18. Ser ni några problem med att ni är ett företag i privat vinstdrivande som samarbetar med ett företag i offentlig sektor? Exempelvis att det kan finnas skillnader i normer och värderingar mellan er?
19. Har ni en gemensam kultur, normer och värderingar i samarbetet med Skånetrafiken?  
Om ja: hur har arbetet gått för att skapa eller förstärka detta?
20. Har ni några gemensamma arbetsgrupper tillsammans med Skånetrafiken? Exempelvis för att lösa problem och utveckla samarbetet?